UNIWERSYTET GDAŃSKI

Wydział Ekonomiczny

mgr Ewa Patra

WYKORZYSTANIE NIETYPOWYCH FORM ZATRUDNIENIA JAKO ELEMENT ELASTYCZNOŚCI RYNKU PRACY W POLSCE

Rozprawa doktorska

napisana pod kierunkiem naukowym

dr hab. Doroty Simpson, prof. WSAiB

oraz dr Katarzyny Bałandynowicz-Panfil - promotora pomocniczego

Sopot 2022

SPIS TREŚCI

Wstęp ... **3**
1. Elastyczność jako cecha współczesnych rynków pracy ... **9**
1.1. Elastyczność rynku pracy w ujęciu teoretycznym ... **9**
1.1.1. Istota elastyczności rynku pracy ... 9
1.1.2. Uwarunkowania rozwoju elastycznego rynku pracy ... 19
1.1.3. Charakterystyka wybranych mierników elastyczności rynku pracy ... 32
1.2. Wymiary elastyczności rynku pracy ... **49**
1.2.1. Znaczenie mobilności zasobów pracy dla elastyczności podażowej strony rynku pracy ... 50
1.2.2. Rola mechanizmu kształtowania wynagrodzeń w procesie uelastyczniania płac ... 60
1.2.3.Elastyczność popytowej strony rynku pracy jako determinanta wielkości i struktury zatrudnienia ... 67
1.3. Adaptacja koncepcji elastyczności do specyfiki polskiego rynku pracy ... **80**
1.3.1. Strategia elastyczności i bezpieczeństwa jako odpowiedź na przemiany zachodzące na rynkach pracy w Unii Europejskiej ... 80
1.3.2. Ewolucja polityki rynku pracy w Polsce ... 91
1.3.3. Implementacja elementów *flexicurity* a polski rynek pracy ... 103
2. Nietypowe formy zatrudnienia a elastyczność polskiego rynku pracy ... **116**
2.1. Istota elastycznych form zatrudnienia ... **116**
2.1.1. Deskrypcja i klasyfikacja elastycznych form zatrudnienia ... 116
2.1.2. Charakterystyka form zatrudnienia pracowniczego ... 121
2.1.3. Formy zatrudnienia niepracowniczego – podstawowe zagadnienia ... 147
2.1.4. Pozostałe elastyczne formy zatrudnienia ... 157
2.2. Niestandardowe formy zatrudnienia na polskim rynku pracy w świetle analizy statystycznej ... **171**
2.2.1 Założenia do analizy zakresu występowania nietypowych form zatrudnienia ... 171
2.2.2. Umowy na czas określony jako przykład stosowania elastycznych form zatrudnienia ... 173
2.2.3. Praca w niepełnym wymiarze czasu - wybrane aspekty ... 183
2.2.4. Charakterystyka samozatrudnienia jako formy nietypowego zatrudnienia ... 194
3. Perspektywy stosowania elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy w Polsce ... **205**
3.1. Uwarunkowania stosowania nietypowych form zatrudnienia na polskim rynku pracy ... **205**
3.1.1. Ekonomiczne przesłanki rozwoju elastycznych form zatrudnienia ... 205
3.1.2. Czynniki społeczne determinujące zakres stosowania nietypowych form pracy ... 213
3.1.3. Regulacje prawne określające ramy wykorzystywania elastycznych form pracy ... 223
3.2. Ocena siły oddziaływania czynników wpływających na poziom wiedzy i postaw wobec nietypowych form zatrudnienia ... **244**
3.2.1. Konceptualizacja problematyki badawczej - główne obszary problemowe ... 244
3.2.2. Metoda, technika i narzędzie badawcze zastosowane w badaniu empirycznym ... 250
3.2.3. Charakterystyka próby badawczej ... 256
3.3. Identyfikacja determinant kształtujących postrzeganie elastycznych form zatrudnienia na podstawie wyników badania empirycznego ... **259**
3.3.1. Świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia ... 259
3.3.2. Opinia o nietypowych formach zatrudnienia ... 261
3.3.3. Wiedza w zakresie elastycznych form zatrudnienia ... 266
3.3.4. Postawa wobec nietypowych form zatrudnienia ... 270
3.3.5. Doświadczenie w pracy w elastycznych formach zatrudnienia i w pracy zdalnej ... 272
3.3.6. Pandemia COVID-19 a elastyczność środowiska pracy ... 277
3.3.7. Analiza zależności poszczególnych obszarów badawczych ujętych w modelu badawczym ... 282
3.4. Wnioski z przeprowadzonego badania empirycznego ... **289**
3.5. Rekomendacje dla podmiotów wspierających uelastycznianie polskiego rynku pracy ... **292**
Zakończenie ... **298**
Bibliografia ... **303**
Spis rysunków ... **341**
Spis tabel ... **343**
Załaczniki ... **345**

Wstęp

Rynek pracy jako kategoria ekonomiczna jest przestrzenią silnie zdywersyfikowaną, charakteryzującą się różnorodnymi powiązaniami i zależnościami. W związku z tym w opracowaniach poświęconych jego charakterystyce dużo miejsca przeznacza się na analizy relacji pomiędzy jego uczestnikami oraz czynniki je kształtujące. Podejmowane są także próby opracowywania rekomendacji rozwiązań, pozwalających na bardziej efektywne funkcjonowanie omawianego rynku. Realizacji opisywanych zadań nie ułatwiają dynamicznie zmieniające się uwarunkowania, które wynikają zarówno z procesów zachodzących w poszczególnych gospodarkach, jak i z globalnych trendów. Wymienione aspekty kształtują charakter i częstotliwość zachodzących interakcji, rodzą potrzebę elastyczności procesów gospodarczych w tym tych, dotyczących rynków pracy.

Uelastycznianie się rynków pracy nie pozostaje bez wpływu na ich funkcjonowanie. Zachodzące zmiany dotyczą między innymi: indywidualizacji charakteru pracy i wzrostu znaczenia jej zadaniowości, postaw i oczekiwań pracowników oraz pracodawców, nadania dużo większej wagi umiejętnościom i szybkości ich nabywania. Przeobrażenia te wymuszają także ciągłą ewolucję oraz reorientację celów stawianych przed instytucjami rynku pracy, które wynikają z częstej modyfikacji priorytetów polityki zatrudnienia.

Jednym z efektów uelastyczniania środowiska pracy jest odchodzenie od tradycyjnie pojmowanego stosunku pracy oraz rozpowszechnianie się nietypowych form zatrudnienia i organizacji pracy. Stają się one cechą charakterystyczną współczesnych rynków pracy, dotyczą zarówno pracowników, pracodawców, jak i instytucji je regulujących. Ich wykorzystywanie wiąże się z szeregiem możliwości, ale też trudnościami, wynikającymi z konieczności adaptacji uczestników rynku pracy do nowych warunków. W związku z tym ważne jest, by posiadali oni pełną wiedzę o zmianach na nim zachodzących, w tym tych, które są wywołane zwiększaniem się elastyczności i stosowaniem nietypowych form zatrudnienia. Jest to tym istotniejsze, że brak wiedzy przekłada się na wzrost negatywnych postaw wobec elastycznych form zatrudnienia, co z kolei sprzyja rozwojowi jednostronnego i nie w pełni efektywnego modelu wykorzystania niestandardowych form pracy.

Bezpośrednią przesłanką podjęcia badań nad zagadnieniem wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia jako elementu elastyczności rynku pracy w Polsce są dwa zasadnicze spostrzeżenia. Jedno z nich odnosi się do aktualności opisywanego zjawiska

i jego znaczenia dla sytuacji na polskim rynku pracy. Z drugiej strony brakuje całościowych opracowań w zakresie omawianej problematyki, które zawierałyby nie tylko charakterystykę istoty elastyczności rynku pracy oraz nietypowych form zatrudniania, ale także analizę głównych uwarunkowań rozwoju tego typu form oraz próbę oceny efektywności ich stosowania. Tym samym kwestia wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia w kontekście elastyczności polskiego rynku pracy jest problemem aktualnym i interesującym poznawczo.

Niniejsza praca ma charakter interdyscyplinarny, co wynika z wysokiej współzależności omawianego tematu z systemami społecznym, prawnym i gospodarczym. Relacja ta jest bardzo złożona, często korzyści odnoszone przez podmioty funkcjonujące na rynku pracy w jednym z wymienionych wymiarów wpływają niekorzystnie na pozostałe w odniesieniu do wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia.

Celem głównym dysertacji jest identyfikacja uwarunkowań determinujących wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy.

Cele dodatkowe przyjęte w rozprawie dotyczą w szczególności:

- określenia istoty i znaczenia elastyczności w procesie przemian na współczesnych rynkach pracy,
- oceny stanu i kierunku zmian stosowania nietypowych form zatrudnienia w Polsce,
- przygotowania rekomendacji pełniejszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy.

Główną hipotezą naukowo-badawczą stawianą w niniejszej pracy jest stwierdzenie, że sposób wykorzystania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy warunkuje proces jego uelastyczniania.

Hipotezie głównej towarzyszy pięć hipotez szczegółowych (Hs):

Hs1. Elastyczność stanowi integralną cechę współczesnych rynków pracy.

Hs2. Nietypowe formy zatrudnienia w znacznym stopniu determinują poziom elastyczności polskiego rynku pracy.

Hs3. W Polsce rozwinął się substytucyjny model stosowania elastycznych form zatrudnienia.

Hs4. Sposób, w jaki nietypowe formy zatrudnienia są stosowane przez pracodawców, wpływa na ich postrzeganie przez uczestników rynku pracy.

Hs5. Efektywne wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia wymaga podjęcia wielopoziomowych działań skierowanych do wszystkich uczestników rynku pracy.

Przedmiotem niniejszej pracy jest analiza i ocena wpływu wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia na proces uelastyczniania się polskiego rynku pracy. Tak zdefiniowany obszar wynika z założenia, że różnorodność i efektywność stosowania form zatrudnienia determinują w znacznym stopniu sytuację na polskim rynku pracy, jak również kształtują charakter i skalę procesów na nim zachodzących. Odpowiedni dobór formy w jakiej wykonywana jest praca decyduje w znacznym stopniu o jakości i wydajności gospodarowania potencjałem pracowników w organizacjach, co niejednokrotnie przesądza o konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

W dysertacji najwięcej miejsca zostało poświęcone uwarunkowaniom polskiego rynku pracy w kontekście wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia, co jest zdeterminowane tematem rozprawy i sformułowanymi celami badawczymi skoncentrowanymi na przedstawieniu opisywanej problematyki na przykładzie rynku pracy w Polsce. Analiza statystyczna i ocena możliwości wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia została przeprowadzona także w oparciu o porównania z innymi krajami, w tym z państwami Unii Europejskiej, co stanowi tło dla ukazania skali omawianych rozwiązań na polskim rynku pracy. W tym przypadku charakter opisu wynika jednak bezpośrednio z jego funkcji, jako punktu odniesienia dla ewaluacji i opisania specyfiki uwarunkowań w Polsce.

W pracy przyjęto pewne ograniczenie czasowe badanego okresu, który w przypadku dokonanej analizy statystycznej został określony na lata 2010-2020. Zostało to podyktowane przede wszystkim chęcią wykazania zmian, które zaszły na polskim rynku pracy, ale także dokonania bieżącej oceny wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia. Opis uwarunkowań rozwoju elastycznych form zatrudnienia w Polsce, odwołujący się do wcześniejszego okresu, pozwolił natomiast na ukazanie szerszej perspektywy omawianych procesów. Dodatkowo odwołano się do regulacji prawnych z 2021 r., które odzwierciedlają zmiany legislacyjne wprowadzone w wyniku pandemii COVID-19.

W celu zweryfikowania hipotezy głównej oraz realizacji celu pracy, w rozprawie zastosowano szereg metod badawczych. Najbardziej istotne z nich to analiza opisowa i funkcjonalna, synteza, metoda sondażu diagnostycznego oraz metody statystyczne. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Postępowanie badawcze składało się z trzech podstawowych etapów:

1) badań *desk research*, które objęły analizę literatury krajowej i zagranicznej oraz aktów prawnych, raportów i badań wtórnych,

2) badań empirycznych, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego,
3) opracowania wyników badań i zamknięcia postępowania badawczego.

Podstawę dla teoretycznych rozważań stanowi krytyczna analiza polskiej oraz obcojęzycznej literatury naukowej, przy uwzględnieniu najnowszych wyników badań dostępnych w postaci artykułów, monografii naukowych, raportów oraz opracowań zbiorczych. Wykorzystana literatura przedmiotu umożliwiła dokonanie wyczerpującej charakterystyki istoty elastycznych form zatrudnienia. Pozwoliła ona także na przeprowadzenie wieloaspektowego opisu czynników, determinujących wykorzystywanie różnorodnych form pracy na polskim rynku pracy. Ponadto, określono społeczne i ekonomiczne konsekwencje upowszechniania elastycznych instrumentów w odniesieniu do kształtowania relacji pomiędzy uczestnikami rynku pracy. Jednocześnie, przeprowadzona analiza statystyczna wykazała specyfikę ich stosowania w Polsce na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej. Porównanie to dało podstawę dla ewaluacji działań ukierunkowanych na efektywne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy.

Temat wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia rozpatrywany jest w literaturze przedmiotu na poziomie mikro lub makroekonomicznym. Istnieje jednak niewielka liczba dostępnych opracowań, ujmujących w sposób kompleksowy związek pomiędzy elastycznością polskiego rynku pracy a wykorzystywaniem na nim elastycznych form zatrudnienia. Niewiele miejsca poświęca się w nich także badaniom zależności pomiędzy sposobem rozpowszechniania wiedzy na temat istoty i korzyści płynących ze stosowania nietypowych form zatrudnienia a ich akceptowalnością wśród uczestników polskiego rynku pracy. Niniejsza dysertacja jest odpowiedzią na powyższe ograniczenia i stanowi próbę wypełnienia opisywanej luki badawczej.

W rozprawie wykorzystano pozycje literatury przedmiotu w skład których, obok monografii i prac zbiorowych, wchodzą również liczne opracowania w formie raportów z przeprowadzonych badań, publikowanych przez wiodące instytucje międzynarodowe i krajowe. Wywody w dużej mierze oparto także o dane statystyczne, zarówno publikowane przez urzędy statystyczne, jak i pochodzące z opracowań wtórnych. Jednym z problemów badawczych, napotkanych w trakcie pisania dysertacji, była niejednorodność metodologiczna stosowana w analizowanych opracowaniach. Trudność stanowił także brak dostępu do szczegółowych danych, opisujących poszczególne formy zatrudnienia. Na powyższe problemy nakłada się kwestia subiektywizacji problematyki, która uwidacznia

się między innymi w skłonności badaczy do koncentrowania się na określonych aspektach funkcjonowania rynku pracy, a nie całościowym jego ujęciu.

Realizacja celów przyjętych w pracy została wsparta przeprowadzonym badaniem empirycznym. Jego celem było określenie czynników determinujących poziom wiedzy i postawy wobec nietypowych form zatrudnienia w Polsce. Założeniem przeprowadzonych badań było stwierdzenie, że poziom posiadanej wiedzy, jak również ukształtowana postawa w odniesieniu do elastycznych form zatrudnienia mają istotny wpływ na gotowość podjęcia pracy w jednej z takich form. Dodatkowym celem badawczym była ocena wpływu pandemii COVID-19 na zmianę postrzegania elastycznych form zatrudnienia w Polsce. Tak postawiony problem badawczy przedstawiono w postaci pytań, na których podstawie skonstruowano model badawczy. Postępowanie empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego zrealizowano w lutym 2021 r. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankietowy, który został wysłany do respondentów techniką CAWI. W badaniu wzięło udział 795 osób. Analiza wyników przeprowadzonego badania empirycznego, pozwoliła na wyciągnięcie szeregu istotnych statystycznie wniosków. W badaniu potwierdzono między innymi, że powszechne stosowanie i nadużywanie terminu „umowy śmieciowe" przekłada się na bardzo silne ich utożsamianie z nietypowymi formami pracy. Jednocześnie respondenci wykazali stosunkowo niską świadomość na temat istoty elastycznych form zatrudnienia. Własne doświadczenie zawodowe budowało najwyższy deklarowany poziom wiedzy o niestandardowych formach pracy. Dodatkowo osoby, które miały z nimi kontakt przeważały wśród tych, które lepiej je oceniały.

Rozprawa ma konstrukcję problemową i składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym ujęto przedmiot rozważań z najbardziej ogólnej perspektywy. Rozważania ukierunkowano na przedstawienie istoty elastyczności rynku pracy, uwarunkowań jej rozwoju oraz charakterystyce wybranych mierników elastyczności rynku pracy. W tej części dysertacji opisano także wymiary elastyczności rynku pracy w tym: mobilność zasobów pracy, mechanizm kształtowania wynagrodzeń w procesie uelastyczniania płac oraz elastyczność popytowej strony rynku pracy. Rozdział kończy charakterystyka procesu adaptacji koncepcji elastyczności do specyfiki polskiego rynku pracy. Skoncentrowano się w niej na opisie koncepcji elastyczności i bezpieczeństwa, ewolucji polityki rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim oraz ocenie implementacji elementów strategii *flexicurity* na polskim rynku pracy.

Rozdział drugi został poświęcony opisowi nietypowych form zatrudnienia występujących na polskim rynku pracy, co stanowi uszczegółowienie wcześniejszych rozważań. Scharakteryzowano w nim formy zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego oraz pozostałe elastyczne formy pracy. Zwrócono uwagę na wady i zalety ich stosowania z punktu widzenia poszczególnych uczestników rynku pracy. Ostatnia część rozdziału poświęcona jest rozważaniom bazującym na analizie statystycznej. Umożliwiły one ukazanie zakresu stosowania nietypowych form zatrudnienia na polskim rynku pracy. Pozwoliły także na przedstawienie skali ich wykorzystywania na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej.

W rozdziale trzecim wskazano uwarunkowania stosowania elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy w Polsce. W tym celu poddano analizie przesłanki o charakterze ekonomicznym, społecznym i prawnym oraz omówiono ich wpływ na wykorzystywanie nietypowych form pracy. W dalszej kolejności dokonano wprowadzenia do przeprowadzonego badania empirycznego, którego część stanowi omówienie konceptualizacji problematyki badawczej i głównych obszarów problemowych. Omówiono także metodę, technikę i narzędzie badawcze. Następnie, w oparciu o przeprowadzone badania właściwe, dokonano analizy zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami badawczymi. Na podstawie uzyskanych wyników i wniosków z badania oraz wcześniejszej analizy literatury przedmiotu opracowano rekomendacje w zakresie bardziej efektywnego wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia, uwzględniającego specyfikę polskiego rynku pracy.

Integralne elementy pracy stanowią również spis literatury, tabel i rysunków zawartych w pracy oraz załączniki, w tym kwestionariusz badawczy. Ze względu na niejednorodne ujęcie terminu „nietypowe formy zatrudnienia", w niniejszej pracy zamiennie używano terminu elastyczne, nietypowe, niestandardowe, czy atypowe formy zatrudnienia.

1. Elastyczność jako cecha współczesnych rynków pracy

1.1. Elastyczność rynku pracy w ujęciu teoretycznym

W dyskusjach na temat rynków pracy coraz większą uwagę zwraca się na kwestię elastyczności i jej wpływ na efektywność ich funkcjonowania. Postęp technologiczny, rozwój technik telekomunikacyjnych i informacyjnych oraz globalizacja nieustannie zmieniają procesy zachodzące w poszczególnych gospodarkach, powodują przemiany we wszystkich sferach życia społecznego, w tym na „globalnym rynku pracy". Opisywane zjawiska uwidoczniły potrzebę stosowania rozwiązań, ułatwiających szybką reakcję na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu każdej organizacji. Efektem tego jest koncentracja na wiedzy oraz sprawności dostosowywania się do zmian. Rozwój znaczenia usług, intensyfikacja konkurencji, w tym tej opartej na wiedzy i umiejętnościach, wymuszają przemiany na rynkach pracy, które uwidoczniają się między innymi w: indywidualizacji charakteru pracy, zmianie postaw i oczekiwań pracowników wobec charakteru, miejsca i czasu pracy oraz we wzroście znaczenia umiejętności i kapitału ludzkiego dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek.

1.1.1. Istota elastyczności rynku pracy

Interpretacji pojęcia elastyczność w naukach ekonomicznych można dokonywać w jej głównych obszarach: ekonomii, zarządzaniu i finansach. M. Majewska i S. Samol zwracają uwagę na fakt występowania kilku głównych rodzajów elastyczności, do których można zaliczyć: elastyczność strategiczną, funkcjonalną, finansową, prawa, popytu, podaży, czasu pracy, numeryczną inaczej liczbową, kwalifikacji inaczej zawodową, zatrudnienia, form pracy, kosztów wynagradzania i płac oraz przestrzenną nazywaną też mobilnością geograficzną. Każdy z rodzajów elastyczności odgrywa istotne znaczenie w funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa, choć dotyczy odmiennych aspektów. Elastyczność w naukach o zarządzaniu jest określana jako sztuka radzenia sobie w trudnych i niepewnych sytuacjach, dzięki szybkiej i skutecznej reakcji na pojawiające się zmiany[1]. W ujęciu tym szczególnie istotne znaczenie odgrywa elastyczność strategiczna[2], która charakteryzuje podmioty potrafiące zmodyfikować cele i działania

[1] M. Majewska, S. Samol, *Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016, s. 18 - 19.

[2] O ramach koncepcyjnych i sposobach dochodzenia do elastyczności strategicznej szerzej w: G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność strategiczna - jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2008, nr 20, s. 278 - 286; A. De Toni, S. Tonchia, *Definitions*

do zmieniających się warunków otoczenia, a także wypracować wielowymiarową strategię działania. W ekonomii elastyczność definiowana jest głównie przez siłę reakcji danego zjawiska, najczęściej popytu lub podaży, na działanie danej determinanty, która wpływa na kształtowanie tego zjawiska[3]. W zarządzaniu finansami przedsiębiorstw wykorzystuje się wskaźniki elastyczności, m.in. w analizie wrażliwości przedsięwzięć inwestycyjnych. Ma ona posłużyć zdobyciu potrzebnej wiedzy na temat, w jaki sposób osiągnąć finansową elastyczność, która ma służyć utrzymaniu elastyczności strategicznej organizacji[4].

Opisane powyżej sposoby pojmowania lub rozpatrywania elastyczności w teorii zarządzania, ekonomii i finansów wzajemnie się dopełniają. Bazują one na twierdzeniu, że elastyczność to umiejętność dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, dzięki skutecznej i szybkiej reakcji, co jest możliwe w wyniku analizy różnych uwarunkowań zaistniałej sytuacji. Co istotne, taka analiza daje zarówno wiedzę o bieżącym stanie rzeczy, jak i pozwala prognozować możliwe kierunki zmian w przyszłości. W naukach o zarządzaniu rozważa się głównie, co zrobić, żeby być elastycznym w długim okresie. Ma to umożliwić przetrwanie na rynku oraz doprowadzić do zwiększenia zysków. Istotnym przy tym jest świadomość znaczenia elastyczności, jej rodzajów i ocena stopnia uelastycznienia firmy w danym obszarze jej funkcjonowania. W omawianym ujęciu, ekonomia i zarządzanie finansami dostarczają instrumentarium, opartego na dorobku matematyki i statystyki, do badań różnych scenariuszy rozwoju danego zjawiska i relacji między rozpatrywanymi zmiennymi, w celu poszukiwania optymalnego rozwiązania. W przypadku potrzeby zachowania, osiągnięcia albo poprawy elastyczności muszą to być

---

and linkages between operational and strategic flexibilities, „Omega. The International Journal of Management Science", 2005, Vol. 33, nr 9, s. 525; M. Moroz, *Elastyczność przedsiębiorstwa - perspektywa strategiczna,* „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2011, nr 169, s. 190 - 199; D. Brozovic, *Strategic Flexibility: A Review of the Literature,* „International Journal of Management Reviews", 2018, Vol. 20, s. 3 - 31; C. Turner, *Strategic flexibility and the emergence of virtual global strategies*, „European Business Review", 2012, Vol. 24, s. 272 - 286; I. A .Combe, G. E. Greenley, *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, „European Journal of Marketing", 2004, Vol. 38, s. 1456 - 1480; Y. Li, D. Zhao, F. Zhao, *The empirical study on the relations among network structure, strategic flexibility and technology innovation performance*, „International Business and Management", 2013, Vol. 6, s. 26 - 31.

[3] Ekonomiczne ujęcie elastyczności prezentują między innymi: J. Laudańska-Trynka, *Mechanizm rynkowy*, [w:] Teoria podejmowania decyzji przez pomioty rynkowe, red. T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 21- 41, N. G. Mankiw, M. P. Taylor, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 138 - 166; D. Begg, S. Fisher, R. Dornbusch, G. Vernasca, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 103 - 129; R. H. Frank, *Mikroekonomia jakiej jeszcze nie było,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s, 141- 161.

[4] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 18 - 19.

rozwiązania optymalne z punktu widzenia przyjętego przez dany podmiot celu, jego potencjału strategicznego oraz otoczenia, w którym on funkcjonuje[5].

Opisując istotę elastyczności rynku pracy[6], należy zauważyć, że jest ona jednym z kluczowych problemów dla teorii i polityki rynku pracy. Determinuje ona w znacznym stopniu sposób jego funkcjonowania. Jak podkreśla E. Kwiatkowski, pomimo, że pojęcie elastyczności[7] rynku pracy jest od dawna używane w dyskusjach ekonomicznych, to nie posiada ono rozwiniętych i szczegółowych definicji. W ujęciu ogólnym, elastyczność rynku pracy jest rozumiana jako zdolność do przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych[8]. Elastyczny rynek pracy jest także definiowany jako rynek, posiadający zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków ekonomicznych, w sposób zapewniający utrzymanie wysokiego wskaźnika zatrudnienia, ciągłego wzrostu dochodów realnych oraz niskiej stopy bezrobocia i inflacji[9]. Elastyczność rynku pracy można także określić jako łatwość adaptowania się jego uczestników do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Na elastycznym rynku pracy pracownicy nie mają trudności ze znalezieniem nowej pracy, a pracodawcy ze zwalnianiem zbędnych pracowników lub z przyjmowaniem nowych. Przeciwieństwem rynku elastycznego jest rynek sztywny, na którym zmiana pracy jest bardzo utrudniona[10]. Jak wyjaśnia V. Monastiriotis, elastyczność rynku pracy jest często rozumiana jako stopień, w jakim wyniki rynku pracy są determinowane przez tzw. czyste mechanizmy rynkowe, tj. interakcję między popytem a podażą, wyznaczającą wysokość płac, w porównaniu do różnego rodzaju zniekształceń, które mogą być źródłem sztywności rynku pracy. Zniekształcenia mogą mieć charakter: ekonomiczny, finansowy, instytucjonalny, polityczny lub kulturowy[11]. M. Boni, zabierając głos w dyskusji na temat elastyczności rynku pracy, opisuje ją jako: „Są to różnego rodzaju uwarunkowania prawne,

[5] Ibidem, s. 19.
[6] W dysertacji dla opisu elastyczności w ujęciu teoretycznym używa się pojęcia „rynek pracy", a przy opisie zależności, zachodzących w różnych państwach sformułowania „elastyczność rynków pracy", gdyż w tym ujęciu nie jest to kategoria jednorodna.
[7] Interesujących rozważań na temat epistemologii pojęcia elastyczność dokonał: Z. Antczak, *Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja(rozważania epistemologiczno-eksploracyjne),* [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, red. T. Listwan, M. Stor, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 15 - 24.
[8] E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 19.
[9] *EMU and Labour Market Flexibility*, HM Treasury, London 2003, s. 10.
[10] M. Jadamus-Hacura, K. Melich-Iwanek, *Elastyczność polskiego rynku pracy - analiza dynamiczna,* „Zeszyty Naukowe", Instytut Ekonomiczny w Krakowie, 2015, nr 4(940), s. 36.
[11] V. Monastiriotis, *Labour market flexibility in UK regions, 1979-1998*, „Area", 2007, Vol. 39, no 3, s. 312 - 313.

które umożliwiają lub ograniczają stosowanie zmiennych form organizacji pracy i czasu pracy, także nietypowych form zatrudnienia, które mają wpływ na realne funkcjonowanie kluczowego pojęcia współczesnej gospodarki i rynku pracy, czyli adaptacyjności. Z kolei adaptacyjność to umiejętność dostosowywania się pracowników i przedsiębiorstw do zmieniających się wymogów rynku. Rosnąca adaptacyjność i stosowanie narzędzi elastyczności odpowiada więc na wyzwania konkurencyjności"[12].

W większości opracowań, dotyczących elastyczności rynku pracy, można wyróżnić dwa podejścia, które uwzględniają aspekt makro i mikroekonomiczny. W ujęciu mikroekonomicznym, interpretację elastyczności rynku pracy Z. Wiśniewski przedstawia jako możliwości dostosowawcze przedsiębiorstwa w zakresie polityki personalnej oraz zaspokojenia potrzeb życiowych pracujących i poszukujących pracy[13]. Akcentuje się w nim sposób, w jaki rynek pracy reaguje na stany okresowej nierównowagi poprzez dostosowania i zmiany w sferze płac, popytu i podaży na pracę. W tym znaczeniu elastyczność rynku pracy, przejawia się poprzez relatywnie szybkie zmiany w wielkości i strukturze zatrudnienia, które zachodzą pomiędzy branżami gospodarki, zawodami, czy regionami. Ich zadaniem jest niwelowanie zakłóceń w osiąganiu krótkookresowej równowagi na rynku pracy[14]. Podejście to determinowane jest zdolnością podmiotów rynku pracy do adaptacji do zmian, zachodzących w gospodarce w danym kraju. W związku z tym elastyczność w tym wymiarze można utożsamiać z elastycznymi zachowaniami przedsiębiorstw na rynku pracy oraz elastycznością pracowników[15]. Odnosi się ona więc w znacznej mierze do zdolności dostosowawczych poszczególnych przedsiębiorstw, które wyrażają się przede wszystkim w realizowanej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi oraz do realizacji interesów ekonomicznych przez pracujących i poszukujących pracy[16].

Elastyczność rynku pracy w ujęciu makroekonomicznym definiuje się jako sposób osiągania równowagi na rynku pracy. Równowaga ta może być naruszana przez szoki podażowe, popytowe oraz strukturalne. Im rynek jest bardziej elastyczny, tym szybciej

---

[12] M. Boni, *Elastyczność i sprawność rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty BRE Bank-CASE", nr 87, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa, Warszawa 2006, s. 9.
[13] Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999, s. 42.
[14] B. Gawronska-Nowak, K. Skorupińska, *Elastyczność rynku pracy a charakter instytucji w krajach europejskich,* „Gospodarka Narodowa", 2006, nr 3, s. 23.
[15] G. Maniak, *W kierunku elastyczności pracy - aspekty elastyczności polskiego rynku pracy*, [w:] Przemiany rynku pracy w kontekście procesów społecznych i gospodarczych, red. J. Poteralski, Wyd. Kat. Mikroekonomii US, Szczecin 2007, s. 60 - 77.
[16] I. Ostoj, *Elastyczność rynku pracy a ograniczanie bezrobocia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2006, nr 38, s. 178.

powinno dojść do osiągnięcia równowagi[17]. O zakłóceniach w mechanizmie funkcjonowania rynku pracy w skali makroekonomicznej można mówić wtedy, gdy występują niedopasowania strukturalne, wyrażające się wysokim bezrobociem lub niedoborem siły roboczej o określonych kwalifikacjach w dłuższym okresie[18]. Sposób i szybkość dochodzenia do równowagi zależy od elastyczności rynku pracy, a w szczególności jego podstawowych elementów, takich jak: elastyczność popytu i podaży pracy oraz elastyczność płac[19]. W ujęciu tym, podkreśla się znaczenie czynników o charakterze instytucjonalnym (regulacyjnym), które determinują poziom bezrobocia strukturalnego. Wysokie zatrudnienie i niska stopa bezrobocia strukturalnego są więc przejawem elastyczności rynku pracy, a elementami ją gwarantującymi są zmiany, zachodzące w infrastrukturze rynków pracy, które dotyczą przepisów regulujących płace, czas pracy i ochronę stosunku pracy[20]. Sprawne funkcjonowanie rynku pracy i jego elastyczność uzależnione są zatem od zdolności rynku do szybkiego reagowania w zakresie popytu na pracę oraz podaży pracy na zmiany, zachodzące w gospodarce[21]. Oba omawiane ujęcia elastyczności rynku pracy są ze sobą powiązane, co zilustrował M. Bednarski, stwierdzając, że: „kluczem do polepszenia elastyczności w skali makro jest elastyczność w sferze mikro"[22].

Zakres, a zatem skala elastyczności rynku pracy jest zależna w znacznej mierze od przyjętych rozwiązań instytucjonalnych, polityki gospodarczej, struktury rynku pracy oraz kwalifikacji pracowników[23]. Elastyczność rynku pracy jest także bezpośrednio powiązana z poziomem regulacji i deregulacji tego rynku[24]. Uznaje się ją za jeden ze skutków procesu deregulacji, który rozumiany jest jako zwiększenie swobody działania podmiotów gospodarczych i zmniejszenie państwowej regulacji w dziedzinie zbiorowych stosunków pracy[25]. Można zdefiniować ją także jako „politykę otwierania rynku, z której pomocą zostają usunięte specjalne regulacje, wprowadzone przez państwo lub związki i

[17] M. Kawalec, *Elastyczność rynku pracy w Polsce w świetle teorii optymalnych obszarów walutowych*, „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018, Vol. 75, nr 5 (977), s. 145.
[18] Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy..*, op. cit., s. 41- 42.
[19] E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, op. cit., s. 20.
[20] G. Maniak, op. cit., s. 61.
[21] E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa", 2001, nr 1- 2, s. 75.
[22] A. Bednarski, *Zatrudnienie na czas określony. Perspektywa pracodawcy*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, K. W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012, s. 63.
[23] M. Jadamus-Hacura, K. Melich-Iwanek, *Elastyczność polskiego*…, op. cit., s. 37.
[24] E. Kwiatkwski, *Problem deregulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 18.
[25] E. Kryńska, *Deregulacja a segmentacja rynku pracy*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 98.

organizacje zawodowe na korzyść określonych grup pracowników, np. ograniczenia w wejściu i wyjściu z rynku (otwarte rynki), przepisy dotyczące płac i obligatoryjne formy umów"[26]. Zwiększenie elastyczności rynku pracy poprzez jego deregulację sprowadza się w znacznej mierze do reform norm prawa pracy. Zdaniem zwolenników deregulacji, infrastruktura rynku pracy, rozumiana jako przepisy dotyczące płac, czasu pracy i ochrony stosunku pracy, powinna być elastycznie dostosowywana do zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Przedmiotem deregulacji stają się w związku z tym: system zabezpieczenia społecznego, regulacje płacy minimalnej, ustawodawstwo, dotyczące ochrony stosunku pracy oraz uprawnienia związków zawodowych[27].

E. Kryńska, przybliżając istotę deregulacji, zwraca uwagę na fakt, że samo pojęcie „deregulacji rynku pracy" należy interpretować nie jako stan, a jako proces. Jest on następstwem specyficznych cech pracy, będącej przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży oraz funkcji jakie spełnia. Według autorki, niemożliwym jest takie ujęcie deregulacji rynku pracy, które oznaczałoby pozbawienie go wszelkich mniej lub bardziej sformalizowanych ustaleń, dotyczących umów o pracę, ochrony socjalnej pracowników, warunków płac, czasu pracy i wielu innych aspektów, wynikających ze stosunku pracy. Deregulacja następuje natomiast po osiągnieciu przez rynek pracy granicznego stopnia jego regulacji, po którego osiągnieciu jego funkcjonowanie staje się nieefektywne. Tak przedstawione spojrzenie na kwestię deregulacji skłania do postawienia pytania o stopień regulacji, który powinien wywoływać proces deregulacji rynku pracy[28]. S. Borkowska, opisując ten proces, podkreśla, że deregulację rynku pracy można rozumieć jako dopełnienie deregulacji innych rynków i przekształceń strukturalnych na nich zachodzących. Jest ona związana z polityką wobec rynku pracy, głównie z aktywnymi programami przeciwdziałania bezrobociu i zabezpieczenia społecznego[29].

Zwolennicy deregulacji podkreślają, że dynamiczny rozwój gospodarki jest utrudniony przez działanie sztywnych instytucji i regulację rynku pracy, które ograniczają jego potencjał. Podkreśla się, że niedostateczna elastyczność w czasach szybkich przemian strukturalnych hamuje potrzebne zmiany i powoduje osiągnie niższego wzrostu gospodarczego. Potrzeba uelastyczniania rynku pracy jest wzmacniana przez

[26] K. Nyklewicz, *Deregulacja rynku pracy,* [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014, s. 32.
[27] Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy…,* op. cit., s. 38.
[28] E. Kryńska, *Deregulacja a segmentacja rynku pracy*, op. cit., s. 98.
[29] S. Borkowska, *Regulacja rynku pracy w Polsce a polityka gospodarcza*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 30 - 35.

wprowadzanie nowych, technologii, które zmniejszają zapotrzebowanie na pracę i wymuszają niejako stosowanie nowych form zatrudnienia i skracania czasu pracy. Wszystko to wymusza potrzebę przekształcania stosunków pracy, a tym samym ich deregulację[30]. Kolejnym argumentem przemawiającym za uelastycznianiem rynków pracy jest fakt, że oznacza ono wzmocnienie mechanizmów rynkowych, co powoduje usprawnienie funkcjonowania rynków pracy. Chcąc sprostać wyzwaniom jakie niesie z sobą globalizacja, nowoczesna gospodarka i szybki rozwój nowych technologii, kluczowe jest zwrócenie uwagi na kwestie związane z nowymi formami pracy i zatrudnienia[31]. E. Kwiatkowski wśród argumentów przemawiających za wprowadzeniem deregulacji wymienia np.: obniżenie kosztów pracy, poprawę elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwach, czy ograniczenie bezrobocia długookresowego w efekcie zmniejszenia ochrony stosunku pracy, co powoduje łatwiejszy przepływ pomiędzy zasobami bezrobocia i zatrudnienia[32]. Uzasadnienie dla procesu deregulacji i wynikającą z niej konieczność elastyczności rynku podkreśla także W. Kozek. Autorka kwestie zmian w regulacjach uważa za oczywiste, bo wynikające ze zmieniającej się trajektorii rozwoju gospodarczego, a tym samym charakteru pracy. Otwartym pozostawia pytanie dotyczące pożądanego jej zakresu[33].

Zbyt duża sztywność działań instytucji i regulacja rynku pracy ograniczają możliwości dostosowawcze gospodarki, a szczególnie rynku pracy do zmian, zachodzących we współczesnym świecie. We wnioskach, wynikających z krytyki regulacji rynku pracy, podkreśla się, że cel ten można osiągnąć przez rozluźnienie istniejących ograniczeń, w tym w zakresie ochrony stosunku pracy, czasu pracy i płac, co znajduje odzwierciedlenie w jego uelastycznianiu. W związku z tym, umiejętność szybkiego reagowania powinna prowadzić do zmniejszania bezrobocia, również poprzez bardziej skuteczne działania instytucji, związanych z rynkiem pracy, wspierania powstawania nowych miejsc pracy, a także dostosowywania płac do wydajności, co w konsekwencji wpływa na konkurencyjność rynku pracy[34].

---

[30] Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku…,* op. cit., s. 40 - 41.

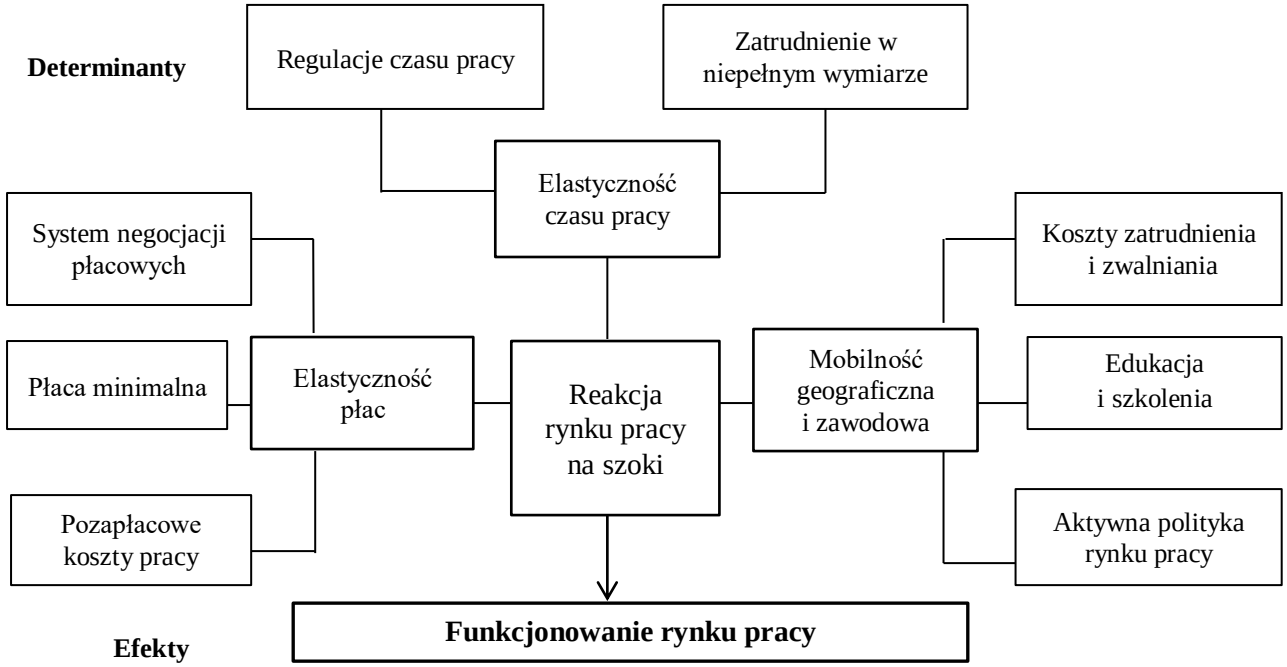
[31] J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby. Nowa polityka rynku pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2013, s. 69.

[32] E. Kwiatkowski, *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 19.

[33] Z. Kozek, *Regulacja rynku pracy i modele stosunków pracy. Problem in-house regulations,* [w:]Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 222.

[34] A. Skórska, *Rynek Pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 119 - 120. Szerzej o ewolucji podejścia do procesów związanych z liberalizacją i deregulacją gospodarek, w tym rynku pracy w: D. Kotlorz, *Wybrane aspekty deregulacji rynku pracy*, [w:] Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanty wzrostu zatrudnienia, red. D. Kotlorz,

Jak wspomniano, elastyczność rynku pracy jest determinowana przez wiele czynników, wśród których szczególną rolę odgrywają uwarunkowania instytucjonalne wraz z przepisami, obejmującymi zasady zatrudniania i zwalniania pracowników. Modelowe ujęcie procesów stymulujących elastyczność rynku pracy zostało przedstawione na schemacie (rys. 1).



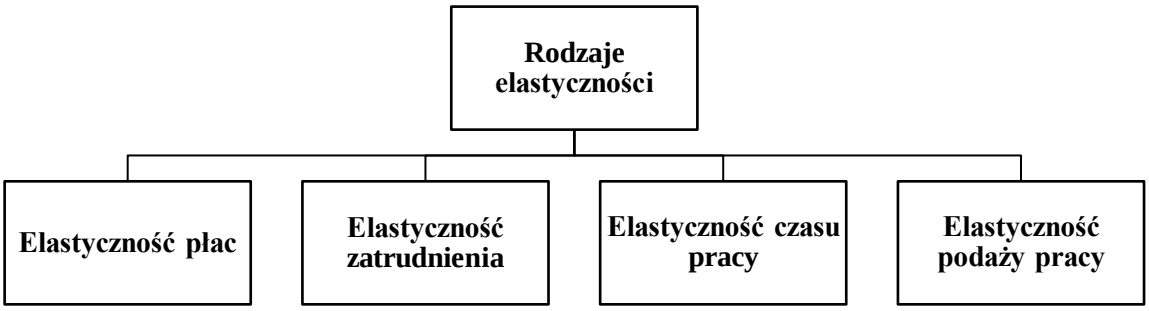
Rys. 1. Determinanty elastyczności rynku pracy
Źródło: *EMU and Labour Market Flexibility*, HM Treasury, London 2003, s. 10.

Jak wynika z rys. 1, elastyczność rynku pracy jest wypadkową rynkowych zachowań pracodawców i pracobiorców oraz prawnych i zwyczajowych ich uregulowań. Czynnikami instytucjonalnymi, odziaływującymi na elastyczność rynku pracy, w tym na elastyczność płac, jest tzw. klin podatkowy, którego wysokość zachęca lub zniechęca pracodawców do tworzenia nowych miejsc pracy. O elastyczności płac decyduje także siła związków zawodowych. Wysoki poziom uzwiązkowienia gwarantuje ich przedstawicielom silną pozycję podczas negocjacji płacowych, co pozwala oddziaływać

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009, s. 12; T. Legiędź, *Nowa ekonomia instytucjonalna a zmiany paradygmatu rozwoju gospodarczego,* „Ekonomia" nr 4(25), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 77 - 91; J. E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; J. E. Stiglitz, *Szalone lata dziewięćdziesiąte,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 108 - 111; E. Mączyńska, P. Pysz, *Liberalizm, neoliberalizm i ordoliberalizm,* „Ekonomista", nr 3, 2014. s. 221 - 247; D. Rodrik, *Jedna ekonomia, wiele recept. Globalizacja, instytucje i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2011.

na politykę płac. Innym czynnikiem instytucjonalnym jest kwestia, związana ze sposobem ustalania płacy minimalnej i jej wysokością, a w szczególności z kształtowaniem się jej poziomu w relacji do wysokości przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce. Elastyczność rynku pracy w znacznym stopniu determinuje także jakość kapitału ludzkiego oraz możliwości zmiany lub podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Kluczową rolę w tych procesach odgrywa system edukacji i szkoleń oraz instrumenty aktywnej polityki ryku pracy, ukierunkowane na dostosowywanie umiejętności i kwalifikacji zasobów pracy do potrzeb zgłaszanych przez pracodawców. W związku z tym, źródłem stopnia elastyczności rynku pracy mogą być działania pracowników, pracodawców, polityka gospodarcza, związki zawodowe czy kultura narodowa, z którą wiążą się między innymi założenia i stereotypy, dotyczące przydatności pracowników, w zależności od płci, wieku lub przynależności do określonej klasy społecznej[35].

Analiza determinant elastyczności rynku pracy oraz sposobu ujmowania jej istoty pozwala wyodrębnić główne rodzaje elastyczności rynku pracy. Zostały one zaprezentowane na rys. 2.



Rys. 2. Rodzaje elastyczności rynku pracy
Źródło: Opracowanie własne.

Poza przedstawionymi na rys. 2 głównymi wymiarami elastyczności rynku pracy, dokonuje się także wyodrębnienia elastyczności rynków pracy, uwzględniając ich podział na rynki wewnętrzne i zewnętrzne. Wyróżnia się wówczas elastyczność wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwszy z rodzajów dotyczy danej organizacji i znajduje odzwierciedlenie głównie w kształcie organizacji pracy. Przejawia się on wielozadaniowością, rotacją stanowisk oraz elastycznym wykorzystaniem czasu pracy, np.: praca w niepełnym

[35] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 21.

wymiarze czasu. Elastyczność zewnętrzna w omawianym podziale odnosi się przede wszystkim do atypowych form zatrudnienia, systemów produkcji i outsourcingu[36].

Jak wynika z przybliżonej istoty elastyczności rynku pracy, problematyka ta obejmuje szereg różnorodnych kwestii, do których zaliczają się najczęściej: elastyczność warunków zatrudnienia i zwalniania pracowników, różnorodność form świadczenia pracy, ruchomy czas organizacji pracy, a także kwestia wzrostu stopy zatrudnienia różnych grup społecznych, czyli rozwój spójności społecznej. Jak wskazuje U. Kalina-Prasznic, wzrost elastyczności rynku pracy związany jest z transformacją od modelu państwa opiekuńczego (*walfare state*) do modelu państwa pracy (*workfare state*). Towarzyszy temu „przejście od formuły stabilnej pracy, do formuły częstych zmian w karierze zawodowej, powiązanych z koniecznością przekwalifikowania, zmian kompetencji, mobilności zawodowej i przestrzennej"[37].

Podsumowując, można zauważyć, że opis elastyczności rynku pracy, zwłaszcza w konkretnych warunkach społeczno-gospodarczych, ma najczęściej charakter makroekonomiczny i odnosi się do sposobu osiągniecia dynamicznej równowagi na rynku pracy. Ponieważ cel ten można osiągnąć poprzez zwiększenie elastyczności w skali mikroekonomicznej, czyli zdolności dostosowawczych przedsiębiorstw w obszarze polityki personalnej oraz możliwości i potrzeb pracowników, to najczęściej uwzględnia ona także elementy mikroekonomiczne. Należy pamiętać, że cechą rzeczywistości gospodarczej jest występowanie tzw. sztywności, utrudniających dostosowanie podmiotów gospodarczych do zmieniających się warunków rynkowych. Oznacza to, że rynek doskonale elastyczny, bardzo szybko absorbujący szoki, jest modelem teoretycznym. To samo spostrzeżenie odnosi się do rynku pracy. W związku z tym, w analizie elastyczności rynków pracy, kładzie się często nacisk na jej zróżnicowanie w przekroju międzynarodowym. Dokonywana porównawcza ocena elastyczności, wymaga wskazania czynników determinujących różnice między poszczególnymi krajami[38]. Wykorzystywanie szeregu wskaźników i charakterystyka szerokiego spektrum uwarunkowań, wpływających na uelastycznianie się poszczególnych rynków pracy, powinny stanowić integralną część przeprowadzanej oceny.

---

[36] A. Skórska, *Rynek pracy*…, op. cit., s. 121.

[37] U. Kalina-Prasznic, *Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy*, [w:] Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji, red. M. Noga, M. K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 12.

[38] A. Baranowska, P. Lewandowski, *Adaptacyjność do zmian gospodarczych*, [w:] Zatrudnienie w Polsce 2007. Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy, red. M. Bukowski, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 41 - 42.

1.1.2. Uwarunkowania rozwoju elastycznego rynku pracy

Wpływ na uelastycznianie się rynków pracy ma szereg różnorodnych uwarunkowań, które kształtują gospodarkę oraz jej przemiany. Przekłada się to na szereg aspektów ich funkcjonowania, w tym na zmianę modelu zatrudnienia, charakter i warunki pracy. W ogólnym ujęciu, determinanty uelastyczniania rynków pracy są wynikiem globalizacji i integracji różnych sfer społeczno-ekonomicznych gospodarki światowej. Są one wielowymiarowe, ulegają ciągłym zmianom i przekształceniom. Ich wachlarz jest bardzo szeroki, często są efektem wzajemnych powiązań, co czyni ich analizę jeszcze bardziej ciekawą.

Za jeden z czynników, wpływających na zwiększanie się elastyczności rynków pracy, uznaje się wzrost stopnia globalizacji gospodarki światowej, której następstwem jest rosnąca konkurencja między krajami i przedsiębiorstwami. Jest ona w znacznym stopniu zdeterminowa przez postęp technologiczny i rozwój gospodarek opartych na wiedzy. Implikuje to między innymi pojawienie się nowego typu pracownika, nazywanego pracownikiem wiedzy oraz rozwój na szeroką skalę technologii informacyjno-komunikacyjnej *(ICT),* odgrywającej kluczową rolę w funkcjonowaniu współczesnych gospodarek[39]. Co więcej, wiedza i technologie zaczęły stanowić najcenniejszy kapitał, nie tylko osobisty, ale także całych społeczeństw, co determinuje w coraz większym stopniu warunki ich funkcjonowania.

Uznaje się, że rozwój gospodarek opartych na wiedzy jest w znaczącym stopniu powiązany ze zmianą charakteru pracy oraz wzrostem znaczenia potencjału wewnętrznego kraju czy przedsiębiorstwa. Było to następstwem intensywnej koncentracji na otoczeniu jako głównej determinancie dobrobytu[40]. Jest on utożsamiany z kapitałem intelektualnym, a źródłem bogactwa staje się zdolność do myślenia, która zależy głównie, choć nie tylko, od zgromadzonych w umyśle człowieka zasobów wiedzy, umożliwiających produktywne działanie[41].

To właśnie wartość organizacji, przekraczającą jej wartość księgową, zaczęto definiować jako kapitał intelektualny[42]. Zgodnie z definicją T. Stewart, może on być

[39] *ICT*-technologie informacyjno-komunikacyjne (*Information and Communication Technology).* Szerzej: OECD, *OECD Digital Economy Outlook 2017*, OECD Publishing, Paris 2017, https://doi.org/10.1787/9789264276284-en.
[40] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 32.
[41] P. Pritchett, *Wewnętrzny potencjał, Tajemnice efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 39.
[42] J. Friso Den Hertog, E. Huizenga, *The Knowledge Enterprise. Implementation of Intelligent Business Strategies,* Imperial College Press, „Series on Technology Management", 2000, Vol. 2, s. 54.

definiowany jako pewna intelektualna całość, na którą składają się: wiedza, informacje oraz doświadczenie pracowników organizacji, służące kreowaniu jej przyszłej wartości[43]. Warto podkreślić, że w literaturze nie występuje jedna obowiązująca definicja kapitału intelektualnego[44]. Jego istota określana jest jako aktywa, zasoby niematerialne, aktywa intelektualne, aktywa wiedzy, które są niezbędne w długookresowym rozwoju organizacji i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Sprawiają one, że organizacja ta jest bogata[45]. Kapitał intelektualny jest więc oparty na szeroko pojętej wiedzy. Wiedza ta inaczej opisywana jest jako mądrość, czy inteligencja praktyczna. Oznacza to, że mądrość jest charakterystyczna dla jednostek, organizacji czy gospodarek, które stale aktualizują swoją wiedzę i poszerzają zasoby, potrafią się uczyć, czyli są elastyczne[46]. Mądrość oznacza zarówno wrażliwość danej jednostki na to co dzieje się w jej otoczeniu, jak i zdolność adaptacji danego podmiotu do zmian, zachodzących w jego otoczeniu. Umiejętność wykorzystania wiedzy przez organizację w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki rozpoznaniu szans występujących w otoczeniu zewnętrznym, sprawia, że można uznać tą organizację za mądrą, czyli elastyczną.

Pracownik wiedzy[47] gromadzi w sobie kapitał ludzki, który stanowi podstawowy element kapitału intelektualnego[48]. Składają się na niego w znacznym stopniu wiedza i

---

[43] T. A. Stewart, *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Nicholas Brealey Publishing, New York, 1999, s. 86; Szerzej w: K. Beyer, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Uniwersytet Szczeciński, 2016, nr 43/1, s. 90. Komponenty kapitału intelektualnego można przedstawić także jako kapitał pracowniczy (pracownicy organizacji), kapitał strukturalny i kapitał rynkowy, rozumiany jako wiedza na temat zdobywania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów. A. Szczygielska, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 16.

[44] A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny - problem interpretacji kluczowych terminów*, „Organizacja i Kierowanie", 2010, nr 2, s. 87 - 103.

[45] A. Pasher, T. Ronen, *The Complete Guide to Knowledge Management. A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2011, s. 8.

[46] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 34; A. Pasher, T. Ronen, op. cit., s. 169, 189 - 190.

[47] Jego definicję opracował P. Drucker. Według niego pracownik wiedzy to osoba, która: koncentruje się na zadaniu i sama zastanawia się, jak je zrealizować, przejmuje odpowiedzialność za wykonywane zadanie, ceni autonomię, potrafi sobą zarządzać, dba o innowacyjność, ustawicznie się uczy i dzieli się wiedzą w dziedzinie, w której się specjalizuje. Pracownik wiedzy powinien być postrzegany nie jako koszt, lecz jako cenne aktywo danej organizacji. P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 141 - 156. Pojęcie pracownika wiedzy P.F. Drucker wprowadził już w 1959 r. w książęce *Landmarks of Tomorrow*, a późniejsza definicja jego autorstwa brzmi: „pracownik wiedzy to osoba, która w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne", a w bardziej ekonomicznym ujęciu „to osoba, która wie jak alokować wiedzę w celu produktywnego jej wykorzystania". F. Drucker, *Post-capitalist Society*, HarperBusiness, New York, 1994, s. 6. Produktywne wykorzystanie wiedzy P.F. Drucker uważał za największe wyzwanie stojące przed zarządzaniem. M. Strojny, *Pracownicy wiedzy - przegląd badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 2004, nr 6, s. 75 - 81.

[48] Zwiększanie kapitału ludzkiego w organizacjach związane jest z zatrudnianiem odpowiednich pracowników i inwestowaniem w ich rozwój i edukację. Jest to szczególnie widoczne w organizacjach wiedzochłonnych. Szerzej w: D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 26.

doświadczenie, które posiadają pracownicy, ich systemy wartości, postawy, kompetencje, zdolności i kwalifikacje. Umiejętność samozarządzania zarówno swoim rozwojem, jak i wykonywanymi przez siebie zadaniami, to główne cechy wyróżniające pracownika wiedzy[49]. Przekładają się one na umiejętności rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, w której się pracuje. Pracownik wiedzy pełni w związku z tym rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora[50].

Opisywany wzrost znaczenia i udziału pracowników wiedzy w zasobach siły roboczej uwidocznił potrzebę uelastyczniania ich środowiska pracy. Dzieje się tak dlatego, że są to osoby preferujące pracę w organizacjach o elastycznych systemach zarządzania, gdzie występuje decentralizacja i większy stopień autonomii w ramach płaskich struktur organizacyjnych. Kierownictwo organizacji zatrudniających pracowników wiedzy stanęło więc przed koniecznością stworzenia takiego środowiska pracy, które umożliwia godzenie i równoważenie autonomii z kontrolą oraz elastyczności z wydajnością. Są to warunki, w których ta w dużej mierze bardziej autonomiczna siła robocza**,** wykazuje większą lojalność i zaangażowanie w wykonywane zadania. Dla pracownika wiedzy pożądanym rozwiązaniem jest właśnie środowisko pracy, w którym oferuje się elastyczne formy zatrudnienia i ruchomą organizację czasu pracy. Jest to określane jako kultura organizacyjna oparta na elastycznej pracy (*flexible work culture*) i traktuje się ją jako jeden z decydujących motywatorów, przekonujący pracownika wiedzy do pracy w danym przedsiębiorstwie[51]. Tym samym coraz więcej osób, zwłaszcza o wysokich kwalifikacjach, poszukuje nietypowego zatrudnienia, które umożliwi zachowanie autonomii, sprzyja indywidualizacji pracy, a przede wszystkim pozwala dostosować aktywność zawodową do preferowanego stylu życia[52].

Omawiane zjawiska wpisują się w przemiany na rynku pracy, które nasilają się wraz z rozwojem ery wiedzy i informacji, utożsamianej między innymi z koncepcją 2.0. Koncepcja ta narodziła się na skutek szybkiego postępu zarówno w zakresie nowych

---

[49] A. Pietruszka-Ortyl, *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 2011, nr 46, s. 161; R. Donnelly, *How „free" is free worker? An investigation into the working arrangements available to know-ledge workers*, "Personnel Review", 2006, Vol. 35, no. 1, s. 80. Autorskie typologie pracowników wiedzy prezentują: M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 89 - 107; D. Jemielniak, op. cit., s. 166 -167; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 188 - 193.

[50] H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 249.

[51] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 36.

[52] M. Szylko-Skoczny, *Zmiany w modelu pracy*, „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, nr 167, s. 177.

technologii, jak i wielu innych innowacyjnych rozwiązań, związanych z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych we współczesnym zglobalizowanym świecie[53]. Wiąże się z nią ewolucja potrzeb i postaw społecznych, związanych z powstawaniem świata cyfrowego, zwiększania się zakresu wiedzy i informacji jakie człowiek jest w stanie przetworzyć, a które przenikają przez wszystkie dziedziny współczesnego życia. Na skutek tych przemian następuje transformacja pojęcia praca i równoległe funkcjonowanie tradycyjnych i innowacyjnych modeli pracy. Wymusza to zmiany w procesach zarządzania podmiotami gospodarczymi, a przewaga konkurencyjna możliwa jest dzięki: tworzeniu nowych modeli biznesowych, będących odpowiedzią na dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym i powstawaniu gospodarki sieciowej *(network economy)*[54], stwarzaniu możliwości realizacji indywidualnych karier i samorealizacji, czy elastycznych rozwiązań organizacyjnych[55]. Podkreśla się, iż organizacje wdrażające koncepcję 2.0 powinny prowadzić działalność innowacyjną we wszystkich możliwych obszarach, a ich powodzenie determinuje w dużej mierze stosowanie nowych narzędzi internetowych. Przyczyniają się one do tego, iż ludzie połączeni są w gigantyczną sieć, a wykorzystywane technologie pozwalają wchodzić we wzajemne interakcje, bez wcześniejszego określenia reguł tych interakcji. Skutkuje to zbliżaniem się ludzi bez tradycyjnych ograniczeń hierarchicznych, ról społecznych czy fizycznej odległości. Tworzą oni grupy, społeczności, sieci albo zespoły zadaniowe. Przekłada się to na nowy charakter relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, który bazuje na zasadach zadaniowego doboru pracowników. Nie dotyczą go długotrwałe więzi i hierarchiczne stosunki pracy[56].

---

[53] B. Grzeganek-Więcek, R. Szopa, D. Więcek, *Tradycyjne i innowacyjne modele pracy we współczesnych organizacjach,* [w:] „Pragmata Tes Oikonomias", red. P. Ucieklak-Jeż, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2014, nr 8, s. 76.

[54] Globalna sieć cyfrowa zmieniła środowisko, w którym działają przedsiębiorstwa, redukując koszty komunikowania się z klientem, tworząc sieć współpracy, dywersyfikując przychody. Ta nowa przestrzeń konfiguracji biznesowych umożliwiła powstanie nowych modeli biznesu. Ich konkurencyjność jest oparta nie na kapitale fizycznym, a intelektualnym, sieciach oraz nowych, elastycznych strukturach organizacyjnych. Ich wiodącą cechą stała się zdolność do kreowania innowacji. Modele biznesowe w gospodarce sieciowej charakteryzują się także wysoką elastycznością, czemu towarzyszy nieustanna optymalizacja działań firmy, dzięki wykorzystaniu technologii cyfrowych. Zmiany te widać w przejściu z perspektywy transakcyjnej na perspektywę relacyjną, co jest jednym z podstawowych czynników wpływających na funkcjonowanie modeli biznesowych w gospodarce sieciowej. Szerzej w: M. Sagan, *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania", Towarzystwo Naukowe KUL &Katolicki Uniwersytet Lubelski, 2013, nr 5 (41), s. 290 - 292; K. Kuczera, *Koncepcja zastosowania organizacji wirtualnej w identyfikacji modelu biznesu,* Ekonomiczne problemy usług, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 2015, nr 117, s. 193 - 201.

[55] S. Prokurat, L. Świerkowski, *Nadchodzi Praca 2,0,* „Harvard Business Review Polska", 2013, nr 7- 8, s. 32.

[56] B. Grzeganek-Więcek, R. Szopa, D. Więcek, op. cit. s. 80.

Zadaniowy dobór pracowników ma istotne znaczenie dla omawianego procesu uelastyczniania rynków pracy, na których wraz ze wzrostem znaczenia specjalizacji opartej na wiedzy coraz powszechniejsze staje się zjawisko hiperspecjalizacji[57]. Prowadzi ona do wzrostu znaczenia pracy specjalistów, zatrudnianych tylko na czas wykonywania zadania oraz dalszego rozproszenia i przyspieszenia pracy. Przyczynia się to do dynamicznie rozwijającego się rynku pracy czasowej i usług pracy na zlecenie, a także w ramach samozatrudnienia. Powoduje to, że, obok tradycyjnego modelu pracy, na coraz większą skalę obserwuje się występowanie pracowników, którzy nie są na stale związani z przedsiębiorstwem. Są oni pracownikami tymczasowymi, czy współpracownikami, prowadzącymi własną działalność gospodarczą[58]. Oznacza to nie tylko zlecanie zadań i przenoszenie części procesów do dostawców usług, ale także stopniowe poszerzanie granic samej organizacji. Jest to kolejny przejaw uelastyczniania się warunków funkcjonowania podmiotów na rynkach pracy.

Ewolucja w sposobie wykonywania pracy stwarza organizacjom wiele nowych możliwości. Czyni również dostępnymi zasoby pracy oraz wiedzy, które nie są do niej na trwałe przypisane. Oznacza to, że stabilność ustąpiła miejsca szybkim, często nieprzewidywanym zmianom, a główną determinantą gwarantującą sukces stają się zdolności adaptacyjne do nowych warunków i przedsiębiorczość. Poszukiwani są pracownicy posiadający określone umiejętności, wiedzę i akceptujący nowoczesny model pracy. Pracownicy ci, zmieniają często pracodawcę po wykonaniu założonego zadania i szukają jeszcze bardziej korzystnych ofert pracy. Określa się ich mianem „wolnych strzelców" (*freelancer*)[59]. Koncepcja terminowego zatrudniania sprawdza się w ich przypadku, a długość trwania kontraktów zależy w dużym stopniu od branży, długości cyklu wprowadzania na rynek produktu, czy usługi. W związku z tym, że w gospodarce światowej przybywa pracy tymczasowej tożsamej z realizacją zleceń i projektów, coraz częściej oferowanych na platformach cyfrowych**,** to na jej określenie

[57] Jest ona rozumiana jako podział wykonywanej pracy na coraz mniejsze etapy, zadania nazywane mikrozadaniami i przydzielanie ich poszczególnym pracownikom, w tym pracownikom wiedzy. Szerzej w: S. Prokurat, *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją rynku pracy*, HELION, Gliwice 2016, s. 62 - 64; T. Johns, R. J. Laubacher, T. Malone, *Era hiperspecjalizacji,* „Harvard Business Review", 2012, nr 113 - 114.

[58] Sytuacja taka ma miejsce np.: w przypadku *co-sourcingu*, który polega na wykonywaniu pracy przez pracowników pracujących w danej organizacji, których pracę wspomagają kompetentne osoby spoza organizacji. B. Grzeganek-Więcek, R. Szopa, D. Więcek, op. cit., s. 82. M. Park, *Co-sourcing Can Help Businesses Improve Profitability,* „Credit", 2014, Vol. 35, nr 6/7, s. 45 - 50.

[59]M. Grzybowski, E. Skotnicka, A. Wądołowska, *Nowy trend w formule zatrudniania. Era Freelancera,* https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelancera/$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF, (dostęp:03.11.2019).

powstała nazwa *gig economy*[60]. Jest ona w znacznej mierze wynikiem zmian demograficznych i postępu technologicznego. Z tej formy zatrudnienia, w dużej mierze na zasadach wyboru czy dobrowolności, korzystają wspomniani „wolni strzelcy"[61]. Należy jednak podkreślić, że znaczna część pracowników tymczasowych zmuszona jest uczestniczyć w *gig economy* z powodu braku oferty stałego zatrudnienia. Jej odbiorcami są zatem zarówno wysokiej klasy specjaliści, jak i osoby o niskich kwalifikacjach. To właśnie kierowcy świadczący usługi przewozowe w ramach firm typu Uber[62] stali się symbolem „uberyzacji" rynku pracy i ekonomii współdzielenia *(sharing economy)*[63]. „Uberyzacja" polega na łączeniu zleceniodawców i zleceniobiorców poprzez wspólną platformę. Firmy, które przyjęły ten model, działają w oparciu o cyfrowe platformy mobilne, dostarczając usługi i produkty już w momencie zgłaszania ich zapotrzebowania przez klienta[64]. „Uberyzacja" wywodzi się z ogólnej tendencji do digitalizacji usług. Podkreśla się, że praca w „zuberyzowanym świecie" może być świadczona w formie wirtualnej pracy zbiorowej na platformach internetowych (*crowdwork*)[65], bądź jako praca na żądanie przekazana przez aplikacje mobilne (*work on-demand via apps*)[66].

---

[60] V. De Stefano, *The rise of the „just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the „gig-economy*", „Conditions of Work and Employment Series", 2016, nr 71, s. 1; L. McKinney, *The Gig Economy*, „Capitol Ideas", 2018, nr 9(1), s. 32 - 35; M. Durlauf, *The Commodification of Digital Labor in the Gig Economy: Online Outsourcing, Insecure Employment, and Platform - based Rating and Ranking Systems,* „Psycho-sociological Issues in Human Resource Management", 2019, nr 7(1), s. 54 - 59; D. Mulcahy, *Universities Should Be Preparing Students for the Gig Economy,* „*Harvard Business Review Digital Articles",* 10/3/201, s. 2 - 6; S. Klovig, *Gig platforms offer employment flexibility, „*Computer Weekly", 2019, nr 2, s. 8 - 12.

[61] Nazywani także gigersami.

[62] Model biznesowy firmy Uber, wpisujący się w ekonomię współdzielenia, polega na tym, że dostawca platformy internetowej umożliwia zarabianie jej użytkownikom poprzez udostępnianie klientom ich własności. Szerzej w: B. Kwiatkowski, *Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów,* https://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-23-ekonomia-wspoldzielenia-to-poczatek-ery-prosumentow. html, (dostęp:04.11.2019). Nowoczesne formy pracy zostały opisane w dalszej części dysertacji.

[63] Szerzej o zjawisku ekonomii współdzielenia w: P. Łuba, *(Współ)dziel i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf, (dostęp: 04.11.2019); U. M. Apte, M. Davis, *Sharing Economy Services: Business Model Generation*, „California Management Review", 2019, Vol. 61(2), s. 104 - 131; C. Köbis, I. Soraperra, S. Shalvi, *The Consequences of Participating in the Sharing Economy: A Transparency - Based Sharing Framework, „*Journal of Management", 2021, Vol. 47, Issue 1, s. 317 - 343.

[64] Zleceniodawca, którym jest klient, określa swoje potrzeby, a zleceniobiorca wykazuje gotowość do ich realizacji. W tym modelu osoba prywatna ma szanse globalnego dotarcia z produktem lub usługą do grupy konsumentów.

[65] J. Prassl, M. Risak, *Uber, Task Rabbit, and co.: Platforms as employers? Rethinking the legal analysis of crowd work,* „Comparative Labor Law & Policy Journal", 2016, nr 37, s. 626; M Lewicki, *Crowdsourcing as a Platform for Enterprie Collaboration with the Internet Community*,[w:] Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 227 - 240; *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału,* red. F.Milewski, PARP, Warszawa 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_tlum_ jako_zrodlo_wiedzy_i_kapitalu_v_3_0ps.pdf (dostęp:27.02.2020).

[66] Wirtualna praca zbiorowa definiowana jest jako praca oparta na dystrybucji zadań w ramach nieokreślonego zbioru potencjalnych operatorów, którzy są łączeni przez platformę internetową ze zleceniodawcą (*crowdsourcer*), polecającym wykonanie zleconych zadań. „Główną cechą wirtualnej pracy

Istota pracy w ramach tak zwanej gospodarki na żądanie (*on-demand economy*)[67], lub inaczej gospodarki współdziałania czy dzielenia się (*collaborative economy*), jest szeroko dyskutowana nie tylko wśród uczestników rynków pracy, ale także prawników, ekonomistów, czy socjologów. Chęć świadczenia usług przy pomocy narzędzi, takich jak aplikacje na smartfony czy platformy internetowe, wpisuje się nierozerwalnie w trendy związane z uelastycznianiem się rynków pracy i tak zwanymi alternatywnymi metodami zatrudniania. Można zauważyć, że bycie aktywnym zawodowo coraz częściej staje się możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych form zatrudnienia[68]. Ich rozpowszechnianie zawiera się w pojęciu „kreatywnej gospodarki", inaczej zwanej *platform economy*, a dokładnej *digital platform economy*[69].

Analizowany gwałtowny rozwój nowych technologii informatycznych, robotyzacji i automatyzacji, składających się na przemysł czwartej generacji - przemysł 4.0 *(Industry 4.0),* utożsamiany z ucyfrowieniem i usieciowieniem produkcji oraz wynikającą z nich transformacją modeli i strategii biznesowych[70]. Ma to zatem znaczny wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy, w tym na zmianę charakteru i stylu pracy. Determinuje on także

---

zbiorowej jest daleko idąca fragmentaryzacja wykonywanych usług na mniejsze części, tzw. gigi (*gigs*) lub mikrozadania".B. Bednarowicz, *„Uberyzacja zatrudnienia" - praca w gospodarce współdziałania w świetle prawa UE,* „MOPR", 2018, nr 2, s. 2.

[67] Szerzej w: N. Stępnicka, *On-demand economy vs. szanse i zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego,* [w:] „Globalna i lokalna ekonomia rozwoju. Szanse i zagrożenia". Przedsiębiorczość i Zarządzanie, red. K. Raczkowski, K. Klepcaki, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017, Tom XVIII, Zeszyt 9, Część I, s. 29 - 40; S. Gonzalez, *What do consumers appreciate about on - demand economy workers?*, „Psychosociological Issues in Human Resource Management", 2018, nr 6(2), s. 29 - 43; C. Colby, K. Bell, *The On-Demand Economy Is Growing, and Not Just for the Young and Wealthy,* „Harvard Business Review", Digital Articles, 2016, nr 4/14, s 2 - 6; D. G. Cockayne, *Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy,"*Geoforum", Elsevier Ltd, 2016, s. 73 - 82; A. Shapiro, *Dynamic exploits: calculative asymmetries in the on - demand economy,* „New Technology, Work & Employment", 2020, Vol. 35 Issue 2, s. 162 - 177; T. Signes, *The end of the subordinate worker?: collaborative economy, on-demand economy, Gig economy, and the crowd workers' need for protection*, „International Journal of Comparative Labour Law & Industrial Relations", 2017, Vol. 33, nr 2, s. 241 - 268.

[68] Polegają one na organizowaniu pracy przy pomocy nowoczesnych technologii (algorytmów, komputerów, Internetu), tworzących skomplikowane i kompleksowe połączenie oprzyrządowania, sprzętu i podzespołów, skoordynowanych operacji, procedur i sieci nadawczych, informacyjnych, dystrybucyjnych, komputerowych oraz handlowych, z szerokim zastosowaniem platform.

[69] A. M. Świątkowski, *Szanse, zagrożenia i niewiadome zatrudnienia w stadium „czwartej rewolucji przemysłowej",* „Polityka Społeczna", 2018, nr 4, s. 5; A. Figiel, *Prawdopodobny wpływ platformizacji gospodarki na rynek pracy,* "Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski , 2020, nr 2, s. 174 - 182; V. De Stefano, A. Aloisi, *European legal framework for "digital labour platforms",* Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018.

[70] W przemyśle 4.0 wiodącą rolę przypisuje się tzw. kluczowym technologiom wspomagającym (*key enabling technologies - KET),* do których zalicza się nanotechnologię, biotechnologię, materiałoznawstwo, technologie informacyjno-komunikacyjne *(ICT),* mikroelektronikę, czyli technologie umożliwiające modernizację polityki przemysłowej. M. Götz, *Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza,* „Ekonomista", 2018, nr 4, s. 393.

coraz bardziej odczuwalną zmianę struktury zawodów[71]. Charakterystyczne cechy zatrudnienia w gospodarce postindustrialnej wynikają zarówno ze zmniejszenia roli przemysłu na rzecz sektora usług, ale także z szeregu innych zjawisk. Są one ściśle powiązane ze spadkiem zapotrzebowania na prace wykonywane przez nisko kwalifikowanych pracowników oraz jego wzrostem przy pracach wymagających wysokich kwalifikacji, wykonywanych przez specjalistów i menedżerów. Istotny wpływ na jego kształt ma także obserwowany wzrost elastyczności organizacji pracy oraz zjawisko umiędzynaradawiania nowoczesnych procesów pracy. Umożliwiają one rozwój gospodarek opartych na konkurencji, wiedzy i umiejętności optymalnego wdrażania dostępnych wzorców gospodarowania[72].

Jak wynika z powyższej analizy, digitalizacja wpływa na kształtowanie nowych form zatrudnienia i organizacji pracy także w ten sposób, że osoby, które pracują w jej zasięgu wykonują specyficzną pracę: pracują często na własny rachunek, są „partnerami", freelancerami, prosumentami, osobami pracującymi w sieci dla wszystkich (*crowd workers*), wykonujący pracę „na zawołanie". Ich sytuacja jest często niepewna, co powoduje, że mogą czuć stałe zagrożenie brakiem pracy[73]. Zjawiska te mogą doprowadzić do pogłębiania zjawiska „ludzie jako usługa" (*humans as a service*). Czwarta rewolucja przemysłowa, gospodarka oparta na wiedzy i technologii, automatyzacji, robotyzacji i sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*) zmieni w przyszłości jeszcze bardziej rynek pracy.

---

[71] Badania poświęcone zjawisku wzrostu „bezzatrudnieniowego" podkreślają rosnące znaczenie zmian organizacyjnych i technologicznych, których efektem jest oszczędność pracy ludzkiej. Badacze C. Frey i M. Osborn wyliczyli, że w odniesieniu do amerykańskiej siły roboczej 47% ludzi znajduje się w kategorii wysokiego ryzyka automatyzacji w przeciągu 10-20 najbliższych lat. C. Frey, M. Osborne, *The Future of employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?*, s. 36 - 37, https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, (dostęp: 14.11.2019). Autorzy innych badań zwracają uwagę, że w miejsce zanikających zawodów i miejsc pracy pojawią się nowe profesje i nowe miejsca zatrudnienia. I. Nübler, *New technologies: A jobless future or a golden age of job creation?*, „Research Department Working Paper", No. 13, International Labour Office, Research Department, Geneva 2016, s. 1. Badania McKinsey przewidują, że do 2030 r. rozwój nowych technologii doprowadzi w skali globalnej do powstania 20-50 mln nowych miejsc pracy, co zrekompensuje zanik tych zawodów, które zostaną zastąpione przez roboty i innowacje. McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automatisation*, 2017, s. 7, https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi%20jobs%20lost-jobs%20gained_report_december%202017.ashx, (dostęp:14.11.2019).

[72] A. M. Świątkowski, *Szanse, zagrożenia*…, op. cit., s.1.

[73] W. Kozek, *Walka z bezrobociem w przyszłości. Czego uczy nas przeszłość i teraźniejszość,* [w:] Świat (bez) pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej, red. J. Czarzasty, Cz. Kliszko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 281; C. Degryse, *Digitalization of the economy and its impact on labour markets,* Working Paper 2, 2016, s. 17 - 18, ttps://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets (dostęp:14.11.2019).

Za kolejne z uwarunkowań, sprzyjających elastyczności rynku pracy, uznaje się cyklicznie pojawiające się wahania koniunktury. Występujący w trakcie trwania kryzysu wzrost stopy bezrobocia jest redukowany między innymi poprzez szersze zastosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Pozwalają one na zachowanie, a niekiedy utworzenie, nowych miejsc pracy, na co wskazują doświadczenia lat 80. i 90. XX wieku[74]. Pojawiające się w fazie kryzysu bezrobocie koniunkturalne ma charakter cykliczny, jest skutkiem zmniejszania się globalnego popytu na rynku towarowym, co przekłada się na spadek popytu na pracę. Warto zaznaczyć, że kryzys przyczynia się w znacznym stopniu do wzrostu bezrobocia wśród ludzi młodych i tych o niskich kwalifikacjach, ponieważ bezrobocie koniunkturalne dotyczy głównie pracowników łatwiejszych do zastąpienia[75]. Co więcej, po każdym następnym kryzysie zwiększa się zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach. Dzieje się tak, gdyż gospodarki wychodzą z kryzysu dzięki inwestycjom zwiększającym produktywność, co pobudza popyt konsumpcyjny. Postępujący rozwój, utożsamiany z wprowadzaniem zmian technologicznych, sprzyja wzrostowi zapotrzebowania na pracowników wiedzy, przy jednoczesnym spadku na tych o niskich kwalifikacjach, wykonujących proste, powtarzalne prace. Szansą dla ich dalszego zatrudnienia okazują się często elastyczne rozwiązania. Jednocześnie wahania koniunkturalne, pobudzają przedsiębiorstwa do ciągłej adaptacji struktury zatrudnienia. Są one w dużej mierze uzależnione od źródeł produktywności, a więc właśnie od rodzaju kapitału pracowniczego. W ten sposób stają się bardziej elastyczne wobec cyklu koniunkturalnego, czyli potrafią się dostosować do zmieniającej się sytuacji rynkowej i wynikających z niej zjawisk społeczno-ekonomicznych[76].

Proces wdrażania neoliberalnego modelu wolnego rynku do szeregu sfer życia społecznego i gospodarczego uznaje się za kolejne z uwarunkowań uelastyczniania rynków

---

[74] A. Skóra, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy*, [w:] *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 55.

[75] Ilustracją tej zależności był znaczny wzrost bezrobocia wśród ludzi młodych obserwowany podczas kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 r. Stopa bezrobocia osób w wieku 15-24 lat w UE wzrosła z 15% w 2008 r. do 24% na początku 2013 r. Szerzej w: *Bezrobocie młodzieży i integracja ludzi młodych na rynku pracy. Sprawozdania z kontroli opublikowane w latach 2013-2017*. Komitet Kontaktowy Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2018, https://www.eca.europa.eu/sites/cc/Lists/CCDocuments/CC_AUDIT_COMPENDIUM/CC-AUDIT _COMPENDIUM_PL.pdf, (dostęp:02.03.2020).

[76] U. R. Műller, *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000, s. 255 - 257; M. Sosnowski, L. Wieczorek, *Skazani na rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk", Katowice 2007, s. 16; World Economic Forum, *The Human Capital Report 2015*, Geneva 2015, s. 3 - 5, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf (dostęp: 02.03.2020).

pracy. Do założeń gospodarki rynkowej, istotnych z punktu widzenia uelastyczniania się rynków, można zaliczyć samoregulację mechanizmów ekonomicznych, czy proces deregulacji, który utożsamia się z nadaniem szczególnego znaczenia idei, związanej ze zwiększaniem elastyczności rynków pracy, przy jednoczesnej redukcji zabezpieczeń społecznych. Kolejny z efektów gospodarki wolnorynkowej przejawia się ustanowieniem reguł rynkowych nakierowanych na maksymalizację konkurencyjności[77]. Konkurencyjność, poza postępem technologicznym i rozwojem gospodarek opartych na wiedzy, osiąga się także dzięki możliwości obniżania kosztów, w tym kosztów pracy. Ich wysokość i dynamika stały się jedną z kluczowych społecznych i ekonomicznych zmiennych, rozpatrywanych w kontekście procesów globalizacji i integracji. Wpływają one na decyzje dotyczące zakresu i lokalizacji prowadzenia działalności gospodarczej, jak również determinują stan i efektywność wykorzystania zasobów pracy. Ich poziom i struktura określane są przez czynniki o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym[78]. W związku z tym, że znaczna część pozapłacowych kosztów pracy jest podmiotom gospodarczym narzucana odgórnie i wynika z obowiązujących przepisów prawnych, to przedsiębiorstwa mają wpływ głównie na kształt i wysokość czynników wewnętrznych. Organizacja czasu pracy i stosowanie elastycznych form zatrudnienia zyskują wśród nich coraz większe znaczenie[79]. To ich coraz bardziej powszechne stosowanie w kontekście optymalizacji kosztów pracy stało się kolejną z omawianych determinant uelastyczniania się rynków pracy.

Efektem dywersyfikacji kosztów pracy stał się dualny rynek pracy, na którym funkcjonują pracownicy zatrudnieni w tradycyjnych formach zatrudnienia oraz coraz szersze zbiorowości tych, którzy są zatrudnieni w formach nietypowych[80]. O ile świadomy wybór takiego modelu pracy staje się cechą współczesnych rynków pracy i dotyczy między innymi szerokiego grona pracowników wiedzy, o tyle jego stosowanie, wynikające

[77] Szerzej w: T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, *Przemiany współczesnego rynku pracy - w stronę niepewności*, [w:] Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia, red. T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, Wydawnictwo LIBRON - Filip Lohner, Kraków 2015, s. 16.

[78] Do czynników o charakterze wewnętrznym zaliczane są m.in. strategie personalne, poziom i struktura działalności gospodarczej, organizacja czasu pracy i stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Z kolei za zewnętrzne czynniki uznać można m.in. politykę rynku pracy, politykę społeczną oraz regulacje prawne w zakresie opodatkowania pracy.

[79] W. Jarmołowicz, Ł. Ziębakowski, *Koszty pracy i ich uwarunkowania w Polsce i Unii Europejskiej - perspektywa porównawcza*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2018, nr 107, s. 286; R. Walkowiak, *Formy zatrudnienia a koszty pracy*, [w:] *Przemiany rynku pracy w Polsce*, red. A. Organiściak-Krzykowska, M. Cicha-Nazarczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Warszawa - Olsztyn 2015, s. 67 - 68.

[80] G. Krzyminiewska, *Prekariat nowym interesariuszem ekonomii społecznej,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015, nr 41/tom 2, s. 34.

głównie z obniżania kosztów pracy, budzi kontrowersje. Powiększająca się liczba pracowników pozbawionych osłony socjalnej, często określanych jako prekariusze[81], jest w znacznej mierze konsekwencją strategii, polegającej na zwiększaniu zysków silniejszych podmiotów gospodarczych bez przyjmowania przez nie zobowiązań wobec pracowników[82]. Pracownicy ci powiększają grono osób zatrudnionych w sposób niestandardowy, tym samym zwiększając elastyczność rynków pracy.

Procesy ludnościowe, które powodują zmiany struktury demograficznej, wywierają wpływ na niemal wszystkie obszary polityki społecznej i stanowią jedno z najważniejszych jej uwarunkowań. Nie pozostają zatem bez wpływu na sytuację na rynkach pracy. Można do nich zaliczyć: spadek dzietności, starzenie się populacji, wzrost mobilności przestrzennej oraz wzrost zagranicznych migracji zarobkowych, które powodują zauważalne zmiany populacyjne, w tym depopulację mniej atrakcyjnych regionów i dekapitalizację ich infrastruktury. Za szczególnie istotną zmianę w strukturze demograficznej uznaje się proces starzenia się społeczeństw, którego konsekwencją stają się coraz bardziej odczuwalne zmiany w zasobach pracy. Dotyka ono w szczególności społeczeństw w Europie[83], Chinach i Japonii.

Trend nazywany starzeniem się ludności dotyczy każdej populacji, która doświadcza zjawiska nazwanego przejściem demograficznym. Jest ono konsekwencją bardzo długiego, wielogeneracyjnego okresu. Charakteryzuje go prawidłowość polegająca na tym, że obok niskiej umieralności występuje także niska rozrodczość lub trwa jej systematyczny spadek[84]. Starzejące się gospodarki będą musiały zmierzyć się z faktem, że coraz więcej ludzi przekroczy wiek 65 lat, co oznacza, że ich zasoby siły roboczej

[81] W przestrzeni społecznej pojęcie to rozpowszechnił: G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2014. Odnosi się ono do coraz liczniejszej zbiorowości pracowników pozostających poza systemem praw pracowniczych i związanych z nimi zabezpieczeń społecznych. Szerzej w: J. Urbański, *Prekariat i nowa walka klas,* Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa, 2014.

[82] M. Knapińska, *Prekariat jako zjawisko występujące na współczesnym rynku pracy w Polsce i Unii* Europejskiej, ”Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, Vol. 2, nr 7(268), s. 98 - 99.

[83] Ludność Europy starzeje się szybciej niż na jakimkolwiek innym kontynencie. Oznacza to, że osoby starsze będą stanowić coraz większą część społeczeństwa, a zasoby siły roboczej, zwłaszcza tej w młodszym wieku, będą się zmniejszać. Szerzej w: GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050, Studia i Analizy Statystyczne*, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, GUS, Warszawa 2014, s. 148 - 150, s. 162 - 165.

[84] Efektem końcowym opisywanych zmian jest fakt, że udział ludzi starych w populacji staje się relatywnie wysoki, czego konsekwencją jest jej starzenie. M. Okólski, *Słowo wstępne,* [w:] Wyzwania starzejącego się społeczeństwa. Polska dziś i jutro, red. M. Okólski, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018, s. 12 - 13. Więcej o koncepcji przejścia demograficznego także w: J. Z. Hozer, *Demografia,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s.19 - 25; M. Okólski, *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 212 - 218; M. Okólski, A. Fishel, *Demografia,* Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 113 - 122.

relatywnie znacznie zmaleją. Niedobór ludności w wieku produkcyjnym sprawi, że liczne podmioty gospodarcze nie będą w stanie znaleźć odpowiednich pracowników na rynkach krajowych. Trudno im będzie także utrzymać rentowność i wzrost gospodarczy[85]. W związku z tym podkreśla się konieczność wprowadzania nowych ram i rozwiązań, w celu bilansowania potrzeb zarówno w rozwiniętych, jak i rozwijających się gospodarkach, tym bardziej, że w okresie kilku najbliższych lat oczekuje się dalszego wzrostu niedoboru pracowników, w tym o wysokich kwalifikacjach. Powoduje to konieczność lepszej integracji różnych grup pracowników, w tym do tej pory marginalizowanych, do których można zaliczyć młodzież, kobiety, imigrantów i osoby starsze[86]. Wzrost aktywności i uczestnictwa tych grup pracowników w rynkach pracy uważa się za jedną z metod minimalizacji negatywnego wpływu starzenia się populacji. Zwiększenie możliwości ich zatrudnienia w tzw. epoce niedoboru siły roboczej może stać się jednym ze strategicznych czynników zwiększania aktywności zawodowej i adaptacyjności zasobów pracy. Wydaje się, że aktywizacja grup mniej czynnych zawodowo może być szansą na utrzymanie poziomu zatrudnienia na dotychczasowym poziomie. Istotnym czynnikiem, wpływającym na zwiększenie zatrudnienia wśród tych grup, okazują się być niejednokrotnie elastyczne formy świadczenia pracy. To właśnie wzrost zapotrzebowania na wykorzystanie potencjału tej grupy pracowników jest kolejnym, zyskującym na coraz większym znaczeniu, uwarunkowaniem uelastyczniania się rynków pracy[87].

Podsumowując, można zauważyć, że szerokie zastosowanie nietypowych form pracy powinno sprzyjać podniesieniu aktywności zawodowej grup dotąd nieaktywnych lub aktywnych w niewielkim stopniu. Należy jednak podkreślić, że proces starzenia się społeczeństw, przyczyniający się do zmniejszania się liczby pracowników, wymaga zmodyfikowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi zarówno na poziomie

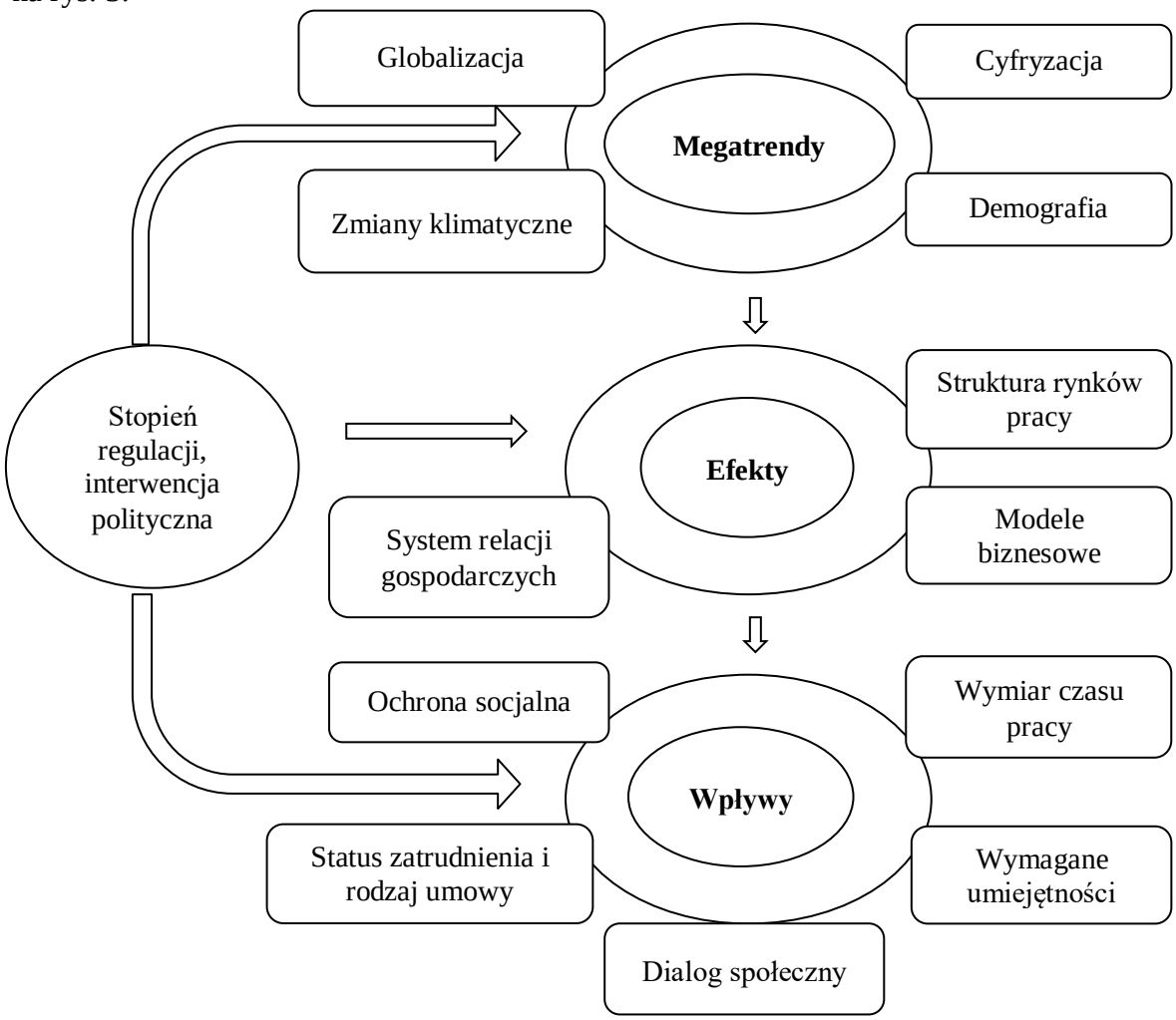
[85] W 2050 r., według Międzynarodowej Organizacji Pracy, dwa mld ludzi na świecie będzie w wieku 60 lat, a 80% z nich będzie żyć w krajach rozwijających się. Globalna populacja ludzi w wieku 60 lat i więcej przekroczy po raz pierwszy w historii liczbę młodych osób w wieku poniżej 15 lat. Szerzej w: ILO, *Employment and social protection in the new demographic context*, International Labour Office, Geneva 2013, s. 5; ILO, *World Employment Social Outlook*, International Labour Organization Geneva 2018, s. 45 - 50.

[86] C. Żołędowski, *Przemiany ludnościowe w Polsce,* [w:] Polityka społeczna, red. G. Firlit-Fesnak, J. Męcina, PWN, Warszawa 2018, s. 207 - 208.

[87] A. Niewiadomska, *Wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce*, „Ekonomia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2013, nr 305, s. 529 - 534; *Matching Skills and Labour Market Needs. Building Social Partnerships for Better Jobs*, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014, s. 6, 20 - 21; ILO, *World Social Protection Report 2014/2015: Building economic recovery, inclusive development and social justice*, ILO, Geneva 2014, s. 73; World Health Organization, *World report on ageing and health*, Luxemburg 2015, s. 5 - 8; s. 159 - 210.

państwa, jak i przedsiębiorstwa. Działania, polegające na wspieraniu aktywności zawodowej osób starszych poprzez dostarczanie im motywacji i zaktualizowanych kwalifikacji oraz promowanie wiedzy na temat dostosowywania warunków pracy do wymogów starzejących się zasobów pracy, stają się jednym z priorytetów zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i społecznym.

Przedstawione uwarunkowania procesu uelastyczniania się rynków pracy wskazują na jego wieloaspektowość i ciągłą dynamikę. Najważniejsze z nich zostały przedstawione na rys. 3.



Rys. 3. Uwarunkowania wpływające na sytuację na rynkach pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 4.

Zmiany zapoczątkowane rozwojem gospodarek wolnorynkowych i postępującym procesem globalizacji przyczyniły się do nasilenia konkurencji pomiędzy poszczególnymi krajami, w tym tej opartej na wiedzy i postępie technologicznym. Przewagi konkurencyjne, bazujące na kapitale intelektualnym i zdolności kreowania innowacji, stały się cechą

charakterystyczną współczesnych gospodarek i funkcjonujących w ich ramach rynków pracy. W erze wiedzy i informacji coraz bardziej autonomiczna siła robocza staje się bardziej elastyczna, przyzwyczajona do zadaniowego doboru pracowników i postępującej hiperspecjalizacji. Co istotne, rozpowszechnianie się technologii informacyjno- komunikacyjnej ułatwiło i przyczyniło się do rozwoju elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy. Dzieje się tak dlatego, że umożliwia ona szybszą i mniej kosztowną komunikację między ludźmi oraz dostarczanie efektów pracy na odległość. Przepływ i dzielenie się wiedzą między ludźmi generują efekty synergii i usprawniają proces wykonywania przydzielonego zadania[88].

Zjawisko uelastyczniania rynków pracy wymuszone zostało także przez zachodzące procesy ludnościowe, które uwidaczniają nadchodzącą erę niedoboru siły roboczej. Szczególnie zmiany demograficzne wywołane procesem starzenia się ludności powodują, że zwiększenie możliwości zatrudnienia grup pracowników marginalizowanych staje się czynnikiem strategicznym w świetle omawianych zmian populacyjnych. Grupy te są z reguły mniej mobilne kwalifikacyjnie i przestrzennie, co jeszcze bardziej podkreśla konieczność oferowania i wykorzystywania elastycznych rozwiązań. Działania te będą także sprzyjały szeroko rozumianej integracji społecznej oraz wielowymiarowej współpracy pokoleń.

Przedstawione uwarunkowania ukazują wszechstronność procesów determinujących sytuację na rynkach pracy, wyznaczają kierunek zachodzących na nich zmian. Należy jednak pamiętać, że proces uelastyczniania się rynków pracy niesie za sobą także wiele zagrożeń i obaw, związanych z narastającą niepewnością i nierównościami, wynikającymi ze statusu zatrudnienia. Tym bardziej istotne wydaje się podjęcie działań i wypracowanie mechanizmów, które będą te zjawiska neutralizować.

1.1.3. Charakterystyka wybranych mierników elastyczności rynku pracy

Badanie elastyczności rynków pracy zajmuje istotne miejsce we współczesnych analizach procesów na nich zachodzących. Jest to zagadnienie złożone i trudne do pomiaru zarówno ze względu na brak jednego obiektywnego kryterium, jak i wieloaspektowość badanych cech, w tym tych o charakterze jakościowym. Elastyczność jest przez to trudna do zmierzenia, a jej specyfikę próbuje się opisać za pomocą szeregu wskaźników. Są to zarówno pojedyncze indykatory, jak i wskaźniki sumaryczne obliczane na podstawie

[88] M. Majewska, S. Samol, op. cit., 37.

wielowymiarowych analiz porównawczych. Warto podkreślić, że wymóg porównywalności pomiędzy krajami wymusza pewne uproszczenia i ograniczenie się do stosowania mierzalnych aspektów przy ich konstrukcji. Skutkuje to relatywnie wąskim zakresem czynników używanych przy ich budowie. Dokonując opisu wybranych mierników i analizując ich wartości należy także pamiętać, że każdy kraj charakteryzuje się odmiennymi uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi, co znajduje odzwierciedlenie w wartościach poszczególnych wskaźników.

Do grupy pojedynczych wskaźników stosowanych do opisu sytuacji na poszczególnych rynkach pracy i wykorzystywanych w międzynarodowych badaniach porównawczych zalicza się m. in. [89]:

- obciążenie podatkowe kosztów pracy, czyli tzw. klin podatkowy,
- uzwiązkowienie i odsetek pracowników objętych zbiorowymi układami pracy,
- udział zatrudnionych na czas określony w ogólnej liczbie zatrudnionych,
- udział zatrudnionych w wieku 15-24 lata,
- udział zatrudnionych w wieku 55-64 lata,
- udział pracujących w niepełnym wymiarze czasu,
- ustawodawstwo dotyczące płacy minimalnej.

Każdy z wymienionych mierników odzwierciedla wybrany aspekt, związany z uelastycznianiem się rynków pracy. Analizując wartości klina podatkowego, rozumianego jako procentowy udział różnicy całkowitego kosztu pracy, a wynagrodzenia netto pracownika należy podkreślić, że uznaje się go za czynnik hamujący elastyczność. Dzieje się tak dlatego, że, będąc kosztem, zwiększa on obciążenia pracodawców i zniechęca ich do tworzenia nowych miejsc pracy[90]. Jego wysokie wartości utrudniają elastyczne dostosowania do zachodzących zmian, powodują zmniejszanie poziomu zatrudnienia i wzrost bezrobocia, szczególnie pracowników niewykwalifikowanych i o niskiej produktywności. W następstwie tego, są oni często wypychani do szarej strefy[91].

---

[89] A. Giegiel, *Elastyczność rynku pracy a dynamika wzrostu gospodarczego w wybranych krajach OECD*, [w]: Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydawnictwo PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin 2007, s. 9.

[90] Silną negatywną zależność między wzrostem zatrudnienia a klinem podatkowym udowodniły badania Banku Światowego, które wykazały, że w państwach Europy Środkowo-Wschodniej wzrost klina podatkowego o jeden punkt procentowy prowadzi do spadku zatrudnienia o 0,5-0,8%. Szerzej w: G. Maniak, op.cit., s. 71.

[91] K. Bartosik, *Popytowe i podażowe uwarunkowania polskiego bezrobocia*, „Gospodarka Narodowa", 2012, nr 11 - 12, s. 35; B. Woźniak-Jęchorek, *Instytucjonalne uwarunkowania polskiego rynku pracy. Studium teoretyczno - empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016, s. 204 - 205.

Za kolejny z czynników istotnie oddziaływujący na elastyczność rynków pracy uznaje się siłę oddziaływania związków zawodowych w gospodarce. Jej miernikiem jest procentowy udział pracowników należących do związków zawodowych w całkowitej liczbie zatrudnionych. Wysoki poziom uzwiązkowienia pracowników oddziałuje przede wszystkim na elastyczność płac, ponieważ w warunkach silnej pozycji przetargowej związków zawodowych obserwuje się ich usztywnienie, zmniejszenie ich zróżnicowania, co przekłada się na wzrost kosztów pracy.

Podkreślając wpływ oddziaływania związków zawodowych na elastyczność rynków pracy można zauważyć, że w latach 2000-2020 w większości państw OECD nastąpił spadek stopnia uzwiązkowienia[92], co powoduje zmniejszenie oddziaływania tego parametru na elastyczność rynków pracy. Biorąc pod uwagę, iż miał on wpływ na usztywnianie się płac, to jego osłabienie wpływa na większą swobodę w ich kształtowaniu. Trend ten jest szczególnie istotny w kontekście zmian technologicznych i organizacyjnych, które przekształcają rynek pracy, redefiniują pojęcia „pracodawca", „pracownik" i „miejsce pracy". Zmiany te stanowią także poważne wyzwanie dla systemów rokowań zbiorowych[93], biorąc pod uwagę, że są one nadal w dużym stopniu oparte na koncepcji standardowego stosunku pracy[94]. Indywidualizacja stosunku pracy staje się w tym kontekście poważnym wyzwaniem, co powoduje, że pojawiają się głosy, iż reprezentacja pracowników powinna być rolą stowarzyszeń czy instytucji, których zadanie będzie polegało także na monitorowaniu warunków pracy użytkowników platform[95].

---

[92] K. Filipowicz, T. Tokarski, *Oddziaływanie stopnia uzwiązkowienia na popyt na pracę w krajach OECD,* „Humanities and Social Sciences", 2017, Vol. XXII, s. 32 - 33; Szerzej w: I. Regalia, M. Regini, *Trade Unions and employment relations in Italy during the economic crisis,* „South European Society and Politics", 2018, no 23 (1), s. 63 - 79; N. Rosetti, *Do European trade unions foster social solidarity? Evidence from multilevel data in 18 countries*, "Industrial Relations Journal", 2019, no 50 (1), s. 84 - 101.

[93] T. Müller, K. Vandaele, J. Waddington, *Collective bargaining in Europe: towards an endgame,* European Trade Union Institute (ETUI), Brussels, 2019; C. Schnabel, *Union Membership and Collective Bargaining: Trends and Determinants,* "IZA Discussion Paper Series", no. 13465, Institute of Labor Economics, Bonn 2020.

[94] S. Lehndorff, H. Dribbusch, T. Schulten, *Rough waters European trade unions in a time of crises,* European Trade Union Institute (ETUI), Brussels, 2018.

[95] R. Towalski, *Związki zawodowe i ich role w świetle koncepcji kapitalizmu kognitywnego,* [w:] Świat bez pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej, red. J. Czarzasty, Cz. Kliszko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 431. Szerzej na temat propozycji scenariuszy przyszłego funkcjonowania związków zawodowych oraz innowacyjnych instytucji i rozwiązań, które mają sprzyjać reprezentowaniu interesów pracowników, w tym podwykonawców i osób samozatrudnionych w: K. Vandaele, *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2000,* ETUI, Brussels, 2019, s.18; G. Murray, *Union renewal: what can we learn from three decades of research?,* „Transfer", 2017, nr 23 (1), s. 9 - 29; J. Visser, *Trade Unions in the Balance, „*ILO ACTRAV Working Paper", International Labour Organization 2019.

Za inny wskaźnik elastyczności rynków pracy uznaje się kwestię dotyczącą wykorzystywania umów na czas określony. W założeniu, ich stosowanie ma umożliwiać dogodne, dopasowane do potrzeb pracodawców i pracowników nawiązywanie stosunków pracy, co stanowi odpowiedź na zmieniające się potrzeby w coraz bardziej zindywidualizowanym środowisku pracy. Częste wykorzystywanie pracy pracowników tymczasowych działa więc na korzyść uelastyczniania się stosunków pracy. Ta forma zatrudnienia zyskuje coraz większą popularność i jest chętnie wdrażana podczas dłuższych nieobecności etatowych pracowników oraz gdy organizacja okresowo potrzebuje zwiększyć zatrudnienie, szczególnie w odniesieniu do specjalistów o określonych kompetencjach[96]. Z drugiej strony, ograniczaniu jej stosowania sprzyja utrzymujący się deficyt pracowników na rynkach pracy oraz regulacje prawne, mające ograniczać jej nieuzasadnione stosowanie[97].

Kolejnymi wskaźnikami, które odzwierciedlają procesy uelastyczniania rynków pracy, są kwestie związane z aktywnością zawodową ludzi młodych i starszych. Aktywność zawodowa ludzi młodych jest istotna zarówno dla nich samych, gdyż ułatwia im zdobywanie niezbędnego doświadczenia i umożliwia budowanie potencjału i wartości na rynku pracy, jak i dla pracodawców, którzy cenią tą elastyczną grupę pracowników. Charakteryzuje ją duża adaptacyjność do zachodzących zmian, co pozwala wykorzystywać ich potencjał w ilości i czasie dogodnym dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Kolejnym miernikiem elastyczności rynków pracy jest udział zatrudnionych w wieku 55-64 lata. Nabiera on coraz większego znaczenia w kontekście występujących niedoborów na

[96] Dotyczy to najczęściej sektora IT, finansowego oraz produkcyjnego.

[97] A. Mamot, *Umowy terminowe. Zanim podejmiesz pracę,* Państwowa Inspekcja Pracy, 2017, nr 1; M. Garcia-Vega, R. Kneller, J. Stiebale, *Labour market reform and innovation: Evidence from Spain*, „Globalization and Labour Markets", GEP, University of Nottingham, 2019, Research Paper nr 17, s. 1 - 38; L. Horwitz, M. Myant, *Spain's labour market reforms: the road to employment - or to unemployment,* „Working Paper 03", ETUI, Brussels, 2015; M. E. Marica, *Positive and negative implications entailed by fixed-term employment contract*, „Accounting and Management Information Systems", 2018, Vol. 17, No. 1, s. 153 - 166; P. Babos, *Step or trap? Transition from fixed-term contracts in Central Eastern Europe*, „Post - Communist Economies", 2014, Vol. 2, no. 1, s. 39 - 52; G. Cutuli, R. Guetto, *Fixed-Term Contracts, Economic Conjuncture and Training Opportunities: A comparative Analysis Across European Labor Markets*, „European Sociological Review", 2013,Vol. 29, no. 3, s. 616 - 629; A. Ludera-Ruszel, *Typical or Atypical? Reflections on the atypical forms of employment illustrated with the example of a fixed-term employment contract - a comparative study of selected European countries*, „Comparative Labor Law & Policy Journal", 2016, Vol. 37 (2), s. 407 - 445; I. Mooi-Reci, R. Dekker, *Fixed-Term Contracts: Short-term Blessings or Long-Term Scars? Empirical Findings from the Netherlands 1980-2000*, „British Journal of Industrial Relations", 2015, Vol. 53, s. 112 - 135.

rynkach pracy, a elastyczne rozwiązania, zwiększające ich partycypację na rynkach pracy, w coraz większym stopniu determinują konkurencyjność poszczególnych gospodarek[98].

Elastyczność rynku pracy determinowana jest także przez odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu. Ta forma zatrudnienia daje przedsiębiorcom z jednej strony możliwość lepszego dostosowania zatrudnienia do zmieniającej się koniunktury gospodarczej, a z drugiej może odpowiadać indywidualnym preferencjom pracowników, którzy np.: łączą pracę z nauką, zmagają się z chorobą lub niepełnosprawnością, opiekują się dziećmi lub osobami starszymi.

Uwzględniając wartość płacy minimalnej jako wskaźnika elastyczności rynku pracy, uznaje się, że jej wysoka wartość w stosunku do przeciętnego wynagrodzenia jest czynnikiem hamującym elastyczność wynagrodzeń i przyczynia się do obniżania zatrudnienia, w szczególności osób, które nie posiadają doświadczenia zawodowego, czy są słabiej wykształcone[99].

Poza opisanymi pojedynczymi wskaźnikami, umożliwiającymi charakterystykę procesu uelastyczniania się rynków pracy, w opracowaniach, analizach i raportach stosuje się liczne mierniki i wskaźniki syntetyczne, dającym możliwość bardziej pogłębionej analizy tego zjawiska.

Za jeden z mierników, opisujących stopień regulacji rynków pracy, uznaje się indeks EPL (*Employment Protection Legislation*), nazywany wskaźnikiem prawnej ochrony zatrudnienia. Został on stworzony przez ekspertów OECD i wykorzystywany jest do sporządzania porównań międzynarodowych. Jest to wskaźnik sumaryczny, obliczany na czterech poziomach agregacji, składający się z 21 elementów, których restrykcyjność oceniana jest w skali od 0 (brak restrykcji) do 6 (największe restrykcje). Oszacowane wskaźniki cząstkowe są następnie agregowane w większe grupy po przypisaniu im odpowiednich wag, decydujących o sile ich wpływu na wskaźnik

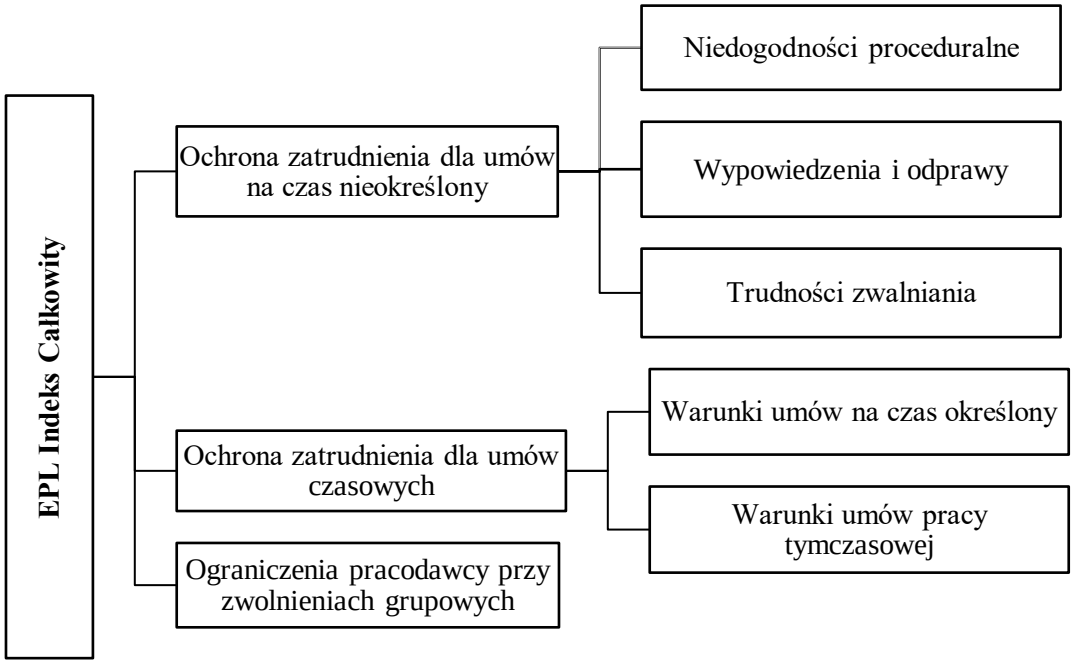
[98] K. Bałandynowicz-Panfil, *The role of the elderly in building the Europe of the future*, [w:] *Education, social values and European integration*, red. G. Goudenhooft, I. Horga, Education, social values and European integration, Debrecen University Press 2017, s. 348 - 360.

[99] A. Kamińska, P. Lewandowski, *The effects of minimum wage on a labour market with high temporary employment",* „IBS Working Paper", 2015, nr 7; S. Jankiewicz, P. Trząsalski, *Minimal Wage versus Economic Development-Overview,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", 2017, t. 72, nr 1, s. 54 - 67; M. Kabaj, *Makroekonomiczne determinanty wynagrodzenia minimalnego*, „Polityka Społeczna", 2013, nr 8, s. 8 - 15; A. Krajewska, S. Krajewski, *Is the minimum wage detrimental to the economy*?, „Olsztyn Economic Journal", 2013, nr 8(4), s. 317 - 330; S. Sturn, *Do Minimum Wages Lead to Job Losses? Evidence from OECD Countries on Low-Skilled and Youth Employment,* „ILR Review", 2018, Vol. 71 Issue 3, s. 647 - 675.

sumaryczny. Na ostatnim poziomie agregacji wskaźników cząstkowych wyodrębnia się trzy subindeksy[100]:

- ochrona zatrudnienia dla umów na czas nieokreślony (*regular employment*),
- ochrona zatrudnienia dla umów czasowych (*temporary employment*),
- ograniczenia swobody pracodawcy przy zwolnieniach grupowych (*collective dismissals*).

Graficzną ilustrację indeksu prawnej ochrony zatrudnienia przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. . Indeks prawnej ochrony zatrudnienia
Źródło: E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy,* [w:] Podstawy wiedzy o rynku pracy, red. E. Kryńska, E. Kwiatkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 173.

Podkreślając znaczenie wskaźnika dla mierzenia stopnia ochrony zatrudnienia na poszczególnych rynkach pracy, który wpływa na poziom ich elastyczności, warto wspomnieć, że mierzenie jego wartości uważa się za skomplikowane. Trudność pomiaru wynika z faktu, że EPL zależy od wielu elementów, które są słabo mierzalne[101]. Także

[100] E. Kwiatkowski, P. Włodarczyk, *Wpływ prawnej ochrony zatrudnienia na rynek pracy w warunkach negatywnego szoku ekonomicznego*, „Gospodarka Narodowa", 2012, nr 11 - 12, s. 5; G. Allard, *Measuring job security over time: in search of a historical indicator for EPL (Employment Protection Legislatio*n), "IE Working Paper", 2005, WP05 - 17, s. 10; G. Nicoletti, S. Scarpetta, O. Boylaud, *Summary indicators of product market regulation with an extension to employment protection legislation*, Organisation for Economic Co-operation and Development, "Economics Department Working Papers 226", 2000, ECO/WKP(99)18, s. 40 - 51.
[101] T. Boeri, J. van Ours, *Ekonomia niedoskonałych rynków pracy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 257.

różnice w restrykcyjności egzekwowania składowych uwzględnianych przy konstrukcji indeksów mogą być znaczące w poszczególnych krajach[102].

Sposób definiowania i obliczania elementów EPL powoduje, że informacje na temat ich wartości są dostępne jedynie w zbiorach danych publikowanych przez OECD[103]. Problem w interpretacji wartości wskaźnika EPL wynika także z faktu, że bezpieczeństwo zatrudnienia w poszczególnych krajach i związane z nim regulacje prawne nie zawsze są wdrażane na podstawie przepisów prawa, a na podstawie umów i negocjacji zbiorowych, czy na zasadzie zwyczajów, obowiązujących w praktyce[104]. Realny wpływ regulacji związanych z EPL może zależeć od powszechności i częstotliwości rozwiązywania spraw związanych z ochroną zatrudnienia na drodze sądowej na korzyść pracowników, która stanowi odzwierciedlenie faktycznej restrykcyjności przepisów związanych z ochroną zatrudnienia[105]. Także w związku z licznymi zmianami regulacji dotyczących prawnej ochrony zatrudnienia, które są często wynikiem podejmowanych reform instytucjonalnych rynku pracy, utrudniony jest ich precyzyjny pomiar i porównania. Sam fakt zmian w zakresie EPL nie przesądza o ich sile i odziaływaniu na rynek pracy[106]. W wielu opracowaniach zaleca się wykorzystywanie omawianego wskaźnika jako narzędzia obrazującego zachodzące różnice w regulacjach dotyczących zatrudnienia, ale nie jako jego główną determinantę[107].

Za kolejny wskaźnik związany ze stopniem regulacji rynku pracy, w tym prawną ochroną zatrudnienia, uznaje się *Composite Indicator of Employment Protection Legislation* EPLex. Jest on obliczany przez Międzynarodową Organizację Pracy

[102] Ilustracją tego zjawiska może być sytuacja obserwowana w Hiszpanii i Portugalii, które przez wiele lat miały zbliżone uregulowania prawne dotyczące ochrony zatrudnienia, co nie przekładało się na kształtowanie jego poziomu. Szerzej w: O. Bover, P. García-Perea, P. Portugal, *A Comparative study of the Portuguese and Spanish Labour Markets,* Servicio de Estudios, Banco de España, Banco de Portugal, 1999, s. 17 - 18.

[103] OECD, *Detailed description of employment protection legislation, 2019*; *Recent trends in employment protection legislation,* https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm, (dostęp: 08.01.2020).

[104] Dotyczy to np.: Stanów Zjednoczonych, Japonii, czy Australii. W innych krajach, np.: Francji, to przepisy prawa odgrywają najważniejszą rolę w kwestiach związanych z ochroną zatrudnienia, a postanowienia wynikające z umów i negocjacji zbiorowych mogą je nieznacznie łagodzić.

[105] Nie jest to jednak regułą w Stanach Zjednoczonych, które charakteryzują się małą restrykcyjnością przepisów związanych z ochroną zatrudnienia, a częstymi wygranymi pracowników w sądzie, czemu towarzyszą wypłaty wysokich odszkodowań. G. Allard, op. cit., s. 4 - 5.

[106] I. Ostoj, *Prawna ochrona zatrudnienia po światowym kryzysie gospodarczym - główne kierunki zmian w Europie,* [w:] „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", red. U. Zagóra-Jonszta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2014, s. 90 - 93. Szczegółowego opisu ich ewaluacji dokonał także G. Allard, który poddał analizie okres 50 lat - do 2000 roku. G. Allard, op. cit., s. 8.

[107] M. Myant, L. Brandhuber, *Uses and abuses of the OECD's Employment Protection Legislation index in research and EU policy making,* „Working Paper", nr 11, European Trade Union Institute, Brussels, 2016, s.25.

(*International Labour Organisation,* ILO) i zawiera zestaw wskaźników ilościowych, dotyczących przepisów o ochronie zatrudnienia dla stałych umów i zwolnień indywidualnych. Informacje są przedstawione w rozbiciu na ponad 50 zmiennych, które są następnie grupowane w 7 tematycznych podobszarów[108], zgodnych z postanowieniami Konwencji nr 158 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej rozwiązania stosunku pracy z inicjatywy pracodawcy[109]. Wartości omawianego wskaźnika podawane są w skali od 0 do 1, przy czym 0 oznacza niski poziom ochrony i wysoką elastyczność, a 1 wysoki poziom ochrony, czyli niską elastyczność. Twórcy opisywanego miernika podkreślają, że powinien on być traktowany jako narzędzie do porównań międzynarodowych, ułatwiać dokonywanie dalszych analiz i badań empirycznych, a nie służyć jednoznacznym interpretacjom w kontekście osiąganej przez poszczególne kraje wartości EPLex[110].

Regulacja rynków pracy jest także jednym z aspektów analizowanych przez Bank Światowy w corocznym raporcie *„Doing Business".* Raport zawiera opis aspektów regulacyjnych, które umożliwiają albo utrudniają przedsiębiorstwom prywatnym rozpoczęcie działalności, jej prowadzenie i rozwój. Regulacja rynku pracy jest jednym z tematów raportu i obejmuje szereg wskaźników, które pozwalają na ilościowe porównanie różnych gospodarek, biorąc pod uwagę elastyczność obowiązujących w nich regulacji pracy. Kwestie związane z zatrudnianiem pracowników eksponują trzy obszary: zatrudnianie w kontekście zawierania omów czasowych, wymiar czasu pracy i regulacje dotyczących zwolnień; koszty zwolnień oraz reformy dotyczące zmian przepisów obowiązujących na danym rynku pracy[111]. Pomimo, że wymóg porównywalności pomiędzy krajami wymusza uproszczenia i ograniczenie do mierzalnych aspektów regulacji, to niejednokrotnie debata na temat wyników raportu *„Doing Business"* staje się przyczynkiem do głębszej dyskusji nad reformami regulacji w obszarach znacznie wykraczających poza zakres mierzony w raporcie. W edycji raportu z 2020 r[112], która

[108] W 2015 ILO, tłumacząc metodologię wykorzystywaną przy konstruowaniu wskaźnika, wskazało osiem wskaźników EPLex: ważne powody do zwolnień, zakazane podstawy do zwolnień, okres próbny, wymogi proceduralne dotyczące zwolnień, okresy wypowiedzenia, odszkodowania pieniężne, odprawy, możliwość zadośćuczynienia oraz sumaryczny wskaźnik EPLex. W kolejnych edycjach raportu ILO mają się także znaleźć wyliczenia wartości skwantyfikowanych wskaźników dotyczących zwolnień grupowych i umów tymczasowych, ILO, *Employment protection legislation: Summary indicators in the area of terminating regular contracts (individual dismissals),* ILO, Genewa 2015, s. 5.

[109] Konwencja nr 158 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej rozwiązania stosunku pracy z inicjatywy pracodawcy http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k158.html, (dostęp:08.07. 2020).

[110] ILO, *Employment protection legislation: Summary indicators..*, op. cit., s. 7.

[111] World Bank, *Employing Workers methodology,* https://www.doingbusiness.org/en/methodology /employing-workers, (dostęp: 09.07. 2020).

[112] W pracy posłużono się najbardziej aktualnymi raportami odnoszącymi się do omawianych mierników i w związku z tym ich wyniki mogą nieznacznie różnić się jeśli chodzi o zakres czasowy (2019-2021).

bazuje na danych za 2019 r. i obejmuje badaniem 190 krajów, na pierwszym miejscu w rankingu dotyczącym łatwości prowadzenia działalności gospodarczej znalazła się Nowa Zelandia, uzyskując 86,8 pkt, a na końcu Somalia z wynikiem 20 pkt[113].

Dokonując przeglądu wybranych mierników regulacji rynków pracy, warto zauważyć, że wskaźniki obliczane przez Bank Światowy są wykorzystywane również przez inne instytucje. Bazując na tych danych, Światowe Forum Ekonomiczne opracowuje Globalny Ranking Konkurencyjności *„Global Competitiveness Report"* i sporządza Globalny Indeks Konkurencyjności *(Global Competitiveness Index, GCI)*. Opiera się on na 12 filarach konkurencyjności[114], w tym wydajności rynku pracy, związanej z jego elastycznością (*LME - Labour Market Efficiency Index)*. Filar ten składa się z kilku elementów, do których należą: współpraca w relacjach pracownik-pracodawca, elastyczność wynagrodzeń, koszty zwolnień, łatwość zwalniania i zatrudniania pracowników, wpływ opodatkowania na pracę. Raporty są publikowane przez Światowe Forum Ekonomiczne od 1979 r., a na przestrzeni tych lat niejednokrotnie zmieniała się zarówno liczba krajów i wskaźników ujętych w badaniach, jak i metodologia, czy przyjmowany do analizy zakres czasowy[115]. W reporcie z 2019 r. podkreśla się wpływ globalizacji i rewolucji 4.0 na konkurencyjność poszczególnych gospodarek, które zarówno kreują wiele nowych możliwości, ale także są przyczyną pogłębiającej się polaryzacji pomiędzy poszczególnymi gospodarkami i społeczeństwami. Analizie poddanych zostało w 141 gospodarek[116], gdzie najlepszy wynik osiągnął Singapur, osiągając 84,8 pkt, w tym w filarze dotyczącym rynku pracy - 81 pkt i jego elastyczności -

[113] Szerzej w: World Bank, *Doing Business 2020,* World Bank 2020, Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CCBY 3.0 IGO, s. 4.

[114] Filarami konkurencyjności w omawianym raporcie są: uwarunkowania instytucjonalne, infrastruktura, stabilność makroekonomiczna, zdrowie i szkolnictwo podstawowe, szkolnictwo wyższe i kształcenie, efektywność rynku towarów, wydajność rynku pracy, rozwój rynków finansowych, technologiczne zaawansowanie (wdrażanie technologii informacyjno- komunikacyjnej ICT), wielkość rynku, złożoność biznesu i innowacji. Szerzej w: K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2019,* World Economic Forum, Geneva 2019, s. 13; https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitiveness Report2019.pdf, (dostęp:05.09.2021).

[115] W 2018 r. wprowadzony został wskaźnik *Global Competitiveness Index 4.0,(GCI 4.0)*, który zawiera szczegółowe zestawienie czynników, determinujących produktywność, wzrost i rozwój w erze czwartej rewolucji przemysłowej. World Economic Forum, *A Brief History of the Executive Opinion Survey and The Global Competitiveness Report,* https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/box-1-a-brief-history-of-the-executive-opinion-survey--the-global-competitiveness-report/, (dostęp:14.07.2020).

[116] Index GCI 4.0 z 2019 r., składa się z 103 wskaźników pogrupowanych w 12 filarów. Wskaźnik końcowy może osiągnąć wartość od 0 - 100. Szerzej w: K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2019,* op. cit., s.7. Edycja z 2020 r. odbyła się bez rankingowania krajów, a poświęcona została opracowaniu priorytetów dotyczących odbudowy oraz transformacji w kierunku nowych systemów gospodarczych, które łączą cele „produktywność", „ludzie" i „planeta". K. Schwab, S. Zahid, *The Global Competitiveness Report Special Edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery*, World Economic Forum, Geneva 2020, s. 5, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf, (dostęp: 05.09.2021).

79,8 pkt. Omawiany raport ma służyć monitorowaniu postępów i zmian, jakie dokonują poszczególne państwa w analizowanym okresie w kwestii szeroko rozumianej konkurencyjności.

Wykorzystując m.in. dane Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Światowego Forum Ekonomicznego Fraser Institute przygotowuje od 1997 r. wskaźnik *„Economic Freedom of the World Index”*, czyli indeks obrazujący stopień wsparcia polityki i instytucji państwowych dla wolności gospodarczej. Omawiany miernik sumaryczny zbudowany jest z 25 głównych składników, na które składają się liczne subskładniki. Mierzy on otwartość gospodarek w pięciu obszarach: działania rządu, system prawny i prawa własności, polityka monetarna i stan finansów publicznych, swoboda handlu zagranicznego oraz, od 2001 r., regulacje związane z rynkiem pracy (przepisy dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników, płacy minimalnej, negocjacji zbiorowych, godzin pracy oraz kosztów zwolnień)[117]. Spośród 165 krajów badanych w edycji raportu z 2021 r.[118], najwyższą notę uzyskał Hongkong, uzyskując 8,91 pkt, następnie Singapur 8,81 pkt, zaś najniższą Wenezuela - 2,83 pkt. Najwyższe wyniki dotyczące składnika opisującego stopień regulacji rynku pracy *Labor market regulations index* (*Fraser LMR*) otrzymały: Hongkong - 9,4 pkt, USA - 9,0 pkt, Nowa Zelandia - 8,6 pkt[119].

Wskaźnikiem mierzącym konkurencyjność wybranych gospodarek, nie tylko w oparciu o wartość PKB i produktywność, ale także w odniesieniu do wymiaru politycznego, społecznego i kulturowego, jest ten obliczany od 1989 r. przez *International Institute for Management Development (IMD)* w Lozannie. Ma on stanowić punkt odniesienia do dalszych badań i analiz, być zestawieniem pokazującym jak gospodarki, będące przedmiotem badania, radzą sobie z szeroko rozumianą konkurencyjnością. *IMD* oblicza ją, bazując na 334 kryteriach konkurencyjności, które są ustalone i modyfikowane dzięki kompleksowym badaniom literatury przedmiotu oraz międzynarodowych analiz i raportów, komunikacji ze środowiskiem biznesowym, agencjami rządowymi, ośrodkami akademickimi i instytucjami partnerskimi[120]. Jednym z obszarów, składających

[117] Każdy z 5 składników wchodzących w skład sumarycznego wskaźnika może osiągać wartości od 0 do 10, gdzie dla każdego z nich liczona jest średnia, która następnie umożliwia uzyskanie średniej oceny sumarycznej dla badanego kraju. J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall, R. Murphy, *Economic Freedom of the World: 2021 Annual Report*. Fraser Institute, 2021, s. 5, https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2021.pdf, (dostęp:09.11.2021).

[118] Wskaźniki obliczane na podstawie danych z 2019 r.

[119] J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall, R. Murphy, *Economic Freedom of the World: 2021*..,op.cit., s. 24 - 25.

[120] Szerzej w: Institute for Management Development, *Methodology and principles of analysis, https://www.imd.org/globalassets/wccs/met/methodology-talentreport-presentation.pdf*, (dostęp:16.07.2020).

się na badaną konkurencyjność, jest właśnie charakterystyka rynku pracy i stopnia jego regulacji[121]. Najbardziej konkurencyjne gospodarki w rankingu z 2021 r. to: Szwajcaria, Szwecja i Dania[122].

Kolejnym ze wskaźników, odnoszącym się do regulacji rynków pracy, jest opracowywany przez Heritage Foundation *„Index of Economic Freedom*". Określa on stopień otwarcia badanych gospodarek i jego wpływ na wzrost gospodarczy i poziom życia[123]. Jednym ze wskaźników jest ten, dotyczący swobody zatrudnienia *Labour Freedon Index, (LFI)* [124]. Jest on miarą ilościową i uwzględnia zróżnicowane aspekty prawnych i regulacyjnych ram rynku pracy danego kraju, w tym tych, dotyczących płacy minimalnej, zwolnień, wymagań dotyczących odpraw oraz ograniczeń związanych z zatrudnianiem i przepracowanymi godzinami. Wskaźnik ten składa się z siedmiu czynników ilościowych, każdy z nich jest tak samo ważony. Do czynników tych zalicza się: płacę minimalną wyrażoną w relacji do wartości dodanej w gospodarce w przeliczeniu na jednego pracownika, trudności w zatrudnieniu dodatkowych pracowników, sztywność godzin pracy, przeszkody w zwalnianiu pracowników, okres wypowiedzenia obowiązujący zgodnie z prawem i obowiązek odprawy oraz współczynnik aktywności zawodowej. Każdy z wymienionych czynników jest ilustrowany w skali od 1 do 100, a dane są obliczane w stosunku do średniej światowej, co może stanowić ograniczenie przy jego wykorzystywaniu[125]. Wyniki, które otrzymuje się ze wszystkich czynników są uśredniane dla każdego kraju, a uzyskany wynik przedstawia wartość wskaźnika swobody

[121] Omawiany wskaźnik nie ma oddzielnego subindeksu dotyczącego rynku pracy, a kwestie związane z jego regulacjami są częścią subindeksu dotyczącego efektywności wynikającej z działań rządu *Government Efficiency Index*. Szerzej: M. Aleksynska, S. Cazes, *Composite indicators of labour market regulations in a comparative perspective,* „IZA Journal of Labor Economics", 2016, no 5, issue 3, Heidelberg, s. 8.

[122]Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness ranking 2021,* Institute for Management Development, https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/, (dostęp: 05.09.2021).

[123] W rankingu z 2021 r. zbadano 178 gospodarek. 5 państw zostało określone jako gospodarki całkowicie otwarte z wynikiem ponad 80 pkt: Singapur, Nowa Zelandia, Australia, Szwajcaria i Irlandia, 33 z wynikiem pomiędzy 70-80 pkt jako praktycznie otwarte, 59 krajów z punktacją 60-70 pkt jako umiarkowanie otwarte, 62 jako gospodarki praktycznie zamknięte, a 19 jako kraje o braku jakiejkolwiek wolności gospodarczej. T. Miller, A. B. Kim, J. M. Roberts, P. Tyrrell *2021 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation Washington, 2020, s. 2, https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021IndexOfEconomic Freedom_FINAL.pdf, (dostęp:09.11.2021)

[124] Wchodzi w skład wskaźnika sumarycznego, który opisuje efektywność regulacji dotyczących także: swobody prowadzania działalności gospodarczej oraz wolności monetarnej.

[125] A. Galik, *Wpływ nowych technologii na elastyczność rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 31; M. Pilc, *Analiza porównawcza mierników prawnej ochrony pracowników,* „Studia Prawno - Ekonomiczne", 2016, t.100, s. 307.

zatrudnienia. Końcowa poziom miernika uzyskuje wartość od 0 (niska elastyczność)[126] do 100 (wysoka elastyczność). W zestawieniu z 2021 r., najwyższe wartości wskaźnika swobody zatrudnienia zanotowały: Singapur 89,7 Nowa Zelandia 83,3 i Australia 82,4[127].

Kolejnym wskaźnikiem jest także Indeks Elastyczności Zatrudnienia, *Employment Flexibility Index* przygotowywany przez *Lithuanian Free Market Institute* (LFMI)[128] na podstawie danych metodologii Banku Światowego i metodologii Indeksu Sztywności Zatrudnienia, obliczany dla 41 krajów - kraje UE i OECD. Bada on elastyczność umów o pracę regulowanych kodeksem pracy i składa się z czterech subindeksów dotyczących: zatrudnienia- regulacje umów o pracę na czas określony i płacy minimalnej; czasu pracy – regulacje dni, godzin, nadgodzin i urlopów; reguł zwolnień - regulacje zasad wypowiadania umów i koszt zwolnień - ustawowe odprawy i okresy wypowiedzenia. Wyższy wynik w każdym z subindeksów oznacza większą elastyczność (1-100) w badanym obszarze. W edycji raportu z 2020 r. najwyższe wartości wskaźnika sumarycznego osiągnęły: USA 92,4, Japonia 91 i Nowa Zelandia 87,9 [129].

Zestawienie omawianych wskaźników znajduje się w tabeli 1.

[126] Wartość LFI bliska 0 oznacza zarówno niską elastyczność, niską konkurencyjność, jak i dużą interwencję ze strony państwa. T. Miller, A. B. Kim, J. M. Roberts, P. Tyrrell *2021 Index of Economic Freedom,* op. cit., s. 495.
[127] Ibidem, s. 2.
[128] Wraz z partnerami z Polski, Bułgarii, Czech, Estonii i Słowacji.
[129] *2020 Employment Flexibility Index, EU and OECD Countries,* Lithuania Free Market Institute, 2020, s. 7; https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020-3.pdf (dostęp:05.09.2021);

Tabela 1. Wybrane wskaźniki pomiaru elastyczności rynku pracy

Nazwa wskaźnika	Instytucja obliczająca wskaźnik	Zakres przestrzenny	Ostatnia edycja	Krótka charakterystyka
EPL *Employment Protection Legislation*	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD	37 krajów, 22 kraje UE	Dostępne dane obejmują różne szeregi czasowe, obliczane zgodnie ze zmieniającą się metodologią: 1985 - 2019, 1998 - 2019, 2008 - 2019, 2013 - 2019.	Jest miarą prawnej ochrony zatrudnienia, składa się z 3 głównych subindeksów: - ochrona zatrudnienia dla umów na czas nieokreślony *(employment protection for individual dismissals, regular contracts,* EPR), - ochrona zatrudnienia dla umów czasowych, *employment (protection for temporary contracts,* EPT), - ograniczenia pracodawcy przy zwolnieniach grupowych, (*collective dismissals,* EPC). Częste zmiany metodologii.
EPLex *Composite Indicator of Employment Protection Legislation*	Międzynarodowa Organizacja Pracy, ILO	116 krajów, 22 krajów UE, (brak danych dla Polski)	Dane dostępne w okresie od 2009 - 2019.	Miara prawnej ochrony zatrudnienia.
LME *Labour Market Efficiency Index,* część GCI	Światowe Forum Ekonomiczne, World Economic Forum, WEF	141 kraje, 28 krajów UE	2019	Elementy składowe: koszty zwolnienia, zatrudnianie i zwalnianie pracowników, współpraca w stosunkach praca-pracodawca, elastyczność ustalania wynagrodzeń, aktywna polityka rynku pracy, prawa pracowników, łatwość zatrudniania zagranicznych zasobów pracy, wewnętrzna mobilność pracowników.
LMR *Labour Market Regulations Index, część Economic Freedom of the World Index*	Fraser Institute	165 krajów, 28 krajów UE	2020	Regulacje rynku pracy w zakresie: przepisy dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników, płacy minimalnej, negocjacji zbiorowych, godzin pracy, kosztów zwolnień oraz poboru do wojska. Bazuje na danych IMD oraz WEF.

Government Efficiency Index Business Efficiency Index	Institute for Management Development, IMD	64 kraje, 27 krajów UE	2020	Nie ma osobnego subwskaźnika dla obszaru pracy, a kwestie związane z regulacją rynków pracy znajdują się we wskaźniku dot. efektywności działań rządu oraz środowiska biznesowego.
LFI *Labour Freedon Index, część Index of Economic Freedom*	Heritage Foundation	178 krajów, 27krajów UE	2021	Elementy wchodzące w skład wskaźnika: płaca minimalna wyrażona w relacji do wartości dodanej w gospodarce w przeliczeniu na jednego pracownika, trudności w zatrudnieniu dodatkowych pracowników, sztywność godzin pracy, przeszkody w zwalnianiu pracowników, okres wypowiedzenia obowiązujący zgodnie z prawem i obowiązek odprawy oraz współczynnik aktywności zawodowej. Wartości wskaźnika podawane w ujęciu względnym, czyli w odniesieniu do światowej średniej; publikowany co roku od 2005 r.
EFI *Employment Flexibility Index*	LFMI, Lithuanian Free Market Institute	41 krajów, 27 krajów UE	2020	Składa się z 4 subindeksów dotyczących: zatrudnienia, czasu pracy, reguł zwolnień i kosztu zwolnień. Nie dotyczy umów cywilnoprawnych i samozatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Miller, A. B. Kim, J. M. Roberts, *2021 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation Washington 2021, s. 2, https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf, (dostęp: 05.09.2021); *2020 Employment Flexibility Index, EU and OECD Countries*, Lithuania Free Market Institute, 2020, https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020-3.pdf (dostęp:05.09.2021); Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness ranking 2021*, https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/, (dostęp: 05.09.2021); J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall, R. Murphy, *Economic Freedom of the World: 2021 Annual Report,* Fraser Institute, 2020, s. 9, https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2021.pdf, (dostęp:09.11.2021); K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2019*, World Economic Forum, Geneva 2019, s. 13, https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf, (dostęp:05.09.2021); ILO, EPLex, https://eplex.ilo.org/#indicators-section, (dostęp:05.09.2021); OECD, *Indicators of Employment Protection*, https://www.oecd.org/els/emp/ oecdindicatorsofemploymentprotection.htm, (dostęp: 05.09.2021).

W literaturze przedmiotu szeroko dyskutowaną kwestią jest ta, dotycząca narzędzi pomiaru elastyczności rynków pracy. Jednym z jej aspektów jest ten poświęcony zjawisku nazwanemu „mieszanką, zbijaniem wskaźników" (*"mashuping" of indicators),* które zostało tak nazwane przez M. Ravallion. Jest to określenie procesu, polegającego na kreowaniu złożonych wskaźników, przy budowie których jedynym ograniczeniem wydaje się być dostępność danych. Determinuje ona wybór danej zmiennej do konstrukcji wskaźnika i decyduje o nadaniu jej wagi, z pominięciem w znacznym stopniu teorii i praktyki empirycznej[130]. O zjawisku tym wspominają także M. Alaksynska i S. Cazes, które dokonują bardzo szczegółowej i krytycznej analizy trzech wspomnianych wcześniej wskaźników obliczanych przez: *International Institute for Management Development (IMD), Fraser Institute* oraz Światowe Forum Ekonomiczne[131]. Autorki wymieniają liczne wątpliwości, dotyczące metodologii wykorzystywanej przy konstruowaniu powyższych wskaźników, w tym dotyczące jej częstych zmian, które powodują, że uzyskane wyniki nie powinny być porównywalne w określonych przedziałach czasowych. Omawiają także uchybienia związane z wykorzystywanymi przez twórców raportów źródłami danych[132], których dostępność determinuje często strukturę wskaźnika. Podkreślają także fakt, że pomimo używania w znacznym zakresie tych samych danych, wskaźniki obliczane przez wspomniane instytucje, znacznie się od siebie różnią. Może to powodować problem w interpretacji ich wyników i nie ułatwiać debaty na temat znaczenia instytucji rynku pracy dla jego funkcjonowania[133]. Autorki nie negują korzystania z charakteryzowanych wskaźników, ale przypominając o ich niedoskonałościach, podkreślają konieczność dalszej pracy nad ich udoskonalaniem.

Wielu autorów poddaje także krytyce, proponowany przez OECD, indeks EPL, podkreślając, że w zastosowaniu będzie on charakteryzował się mniejszą lub większą

[130] M. Ravallion, *Mashup Indices of Development,* „World Bank Research Observer", World Bank Group, 2012, nr 27(1), s. 1 - 32. Krytyczna ocena konstruowania i stosowania złożonych wskaźników, nie tylko odnoszących się do rynku pracy w: J. Stiglitz, A. Sen, J. P. Fitoussi, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009, „OFCE", nr 33, https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/WP2009-33.pdf, (dostęp:19.07. 2020).

[131] M. Aleksynska, S. Cazes, *Composite indicators of labour market regulations in a comparative perspective,* „IZA Journal of Labor Economics", 2016, no 5, ISS 3, https://doi.org/10.1186/s40172-016-0043-y, (dostęp: 06.08.2020).

[132] Fraser Institute bazuje na danych Banku Światowego, ale także na tych przygotowywanych przez Światowe Forum Ekonomiczne i IMD, co może powodować nakładanie się składników w poszczególnych raportach. M. Aleksynska, S. Cazes, *Composite indicators of labour market regulations in a comparative perspectiv,* op. cit., s. 11.

[133] Ibidem, s. 2 - 19. Porównanie omawianych wskaźników także w: M. Aleksynska, S. Cazes, M. Aleksynska, S. Cazes, *Comparing indicators of labour market regulations across databases: A post scriptum to the employing workers debate,* International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch, Conditions of work and employment series, No.50, ILO, Geneva 2014.

niezawodnością w zależności od kraju i porównywanych aspektów[134]. Choć jest on konceptualnie prosty i atrakcyjny z perspektywy badań ilościowych, to wzbudza szereg wątpliwości, szczególnie jeżeli chodzi o jego konstrukcję. Jak zauważył G. Bertola „literatura empiryczna na temat skutków makroekonomicznych ochrony zatrudnienia musi opierać się na wysoce niedoskonałych miernikach precyzyjności tych przepisów"[135]. Niedoskonałość wskaźnika bywa najczęściej kwestionowana z kilku głównych powodów. Jednym z nich jest sposób ustalania poszczególnych wartości składowych wskaźnika, które osiągają często tą samą wartość, pomimo znacznych różnic w regulacjach prawnych w poszczególnych krajach[136]. Za kolejny uważa się różnice w egzekwowaniu przepisów wykorzystanych do konstrukcji wskaźnika, co może powodować, że w niektórych przypadkach faktyczny poziom ochrony zatrudnienia może być wyższy niż wynika to z przepisów prawa[137]. Niedoskonałości wskaźnika dotyczą także kwestii związanej z nieuwzględnianiem różnic w stopniu ochrony określonych zawodów, czy grup zawodowych jakie funkcjonują w przepisach prawa w poszczególnych krajach oraz różnic w prawie, wynikających np.: z wielkości firm i ilości zatrudnianych przez nie pracowników[138]. Kolejnym zastrzeżeniem jest te, związane z pominięciem w indeksie elementów ochrony niepochodzących z ogólnego prawa pracy, które mogą oznaczać większy stopień ochrony zatrudnienia, przynajmniej dla części zasób pracy[139]. Szeroko dyskutowanym aspektem jest także ten, dotyczący ważenia poszczególnych elementów

[134] G. Bertola, T. Boeri, S. Cazes, *Employment protection in industrialized countries: the case for new indicators*, „International Labour Review", 2000, nr139 (1), s. 57 - 72; T. Boeri, J.F. Jimeno, *The effects of employment protection: learning from variable enforcement,* „European Economic Review", 2005, nr 49 (8), s. 2057 - 2077; S. Cazes, A. Nesporova, *Employment protection legislation (EPL) and its effects on labour market performance,* ILO High-Level Tripartite Conference on Social Dialogue 2003, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.544.8906&rep=rep1&type=pdf,(dostęp: 09.01. 2020); S. Cazes, S. Khatiwada, M. Malo, *Employment protection and collective bargaining: beyond the deregulation agenda*, „Employment Working Paper", ILO, Geneva 2012, No. 133.

[135] G. Bertola, T. Boeri, S. Cazes, op. cit., s. 57.

[136] Inne niedoskonałości w obliczeniach wynikają z odmiennych uregulowań prawnych, które wpływają często na gorszy wynik danego kraju. Przykład ten można zilustrować regulacjami, dotyczącymi pracy tymczasowej w Wielkiej Brytanii. Traci ona w punkcie 17 wskaźnika dot. równego traktowania pracowników stałych i tymczasowych, w tym zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy, gdyż wynagrodzenie nie jest wyraźnie wymienione w ogólnych warunkach pracy. Nie oznacza to jednak, że pracownicy ci są gorzej traktowani w tym zakresie. M. Myant, L. Brandhuber, op. cit., s. 10.

[137] *European Commission, Employment and social developments in Europe 2015,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016, s. 98 - 101.

[138] J. Drahokoupil , M. Myant, *Labour's legal resources after 2004: the role of the European Union,* „Transfer", 2015, Vol. 21 (3), s. 327 - 341.

[139] Włochy, Dania i Islandia są postrzegane jako wyjątkowe przypadki, w których układy zbiorowe oferują znacznie wyższy stopień ochrony niż ten określony przez prawo. Jednak jakiekolwiek systematyczne włączanie wyników układów zbiorowych napotyka ogromne trudności praktyczne. Nawet jeśli informacje są dostępne, wskaźniki pokrycia mogą się znacznie różnić w zależności od branży. Wyniki ogólne dla kraju jako całości mogą być zatem problematyczne. D. Venn, *Legislation, collective bargaining and enforcement: updating the OECD employment protection indicators*, „Social, Employment and Migration Working Papers", nr 89, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris 2009, s. 20.

wskaźnika. Podkreśla się, że wybrane wagi są subiektywnymi szacunkami OECD i zachęca się do „eksperymentowania' z własnymi wagami i przeprowadzania własnej interpretacji znaczenia poszczególnych komponentów wskaźnika. W związku z tymi wątpliwościami zaleca się używanie wskaźnika EPL łącznie z innymi czynnikami, które mogą mieć równie istotne znaczenie dla określania wyników dla danego na rynku pracy. Z pewnością nie należy go używać do wyszukiwania prostych korelacji z wynikami ekonomicznymi[140].

Dokonując podsumowania, dotyczącego mierników elastyczności ryków pracy, należy zauważyć, że wieloaspektowy proces uelastyczniania rynków pracy jest trudny nie tylko do opisu, ale także do pomiaru. Wybór i konstrukcja właściwej metody i wskaźnika pozostaje kwestią otwartą. O ile pojedyncze indykatory ogólnogospodarcze uważane za miary uelastyczniania się rynków pracy, nie budzą tyle wątpliwości, to złożone wskaźniki są tematem intensywnej dyskusji i analiz. W związku z tym, że znacznie różnią się pod względem przyjmowanych założeń metodologicznych, zakresu przestrzennego i czasowego, dla których są uzyskiwane ich wartości, to mogą przedstawiać zróżnicowane ujęcie analizowanej tematyki. Nie ułatwia to procesu opisywania i badania elastyczności rynków pracy, a także uświadamia jego złożoność. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że złożone mierniki elastyczności rynków pracy nie powinny być traktowane jako bliskie substytuty[141], ale jako mierniki, które umożliwiają dokonywanie analizy zmian zachodzących na rynkach pracy, stanowiąc odniesienie do dalszej dyskusji i badań. Można przypuszczać, że rosnące zainteresowanie procesem uelastyczniania się rynków pracy będzie skłaniało do tworzenia jeszcze większej liczy autorskich, wskaźników opisujących stopień regulacji poszczególnych rynków i ciągłego ulepszania już istniejących. Jednym z nich jest ten obliczany za pomocą metody TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution*), która została przedstawiona przez Hwanga i Yoona w publikacji poświęconej wielokryterialnemu podejmowaniu decyzji[142]. Metoda ta należy do grupy porządkowania liniowego obiektów wielocechowych i polega na tworzeniu miary

[140] M. Myant, L.Brandhuber, op. cit., s. 15.
[141] Założenie potwierdza badanie ekonometryczne przeprowadzone przez. M. Pilc, op. cit., s. 311.
[142] C. L. Hwang, K. Yoon, *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications,* Springer-Verlag, New York 1981. Szerzej o liniowym porządkowaniu badanych obiektów metodą TOPSIS w*:* A. Bąk, *Porządkowanie liniowe obiektów metodą Hellwiga i TOPSIS - analiza porównawcza,* [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Taksonomia 26, Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, 2016, nr 426, s. 22 - 31.

syntetycznej, dzięki wyznaczeniu odległości każdego obiektu od wzorca i antywzorca rozwoju, a następnie liniowym uporządkowaniu badanych obiektów[143].

Innym przykładem autorskiej miary stopnia elastyczności może być wskaźnik ILME - *Index of Labour Market Elasticity,* który obliczany jest jako relacja sumy przepływów między zasobami rynku pracy w danym okresie do średniego poziomu zasobu ludności w wieku produkcyjnym w gospodarce w danym roku. Twórcy indeksu podkreślają, że ujęcie strumieniowe pozwala na obiektywny pomiar zmian obserwowanych na rynkach pracy[144].

Należy podkreślić, że choć miary elastyczności nie są wolne od wad, to stanowią cenne narzędzie, dzięki któremu można dokonywać empirycznej weryfikacji hipotez, dotyczących np.: zależności pomiędzy poziomem wolności gospodarczej a wynikami gospodarczymi, w tym omawianą elastycznością rynków pracy. Z pewnością ich udoskonalanie będzie stanowiło przedmiot jeszcze wielu analiz i opracowań. Co wydaje się jednak kluczowe, to fakt, że aspekt związany z pomiarem elastyczności rynku pracy jest jednym z filarów w badaniach poświęconych konkurencyjności gospodarek.

1.2. Wymiary elastyczności rynku pracy

Problematyka elastyczności rynku pracy obejmuje szereg aspektów, do których można zaliczyć kwestie związane z elastycznymi warunkami zatrudnienia i zwalniania pracowników, różnorodnością form świadczenia pracy, czy elastycznym czasem jej organizacji. W literaturze przedmiotu dokonano wyodrębnienia poszczególnych

[143] Badanie elastyczności wybranych rynków pracy przy wykorzystaniu metody TOPSIS zostało przeprowadzone m.in. przez A. Ertman. Autorka do budowy wskaźnika wykorzystała 11 zmiennych, do których należą zmienne instytucjonalne, takie jak: restrykcyjność ochrony zatrudnienia, klin podatkowy, zasięg związków zawodowych oraz odsetek zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Indeks zawiera także zmienne opisujące rynek pracy, tj. stopy zatrudnienia wśród ludzi młodych i starszych pracowników oraz stopę bezrobocia długookresowego. Zmienne te pokazują szybkość dostosowania się rynku pracy do zmian zewnętrznych. A. Ertman, *Zróżnicowanie elastyczności rynków pracy w wybranych krajach europejskich oraz USA w świetle metody TOPSIS,* „Oeconomia Copernicana", Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2011, nr 3, s. 44. Metodę tą wykorzystały w swojej pracy także M. Jadamus-Hacura i K. Melich-Iwanek, które badały elastyczność rynków pracy w wybranych krajach w latach 2002-2012. Polska w cały badanym okresie znajdowała się w grupie krajów o średniej elastyczności rynku pracy. Uzyskane wyniki były zgodne z wnioskami A. Ertman. Szerzej w: M. Jadamus-Hacura, K. Melich-Iwanek, *Elastyczność współczesnych rynków pracy, „*Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 220, s. 46. Metodę TOPSIS jako narzędzie badawcze wykorzystała także A. Galik, dokonując autorskiego doboru czynników do budowy wskaźnika. A. Galik, *Wpływ nowych technologii…,* op. cit.

[144] M. Guzikowski, *Alternatywna miara elastyczności rynku pracy*, [w:] *Determinanty i modele procesów gospodarczych,* red. G. Poniatowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 11 - 26.

wymiarów elastyczności rynku pracy, do których zalicza się najczęściej: elastyczność zasobów pracy, elastyczność płac oraz elastyczność zatrudnienia.

1.2.1. Znaczenie mobilności zasobów pracy dla elastyczności podażowej strony rynku pracy

Elastyczność podażowej strony rynku pracy rozumiana jest najczęściej jako zdolność przystosowywania się zasobów pracy do zmieniającej się struktury zapotrzebowania na pracę, a zatem utożsamiana z ich mobilnością[145]. Mobilność ta przejawia się w formach mobilności przestrzennej, zawodowej i kwalifikacyjnej oraz międzyzakładowej.

Kwestiom związanym z mobilnością pracowników, a więc elastycznością zasobów pracy, przypisuje się duże znaczenie w procesie przywracania równowagi na rynkach pracy oraz ograniczania poziomu bezrobocia strukturalnego. Dzieje się tak dlatego, że występowanie elastycznej podaży pracy, która charakteryzuje się dużą zdolnością adaptacji, przyczynia się do zmniejszania niedopasowań strukturalnych między podażą i popytem na pracę. Dotyczy to szczególnie przekrojów kwalifikacyjno-zawodowych i przestrzennych. Za inny pozytywny efekt mobilności zasobów pracy uważa się ten, związany z możliwością racjonalnego wykorzystania potencjału pracowników. Jest to istotne, biorąc pod uwagę nieustannie zmieniające się zapotrzebowanie na pracę. O znaczeniu mobilności, w tym szczególnie zawodowej i kwalifikacyjnej, świadczy także fakt, że jest ona utożsamiana ze zdolnością, polegającą na przystosowywaniu się do ciągłych zmian. Zdolność ta przesądza często nie tylko o konkurencyjności samego pracownika, ale i zatrudniającej go organizacji.

Mobilność przestrzenną można zdefiniować jako przemieszczenie się osób, które prowadzi do stałej bądź czasowej zmiany miejsca zamieszkania[146]. „Stanowi ona element szerszego pojęcia mobilności społecznej, oznacza przesunięcia pozycji ludzi na skali charakteryzującej ich cechy społeczne, takie jak przynależność do grupy społecznej, grupy zawodowej, czy jednostki osiedleńczej. Jest także określna jako mobilność geograficzna

[145] D. Bąk-Grabowska, *Zarządzane zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 63.
[146] J. Z. Holzer, *Demografia*, PWE, Warszawa, 1994, s. 41.

lub terytorialna”[147]. Jest ona procesem czasowo-przestrzennym, często wieloetapowym i o dużej złożoności[148].

Zjawisko mobilności przestrzennej jest utożsamiane z migracjami, które polegają na trwałych lub okresowych zmianach miejsca pobytu jednostki lub grupy. Pełne zdefiniowanie pojęcia migracji jako kategorii pomiarowej, która ujmowałoby jej wszystkie aspekty i ułatwiałaby analizę empiryczną jest, jak zauważa R. Jończy, jednym z poważniejszych problemów w badaniach migracyjnych[149]. Specyfikę tą scharakteryzował M. Okólski, zauważając jednocześnie, że „migracja nie jest zdarzeniem naturalnym ani powszechnym, takim jak akt narodzin albo zgonu, akt kupna towaru czy akt rozpoczęcia nauki w szkole (…) może być przedmiotem wielokrotnej zmiany decyzji. Sam akt migracji jest procesem, migracja staje się i transformuje. Z punktu widzenia statystyki, o migracji jako realnym fakcie można mówić dopiero po pewnym czasie od chwili jej rozpoczęcia”[150].

W ujęciu W. Kopalińskiego migracja to „przesiedlanie się, wędrówka ludności”[151], a *Wielki słownik wyrazów obcych PWN* definiuje migracje jako „masowe przemieszczanie się ludzi mające za przyczynę poszukiwanie lepszych warunków życia lub sytuację polityczną”[152]. W przekonaniu T. Palecznego, można zaproponować wąskie i szerokie ujęcie słowa migracja. W ujęciu wąskim migracje to wszelkie, tak grupowe jak i indywidualne, względnie stałe transfery ludności opuszczającej granice jakiegoś regionu

[147] M. Okólski, A. Fihel, *Demografia. Współczesne zjawiska i teorie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 106.
[148] Podkreśla się, że intencjonalna i zaplanowana mobilność przestrzenna człowieka na przestrzeni dziejów wiązała się zazwyczaj z dwoma zasadniczymi czynnikami: maksymalizacją zasobów (zysków) i minimalizacją strat. B. Termiński, *Migracje ekonomiczne w prawie i współpracy międzynarodowej, Wybrane aspekty instytucjonalno-prawne*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 192.
[149] R. Jończy, *Migracje zagraniczne z obszarów wiejskich województwa opolskiego po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Wybrane aspekty ekonomiczne i demograficzne*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole - Wrocław 2010, s. 25. Za pierwszą usystematyzowaną teorię migracji uznaje się teorię autorstwa Ernesta Gerge’a Ravensteina, który sformułował statystyczne prawa dotyczące tego zjawiska. E. Ravenstein, *The Laws of Migration*, „Journal of the Royal Statistical Society”, 1989, No. 52, s. 286. Obszernego przeglądu teorii migracji dokonali między innymi: P. Kaczmarczyk, *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian,* Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005; S. Castles, M. J. Miller, *Migracje we współczesnym świecie,* PWN, Warszawa 2011, s. 41 - 53; W. Fehler, K. Cebul, R. Podgórzańska, *Migracje jako wyzwanie dla Unii Europejskiej i wybranych państw członkowskich,* op. cit., s. 35 - 53.
[150] M. Okólski, *Statystyka imigracji w Polsce. Warunki poprawności, ocena stanu obecnego, propozycje nowych rozwiązań*, Seria: Prace Migracyjne, Ośrodek Badań nad Migracjami, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa 1997, nr 2, s. 18.
[151] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Świat Książki, Warszawa 2000, s. 327.
[152] M. Bańko, *Wielki słownik wyrazów obcych,* PWN, Warszawa 2003, s. 821.

w celu przeniesienia się do innego i zamieszkania tam. Ujęcie szerokie migracji obejmuje także migrację tymczasową, sezonową, czy turystyczną[153].

Odwołując się do ujęcia ekonomicznego migracji[154], można zdefiniować ją jako „czasowe lub permanentne przemieszczanie się zasobów pracy, co skutkuje zmianami w relatywnym wyposażeniu w czynniki produkcji (praca w relacji do kapitału) i w konsekwencji może prowadzić do dalszych dostosowań na poziomie stawek płac, zatrudnienia i bezrobocia"[155]. Ujęcie ekonomiczne można przedstawiać w skali jednostki i gospodarki. Z punktu widzenia mikroekonomicznego migracje postrzega się jako inwestycję, która ma przyczynić się do wzrostu produktywności zasobów ludzkich - zakłada się, że jednostka podejmuje decyzje w celu maksymalizacji swoich korzyści[156]. Z punktu widzenia makroekonomicznego migracja jest utożsamiana z kolei z przepływem czynnika produkcji[157].

Opisując zjawisko migracji, warto wspomnieć o kryteriach, według których się ją klasyfikuje. Do najpopularniejszych można zaliczyć: czas trwania (stałe, czasowe, wahadłowe)[158], obszar, na którym ma miejsce proces przemieszczania się (wewnętrzne i zewnętrzne[159]), motywy podjęcia decyzji migracyjnej (migracje zarobkowe, ekonomiczne, edukacyjne, rodzinne, polityczne, religijne i inne) oraz sposób organizacji i przebiegu migracji (dobrowolne i przymusowe, indywidualne i grupowe, planowane i żywiołowe oraz legalne i nielegalne)[160].

---

[153] T. Paleczny, *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, Wam, Kraków 2004, s. 660.

[154] Aspekt antropologiczny migracji został ukazany m. in. w: T. Krupiński, *Migracje w ujęciu antropologicznym,* [w:] Migracje. Dzieje, typologia, definicje, red. A. Furdal, W. Wysoczański, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 109, a ujęcie socjologiczne w: Z. Kawczyńska-Butrym, *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009, s. 11.

[155] P. Kaczmarczyk, *Efekty migracji w odniesieniu do rynku pracy. Przypadek polskich migracji poakcesyjnych,* [w:] Migracje i polityka migracyjna, red. Ł. Żołądek, „Studia BAS", 2014, nr 4, s. 60.

[156] W. Janicki, *Przegląd teorii migracji ludności*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007, s. 4.

[157] M. Gawrycka, J. Ziętarski, M. Maier, *Swoboda przepływu osób w krajach Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2018, s. 76.

[158] Migracje wahadłowe polegają na codziennych zmianach miejsca pobytu, które są związane np.: ze świadczeniem pracy w miejscowości innej niż miejscowość stałego zamieszkania.

[159] Migracje wewnętrzne to przemieszczenia między jednostkami administracyjnymi w ramach danego kraju. Migracje zewnętrzne polegają na przekroczeniu granicy państwa. Podlegają one dalszemu podziałowi na: emigrację (opuszczenie kraju na stałe), imigrację (przybycie do kraju z zagranicy na stałe), reemigrację (powrót emigrantów do kraju na stałe), repatriację (powrót do kraju osób, które z różnych przyczyn musiały w przeszłości go opuścić), deportację (przymusowe wydalenie z terytorium danego kraju) oraz ekspatriację (przymusowe lub dobrowolne opuszczenie kraju).

[160] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy,* [w:] Podstawy wiedzy o rynku pracy, red. E. Kryńska, E. Kwiatkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 184. Szersza interpretacja zjawiska migracji i jej interdyscyplinarnego charakteru zawarta jest m.in. w: W. Fehler, K. Cebul, R. Podgórzańska, *Migracje jako wyzwanie dla Unii Europejskiej i wybranych państw członkowskich,* Difin, Warszawa 2017, s. 24 - 35; R. Jończy, op. cit., s. 25 - 33; J. Machnis-Walasek, *Teoretyczne aspekty migracji powrotnych,* [w:] Powroty z migracji wobec sytuacji na rynku pracy w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olszyn 2013, s. 51 - 56; M. Wójcik-Żołądek, *Współczesne procesy migracyjne: definicje,*

Za szczególnie istotną z punktu widzenia dopasowań strukturalnych na poszczególnych rynkach pracy uznaje się migrację zewnętrzną, zarobkową. Motywy ekonomiczne należą do najstarszych źródeł migracji i również współcześnie stanowią jeden z najczęstszych powodów przemieszczania się. Zgodnie ze stanowiskiem M. Okólskiego migracje zarobkowe to wyjazdy okresowe, podejmowane z myślą o powrocie, których zasadniczym powodem jest dążenie do poprawy sytuacji ekonomicznej migranta i jego rodziny[161]. Według M. Skoczek migracje zarobkowe to „przemieszczenia przestrzenne ludności zawodowo czynnej podejmowane w celu poprawy sytuacji życiowej własnej i członków rodziny bądź w celu uzyskania środków finansowych niezbędnych do zachowania dotychczasowych form życia i gospodarowania, postrzeganych jako warunek zachowania tożsamości kulturowej"[162]. Z. Kawczyńska-Butrym zawraca uwagę na występowanie dwóch grup migrantów ekonomicznych. Są nimi: migranci przeżycia (ich cel to zdobycie środków w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb egzystencjonalnych) i migranci mobilni (ich celem jest poprawa standardu życia)[163].

Migracje ekonomiczne, inaczej zarobkowe, podejmowane są więc w celu zdobycia pracy, uzyskania wyższych zarobków oraz poprawy warunków życia. Podstawową ekonomiczną przesłanką migracji ludności jest więc zróżnicowanie dochodów z pracy oraz poziomu zaspokojenia potrzeb ekonomicznych i społecznych. Przejawia się to możliwością uzyskania w nowym miejscu zamieszkania bardziej korzystnych warunków pracy, które rozumiane są jako łatwiejsze zdobycie miejsca pracy, wyższe wynagrodzenie, mniejsza jej uciążliwość, czy większa łatwość uruchomienia własnej działalności gospodarczej. Okoliczności te stają się czynnikiem przyciągającym (*pull factor*) i stwarzają realne możliwości poprawy warunków życia. Innymi ważnymi motywami decyzji migracyjnych są uwarunkowania rodzinne, czy edukacyjne[164].

---

tendencje, teorie, [w:] Migracje i polityka migracyjna, red. Ł. Żołądek, „Studia BAS", 2014, nr 4, s. 9 - 35; M. Anacka, M. Okólski, *Migracje: pojęcie i metoda*, [w:] 25 wykładów o migracjach, red. M. Lesińska, M. Okólski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2018, s. 15 - 32.

[161] M. Okólski, *Nowe uwarunkowani, nowe migracje? Współczesne migracje Polaków a rynek pracy,*[w:] Polityka migracyjna jako instrument promocji zatrudnienia i ograniczania bezrobocia, red. P. Kaczmarczyk, M. Okólski, Ośrodek Badań nad Migracjami WNE UW, Warszawa 2008, s. 209.

[162] M. Skoczek, *Migracje zarobkowe i ich rola w rozwoju lokalnym. Studia porównawcze Ameryka Łacińska i Europa*, Warszawa 1994, s. 30. Obszerny podział migracji zarobkowych proponuje: S. Kubiciel-Lodzińska, *Imigracja zarobkowa do województwa opolskiego. Skala, warunki i perspektywy,* „Studia i Monografie", Politechnika Opolska, 2012, s. 16.

[163] Z. Kawczyńska-Butrym, *Migracje zarobkowe - w poszukiwaniu możliwości zwiększania własnego potencjału/kapitału,* [w:] Migracja - wyzwanie XXI wieku, red. M.S. Zięba, Lublin 2008, s. 28.

[164] Istotnym jest, że mobilność przestrzenna zasobów pracy zdeterminowana jest także przez czynniki wypychające (*push factors*) z miejsca zamieszkania, takie jak np.: brak możliwości świadczenia pracy. Jest

Skala i zasięg migracji zarobkowej różni się w poszczególnych krajach, mając znaczny wpływ na kształtowanie się struktury kwalifikacyjno-zawodowej zasobów pracy. Zjawisko to wzmacnia rozwój społeczeństw informacyjnych, wielokulturowych oraz przemiany zachodzące w charakterze i formach pracy, które ułatwiają realizację rozwoju zawodowego w wymiarze międzynarodowym[165]. Ma to szczególne znaczenie dla współczesnych gospodarek, w których kapitał ludzki jest uznawany za jeden z głównych czynników rozwoju gospodarczego i technologicznego[166]. Analiza wpływu mobilności przestrzennej, w tym migracji zarobkowych, na kształt współczesnych rynków pracy jest przedmiotem wielu opracowań, w tym dotyczących rynków pracy w Unii Europejskiej[167]. Podkreśla się w nich wagę problemu związanego z rosnącymi niedopasowaniami strukturalnymi i niedoborem wykwalifikowanej siły roboczej. Niepokojące są także obserwowane deficyty pracowników niezbędnych dla innowacyjnego funkcjonowania kluczowy sektorów gospodarki (np. technologie informacyjno-komunikacyjne, inżynieria i opieka zdrowotna). Sytuacja ta stanowi wyzwanie dla wzrostu, konkurencyjności i innowacyjności UE, która jednocześnie konkuruje z innymi wielkimi gospodarkami w przyciąganiu talentów[168].

Kwestia nadmiernego odpływu pracowników jest więc jednym z wyzwań współczesnych rynków pracy. Choć promuje się swobodę ich przepływu pomiędzy poszczególnymi rynkami, to problemy związane z niedoborem specjalistów i rosnącym w związku z tym niedopasowaniem popytu i podaży stają się wyzwaniem szczególnie

---

to zgodne z socjologicznym ujęciem istoty migracji i teorią Everetta S. Lee, określaną jako model czynników wypychających i przyciągających (*push-pull theory*). Szerzej w: P. Kaczmarczyk, W. Kloc-Nowak, *Teorie migracji*, [w:] 25 wykładów o migracjach, red. M. Lesińska, M. Okólski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2018, s. 49 - 50; J. T. Kowaleski, *Mobilność przestrzenna,* [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie", IPiSS, Warszawa 2000.

[165] D. Simpson, *Trendy w międzynarodowej mobilności pracowników*, Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", 2016, Vol. 20, nr 3, t. 3, s. 41- 48.

[166] Zgodnie z prognozami do 2020 r., niedobór pracowników wysoko wykwalifikowanych wyniesie na świecie 38-40 milionów (co oznacza, że popyt nie zostanie zrealizowany w 13%), a nadwyżka tych posiadających niskie kwalifikacje szacowana jest na około 90-95 milionów osób (11% ponad zgłaszane zapotrzebowanie). Szerzej w: M. Rango, F. Laczko, *Global Migration Trends: An Overview*, International Organization for Migration, Geneva 2014, s. 10.

[167] Część niedopasowań strukturalnych na Unijnych rynkach pracy niwelowana jest dzięki wewnętrznej mobilności jej mieszkańców. Szerzej: S. Cavallini, R. Soldi, L. Di Matteo, M. Utma, B. Errico, *Addressing brain drain: The local and regional dimension*, European Committee of the Regions, Commission for Social Policy, Education, Employment, Research and Culture, European Union 2018, s. 11 - 12.

[168] Jest to istotne, gdyż jak wynika z danych OECD 48% pozaeuropejskich migrantów posiadających niskie kwalifikacje wybiera kraje europejskie, natomiast aż 68% wykształconych preferuje pozaeuropejskie kraje OECD. Szerzej w: European Commission, *Annexes to the Impact Assessment Accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on the Conditions of Entry and Residence of Third-Country Nationals for the Purposes of Highly Skilled Employment*, SWD 194 final, Brussels 2016, s. 6; https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:5dffd125-2d87-11e6-71a 1.0 001.02/ DOC_2&format=PDF, (dostęp:01.02.2019).

na tych rynkach pracy, które są krajami źródłowymi dla emigracji[169]. Konsekwencje mobilności w ujęciu makrospołecznym obserwowane są w nich zarówno w strukturze demograficznej, potencjale intelektualnym, jak i ekonomicznym społeczeństw. Przejawiają się one między innymi: osłabieniem potencjału demograficznego kraju[170], zniekształceniem struktury wieku populacji i przez to „przyspieszeniem" jej starzenia się, zmniejszeniem liczby wysoko wykwalifikowanej kadry i ograniczaniem liczy osób wykształconych w całym społeczeństwie. Jest to szczególnie zauważalne w młodszych, migrujących kategoriach wieku[171]. Istotne są także kwestie dotyczące ryzyka inflacji jako następstwa niekontrolowanego napływu pieniędzy do miejsc pochodzenia migrantów, czy też degradacji ekonomicznej obszarów wyludniających się, często pozbawionych nowych inicjatyw gospodarczych[172]. Kontekst negatywny związany z migracją zarobkową, można rozpatrywać także na płaszczyźnie społecznej. Dotyczy on takich zjawisk jak zaburzenie więzi rodzinnych w rodzinach emigrantów i związanych z nimi konsekwencji psychologicznych dla jej członków[173].

Odpływ jednego z czynnika produkcji staje się dla krajów źródłowych emigracji poważnym wyzwaniem. Jest on jednocześnie bodźcem do szukania nowych rozwiązań w zakresie proponowanych stawek płac i warunków zatrudnienia, jak i metod aktywizacji zawodowej i redukcji bezrobocia. Wymaga szukania nowych rozwiązań, elastycznego podejścia, w tym do kwestii związanych z zatrudnianiem pracowników.

Dokonując podsumowania rozważań dotyczących mobilności przestrzennej można stwierdzić, że odgrywa ona istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu rynków pracy. Uznaje się ją za formę inwestycji w kapitał ludzki. Jest ona jednocześnie

---

[169] A. Piekutowska, *Czy Polska potrzebuje imigrantów zarobkowych? Uwagi na tle kształtowania się zjawiska imigracji zarobkowej w Unii Europejskiej*,[w:] Uchodźcy - nowe wyzwania dla bezpieczeństwa europejskiego na tle standardów praw człowieka, red. W. Pływaczewski, M. Ilnicki, Katedra Kryminologii i Polityki Kryminalnej Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Fundacja Forum Dialogu Publicznego, Olsztyn 2015, s. 113.

[170] Skala osłabienia oceniana jest na zasadzie porównania wskaźnika migracji do wskaźnika przyrostu naturalnego.

[171] Zjawisko to określane jest jako pogorszenie „jakości populacji" pozostałej w kraju wysyłającym.

[172] Z. Kawczyńska-Butrym, *Migracje zarobkowe…,* op. cit., s. 59 - 60.

[173] Ilustracją tego problemu jest między innymi zjawisko nazwane eurosieroctwem. Szerzej w: S. Kozak, *Patologia eurosieroctwa w Polsce. Skutki migracji zarobkowej dla dzieci i ich rodzin*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 113. Jak zauważają A. I. Brzezińska i J. Matejczuk „w dwuczłonowej nazwie, obok kierunku migracji (głównie kraje Unii Europejskiej) zaakcentowana została jedna z najistotniejszych społecznych konsekwencji masowych wyjazdów - problemy wynikające z przejściowej lub długotrwałej rozłąki rodziców z dziećmi". A. I. Brzezińska, J. Matejczuk, *Psychologiczne konsekwencje (Euro)sieroctwa: Funkcjonowanie rodziny*, „Diagnoza, Pomoc, Studia edukacyjne", 2011, nr 17, s. 72. Jest ono klasyfikowane jako jeden z rodzajów tzw. sieroctwa społecznego. Szerzej w: W. Danielewicz, *Sytuacja życiowa dzieci w rodzinach migracyjnych*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2006; M. Jawna, A. Kaczmarek, *Emigracja zarobkowa rodziców a problem eurosieroctwa,* „Ogrody Nauk i Sztuk", Fundacja Pro Scientia Public, 2013, nr 3, s. 88 - 95.

wielowymiarowym i wieloaspektowym zjawiskiem. Będąc jednym z przejawów elastyczności podaży pracy, przyczynia się do przywracania równowagi na rynkach pracy, umożliwia sprawne procesy dostosowawcze na nich zachodzące. Z drugiej strony uwypukla szereg niedoskonałości i problemów, z którymi się zmagają, a które mogą być niwelowane dzięki elastycznym rozwiązaniom i szybkim reakcjom uczestników rynku pracy.

Inny rodzaj elastyczności zasobów pracy, jakim jest mobilność zawodowa, dotyczy zmian jakościowych popytu na pracę. Jest ona definiowana jako skłonność i zdolność siły roboczej do zmiany zawodu i podnoszenia kwalifikacji[174], gotowość osób aktywnych zawodowo do zmiany zawodu, kwalifikacji, branży oraz miejsca zamieszkania[175]. Oznacza więc zarówno zmianę, jak i skłonność do zmiany zawodu, stanowiska, funkcji w związku z aktywnością zawodową oraz umiejętność zawodowego przekwalifikowania się, zgodnie z potrzebami rynku pracy[176]. Jest także identyfikowana jako „zdolność do dostosowania posiadanych kwalifikacji zawodowych i wykształcenia do potrzeb rynku pracy"[177], a w sytuacji braku pożądanych kwalifikacji lub wykształcenia przejawia się zdolnością do ich uzyskiwania, zgodnie z potrzebami rynku pracy[178]. Ten rodzaj mobilności zyskuje na coraz większym znaczeniu, stając się jedną z bardziej pożądanych cech pracowników, co wynika z uelastyczniania się środowiska pracy.

Analizując kwestie związane z mobilnością zawodową, S. Sirko zwraca uwagę na konieczność jej rozpatrywania w trzech zasadniczych wymiarach. Pierwszy odnosi się do przemieszczania się pracowników w przestrzeni geograficznej, drugi utożsamiany jest z przepływem pracowników (przyjmowanie, zmiana stanowiska, zwalnianie), a trzeci związany jest z efektywnym wykonywaniem zadań. Mobilność nie musi występować we wszystkich wymiarach jednocześnie, zawsze są one jednak związane z gotowością pracownika do działania, przejawiającego się odpowiednim poziomem jego elastyczności[179].

---

[174] M. Kabaj, *Modele przeciwdziałania bezrobociu. Przeszłość i przyszłość* [w:] Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998, s. 85.
[175] L. Kucharski, *Bezrobocie równowagi w Polsce. Ujęcie* teoretyczne *i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 93.
[176] G. Węgrzyn, *Mobilność zawodowa a sytuacja na rynku pracy, „*Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 276, s. 139.
[177] E. Staszewska, *Klasyfikacja środków prawnych przeciwdziałania bezrobociu - wybrane zagadnienia,* „Zeszyty Prawnicze Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego", 2012, nr 12/2, s. 135.
[178] P. Lipa, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych bezrobotnych i pracowników jako źródło mobilności zawodowej w świetle przepisów prawa pracy*, Difin, Warszawa 2016, s. 27.
[179] S. Sirko, *Mobilność pracowników,* Wyższa Szkoła Cła i Logistyki, Warszawa 2007, s. 7 - 9.

Mobilność zawodowa jest zdeterminowana przede wszystkim mobilnością edukacyjną, która określana jest przez zdolność jednostek do nabywania nowej wiedzy i umiejętności zawodowych. Uznaje się ją za jeden z głównych sposobów zwiększania szans na zatrudnienie i rozwój osobisty. W większości przypadków uzyskanie zawodu lub jego zmiana oznacza konieczność nabycia nowych lub podwyższenia dotychczas posiadanych kwalifikacji zawodowych, zatem ruchliwość edukacyjna staje się „niezbędnym czynnikiem stymulującym mobilność pracowniczą poprzez zwiększanie zdolności i możliwości pracobiorców dostosowania się do jakościowych zmian popytu na pracę we względnie krótkich okresach"[180].

Dokonując charakterystyki mobilności zawodowej i jej roli dla funkcjonowania współczesnych rynków pracy, warto zwrócić uwagę na różnorodność czynników wpływających na chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników oraz zainteresowanie tym procesem u pracodawców. Analizując determinanty występujące po stronie pracowników, za najbardziej istotne można uznać te o charakterze psychologicznym, ekonomicznym i społecznym.

Psychologiczne determinanty podnoszenia kwalifikacji zawodowych skorelowane są z osobowością, czy temperamentem danej osoby. Za istotny aspekt w tym obszarze uważa się także ulegnie wpływowi społecznemu, który rozumiany jest jako „proces w wyniku, którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą i czują inni ludzie"[181]. Przyczyn zróżnicowanego zainteresowania aktywnością edukacyjną można upatrywać także w chęci rozwoju własnego potencjału i dążenia do samorealizacji, które zależą od indywidualnych predyspozycji poszczególnych osób[182].

Realizacja ambicji edukacyjnych oraz chęć zdobycia przydatnego doświadczenia zawodowego coraz częściej łączą się z ekonomicznymi motywacjami mobilności. Wpisują się one w koncepcję człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), czyli człowieka, którego postępowanie podporządkowane jest ekonomicznym aspektom, mającym prowadzić do maksymalizacji wszelkich dochodów, bieżących, jak i przyszłych[183]. Pracownicy, decydując się na podwyższanie kwalifikacji zawodowych, zwiększają swoją mobilność, gdyż motywowani są chęcią osiągania wyższych dochodów z pracy. Poziom

[180] E. Kryńska, *Metody symulacji mobilności zasobów pracy*, [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody symulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie", IPiSS, Warszawa 2000, s. 256.
[181] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 246.
[182] P. Lipa, op. cit., s. 31.
[183] W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2011, s. 25 - 29.

wykształcenia wpływa na zwiększenie wynagrodzeń, co przekłada się na zwiększenie wydajności pracy pracownika - pracownik wytwarza wyższy produkt krańcowy pracy. Zależność ta zgodna jest z założeniami teorii kapitału ludzkiego *(human capital)*, w której akcentuje się heterogeniczność siły roboczej (różnice wynikają z różnych poziomów posiadanego kapitału ludzkiego), a zasadniczym kryterium tej dywersyfikacji jest poziom akceptacji „odmiennej produktywności poszczególnych jednostek, które posiadają różne zespoły zmiennych *human capital*"[184]. Produktywność tą można zwiększać inwestując w rozwój kapitału ludzkiego, a przyczyny podejmowania przez jednostki nakładów inwestycyjnych na rozwój i edukację zależą w dużej mierze od już posiadanych kwalifikacji i umiejętności.

Socjologiczne determinanty podnoszenia kwalifikacji zawodowych związane są ze zjawiskiem stratyfikacji społecznej[185] i wynikających z niej nierówności, pomiędzy poszczególnymi warstwami społecznymi, których przejawem są między innymi posiadane wykształcenie i wykonywany zawód. W wyniku mobilności edukacyjnej pomiędzy poszczególnymi klasami społecznymi dochodzi do przesunięć definiowanych jako ruchliwość społeczna. Ruchliwość ta, poza kategoriami przestrzennymi polega na „zmianie miejsca przez jednostki lub grupy społeczne w przestrzeni społecznej, którą jest określony układ klas, warstw, czy kategorii zawodowych"[186]. Jej wynikiem są zmiany w strukturach klasowo- warstwowych w społeczeństwach oraz w strukturze zawodowej poszczególnych zbiorowości[187].

W odniesieniu do pracodawców, wpływ na zainteresowanie mobilnością zawodową pracowników ma dążenie do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, co przekłada się na maksymalizację zysków, oraz chęć minimalizacji ryzyka osobowego[188]. Wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw możliwy jest dzięki takiemu zgromadzeniu kapitału intelektualnego, który umożliwi efektywne ich funkcjonowanie wobec ciągle zmieniających się wyzwań rynkowych. To właśnie tworzenie jego bazy staje się jednym z ważniejszych wyzwań dla pracodawców, gdyż

[184] E. Kryńska, *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy,* [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody symulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie",IPiSS, Warszawa 2000, s. 31.
[185] Definiuje się ją jako „hierarchiczny podział społeczny, którego cechą charakterystyczną jest wyróżnienie w społeczeństwie warstw, z których jedna jest bardziej uprzywilejowana i obejmuje pozycję na szczycie hierarchii, a inne kolejne, niższe szczeble drabiny". A. Adamus-Matuszyńska, *Wybrane problemy socjologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 103.
[186] D. Walczak-Duraj, *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo Omeg-Praksis, Pabianice 2006, s. 227.
[187] B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 300 - 302.
[188] P. Lipa, op. cit., s. 58.

umożliwia sprawną reakcję na potrzeby zmieniającego się rynku, czy powstawanie innowacyjnych idei i rozwiązań[189]. Innowacyjność zależy więc od kwalifikacji i kompetencji pracowników, którzy są jej źródłem, a kreatywność i przedsiębiorczość jednostek stają się ważniejsze od posiadanych zasobów materialnych[190]. Pracodawcy, zdając sobie sprawę ze znaczenia kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej, zainteresowani są kwalifikacjami zawodowymi zarówno swoich pracowników, jak i kandydatów do pracy, wobec których oczekiwania są coraz większe. Decydujące wydaje się zatem zatrudnianie i inwestowanie w tych, którzy mają odpowiednio wysokie kwalifikacje zawodowe i są gotowi na ich podnoszenie.

Nawiązując do aspektu związanego z ryzykiem osobowym[191], należy zauważyć, że pracodawcy będą starali się je minimalizować w dwojaki sposób: zatrudniając osoby, które wykażą się najwyższym poziomem wiedzy i kwalifikacji oraz inwestując w rozwój zawodowy pracowników, ułatwiając im zdobywanie nowych kwalifikacji[192]. Działania te mają na celu eliminację sytuacji, w których pracodawca będzie ponosił negatywne konsekwencje, wynikające z zatrudnienia i doboru pracowników posiadających niewystarczające kwalifikacje do wykonywania danej pracy[193].

Kolejny rodzaj mobilności zasobów pracy, który wpływa na ich elastyczność, to mobilność międzyzakładowa. Jest ona rodzajem ruchliwości pracowniczej, która związana jest ze zmianą miejsca pracy, kiedy po odejściu z pracy następuje przyjęcie do innej jednostki. Wynika ona z inicjatywy pracodawcy lub pracownika, co powoduje, że jej skala zależy z jednej strony od potrzeb pracodawców, a z drugiej od potrzeb pracowników. Dla pracodawców jest ona formą dostosowania zapotrzebowania na pracę do zmieniającej się sytuacji na rynkach produktów, zmian w zatrudnieniu wynikających z ruchliwości pracowników oraz z przyczyn naturalnych. Dla pracobiorców może być jednym ze sposobów uzyskania miejsca pracy, które zaspokaja aspiracje i dążenia, a także formą dostosowania się do zmiennego zapotrzebowania na pracę w gospodarce. Za podstawowy warunek mobilności międzyzakładowej uznaje się tzw. przejrzystość rynku pracy, która jest zdeterminowana głównie stanem systemu informacji o wolnych miejscach pracy w ramach infrastruktury rynku pracy, w tym w publicznych służbach

[189] M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, red. M. Rybak, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003, s. 14 - 15.
[190] P. Lipa, op. cit., s. 39.
[191] Ryzyko osobowe rozumiane jest w tym ujęciu jako brak spodziewanych korzyści z pracy zatrudnionych pracowników.
[192] P. Lipa, op. cit., s. 41.
[193] E. Engel-Babska, *Ryzyko zatrudnienia w prawie pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 22.

zatrudnienia. Są one zobowiązane do monitorowania procesów gospodarczych i prognozowania zapotrzebowania na dane prace i zawody. Głównym założeniem takich działań jest kształcenie zgodnie z potrzebami gospodarki. Są one także przejawem wsparcia instytucjonalnego zdolności adaptacyjnej pracowników[194].

Elastyczność zasobów pracy, przejawiająca się ich mobilnością, jest jednym z bardziej istotnych aspektów kształtujących współczesne rynki pracy. Jej wpływ na ich funkcjonowanie jest widoczny w różnych aspektach, co przekłada się na zainteresowanie mobilnością wielu dyscyplin naukowych. Dzięki temu wymiarowi elastyczności rynków pracy, możliwe jest między innymi ograniczanie poziomu bezrobocia strukturalnego oraz niwelowanie niedopasowań w przekrojach kwalifikacyjno-zawodowych i przestrzennych. Migracje mogą być także rozpatrywane jako inwestycja, która przyczynia się do wzrostu produkcyjności zasobów ludzkich i ich efektywności. Pracownicy mobilni zawodowo to pracownicy, którzy zwiększają swoje szanse na zatrudnienie i rozwój. Ich zdolność do nabywania nowej wiedzy i umiejętności decyduje o innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, organizacji i instytucji, w których są zatrudnieni. Biorąc pod uwagę dynamikę współczesnych migracji międzynarodowych, w tym migracji ekonomicznych, można zauważyć, że są one efektywnym narzędziem poprawy poziomu dobrobytu jednostek i całych społeczeństw, jak również umożliwiają wyrównywanie szans i rozwój. Należy jednak podkreślić, że wzmożona mobilność zasobów pracy powoduje coraz bardziej odczuwalne skutki. Mają one zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny. Te ostatnie stają się prawdziwym wyzwaniem dla efektywnego funkcjonowania poszczególnych rynków pracy i wymuszają stosowanie szeregu nowych rozwiązań, tak by beneficjentów elastyczności podaży pracy było jeszcze więcej.

1.2.2. Rola mechanizmu kształtowania wynagrodzeń w procesie uelastyczniania płac

Wynagrodzenia, będąc elementem stosunków pracy, kształtują się w kontekście społecznym, politycznym i ekonomicznym. Ten wymiar elastyczności rynku pracy jest szczególnie istotny, gdyż dotyczy płacy, która jest często kluczowym, obok treści pracy, czynnikiem motywującym do jej podjęcia lub zmiany. Dodatkowo, nierzadko determinuje on wybór drogi zawodowej. Poza tym, jako główny składnik kosztów pracy

[194] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s.189.

może skutecznie przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku krajowym oraz międzynarodowym[195].

Możliwość dostosowania wysokości wynagrodzeń do zachodzących zmian jest zatem kluczowa tak dla pracodawców, jak i pracowników. Warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu elastyczne systemy wynagrodzeń wywodzą się z koncepcji płacy uwarunkowanej sytuacyjnie (*contingent pay*), która oznacza wynagrodzenie silnie powiązane z wykonaniem pracy, posiadanymi kompetencjami, umiejętnościami, czy doświadczeniem[196].

Elastyczność wynagrodzeń**,** która jest także nazywana finansową lub kosztową, można zdefiniować jako możliwość dopasowania wysokości i struktury płac do zmian warunków: wydajności pracy, rentowności działalności, czy sytuacji panującej na rynku pracy. Pozwala ona na kształtowanie wysokości wynagrodzeń w zależności od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz indywidualnych efektów wykonywanej pracy[197]. I. Nieżurawska elastyczność finansową charakteryzuje jako „innowacje płacowe, które pozwalają na swobodne przenoszenie pracowników do różnych zadań o zmiennej wartości, przyczyniają się do szybkiego dostosowywania pracowników do zmieniających się potrzeb organizacji i wymagań otoczenia oraz reagują na zmiany na rynku pracy"[198]. W procesie kształtowania elastycznych systemów wynagrodzeń zakłada się, że „wartością w organizacji jest człowiek, a nie stanowisko pracy, a wynagrodzenie powinno być pojmowane w sposób kompleksowy, jako złożona z różnorodnych składników finansowych i pozafinansowych spójna całość"[199].

Elastyczność płac może być ujmowana w wąskim, jak i szerokim rozumieniu. W pierwszym ujęciu oznacza dostosowywanie poziomu wynagrodzeń do zmieniających się wartości kryteriów je kształtujących. Jeżeli natomiast analizie poddawana jest szersza

[195] Jak podkreśla S. Stachowska „konkurencja na rynku, wymagająca stałego obniżania cen, a więc kosztów produkcji, w tym kosztów pracy, należy do najistotniejszych czynników kształtowania wynagrodzeń". S. Stachowska, *Elastyczne formy wynagradzania*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014, s. 149.

[196] Pojęcie to wprowadził M. Armstrong. Szerzej: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 454. W koncepcji płacy uwarunkowanej sytuacyjnie ujęte jest także zróżnicowanie pozycji poszczególnych uczestników organizacji, które uzależnione jest od ich względnej wartości dla firmy (tzw. zasada elitaryzmu) oraz pozycji zajmowanej na rynku pracy. H. Karaszewska, *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, UMK, Toruń 2003, s. 79. Szerzej o skutkach stosowania płacy uwarunkowanej sytuacyjnie na motywację i efektywność pracowników w: K. Daniels, K. Nielsen, *Does contingent pay encourage positive employeeattitudes and intensify work?*, „Human Resource Management Journal", 2017, nr 27 (1), s. 94 - 112.

[197] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s. 189.

[198] J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach* w Polsce, TNOiK, Toruń 2010, s. 31.

[199] S. Stachowska, , op. cit., s. 151.

perspektywa to wynagrodzenie elastyczne „odnosi się do systemu i oznacza wzrost swobody w dostosowywaniu go do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Jest to możliwe przy łagodzeniu lub ograniczeniu regulacji prawnych (np. malejący odsetek pracowników objętych układami zbiorowymi pracy). Mieści się w tym też większa swoboda w kształtowaniu struktury pakietów wynagrodzeń i poszczególnych składników systemu wynagrodzeń w organizacji"[200]. Procesy zachodzące na rynkach pracy w wielu przypadkach sprzyjają odchodzeniu od ich sztywności utożsamianej właśnie ze stosowaniem: negocjacji na szczeblu państwa, indeksacji płac, systemów wynagrodzeń opartych na starszeństwie lub stażu pracy, które zaczynają być postrzegane jako bariery dla wzrostu konkurencyjności[201]. Jest to istotne, gdyż płace mogą być konstruowane na podstawie złożonych przepisów, ustalanych między pracodawcami (związkami pracodawców), a pracownikami (związkami zawodowymi) lub na zasadzie negocjacji zbiorowych. Nie bez znaczenia jest także rola partnerów społecznych w określaniu i implementacji rozwiązań dotyczących wynagrodzeń.

Za najważniejsze przejawy uelastyczniania wynagrodzeń uważa się[202]:

- zmienność systemów wynagrodzeń wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu; dywersyfikację podsystemów wynagrodzeń w obrębie organizacji przy zachowaniu wspólnych celów głównych,
- zmianę roli i metod wartościowania pracy, przejście do oceny kompetencji i efektów oraz wzrost znaczenia wynagradzania za posiadane kompetencje,
- zwiększanie udziału zmiennej części wynagrodzenia powiązanej z osiągnięciami pracowników,
- zmniejszenie liczby kategorii zaszeregowania i stworzenie szerszych przedziałów zasadniczych stawek płac (*broadbanding*)[203], co oznacza odejście od wartościowania stanowisk pracy i przechodzenie do określenia szerokich profili zawodowych i wartościowania opartego na kompetencjach,

[200] Ibidem, s. 150.
[201] Z. Jacukowicz, *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999, s. 37.
[202] J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń jako efektywne narzędzie kształtowania płac, Kształtowanie efektywności przedsiębiorstw - determinanty, pomiar, narzędzia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2011, nr 27, s. 286; S. Stachowska, op. cit., s. 152 - 153; M. Król, *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 28.
[203] Zalety *broadbandingu* opisane zostały w: M. Bussin, D. Christos, *Have you ever felt unfairly paid? If pay is a gripe, chances are your company needs to make use of Job Evaluation*, „HR Future", 2018, no 4, s. 36 - 37.

- indywidualizację pakietów wynagrodzeń, ich dostosowywanie do celów strategii wynagradzania oraz potrzeb i oczekiwań pracowników dzięki wzrostowi udziału i znaczenia ruchomej części wynagrodzeń oraz stosowania kafeterii,
- rozwój grupowych form wynagradzania i innych form bezpośredniej partycypacji pracowniczej, co ułatwia realizację wspólnych celów i zadań, stwarza możliwość integracji członków danej organizacji,
- wzrost roli indywidualnych negocjacji wynagrodzenia przy podejmowaniu pracy.

Interesującego porównania tradycyjnych i elastycznych systemów wynagrodzeń dokonała J. Nieżurawska. Autorka przeciwstawiła: wąsko zdefiniowane role pracownicze, nieelastyczny proces oceny pracy pracowników, zależność nagradzania pracowników od stanowiska pracy, sztywne i oparte na hierarchii struktury płacowe, płace tożsame z awansem pionowym, nacisk na indywidualne osiągnięcia, czy brak związku pomiędzy wynagrodzeniami a wynikami całej organizacji, jej kulturą organizacyjną i strategią, zróżnicowanemu stosowaniu ról pracowniczych - nacisk na kompetencje i ciągły rozwój, elastycznemu ocenianiu pracowników, ich nagradzaniu za posiadane umiejętności i wartość, którą wnoszą do organizacji, zwiększaniu udziału zmiennych składników w całości wynagrodzeń[204].

Należy jednak pamiętać, że elastyczne systemy wynagrodzeń wiążą się nie tylko z pozytywnymi, ale i negatywnymi aspektami. Do pozytywnych można zaliczyć: podnoszenie poziomu kompetencji, tworzenie modułów kompetencyjnych (wielkokierunkowy rozwój), stymulowanie osiągnięć, pobudzanie do rozwoju, zwiększanie kreatywności i innowacyjności oraz podniesienie stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników. Konsekwencje negatywne zmian w systemach wynagrodzeń to między innymi: różnicowanie wynagrodzeń mogące powodować konflikty, relatywne pogorszenie sytuacji płacowej pracowników niżej kwalifikowanych, brak stabilności dochodów z pracy, zwiększenie poczucia niepewności, osłabienie stopnia integracji pracowników z firmą, zmniejszenie stopnia zaangażowania pracowników peryferyjnych i ich negatywne oddziaływanie na pozostałych, zakłócenie stosunków międzyludzkich wskutek odmiennego traktowania poszczególnych grup pracowników[205].

Wpływ na uelastycznianie się systemów wynagrodzeń ma szereg uwarunkowań płynących zarówno z mikro, jak i makrootoczenia. W samej organizacji wzrostowi znaczenia elastyczności finansowej sprzyja rozwój wynagrodzeń opartych

[204] J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, op. cit., s. 31.
[205] H. Karaszewska, *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, op. cit., s. 81.

na wynagradzaniu za: wyniki i efekty pracy (*payment by results PBR),* posiadane kompetencje (*competency based pay CBP*)[206], wkład pracy (*contribution based pay CBP*). Kolejny istotny aspekt uelastyczniania wynagrodzeń to możliwość ich indywidualizacji, która powinna uwzględniać specyfikę poszczególnych pracowników (ich rolę, pozycję i wkład w sukces organizacji, wartość i pozycję na rynku, formę zatrudnienia oraz indywidualne potrzeby i oczekiwania), specyfikę grupy pracowniczej (trudność i złożoność wykonywanych zadań) oraz specyfikę samej organizacji (jej strukturę i kulturę organizacyjną). W obszarze mikrootoczenia o elastyczności finansowej decydują także coraz powszechniej stosowane systemy wynagrodzeń kafeteryjnych, opartych na indywidualizacji wynagrodzeń i dopasowywaniu ich struktury do potrzeb poszczególnych pracowników[207].

W otoczeniu makroekonomicznym do najczęściej wskazywanych determinant uelastyczniania wynagrodzeń zalicza się: obowiązujący system podatkowy i ubezpieczeń społecznych, siłę oddziaływania związków zawodowych, przyjęte standardy pracy, poziom i strukturę bezrobocia, dostępność zasobów pracy, czy poziom rozwoju gospodarczego danego kraju. Determinuje on produktywność siły roboczej i rodzaj zapotrzebowania na poszczególne grupy pracowników. Do grupy analizowanych czynników należą także: faza cyklu koniunkturalnego, zachodzące zmiany na rynkach pracy i związana z nimi konieczność dostosowana do globalnej konkurencji. Nie bez znaczenia są także regulacje dotyczące płacy minimalnej[208].

Wspominając o czynniku jakim jest płaca minimalna[209] podkreślić należy, że jej wpływ na sytuację na rynku pracy, wielkość zatrudnienia, czy wysokość wynagrodzeń nie

---

[206] Wynagradzanie za kompetencje nabrało szczególnego znaczenia wraz z uelastycznianiem się systemów wynagrodzeń na początku obecnego stulecia, ale jego geneza sięga lat 30. XX w. Szerzej w:B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Urlich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012, s. 187.

[207] Szarzej o kafeterii w: J. Nieżurawska, *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce", 2014, nr 8 (46), s. 123 - 131; J. Nieżurawska- Zając, *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji "hygge" w opinii generacji Y - badania pilotażowe*, „Marketing i Zarządzanie", 2018, nr 1(51), s. 309 - 318; T. Kawka, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodark*i, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 280.

[208] M. Arczewska, *Uwarunkowania i możliwości wprowadzenia w Polsce polityki flexicurity jako koncepcji poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych,* [w:] Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 78; M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 26.

[209] Po raz pierwszy płaca minimalna została wprowadzona w Nowej Zelandii w 1894 roku. A. Krajewska, *Płaca minimalna,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 18. Ogólne zasady dotyczące stosowania płacy minimalnej na świecie wyznaczane są przez Międzynarodową Organizację Pracy i jej konwencję nr 26 dotyczącą metod ustalania płac minimalnych. Za główny cel wprowadzenia płacy minimalnej wyznaczono: walkę z ubóstwem, pomoc w zapewnieniu pracownikom ochrony socjalnej i

jest jednoznaczny[210]. Z jednej strony podkreśla się, że umożliwia ona osobom o najniższych kwalifikacjach osiąganie dochodów zapewniających środki do życia oraz zmniejsza skalę rozpiętości wynagrodzeń w społeczeństwie. Pomimo istnienia bardziej efektywnych sposobów ograniczania nierówności, jak np. podatki, czy transfery społeczne[211], płaca minimalna uznawana jest za jedno z kluczowych narzędzi zapewniających odpowiedni dochód, dzięki czemu staje się symbolem działań na rzecz sprawiedliwości społecznej. Może ona także przyczyniać się do wzrostu efektywności poprzez niwelowanie takich niedoskonałości rynków pracy, jak te związane z nadmierną siłą monopsonistyczną, czy asymetrią dostępu do informacji, które mogą prowadzić do selekcji negatywnej[212]. Stosowanie płacy minimalnej jest więc w tej argumentacji użyteczne społecznie, szczególnie w obliczu zawodności samoregulacji rynku[213].

Z drugiej strony, postrzega się ją jako przeszkodę w zwalczaniu zjawiska bezrobocia. Jej ustalenie na zbyt wysokim poziomie może przełożyć się na spadek popytu na pracę tych osób, których produktywność jest niższa od ustalonej stawki, co spowoduje pojawienie się bezrobocia o charakterze przymusowym. Aspekt ten dotyczy szczególnie osób młodych, wchodzących na rynki pracy i nisko wykwalifikowanych. Przeciwnicy płacy minimalnej podkreślają, że usztywniając płace „od dołu", utrudnia się procesy dostosowawcze na rynku pracy oraz zmniejsza elastyczność podaży i popytu na pracę[214].

---

odpowiedniego poziomu życia oraz wyeliminowanie pewnych form nieuczciwej konkurencji. P. Broniatowska, A. Majchrowska, Z. Żółkiewski, *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?,* "Studia BAS", 2013, nr 4(36), s. 127.

[210] Interesującego przeglądu wybranych badań międzynarodowych dotyczących wpływu wynagrodzeń minimalnych na gospodarkę i zatrudnienie dokonali: P. Broniatowska, A. Majchrowska, Z. Żółkiewski. Przytoczone przez nich badania dotyczyły rynków pracy w: Hiszpanii, Francji, Czech, Węgier, Estonii, Słowacji i Wielkiej Brytanii. Jak się okazuje, tylko w tym ostatnim kraju przeważał pogląd o braku istotnego wpływu wynagrodzenia minimalnego na zatrudnienie, ale silnym jego wpływie na redukcję nierówności płacowych. W pozostałych krajach badania potwierdziły zauważalny, niekorzystny wpływ płacy minimalnej na zatrudnienie. Autorzy opracowania podkreślili równocześnie, że wpływ wynagrodzenia minimalnego na rynek pracy powinien być oceniany łącznie z jego innymi zmiennymi instytucjonalnymi, które są silnie zróżnicowane pomiędzy krajami. Szerzej: Ibidem, s. 130 - 132.

[211] Innym efektywnym instrumentem zmniejszania ubóstwa i nierówności społecznych jest dostęp do publicznej edukacji.

[212] T. Boeri, J. van Ours, op. cit., s. 78.

[213] Szerzej o zawodności rynku rozumianej jest jako odchylenia od modelu pełnej konkurencji, które przyczyniają się do powstawania zakłóceń w oddziaływaniu sił rynkowych w: P. Leszek, *Koncepcje zawodności rynku: teoria a rzeczywistość*, „Equilibrium", 2010, nr 1 (4), s. 11; J. E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004, s. 253 - 291; J. M. Fijor, *Zawodność rynku, jako fundament teorii dóbr publicznych*, „OPTIMUM, Studia Ekonomiczne", 2012, nr 1 (55), s. 47.

[214] Podsumowanie argumentacji sceptyków w zakresie odziaływania płacy minimalnej na rynek pracy zawiera praca: W. Jarzyński, A. Rzońca, P. Stolarczyk, W. Wojciechowski, *Płaca minimalna zabija miejsca pracy*, „Analiza FOR", 2011, nr 2. Autorzy ci podkreślają, że wzrost płacy minimalnej: nasila presję płacową także wśród lepiej opłacanych pracowników, wypycha osoby o niskiej wydajności pracy z legalnego zatrudnienia do bezrobocia i szarej strefy, hamuje wzrost zatrudnienia i spowalnia wzrost gospodarczy, szkodzi zatrudnieniu ludzi młodych, uderza w zatrudnienie w biednych regionach, czy zmniejsza konkurencyjność firm. Poglądy przeciwne wyraża między innymi A. Krajewska. Autorka, mówiąc

Jest ona przez nich postrzegana jako forma etatyzmu, funkcjonująca bez oparcia o realia mechanizmów rynkowych. Ze względu na wysoką zależność efektywności płacy minimalnej od lokalnej specyfiki rynku pracy, zwracają uwagę na konieczność jej planowania na poziomie możliwie jak najbardziej lokalnym. Dla potrzeb niniejszego opracowania istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, iż w postępującym procesie uelastyczniania wynagrodzeń, ich indywidualizacji i budowaniu w oparciu o posiadaną wiedzę i kompetencje pracownicy o niskich kwalifikacjach mogą odczuwać relatywne pogorszenie swojej sytuacji na rynku pracy. Może temu towarzyszyć zwiększenie poczucia niepewności zatrudnienia i wysokości osiąganych wynagrodzeń. Gwarantowana płaca minimalna powinna je zapewniać, ale jednocześnie motywować do samorozwoju, podnoszenia poziomu posiadanej wiedzy, zdobywania nowych umiejętności. To one stają się coraz częściej czynnikiem determinującym wycenę potencjału pracowników na współczesnych rynkach pracy.

Mechanizmy kształtowania wynagrodzeń w znaczący sposób determinują koszty pracy, a tym samym konkurencyjność oferujących je przedsiębiorstw. Ich znaczenie wydaje się być tym istotniejsze, gdy analizie zostaje poddana kwestia związana z uelastycznianiem ich systemów. Te, będąc utożsamiane z innowacjami płacowymi, które skutkują indywidualizacją i zróżnicowaniem płac w oparciu o wartość pracowników, stają się odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą. Należy jednak pamiętać, że nierówności płacowe, będące wynikiem uelastyczniania płac, mogą być źródłem niepewności, obaw, czy poczucia rezygnacji. Rozwiązania takie są też trudno akceptowalne społecznie, zwłaszcza przy relatywnie niskim poziomie płac. Warto zatem mieć na uwadze, że wprowadzenie tego typu rozwiązań wymaga odpowiedniego klimatu społecznego, a także przemyślanych strategii wewnątrz organizacji. Wydaje się, że, dążąc do rozsądnego kompromisu między elastycznością, a stabilizacją wynagrodzeń, można uczynić je bardziej akceptowalnymi i spełniającymi oczekiwania zarówno pracodawców, jak i pracowników. Dyskusyjną pozostaje kwestia, czy taki kompromis jest osiągalny.

---

o pozytywnym wpływie wynagrodzenia minimalnego na zatrudnienie i gospodarkę, zaznacza, że jego przeciwnicy postrzegają płacę jedynie w kategorii kosztów pracy, a nie doceniają lub pomniejszają jej społeczny i ekonomiczny aspekt. „Wydaje się, że zwolennicy hamowania wzrostu płacy minimalnej są zarazem zwolennikami strategii opartej na niskich kosztach pracy i niskich podatkach, co umożliwia uzyskanie przewagi cenowej. Jest to strategia typowa dla krajów o względnie niskim poziomie rozwoju gospodarczego. Zbyt długie utrzymywanie tej strategii utrudnia jednak wychodzenie z zacofania, głównie technicznego, gdyż nie sprzyja to podnoszeniu jakości zasobów pracy i przeznaczaniu dużych nakładów pracy na działalność innowacyjną". A. Krajewska, *Płaca minimalna* op. cit., s. 116; Szerzej w: A. Krajewska, *Refleksje o płacy minimalnej*, „Studia Prawno - Ekonomiczne", t. XCIV, 2015, s. 314.

1.2.3. Elastyczność popytowej strony rynku pracy jako determinanta wielkości i struktury zatrudnienia

Współczesne rynki pracy są dynamiczne, ewaluują, czego konsekwencją jest zmieniające się podejście także do kwestii związanej z zatrudnieniem. W połączeniu ze zmianami struktury produkcji i coraz szerszym znaczeniem sektora usług, zmianami struktury demograficznej i związanym z nią procesem starzenia się społeczeństw, wzrostem gospodarczym, w tym wzrostem bezzatrudnieniowym[215] oraz postępującą innowacyjnością gospodarek pożądaną cechą współczesnych rynków pracy staje się elastyczność zatrudnienia. Przyczynia się ona do zwiększenia stopnia dopasowania organizacji do zmian zachodzących na rynkach produktów i usług, a z drugiej, do jeszcze lepszego wykorzystania potencjału pracowników organizacji. Elastyczność zatrudnienia rozpatruje się w dwóch podstawowych wymiarach jako zewnętrzną i wewnętrzną w stosunku do danej organizacji (tabela 2).

Tabela 2. Wymiary elastyczności zatrudnienia

Wymiar	Rodzaj	Charakter
Wewnętrzna	**Numeryczna**	Tymczasowe dostosowanie czasu pracy do jej ilości w organizacji, co umożliwia stosowanie nietypowych godzin pracy oraz systemów rozliczania czasu pracy.
	Funkcjonalna	Realizowana poprzez szkolenia, prace wielozadaniowe, rotację na stanowiskach pracy. Bazuje na zdolnościach pracowników do wykonywania różnych zadań i czynności.
Zewnętrzna (numeryczna)		Dostosowanie stanu zatrudnienia w organizacji dzięki wymianie z zewnętrznym rynkiem pracy - obejmuje ona np.: zwolnienia, przyjęcia, pracę tymczasową oraz umowy na czas określony.

Źródło: E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy,* [w:] Podstawy wiedzy o rynku pracy, red. E. Kryńska, E. Kwiatkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 171.

Jak wynika z tabeli 2, wewnętrzna elastyczność zatrudnienia dzieli się na numeryczną i funkcjonalną. Pierwszy z wymienionych rodzajów odnosi się przede wszystkim do czasu pracy. Oznacza on możliwość dostosowywania, zgodnie z przyjętymi

[215] Jest on szczególnie istotny, gdy podda się ocenie sytuację na rynkach pracy krajów wysoko rozwiniętych. Szerzej w: E. Kwiatkowski, T. Tokarski, *Bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy: Polska i Unia Europejska - tendencje i oczekiwania na przyszłość*, [w:] Przyszłość pracy w XXI wieku, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2004, s. 268; P. Misztal, *Hipoteza bezzatrudnieniowego wzrostu gospodarczego w krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego, „*Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2014, nr 12 (61), s. 129 - 141; M. Domician, *A Theoretical and Growth Accounting Approach of Jobless Growth*, „Periodica Oeconomica", 2010, nr 1, s. 67 - 76.

normami i okresami rozliczeniowymi, długości czasu pracy i jego wykorzystania zgodnie z potrzebami organizacji[216]. Elastyczność wewnętrzną numeryczną definiuje się również jako zabieg, mający na celu indywidualizację rozwiązań związanych z kształtowaniem czasu pracy, przejawiający się w wprowadzaniu wielu różnych modeli czasu pracy (dziennego, tygodniowego, rocznego) zamiast jednego, powszechnie obowiązującego[217]. Elastyczność czasu pracy jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, które opierają się o obowiązujące regulacje w celu dopasowania czasu pracy do potrzeb organizacji, zazwyczaj z uwzględnieniem możliwości i preferencji pracowników[218]. Można ją zdefiniować jako „odejście od stałych, przyjętych na nieokreślony termin uregulowań czasu pracy, które obowiązują bez względu na stopień wykorzystania zasobów, wahania popytu, indywidualne zadania i życiowe sytuacje pracowników, na rzecz kształtowania wymiaru i rozkładu czasu pracy przez pracodawców i pracowników w zależności od istniejących uwarunkowań"[219]. Elastyczny czas pracy jest także określany jako okresowe zmiany czasu pracy, które ustalane są przy uwzględnieniu wymagań przedsiębiorstwa i uzasadnionych potrzeb pracowników, przy czym zasady wprowadzania tych zmian, w tym współdecydowania pracowników, powinny być określone w stosownych dokumentach[220].

Stosowanie elastycznego czasu pracy w organizacjach jest możliwe dzięki stosowaniu jego elastycznych form, przez które rozumie się nieregularne, odmienne w różnych okresach rozkłady rzeczywistego czasu pracy. Wynikają one z różnorodności, specyfiki zatrudnienia, rodzaju pracy, jej organizacji oraz miejsca wykonywania. Mogą one przejawiać się stosowaniem niestandardowego wymiaru czasu pracy, jego rozkładu lub być ich połączeniem[221]. Jest to podstawą tradycyjnego sposobu ich klasyfikacji według

[216] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy,* op. cit., s. 171; E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy,* „Polityka Społeczna", 2007, nr 11 - 12, s. 1.
[217] W. Kopertyńska, *Czas pracy i jego organizacja*, [w:] Zarzadzanie pracą, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 179.
[218] I. Ostoj, *Redukcja regulacji czasu pracy jako kierunek zmian w sferze instytucjonalnej rynku pracy,* „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2017, t. 104, s. 304.
[219] B. Skowron-Mielnik, *Zarzadzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie, Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 48.
[220] Koncepcja elastycznego czasu pracy oznacza zerwanie z zasadami tradycyjnego modelu, do których należały: zasada jednolitości - uregulowanie czasu pracy w danym przedsiębiorstwie jednolite dla wszystkich pracowników, zasada równoczesności - początek i koniec czasu pracy znajdują się w tym samym punkcie czasowym dla wszystkich pracowników, zasada punktualności - początek i koniec czasu muszą być ściśle przestrzegane, zasada autorytetu czasu - pracownik nie ma możliwości wpływu na uregulowanie czasu pracy, zasada tabu - nie należy rozpowszechniać alternatywnych uregulowań czasu pracy. Ibidem, s. 45 - 48.
[221] Szerzej o elastycznych formach czasu pracy w: U. Torbus, *Rola elastycznych form zatrudnienia w godzeniu nauki z pracą zawodową,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015, s. 259 -

składowych: wymiaru i rozkładu. W ujęciu tym wymiar określa chronometrię czasu pracy czyli liczbę jednostek czasu przeznaczonych na świadczenie pracy, a rozkład określa chronologię czasu pracy, czyli rozmieszczenie jednostek czasu pracy w pewnym przedziale czasowym. W związku z tym wyróżnia się trzy kategorie, wymiary form elastycznego czasu pracy. Zostały one przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Wymiary uelastyczniania czasu pracy

Wymiar	Charakterystyka
Chronometryczny	Związany z ogólnym wymiarem czasu pracy; dotyczy odchyleń od powszechnie przyjętej długości czasu pracy. Przykładem tego typu uelastycznienia są: praca w niepełnym wymiarze godzin, praca w dni wolne ustawowo, praca w nadgodzinach, wcześniejsze przechodzenie na emeryturę.
Chronologiczny	Związany ze zmianą rozkładów czasu pracy: dobowy, tygodniowy roczny, które zawierają różne możliwości rozmieszczenia wolumenu czasu pracy, np.: praca zmianowa, ruchomy czas pracy.
Chronometryczno-chronologiczny	Stanowią kombinacje długości, jak i rozkładu czasu pracy, np.: dzielenie pracy, płynne przejścia do i z pracy zawodowej, leasing pracowników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Skórska, *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 121; B. Skowron-Mielnik, *Zarzadzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie, Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 48.

Stosowanie zróżnicowanych form czasu pracy umożliwia zwiększenie natężenia działalności i zaangażowania czynnika pracy w jednych okresach, a zmniejszenie w innych. Dają one także przestrzeń na dostosowywanie wymiaru i rozkładu pracy do indywidualnych potrzeb pracowników. Charakteryzując się różnym stopniem elastyczności, ułatwiają organizację pracy oraz zwiększają konkurencyjność pracodawców, przy jednoczesnej ochronie pracowników.

Poza wykorzystywaniem elastycznych form czasu pracy, do działań, które mają się przyczynić do zwiększania wewnętrznej elastyczności numerycznej zalicza się także te, które zezwalają na stosunkowo długi okres rozliczeniowy czasu pracy[222]. Dłuższy okres

275; A. Ludera-Ruszel, *Ruchomy czas pracy - szansa czy zagrożenie dla pracowników, „*Monitor Prawa Pracy", 2014, nr 1, s. 17 - 26.

[222] Na przedłużenie okresu rozliczeniowego (z 4 do 12 miesięcy) zdecydowano się w Polsce w celu ograniczenia wpływu kryzysu gospodarczego na rynek pracy, wprowadzając tzw. ustawę antykryzysową. Stworzono także możliwość ustalania indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika oraz w konkretnych przypadkach obniżenia wymiaru czasu pracy. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców. Dz. U. Nr 125, poz. 1035. Jej ustalenia dotyczące stosowania przedłużonych okresów rozliczeniowych zostały ponownie wdrożone w ustawie z 12 lipca 2013 r. K. Sakowska, *Elastyczne formy* organizacji *czasu pracy według ustawy nowelizującej z 23 sierpnia 2013*

rozliczeniowy daje pracodawcy o wiele większe możliwości elastycznego zaplanowania i rozliczania czasu pracy tak, aby bez dodatkowych kosztów, dopasować je do cyklicznie zmieniającego się zapotrzebowania na pracę[223].

Za dobre praktyki w uelastycznianiu czasu pracy uważa się także konta oraz korytarze czasu pracy[224]. Konta czasu pracy służą do gromadzenia nadwyżek i niedoborów czasu pracy indywidulanych pracowników, którzy mają zapewnione stałe wynagrodzenie, ubezpieczenia społeczne i zdrowotne oraz ochronę pracy, niezależnie, czy na koncie jest nadwyżka, czy niedobór czasu pracy[225]. Korzystanie z korytarza czasu pracy polega na wyznaczaniu górnej i dolnej granicy dziennego lub tygodniowego czasu pracy. Jest to narzędzie stosowane przez pracodawcę w celu dostosowania czasu pracy do oczekiwanych wahań w działalności gospodarczej[226].

Granice formalne elastyczności czasu pracy są wyznaczone między innymi przez: umowy międzynarodowe, prawo wspólnotowe oraz przepisy prawa pracy i wynikające z nich rozwiązania w zakresie zapewnienie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników oraz równego ich traktowania. Regulacje czasu pracy mogą występować jako powszechnie obowiązujące przepisy prawa lub być wynikiem kompromisów osiąganych w porozumieniach zbiorowych. Dotyczą one najczęściej zdefiniowania normalnej i maksymalnej długości tygodnia roboczego oraz ograniczeń dotyczących pracy w godzinach nadliczbowych. W ich skład wchodzą także przepisy określające wysokość dodatku za nadgodziny, czy przepisy odnoszące się do regulacji okresu rozliczeniowego czasu pracy oraz zasady organizacji czasu pracy[227]. Ustalenia wymagają także kwestie dotyczące pracy w godzinach nocnych i w dni wolne od pracy. W większości przypadków są to wielkości precyzyjnie określone w przepisach prawa[228].

---

r., [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015 , s. 276.

[223] Tego typu niestandardowa organizacja pracy jest szczególnie opłacalna dla firm, w których w dłuższych odcinkach czasu powstaje potrzeba wykonywania zadań w dodatkowym (szóstym) dniu tygodnia, podczas gdy w innych okresach panuje zastój.

[224] Cieszą się one znaczną popularnością w Niemczech. Szerzej w: H. Strzemińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy. Doświadczenia krajów europejskich,* IPiSS, Warszawa 2004, s. 78 - 81.

[225] Można je podzielić na krótkookresowe i długoterminowe. Pierwsze z nich umożliwiają odbieranie małych bloków czasu wolnego, a konta długookresowe wykorzystywanie większych, np. na szkolenie lub wcześniejsze przejście na emeryturę, zgodnie z uprawnieniami zawodowymi.

[226] W skrajnych przypadkach dolna granica może oznaczać 0 godzin pracy. Uznaje się, że korytarze czasowe lepiej służą pracodawcom niż pracownikom, co zależy jednak od ustaleń zawartych w porozumieniach zakładowych, dotyczących czasu pracy. E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s. 181.

[227] I. Ostoj, *Redukcja regulacji czasu pracy…*, op. cit., s. 307.

[228] Restrykcyjność ich stosowania jest jednak trudna do zmierzenia, a możliwość porównania stopnia restrykcyjności czasu pracy w skali świata daje jedynie wskaźnik regulacji czasu pracy (*WRCP*) opracowany przez Instytut Frasera. Obejmuje on takie elementy jak ograniczenia pracy w nocy i w dni wolne, czy możliwość wydłużenia tygodnia roboczego do 5,5 dni. Wskaźnik występuje w skali 0-10, jego wysokie

Istotnym jest, by gospodarowanie czasem pracy było korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracobiorcy. Aby nie odbywało się to ze szkodą dla pracownika, podejmowane są działania mające zapewnić równowagę pomiędzy elastycznym czasem pracy a ochroną osób zatrudnionych. Powinny to zagwarantować regulacje wypracowane w ramach negocjacji zbiorowych, zgodnie z prawem każdego kraju. W krajach wysoko rozwiniętych jest to realizowane m.in. w regulacjach na temat czasu pracy, mających chronić przed nadmierną eksploatacją pracownika, czy w regulacjach dotyczących odpowiednich okresów odpoczynku przysługujących pracownikowi[229]. Wspomniane regulacje wymagają wsparcia w postaci przepisów wynikających z prawa pracy, sprawnie funkcjonujących instytucji społecznych oraz sprzyjających zatrudnieniu systemów zabezpieczeń społecznych. Tylko wtedy elastyczne formy czasu pracy przyniosą szereg korzyści zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomiczno-organizacyjnym.

W aspekcie społecznym, ważne jest, by elastyczny czas pracy dawał poczucie możliwości kształtowania długości i rozkładu czasu pracy zgodnie z preferencjami pracowników. Wpływa to w znacznym stopniu na motywację i wydajność pracy. Elastyczne kształtowanie czasu pracy sprzyja także koordynacji działalności zawodowej z życiem rodzinnym, co ma znaczenie z punktu widzenia czynności życiowych, w tym szczególnie rytmów biologicznych i stanu zdrowia. Co więcej, możliwość zastosowania elastycznego czasu pracy może mieć kluczowe znaczenie w odniesieniu do przechodzenia na emeryturę, które dzięki elastycznym formom czasu pracy można dostosować do potrzeb pracownika[230]. Przy wykorzystaniu możliwości dostosowania ram czasowych pracy do różnych potrzeb pracowników można mówić o humanizacji pracy, która przekłada się na indywidualizację szeregu rozwiązań i samodzielność decyzyjną pracowników. Ponadto, przy stosowaniu elastycznego czasu pracy pracownicy nabywają takie kwalifikacje, które oznaczają umiejętność współpracy i uzgodnień pomiędzy pracownikami, zdolność planowania i kontrolowania własnego czasu pracy oraz przystosowywania się w warunkach zróżnicowanych systemów czasowych.

---

wartości oznaczają znaczny zakres swobody przedsiębiorców w zakresie regulacji czasu pracy według współczesnych standardów. Ibidem, s. 307; J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall, *Economic Freedom of the World, 2019 Annual Report*, Fraser Institute, s. 37 - 199, https://www.fraserinstitute.org//default/files/economic-freedom-of-the-world-2019.pdf, (dostęp: 03.11.2021).

[229] Zgodnie z regulacjami UE tygodniowy czas pracy, łącznie z nadgodzinami, nie może przekraczać 48 godzin w przyjętym okresie rozliczeniowym (wyjątki dotyczą pracy zmianowej, pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy oraz czasu pracy w rolnictwie i hodowli). Szerzej: Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz. U. EU L 299/9 z18.11.2003 r.

[230] Odejście z pracy w wyniku przejścia na emeryturę jest często określane jako zjawisko szoku emerytalnego, które może prowadzić do stanów chorobowych zarówno psychicznych, jak i fizycznych.

Biorąc pod uwagę aspekt ekonomiczno-organizacyjny, można przyjąć, że elastyczne wykorzystywanie czasu pracy to jeden z instrumentów nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, które umożliwia zachowanie równowagi dynamicznej przedsiębiorstwa i zwiększenie jego konkurencyjności. Powyższe zjawiska wiążą się z następującymi przesłankami: rozwojem działalności usługowej, koniecznością wykorzystywania rezerw i zmniejszania kosztów dzięki dostosowywaniu produkcji do wahań popytu oraz z potrzebą zwiększania rentowności kapitału. Stosowanie elastycznego czasu pracy umożliwia także wyrównywanie wahań w zatrudnieniu, co przyczynia się do tworzenia elastycznej obsady personalnej. Ułatwia to szybkie reagowanie na potrzeby klientów, oddziałuje na poziom kosztów oraz wydajność i motywację pracowników. Jego oddziaływanie ma zatem nie tylko wymierne, ilościowe, ale także jakościowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Wpisuje się to w obserwowany wzrost znaczenia pozapłacowych czynników motywacyjnych, szczególnie wśród młodszych pracowników i tych o wysokich kwalifikacjach[231].

Stosowanie elastycznego czasu pracy staje się cechą nowoczesnych organizacji, ważnym aspektem elastyczności działania przedsiębiorstw oraz kształtowania życia i postaw społeczeństwa[232]. Jak podkreśla I. Ostoj, elastyczność czasu pracy może być jednym z czynników ograniczających redukcję i jednocześnie stabilizujących zatrudnienie w okresach charakteryzujących się spowolnieniem gospodarczym. Jest wówczas elementem budującym jeden z wymiarów bezpieczeństwa pracy, jakim jest pewność miejsca pracy[233]. Ważnym jest jednak takie jego stosowanie, by sytuacja pracowników nie ulegała pogorszeniu, a funkcja ochronna prawa pracy nie była ledwo zauważalna.

Drugi rodzaj elastyczności wewnętrznej, jakim jest elastyczność funkcjonalna, jest skutkiem rozwijania się horyzontalnych, wewnętrznych rynków pracy. Polega ona na odchodzeniu od tradycyjnych ograniczeń w wykonywaniu poszczególnych zawodów na skutek odpowiedniej organizacji pracy. Przejawia się to w miarę możliwości zredukowaniem podziału pracy. Pracownicy są wyposażeni w poliwalentne kwalifikacje (mające zastosowanie przy różnych rodzajach prac) i wykazują gotowość podejmowania zadań różnego rodzaju. Towarzyszy temu także zdolność uczenia się przez całe życie[234]. Ten rodzaj uelastyczniania zatrudnienia związany jest ze stosowaniem różnorodnych form

[231] Szerzej w: B. Skowron-Mielnik, *Zarzadzanie czasem pracy…,* op. cit., s. 80 - 98.
[232] O wieloaspektowości postaw wobec czasu w: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, J. Dudek, *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa, 2014.
[233] I. Ostoj, *Redukcja regulacji czasu pracy …,* op. cit., s. 305.
[234] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy,* op. cit., s. 171; E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy,* op. cit., s. 1.

organizacji pracy, w tym pracy zespołowej i rotacji pracy. Formy te charakteryzują się luźnymi strukturami hierarchicznymi, znacznym zaangażowaniem pracowników w podejmowanie decyzji i ich większą swobodą decyzyjną, dotyczącą wykonywanych przez nich zadań. Ten wymiar elastyczności odnosi się do racjonalnego wykorzystania zasobów ludzkich przez powierzenie pracownikom zróżnicowanych zadań. Działania te są najbardziej skuteczne w połączeniu z określonymi praktykami w zarządzaniu, umożliwiają pracownikom zdobywanie kwalifikacji, mających zastosowanie przy wielu rodzajach prac. Dodatkowo, motywują do podejmowania zdywersyfikowanych zadań i wykazywania chęci samorozwoju. Elastyczność funkcjonalna jest zatem możliwa do wprowadzenia przy odpowiednich predyspozycjach pracowników, do których należy zaliczyć: wysokie kwalifikacje, wszechstronność, gotowość do ciągłego dokształcania się i podejmowania nowych obowiązków[235].

Elastyczność funkcjonalna zatrudnienia zyskuje na znaczeniu, gdyż zarówno postęp technologiczny, jak i zmiana charakteru pracy i związane z nimi innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi wpływają na rosnące zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach. Stałe podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowywanie się staje się więc swego rodzaju umiejętnością, która przynosi wiele korzyści zarówno pojedynczym pracownikom i pracodawcom, jak i gospodarce. Posiadane kwalifikacje pracownicze przekładają się na elastyczność i konkurencyjność organizacji, ułatwiają i przyspieszają przystosowywanie się do zmian koniunkturalnych[236]. Na ciągłym rozwoju korzystają także pracownicy, gdyż umacnia się ich pozycja na rynku pracy. Przekłada się to na łatwiejsze zdobywanie i utrzymanie satysfakcjonującej pracy i związanego z nią wynagrodzenia. W dobie ciągłych przemian na rynku pracy ważne jest budowanie „rynkowej zatrudnialności", gdyż wymagania rynkowe i związana z nimi dynamika przemian technologicznych, wymuszają gotowość do częstych zmian pracy i jej charakteru, nabywania nowych kompetencji i uczenia się przez całe życie[237]. W szerszej perspektywie, będący częścią elastyczności funkcjonalnej, wzrost kształcenia zawodowego przyczynia się także do zmniejszania liczby osób pozostających bez pracy. W tym ujęciu rozwój

[235] D. Bąk-Grabowska, op. cit., s. 63. O przesłankach wzrostu zainteresowania rozwojem zawodowym zarówno samych pracowników, jak i organizacji ich zatrudniających szerzej w: S. Borkowska, *Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników*, „Polityka Społeczna", 2014, nr 3, s. 7 - 11.
[236] M. Skapski, *Funkcje prawnej regulacji podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników i zakres ich realizacji w Polsce*, [w:] Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, red. L. Florek, Ł. Pisarczyk, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 249.
[237] M. Piorunek, *Kariery zawodowe w dobie transformacji kulturowych (socjopedagogiczna perspektywa oglądu),* „Polityka Społeczna", 2014, nr 3, s. 25 - 26.

zawodowy i związane z nim podnoszenie kwalifikacji przeciwdziałają segmentacji i służą osiągnieciu większej spójności społecznej[238].

Elastyczność staje się kluczową kompetencją pracowników w organizacji wiedzy. Można ją rozpatrywać w wielu wymiarach: elastyczność jako zdolność i cechę, elastyczność jako cechę procesów poznawczych (niezależność spostrzeżeniowa - myślenie, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji), elastyczność jako cechę procesów emocjonalno-motywacyjnych, czy jako cechę funkcjonowania społecznego (ludzie bardziej elastyczni są bardziej kompetentni w aspekcie funkcjonowania interpersonalnego)[239].

Drugim wymiarem elastyczności zatrudnienia jest elastyczność zewnętrzna**,** inaczej numeryczna. Utożsamiana jest ona ze zdolnością dostosowania liczby osób zatrudnionych w danej organizacji do zmieniających się warunków: koniunktury, rentowności, płac realnych, czy wydajności pracy[240]. Jest to inaczej umiejętność przedsiębiorców polegająca na dopasowaniu wielkości i struktury zatrudnienia do zapotrzebowania zgłaszanego przez konsumentów, od którego zależą rozmiary produkcji, czyli umiejętność powiązania wielkości i struktury zatrudnienia z popytem na rynku dóbr i usług[241]. Odnosi się ona do aspektu ilościowego elastyczności rynku pracy i jest zdeterminowana przez dwa główne czynniki, tj.: stopień prawnej ochrony zatrudnienia oraz możliwość wykorzystania jego nietypowych form.

Prawna ochrona zatrudnienia należy do tych instytucji rynku pracy, które obok płac minimalnych, opodatkowania pracy czy zasiłków dla bezrobotnych wywierają istotny wpływ na zachowania i decyzje podmiotów gospodarczych[242]. W szerszym ujęciu prawna ochrona zatrudnienia jest rozumiana jako zbiór restrykcji narzuconych na możliwość wykorzystania pracy przez pracodawcę[243], które obejmują swym zakresem regulacje

---

[238] A. Ludera-Ruszel, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych jako instrument ochronnej funkcji prawa pracy*, [w:] Funkcja ochronna prawa pracy a wyzwania współczesności, red. M. Bosak, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 230.

[239] A. Wojtczak-Turek, *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] Elastyczne zarzadzanie kapitałem ludzkim, w organizacji wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

[240] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s. 171.

[241] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 22.

[242] Jak zauważa E. Kwiatkowski, analiza istoty oraz wpływu prawnej ochrony zatrudnienia na funkcjonowanie rynków pracy jest coraz częstszym przedmiotem badań i opracowań, co można tłumaczyć wzrostem znaczenia ekonomii instytucjonalnej. Po drugie, jest to związane z ciągłymi próbami pełniejszego wyjaśniania problemu bezrobocia i jego wpływu na rynki pracy. Wreszcie kwestia prawnej ochrony zatrudnienia wpisuje się w spór teoretyczny na temat roli rynku i państwa w gospodarce oraz stopnia deregulacji rynku pracy. Szerzej: E. Kwiatkowski, P. Włodarczyk, op. cit., s. 2.

[243] J. Addison, P. Teixeira, *The Economics of Employment Protection*, "IZA Discussion Paper", 2001, No. 381, s. 2.

dotyczące zwolnień z pracy, czasu pracy, możliwości stosowania umów na czas określony, warunków bezpieczeństwa pracy, czy zwolnień chorobowych. W ujęciu węższym jest to zbiór norm i procedur, które muszą być stosowane przez pracodawcę w wypadku zwolnień pracowników[244]. Jak zauważa I. Ostoj, system prawnej ochrony zatrudnienia powinien zapewniać równowagę pomiędzy realizacją założeń sprawiedliwego traktowania oraz zabezpieczenia przed nadmierną fluktuacją dochodów z pracy, a tworzeniem warunków dla przedsiębiorstw, które umożliwią dostosowanie stanu zatrudnienia do wahań popytu agregatowego[245].

Stopień prawnej ochrony zatrudnienia, warunkujący elastyczność zewnętrzną zatrudnienia, jest określany przez kilka aspektów, w tym przez przesłanki społeczne oraz ekonomiczne. Przesłanki społeczne odnoszą się do ochrony prawnej pracownika, który traktowany jest jako słabsza strona umowy o pracę. Ochrona prawna pracownika analizowana od strony ekonomicznej przekłada się na ograniczenia w zwolnieniach pracowników, co może utrudniać pracodawcom procesy dostosowawcze w przypadku pogorszenia się koniunktury, czy spadku popytu na oferowane produkty lub usługi. Wysoka ochrona zatrudnienia, rozumiana także jako koszty zwolnień pracowników, może prowadzić do utrzymywania wyższego stanu zatrudnienia niż wynika to z potrzeb procesów produkcyjnych, czy niechęci do zatrudnienia na stałe w okresach dobrej koniunktury, a więc do ograniczania popytu na pracę[246]. Analizowane regulacje ujęte są w prawie, porozumieniach zbiorowych, a także indywidualnych umowach o pracę. Istotnym natomiast wydaje się ustalenie odpowiedniego ich zakresu oraz poziomu tak, by sprzyjały one swobodnym procesom dostosowawczym na rynkach pracy. W praktyce istotnymi czynnikami wpływającymi na ich implikację są: interpretacja wspomnianych regulacji oraz efektywność egzekwowania ich przestrzegania[247].

Do oszacowania poziomu prawnej ochrony zatrudnienia służy między innymi opisany wcześniej indeks Prawnej Ochrony Zatrudnienia *(EPL).* Pomimo szeregu trudności pomiaru, czy porównywalności regulacji dotyczących prawnej ochrony zatrudnienia uznaje się, że mają one wpływ na wielkość, strukturę oraz częstotliwość

[244] T. Boeri, J. van Ours, op. cit., s. 255.
[245] I. Ostoj, *Prawna ochrona zatrudnienia …,* op. cit., s. 88.
[246] Jak podkreśla E. Kryńska, pomimo braku jednoznacznych wyników badań na temat wpływu prawnej ochrony zatrudnienia na wielkość popytu na pracę, jest ona traktowana jako źródło sztywności zatrudnienia, ponieważ im wyższy jest jej poziom, tym mniejsze możliwości pracodawcy w zakresie zmian w wielkości zatrudnienia pracowników i tym niższa jest zewnętrzna elastyczność zatrudnienia. E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s. 172.
[247] A. Bassanini, L. Nunziata, D. Venn, *Job Protection Legislation and Productivity Growth in OECD Countries*, "IZA Discussion Paper", 2008, No. 3555, s. 4.

zmian zatrudnienia, a także na poziom płac[248]. Za ich podstawowy cel uważa się zwiększenie stabilności zatrudnienia pracowników i bezpieczeństwa ich dochodów. Z drugiej strony, podkreśla się konieczność takiego ich stosowania, by nie przyczyniały się do spowalniania procesów zachodzących na rynkach pracy, nie wpływały negatywnie na ich elastyczność zewnętrzną. Interesującym wydaje się fakt, że dotychczasowe badania nad ich oddziaływaniem na rynek pracy nie dały jednoznacznych wyników[249]. W

[248] Dzieje się tak dlatego, że dotyczą one przede wszystkim zatrudnionych na umowy na czas nieokreślony, co zwiększa prawdopodobieństwo zwiększania się liczby umów na czas określony. T. Boeri, *Enforcement of employment security regulations, on-the-job search and unemployment duration*, „European Economic Review", 1999, No. 43, s. 65 - 89. Po drugie, ze względu na to, że przepisy EPL chronią pracujących, nie uwzględniając osób poszukujących pracy, występuje tendencja do umacniania pozycji „insiderów". W rezultacie rośnie presja płacowa, która wywołuje negatywne skutki dla popytu na pracę. E. Kwiatkowski, P. Włodarczyk, op. cit., s. 11.

[249] Nieliczne badania potwierdzają negatywną zależność między restrykcyjnością ochrony zatrudnienia a bezrobociem. Jednym z nich są te, przeprowadzone przez S. Nickella, który na podstawie danych z 20 krajów OECD z lat 1983-1994 doszedł do wniosku, że ochrona zatrudnienia redukuje nieznacznie bezrobocie. S. Nickell, *Unemployment and labour market rigidities: Europe versus North America*, „Journal of Economic Perspectives", 1997, No. 3, s. 55 - 74. W wielu badaniach empirycznych autorzy zaobserwowali jednak pozytywną zależność między stopniem restrykcyjności ochrony zatrudnienia a poziomem bezrobocia. E. P. Lazear, dokonując analizy danych pochodzących z 22 krajów OECD z lat 1956-1984, doszedł do konkluzji, że odprawy pieniężne w znacznej mierze tłumaczą wzrost bezrobocia w tych krajach. E. P. Lazear, *Job security provisions and unemployment*, „Quarterly Journal of Economics", 1990, No. 3, s. 699 - 726. Występowanie dodatniej korelacji pomiędzy EPL a poziomem bezrobocia zauważył również S. Scarpetta. Szerzej w: S. Scarpetta, *Assessing the Role of Labour Market Policies and Institutional Settings on Unemployment: A Cross-Country Study*, „OECD Economic Studies", 1996/1. No. 26. W przypadku badań, w których przedmiotem analizy jest wpływ EPL na poziom zatrudnienia, przeważają te wskazujące na negatywną zależność między restrykcyjnością ochrony zatrudnienia a rozmiarami zatrudnienia. Wyniki takie uzyskali m.in.: J. Heckmann, C. Pages, *The Cost of Job Security Regulation: Evidence from Latin American Labor Markets*, „NBER Working Papers", Vol. 7773, NBER, Cambridge 2000. Wpływ prawnej ochrony zatrudnienia na możliwość reakcji gospodarek na szoki ekonomiczne udowodnili O. Blanchard i J. Wolfers. Wyniki przeprowadzonych przez nich analiz wskazują na tendencję występowania wyższego poziomu bezrobocia w krajach o bardziej restrykcyjnych rozwiązaniach w zakresie EPL w przypadku wystąpienia negatywnego szoku ekonomicznego. O. Blanchard, J. Wolfers, *The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: the Aggregate Evidence*, „The Economic Journal", 2000, Vol. 110, s. 1 - 33. Drugą grupę opracowań stanowią te, które wskazują na brak istotnej zależności pomiędzy EPL a zmiennymi zasobowymi opisującymi sytuację na rynku pracy (zatrudnienie, bezrobocie). Ich autorzy zakładają, że należy oczekiwać istnienia zależności pomiędzy zmiennymi strumieniowymi (stopa napływów i odpływów do i z zasobów bezrobocia oraz rotacja pracowników) a poziomem prawnej ochrony zatrudnienia. Za jedne z nich uznaje się badania S. Bentolila i G. Bertola, którzy stwierdzili, że wpływ EPL na sytuację na rynku pracy przyjmuje dwie formy: zmniejsza skłonność pracodawców do zatrudniania pracowników, która wynika z obawy przed ewentualnymi kosztami, jakie będą musieli ponieść w wypadku powstania konieczności ich zwolnienia w czasie osłabienia koniunktury gospodarczej oraz skłania ich do „chomikowania" siły roboczej w czasie kryzysu w celu minimalizacji kosztów poszukiwania pracowników w okresach dobrej koniunktury. Czynniki te wzajemnie się znoszą jeśli chodzi o wpływ na poziom zatrudnienia i bezrobocia w gospodarce, ale powodują ograniczenie stopy kreacji i destrukcji miejsc pracy. Tym samym większa restrykcyjność EPL prowadzi do ograniczenia cyklicznej zmienności zatrudnienia i bezrobocia. S. Bentolila, G. Bertola, *Firing Costs and Labour Demand: How Bad Is Eurosclerosis?*, „Review of Economic Studies", 1990, Vol. 57(3), s. 381 - 402. R. Jackman, R. Layard i R. Nickell wykazali, że w krajach, w których występuje mniejsza restrykcyjność ochrony zatrudnienia występują większe napływy do zasobu zatrudnienia, sprzyjające redukcji bezrobocia długookresowego, jak i większe napływy do zasobu bezrobocia, powodujące wzrost bezrobocia krótkookresowego. Oznacza to, że prawna ochrona zatrudnienia nie przekłada się na poziom bezrobocia, ale na stopień rotacji osób w zasobach. A. Kugler i G. Saint-Paula przekonują, że większa restrykcyjność EPL prowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorcy, obawiając się wysokich strat związanych z zatrudnieniem pracowników

szczególności wpływ wysokiej wartości wskaźnika EPL na stopę bezrobocia oraz wskaźnik zatrudnienia jest oceniany jako niejasny, gdyż z jednej strony wyższa ochrona podnosi koszty zatrudnienia i osłabia popyt na pracę, z drugiej - wpływa na zmniejszenie skali zwolnień. Z tego powodu w licznych opracowaniach dowodzono, że ze względu na niepewność co do przyszłości przedsiębiorstw, sprzyjającym rozwiązaniem byłoby obniżenie kosztów przyjęć i zwolnień pracowników, co umożliwiłoby szybsze przywracanie równowagi na rynku pracy[250]. Inne badania wskazują na negatywny wpływ restrykcyjnej ochrony zatrudnienia na wydajność pracy, na co wpływa niechęć przedsiębiorców do wdrażania innowacji, gdy wymagają one zmiany struktury zatrudnienia. Co więcej, silna ochrona zatrudnienia sprzyja też absencji pracowników. Analizując jej odziaływanie z innej perspektywy można zauważyć, iż stabilizacja zatrudnienia w związku z jego ochroną prawną może przynosić pozytywne efekty w postaci inwestycji w kapitał ludzki, zwłaszcza specyficznych dla danej firmy, co daje możliwość wzrostu produktywności pracy. Efekt ten jednak traci na znaczeniu, gdy konieczna jest realokacja czynnika pracy[251]. Podsumowując, wysoka, powszechna ochrona zatrudnienia bywa traktowana jako czynnik blokujący wzrost gospodarczy oparty na innowacjach[252].

W związku z tym, że regulacje związane z prawną ochroną zatrudnienia uznawane są za jedno z kluczowych narzędzi regulujących funkcjonowanie rynków pracy, determinujących poziom ich elastyczności, podejmuje się próby wypracowania ich optymalnego poziomu[253]. Należy jednak pamiętać, że powinien on być uwarunkowany

---

o niewłaściwych kwalifikacjach, starają się poszukiwać pracowników wśród osób, które są aktualnie zatrudnione w innych przedsiębiorstwach. Prowadzi to do utrwalenia struktury insider-outsider. Osoby bezrobotne mogą liczyć jedynie na znalezienie pracy na stanowiskach tymczasowych o niewielkiej stabilności. Wyższy poziom ochrony zatrudnienia powoduje jednoczesny wzrost strumienia napływów do zatrudnienia i spadek strumienia napływów do bezrobocia. Wynika to z faktu, że nowe miejsce pracy jest znajdowane przez osoby, które go poszukują zanim formalnie staną się bezrobotne. A. Kugler, G.Saint-Paul, *Hiring and Firing Costs, Adverse Selection and Long-term Unemployment,* "IZA Discussion Paper", 2000, No. 134.

[250] G. Betcherman, *Labor Market Institutions: A Review of the Literature*. Background Paper for the Word Development Report 2013, s. 18 - 26.

[251] A. Bassanini, L. Nunziata, D. Venn, op. cit., s. 11.

[252] I. Ostoj, *Prawna ochrona zatrudnienia …,* op. cit., s. 94.

[253] P. Auer proponuje połączenie elastyczności, stabilności i bezpieczeństwa wraz z powszechną akceptacją trzech wymienionych elementów, co stanowi o istocie sprawnego rynku pracy i dobrej jakości miejsc pracy. P. Auer, *In Search of Optimal Labour Market Institutions,* Economic and Labour Market Paper, International Labour Organization, 2007, nr 3, s. 14 - 18. Interesujące wnioski dla prób optymalizacji wartości EPL wynikają z analizy badań na podstawie danych z 34 krajów, znajdującej się w World of Work Report 2012. Sporządzona symulacja wykazała nieliniową zależność pomiędzy prawną ochroną zatrudnienia, a wskaźnikiem zatrudnienia. Odnotowano, że poniżej wartości wynoszącej ok. 2,1, wskaźnik zatrudnienia rośnie wraz ze wzrostem wskaźnika ochrony zatrudnienia, natomiast po przekroczeniu tej wartości, efekt dalszego wzrostu wskaźnika dla zatrudnienia był negatywny. S. Cazes, S. Khatiwada, M. A. Malo,

szeregiem różnorodnych czynników, zróżnicowany, dopasowany do specyfiki rynku pracy w poszczególnych krajach. Oprócz restrykcyjności przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia, znaczącą rolę w kształtowaniu przystosowań na rynku pracy odgrywają także inne czynniki, w tym stopień elastyczności płac i czasu pracy.

Za drugą z głównych determinant zewnętrznej elastyczności zatrudnienia uznaje się możliwość wykorzystania jego nietypowych form[254]. Termin nietypowe formy zatrudnienia nie ma definicji prawnej, gdyż nie wynika on z żadnego przepisu prawnego, który określałby wprost, co wchodzi w zakres przedmiotowy tego pojęcia. W związku z tym pojęcie zatrudnienia nietypowego stosuje się dość umownie w celu określenia zatrudnienia w innej formie niż tradycyjna[255]. Opisując elastyczne formy zatrudnienia należy zwrócić zatem uwagę, że elastyczny model zatrudnienia dotyczy takich obszarów jak: czas pracy, miejsce pracy, czy forma prawna, na podstawie której wykonywana jest praca. Nietypową formą zatrudnienia będzie zatem zarówno zatrudnienie na podstawie umowy innego rodzaju niż umowa o pracę na czas nieokreślony, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, jak i to, stwarza bardziej złożoną konstrukcję podmiotową[256].

Niestandardowe formy zatrudnienia mogą opierać się na relacji pracowniczej i niepracowniczej. Zatrudnienie pracownicze występuje wówczas, gdy stosunek pracy między pracownikiem i pracodawcą zawarty został na podstawie umowy o pracę, powołania, mianowania lub wyboru w trybie określonym kodeksem pracy. Relacja ta może mieć również charakter zatrudnienia niepracowniczego, co ma miejsce wtedy, gdy stosunek pracy zawarty został na podstawie innej niż stosunek pracy. Zatrudnienie niepracownicze jest definiowane jako „świadczenie pracy w ramach stosunku prawnego, który jest regulowany przez przepisy prawa cywilnego lub administracyjnego”[257]. O zatrudnieniu na podstawie umów cywilnoprawnych można więc mówić wtedy, gdy zatrudniający nawiązuje z osobą fizyczną lub prawną stosunek prawny, który jest

---

Employment protection and industrial relations: Recent trends and labour market impacts, [w:] World of work report 2012. Better jobs for a better economy, International Labour Office, International Institute for Labour Studies, Geneva 2012, s. 52 - 55. Oznacza to, że wzrost wartości wskaźnika do ok. 2 sprzyja wzrostowi zatrudnienia. Poziom ten jest także dolną granicą, do której deregulacja rynku pracy za pomocą redukcji EPL znajduje uzasadnienie.

[254] Dla opisu nietypowych form używa się także szeregu innych określeń np.: elastyczne, atypowe, niestandardowe, alternatywne.

[255] E. Kryńska, *Elastyczność rynku pracy*, op. cit., s. 176. Istota elastycznych form zatrudnienia została szczegółowo omówiona w kolejnym rozdziale dysertacji.

[256] D, Makowski, *Praca tymczasowa jako nietypowa form zatrudnienia*, Difin, Warszawa 2006, s. 14 - 15.

[257] *Encyklopedia, Prawo nie tylko dla prawników*, red. M. Pawlus, Park Prawo, Bielsko-Biała 2002, s. 813.

regulowany przepisami kodeksu cywilnego[258]. Istnieje także szereg form nietypowego zatrudnienia, których nie dotyczy opisany podział, np.: samozatrudnienie[259].

Różnorodność niestandardowych form zatrudnienia powoduje, że są one bardzo ważnym elementem oddziaływującym na elastyczność rynków pracy. Ich stosowanie jest odpowiedzią na zachodzące zmiany, umożliwia wykonywanie pracy, której charakter ciągle ewaluuje. Stają się one zatem cechą charakterystyczną współczesnych rynków pracy, determinując w znacznej mierze łatwość i skuteczność zachodzących na nim procesów. Wykorzystywane zgodnie z potrzebami uczestników rynków pracy mogą być postrzegane jako szansa. Jednocześnie w związku z ich rozpowszechnianiem rośnie liczba ich odbiorców, którzy nie są zadowoleni z proponowanych im warunków i form zatrudnienia. Ten negatywny wydźwięk wydaje się być zrozumiały w przypadkach nadużywania, czy nieuzasadnionego stosowania elastycznych form zatrudniania. Bardzo często są one utożsamiane z formą wykluczenia społecznego, przynależnością do gorszej kategorii pracowników. Dlatego tak istotnym wydaje się zrozumienie ich specyfiki oraz korzyści, które mogą wystąpić przy racjonalnym ich wykorzystaniu. Dzięki temu, mogą one być postrzegane jako szansa na powrót, czy wejście na rynek pracy, być wynikiem świadomego wyboru pracownika, stanowić uzupełnienie posiadanego już zatrudnienia. Traktowane jako jedna z pożądanych cech rynków pracy stają się okazją do lepszego wykorzystania tych zasobów pracy, które w innej formie nie byłyby aktywizowane. Pewność posiadania pracy nie oznacza obecnie jej stałości. Ma ona wynikać w znacznej mierze z gotowości pracownika na zmiany, w tym te, dotyczące możliwości zatrudnienia przy wykorzystaniu niestandardowych jego form. Kluczowym jest jednak, by były one stosowane w przemyślany, komplementarny do tradycyjnych form sposób.

Elastyczność popytowej strony rynku pracy jest szczególnie istotna, gdyż związana jest z zapotrzebowaniem na pracę. Determinuje ona w znacznym stopniu jakie zasoby, w jakiej ilości, formie i wymiarze czasu są potrzebne. Składające się na nią elementy wpływają na kształtowanie gotowości pracowników do zwiększania i podnoszenia kwalifikacji, wykonywania zróżnicowanych zadań, czy samodzielność decyzyjną. Ich efektem jest także postrzeganie chęci przekwalifikowywania się jako cennej umiejętności zwiększającej zatrudnialność. Umiejętnie wykorzystywane elastyczne formy zatrudnienia mogą przynosić wymierne korzyści. Ważne, by uczestnicy rynków pracy,

[258] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny***,** DZ.U. 1974 Nr 24 poz. 141, art.22.
[259] Ich charakterystyce, klasyfikacji oraz analizie wykorzystania, ze szczególnym uwzględnieniem rynku pracy w Polsce, został poświęcony kolejny rozdział niniejszej dysertacji.

w tym szczególnie pracodawcy, byli świadomi obaw i zastrzeżeń związanych z ich stosowaniem. Obawy te może minimalizować optymalne wykorzystywanie poszczególnych form zatrudnienia i czasu pracy, które zapewni większą konkurencyjność pracodawców, przy jednoczesnym zagwarantowaniu poczucia bezpieczeństwa pracowników.

1.3. Adaptacja koncepcji elastyczności do specyfiki polskiego rynku pracy

1.3.1. Strategia elastyczności i bezpieczeństwa jako odpowiedź na przemiany zachodzące na rynkach pracy w Unii Europejskiej

W ostatnich dekadach XX w. europejskie rynki pracy charakteryzował kryzys, którego podłożem były głębokie przemiany w gospodarce światowej. Wśród przyczyn determinujących utrzymywanie się wysokiego poziomu bezrobocia wskazywane były czynniki ekonomiczne, uwarunkowania o charakterze demograficznym, instytucjonalnym i kulturowym[260]. Ówczesne wyzwania rynku pracy skierowały uwagę decydentów na konieczność intensyfikacji prac nad rozwiązanymi legislacyjnymi w tym zakresie.

Dodatkowo, w celu realizacji założeń Strategii Lizbońskiej, sformułowanej w 2000 r., pojawiła się potrzeba zwiększenia elastyczności rynków pracy i zmiany poziomu zabezpieczenia w sposób odpowiadający zarówno potrzebom pracodawców, jak i pracowników[261].

W 2006 r. Komisja Europejska, w Zielonej Księdze „Modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku"[262], zaapelowała o nadanie szczególnej wagi sprawom związanym ze zróżnicowanymi rodzajami umów, modernizacją prawa pracy oraz wyzwaniami związanymi z elastycznym i sprzyjającym integracji rynkiem pracy. Podkreślono, że modernizacja prawa pracy jest czynnikiem kluczowym dla wzrostu zdolności dostosowawczych tak pracowników, jak i pracodawców. Rynki pracy powinny natomiast skutecznie reagować na zmiany, wynikające z powiązanego wpływu globalizacji i starzenia się społeczeństwa europejskiego[263].

---

[260] J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby ...,* op.cit., s. 109.

[261] M. Kucharski, *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012, s. 43; M. Sulmicka, *Strategia Lizbońska - nowe wyzwania*, „Polityka Społeczna", 2005, nr 1, s. 1 - 5; European Commission, *Facing the challenge. The Lisbon Strategy for growth and employment*, Report form the High Level Group chaired by Wim Kok, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2004.

[262] Green Paper, *Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 22.11.2006, COM(2006) 708 final, s. 4 - 15.

[263] A. Szuwarzyński, *Flexicurity, Elastyczność i bezpieczeństwo,* Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, s. 11.

UE stanęła zatem wobec konieczności zmodyfikowania funkcjonujących w Europie modeli polityki społecznej[264]. Stało się to przyczyną wielu dyskusji i prac analitycznych, a wreszcie podstawą do sformułowania przez Komisję Europejską wspólnej koncepcji *flexicurity*[265]. Skuteczność i efektywność wprowadzenia tej koncepcji w Danii i Holandii, państwach, które były pionierami reform na rynku pracy, stały się inspiracją i zapoczątkowały przeprowadzanie podobnych reform w pozostałych państwach Unii. Przyjęto, że przemiany na europejskich rynkach pracy, determinowane są przez cztery zasadnicze zjawiska:

- europejską i międzynarodową integrację gospodarczą,
- rozwój nowych technologii, szczególnie w obszarze informacji i komunikacji,
- starzenie się społeczeństwa europejskiego, które z relatywnie niską stopą zatrudnienia i wysokim wskaźnikiem bezrobocia długoterminowego zagraża zrównoważeniu i trwałości systemów zabezpieczenia społecznego,
- nasilającą się w wielu krajach segmentację rynków pracy, która oznacza występowanie na nich pracowników dobrze i źle zabezpieczonych (pracownicy posiadający stabilne i niestabilne zatrudnienie)[266].

Pochodzenie pojęcia *flexicurity* przypisywane jest głównie Holandii i Danii. Termin *flexicurity* po raz pierwszy został wprowadzony przez Poul Nyrup Rasmussen'a premiera Danii w latach 1992-2001. W kraju tym, pojęcie to utożsamia konkretny model rynku pracy, który łączy wysoki poziom elastyczności zewnętrznej (w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników) z wysokimi standardami zabezpieczeń społecznych i aktywną polityką rynku pracy (w tym prawo i obowiązek szkolenia). Duński „złoty trójkąt" może być rozumiany jako system zbiorowych negocjacji, z silną rolą partnerów społecznych i dialogu społecznego, a także innych czynników (np. stosunkowo

[264] Szerzej w: *Europejski model społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, red. D. Rosati, PWE, Warszawa 2009, s. 35 i nast; M. Keune, *Flexicurity: the new cure for Europe's labour market problems?,* "Social Developments in the European Union 2007", Brussels: ETUI-REHS, s. 1 - 21, O. Lissowski, *Europejski Model Społeczny,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.

[265] W literaturze polskiej pojęcie *flexicurity* bywa tłumaczone jako: elastyczność rynku pracy i bezpieczeństwo socjalne, elastyczność i bezpieczeństwo (pewność) zatrudnienia, elastyczność i bezpieczeństwo na rynku pracy. E. Kryńska, *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy: jak osiągnąć flexicurity?,* „Monitor Prawa Pracy", 2007, nr 7, s. 340 - 345.

[266] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, {SEK(2007) 861},{SEK(2007) 862}, Bruksela, dnia 27.6.2007 KOM (2007) 359 wersja ostateczna, s. 3.

niskich nierówności dochodów, wysokiego poziomu członkostwa w związkach zawodowych, wysokiej mobilności geograficznej)[267].

Twórcami koncepcji implementowanej w Holandii są T. Wilthagen i F. Tros. W ich ujęciu w skład pojęcia elastyczności wchodzi[268]:

- elastyczność zewnętrzna - sposób zatrudniania i zwalniania pracowników, zakres umów na czas określony,
- elastyczność wewnętrzna - zmiana liczby pracowników w obrębie firmy,
- elastyczność funkcjonalna - zdolność pracowników do przystosowywania się do zmian w organizacji, sposób dokonywania zmian,
- elastyczność płacowa - stopień, w jakim koszty pracy reagują na warunki gospodarcze.

Z kolei, w ramach koncepcji bezpieczeństwa, autorzy ci wyróżnili:

- bezpieczeństwo stanowiska - czas pozostawania na jednym stanowisku,
- bezpieczeństwo zatrudnienia - oczekiwania dotyczące pozostawania zatrudnionym,
- bezpieczeństwo dochodów - stopień zabezpieczenia dochodów po utracie pracy,
- bezpieczeństwo łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi.

Samo pojęcie *flexicurity* odnosi się do poszukiwania rozwiązań korzystnych tak dla pracowników, jak i pracodawców. Zostało ono utworzone z połączenia słów *flexibility* (elastyczność - ze względu na trudności w pogodzeniu wymagań pracodawcy z potrzebami pracownika konieczne staje się wypracowanie metod poszukujących równowagi i równocześnie charakteryzujących się elastycznością rynku pracy) oraz *security* (bezpieczeństwo socjalne). Model bazuje na płynnie przebiegających zmianach („przejściach") w życiu zawodowym człowieka. Nie ogranicza się to jedynie do zwiększenia możliwości przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania i zwalniania

[267] Szerzej na temat modelu *flexicurity* w Danii w: P. K. Madsen, *The Danish model of "flexicurity":experiences and lessons*, „Transfer. European Review of Labour and Research", 2004, Vol.10(2), s. 187- 207; T. Wilthagen, M. Houwerzijl, *How does flexibility affect social cohesion? The Council of Europe's tree model revisited,* [w:] Reconciling labour flexibility with social cohesion - Facing the challenge, Trends in social cohesion, No. 15, Council of Europe, 2005, s. 112 - 115; P. K. Madsen, *Flexicurity in Danish - A Model for Labour Market Reform in Europe,* „Intereconomics", 2008, Vol. 43, Iss. 2, s. 78 - 82; Z. Jianping, *Denmark's flexicurity model: The answer for Europe?,* „Intereconomics", Vol. 43, Iss. 2, s. 84 - 91; P. Voss, A. Dornelas, A. Wild, A. Kwiatkiewicz, *European Social Dialogue 2009 - 2011:Social Partners and Flexicurity in Contemporary Labour Markets*, ETUC/CES, Brussels 2011, s.10; P. K. Madsen, „*Shelter from the storm?" - Danish flexicurity and the crisis*, „IZA-Journal of European Labour Studies", 2013, nr 2(6), s. 1 - 19.

[268] T. Wilthagen, F. Tros, *The Concept of „Flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets*, [w:] Flexicurity: Conceptual Issues and Political Implementation in Europe, „Transfer. European Review of Labour and Research", 2004, Vol. 10(2), s. 166 - 186; Komisja Europejska, *Zatrudnienie w Europie 2006,* Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, Jednostka D. 1, 2006, s. 95 - 95.

pracowników, ani nie oznacza, że umowy na czas nieokreślony są niepotrzebne. Chodzi w nim o możliwości zmiany pracy na lepszą, awansu i optymalnego rozwoju indywidualnych zdolności. Elastyczność oznacza również elastyczną organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym. Z kolei bezpieczeństwo nie polega tylko na utrzymaniu aktualnie zajmowanego stanowiska, lecz na wyposażeniu ludzi w takie umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie nowej pracy. Ważnym elementem są tu odpowiednie świadczenia, ułatwiające przetrwanie okresu przejściowego. Bezpieczeństwo oznacza także możliwości szkolenia dla wszystkich pracowników, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych[269]. Model *flexicurity,* nazywany także zintegrowaną strategią równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy, uznany został za jeden z filarów aktywnej polityki rynków pracy w Europie. Komisja Europejska oraz przedstawiciele środowisk uniwersyteckich, partnerzy społeczni i organizacje międzynarodowe, ustalili na poziomie państw członkowskich założenia oraz wspólne zasady niezbędne dla realizacji modelu[270].

W 2007 r. wydany został komunikat zatytułowany „Wspólne zasady wdrażania modelu *flexicurity*", który przyjęła Rada Europejska. Zostały w nim sprecyzowane cele, elementy i wspólne zasady, które powinny ułatwić państwom członkowskim tworzenie i wdrażanie strategii *flexicurity*. Podkreślono w nim konieczność stałej współpracy europejskich partnerów społecznych ze wszystkimi uczestnikami rynków pracy, tak aby ułatwić wdrażanie przyjętych ustaleń oraz podnieść świadomość obywateli w temacie *flexicurity.* Położono także nacisk na konieczność informowania Rady przez kraje członkowskie o działaniach w zakresie wprowadzania i realizacji omawianego modelu[271].

Celem modelu *flexicurity* jest „zagwarantowanie obywatelom UE wysokiego poziomu pewności zatrudnienia, tzn. możliwości szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i dużych szans rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki. Jest nim również zadbanie o to, aby zarówno pracownicy, jak i pracodawcy w jak największym stopniu skorzystali z możliwości, jakie daje globalizacja. Dzięki temu model *flexicurity* sprawia, że bezpieczeństwo i elastyczność wzajemnie się wspierają (…). Celem *flexicurity* nie jest natomiast stworzenie jednolitego modelu

[269] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego.., op. cit., s. 5.
[270] A. Barwińska-Małajowicz, *Wpływ modelu flexicurity na modernizację europejskich rynków pracy na przykładzie Polski i Niemiec*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, 2010, nr 17, s. 383.
[271] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego.., op. cit., s. 13.

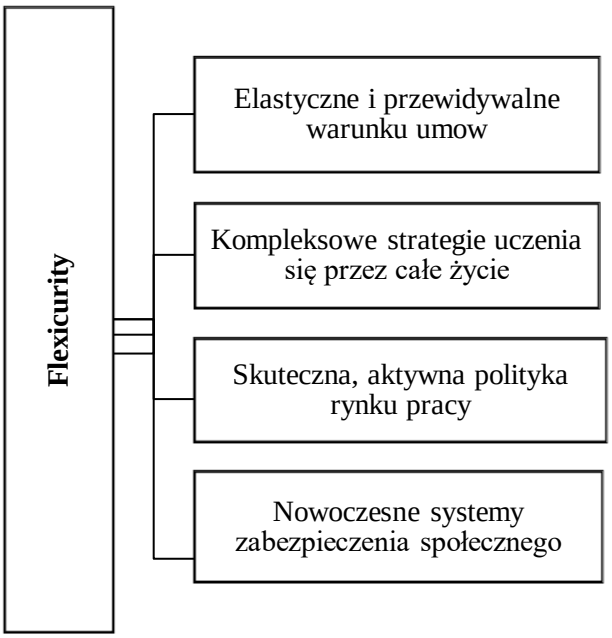
rynku pracy, ani jednolitej strategii wdrażania polityki. Dzięki przykładom dobrych rozwiązań stosowanych w Unii Europejskiej państwa członkowskie mogą uczyć się od siebie nawzajem, analizując, jakie podejście najlepiej odpowiada ich konkretnym potrzebom"[272].

Opracowując i wdrażając model *flexicurity* poszczególne państwa członkowskie powinny uwzględnić jego następujące elementy[273]:

- elastyczne i przewidywalne warunki umów (zarówno z perspektywy pracownika i pracodawcy oraz osób posiadających i nieposiadających stałego zatrudnienia),
- kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie (umożliwiające pracownikom łatwe dostosowywanie się do zmieniającej się sytuacji na rynku pracy, niwelujące problemy ze znalezieniem zatrudnienia, szczególnie osobom z najsłabszych grup społecznych),
- skuteczną aktywną politykę rynku pracy (wspierającą w radzeniu sobie z szybkimi zmianami na rynku pracy, przyczyniającą się do skrócenia okresów bezrobocia, a także ułatwiającą zmianę miejsca pracy),
- nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego (zapewniające wsparcie dochodów poprzez szereg przepisów, tj. świadczenia dla bezrobotnych, emerytury, ochrona zdrowia, które umożliwią pogodzenie pracy z obowiązkami związanymi z życiem prywatnym i rodzinnym).

Graficzną ilustrację filarów strategii *flexicurity* przedstawiono na rys. 5.

[272] Ibidem, s. 12.
[273] A. Barwińska-Małajowicz, op. cit., s. 385; *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping Stones,* Report by the European Expert Group on Flexicurity, Bruksela 2007, s. 15; E. Kryńska, *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski,* [w:] Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport z badań, red. E. Kryńska, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009, s. 14; A. Tomanek, *„Flexicurity" w świetle uwarunkowań współczesnego tynku pracy*, [w:] Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010, s. 21 - 22; Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, *Flexicurity w praktyce - ujęcie mikroekonomiczne*, [w:] Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010, s. 64.



Rys. 5. Unijne filary *flexicurity*
Źródło: Opracowanie własne.

Istotnym w charakterystyce procesu wdrażania strategii *flexicurity* jest fakt, że każdy kraj członkowski odznacza się innymi uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi, rozwojowymi i różnym poziomem uczestnictwa partnerów społecznych w życiu gospodarczym i społecznym kraju. Powoduje to, że krajowe polityki i modele *flexicurity* miały być odzwierciedleniem sytuacji w danym kraju, ale też uwzględniać wspólne elementy związane z przystosowywaniem się do zmian, związanych z modernizacją i globalizacją rynków[274].

W celu ułatwienia krajowych debat, dotyczących opracowywania modelu, przygotowano wspólne zasady wdrożenia strategii. Do zasad tych należą[275]:

- model *flexicurity* obejmuje elastyczne i przewidywalne warunki umów, kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, skuteczną aktywną politykę rynku pracy oraz nowoczesne systemy zabezpieczeń społecznych. Te jego elementy mają wspomóc wdrażanie strategii UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i wzmocnienia europejskich modeli społecznych. Zdefiniowanie nowych form elastyczności i bezpieczeństwa ma

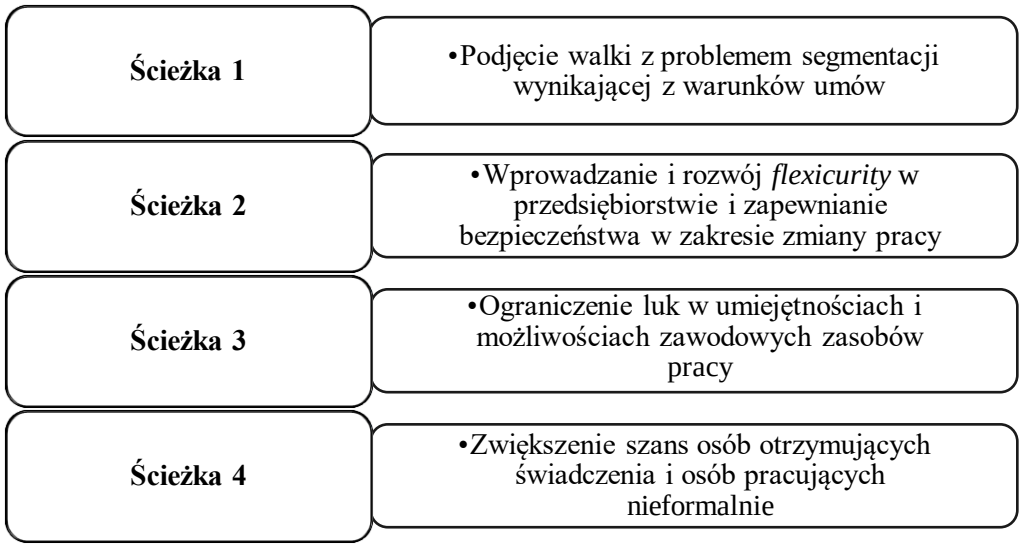
[274] M. Kucharski, op. cit., s. 59.
[275] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego.., op. cit., s. 11; P. K. Madsen, *Flexicurity -Towards a Set of Common Principles?*, „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations", 2007, Vol. 23, Issue 4, s. 525 - 542.

w założeniu przyczynić się do zwiększania zdolności dostosowawczych i spójności społecznej,

- zrównoważenie praw i obowiązków pracodawców i pracowników, osób poszukujących pracy,
- dostosowanie modelu *flexicurity* do charakterystycznych dla poszczególnych krajów uwarunkowań, potrzeb, wyzwań oraz stosunków przemysłowych,
- redukcja dysproporcji pomiędzy osobami posiadającymi i nie posiadającymi stabilnego zatrudnienia, pracującymi w ramach niestandardowych umów,
- rozwój *flexicurity* powinien występować zarówno w wymiarze wewnętrznym (ułatwianie pracownikom awansu zawodowego, dobra organizacja pracy, stałe podnoszenie kwalifikacji), jak i zewnętrznym (pomoc w zmianie pracy, przechodzenie ze stanu bezrobocia do stanu zatrudnienia),
- wspieranie zasady równości płci i promowanie równego dostępu do dobrej pracy dla wszystkich niezależnie od płci, wieku, czy kraju pochodzenia,
- budowanie klimatu zaufania pomiędzy partnerami społecznymi, władzami publicznymi i innymi zaangażowanymi podmiotami,
- polityka *flexicurity* powinna być realizowana tak, by przyczyniła się do stabilności i finansowej trwałości polityki budżetowej. Nie mniej ważne jest także zagwarantowanie sprawiedliwego podziału kosztów i korzyści wynikających z polityki *flexicurity* (szczególnie między przedsiębiorstwami, osobami prywatnymi i środkami publicznymi)[276].

Chcąc jeszcze bardziej wesprzeć proces wdrażania strategii, przygotowano, przy uwzględnieniu analizy sytuacji w poszczególnych krajach, kombinacje komponentów polityki, które nazwano „ścieżkami" [277] (rys.6).

[276] A. Barwińska-Małajowicz, op. cit., s. 385.
[277] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, op. cit., s.16 - 22.



Rys. 6. Ścieżki dochodzenia do *flexicurity*
Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na różnorodność sytuacji w poszczególnych krajach Unii, państwa członkowskie miały opracowywać rozwiązania korzystne dla siebie, bazując na opracowanych propozycjach „ścieżek", ale także wzajemnie się inspirować, wspierać oraz uczyć od siebie nawzajem. Przekazywane wzajemnie propozycje rozwiązań miały ułatwić wdrażanie i realizację modelu[278]. Ostatnia z wymienionych ścieżek rekomendowana była w szczególności krajom, które w wyniku transformacji systemowej borykały się z problemem wysokiego bezrobocia, niskiej aktywności zawodowej i stosunkowo wysokim udziałem zatrudnienia w szarej strefie. Zalecenia z niej wynikające obejmowały przede wszystkim rozwój aktywnej polityki rynku pracy oraz kształcenia ustawicznego. Ścieżka ta w największym stopniu odpowiadała realiom krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym również gospodarce polskiej[279].

Po akceptacji ze strony Rady UE oraz Rady ds. Zatrudnienia i Spraw Socjalnych UE w 2007 r., Komisja Europejska zainicjowała w 2008 r. publiczną inicjatywę „Misja na rzecz *flexicurity*", której zadaniem była promocja modelu rozumianego jako oficjalna

[278] *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stones*, Report by the European Expert Group on Flexicurity, Bruksela 2007, s. 23 - 34; L. Bonenberg, T. Wilthagen, *On the Road to Flexicurity: Dutch proposals for a pathway towards better transition security and higher labour market mobility*, „European Journal of Social Security", 2008, Vol. 10, No. 4, s. 327 - 330; E. Kryńska, *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski*, op.cit., s. 15; A. Skórska, *Strategia flexicurity jako przykład deregulacji i uelastyczniania rynku pracy*, [w:] Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 112 - 113.
[279] J. Wyrwa, A. Piątyszek-Pych, *Bezpieczny i elastyczny rynek pracy w Europie - idea koncepcji flexicurity,* „Problemy Profesjologii", 2012, nr 1, s. 33 - 57.

europejska polityka rynku pracy[280]. Kraje członkowskie zostały zobowiązane do raportowania stanu prac nad wdrażaniem modelu, przy czym jego implementacja miała uwzględniać specyfikę danego kraju i regionu, przy jednoczesnym czerpaniu ze wspólnie ustalonych zasad.

W 2008 r. kryzys finansowy wpłynął na europejską politykę zatrudnienia i polityki rynku pracy. Wiele uwagi zaczęto w niej poświęcać problemom związanym ze wzrostem bezrobocia. W konkluzjach, wynikających z posiedzenia Rady ds. Zatrudnienia, Polityki Społecznej, Zdrowia i Spraw Konsumenckich Rady Europejskiej w Luksemburgu w czerwcu 2009 r., zwrócono uwagę na znaczenie modelu *flexicurity* w czasach kryzysu, podkreślając, że „wspólne zasady *flexicurity*, jako narzędzia realizacji Europejskiej Strategii Zatrudnienia, zapewniają kompleksową strategię polityki koordynacji działań w zakresie kontrolowania wpływu kryzysu na zatrudnienie i skutki społeczne oraz przygotowania się do ożywienia gospodarczego"[281].

W 2010 r. dokonano oceny realizacji założeń Strategii Lizbońskiej, jednocześnie przygotowując się do opracowania strategii, która obowiązywałaby do 2020 r. Nowa Strategia, Strategia Europa 2020, będąca kontynuacją Strategii Lizbońskiej, podkreśla strategiczny wymiar koncepcji *flexicurity*, definiując ją, jako modelowe rozwiązanie rynku pracy w krajach członkowskich[282]. Jako kluczowy element potraktowano w niej stosowanie modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego oraz umożliwienie ludziom zdobywania nowych umiejętności, w celu przystosowania się do nowych warunków i na wypadek ewentualnych zmian w karierze zawodowej. Za najważniejsze kierunki działań na poziomie UE uznano: wdrażanie programu *flexicurity*, dostosowanie regulacji prawnych do zmieniających się sposobów organizacji pracy, wspieranie mobilności siły roboczej, intensyfikację dialogu społecznego, wzmocnienie efektywności instytucji rynku pracy, opracowanie strategicznych ram prawnych dotyczących współpracy wszystkich podmiotów związanych z kształceniem i szkoleniami oraz zapewnienie uznawalności kompetencji. Na poziomie państw członkowskich powinny być podejmowane działania, zmierzające do wdrażania własnych

[280] *Mission for Flexicurity*, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 129, http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st06/st06793.en08.pdf, (dostęp: 26.08.2021).
[281] A. Szuwarzyński, op. cit., s. 17. Szerzej w: E. Voss, A. Dornelas, A. Wild, A. Kwiatkiewicz, op. cit., s. 6.; *Council conclusions on flexicurity in times of crisis, Luxembourg*, Council of the European Union, 8 June 2009, s. 2, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/ cms<_Data/docs/pressdata/en/lsa/108369.pdf, (dostęp: 03.01.2018).
[282] *Komunikat Komisji Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, COM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 2010, s. 20 - 21.

ścieżek w zakresie *flexicurity*, wzmocnienia dialogu społecznego, wdrażania europejskich ram kwalifikacji, zapewnienia uznawalności kwalifikacji, utworzenia partnerstwa instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy i partnerów społecznych do celu planowania potrzeb w obszarze kształcenia[283].

Twórcy i zwolennicy modelu *flexicurity* wymieniają szereg korzyści z niego płynących. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia w sposób satysfakcjonujący wszystkich uczestników rynku powinno się przyczynić do zwiększenia: zadowolenia z wykonywanej pracy, produktywności, atrakcyjności postrzegania pracy oraz lojalności wobec firmy. Istotnym aspektem jest także możliwość zatrudnienia osób, które do tej pory nie uczestniczyły w rynku pracy. Jak podkreśla M. Rękas, kluczowa jest także możliwość rozwoju osobistego pracownika, która wynika z faktu stałego podnoszenia kwalifikacji i nabywania nowych kompetencji. Nie bez znaczenia są także rozwiązania, dzięki którym znacznie łatwiejszym staje się godzenie aktywności zawodowej z życiem rodzinnym. Wynikające z modelu zmiany w systemie ochrony socjalnej powinny wyposażać ludzi w zdolności do większej adaptacji na rynku pracy i zmian na nim zachodzących. Zwiększone poczucie bezpieczeństwa powinno implikować ich postrzeganie jako szansę i część życia zawodowego[284].

Wśród korzyści dla pracodawców, wynikających z zastosowania modelu, wymienia się przede wszystkim obniżkę kosztów pracy, która wynika z optymalizacji struktury zatrudnienia i zwiększania jej efektywności. Przyczynia się to do wzrostu elastyczności w obszarze zarządzania personelem, przy jednoczesnym zapewnieniu mu wsparcia socjalnego. Innymi z wymienianych zalet są: łatwiejsze pozyskiwanie ekspertów oraz możliwość elastycznej adaptacji firm do zmian rynkowych, co przyczyniać się powinno do wzrostu ich konkurencyjności[285].

Pomimo wielu korzyści, koncepcja modelu *flexicurity,* obarczona jest także pewnymi mankamentami. Do najczęściej wymienianych można zaliczyć obawę pracodawców o wzmocnienie siły oddziaływania związków zawodowych, a także spadek motywacji pracowników do szukania pracy, wynikający z wdrożenia efektywnych

[283] A. Szuwarzyński, op. cit., s. 20 - 21; V. Samardžija, H. Butković, *From the Lisbon Strategy to Europe 2020,* Institute for International Relations-IMO, Zagreb 2010; A. Bongardt, F. Torres, *Europe 2020 – A promising strategy?,* „Interconomics. Review of European Economic Policy", 2010, Vol. 45, No. 3, s. 136 - 170; M. Gajewski, *Policies Supporting Innovation In The European Union In The Context Of The Lisbon Strategy And The Europe 2020 Strategy,* „Comparative Economic Research", 2017, Issue 2, s. 109 - 127.
[284] M. Rękas, *Model flexicurity w Polsce jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, [w:] Zawodności rynku - zawodności państwa - etyka zawodowa, „Ekonomia i prawo", red. B. Polszakiewicz, J. Boehlke, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2010,Tom VI, nr 1, część II, s. 320.
[285] M. Rękas, op. cit., s.320; J. Wyrwa, A. Piątyszek-Pych, op. cit., s. 36.

systemów zabezpieczeń społecznych. Jak zauważa M. Rymsza**,** należy rozstrzygnąć, czy polityka związana z wdrażaniem modelu powinna położyć nacisk na wprowadzanie specjalnych regulacji w zakresie tworzenia i ochrony miejsc pracy dla osób z grup „podwyższonego ryzyka", czy na wykorzystaniu elastycznych form zatrudnienia w celu promocji zatrudnienia osób marginalizowanych, w pewnym sensie kosztem poziomu ich ochrony socjalnej bez gwarancji stabilności zatrudnienia[286]. Wielu autorów zwraca także uwagę na: niejednoznaczność modelu, jego podatność na wpływy polityczne, brak założeń dotyczących komplementarnych rozwiązań instytucjonalnych, czy zbyt małą wagę przypisaną w nim konfliktom interesów i heterogeniczności rynków pracy. Zastrzeżenia dotyczą także ujętego w modelu poglądu na temat źródeł elastyczności i bezpieczeństwa na rynkach pracy, co często skłania do konkluzji, że podejście *flexicurity* należy albo porzucić, albo znacznie poprawić[287]. Pewne wątpliwości wzbudzają także wskaźniki, mające być miarą realizacji poszczególnych filarów strategii[288].

Przygotowanie założeń dotyczących modelu *flexicurity* poprzedzone było szeregiem przygotowań, analiz, a także konsultacji społecznych. Należy jednocześnie pamiętać, że omawiana koncepcja w swoim założeniu miała być traktowana jako idea, a nie standardowy model. Oznacza to, że poszczególne kraje członkowskie powinny ją doprecyzować, uwzględniając przy tym specyfikę własnego rynku pracy. Warto także podkreślić, że model *flexicurity* miał być wykorzystywany jako "narzędzie koordynowania rynków pracy w obszarze elastyczności i zabezpieczeń społecznych, co powinno przekładać się na tworzenie większej liczby lepszych miejsc pracy, tworząc w ten sposób silny europejski model społeczny wpływający na zwiększenie spójności społecznej"[289].

Przyjęta w opisywanym modelu idea synergii między elastycznością a bezpieczeństwem wymagała podjęcia wielu działań. Dotyczyły one: modyfikacji prawa pracy, modernizacji systemów zabezpieczenia społecznego, doskonalenia aktywnych polityk rynku pracy, nowych form bezpiecznego przechodzenia między stanami na rynku pracy, czy reformy systemów emerytalnych, zachęcających do wydłużania aktywności

[286] M. Rymsza, *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?* [w:] Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne, Flexicurity po polsku?, red. M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 32.

[287] M. Mailand, *The common European flexicurity principles: How a fragile consensus was reached,* „European Journal of Industrial Relations", 2010, Vol. 16, Issue 3, s. 241 - 257; L. Burroni, M. Keune, *Flexicurity: A conceptual critique,* "European Journal of Industrial Relations", 2011, Vol. 17, Issue 1, s.75 - 91; T. Bredgaard P. K. Madsen, *Farewell flexicurity? Danish flexicurity and the crisis,* „Transfer. European Review of Labour and Research", 2018, Vol. 24, Issue 4, s. 375 - 386.

[288] M. Frączek, *Flexicurity jako podejście do polityki zatrudnienia w Unii Europejskiej - analiza i ocena,* „Zarządzanie Publiczne", 2008, nr 4(6), s. 40 - 43.

[289] A. Szuwarzyński, op. cit., s. 24 - 25.

zawodowej. Działania te były podejmowane z różną skalą i skutecznością w poszczególnych krajach Unii w zależności od potrzeb i uwarunkowań występujących na poszczególnych rynkach. Osiągnięcie równowagi wynikającej z modelu *flexicurity* okazało się często wyzwaniem, a coraz szersze stosowanie elastycznych form zatrudnienia przełożyło się na szereg dylematów społecznych, związanych np.: ze zjawiskiem segmentacji rynków pracy, czy gospodarczych, wynikających z chęci optymalizacji osiąganych zysków.

1.3.2. Ewolucja polityki rynku pracy w Polsce

Od początku lat 90.XX systematycznie zmieniano cele i zadania polityki rynku pracy w Polsce oraz sposoby ich realizacji. Często modyfikowano jej priorytety. Następowało odchodzenie od działań osłonowych na rzecz rozpowszechniania instrumentów aktywizacji zawodowej, inwestycji w kapitał ludzki i promocji zatrudnienia. Istotnym zmianom uległ także model instytucjonalnej obsługi rynku pracy[290].Ramy instytucjonalno-prawne polityki rynku pracy w Polsce zostały określone głównie przez cztery ustawy i ich liczne nowelizacje. W ustawach tych zostały zdefiniowane najważniejsze pojęcia, określono cele i zadania oraz zakres polityki rynku pracy. Ustalono także sposób jej finansowania, podmioty odpowiedzialne za jej realizację, dokonano regulacji warunków udzielania bezrobotnym świadczeń socjalnych oraz stosowania instrumentów aktywizacji zawodowej[291].

Pierwszą z wspomnianych ustaw była Ustawa o zatrudnieniu z 29 grudnia 1989 r. Ustawa ta zastąpiła ustawę o osobach uchylających się od pracy i po raz pierwszy w powojennej historii Polski wprowadziła pojęcie bezrobocia[292]. Jednocześnie utworzony został Fundusz Pracy[293], który stał się funduszem celowym, działającym na rzecz łagodzenia skutków bezrobocia, poprzez finansowanie aktywnych i pasywnych programów aktywizacji zawodowej bezrobotnych. W 1990 r., w wyniku nowelizacji,

[290] M. Szylko-Skoczny, *Nowe priorytety w polityce rynku pracy*, [w:] Człowiek w pracy i polityce społecznej, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010; H. Sobocka-Szczapa, *Unia Europejska - Polska, Sytuacja na rynku pracy w latach dziewięćdziesiątych*, IPISS, Warszawa 2003, s. 76.
[291] A. Furmańska-Maruszak, J. Męcina, P. Michoń, M. Szylko-Skoczny, Z. Wiśniewski, *Polityka państwa na rynku pracy. Uwarunkowania - kierunki zmian - efekty,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 37.
[292] Ustawa o zatrudnieniu z 29 grudnia 1989 r, Dz.U. z1989 r. Nr 75, poz. 446.
[293] M. Dylewski, M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, *Fundusz Pracy jako narzędzie stymulacji aktywności zawodowej na rynku pracy,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2019, nr 10, s. 65 - 79.

zaostrzono warunki przyznawania zasiłków[294], stawiając wymóg, aby bezrobotny w okresie 12 miesięcy przed zarejestrowaniem pozostawał w stosunku pracy albo podlegał ubezpieczeniu społecznemu z tytułu innej działalności przez co najmniej 180 dni[295].

Drugą ustawą regulującą działanie rynku pracy była Ustawa o zatrudnieniu i bezrobociu z 16 października 1991 r.[296] Określała ona zadania państwa w zakresie zatrudnienia, przeciwdziałania bezrobociu i łagodzenia jego skutków. Z dniem 1 stycznia 1993 r. utworzony został system urzędów pracy. Pomimo, że ustawa przewidywała rozwiązania łagodzące skutki bezrobocia, to nie określała jakimi środkami i metodami należy z nim walczyć. Na mocy jej przepisów został jedynie wprowadzony instrument pod nazwą „roboty publiczne". Przywrócony został także obowiązek zgłaszania wolnych miejsc pracy przez pracodawców, ale dostępne narzędzia aktywizacyjne i instrumenty ekonomiczno-finansowe były ograniczone, co wynikało z koncepcji ograniczonej interwencji na rynku pracy[297].

Aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i innych poszukujących pracy została poświęcona Ustawa o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu z 14 grudnia 1994 r.[298]. Wprowadziła ona specjalne programy przeciwdziałania bezrobociu, które były przygotowywane przez Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w porozumieniu z Ministrem Finansów. Przepisy ustawy uzależniały okres pobierania zasiłku przez bezrobotnych (6 lub 12 miesięcy) od wysokości stopy bezrobocia na obszarze działania danego urzędu pracy, na terenie którego mieszkał bezrobotny.

Podstawowym instrumentem rynku pracy były jednak głównie nadal działania osłonowe, które pochłaniały większość środków przeznaczonych na działania na rynku pracy. Szczególną funkcję spełniały zasiłki i świadczenia przedemerytalne, które zamiast tworzenia nowych miejsc pracy lub redukcji skali zwolnień, spełniały rolę podstawowego instrumentu działań restrukturyzacyjnych[299]. Duża liczba osób bezrobotnych oraz

[294] Przepisy pierwszej ustawy o zatrudnieniu były bardzo korzystne dla osób bezrobotnych. Ustawa przyznawała zasiłek każdemu, bez względu na to, czy przepracował choć jeden dzień w życiu. Bezrobotny otrzymywał prawo do zasiłku po upływie 7 dni od zarejestrowania, jeśli nie było dla niego odpowiednich ofert pracy lub możliwości przekwalifikowania.

[295] Szerzej w: Ustawa z dnia 27 lipca 1990r. zmieniająca ustawę o zatrudnieniu, Dz.U. z 1990 r. Nr 56, poz. 323.

[296] Ustawa z 16 października 1991 r. o zatrudnieniu i bezrobociu, Dz.U. Nr 106, poz. 457 ze zm.

[297] M. Kucharski, op. cit., s. 142.

[298] Ustawa z 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, Dz. U. z 1995 r. Nr 1, poz. 1.

[299] Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, *Założenia do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa 2003, s. 8; Departament Rynku Pracy, Komentarz do Ustawy z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/180149/20050811134510_1961992835.pdf/0493e0aa-6fd5-46e6-953f-a9d9840c1aea?t=1403783135000, (dostęp: 09.09.2021).

pobierających zasiłki i świadczenia przedemerytalne, a także znaczne nakłady finansowe ze strony państwa, przy niskiej efektywności wykorzystania środków, spowodowały sytuację, która wymagała uelastyczniania wydatków budżetowych i zwiększenia bezpieczeństwa socjalnego[300].

Ustawa o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu była wielokrotnie zmieniana, aż do momentu wejścia w życie 20 kwietnia 2004 r. Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[301]. Wprowadzona regulacja uwzględniała założenia Europejskiej Strategii Zatrudnienia[302], której głównym celem było osiągniecie stanu pełnego zatrudnienia. W jej brzmieniu uwidoczniło się nowe podejście do polityki rynku pracy. Wynikało one z wieloletnich doświadczeń, aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej i miało umożliwiać realizację założeń Strategii. Wejście Polski do UE oznaczało także konieczność wdrożenia wszystkich działań i instrumentów związanych z jej realizacją, włączenie w sieć Europejskich Służb Zatrudnienia, a także realizację działań, wynikających z programów operacyjnych warunkujących korzystanie ze środków unijnych[303].

Przepisy ustawy określiły definicję publicznych służb zatrudnienia jako systemu powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy powoływanych przez władze samorządowe i funkcjonujące w ramach samorządów oraz struktur ministra właściwego do spraw pracy, realizujących zadania związane bezpośrednio z rynkiem pracy. Zdefiniowane zostały także inne instytucje rynku pracy, w tym agencje zatrudnienia i instytucje szkoleniowe[304]. Rozszerzono również dotychczasowe uregulowania, dotyczące rejestru - agencji pośrednictwa pracy, agencji pracy czasowej i agencji doradztwa personalnego, a także rejestru instytucji szkoleniowych. Oznaczało to wyraźne wskazanie tych instytucji rynku pracy, które mają wspierać publiczne służby zatrudnienia[305]. Instytucjami rynku pracy stały się także organizacje i instytucje zajmujące się problematyką rynku pracy: organizacje związków zawodowych, pracodawców i bezrobotnych oraz organizacje

[300] M. Kucharski, op. cit., s. 144.
[301] Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.
[302] *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, red. S. Golinowska, UNDAP, Warszawa 2004, s. 136 - 139.
[303] Szerzej w: G. Pragert, *Przygotowania do włączenia publicznych służb zatrudnienia w Polsce do sieci EURES*, „Rynek Pracy", 2003, nr 53, s. 145 - 172; K. Gilga, Z. Hasińska, K. Sipurzyńska-Rudnicka, *Uczestnictwo w sieci EURES jako zadanie publicznych służb zatrudnienia w Polsce,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze", 2006, nr 1127, s. 178 - 191.
[304] Art. 6, Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.
[305] *Założenia do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, op. cit., s. 5 - 6.

pozarządowe, współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia i Ochotniczymi Hufcami Pracy w zakresie realizacji zadań określonych ustawą[306].

Jedną z kluczowych kwestii podkreślonych w ustawie było nowe podejście do świadczenia pomocy bezrobotnym. Położono nacisk na fakt, że wsparcie dla osób nieradzących sobie na rynku pracy ma być aktywne, powinno gwarantować możliwość szkoleń, przekwalifikowania zawodowego, wspomagać tworzenie nowych miejsc pracy, umożliwiać elastyczność w podejściu do zatrudnienia, ułatwiać znalezienie pracy osobom znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji. Efektywność działań w tym kierunku umożliwiła także zmiana wprowadzona od września 2004 r., polegająca na przesunięciu świadczeń i zasiłków przedemerytalnych z Funduszu Pracy do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS). Zmianom tym towarzyszyła poprawa sytuacji gospodarczej i wzrost wpływów do Funduszu Pracy, co przyczyniło się do objęcia aktywnymi instrumentami polityki rynku pracy coraz większej liczby bezrobotnych[307]. Zadania realizowane przez urzędy pracy zostały podzielone na podstawowe usługi rynku pracy[308]: pośrednictwo pracy, EURES, poradnictwo zawodowe, informację zawodową, organizowanie szkoleń, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy i prowadzenie klubów pracy oraz na instrumenty wspierające podstawowe usługi rynku pracy[309]. Zastosowanie konkretnej usługi miało zostać poprzedzone diagnozą możliwości i potrzeb bezrobotnego i poszukującego pracy. Ustawa wskazała także grupy klientów urzędów pracy, które powinny być traktowane priorytetowo ze względu na ich szczególnie niekorzystny status na rynku pracy[310].

Wskazane kierunki zmian i poprawiająca się sytuacja na polskim rynku pracy przyczyniły się do kolejnej nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach

---

[306] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2007 r. Nr 176, poz.1243.

[307] Poprawie uległy także efekty zatrudnieniowe tych działań - w 2005 r. 47,9% bezrobotnych objętych programami zatrudnienia uzyskało pracę, a w 2007 r. wskaźnik ten był wyższy o prawie 10 punktów procentowych. A. Furmańska-Maruszak, J. Męcina, P. Michoń, M. Szylko-Skoczny, Z. Wiśniewski, op. cit., s. 39

[308] Art. 35, Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.

[309] Art. 44, Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm. Instrumenty te mogą być zorientowane podażowo*:* szkolenia, staże, przygotowanie zawodowe w miejscu pracy, które od 2009 r. przyjęło formę przygotowania zawodowego dorosłych oraz popytowo: prace interwencyjne, roboty publiczne, prace społecznie użyteczne oraz środki na podjęcie działalności gospodarczej przez bezrobotnych i na wyposażenie stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego.

[310] Art. 49. Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm; E. Staszewska, *Pojęcie "osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy" w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,* "Zeszyty Prawnicze", 2010, nr 10/1, s. 233 - 246.

rynku pracy, która została przyjęta 19 grudnia 2008 r.[311]. Umożliwiła ona pełniejszą realizację założeń koncepcji *flexicurity*.

Wprowadzone w nowelizacji ustawy zmiany dotyczące polityki rynku pracy kładły nacisk na cztery główne aspekty[312]:

- zwiększenie zakresu aktywizacji zawodowej bezrobotnych, w szczególności osób znajdujących się w trudnej sytuacji[313],
- zwiększenie dostępu do usług rynku pracy,
- preferencji dla programów kształcenia ustawicznego,
- modyfikacji systemu zasiłków dla bezrobotnych w kierunku zwiększenia motywacji do poszukiwania pracy.

Ostatni z głównych aspektów zmian dotyczył zasad rozporządzania Funduszem Pracy. Biorąc pod uwagę, że tylko 15% bezrobotnych było uprawnionych do tego świadczenia, została podniesiona jego wysokość i wprowadzono zasadę, że zasiłek ulega obniżeniu po trzech miesiącach od jego przyznania[314].

Kolejne zmiany w polityce rynku pracy zostały dokonane nowelizacją, która weszła w życie 27 maja 2014 r[315]. Reforma ta miała kompleksowy charakter i dotyczyła zmian w organizacji pracy publicznych służb zatrudnienia, zwiększenia ich samorządności i niezależności w podejmowaniu decyzji na poziomie lokalnym, doprowadzenia do usprawnienia współpracy różnych podmiotów rynku pracy (publicznych, prywatnych, społecznych) oraz rozszerzenia koordynacji regionalnej i lokalnej polityki rynku pracy. Ustawodawca w istotny sposób wzmocnił model publiczno-niepublicznej instytucjonalnej obsługi rynku pracy[316]. Omawiana nowelizacja wprowadziła także obowiązkowe profilowanie osób bezrobotnych. Art. 33 ust. 2c wskazywał trzy profile pomocy oraz katalog form pomocy, które były przewidziane w ramach poszczególnych profili. Miało

[311] Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2009, Nr 6, poz. 33.
[312] A. Furmańska-Maruszak, J. Męcina, P. Michoń, M. Szylko-Skoczny, Z. Wiśniewski, op. cit., s. 39.
[313] M. Wojdyło-Preisner, *Koncepcje profilowania bezrobotnych,* „Polityka Społeczna", 2013, nr 3, s. 11 - 14; M. Wojdyło-Preisner, *Profilowanie bezrobotnych jako metoda przeciwdziałania długookresowemu bezrobociu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
[314] A. Furmańska-Maruszak, J. Męcina, P. Michoń, M. Szylko-Skoczny, Z. Wiśniewski, op. cit., s. 42.
[315] Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2014 r. Nr 598, poz. 1662.
[316] J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby pracy*, op. cit., s. 135 - 184; M. Szylko-Skoczny, *Polityka rynku pracy w III RP - doświadczenia i wyzwania,* „Problemy Polityki Społecznej", 2014, nr 26, s. 25 - 42.

to ułatwić powiatowym urzędom pracy wybór formy pomocy najlepiej odpowiadającej potrzebom bezrobotnego[317].

Wprowadzenie omawianego rozwiązania nie sprawdziło się w praktyce, a w opinii części powiatowych urzędów pracy profilowanie utrudniało aktywizowanie osób bez pracy, zwłaszcza tych, dla których ustalono profil III. System profilowania został zakwestionowany, a 6 czerwca 2018 r. Trybunał Konstytucyjny orzekł, że sposób ustalania profilu pomocy powinien zostać szczegółowo określony w ustawie[318]. W tej sytuacji ustawodawca postanowił zrezygnować z przepisów dotyczących profilowania pomocy w ustawie, a przepisy rozporządzenia o profilowaniu przestały obowiązywać po wejściu w życie 14 czerwca 2019 r. Ustawy z dnia 26 kwietnia 2019 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[319]. Rezygnując z obowiązku ustalania profilu pomocy dla każdego bezrobotnego, wprowadzono możliwość korzystania przez powiatowe urzędy pracy z różnych form pomocy określonych w ustawie bez ograniczeń wynikających z ustalonego dla bezrobotnego profilu pomocy. Miało to ułatwić urzędom pracy stosowanie form pomocy, w tym usług pośrednictwa pracy.

W omawianej nowelizacji doprecyzowano również przepisy dotyczące indywidualnego planu działania. Pomoc udzielana w jego ramach dostosowywana jest

[317] Art. 33 ust. 2c, Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2014 r. Nr 598, poz.1662. Profilem pomocy I objęto bezrobotnych samodzielnych i aktywnych, wobec których w pierwszej kolejności należało stosować pośrednictwo pracy (pomoc w znalezieniu zatrudnienia). Profil pomocy II był adresowany do mniej samodzielnych bezrobotnych, wymagających intensywniejszego wsparcia ze strony powiatowego urzędu pracy (wobec tej grupy urząd pracy mógł stosować wszystkie formy pomocy, z wyjątkiem Programu Aktywizacja i Integracja). Profil pomocy III dotyczył bezrobotnych najbardziej „oddalonych od rynku pracy" (długotrwale pozostających bez pracy), zagrożonych wykluczeniem społecznym (wobec tej grupy powiatowy urząd pracy mógł - samodzielnie lub we współpracy z ośrodkiem pomocy społecznej - stosować wsparcie z obszaru aktywizacji zawodowej i integracji społecznej). A. Drabek, *Profilowanie pomocy dla bezrobotnych jako nowy sposób na walkę z bezrobociem?,* „Gdańsko-Łódzkie Roczniki Prawa Pracy i Prawa Socjalnego", 2014, nr 4, s. 19 - 32; D. Przeklasa, *Koncepcja profilowania pomocy dla osób bezrobotnych jako nowy instrument poprawy jakości usług świadczonych przez powiatowe urzędy pracy,* „Internetowy Przegląd Prawniczy", Uniwersytet Jagielloński, 2015, nr 4, s. 126 - 130; Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Profilowanie pomocy dla osób bezrobotnych. Podręcznik dla pracowników powiatowych urzędów pracy*, Warszawa 2014; *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Praktyczny komentarz, red. Z. Góral, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011; T. Gajderowicz, G. Grotkowska, L. Wincenciak, *Usługi rynku pracy i aktywizacja zawodowa - od profilowania bezrobotnych do oferty szytej na miarę,* [w:] Rozwój Publicznych Służb Zatrudnienia. Stulecie 1919-2019, red. E. Flaszyńska, Ł. Arendt, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2019, s. 131 - 164.

[318] *Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 6 czerwca 2018 r. sygn. akt K 53/16*, Dz.U. 2018, poz. 1149. Za zmianą opowiadały się również powiatowe urzędy pracy oraz Rzecznik Praw Obywatelskich, Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, a także Najwyższa Izba Kontroli oraz organizacje pozarządowe. E. Flaszyńska, *Profilowanie pomocy dla osoby bezrobotnej - nieudany eksperyment czy stracona szansa?,* „Praca Socjalna", 2020, nr 35 (3), s. 109 - 129; Najwyższa Izba Kontroli, *Efektywność świadczenia usług rynku pracy,2019,* nr ewidencyjny: P/18/079, https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/18/079/, (dostęp: 09.09. 2021).

[319] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2019 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2019, poz. 986.

do indywidualnych potrzeb i możliwości bezrobotnego, z uwzględnieniem jego wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz możliwości podjęcia pracy lub działalności gospodarczej[320].

Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii pracuje nad kolejnymi zmianami ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Jednym z omawianych założeń jest dalsze unowocześnianie urzędów pracy tak, aby stały się centrami aktywizacji i przekwalifikowania. Za priorytet uważa się usprawnienie obsługi dzięki cyfryzacji. Planowany jest także automatyczny dobór ofert, który będzie łączył pracowników i pracodawców o podobnych oczekiwaniach i wdrożenie mobilnej aplikacji. Kolejną ważną zmianą ma być także usprawnienie obsługi, dzięki uproszczeniu warunków nabywania statusu bezrobotnego, przyznawania zasiłku oraz ułatwień dla cudzoziemców, którzy chcą zatrudniać się w Polsce[321]. Odpowiedzialność urzędów pracy ma polegać nie tylko na rejestrowaniu bezrobotnych i szukaniu dla nich zatrudnienia, ale mają one także stać się centrami wsparcia dla wszystkich zainteresowanych. Dzięki temu możliwe będzie udzielanie pomocy w procesie zmiany pracy na lepszą, czy przekwalifikowania się. Podkreśla się także, że obowiązujący katalog instrumentów rynku pracy jest sztywno przypisany konkretnym grupom bezrobotnych, a niezbędne jest wprowadzenie zmian umożliwiających elastyczne reagowanie na problemy i potrzeby klientów. Zapowiadane są również zamiany dotyczące ubezpieczeń, tak by osoby, które stracą pracę, były ubezpieczane na wniosek lub automatycznie za pośrednictwem systemów ZUS i nie musiały zgłaszać się po ubezpieczenie do centrów wspierania zatrudnienia. Reforma ma także położyć większy nacisk na powiązanie rynku pracy z Ochotniczymi Hufcami Pracy, czyli instytucjami wspierającymi młodzież, która potrzebuje pomocy w znalezieniu zatrudnienia.

Prace nad reformą znajdują się na etapie tworzenia założeń i ich konsultacji[322]. Planowane jest pozyskanie finansowania z Krajowego Planu Odbudowy, w ramach którego przeznaczono 234 mln zł na reformę rynku pracy[323]. Choć są one różnie oceniane, w debacie publicznej, przeważają głosy mówiące o konieczności modernizacji działania urzędów pracy. Przy niskim poziomie bezrobocia, digitalizacji CV oraz ofert pracy, urzędy

[320] Art. 34a, Ustawa z dnia 26 kwietnia 2019 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2019, poz. 986.
[321] Pewne zmiany w tym zakresie zostały wprowadzone w maju 2021 r. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 maja 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2021 poz. 1100.
[322] Stan na 05.09.2021.
[323] A. Łukaszewicz, *Rewolucja w urzędach pracy*, https://www.pb.pl/rewolucja-w-urzedach-pracy-1112789, (dostęp: 10.09.2021).

nie są często instytucją łączącą pracodawców i pracobiorców. W związku z tym kładzie się nacisk na usprawnienie ich działań, polegających na pomocy w przekwalifikowywaniu i podwyższaniu umiejętności oraz efektywnym łączeniu pracodawców i pracowników.

Podsumowując, należy zauważyć, że stopniowo przesuwano priorytety w polityce rynku pracy, co wyraźnie widać w regulacjach ustawowych. Jak zauważa M. Szylko-Skoczny, w początkowym okresie, tj. na początku lat 90. ustawodawca przede wszystkim reagował na zmieniającą się szybko sytuację na rynku pracy. W kolejnych ustawach uwzględniane były w coraz większym stopniu doświadczenia i postulaty praktyki, usuwane błędne rozwiązania techniczno-legislacyjne, które umożliwiały podejmowanie bardziej skutecznych działań[324]. Po reformie podziału administracyjnego państwa, urzędy pracy podporządkowano samorządom powiatowym i wojewódzkim, tworząc w ten sposób model rządowo-samorządowy[325]. W wyniku kolejnych nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy stopniowo zwiększano współdziałanie podmiotów publicznych i niepublicznych w realizacji zadań polityki rynku pracy, co przekładało się na rozwój modelu publiczno-niepublicznego obsługi rynku pracy[326]. Podejmowano prace w kierunku usprawnienia organizacji pracy publicznych służb zatrudnienia, poprzez wzrost ich samorządności i niezależności w podejmowaniu decyzji na poziomie lokalnym, zwiększenie poziomu współpracy z pracodawcami i z innymi instytucjami rynku pracy oraz rozszerzenie koordynacji regionalnej i lokalnej polityki rynku pracy. Aktywizacja osób bezrobotnych oraz poprawa efektywności polityki rynku pracy i działań urzędów pracy wydają się być priorytetami wprowadzanych zmian. W tym celu wzmocnione zostały działania służące promocji zatrudnienia, zmodyfikowano instytucje i instrumenty rynku pracy, zwiększono selektywność świadczeń, ograniczona została ochrona socjalna bezrobotnych. Zwiększanie zakresu oddziaływania polityki rynku pracy na wzrost zatrudnienia oraz łagodzenie skutków niedopasowania strukturalnego, głównie pod kątem kwalifikacji i kompetencji osób bezrobotnych, były zgodne ze Strategią Europa 2020.

Można zauważyć, że zmiany jakie zachodziły w polityce polskiego rynku pracy są zgodne z koncepcją aktywizującej polityki społecznej, która upowszechniła się w wielu

[324] Jak zauważa autorka, zmian dokonywano często pośpiesznie, „brakowało w nich strategicznego podejścia i wizji docelowej dotyczącej kształtu polskiej polityki rynku pracy", M. Szylko-Skoczny, *Polityka rynku pracy w III RP - doświadczenia i wyzwania,* op. cit., s. 27.
[325] M. Szylko-Skoczny, *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004, s. 83 - 90; M. Baron-Wiaterek, *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008, s. 81 - 87.
[326] M. Szylko-Skoczny, *Zwrot w polityce rynku pracy*, „Polityka Społeczna", 2006, nr 1, s. 1 - 5.

państwach UE w obliczu masowego bezrobocia i kryzysu *welfere state*[327]. Nowa strategia opiera się na przesunięciu punktu ciężkości z uprawnień socjalnych na zobowiązania socjalne jednostki. W polityce rynku pracy przekłada się to na odchodzenie od państwa świadczeń do państwa pracy oraz łączenie świadczeń socjalnych z pracą - uzależnienie wypłaty świadczeń od udziału w działaniach aktywizacyjnych, co jest zgodne z założeniami strategii *flexicurity*.

Poza licznymi zmianami w prawie, dotyczącymi rynku pracy w Polsce, walkę ze zjawiskiem bezrobocia prowadzono od 1990 r. za pomocą licznych programów rynku pracy. W 1993 r. rząd przyjął „Program przeciwdziałania bezrobociu i łagodzeniu jego negatywnych skutków". Jako główne założenie przyjęto, że decyzje gospodarcze muszą wynikać z analizy i oceny ich wpływu na rynek pracy. Przyjęto założenie, że bezrobocie generowane przez sektor państwowy wchłaniane będzie przez rosnący szybko sektor prywatny, a ewentualne nadwyżki siły roboczej będą zagospodarowane przez nadwyżki państwa na rynku pracy[328]. W kolejnym roku został przyjęty rządowy program gospodarczy „Strategia dla Polski", który akcentował zasadniczą zmianę w podejściu do problemu bezrobocia[329]. Program ten zakładał odejście od polityki pasywnej na rzecz aktywnej, zwalczanie długookresowego bezrobocia, zmniejszenie bezrobocia wśród młodzieży i tworzenie nowych miejsc pracy. W 1995 r. powstał kolejny rządowy dokument „Program promowania produktywnego zatrudnienia i zmniejszania bezrobocia", który bazował na precyzyjnej diagnozie sytuacji na rynku pracy, próbie integracji działań gospodarczych z edukacyjnymi. Istotnym jego elementem było ożywienie aktywnej polityki wsparcia wobec osób bezrobotnych poprzez rozwojów pośrednictwa pracy, kluby pracy i zwrócenie uwagi na konieczność poprawy infrastruktury edukacji dorosłych[330]. W 1999 r. została przyjęta przez rząd „Narodowa strategia zatrudnienia i zasobów ludzkich 2000-2006". Jej priorytetowym założeniem było osiągniecie wyższego stopnia udziału zawodowo czynnych w rynku pracy[331]. W styczniu 2002 r. Rada Ministrów przyjęła dokument „Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca". Zakładał on poprawę funkcjonowania

[327] S. Golinowska, *Potrzeba zmiany paradygmatu polityki społecznej w Polsce: od ochrony socjalnej do wspierania aktywności. Warunki i możliwości*, „Zeszyty Naukowe", Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2007, nr 89, s. 32 - 54; S. Golinowska, *Modele polityki społecznej w Polsce i Europie na początku XXI wieku*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2018, s. 88 - 90; O. Lissowski, op. cit., s. 37 - 40.
[328] M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w UE i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 114 - 118.
[329] G. Kołodko, Polska 2000, *Strategia dla przyszłości*, Poltex, Warszawa 1996, s. 58.
[330] S. Borkowska, *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, IPISS, Warszawa 2002, s. 118.
[331] *Narodowa strategia zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich 2000-2006 - synteza*, „Rynek Pracy", 1999, nr 7-8, s. 40 - 48.

małych i średnich przedsiębiorstw oraz pomoc dla tych, które borykały się z problemami związanymi z prowadzoną działalnością gospodarczą[332].

Z myślą o młodych osobach, mających problemy z odnalezieniem się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, przygotowano i wdrożono w 2002 r. pakiet działań pod nazwą „Pierwsza praca"[333], stanowiący część strategii „Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca". Przystąpienie do tego programu umożliwiało młodym ludziom zdobycie doświadczenia zawodowego oraz podjęcie pierwszej pracy. W 2005 r. uruchomiony został program „Pierwszy Biznes", który był elementem programu „Pierwsza Praca", wzmacniający segment związany z przedsiębiorczością i samozatrudnienieniem[334].

Przygotowanie kolejnych programów rządowych wiązało się z otrzymywaniem funduszy unijnych. Do programów, które zostały przeprowadzone w pierwszym okresie po wstąpieniu Polski do UE, a które dotyczyły rynku pracy, należy zaliczyć: Sektorowy Program Operacyjny Rozwoju Zasobów Ludzkich[335], Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego[336] oraz Inicjatywę Wspólnotową EQUAL[337]. Bazując na Narodowej Strategii Spójności w latach 2007-2013 opracowane zostały krajowe Programy Operacyjne (PO) z Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki[338], dotyczącym rynku pracy.

Programy, w których priorytet stanowiło zwiększenie skali wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w celu wzrostu zatrudnienia niektórych grup pracowniczych, to przygotowywane co roku, Krajowe Plany Działań na Rzecz Zatrudnienia, nazywane „Krajowym Planem Działań". Zawierają one zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia, aktywizacji zawodowej oraz zasady realizacji Europejskiej Strategii Zatrudnienia w oparciu o inicjatywy samorządu gminy, powiatu, województwa i partnerów społecznych. Krajowy Plan Działań

---

[332] *Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca. Strategia gospodarcza rządu SLD-UP-PSL*, „Przegląd Rządowy", 2002, nr 3, s. 89 - 120.

[333] *Informacja o realizacji programu aktywizacji zawodowej absolwentów "Pierwsza Praca", wrzesień 2002*, „Rynek Pracy", 2002, nr 11 - 12, s. 6 - 36; *Pierwsza Praca*, „Przegląd Rządowy", 2002, nr 4, s. 80 - 117.

[334] *Raport o realizacji Programu Pierwszy Biznes. Stan na koniec grudnia 2005r.,* Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.

[335] *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006*, https://www.gov.pl/web/rodzina/sektorowy-program-operacyjny-rozwoj-zasobow-ludzkich-2004-2006, (dostęp:10.09.2021); A. Rytko, J. Kołyska, *Wpływ sektorowego programu operacyjnego "Rozwój zasobów ludzkich" na liczbę pracujących i stopę bezrobocia na obszarach wiejskich w Polsce*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2008, nr 8, s. 343 - 350.

[336] Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, https://www.wup.pl/images/uploads/I_URZAD/RPD/20052006/Zintegrowany_Program_Operacyjny_Rozwoju_Regionalnego_2004_-_2006.pdf, (dostęp:10.09.2021).

[337] Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006, *https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/media/91649/piw_equal_1108.pdf*, (dostęp:10.09.2021).

[338] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, www.mrr.gov.pl.

określa także cele i kierunki działań zgodne z priorytetami polityki państwa w dziedzinie rynku pracy[339].

Do głównych założeń Krajowego Planu Działań na 2005 r., sprzyjających elastyczności rynku pracy, zaliczono: likwidowanie barier o charakterze instytucjonalnym, położenie większego nacisku na aktywne polityki rynku pracy, przestrzeganie zasad dotyczących poprawy efektywności działania publicznych służb zatrudnienia oraz stabilnego i długoterminowego finansowania polityk rynku pracy[340].

W Krajowym Planie Działań na 2006 r. założono, że popularyzacja elastyczności zatrudnienia rozumiana jako wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia i różnorodnych form organizacji czasu pracy, a także mobilności zawodowej i geograficznej, przyczyni się do aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i biernych zawodowo[341].

W Krajowym Planie Działań na 2007 r. ujęto promowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy jako jeden z kluczowych kierunków działań[342]. Zaplanowano m.in. wprowadzenie do polskiego ustawodawstwa pracy regulacji prawnych umożliwiających stosowanie telepracy, co zostało wykonane[343].

W Krajowym Planie Działań na 2008 r., poza upowszechnianiem i promocją alternatywnych form zatrudnienia oraz metod organizacji pracy, po raz pierwszy szeroko opisano zasady *flexicurity*[344]. Podkreślono w nim, że polityka promująca elastyczność i pewność zatrudnienia powinna współgrać z pozostałymi komponentami, tj. strategią uczenia się przez całe życie, aktywną polityką rynku pracy oraz nowoczesnym systemem zabezpieczenia społecznego[345].

W Krajowym Planie Działań obejmującym lata 2009-2011 podkreślono, że istotnym elementem poprawy funkcjonowania rynku pracy jest promocja elastycznych form zatrudnienia oraz metod organizacji pracy[346].

---

[339] Art.3, Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. Z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.
[340] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2005 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r.
[341] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2006 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 25 kwietnia 2006 r.
[342] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2007 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 marca 2007 r.
[343] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, dotycząca zatrudnienia pracowników w formie telepracy. DZ. U. z dnia 1 października 2007 r., Nr 181, poz. 1288.
[344] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2008 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 12 lutego 2008 r.
[345] Ibidem, s. 60.
[346] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2009-2011r. Dokument przyjęty przez Uchwałą Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2010 r.

Ich znaczenie zostało także zaakcentowane w Krajowym Planie Działań na lata 2012-2014, w którym potwierdzono skuteczne wdrażanie wszystkich elementów modelu *flexicurity*. Podkreślono w nim, że model elastyczności i bezpieczeństwa na polskim rynku pracy opierać się będzie w głównej mierze na prowadzeniu adekwatnej do potrzeb, aktywnej polityce rynku pracy. W związku z tym za niezbędne uznano odpowiednie adresowanie działań do osób najbardziej potrzebujących oraz pracodawców, u których jest wyższa szansa na uzyskanie stałego zatrudnienia. Celem efektywnej implementacji modelu *flexicurity* miało być również stworzenie możliwości wydłużenia czasu pozostawania na rynku pracy. Za istotny aspekt uznano także kwestię związaną z podniesieniem wśród właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej świadomości i wiedzy w zakresie korzyści płynących z utrzymania w zatrudnieniu osób 45/50+ oraz wdrożenie systemów zarządzania wiekiem. Priorytetem pozostało także upowszechnianie koncepcji uczenia się przez całe życie oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników, w kierunku wyznaczonym przez zasoby gospodarki[347].

W Krajowym Planie Działań, obejmującym lata 2015-2017, zwrócono uwagę między innymi na potrzebę kontynuowania działań, wspierających obecność kobiet na rynku pracy poprzez kontynuowanie działań na rzecz ułatwienia godzenia życia zawodowego z prywatnym oraz wspieranie osób młodych, wymagających pomocy w drodze do uzyskania zatrudnienia. Kolejnym z priorytetów było podwyższenie stopnia integracji z rynkiem pracy osób starszych, w tym dzięki wdrażaniu uczenia się i podnoszenia kwalifikacji przez całe życie zawodowe. Jednocześnie podkreślono konieczność wspierania rozwiązań, przewidzianych w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, służących zachęcaniu pracodawców do zatrudnienia osób w starszym wieku[348].

W Krajowym Planie Działań obejmującym lata 2018-2019 za priorytet uznano sprawny i bezpieczny rynek pracy oraz aktywizację zawodową niewykorzystanych dotąd zasobów pracy, w tym grup najbardziej narażonych na wykluczenie społeczne i bezrobocie długoterminowe[349]. Od roku 2018 ,w części dotyczącej współczesnych wyzwań, podkreśla się, że „poważnym problemem polskiego rynku pracy, który wymaga rozwiązania,

[347] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2012-2014 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 sierpnia 2012 r., s. 20 - 25.
[348] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2015-2017 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 10 marca 2015 r., s. 33.
[349] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2018 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 czerwca 2018 r., s. 17; Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2019 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 06 czerwca 2019, s. 11.

jest rozpowszechnienie elastycznych form zatrudnienia, wbrew preferencjom osób w nich zatrudnionych". Powoduje to segmentację rynku pracy, gdyż „uelastycznieniu rynku pracy, kojarzonemu z „ekspansją" różnych niepracowniczych form zatrudnienia, obok ogólnego pogorszenia warunków pracy, towarzyszy upowszechnienie tzw. dualnego modelu rynku pracy"[350].

Głównym celem Krajowego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia na 2021 r. jest wzrost zatrudnienia oraz produktywności pracy, tak by przygotować polski rynek pracy, pracowników i pracodawców na współczesne wyzwania gospodarcze, wynikające z trendów globalnych (transformacji cyfrowej i automatyzacji, transformacji energetycznej oraz zmian demograficznych), a także wzmocnić jakość zatrudnienia w Polsce po pandemii COVID-19[351]. Wspomniany cel główny miał być wdrażany poprzez realizację celów szczegółowych, do których należą między innymi: osiągniecie równowagi na rynku pracy oraz tworzenie miejsc o wysokiej jakości. Pierwszy z nich powinien być realizowany poprzez: aktywizację zawodową osób nieaktywnych, w tym osób z małymi dziećmi. Akcentuje się także konieczność zapewnienia dostępu do elastycznych form pracy (pracy w zmniejszonym wymiarze godzin, pracy zdalnej), czy różnych form opieki nad dzieckiem i innymi osobami wymagającymi opieki, co ma umożliwić godzenie życia rodzinnego z zawodowym i szybszy powrót na rynek pracy oraz stanowić ochronę przed dezaktualizacją posiadanych umiejętności. Cel szczegółowy dotyczący tworzenia miejsc pracy o wysokiej jakości, miał być realizowany głównie poprzez „prowadzenie działań na rzecz wspierania i propagowania zatrudnienia w oparciu o formy przewidziane w prawie pracy (kodeksie pracy), przynoszące najlepsze i wymierne korzyści wszystkim stronom występującym na rynku"[352]. Podkreślono także koniczność wsparcia rozwoju kompetencji cyfrowych oraz szkolnictwa i kształcenia dostosowanego do wyzwań związanych z transformacją cyfrową.

1.3.3. Implementacja elementów *flexicurity* a polski rynek pracy

W celu ułatwienia kontroli wprowadzania poszczególnych elementów modelu *flexicurity* Komisja Europejska przygotowała w 2007 r. listę wskaźników, które miały umożliwić ocenę i monitorowanie poszczególnych komponentów modelu. Pierwszy z nich,

[350] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2019 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 06 czerwca 2019, s. 8.
[351] Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2021r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 czerwca 2021, s. 28.
[352] Ibidem, s. 31.

który dotyczy skutecznej aktywnej polityki rynku pracy, charakteryzują m.in.: wydatki na aktywną i pasywną politykę rynku pracy, jako udział w PKB. Komponent dotyczący elastycznych i rzetelnych regulacji w zakresie umów opisywany jest przez wskaźniki: *EPL* oraz różnorodność możliwości dotyczących umów i czasu pracy. Kolejny element modelu *flexicurity,* odnoszący się do kompleksowych strategii uczenia się przez całe życie, ilustrują: odsetek dorosłej populacji w wieku 25-64 lata uczestniczącej w edukacji i szkoleniu oraz poziom osiągnięć edukacyjnych grup wiekowych 25-34 lata oraz 45-54 lata (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia). Czwarty komponent, dotyczący nowoczesnych systemów zabezpieczenia społecznego, może być monitorowany dzięki wartościom: stopy zastąpienia netto w 1 roku i po 5 latach oraz „pułapce bezrobocia", traktowanej jako miara poziomu świadczeń[353].

Działania prowadzone w ramach aktywnej polityki rynku pracy mają na celu zmniejszenie bezrobocia, a tym samym zwiększenie poziomu zatrudnienia i lepsze wykorzystanie zasobów pracy[354]. Według danych Eurostat, wydatki na instrumenty rynku pracy w Polsce w 2019 r. stanowiły 0,45% PKB, z czego udział na aktywne instrumenty wynosił 0,32% PKB (w tym 0,07% PKB stanowiły wydatki na publiczne służby zatrudnienia)[355]. Udział wydatków związanych z polityki rynków pracy dla państw UE wyniósł w 2019 r. 1,65% PKB, przy czym przeważały w nich wydatki na działania pasywne, które stanowiły 1,06% PKB[356].

Analizując wydatki na politykę rynku pracy w Polsce, można zauważyć, że ich udział procentowy w PKB w latach 2005-2019 wykazywał tendencję malejącą. W 2005 r. na instrumenty rynku pracy przeznaczono 1,28% PKB, w tym 0,85% PKB na instrumenty pasywne. Od 2008 r. w kosztach związanych z realizacją działań na rynku pracy dominowały wydatki związane z instrumentami aktywnymi. Jest to wynikiem wielu różnorodnych czynników. Lata 2006-2010 były okresem dynamicznego wzrostu

[353] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, op. cit., s. 26 - 27.

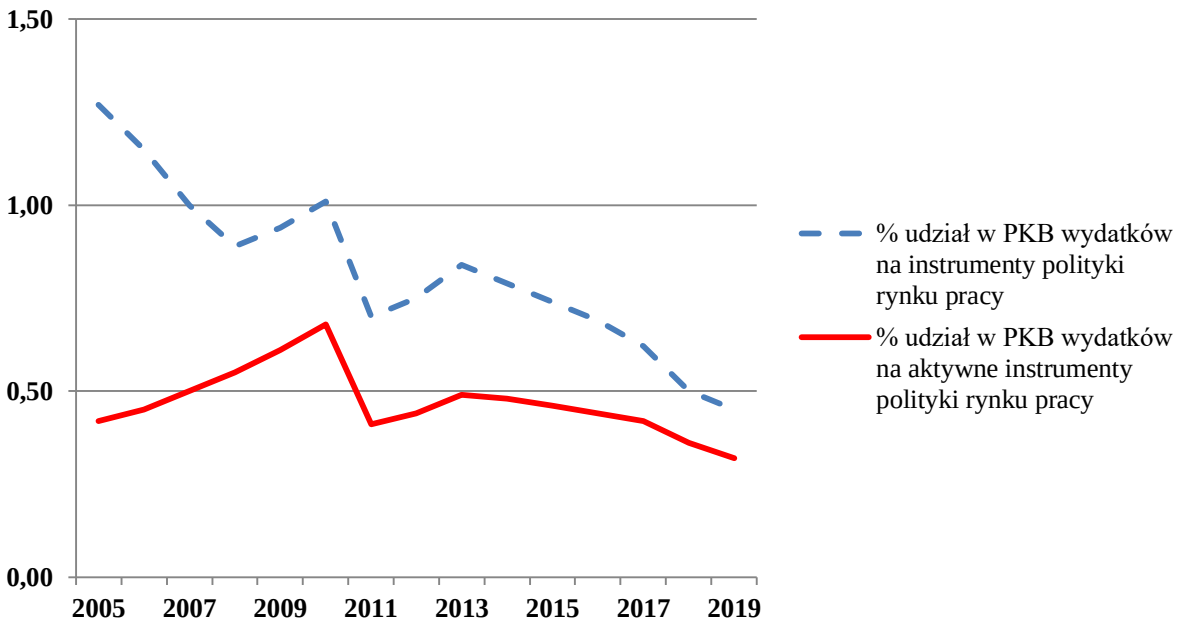
[354] W statystykach Eurostatu i OECD wykorzystuje się klasyfikację instrumentów rynku pracy na aktywne, do których należą: publiczne służby zatrudnienia (pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe wraz z kosztami administracji), szkolenia zawodowe, rotacja pracy i podział pracy, zachęty zatrudnieniowe (programy umożliwiające zatrudnienie osób bezrobotnych lub utrzymanie miejsca pracy, które bez wsparcia byłoby zlikwidowane), wspieranie zatrudnienia bezrobotnych i rehabilitacja osób niepełnosprawnych, bezpośrednie tworzenie miejsc pracy, wspieranie podejmowania działalności gospodarczej. Zasiłki i odprawy dla bezrobotnych oraz wcześniejsze emerytury należą do instrumentów pasywnych. Z. Wiśniewski, *Ewolucja polskiej polityki rynku pracy,*[w:] Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim, red. Z. Wiśniewski, K. Zawadzki, Pracowania Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń 2010, s. 16 - 17.

[355] W dokonanym opisie poszczególnych wskaźników, posłużono się najbardziej aktualnymi danymi opisującymi ich wartości.

[356]European Commission, *LMP expenditure by type of action - summary tables,* https://webgate.ec.europa.eu/empl/redisstat/databrowser/view/LMP_EXPSUMM/default/table?lang=en, (dostęp: 04.09.2021).

wydatków na programy aktywne, które związane były z walką z bezrobociem. Dzięki rosnącemu zatrudnieniu oraz wzrostowi wynagrodzeń, zwiększały się wpływy do Funduszu Pracy, co jednocześnie umożliwiło wzrost wydatków na aktywizację bezrobotnych. W rezultacie w 2005 r. wydatki na aktywną politykę rynku pracy stanowiły w Polsce 0,36% PKB, a w 2010 r. 0,60% PKB[357]. Przyniosło to znaczną poprawę sytuacji osób bezrobotnych, które mogły korzystać z szerszej oferty programów aktywizujących[358]. W 2011 r., w celu zmniejszenia długu publicznego, znacznie ograniczono wydatki na aktywną politykę rynku pracy (o ponad 51% z 6,6 mld zł w 2010 r. do 3,2 mld zł w 2011 r.)[359], a ich udział zmalał z 0,60% PKB w 2010 r. do 0,33% rok później, co stanowiło 67% poziomu przeciętnych wydatków unijnych[360]. Pomimo znacznego zmniejszenia środków przeznaczanych na aktywne instrumenty rynku pracy, wydatki te nadal dominowały w ogóle kosztów związanych z wdrażaniem polityki rynku pracy w latach 2008- 2019. Proces ten wynikał m.in. z systematycznego zwiększenia udziału instrumentów aktywnych w polityce rynku pracy[361] związanego z realizacją zaleceń strategii *flexicurity*, przemian na polskim rynku pracy, w tym licznych nowelizacji ustaw go regulujących, reform w prawie pracy i zmian dotyczących form zabezpieczenia społecznego[362]. Omawiane zależności zostały przedstawione na rys.7.

[357] D. Nikulin, *Ewolucja polityki instytucjonalnej rynku pracy w Polsce,* „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo", 2014, nr 5/I, s. 49.
[358] M. Rękas, *Wydatki na aktywną politykę rynku pracy (ALMP) w Polsce jako element modelu flexicurity*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2011, nr 173, s. 170.
[359] M. Kabaj, *Aktywna polityka rynku pracy i jej wpływ na wzrost zatrudnienia*, "BAS", 2012, nr 11(125), s. 2.
[360] D. Nikulin, op. cit., s. 50.
[361] Wyraźny nacisk położony na elementy aktywizacji osób bezrobotnych miał na celu ograniczanie negatywnych skutków stosowania rozbudowanych narzędzi polityki osłonowej w latach wcześniejszych.
[362] M. Kucharski, op. cit., s. 135 - 195.



Rys. 7. Procentowy udział w PKB wydatków na instrumenty polityki rynku pracy w Polsce w latach 2005-2019

Źródło: European Commission, *LMP expenditure by type of action - summary tables,* https://webgate.ec.europa.eu/empl/redisstat/databrowser/view/LMP_EXPSUMM/default/table?lang=en, (dostęp: 04.09.2021).

Elastyczność rynku pracy jest ideą przewodnią modelu *flexicurity*. Jej pomiar umożliwia między innymi omówiony wcześniej Indeks Prawnej Ochrony Zatrudnienia *(EPL) Employment Protection Legislation*). Wśród państw skupionych w OECD, Polska osiąga wartości wskaźnika, które pozwalają zaliczyć ją do krajów o średnim poziomie elastyczności rynku pracy. Składające się na indeks EPL trzy najważniejsze komponenty kształtowały się w 2019 r. dla Polski na poziomie: regulacje dotyczące ochrony zatrudnienia pracowników z umowami na czas nieokreślony - 2,40, regulacje dotyczące ochrony zatrudnienia pracowników z umowami na czas określony - 2,21 oraz regulacje dotyczące ochrony zatrudnienia przed zwolnieniami grupowymi - 2,36[363].

Zestawiając wartości przedstawionych wcześniej sumarycznych wskaźników, opisujących konkurencyjność gospodarek, która determinowana jest między innymi elastycznością rynku pracy, można zauważyć, że także w ich przypadku gospodarka Polski najczęściej oceniana jest jako umiarkowanie otwarta, o średniej elastyczności rynku pracy:

[363] Wartość wskaźnika dotyczącego umów na czas określony podana jest zgodnie z metodologią za okres 2008 - 2019, a dla pozostałych zgodnie z metodologią obejmującą okres 2013-2019. Szerzej w*: OECD, Poland*, https://www.oecd.org/els/emp/Poland.pdf, (dostęp:04.09,2021);*OECD Indicators of Employment Protection,* https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm, (dostęp: 04.09.2021).

- Bank Światowy, raport *„Doing Business* 2020*”,* Polska uzyskując 76,4 pkt zajęła 40 miejsce w rankingu na 190 krajów[364] oraz 15 w UE w wersji raportu dotyczącej krajów UE[365],
- Światowe Forum Ekonomiczne, Globalny Indeks Konkurencyjności *(Global Competitiveness Index, GCI),* w tym wydajność rynku pracy związana z jego elastycznością (*LME - Labour Market Efficiency Index)* - Polska w rankingu w 2019 r. zajęła 37 miejsce na 141 krajów[366],
- Fraser Institute, *„Economic Freedom of the World Index”*, w tym *Labor Market Regulations* I*ndex* (*Fraser LMR*) - w edycji z 2021 r. (dane za 2019 r.) Polska zajęła 75 pozycję na 165 krajów, uzyskując wynik 7,20 pkt, a dla składnika dotyczącego regulacji rynku pracy 7,1 pkt - 56 miejsce[367],
- International Institute for Management Development *(IMD), Government Efficiency Index Business Efficiency Index* - w rankingu z 2021 r., Polska zajęła 47 miejsce na 64 państwa biorące udział w badaniu[368],
- Heritage Foundation, *„Index of Economic Freedom”, Labour Freedon Index, (LFI - Labour Freedon Index)* - Polska w edycji rankingu z 2021 r. zajęła 41 miejsce, uzyskując wynik 69,7 i została oceniana jako kraj o umiarkowanie otwartej gospodarce (69,8 pkt średnia europejska)[369],
- Indeks Elastyczności Zatrudnienia, (*EFI - Employment Flexibility Index*) przygotowywany przez *Lithuanian Free Market Institute* - w edycji z 2020 r. opartej na danych z 2019 r. Polska zajęła 27 pozycję, co w porównaniu z edycją z 2016 r.

[364] 62 pozycja w 2010 r.
[365] World Bank, *Region Profile of European Union*, Doing Business 2020, World Bank 2020, Washington, DC: World Bank, License: Creative Commons Attribution CCBY 3.0 IGO; World Bank, *Economy Profile Poland* Doing Business 2020, https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/poland/POL.pdf, (dostęp: 05.09.2021); *Ease of Doing Business in Poland, https://tradingeconomics.com/poland/ease-of-doing-business,* (dostęp: 05.09.2021).
[366] K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2019*, World Economic Forum, Geneva 2019, s. 13.
[367] J. Gwartney, R. Lawson, J. Hall, R. Murphy, *Economic Freedom of the World: 2021 Annual Report*. Fraser Institute, 2020, s. 9, https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2021.pdf (dostęp:09.11.2021).
[368] Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness ranking 2021,* https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/, (dostęp: 05.09.2021).
[369] T. Miller, A. B. Kim, J. M. Roberts, *2021 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation Washington 2021, s. 2, https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexOfEconomic Freedom_FINAL.pdf, (dostęp: 05.09.2021).

oznacza spadek o 10 miejsc w rankingu. Jest to przede wszystkim efekt usztywnienia umów o pracę na czas określony[370].

Edukacja oraz stałe poszerzanie wiedzy i kompetencji wśród pracowników to kolejny element strategii, który ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia szans na utrzymanie zatrudnienia i oddalenie perspektywy bezrobocia. Odsetek populacji w wieku 25-64 lata, uczestniczącej w edukacji i szkoleniach w Polsce i w krajach UE w latach 2007-2020 został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Uczestniczący w kształceniu ustawicznym w latach 2007-2020 w wieku 25-64 lata w UE i Polsce (%)

Kraj	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UE*	9,2	9,4	9,3	9,3	9,1	9,2	10,7	10,8	10,8	10,8	10,9	11,1	11,3	9,2
Polska	5,1	4,7	4,7	5,2	4,4	4,5	4,3	4,0	3,5	3,7	4,0	5,7	4,8	3,7

*dane za lata 2007 - 2019 dotyczą 28 krajów, za 2020 r. 27.
Źródło: Eurostat, *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status,* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do,(dostęp:05. 09.2021).

Średnia uczestnictwa w formach kształcenia ustawicznego dla państw UE w 2020 r. wyniosła 9,2% i była znacznie wyższa niż dla Polski. W Polsce w tym samym czasie w różnego rodzaju kursach, szkoleniach i innych formach aktywności edukacyjnej brało udział jedynie 3,7% osób w wieku 25-64 lata. Wśród wszystkich państw UE niższy od Polski wskaźnik w 2020 r. zanotowano jedynie w Rumunii - 1%, Bułgarii - 1,6%, Słowacji - 2,8% i Chorwacji - 3,2%. Najwyższy odsetek osób biorących udział w formach kształcenia ustawicznego występował w: Szwecji - 28,6%, Finlandii - 27,3% i Danii - 20%[371]. Przez cały analizowany okres odsetek kobiet uczestniczących w kształceniu ustawicznym był w Polsce wyższy niż wśród mężczyzn (tabela 5), a podobna zależność występowała także w UE, gdzie w 2020 r. 10% kobiet i 8,3% mężczyzn w wieku 25-64 lata brało udział w formach kształcenia ustawicznego.

[370] Za lepsze rozwiązanie autorzy raportu uznają uelastycznienie umów na czas nieokreślony, aby stały się atrakcyjne dla pracowników i pracodawców, *2020 Employment Flexibility Index, EU and OECD Countries*, Lithuania Free Market Institute, 2020, s. 7, https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020-3.pdf (dostęp:05.09.2021). Szerzej w: R. Trzeciakowski, *Indeks Elastyczności Zatrudnienia 2020:jeden rozmiar nie jest dla wszystkich,* Forum Obywatelskiego Rozwoju, https://for.org.pl/pl/a/7464,komunikat-1/2020-indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-jeden-rozmiar-nie-jest-dla-wszystkich, (dostęp:18.04.2020).
[371] Eurostat, *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status,* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp:05.09.2021).

Tabela 5. Uczestniczący w kształceniu ustawicznym w latach 2007-2020 w wieku 25-64 lata w Polsce (podział na płeć w %)

Płeć	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
K	5,5	5,2	5,1	5,7	4,9	5,1	4,9	4,3	3,8	4,0	4,4	6,3	5,4	4,3
M	4,7	4,2	4,3	4,7	3,9	3,8	3,8	3,6	3,3	3,4	3,5	5,1	4,2	3,1

K - kobiety, M - mężczyźni.
Źródło: Eurostat, *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status,* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do,(dostęp:05. 09.2021).

Komponent dotyczący kompleksowych strategii uczenia się przez całe życie pozwala także mierzyć poziom osiągnięć edukacyjnych grup w wieku 25-34 lata oraz 45-54 lata (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia). W tabeli 6 przedstawiono omawiany wskaźnik dla osób w wieku 25-34 lata w latach 2007 i 2020 w UE i Polsce.

Tabela 6. Poziom osiągnięć edukacyjnych osób w wieku 25-34 lata w latach 2007 i 2020 (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia) w UE i Polsce (%)

Kraj	Osoby posiadające wykształcenie średnie drugiego stopnia 2007 r.			Osoby posiadające wykształcenie wyższe 2007 r.			Osoby posiadające wykształcenie średnie drugiego stopnia 2020r.			Osoby posiadające wykształcenie wyższe 2020 r.		
	O	K	M	O	K	M	O	K	M	O	K	M
UE -27	50,3	48,2	52,4	28,9	32,8	25,1	44,7	40,9	48,5	40,5	46,0	35,2
Polska	62,1	57,4	66,7	30,0	35,9	24,2	51,4	42,7	59,8	42,4	52,6	32,7

O - ogółem, K - kobiety, M - mężczyźni.
Źródło: Eurostat, *Population by educational attainment level, sex and age (%),*http://appsso.eurostat .ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 05.09.2020).

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 6, w omawianym okresie zarówno w Polsce, jak i w UE, znacznie wzrósł udział osób w wieku 25-34 lata, które legitymizowały się wykształceniem wyższym, w tym kobiet. Wartość wskaźnika w 2020 r. w Polsce była na zbliżonym poziomie do średniej UE, a liderami wśród krajów Unii były: Luksemburg - 60,6%, Irlandia - 58,4% oraz Cypr - 57,8%. Jednocześnie spadła częstość posiadania wykształcenia średniego drugiego stopnia, które częściej było cechą charakteryzującą mężczyzn. Odsetek osób w wieku 25-34, deklarujących omawiany poziom wykształcenia, był w Polsce w 2020 r. o około 7% wyższy niż średnio w UE.

Krajami o wyższej od Polski wartości wskaźnika były w 2020 r.: Chorwacja - 59,5%, Czechy - 59,4%, Węgry - 56,9%, Rumunia - 54,4% oraz Słowacja - 53,6%[372].

Omawiając poziom osiągnięć edukacyjnych dla osób w wieku 45-54 lata można zauważyć, że w 2020 r. w Polsce odsetek osób posiadających wykształcenie wyższe wzrósł o blisko 15% w porównaniu do 2007 r. Zwiększyła się także częstość posiadania wykształcenia wyższego wśród kobiet w porównaniu do mężczyzn - w 2007 r. (różnica procentowa wynosiła 3%, a w 2020 już 10%). Opisywany wskaźnik kształtował się w 2020 r. na zbliżonym poziomie dla Polski i UE, ale różnił się znacząco w poszczególnych krajach Unii i był najwyższy w: Finlandii - 50,9%, Irlandii - 48,4% i Estonii - 41,7%, a najniższy w: Rumunii - 15%, we Włoszech - 16,9 i Chorwacji - 19%[373].

Mężczyźni częściej deklarowali posiadanie wykształcenia średniego drugiego stopnia zarówno w 2007, jak i w 2020 r. Udział osób w wieku 45-54 lata w Polsce legitymujących się wykształceniem średnim drugiego stopnia był około 20% większy niż w UE. Krajami o najwyższej wartości omawianego wskaźnika były: Czechy - 75,8%, Słowacja - 73,1% i Rumunia 68,8%. Poziom osiągnięć edukacyjnych dla osób w wieku 45-54 lata został przedstawiony w tabeli 7.

Tabela 7. Poziom osiągnięć edukacyjnych osób w wieku 45-54 lata w latach 2007 i 2020 (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia) w UE i Polsce (%)

Kraj	**Osoby posiadające wykształcenie średnie drugiego stopnia 2007 r.**			**Osoby posiadające wykształcenie wyższe 2007 r.**			**Osoby posiadające wykształcenie średnie drugiego stopnia 2020 r.**			**Osoby posiadające wykształcenie wyższe 2020 r.**		
	O	K	M	O	K	M	O	K	M	O	K	M
UE -27	48,7	47,3	50,1	19,6	18,7	20,4	47,8	47,1	48,5	29,6	31,1	28,1
Polska	73,4	71,2	75,6	12,8	14,2	11,3	66,8	61,3	72,3	26,3	31,7	20,9

Źródło: Eurostat, *Population by educational attainment level, sex and age (%),* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 05.09.2021).

[372] Eurostat, Population by educational attainment level, sex and age (%) - main indicators, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 06.09.2021).
[373] Ibidem.

Kolejną częścią składową modelu *flexicurity* jest nowoczesny system zabezpieczeń społecznych, który zapewnia między innymi świadczenia dla bezrobotnych. Jest to element gwarantujący bezpieczeństwo finansowe i wsparcie w okresie zmiany bądź poszukiwania pracy. Jednym ze wskaźników służących do pomiaru tego filaru strategii jest stopa opodatkowania osób nisko zarabiających, tzw. pułapka bezrobocia. Jest ona wskaźnikiem monitorującym wpływ rozwiązań legislacyjnych na chęć podjęcia zatrudnienia, miarą opłacalności podjęcia zatrudniania i rezygnacji ze świadczeń dla bezrobotnych[374]. W Polsce wskaźnik pułapki bezrobocia w 2020 r. osiągnął wartość 71,5% i był nieznacznie niższy od średniej UE, która wyniosła 73,5%. Najwyższy poziom wskaźnika występował w Belgii - 93%, Luksemburgu - 92% i na Litwie - 87% zaś najmniejszy w Grecji - 30% i Estonii - 31%[375]. Analizując jego wartość w Polsce w latach 2007-2020 można zauważyć, że najmniejszą korzyść z podjęcia pracy miały osoby bezrobotne w latach 2010-2013, kiedy to wskaźnik przyjmował najwyższe wartości - niewiele ponad 80%. W kolejnych latach analizowanego okresu jego wartość malała, co oznacza, że opłacalność podjęcia pracy zyskiwała na coraz większym znaczeniu.

Ocena systemu zabezpieczeń społecznych dokonywana jest także dzięki analizie wydatków publicznych przeznaczanych na zabezpieczenie społeczne[376]. Według danych OECD Polska przeznaczyła w 2019 r. na wydatki socjalne równowartość 21,3% PKB. To najwięcej pośród posocjalistycznych krajów należących do tej organizacji. W następstwie rozszerzenia programu 500+ oraz wprowadzenia tzw. trzynastej emerytury nieznacznie wyprzedziła wieloletniego lidera tej grupy krajów - Słowenię - 21,1%[377]. W większości krajów OECD najbardziej istotną kategorię transferów stanowią świadczenia emerytalne. Tak było również w Polsce, gdzie w wydatkach socjalnych dominowały świadczenia emerytalne i renty wypłacane przez ZUS[378].

---

[374] Jest zdefiniowana jako różnica pomiędzy zarobkiem brutto (po podjęciu pracy) a wzrostem dochodu netto (po podjęciu pracy), wyrażona jako procent wynagrodzenia brutto M. Frączek, op. cit., s. 40 - 43.

[375] Eurostat, *Tax rate on low wage earners - Unemployment trap,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_nt_unemtrp&lang=en, (dostęp:06.09.2021).

[376] Według OECD i Eurostatu wydatki socjalne to świadczenia przekazywane określonym grupom obywateli przez władze centralne lub samorząd lokalny. Dzieli się je na dwa rodzaje: transfery pieniężne (ang. *transfers in cash*) oraz świadczenia rzeczowe (ang. *transfers in kind*). Transfery pieniężne to różnego rodzaju zasiłki. Świadczenia rzeczowe to usługi finansowane z podatków i usługi „darmowe". Zalicza się do nich przede wszystkim opiekę zdrowotną i oświatę (przy czym wydatki na oświatę nie są uwzględniane w zestawieniu OECD). OECD, *Social spending (indicator),* doi: 10.1787/7497563b-en, (dostęp: 07.09.2021).

[377] OECD, *Social spending (indicator),* doi: 10.1787/7497563b-en, (dostęp: 07.09.2021).

[378] Według obliczeń FOR w 2019 roku transfery na emerytury i renty wyniosły 13,2% PKB. Dla porównania: wydatki na pomoc społeczną stanowiły 4,1% PKB, z czego 1,5% PKB kosztował program 500+. W 2019 roku wydatki na ochronę zdrowia wyniosły 4,9% PKB, a na edukację i naukę - 5,1% PKB. J. Kożuchowski, *Polska liderem w wydatkach socjalnych wśród posocjalistycznych krajów OECD*, Fundacja Forum

Analizując wydatki na cele socjalne w Polsce mierzone procentem PKB w porównaniu do innych krajów OECD można zauważyć, że wskaźnik ten był w 2019 r. nieznacznie wyższy od tego w Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, czy w Czechach (1-2%) i znacznie wyższy od tego w: Australii, Holandii, Szwajcarii, czy w Irlandii - ponad 5%[379]. Poziom wydatków socjalnych w krajach OECD jest bardzo zróżnicowany, a na podstawie analiz międzynarodowych można stwierdzić, że Polska przeznacza na nie relatywnie dużo. Krytycy wydatków socjalnych wskazują, że nie sprzyjają one rozwojowi gospodarki, natomiast ich zwolennicy podkreślają aspekty związane z niwelowaniem nierówności społecznych. Nakłady na politykę prorodzinną wzrosły w Polsce z 1,78 %. PKB w 2015 r. do 3,47% PKB w 2020 r., a do listy świadczeń wypłacanych w ramach polityki prorodzinnej mogą dojść kolejne świadczenia, np.: proponowany w ramach Polskiego Ładu Rodzinny Kapitał Opiekuńczy[380].

Polska, jako kraj członkowski UE, w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia, zobowiązana była do realizacji własnego, kompleksowego modelu *flexicurity*. W związku z tym, od momentu ogłoszenia założeń strategii w 2007 r. podjęto szereg działań służących jego realizacji. W wielu opracowaniach wskazywano słabości, wynikające z początkowego stadium wprowadzanego modelu[381], do których zaliczano niskie standardy świadczeń i słaby dostęp do usług i instrumentów aktywizujących[382]. Za mocne strony wdrażania strategii w perspektywie Polski uznawano rosnącą rolę partnerów społecznych, przeprowadzanie zmian i reform we wszystkich elementach strategii oraz stopniowy wzrost znaczenia aktywnej polityki rynku pracy[383].

Zalecenia Komisji Europejskiej w zakresie wdrażania modelu *flexicurity* w Polsce dotyczyły konieczności zintensyfikowania działań szczególnie w trzech obszarach: aktywnej polityki rynku pracy, systemu uczenia się przez całe życie i nowoczesnego

---

Obywatelskiego Rozwoju - FOR, Komunikat FOR 3/2021, https://for.org.pl/pliki/artykuly/7959_komunikat-fpolska-liderem-w-wydatkach-socjalnych-wsrod-posocjalistycznych-krajow-oecd.pdf, (dostęp: 06.09. 2021).

[379] Liderem omawianego rankingu była Francja, która wydawała 30% swojego PKB na wydatki socjalne. Powyżej 25 % PKB na te cele wydawały także: Finlandia, Belgia, Dania, Włochy, Austria, Niemcy, Szwecja i Norwegia, a 24% Gracja, a 22,6% Portugalia. OECD, *Social spending (indicator),* doi: 10.1787/7497563b-en , (dostęp: 07.09.2021).

[380] *Polski Ład,* https://www.gov.pl/web/polski-lad, (dostęp:19.09.2021).

[381] *Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport z badań*, red. E. Kryńska, Ministerstwo Pracy i Polityki Społeczne, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009; M. Rymsza, *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa 2009, s. 9 - 21.

[382] J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby pracy*, op. cit., s. 127 - 130.

[383] R. Smith, I. Pavlovaite, E. Jurado, T. Weber, *Evaluation of the first phase of flexicurity (2007-2010): final report,* ICF GHK to European Commission, Directorate-General Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (VC/2011/0682), s. 50 - 51, https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10018&langId=en, (dostęp: 14.09.2021). Jednocześnie, za wyzwanie w kontekście tworzenia modelu *flexicurity* autorzy raportu uznali poprawienie koordynacji pomiędzy poszczególnymi komponentami strategii.

systemu zabezpieczeń społecznych. To w tych obszarach wartości wskaźników monitorujących implementację strategii wskazywały deficyty polityki publicznej. Filar strategii odnoszący się do elastycznych i rzetelnych regulacji opisywany przez wskaźnik EPL oraz różnorodność możliwości, dotyczących umów i czasu pracy, oceniany był pozytywnie. Wynikało to z faktu, że w obszarze elastyczności i bezpieczeństwa umów o pracę Polska na tle innych państw UE charakteryzuje się umiarkowanym stopniem prawnej ochrony stosunku pracy i dużymi możliwościami zatrudniania w nietypowych formach, co przełożyło się na coraz szersze ich wykorzystywanie. Przyczyniło się to do nasilania nowych zjawisk na rynku pracy, w tym postępującej segmentacji, jak również zainteresowania polskich przedsiębiorców wprowadzaniem elastycznych form zatrudnienia przy częstym pominięciu kwestii bezpieczeństwa i zabezpieczenia społecznego. W związku z tym, ciągle aktualne wydaje się podkreślanie konieczności zwiększania bezpieczeństwa zatrudnienia poprzez ulepszenie systemu zabezpieczeń społecznych, zwiększanie efektywności działań polityki rynku pracy, w tym działań związanych z kształceniem i przekwalifikowywaniem[384]. Pomimo pewnych deficytów i obszarów wymagających dalszej poprawy, osiągnięto w Polsce część celów wytyczonych w ramach strategii Europa 2020 (tabela 8).

Tabela 8. Wybrane cele strategii Europa 2020

Cele Strategii Europa 2020	Cele dla Polski	Osiągnięta wartość poszczególnych celów w Polsce
Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata - 75%	Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata - 71%	73,6%
Zmniejszenie do 10% odsetka młodzieży niekontynuującej nauki	Zmniejszenie do 4,5% odsetka młodzieży niekontynuującej nauki	5,4%
Zwiększenie odsetka osób w wieku 30-34 lat posiadających wyższe wykształcenie do 40%	Zwiększenie odsetka osób w wieku 30-34 lat posiadających wyższe wykształcenie do 45%	47%
Zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem o 20 mln	Zmniejszenie o 1,5 do 2 mln liczby osób żyjących poniżej relatywnej granicy ubóstwa	4,8 mln*

* Dostępne dane za 2019 r.
Źródło: *Wskaźniki Strategii Europa 2020*, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/POZ_ Wskazniki_Europa2020.pdf, (dostęp: 14.09.2021), Eurosat, *Europe 2020 indicators*, https://ec.europa.eu/eurostat/data/database, (dostęp: 14.09.2021).

Pomimo osiągniecia części celów strategii, wiążących się z poprawą wskaźników zatrudnienia, nadal aktualnym wyzwaniem wydaje się być podejmowanie zintegrowanych

[384] C. Pawlonka, *Model flexicurity w Polsce - 15 lat od wejścia kraju do UE*, 2020, s. 1, https://www.researchgate.net/publication/339166854, (dostęp: 27.09.2021).

działań w obszarze zatrudnienia, polityki rynku pracy, edukacji i kształcenia ustawicznego. Obserwowany od kilku lat wzrost gospodarczy i poprawiająca się sytuacja na rynku pracy, w tym niska stopa bezrobocia - 3,2% w 2020 r.[385], są czynnikami sprzyjającymi wprowadzaniu kolejnych zmian. We wdrażanych programach i wynikających z nich wytycznych akcentuje się konieczność wprowadzania elastycznych rozwiązań. Za kluczowe uznaje się zapewnianie dostępu do elastycznych form pracy (pracy w zmniejszonym wymiarze godzin, pracy zdalnej). Za priorytet podaje się także promocję różnych form opieki nad dziećmi i osobami wymagającymi opieki, co ma umożliwić godzenie życia rodzinnego z zawodowym oraz stanowić ochronę przed dezaktualizacją umiejętności. Istotnym staje się także tworzenie możliwości do wydłużania czasu pozostawania na rynku pracy, ciągły rozwój kompetencji cyfrowych oraz szkolnictwa i kształcenia dostosowanego do wyzwań, związanych z transformacją cyfrową. W związku z tym, szczególnego znaczenia nabiera cel związany z tworzeniem miejsc pracy o wysokiej jakości, w tym tych w elastycznych formach zatrudnienia, bez których trudno sprostać wyzwaniom współczesnych rynków pracy.

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale pracy rozważania, potwierdziły, że elastyczność stanowi integralną cechę współczesnych rynków pracy. Zjawisko to determinuje szereg różnorodnych uwarunkowań, w tym tych, związanych z procesem globalizacji i rozwojem gospodarek opartych na wiedzy. Ekspansja gospodarki sieciowej, zmiana charakteru pracy i związana z nią hiperspecjalizacja wymuszają elastyczność działania. Staje się ona także kluczowa w obliczu wahań koniunktury, wymuszających procesy dostosowawcze, czy problemów wywołanych przez zachodzące procesy ludnościowe.

Postępujący proces uelastyczniania relacji zachodzących na rynkach pracy nie jest łatwy do pomiaru. Zaleca się w związku z tym stosowanie szeregu złożonych wskaźników, jak i pojedynczych indykatorów. Powinny one uwzględniać wszystkie wymiary elastyczności rynku pracy, tj.: elastyczność zasobów pracy, wynagrodzeń i zatrudnienia. Ich interpretacja nie jest łatwa i stanowi nadal istotne wyzwanie badawcze.

Dynamicznym zmianom na rynkach pracy starają się sprostać kraje UE. Wprowadzają one wspólne zasady odnoszące się do szeroko rozumianej polityki rynku pracy, które bazują na szeregu inicjatyw, w tym koncepcji *flexicurity,* określanej jako modelowe rozwiązanie dla rynku pracy. Realizacji jej założeń podjęto się także na polskim

[385] Eurostat, *Unemployment by sex and age - annual data,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu /nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en, (dostęp: 26.09.2021).

rynku pracy. Przełożyło się to na wzrost znaczenia komponentów strategii, które zaczęły w coraz większym stopniu determinować zmiany odczuwane przez uczestników polskiego rynku pracy.

Jeden z wymiarów strategii *flexicurity* dotyczy wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia. To ten element koncepcji uznaje się za kluczowy dla procesu uelastyczniania się polskiego rynku pracy. Proces ten nie jest jednak oceniany jednoznacznie, często podkreśla się, że spowodował pogłębienie segmentacji i polaryzację sytuacji w jakiej znaleźli się pracownicy. Przyczyniać się do tego miała wysoka elastyczność polskiego rynku pracy dla umów nietypowych oraz wysoki stopień regulacji umów standardowych.

Opisane zjawiska czynią z aspektu wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia istotny obszar badawczy, zarówno z punktu widzenia pracowników, pracodawców, jak i osób odpowiedzialnych za kształtowanie i charakter działań prowadzonych w ramach polityk rynków pracy. W związku ze stosowaniem elastycznych form zatrudnienia, jako elementu kształtowania elastyczności rynku pracy w Polsce i ich wpływem na szereg aspektów związanych z funkcjonowaniem rynku pracy, dalsza część dysertacji została poświęcona ich charakterystyce, opisowi skali i sposobu wdrażania oraz identyfikacji uwarunkowań, które determinowały wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia.

2. Nietypowe formy zatrudnienia a elastyczność polskiego rynku pracy

2.1. Istota elastycznych form zatrudnienia

Wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy stało się uniwersalną cechą współczesnych rynków pracy. Formy te stanowią odpowiedź na przemiany na nich zachodzące, są wynikiem procesu transformacji pracy, przeobrażania jej charakteru. Postępujące nasycenie gospodarek kapitałem i wzrost jego produktywności, oparty w dużej mierze o postęp technologiczny, powodują nieuchronne zmniejszanie się zapotrzebowania na pracę w tradycyjnym znaczeniu. Elastyczne formy zatrudnienia występują we wszystkich krajach i systemach ekonomicznych, choć w różnych zakresie i skali. Ich rozpowszechnianie jest wynikiem konieczności dostosowywania strategii i wydajności przedsiębiorstw do wymogów zglobalizowanych rynków i gospodarek oraz rozwoju nowych technologii, które umożliwiają odejście od tradycyjnego, umiejscowionego w określonym czasie i przestrzeni, miejsca pracy[386]. Odgrywają one także istotną rolę w procesie przemian świadczenia pracy w Polsce.

W celu dokonania charakterystyki elastycznych form zatrudnienia, dokonano ich szczegółowego opisu. Podkreślono w nim te aspekty, które wydają się najważniejsze dla ukazania ich istoty oraz efektywności wykorzystywania. Niektóre z analizowanych form omówione zostały bardziej szczegółowo, co jest w znacznym stopniu zdeterminowane powszechnością ich występowania i znaczeniem dla procesu uelastyczniania rynku pracy w Polsce.

2.1.1. Deskrypcja i klasyfikacja elastycznych form zatrudnienia

W literaturze przedmiotu można spotkać liczne próby zdefiniowania elastycznych form zatrudnienia. Są one nazywane nietypowymi, atypowymi[387]. Często dla ich określenia używa się także pojęcia nowe formy zatrudnienia. Nadaje się im zatem przymiotniki, podkreślające fakt, że różnią się od rozwiązań typowych, które nie wpisują się w uelastycznianie zatrudnienia. Najczęściej pojawiające się określenia to zatem: niestandardowe, nietypowe, nowe, atypowe, elastyczne, alternatywne lub szczególne[388]. Co interesujące, w doktrynie prawa wymienione pojęcia nie są rozumiane w sposób

[386] A. Skórska, op. cit., s. 127.
[387] Takiego określenia używa się także w literaturze anglosaskiej - *atypical employment.*
[388] D. Bąk-Grabowska, op. cit., s. 79.

jednolity[389]. Często pojawia się także spostrzeżenie, że pojęcie nietypowych form zatrudnienia, występuje tak często w literaturze przedmiotu, podczas gdy prawo pracy nie zawiera jego legalnych definicji i w ogóle się nimi nie posługuje[390].

Opisując istotę elastycznych form zatrudnienia należy podkreślić, że są one pojęciem szerokim, obejmującym różnorodne sposoby wykonywania pracy na zasadach odbiegających od modelu, który można uznać za tradycyjny[391]. Są one zatem najczęściej definiowane w opozycji do zatrudnienia typowego, co jest widoczne w głównym nurcie rozważań. A. Chobot nowymi, nietypowymi formami zatrudnienia definiuje stosunki pracy, które nie mieszczą się w ramach paradygmatu klasycznej pracy podporządkowanej[392].

M. Król, syntetyzując ujęcia wielu autorów, stwierdziła, że zatrudnienie standardowe charakteryzuje[393]:

- forma zatrudnienia - umowa o pracę,
- rodzaj umowy - umowa na czas nieokreślony,
- wymiar czasu pracy - pełny etat,
- miejsce zatrudnienia - siedziba pracodawcy,
- regularność zatrudnienia - praca w określonych godzinach,
- długość okresu zatrudnienia - długoletnie ciągłe zatrudnienie,
- podporządkowanie pracownicze i wykonywanie pracy na ryzyko pracodawcy.

W związku z tym, uważa się, że niewystępowanie którejkolwiek z wymienionych cech świadczy o niestandardowości rozwiązania. Oznacza to, iż nietypowe formy zatrudnienia to takie, które nie mają jednej lub kilku z wyżej wymienionych cech[394]. Jest to najczęściej spotykane ujęcie istoty atypowych form zatrudnienia[395].

---

[389] A. Patulski, *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja*, cz. 1, „Monitor Prawa Pracy", 2008, nr 2, s. 67; A. Sobczyk, *Do dyskusji o definiowaniu nietypowych form zatrudnienia*, [w:] Aktualne zagadnienia prawa pracy i polityki socjalnej, red. B. M. Ćwiertniak, t.1, Sosnowiec 2012, s. 75; A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 130; G. Orłowski, *Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony - coraz bardziej (nie) typowa forma zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy", 2009, nr 3, s. 116.

[390] K. W. Baran, *O systematyce i delimitacji niepracowniczych stosunków zatrudnienia*, [w:] Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego. Księga jubileuszowa Prof. H. Szurgacza, Warszawa 2011, s.28; A. Bąk, M. Głaz, *Elastyczne formy zatrudnienia. Podręcznik metodologiczny*, PSOUU, Warszawa 2007, s. 16.

[391] E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 10.

[392] A. Chobot, op. cit., s. 130.

[393] M. Król, *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 48.

[394] A. Patulski, *Zatrudnienie tymczasowe - wybrane aspekty*, [w:] Profesjonalna rekrutacja i selekcja na potrzeby współczesnej organizacji, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 49.

[395] Także ta interpretacja spotyka się z krytyką. Szerzej: D. Bąk-Grabowska, op. cit., s. 80. Autorka dokonuje także obszernego opisu kategoryzacji form zatrudnienia, charakteryzuje granice zewnętrzne i wewnętrzne kategoryzacji. Przedstawia także propozycję systematyzacji rozwiązań stosowanych w Polsce.

Innym spostrzeżeniem, dotyczącym dyskusji na temat istoty nietypowych form zatrudnienia, jest także fakt, że próby ich definiowania wiążą się z trudnościami wynikającymi z dynamiki zmian ich stosowania. Zauważalna intensyfikacja w ich występowaniu, przy jednoczesnym uelastycznianiu czasu i miejsca pracy powodują, że zatrudnienie niestandardowe staje się coraz bardziej popularne i powszechne, przestaje być tożsame ze zjawiskiem atypowym. Dzieje się tak, gdyż formy pracy nietypowej rozprzestrzeniły się w takim stopniu, że nazwa ta staje się coraz mniej adekwatna dla większości z nich[396].

Dodatkowo, szeroko dyskutowaną kwestią dotyczącą elastycznych form zatrudnienia jest ta, związana z koniecznością modernizacji współczesnego modelu prawa pracy oraz rekonstrukcją wielu jego instytucji[397]. Kluczowym elementem tych rozważań jest idea związana ze skonstruowaniem zasad prawa zatrudnienia, w tym zatrudnienia pozapracowniczego, odnoszącego się do elastycznych form zatrudnienia[398].

Najczęściej spotykany podział nietypowych form zatrudnienia pozwala wyróżnić:

- zatrudnienie pracownicze w ramach klasycznego stosunku pracy,
- zatrudnienie niepracownicze, które nie podlega regulacjom prawa pracy, szczególnie w zakresie czasu i miejsca pracy,
- pozostałe formy, które nie mieszczą się w powyższych kategoriach.

W literaturze przedmiotu można spotkać różną klasyfikację elastycznych form zatrudnienia w ramach wskazanego podziału. Ta różnorodność związana jest z faktem, że część z nich może być stosowana zarówno jako zatrudnienie pracownicze, jak i niepracownicze. Propozycje ich klasyfikacji przez wybranych autorów zostały przedstawione w tabeli 9. Ograniczają się one do polskiego piśmiennictwa, co jest zdeterminowane tematem dysertacji i sformułowanymi celami badawczymi skoncentrowanymi na przedstawieniu opisywanej problematyki na przykładzie rynku pracy w Polsce.

[396] A. Musiała, *Zatrudnienie niepracownicze*, Difin, Warszawa 2011, s. 30. Trend ten zilustrowała K. Stone mówiąc, że to, co nietypowe, nabiera cech typowości. K. Stone, *Rethinking labour law: Employment Protection for Boundaryless Workers*,[w:] Boundaries and frontiers of labour law. Goals and means in the regulation of work, red. G. Davidow, B. Langille, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon 2006, s. 157.
[397] G. Goździewicz, *Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie (charakterystyka ogólna*), [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 17.
[398] M. Gersdorf, *Jaka przyszłość: Jeden kodeks zatrudnienia, czy prawo zatrudnienia*, [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 49 - 57.

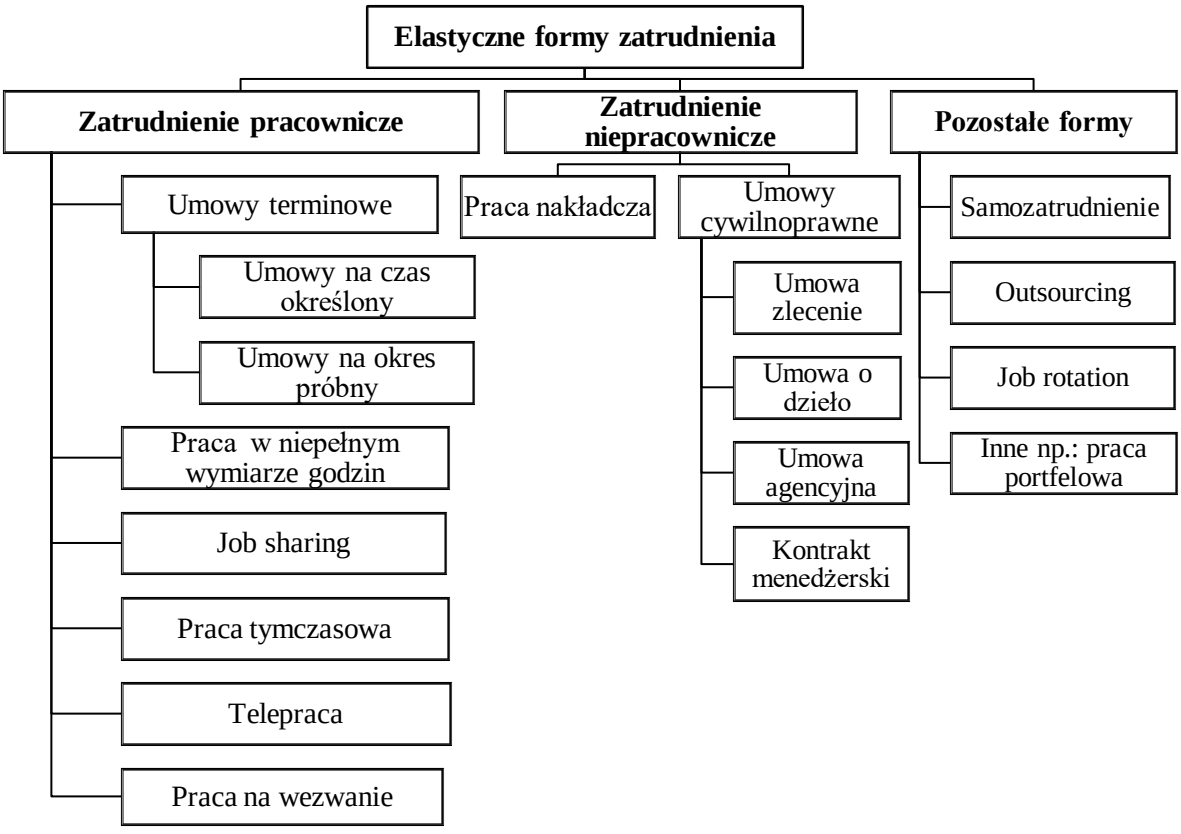
Tabela 9. Klasyfikacja elastycznych form zatrudnienia

Autor	Umowy terminowe	Praca w niepełnym wymiarze godzin	Praca tymczasowa	Telepraca	Praca nakładcza	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło	Umowa agencyjna	Kontrakt menedżerski	Samo-zatrudnienie	Outsourcing
Z. Hajn	✓	✓	✓	✓	➢	➢	➢	➢	➢	❖	❖
M. Majewska, S. Samol	✓	✓	❖	✓	➢	➢	➢	➢	▪	➢	❖
I. Czaplicka - Kozłowska	✓	✓	✓	✓	❖	➢	➢	➢	❖	❖	▪
A. Skórska	✓	✓	✓	✓	➢	➢	➢	➢	➢	❖	❖
D. Bąk - Grabowska	✓	✓	➢	▪	✓	➢	➢	➢	✓	➢	➢
E. Bąk	✓	✓	❖	❖	❖	➢	➢	➢	➢	➢	▪
G. Spytek - Bandurska	✓	▪	▪	❖	➢	➢	➢	➢	➢	➢	▪
J. Męcina	✓	▪	▪	▪	▪	➢	➢	➢	➢	➢	▪
Ł. Pisarczyk	✓	✓	❖	✓	❖	➢	➢	➢	❖	❖	❖
A. Sokół	✓	❖	✓	✓	➢	➢	➢	➢	❖	❖	▪
M. Rękas	✓	✓	❖	❖	❖	➢	➢	➢	➢	➢	➢

✓ zatrudnienie pracownicze ➢ zatrudnienie niepracownicze ❖ pozostałe ▪ nieuwzględniona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Hajn, *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 59 - 79; M. Majewska, S. Samol, *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 104 - 146; I. Czaplicka-Kozłowska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Olsztyn 2014, s. 93 - 120; A. Skórska, *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 131 -146; D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 96; E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 11; G. Spytek-Bandurska *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Akty prawne i społeczne,* Oficyna Wydawnicza ASPRA - JR, Warszawa 2015, s. 211; J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby. Nowa polityka rynku pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2013, s. 74; Ł. Pisarczyk, *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 47 - 136; K. Drela, A. Sokół, *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Ce De Wu, Warszawa 2011, s. 199 - 291; M. Rękas, *Kobiety na rynku pracy a elastyczne formy zatrudnienia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2010, nr 16, s. 327 .

Jak wynika z tabeli 9, niektóre nietypowe formy zatrudnienia jak, np. praca tymczasowa, praca nakładcza, telepraca mogą być stosowane w ramach obydwu rodzajów zatrudnienia, tj. pracowniczego i niepracowniczego. Przykładem zatrudnienia pracowniczego są między innymi umowy terminowe. Inne, jak na przykład umowy zlecenia, umowy o dzieło, umowa agencyjna czy samozatrudnienie, są możliwe do zrealizowania tylko poprzez zatrudnienie niepracownicze. W celu dokonania ich szczegółowego opisu, w niniejszej pracy przyjęto ich podział zaprezentowany na rys. 8. Kryterium klasyfikacji poszczególnych form przedstawionych na wykresie jest w znacznej mierze zdeterminowane częstością ich przyporządkowywania do wyodrębnionych grup w przeanalizowanych przez autorkę opracowaniach.



Rys. 8. Elastyczne formy zatrudnienia
Źródło: Opracowanie własne

2.1.2. Charakterystyka form zatrudnienia pracowniczego

Zatrudnienie pracownicze jest zawierane w Polsce w ramach stosunku pracy, który definiuje art.22§1 Kodeksu pracy, zgodnie z którym „przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem”[399]. Cechą łączącą pracownicze formy nietypowego zatrudnienia jest świadczenie pracy w ramach stosunku pracy, rozumianego jako zobowiązanie pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, a pracodawcy – do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem. Inaczej mówiąc, istota zatrudnienia pracowniczego polega na przyznaniu pracodawcy uprawnienia do bieżącego doprecyzowania lub modyfikowania wykonywanych przez pracownika czynności w ramach danego rodzaju umowy. Właściwością podporządkowania pracownika pracodawcy jest obowiązek wykonywania na bieżąco poleceń przełożonych, wydawanych w zależności od potrzeb[400]. Umową wiążącą pracodawcę i pracownika w formie zatrudnienia pracowniczego mogą być:

- umowy terminowe,
- umowy w niepełnym wymiarze czasu,
- *job sharing* (dzielenie pracy),
- praca tymczasowa,
- telepraca,
- inne.

Umowy terminowe zawierane są na z góry określony czas, oznaczony konkretną datą. Po nowelizacji k.p. z dnia 25 czerwca 2015 r, która weszła w życie 22 lutego 2016 r.[401], prawo polskie wyróżnia dwa rodzaje umów terminowych, do których zalicza się umowy o pracę na czas określony oraz na okres próbny. Nie można natomiast zawierać umowy na czas wykonywania określonej pracy[402].

---

[399] Art.22§1 Kodeksu pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 (dalej: k.p.).

[400] P. Prusinowski, *Cechy charakterystyczne stosunku pracy* [w:] Umowne podstawy zatrudnienia, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 56.

[401] Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2015 poz. 1220.

[402] Zasadność tego rozwiązania kwestionowana jest w sytuacjach, gdy powodem zastosowania umowy terminowej jest okoliczność, która wyklucza precyzyjne ustalenie terminu, tym bardziej, że interes pracownika jest zabezpieczony przez ograniczenie dotyczące maksymalnego czasu trwania umowy. Ł.Pisarczyk, *Prawna regulacja zatrudnienia terminowego a swoboda umów,* [w:] Terminowe umowy

Za podstawową formę umowy terminowej uznaje się umowę na czas określony (*fix-term contract*), która jest zawierana na określony czas i służy doraźnym lub okresowym celom realizowanym przez pracodawcę. Oznacza to, że więź prawna między stronami istnieje tylko przez ściśle określony czas, który wyznaczany jest wolą stron. Czas trwania tej umowy jest określony przez strony, najczęściej przez wskazanie daty końcowej, bądź pośrednio przez wskazanie okoliczności, której nadejście jest z góry stronom znane oraz pewne, a która spowoduje rozwiązanie umowy. Jest to zatem umowa zawierająca termin końcowy stosunku pracy[403].

W nowelizacji k.p. z 2015 r. ustawodawca określił, że okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony oraz łączny okres zatrudnienia na podstawie umów o pracę na czas określony, zawieranych między tymi samymi stronami stosunku pracy, nie może przekraczać 33 miesięcy, a łączna liczba umów nie może być większa niż trzy - art. 25^1§1 k.p.[404] Jeżeli okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony jest dłuższy niż 33 miesiące lub jeżeli liczba zawartych umów jest większa niż 3, uważa się, że pracownik, odpowiednio od dnia następującego po upływie 33 miesięcy lub od dnia zawarcia czwartej umowy o pracę na czas określony, jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony - art. 25^1 § 3 k.p. Co więcej, długość przerwy pomiędzy umowami na czas określony, zawieranymi z tym samym pracownikiem, nie ma znaczenia[405].

Jest to szczególnie istotne, gdyż przed wprowadzeniem omawianych przepisów ustalenie maksymalnego okresu, na który umowa na czas określony mogła zostać zawarta, nie podlegało kodeksowym ograniczeniom[406]. Podlegała im jedynie liczba umów, o ile

---

o pracę. Aktualne problemy zatrudnienia., red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 59. W dyrektywie 1999/70/WE oraz w przepisach większości państw członkowskich Unii Europejskiej umowy terminowe są objęte jedną prawną kategorią umowy na czas określony.

[403] L. Florek, T. Zieliński, *Prawo pracy*, C. H. Beck, Warszawa 2008, s. 61.

[404] Uzgodnienie między stronami w trakcie trwania umowy o pracę na czas określony dłuższego okresu wykonywania pracy na podstawie tej umowy uważa się za zawarcie, od dnia następującego po dniu, w którym miało nastąpić jej rozwiązanie, nowej umowy o pracę na czas określony. PIP, *Umowy terminowe. Zanim podejmiesz pracę.* https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/182298/ul%20Umowy-terminowe%20Netto.pdf, (dostęp:14.08.2020).

[405] Szerzej: L. Mitrus, *Projekt nowelizacji Kodeksu pracy dotyczący umów terminowych,* „Monitor Prawa Pracy", 2015, nr 6, s. 286; J. Stelina, *Nowa koncepcja umowy o pracę na czas określony*, „Państwo i Prawo", 2015, nr 11, s. 41 - 51; K. Jaśkowski, *Nowa umowa o pracę na czas określony*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2015, nr 11, s. 2 - 8; A. Ludera-Ruszel, *Ocena nowej regulacji umowy o pracę na czas określony - pozytywny kierunek zmian czy utrzymane status quo*?, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 2, s. 25 - 31; Ł. Pisarczyk, *Nowy model zatrudnienia terminowego w prawie pracy*? - część 1 i 2, „Monitor Prawa Pracy", 2016, nr 5 i 6; L. Florek, *Umowa o pracę na czas określony*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2015, nr 12, s. 5.

[406] K. Muszyński, *Polityka regulacji zatrudnienia w Polsce. Kryzys ekonomiczny a destandaryzacja stosunków pracy,* SCHOLAR, Warszawa 2019, s. 199; M. Rylski, *Przeciwdziałanie nadużywaniu umów*

przerwa pomiędzy rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej nie przekroczyła jednego miesiąca[407].

Szczególną postacią umowy terminowej jest umowa na zastępstwo, która może być zawarta w razie konieczności zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności, spowodowanej np.: chorobą, urlopem macierzyńskim, na okres obejmujący czas tej nieobecności[408]. W umowie na czas zastępstwa zakres zadań pracownika powinien być zbliżony do zakresu zadań osoby zastępowanej, choć nie musi być identyczny, podobnie jak wysokość wynagrodzenia. Co więcej, umowa na czas zastępstwa wiąże się z ograniczeniem szczególnej ochrony stosunku pracy. Na podstawie art. 177 § 3^1 k.p., umowa na czas zastępstwa, w przeciwieństwie do „typowej" umowy na czas określony, nie ulega przedłużeniu do dnia porodu, jeżeli uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży[409]. Zaletami pracy w tej elastycznej formie zatrudnienia jest jednak prawo do urlopu, ubezpieczenia społecznego, czy bezpłatnej opieki medycznej. Dlatego też, umowa na zastępstwo często wydaje się lepszym rozwiązaniem od zatrudnienia w oparciu o umowę cywilnoprawną[410].

W przypadku umowy na zastępstwo nie dochodzi do automatycznego jej przekształcania w umowę na czas nieokreślony pomimo przekroczenia maksymalnej dopuszczalnej liczby umów na czas określony lub maksymalnego okresu ich trwania - art. 25^1 § 4 . Do wspomnianego automatyzmu nie dojdzie także w przypadku: wykonywania pracy dorywczej lub sezonowej, wykonywania pracy przez okres kadencji oraz gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie - art. 25^1 § 5 k.p. (muszą one zostać wskazane w umowie o pracę). Przyczyną obiektywną, usprawiedliwiającą zawarcie umowy powyżej wprowadzonych limitów 3 umów i 33 miesięcy może być

---

o pracę na czas określony po nowelizacji Kodeksu pracy, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 11, s. 20 - 26.

[407] Regulację tą wprowadzono w 2004 r., kiedy wszedł w życie art. 25^1 k. p. Zgodnie z nim, zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony było równoznaczne w skutkach prawnych z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony, jeżeli poprzednio strony dwukrotnie zawarły umowę o pracę na czas określony na następujące po sobie okresy, o ile przerwa pomiędzy rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej nie przekroczyła jednego miesiąca. Art.25, Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2003 nr 213 poz. 2081.

[408] P. Korus, *Umowa o pracę w celu zastąpienia nieobecnego pracownia - wybrane problemy*, Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 95 - 100.

[409] W związku z tą regulacją część autorów podkreśla, że istnieją wątpliwości co do konstytucjonalności wyłączenia umów zawieranych na zastępstwo z okresu objętego normą art. 177 § 3. J. Czerniak-Swędzioł, *Równe i sprawiedliwe zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na zastępstwo?,* „AUMCS", 2015, nr 62, s. 39 - 54.

[410] I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa 2015, s. 16 - 17.

na przykład realizacja projektów finansowanych ze środków UE[411]. W takim przypadku pracodawca jest zobowiązany do zawiadomienia w formie pisemnej lub elektronicznej o zawarciu umowy właściwego okręgowego inspektora pracy w ciągu 5 dni roboczych, ze wskazaniem powodu zawarcia umowy[412].

Przepisy k.p. nie przewidują obowiązku uzasadniania wypowiedzenia umowy na czas określony, co ułatwia pracodawcom ich rozwiązywanie (art. 32 § 1 k.p)[413]. Okres ich wypowiedzenia, zgodnie z uwagami Komisji Europejskiej, został jednak zrównany z okresem wypowiedzenia dla umów na czas nieokreślony i zależy od okresu zatrudnienia u pracodawcy (art. 36 § 1 k.p). Okresy wypowiedzenia wynoszą odpowiednio:

- 2 tygodnie - przy zatrudnieniu w danym zakładzie poniżej 6 miesięcy,
- 1 miesiąc - przy zatrudnieniu wynoszącym co najmniej 6 miesięcy,
- 3 miesiące - przy zatrudnieniu w danym zakładzie przez co najmniej 3 lata.

Każda z opisanych umów terminowych może zostać poprzedzona umową na okres próbny**,** która jest kolejnym z wyodrębnionych rodzajów umów terminowych. Jej celem jest wzajemne sprawdzenie się stron[414]. Oznacza to z jednej strony chęć wypróbowania pracownika, jego wiedzy, kompetencji i umiejętności przez potencjalnego pracodawcę, a z drugiej - umożliwia zapoznanie się pracownika z warunkami pracy oraz weryfikację możliwości zaspokojenia oczekiwań związanych z zatrudnieniem przez pracodawcę (art. 25 § 2 k.p).

Umowa na okres próbny może być zawarta przez tego samego pracodawcę z tym samym pracownikiem jednorazowo na czas nie przekraczający 3 miesięcy, a ponowne zawarcie umowy o pracę na okres próbny z tym samym pracownikiem jest możliwe pod warunkiem, że pracownik ma być zatrudniony w celu wykonywania innego rodzaju pracy lub po upływie co najmniej 3 lat od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia poprzedniej umowy

[411] PIP, *Zanim podejmiesz pracę*, Państwowa Inspekcja Pracy, op. cit., s. 5.
[412] Niedopełnienie tego obowiązku jest traktowane na podstawie art.281 pkt 1a k.p. jako wykroczenie przeciwko prawom pracownika i zagrożone karą grzywny od 1 tys. zł do 30 tys. zł. U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów na czas określony - ocena efektywności regulacji w przeszłości i obecnie,* [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 37; M. Rylski, *Obowiązki informacyjne pracodawcy związane z zawieraniem umów o pracę po nowelizacji kodeksu pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 2017, nr 79(2), s. 87 - 96.
[413] Uchylając art. 33 k. p., ustawodawca zezwolił na swobodne wypowiedzenie każdej umowy na czas określony. Wcześniej było to dopuszczalne tylko z przyczyn niedotyczących pracowników. U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów na czas określony…,*op. cit., s. 29.
[414] D. Buch, *Umowa o pracę na okres próbny*, [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 88.

o pracę, jeżeli pracownik ma być zatrudniony w celu wykonywania tego samego rodzaju pracy (art. 25 § 3 k.p)[415].

Rozwiązanie omawianej umowy może nastąpić za porozumieniem stron lub w drodze wypowiedzenia. Okres wypowiedzenia wynosi odpowiednio[416]:

- 3 dni robocze w przypadku gdy okres próbny nie przekracza 2 tygodni,
- 7 dni w przypadku 2-tygodniowego okresu próbnego,
- 14 dni jeżeli okres próbny wynosi 3 miesiące.

Po ustaniu umowy na okres próbny strony mogą kontynuować zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, w tym na czas nieokreślony.

Umowy terminowe są często dyskutowaną i analizowaną formą zatrudnienia atypowego. Z jednej strony, kojarzą się z formą dogodną głównie dla pracodawców, gdyż zawierane są na czas służący ich doraźnym lub okresowym celom. Poza tym, wiążą się z nimi: relatywnie niski koszt zwolnienia pracownika i możliwość ich wypowiedzenia bez podawania przyczyny. Z drugiej strony, umowy terminowe dają możliwość podjęcia zatrudnienia, szczególnie w przypadku braku wysokich kwalifikacji oraz doświadczenia zawodowego. Utożsamiane są one jednak z ograniczonym poczuciem bezpieczeństwa, brakiem stabilności i pewności zatrudnienia.

Kolejną z niestandardowych form zatrudnienia pracowniczego jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, określane jako najważniejsza forma elastyczności wymiaru czasu pracy[417], odgrywająca istotne znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego[418]. J. Wratny wskazuje, że elastyczność zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy przejawia się w nieograniczonych możliwościach dzielenia pełnego „etatu" oraz w możliwości

[415] W tym przypadku dopuszczalne jest jednokrotne ponowne zawarcie umowy na okres próbny.
[416] Art. 34. Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw Dz. U. z 2015 r. poz. 1220.
[417] Z. Hajn, *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 81. Zgodnie ze znowelizowaną ustawą Kodeksu pracy do elastycznych form czasu pracy zalicza się w Polsce: zadaniowy czas pracy, równoważony czas pracy, przedłużony dobowy wymiar czasu pracy, przerywany czas pracy, prace w ruchu ciągłym oraz ruchomy czas pracy. Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych, Dz.U. 2013 r., poz. 896. Szerzej o elastycznych formach czasu pracy w: K. Sakowska, *Elastyczne formy organizacji czasu pracy według ustawy nowelizującej z 23 sierpnia 2013 r.,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015, s. 276 - 284. O wpływie nowelizacji Kodeksu pracy z dnia 23 sierpnia 2013 roku na uelastycznianie czasu pracy także w: K. Rączka, *Elastyczny czas pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2013, nr 7, s. 2 - 5; K. Stefański, *Elastyczny czas pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
[418] A. Podwysocka, *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w Polsce w latach 2000-2015 na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2016, s. 83.

kojarzenia zatrudnienia cząstkowego ze szczególnymi rozwiązaniami z zakresu czasu pracy (indywidualne rozkłady, praca weekendowa itp.)[419].

Zgodnie z wprowadzonym do k.p. w 2003 r. art. 29² § 1, dopuszczalne jest zawarcie z pracownikiem umowy o pracę, przewidującą zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy[420]. Co więcej, umowa taka nie może powodować ustalenia warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu, z uwzględnieniem jednak proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą, do wymiaru czasu pracy pracownika. Art. 29² § 2 k.p. przewiduje powinność, w miarę możliwości, uwzględniania przez pracodawcę wniosku pracownika, dotyczącego zmiany wymiaru czasu pracy określonego w umowie o pracę. Należy podkreślić, że motywem ustawodawczym wprowadzenia art. 29² było zapewnienie możliwości podejmowania przez pracownika zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, zależnie od jego wyboru, czyli na zasadzie dobrowolności[421]. Celem zasady swobody przepływu między obiema formami zatrudnienia jest umożliwienie pracodawcy i pracownikowi dostosowania umowy do zmiennych potrzeb i możliwości każdej ze stron stosunku pracy[422].

W polskim prawie nie występuje definicja pracy w niepełnym wymiarze czasu. W art.129 §1 k.p. określony został maksymalny wymiar czasu pracy, który nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy[423]. Praca w niepełnym wymiarze oznacza więc pracę w wymiarze niższym niż ten, określony na podstawie wspomnianego artykułu. Zgodnie z przyjętymi przepisami uznaje się, że pracą w niepełnym wymiarze jest każda praca wykonywana w wymiarze np.: 30%, 50%, 60% lub 90% obowiązującego pełnego wymiaru czasu pracy[424]. Można zatem przyjąć, że pracą w niepełnym wymiarze jest ta, której wymiar jest krótszy od normalnego czasu pracy porównywalnego pracownika zatrudnionego na pełnym etacie. Będąc jedną z form

[419] J. Wratny, *Elastyczne formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, [w:] Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 26 - 27.

[420] Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. 2003 nr 213 poz. 2081. Kompleksowego opisu i analizy regulacji pracy w niepełnym wymiarze dokonała: I. Jaroszewska-Ignatowska, *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu,* Wolters Kluwer, Warszawa 2018.

[421]Przed wejściem w życie w 2003 r. art. 29² k. p dopuszczalność zawierania umów o pracę w niepełnym wymiarze, jako wynikająca z zasady swobody umów, nie była kwestionowana.

[422] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 112.

[423] Art. 129§1. U stawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320. z. późn. zm.

[424] E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia* .., op.cit., s. 39.

elastycznego zatrudnienia, oznacza więc dobrowolną, regularną, bezterminową pracę świadczoną w czasie krótszym niż normalny, wynikający z ogólnych przepisów prawnych, branżowych umów zbiorowych, czy przyjętych w danym przedsiębiorstwie norm czasu pracy[425].

Art. 29^2 §1 k.p. gwarantuje takie same uprawnienia dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy co dla zatrudnionych na pełen etat. Mówi o tym także art. 154 § 2 k.p., który stanowi, że wymiar urlopu dla pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy ustala się proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy tego pracownika, biorąc za podstawę wymiar urlopu określony w art. 154 § 1, tj. 20 dni - jeśli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat lub 26 dni - jeśli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat.

Umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy nie stanowi także ograniczenia dla pracownika pod względem wykonywania pracy nadliczbowej oraz stosownego wynagrodzenia za tę pracę[426].

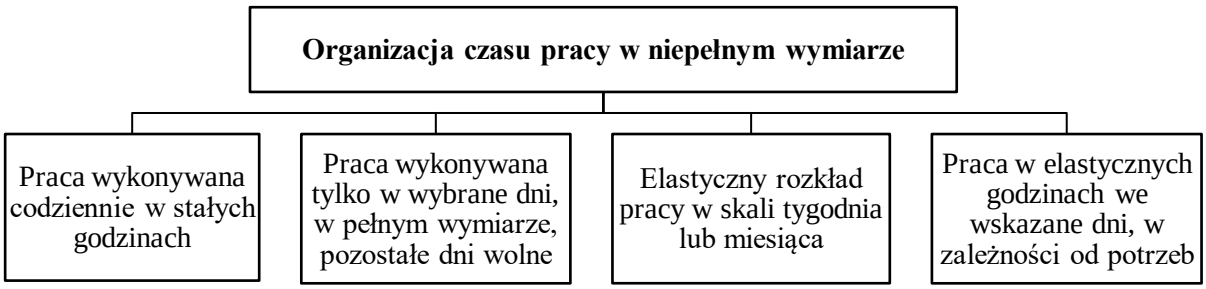
Zakaz dyskryminacji, w tym ze względu formę zatrudnienia i wymiar czasu pracy jest zawarty w k.p. w rozdziale dotyczącym równego traktowania w zatrudnieniu. W art. 18^{3a} -18^{3e} k.p. podkreśla się, że pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu. Przepisy te w sposób wyraźny stanowią, że pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych bez względu na szereg kryteriów, w tym na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, czy w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy[427].

Ta forma zatrudnienia jest także normowana w prawie europejskim dyrektywą 1997/81/WE z 15 grudnia 1997 r. o pracy w niepełnym wymiarze godzin, która została podpisana przez partnerów społecznych[428]. Istotne jest, że w przyjętych uregulowaniach podkreśla się, że forma zatrudnienia nie może być powodem dyskryminacji lub

[425] B. Skowron-Mielnik, *Zarzadzanie czasem pracy…,* op.cit., s. 64.
[426] W przepisach nie wskazano jednak wzoru zapisu umowy, dotyczącego pracy nadliczbowej w niepełnym wymiarze czasu pracy. To strony, w granicach dopuszczalnych przez k. p., mogą swobodnie ustalać jej zakres - stosownie do potrzeb i możliwości. Przy czym do obowiązków pracodawcy należy określenie, po ustaleniu konkretnego wymiaru czasu pracy pracownika, w jakich dniach i po ile godzin pracownik będzie wykonywać swoją pracę.
[427] Art. 18^{3a} - 18^{3e} Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. 2003 nr 213 poz. 2081.
[428] Dyrektywa 1997/81/WE z 15 grudnia 1997 r. w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze czasu zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków zawodowych (ETUC), DZ. U. WE L14 Z 1998 r., s. 9.

nierównego traktowania w zakresie nawiązywania i rozwiazywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia, mającego na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych, jak również warunków płacowych w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze[429]. Celem dyrektywy była także poprawa satysfakcji z pracy w niepełnym wymiarze oraz ułatwienie jej rozwoju na zasadzie dobrowolności, a także przyczynienie się do jej upowszechniania w sposób, który uwzględnia potrzeby pracodawców i pracowników[430].

Jak podkreśla M. Gersdorf, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy może dotyczyć każdego rodzaju zatrudnienia pracowniczego[431]. Co więcej, wspomniane regulacje międzynarodowe oraz k.p. nie określają minimalnych i maksymalnych granic zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy. Oznacza to, że strony mają dużą swobodę w określeniu wymiaru zatrudnienia niepełnoetatowego[432]. W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawia się cztery modele organizacji czasu pracy w niepełnym wymiarze, które zostały przedstawione na rys. 9.



Rys. 9. Organizacja czasu pracy w niepełnym wymiarze
Źródło: A. Skórska, *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 134.

[429] Ważną rolę, regulującą powyższe kwestie, odgrywają także: Dyrektywa o czasie pracy (93/104/WE), która zawiera przepisy dotyczące czasu pracy mające chronić zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, oraz dyrektywa o równości wynagrodzeń (75/117/EWG) zakazująca wszelkiej dyskryminacji ze względu na płeć w odniesieniu do wszystkich aspektów i warunków wynagrodzenia. Szerzej: A. Skórska, op. cit., s. 133 - 134.

[430] Porozumienie mówi także o usuwaniu przez państwa członkowskie przeszkód natury prawnej i administracyjnej, które ograniczają możliwości jej stosowania.. Szerzej: Z. Hajn, op. cit., s. 83. K. Bomba, *Zakaz dyskryminacji ze względu na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w świetle Dyrektywy Rady 97/81/WE zawierającej Ramowe Porozumienie dotyczące zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy*, „Journal of Modern Science", WSGE, 2014, Vol. 20, nr 1, s. 223 - 244. O innych dyrektywach dotyczących pośrednio pracy w niepełnym wymiarze w: I. Jaroszewska - Ignatowska, op. cit., s. 134 - 136.

[431] M. Gersdorf, *Niepełny czas pracy (projekt konwencji i zalecenia MOP*), „*Praca i Zabezpieczenie Społeczne*", 1994, nr 1, s. 30.

[432] Szerzej: U. Torbus, *Rola elastycznych form zatrudnienia w godzeniu nauki z pracą zawodową,* op. cit., s. 263.

Wybór jednego z modeli będzie zdeterminowany zarówno charakterem wykonywanej pracy, potrzebami zgłaszanymi przez pracodawcę, czy wreszcie dyspozycyjnością pracownika.

Wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu można wyróżnić następujące formy zatrudnienia:

- podział pełnowymiarowego pod względem czasu pracy stanowiska między większą liczbę pracowników, którzy pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy i dobrowolnie przejmują odpowiedzialność za realizację zadań przypisywanych do danego stanowiska pracy, nazywany systemem pracy dzielonej, dzieleniem stanowiska pracy (*job-sharing*)[433],
- tymczasową redukcję godzin pracy w trudnych dla przedsiębiorstwa czasach, np. przestoje, kryzys, dzielenie się pracą (*work-sharing*)[434],
- ograniczanie czasu pracy w fazie przechodzenia na emeryturę, tzw. elastyczne emerytowanie, które polega na tym, że pracownicy, którzy zbliżają się do granicy wieku emerytalnego zatrudnieni są w niepełnym wymiarze czasu pracy, z możliwością osiągania niezmienionego wynagrodzenia[435],
- pracę zmianową w niepełnym wymiarze,
- pracę weekendową[436].

Forma *job-sharing* uznawana jest za odrębną kategorię elastycznych form zatrudnienia. Tak wykonywana praca może być zorganizowana na wiele sposobów, w zależności od właściwości wykonywanych zadań oraz preferencji osób dzielących stanowisko. Co istotne, *job-sharing* nie został uregulowany w prawie UE, ani w polskim systemie prawnym. Dopuszczalność stosowania tej formy zatrudnienia wywodzi

[433] B. Skowron-Mielnik, *Job-sharing - nowe możliwości organizowania pracy,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2008, nr 5, s. 37.

[434] Więcej o znaczeniu i wykorzystaniu formy jaką jest *work-sharing* w: E. Dominguez, M. Ullıbarri, I. Zabalet, *Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis,* „Applied Economics Letters", 2011, Vol. 18, s. 683 - 686; F. Disslbacher, S. Stagl, K. Zwickl, *Work-sharing for a sustainable economy,* WWWforEurope, Working Paper, No. 111, WWWforEurope, Vienna 2016; A. Ashta, *Work-sharing from Different Angles: A literature review,* „CEB Working Paper", 2017, vol. 17, issue 033.

[435] Dotyczą one pracowników w wieku przedemerytalnym (w praktyce znane są warianty od 1 do 10 lat). Systemy te często zakładają stopniowe ograniczenie pełnego wymiaru czasu pracy, np. w okresie trzech lat poprzedzających wiek emerytalny: 80% w pierwszych dwóch latach, 60% w trzecim roku. B. Skowron - Mielnik, *Zarzadzanie czasem pracy …,* op. cit., s. 72 - 75.

[436] System pracy weekendowej uregulowany jest w art. 144 k. p. Mówi on o tym, że na pisemny wniosek pracownika może być zastosowany system czasu pracy, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta. W tym systemie jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca.

się z dyrektywy Rady 97/81/WE[437]. Typowa postać *job-sharing* wiąże się z dzieleniem przez dwóch pracowników pełnoetatowego stanowiska pracy, a partnerzy najczęściej wykonują powierzone zadania w różnych porach dnia[438]. W omawianej formie zatrudnienia praca może być również dzielona funkcjonalnie, pomiędzy pracowników różniących się poziomem i rodzajem kwalifikacji, stażem i doświadczeniem[439]. Umożliwia to występowanie różnych modeli systemu pracy dzielonej, których zastosowanie dostosowywane jest do potrzeb pracowników i organizacji[440]. Jedna z klasyfikacji bazuje na odpowiedzialności pracowników, i pozwala wyodrębnić[441]:

- *shared responsibility* - pracownicy nie dzielą się obowiązkami, pracują wymiennie, co wymaga dobrej komunikacji i współpracy pomiędzy pracownikami,
- *divided responsibility* - każdy pracownik odpowiada za inne projekty lub klientów, a współpraca i potrzeba komunikacji między pracownikami jest ograniczona,
- *unrelated responsibity* - partnerzy mają wyznaczone i zupełnie niezwiązane ze sobą zadania, co sprawdza się w przypadku pracowników o uzupełniających się doświadczeniach i umiejętnościach.

Forma elastycznego zatrudnienia, jaką jest dzielenie stanowiska pracy, może być dobrym rozwiązaniem dla pracowników dopiero wchodzących na rynek pracy, którzy często łączą naukę z pracą zawodową. Podziału czasu pracy (dziennie, tygodniowo, miesięcznie) dokonują sami pracownicy, a wymiar przypadający na każdego z nich nie musi być taki sam. Co więcej, ustalają oni rozkład czasu pracy, który może być wyrównywany w dłuższych okresach.

Kolejną formą pracy w niepełnym wymiarze czasu jest także *work-sharing*. W systemie tym podejmowane są działania zmierzające do ograniczenia pracy w godzinach nadliczbowych oraz dodatkowych prac zarobkowych, skraca się granice wieku emerytalnego, wydłuża urlopy wypoczynkowe oraz zwiększa liczbę dni wolnych od pracy. Do głównych przyczyn wykorzystywania i rozpowszechniania tej formy

[437] A. Piecko-Mazurek, *Job-sharing - praca dla dwojga*, „Monitor Prawa Pracy", 2008, nr 12, s. 633.
[438] M. Gersdorf, *Dzielenie się etatem jako jedna z form elastycznego zatrudnienia (job-sharing), „*Praca i Zabezpieczenie Społeczne*"*, 2009, nr 1, s. 11.
[439] B. Skowron-Mielnik, *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia*, [w:] Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku, red. R. Horodelski, C. Sadowska-Snarska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 222 - 223.
[440] Szerzej na temat *work-sharingu*: A. Skórska, op. cit., s. 135; A. Gallo, *How to make job-sharing situation work*, „Finweek", 2013, nr 10, s. 41 - 43; R. Rose, *Job sharing, „State Magazine"*, 2016, nr 612, s. 40 - 47; A. Kalson, *Special Job-sharing Regulation - a Promoter of Flexible Working?* „Juridica International", 2017,Vol. 26, s. 86 - 93.
[441] Szerzej: L. Machol-Zajda, D. Głogosz, *Job-sharing - procedury wdrażania - przewodnik*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. A. Bączkowskiego, Warszawa 2007, s. 92; B. Skowron-Mielnik, *Jobsharing - nowe możliwości organizowania prac,* op. cit., s. 38 - 39.

zatrudnienia zalicza się: wykorzystywanie jej jako alternatywy dla zwolnienia z pracy, oszczędność i optymalizację kosztów pracy, dostosowywanie podaży do popytu na pracę, przyśpieszanie pozytywnych działań celowych, czy wpływanie na stan zasobów ludzkich poprzez przyciąganie i zatrzymanie zatrudnionych.

Na gruncie polskiego prawa pracy instytucję *work-sharing* można zastosować w oparciu o art. 42 k.p. pracy poprzez zawarcie porozumienia zmieniającego lub dokonanie wypowiedzenia zmieniającego, zmniejszając wymiar czasu pracy. Jako przyczynę uzasadniającą pracodawca może podać mniejsze obciążenie pracą, które wymaga zmniejszenia wymiaru czasu pracy[442]. Wprowadzenie tej formy pracy nie narusza zasady równego traktowania pracowników, zgodnie z art. 18^{3b} § 2 k.p, gdyż zmiana wymiaru czasu pracy wynika z przyczyn niezależnych od pracodawcy. Pomimo, że w polskim prawie nie ma prawnych barier dzielenia się pracą, to brak jest rozwiązań wspierających takie zatrudnienie. Wydaje się, że umowy związane z dzieleniem się pracą mogą odegrać istotną rolę przede wszystkim w unikaniu redukcji zatrudnienia[443], a pracownik wykorzystujący *work-sharing* mógłby czerpać korzyść z utrzymania zatrudnienia oraz większej elastyczności pracy. Wadą takiego rozwiązania jest zmniejszenie wynagrodzenia ze względu na ograniczenie liczby godzin pracy[444].

Praca w niepełnym wymiarze oferuje szereg dogodnych rozwiązań. Pozwala ona na dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb, umożliwia lepsze łączenie aktywności zawodowej z innymi aktywnościami, w tym doskonaleniem zawodowym, czy życiem rodzinnym. Ułatwia ludziom młodym wchodzenie na rynki pracy, umożliwia elastyczne emerytowanie. Z punktu widzenia pracodawców omawiana forma jest sposobem na elastyczne reagowanie na sygnały płynące z rynków, pozwala na dużą elastyczność w zakresie planowania czasu pracy przy jednoczesnym obniżeniu jej kosztów. Wartym podkreślenia jest także fakt, że praca w niepełnym wymiarze może być skutecznym instrumentem zmniejszającym bezrobocie, aktywizującym wiele grup społecznych. Istotnym jest promowanie tej formy zatrudnienia, wspieranie za pomocą instrumentów rynku pracy, by stawała się ona dla coraz większej liczby osób kwestią

[442] Obowiązkiem pracodawcy jest uzasadnienie przyczyny takiej decyzji, która podlega kontroli sądowej w celu weryfikacji jej prawdziwości. Szerzej: K. Drela, A. Sokół, *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Ce De Wu, Warszawa 2011, s. 275 - 276.

[443] M. Baron-Wiaterek, *Instrumenty prawne zarządzania czasem pracy*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie", Politechnika Śląska, 2018, nr 120, s. 11.

[444] Uzyskany w ten sposób czas wolny może być przeznaczony na dokształcanie czy przekwalifikowywanie pracowników. W Polsce rozwiązania w tym zakresie wynikają z odrębnej regulacji, dotyczącej ochrony miejsc pracy, związanej ze szkoleniami pracowników ze środków Funduszu Pracy. Ustawa z 11 października 2013 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z ochroną miejsc pracy, Dz. U.Z 2013, poz.1291.

swobodnego wyboru, rodzajem przywileju, a nie niekorzystną alternatywą, przymusem ekonomicznym, które nie gwarantują ani pełnego wymiaru zatrudnienia, ani pełnej satysfakcji i zadowolenia z pracy.

Kolejną formą destandaryzacji zatrudnienia jest praca tymczasowa (inaczej wypożyczanie pracowników, *leasing* pracowniczy). O nietypowości tej formy zatrudnienia decyduje szczególna konfiguracja podmiotowa, w której realizowana jest praca, ograniczony czas jej świadczenia oraz miejsce jej wykonywania, które znajduje się poza siedzibą pracodawcy[445]. Jest ona stosunkiem pracy pomiędzy trzema podmiotami: agencją pracy tymczasowej, która jest agencją zatrudnienia[446], pracodawcą użytkownikiem i pracownikiem. Pracownik w tym przypadku zostaje zatrudniony przez agencję pracy tymczasowej, podczas gdy swoje zadania wykonuje na rzecz i pod kierownictwem „wynajmującego go" pracodawcy[447].

Pojęcie pracy tymczasowej zostało zdefiniowane w ustawie z 9 lipca 2003 r. o zatrudnieniu pracowników tymczasowych. W myśl art. 2. ustawy praca tymczasowa oznacza wykonywanie na rzecz danego pracodawcy użytkownika, przez okres nie dłuższy niż wskazany w ustawie, zadań[448]:

- charakterze sezonowym, okresowym, doraźnym,
- których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe,
- których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika.

Jak wynika z ustawy, praca tymczasowa dotyczy sytuacji, gdy występuje potrzeba zastąpienia pracownika stałego, niezdolnego do świadczenia pracy (przebywającego na urlopie wypoczynkowym, chorującego, nieobecnego z powodu urlopu macierzyńskiego, czy rodzicielskiego), w związku z sezonowym zapotrzebowaniem na zwiększoną liczbę pracowników, czy w związku z koniecznością zatrudnienia specjalistów. J. Wiśniewski zauważa, że ustawodawca definiuje pracę tymczasową dość ogólnie, co uważa za słuszne,

[445] D. Makowski, op. cit., s. 33.
[446] Regulacje dotyczące agencji zatrudniania znajdują się m.in. w: Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001 z późn. zm. W świetle tej ustawy agencja pracy tymczasowej jest agencją zatrudnienia - art. 6 ust.4. Agencjami zatrudnienia są podmioty wpisane do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia, świadczące usługi w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego lub pracy tymczasowej.
[447] A. Skórska, op. cit., s. 136.
[448] Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Dz.U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608.

gdyż pozwala to uwzględnić zróżnicowane sytuacje, występujące w praktyce życia gospodarczego[449].

Należy podkreślić, że aby praca miała charakter pracy tymczasowej to muszą zaistnieć dwie przesłanki łącznie: tymczasowy charakter pracy oraz maksymalny termin jej świadczenia na rzecz tego samego pracodawcy użytkownika. Ramy te określa art.20 ustawy[450]:

- agencja pracy tymczasowej może skierować daną osobę do wykonywania pracy tymczasowej na podstawie umowy o pracę oraz umowy prawa cywilnego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy - ust. 2,
- pracodawca użytkownik może korzystać z pracy tego samego pracownika tymczasowego przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy - ust. 3,
- jeżeli pracownik tymczasowy wykonuje w sposób ciągły na rzecz danego pracodawcy użytkownika pracę tymczasową obejmującą zadania, których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez tego pracodawcę użytkownika, okres wykonywania pracy tymczasowej nie może przekroczyć 36 miesięcy - ust. 5,
- po okresie wykonywania pracy tymczasowej, o którym mowa w ust. 5 pracownik tymczasowy może być ponownie skierowany do wykonywania pracy tymczasowej u tego samego pracodawcy użytkownika nie wcześniej niż po upływie 36 miesięcy - ust. 6.

W związku z trójpodmiotowością omawianej formy zatrudnienia, istotną kwestią jest podział praw i obowiązków pomiędzy jej stronami. Wszystkie obowiązki i koszty wynikające z umowy o pracę, w tym związane z prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, płacenia wynagrodzenia i innych należnych świadczeń pracowniczych, opłacania składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne spoczywają na agencji, w której jest zatrudniony pracownik. Wymagają one ścisłej współpracy z pracodawcą użytkownikiem[451]. Wynajmująca pracownika agencja jest więc odpowiedzialna za realizację całego procesu wykonawczego. Agencja jest zobligowana przed zawarciem

[449] J. Wiśniewski, *Prawne aspekty pracy tymczasowej*, Dom Organizatora, Bydgoszcz-Toruń 2007, s. 44.
[450] Art. 20. Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2017 poz. 962.
[451] M. Posiewka-Kowalska, *Użytkownik i czasownik: zatrudnianie tymczasowe - aspekt prawny*, „Personel i Zarządzanie", 2003, nr 5, s. 61.

z umowy o pracę do zawiadomienia na piśmie osoby, której ma być powierzone wykonywanie pracy tymczasowej, między innymi o (art. 11):

- rodzaju pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu,
- wymaganiach kwalifikacyjnych koniecznych do wykonywania pracy,
- przewidywanym okresie wykonywania pracy tymczasowej,
- wymiarze czasu pracy pracownika tymczasowego,
- miejscu wykonywania pracy tymczasowej,
- zakresie informacji dotyczących przebiegu pracy tymczasowej, które mają wpływ na wysokość wynagrodzenia oraz o sposobie i terminie przekazywania tych informacji agencji pracy tymczasowej w celu prawidłowego obliczania wynagrodzenia za pracę tego pracownika,
- zakresie przejęcia przez pracodawcę użytkownika obowiązku pracodawcy dotyczącego wypłacania należności na pokrycie kosztów związanych z podróżą służbową,
- urlopie wypoczynkowym pracownika tymczasowego.

Ponadto, nie później niż w terminie 7 dni od dnia zawarcia umowy o pracę, agencja pracy tymczasowej ma obowiązek przekazać pracownikowi tymczasowemu informacje umożliwiające mu bezpośredni kontakt z przedstawicielami agencji art. 13 ust.2a. Ma to na celu zapewnienie komfortu pracy pracownika tymczasowego.

Wartym podkreślenia jest to, że omawiana umowa nie wiąże pracownika tymczasowego z przedsiębiorstwem, na rzecz którego w rzeczywistości świadczy on pracę. Jest on natomiast zobowiązany do wyznaczenia pracownikowi zadań, kontroli ich realizacji, a także ustalania grafiku pracy pracownika. Przepisy ustawy nakładają obowiązek zawiadomienia agencji pracy tymczasowej o zamiarze zrezygnowania z usług pracownika tymczasowego, o nieusprawiedliwionych nieobecnościach tego pracownika, odmowie wykonywania określonych prac. Pracodawca ma także obowiązek poinformować agencję pracy tymczasowej na piśmie nie tylko o wynagrodzeniu za pracę, której wykonywanie ma być powierzone pracownikowi tymczasowemu, ale dodatkowo o wewnętrznych regulacjach dotyczących systemu wynagradzania[452].

[452] Art. 9 ust. 2 pkt 1 i pkt 3 oraz art. 9a. Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2017 poz. 962. Oprócz tego, w razie zmiany wewnętrznych regulacji płacowych, pracodawca użytkownik musi o tym fakcie poinformować agencję na piśmie. Na wniosek agencji pracy tymczasowej pracodawca użytkownik przedstawia do wglądu treść zmienionych regulacji.

W omawianej formie zatrudnienia obowiązują dwie umowy. Agencja pracy tymczasowej kieruje pracowników do pracodawcy w celu podjęcia pracy tymczasowej i za to otrzymuje wynagrodzenie. Osoby te stają się jej pracownikami i mogą zostać zatrudnione wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika, którego wiąże z agencją umowa cywilna[453]. Natomiast agencję pracy tymczasowej wiąże z pracownikiem umowa o pracę na czas określony lub zatrudnienie na podstawie umowy prawa cywilnego[454]. Art. 13 ust. 4 ustawy obliguje do zawarcia umowy na piśmie, a jeżeli nie została ona zawarta w takiej formie to, agencja pracy tymczasowej potwierdza pracownikowi tymczasowemu w formie pisemnej warunki zawartej umowy o pracę, nie później niż w drugim dniu wykonywania pracy tymczasowej.

Ustawodawca przewiduje dwie możliwości wcześniejszego rozwiązania umowy zawartej pomiędzy pracownikiem a agencją pracy - art. 13 ust 2:

- z trzydniowym wypowiedzeniem (jeśli umowa o pracę została zawarta na okres nieprzekraczający 2 tygodni),
- z jednotygodniowym wypowiedzeniem (gdy umowa o pracę została zawarta na okres dłuższy niż 2 tygodnie).

Okresy wypowiedzenia umowy o pracę dla pracownika tymczasowego są zatem mniej korzystne niż w przypadku umowy o pracę zawartej na podstawie k.p. - art. 251 k.p[455].

Pracownik tymczasowy, który zostaje zatrudniony na podstawie umowy o pracę ma wszelkie prawa pracownicze, które wynikają z tego tytułu, tj.: prawo do urlopu wypoczynkowego, bezpłatnej opieki zdrowotnej, okresu wypowiedzenia oraz wynagrodzenia, które nie może być niższe niż pracownika zatrudnionego na podobnym stanowisku u pracodawcy użytkownika. Uregulowania prawne, wynikające z ustawy, zawierają także przepisy dotyczące zapewnienia pracownikom tymczasowym odpowiednich warunków pracy - art. 14, a pracownik tymczasowy nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie warunków pracy niż pracownicy zatrudnieni przez

[453] Muszą znaleźć się w niej informacje odnośnie do: rodzaju pracy powierzanej pracownikowi tymczasowemu, wymagań kwalifikacyjnych tego pracownika, przewidywanego okresu wykonywania pracy, w tym wymiaru czasu pracy i miejsca wykonywania pracy tymczasowej.

[454] Nowelizacja ustawy z 2017 r. przywróciła możliwość zatrudniania osób wykonujących pracę tymczasową na podstawie umowy prawa cywilnego, która została wycofana w 2015 r. Ustawą z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeksu pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2015 poz. 1220.

[455] Takie rozwiązanie uznawane są za dyskusyjne: A. Sobczyk, *Nowe regulacje dotyczące zatrudnienia na czas określony - uwagi systemowe,* [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 55.

pracodawcę użytkownika na takim samym lub zbliżonym stanowisku pracy - art. 15. Poza tym, ustawodawca obciąża pracodawcę użytkownika karą grzywny, np.: w przypadku gdy ten nie informuje pracownika tymczasowego o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą - art. 27.

Nie wszystkie rodzaje pracy mogą być wykonywane w ramach pracy tymczasowej. Przepisy ustawy wykluczają możliwość powierzenia takiemu pracownikowi wykonywania pracy:

- szczególnie niebezpiecznej, w rozumieniu przepisów art. 237^{15} k.p.,
- na stanowisku pracy, na którym jest zatrudniony pracownik pracodawcy użytkownika, w okresie uczestniczenia tego pracownika w strajku,
- pracownika pracodawcy użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie ostatnich 3 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, jeżeli taka praca miałaby być wykonywana w jakiejkolwiek jednostce organizacyjnej pracodawcy użytkownika położonej w gminie, na terenie której znajduje się lub znajdowała się jednostka organizacyjna, w której był zatrudniony zwolniony pracownik - art.8. pkt. 3[456].

Należy też zauważyć, że ustawa daje możliwość podjęcia stałego zatrudnienia przez pracownika tymczasowego u pracodawcy użytkownika po ustaniu zatrudnienia w agencji pracy tymczasowej[457].

Praca tymczasowa w krajowym porządku prawnym uregulowana jest w przepisach omawianej ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych i jej późniejszych nowelizacjach. Ustawodawca dokonał w zakresie swojej regulacji wdrożenia dyrektywy 91/383/EWG z dnia 25 czerwca 1991 r[458]. uzupełniającej środki, mające wspierać poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy pracowników pozostających w stosunku pracy na czas określony lub w czasowym stosunku pracy[459]. Dyrektywa

[456] Ustawodawca zastąpił pojęcie „stanowisko pracy" określeniem „rodzaj pracy", co znacznie poszerzyło katalog prac, które nie mogą być powierzone pracownikowi tymczasowemu w opisywanej sytuacji. Ponadto, wprowadzone ograniczenie terytorialne jest także znacznym utrudnieniem dla potencjalnego pracodawcy.
[457] Określa to art. 12 omawianej ustawy.
[458] Dyrektywa 91/383/EWG. Dz.U. L 206 z 29.7.1991. Dyrektywa ta nie podważa przepisów krajowych oraz wspólnotowych, istniejących lub przyjętych po jej wejściu w życie, które będą korzystniejsze dla pracowników tymczasowych w tej dziedzinie - art. 9. Została ona wydana na podstawie art. 137 Traktatu WE, co oznacza, że normy w niej występujące mają charakter norm minimalnych. T. Wyka, *Ochrona zdrowia i życia pracownika jako element treści stosunku pracy,* Difin, Warszawa 2003, s. 85.
[459]Pierwszy projekt dyrektywy, którego przedmiotem była instytucja pracy tymczasowej pochodzi z początku lat osiemdziesiątych XX w. M. Matey-Tyrowicz, *Nietypowe formy zatrudnienia - dyrektywy i praktyka UE,* [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003, s. 160. Chcąc opracować

ta definiuje zatrudnienie tymczasowe oraz inne kwestie, w tym dotyczące praw i obowiązków poszczególnych stron[460].

Kolejną ustawą, obowiązującą w prawie polskim i dotyczącym pracowników tymczasowych, jest Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług[461], która ma na celu wdrożenie do polskiego porządku prawnego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE[462], dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług. Ustawa określa zasady: delegowania pracowników na terytorium Polski w ramach świadczenia usług, kontroli przestrzegania przepisów o delegowaniu pracowników oraz realizacji obowiązków informacyjnych związanych z delegowaniem pracowników, czy współpracy z właściwymi organami innych państw członkowskich, dotyczącej delegowania pracowników na terytorium Polski i z tego terytorium. Ma ona zapewnić ochronę pracowników delegowanych z innych państw UE na poziomie co najmniej polskiego kodeksu pracy oraz innych przepisów regulujących prawa i obowiązki pracowników. Ustawa ma również zastosowanie do pracowników delegowanych do Polski z krajów spoza Unii. Przewiduje także ochronę pracownika delegowanego w sytuacji wszczęcia z jego inicjatywy postępowania administracyjnego lub sądowego przeciwko pracodawcy delegującemu pracownika na terytorium Polski albo z terytorium Polski[463].

---

regulacje pracy tymczasowej, Komisja Europejska i uruchomiła konsultacje partnerów społecznych w celu zawarcia porozumienia społecznego, któremu następnie nadana miała zostać ranga dyrektywy wspólnotowej. Prace nad projektem zostały jednak zawieszone w październiku 2004 r., a projekt ostatecznie wstrzymany w dniu 27 września 2005 r. D. Makowski, op. cit., s. 54 - 58; P. Korzyński, *Przyczyny wstrzymania projektu dyrektywy w sprawie pracowników tymczasowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2005, nr 11, s. 8.

[460]Można domniemywać, że przyjęcie osobnej dyrektywy na temat bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników tymczasowych stanowi wyraz przeświadczenia pracodawcy europejskiego o szczególnych zagrożeniach, z jakimi mogą się spotkać pracownicy tymczasowi podczas wykonywania pracy u pracodawcy użytkownika. D. Makowski, op. cit., s. 49 - 50.

[461] Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług. Dz.U. 2016 poz. 868. Wejście w życie ustawy uchyliło przepisy rozdziału IIa działu drugiego k. p. dotyczące warunków zatrudnienia pracowników skierowanych do pracy na terytorium RP z państwa będącego członkiem UE - art. 67^1 i art.67^2. Szerzej: L. Florek, *Ewolucja Kodeksu pracy*, „Studia iuridica Lublinensia", 2015, Vol. XXiV, 3, s. 36 - 37.

[462] Dyrektywa 96/71 z 16 grudnia 1996 r. dotyczy kierowania pracowników do pracy za granicę w ramach świadczenia usług. Dz.U. WE, nr L 18/1 z 21.01.1997 r. Została ona skorygowana dyrektywą 2018/957, która modyfikuje jej wybrane postanowienia. Szerzej: M. Szypniewski, *Ochrona interesu pracownika delegowanego w ramach świadczenia usług w Unii Europejskiej,* Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 18 - 19. Podstawowym celem dyrektywy jest zagwarantowanie właściwej ochrony pracownikowi tymczasowemu, który skierowany do pracy w innym państwie mógłby być narażony na obchodzenie w stosunku do niego przepisów ochronnych prawa pracy.

[463] Nowym rozwiązaniem przewidzianym w ustawie jest ścisła współpraca pracodawcy delegującego pracownika do Polski z Państwową Inspekcją Pracy. Szerzej w: M. Szypniewski, op. cit., s. 273 - 294.

Aktem prawnym, który obecnie reguluje pracę tymczasową w UE, jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/104/WE z dnia 19 listopada 2008 r.[464] w sprawie pracy tymczasowej. Celem powyższej regulacji jest zapewnienie ochrony pracownikom tymczasowym oraz poprawa jakości pracy tymczasowej poprzez zagwarantowanie, że zasadę równego traktowania, o której mowa w art. 5[465], stosuje się do pracowników zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej oraz poprzez uznanie agencji pracy tymczasowej za pracodawcę. Dyrektywa ta wprowadza jedynie minimalne wymogi dotyczące pracy tymczasowej, uszczegółowienie pozostawiając ustawodawstwu państwa członkowskiego.

Praca tymczasowa jest także przedmiotem regulacji konwencji nr 181[466] i zalecenia nr 188[467] Międzynarodowej Organizacji Pracy z dnia 19 czerwca 1997 r. o prywatnych agencjach zatrudnienia, uznającego odrębność zatrudnienia tymczasowego i pośrednictwa pracy. Oba te akty odnoszą się do opisu istoty agencji zatrudnienia, ochrony i praw pracowników zatrudnionych przez agencje pracy tymczasowej, ewentualnych sankcji wobec podmiotów dyskryminujących pracowników tymczasowych[468].

Za główne motywy podejmowania pracy tymczasowej uznaje się: możliwość zdobycia doświadczenia i umiejętności dzięki pracy na wielu stanowiskach, brak stałego dochodu, chęć przedłużenia aktywności zawodowej osób w wieku przedemerytalnym oraz dogodne godziny pracy. Pracodawca osiąga z kolei korzyści, wynikające z możliwości pozyskiwania pracowników zgodnie ze zmieniającym się zapotrzebowaniem bez konieczności ponoszenia kosztów rekrutacji i zatrudniania pracownika.

Inną formą odejścia od tradycyjnego zatrudnienia jest telepraca. W literaturze można spotkać wiele określeń telepracy, do których należą: teledojazdy, praca

[464] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/104/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie pracy tymczasowej, Dz.U. UE, L 327/ 9 z 5.12.2008.

[465] Art. 5 omawianej dyrektywy mówi, że podstawowe warunki pracy i zatrudnienia pracowników tymczasowych w okresie skierowania do pracy w przedsiębiorstwie użytkowniku powinny odpowiadać co najmniej warunkom, jakie miałyby zastosowanie, gdyby zostali oni bezpośrednio zatrudnieni przez to przedsiębiorstwo na tym samym stanowisku.

[466] Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej dnia 1 sierpnia 2008 r. ratyfikował wyżej wymienioną konwencję na podstawie ustawy z dnia 11 kwietnia 2008 r. o ratyfikacji Konwencji nr 181 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej prywatnych biur pośrednictwa pracy, przyjętej w Genewie w dniu 19 czerwca 1997 r. Dz. U. Nr 93, poz. 581. Zgodnie z art. 18 ust. 2 konwencji weszła ona w życie dnia 10 maja 2000 r. Zgodnie z art. 18 ust. 3 konwencji w stosunku do Rzeczypospolitej Polskiej weszła ona w życie dnia 15 września 2009 r. Szerzej: *Oświadczenie Rządowe z dnia 12 listopada 2008 r. w sprawie mocy obowiązującej Konwencji nr 181 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej prywatnych biur pośrednictwa pracy, przyjętej w Genewie dnia 19 czerwca 1997 r*, Dz.U. 2008 nr 222 poz. 1449.

[467] Zalecenie Nr 188 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczące prywatnych biur pośrednictwa pracy, http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z188.html, (dostęp: 02.09.2020).

[468] Ewolucję stanowiska MOP na temat dopuszczalności oraz roli prywatnego pośrednictwa pracy opisano w: D. Makowski, op. cit., s. 39 - 44.

na odległość, praca zdalna, praca elastyczna, praca mobilna czy e-praca. Za twórcę terminu telepraca i jej prekursora uznaje się amerykańskiego fizyka J. M. Nillesa, który swojej koncepcji nadał nazwę *telecommute* - praca zdalna. Opracował ją w latach 70. XX w. podczas kryzysu paliwowego, jako sposób na uniknięcie dojazdów, chęć ograniczenia zużycia paliwa, obniżkę kosztów zatrudnienia oraz formę ochrony środowiska[469]. Zdaniem J. M. Nillesa, w telepracy chodzi o każdy sposób zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją, komputerami), co oznacza przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy[470]. Jak zauważa E. Bąk, jest to zbieżne z wizją futurologa A. Tofflera, znanego z prac na temat cyfrowej rewolucji, którą opisał w słynnym dziele *Trzecia Fala*[471]. Przedstawia ono wizję społeczeństwa, w którym najnowsze techniki teleinformacyjne są powszechnie wykorzystywane do pracy wykonywanej w domu i stają się kluczowe dla wzrostu gospodarczego.

Występujące w literaturze definicje telepracy podkreślają jej szczególną rolę w budowaniu społeczeństwa informacyjnego, elastycznie podchodzącego do sposobu oraz miejsca wykonywania zadań. W ocenie A. Skóry, telepraca to każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez pracownika określonego przedsiębiorstwa poza tradycyjnym miejscem pracy, przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej w celu transformacji i przesyłu efektów pracy[472]. Zdaniem A. M. Świątkowskiego cechą kluczową dla telepracy jest łączenie metody komunikowania się osoby świadczącej pracę i przysługującego uprawnienia do wyboru miejsca jej wykonywania[473]. Telepraca, według A. Skórskiej, jest formą zatrudnienia, która opiera się na regularnym wykonywaniu obowiązków zawodowych przez telepracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych[474]. Natomiast A. Chobot interpretuje telepracę jako pracę świadczoną na podstawie umowy

[469] J. M. Nilles uznał, że nie ma potrzeby przemieszczaniać się, skoro istnieją możliwości techniczne wykonywania wielu prac w domu lub w jego pobliżu i przesyłania efektów pracy do pracodawcy za pomocą środków telekomunikacyjnych. Szerzej: G. Spytek-Bandurka, *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Akty prawne i społeczne,* Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2015, s. 20; E. Stroińska, *Elastyczne formy zatrudnienia: telepraca zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012, s. 69 - 71.

[470] J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 21. Inne źródła wskazują, że koncepcja telepracy pojawiła się już w latach 60. XX w. w Wielkiej Brytanii. Nie ulega jednak wątpliwości, że do lat 80. telepracę traktowano jako koncepcję awangardową, wyprzedzającą epokę. Pierwszy jej rozkwit przypadł na lata 90. XX w. Szerzej: A. Szewczyk, *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 50.

[471] A. Toffler, *Trzecia Fala*, PIW, Warszawa 1997.

[472] A. Skóra, op. cit., s. 59 - 60.

[473] A. M. Świątkowski, *Telepraca - specyfika pracy na odległość*, „Monitor Prawa Pracy", 2006, nr 7, s. 347.

[474] A. Skórska, op. cit., s. 137.

o pracę, w oddaleniu od pracodawcy i przy wykorzystaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Jest ona wykonywana dla pojedynczego pracodawcy za wynagrodzeniem[475]. Jak zakłada E. Bąk, można przyjąć, że telepraca jest każdym rodzajem pracy umysłowej, którą wykonuje pracownik poza miejscem pracy, której efektem jest przesyłanie rezultatów tej pracy za pomocą współczesnych technologii i narzędzi teleinformatycznych[476].

Opisując istotę telepracy, G. Spytek-Bandurka podkreśla, że terminem tym określa się pewne zjawisko, którego obecność i znaczenie są powszechnie akceptowane jako odpowiedź na trendy globalizacji, konkurencji i elastyczności. Telepraca wiąże się z alternatywnymi metodami pracy przy użyciu nowoczesnych narzędzi telekomunikacji oraz wykonywaniem zadań na odległość w systemie zadaniowym. Autorka zauważa, że świadczenie pracy w formie telepracy jest innowacyjne w aspektach obejmujących[477]:

- sposób - wykorzystanie komputera i urządzeń telekomunikacyjnych,
- czas - ruchomy, zadaniowy i najczęściej niekontrolowany,
- przestrzeń - miejsce pracy jest zmienne, wyznaczane poza główną siedzibą firmy.

W związku z wieloaspektowością pojęcia telepracy jest ona opisywana na podstawie zasięgu (indywidualna, grupowa), rodzaju działalności (zawody, branże), zastosowanej technologii, stopnia zaangażowania (czynności permanentne, codzienne, okazjonalne, dorywcze), a także liczby i rodzajów podmiotów (pracodawcy, zleceniodawcy), na rzecz których jest wykonywana. W przyjmowanych typologiach szczególną rolę nadaje się jednak miejscu świadczenia telepracy[478]. Podział telepracy ze względu na miejsce jej świadczenia pozwala wyróżnić kilka jej rodzajów, które zostały przedstawione w tabeli 10.

Tabela 10. Rodzaje telepracy ze względu na miejsce jej wykonywania

Rodzaje telepracy	Charakterystyka
Telepraca domowa (*Telehomeworking*)	Praca wykonywana tylko w domu, poza siedzibą pracodawcy. Może być wykonywana na własny rachunek i świadczona na rzecz kilku zleceniodawców.
Telepraca przemienna (*Homebased teleworking*)	Pracownik część zadań wykonuje poza siedzibą organizacji, najczęściej w domu, a część w siedzibie pracodawcy.

[475] A. Chobot, op. cit., s. 161, 165.
[476] E. Bąk, op. cit., s. 136.
[477] G. Spytek-Bandurka, op. cit., s. 28.
[478] F. Pędziwiatr, *Telepraca i jej implikacje*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2, 2002, s. 23 - 37.

Telepraca mobilna lub nomadyczna (***Nomadic teleworking***)	Dotyczy pracowników, którzy pracują stale lub regularnie w ruchu na określonym obszarze. Pracownicy ci, ze względu na charakter wykonywanej pracy, świadczą ją w różnych miejscach.
Telepraca sporadyczna lub uzupełniająca (*Supplementary teleworking)*	Praca wykonywana zasadniczo przez pracownika w biurze pracodawcy, który jednak w przypadku potrzeby wykonania określonego zadania, jak np. projektu, wykonuje ją w domu lub w innym miejscu poza siedzibą pracodawcy.
Telepraca w telecentrum (*Ad-hoc teleworking*)	Pracownik wykonuje swoją pracę poza siedzibą firmy, w miejscu wyposażonym w odpowiednie stanowiska przystosowane do wykonywania pracy na odległość. Są to duże centra, należące do jednej lub kilku firm, w których spotyka się wiele osób, by świadczyć ten rodzaj pracy.
Telechatki	Bardzo zbliżone do telecentrów, ale w bardziej urbanistycznym stylu. Umożliwiają dostęp do szkoleń, spotkań, pracy sieciowej, w tym członkom społeczności lokalnych, przy wykorzystaniu specjalistycznego sprzętu. Termin „telechataka" ma na celu podkreślenie społecznego charakteru tego rodzaju centrów[479].
Telewioski	System połączonych ze sobą obiektów, posiadających odpowiednie wyposażenie informacyjno-komunikacyjne. Działają one w sieci w celu prowadzenia na bieżąco wielowymiarowej i zintegrowanej współpracy. Oprócz działalności komercyjnej, organizują życie lokalnym społecznościom, sprzyjają umacnianiu kontaktów i wzajemnych relacji.
Telepraca zamorska *(Offshore telework)*	Oznacza wyprowadzenie pracy poza teren własnego miasta, regionu lub kraju, głównie ze względów ekonomicznych. Praca w tym przypadku jest rozrzucona po różnych krajach i kontynentach, co umożliwia całodobową pracę nad projektem.
Biuro wirtualne	Wykorzystuje się w nim interaktywny i digitalny system szerokich pasów komunikacyjnych, które charakteryzują się dużą szybkością i pojemnością, co umożliwia kontaktowanie się z pracodawcą, ale także interaktywną współpracę z innymi pracownikami, kontrahentami lub klientami w trybie on-line. Istnieje ono tylko w rzeczywistości wirtualnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Skórska, *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s.138; G. Spytek-Bandurka, *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Akty prawne i społeczne,* Oficyna Wydawnicza ASPRA - JR, Warszawa 2015, s. 30 - 33; M. Majewska, S. Samol, *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 114; E. Strońska, *Elastyczne formy zatrudnienia: telepraca zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012, s. 72 - 73; M. Bednarski, L. Machol-Zajda, *Telepraca*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003, s. 150 - 151; H. Karaszewska, *Telepraca - szanse i zagrożenia*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia", 2009, nr 40, s. 179 - 189.

[479] Ich idea naradziła się w Skandynawii, a następnie rozpowszechniła się w Irlandii, Wielkiej Brytanii, we Francji. Ich głównymi celami było zapewnienie dostępu do najnowszych technologii dla ludzi żyjących z dala od miast. Aktualnie podkreśla się ich rolę społeczną, polegającą na ograniczaniu wykluczenia cyfrowego (*digital divide*), umożliwianiu nawiązania wzajemnych kontaktów i wymiany doświadczeń zawodowych, a także podnoszenie kwalifikacji. Szerzej: A. Kaleta, *„Telechata" jako instrument zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio I Philosophia-Sociologia", 2011, nr 36, s. 85 - 92.

Jak wynika z tabeli 10, miejsce świadczenia telepracy może być bardzo zróżnicowane, w zależności od potrzeb wykonujących ją osób. Różne są też motywy powstawania i rozwoju przestrzeni do wykonywania pracy w tej formie - począwszy od nastawionych komercyjnie telecentrów po pełniące przede wszystkim role społeczne telechatki. Do innych często przytaczanych podziałów telepracy należą także te, bazujące na częstotliwości jej wykonywania: telepraca sporadyczna wykonywana na czas realizowania określonego zadania, telepraca regularna świadczona w określonych odstępach czasu (np. trzy dni w tygodniu), telepraca permanentna, która jest świadczona stale. Telepraca może być świadczona na podstawie stosunku pracy bądź umów prawa cywilnego. Innym podziałem jest także ten, ze względu na stronę inicjującą telepracę, co jest z reguły związane z przyczynami jej stosowania[480].

W prawie polskim świadczenie telepracy na podstawie prawnego stosunku pracy zostało unormowane w rozdziale II b k.p. art. 67^5 - art. 67^{17} w wyniku nowelizacji ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 r.[481]. Przyjęte rozwiązania prawne powstały w oparciu o zalecenia partnerów społecznych. Nowelizacja ta uregulowała telepracę jako formę zatrudniania pracowniczego. Przepisy ją regulujące opierają się na: dobrowolności świadczenia telepracy i swobodzie odstąpienia od niej, przestrzeganiu zasady równego traktowania pracownika, zwłaszcza w zakresie warunków zatrudnienia, uwzględnianiu prywatności, przeciwdziałaniu izolacji pracownika i informowaniu o organizacji telepracy.

Art. 67^5. §1 k.p. określa, że praca świadczona w ramach telepracy może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy (np. w miejscu zamieszkania pracownika), z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Telepracownikiem jest osoba, która wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Art. 67^6. § 1 k.p. normuje warunki stosowania telepracy, które określa się w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, warunki stosowania telepracy określa

[480] Szerzej: G. Spytek-Bandurka, op. cit., s. 32 - 37. Inne podziały telepracy można znaleźć także w: P. Sienkiewicz, H. Świeboda, *Analiza systemowa telepracy*, [w:] Społeczeństwo informacyjne - wizja czy rzeczywistość?, red. L.H. Haber, t. 2, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004, s. 31; K. Klicewicz, *Pracownicy o pracodawcach*, Elipsa, Warszawa 2013, s. 129; J. Wiśniewski, *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania", 2014, tom 5, s. 75 - 90.

[481] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288.

pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Art. 67^7 k.p. dotyczy zasad uzgadniania przez strony pracy w warunkach telepracy**.** Może ona zostać zastosowana przy zawieraniu umowy o pracę lub w trakcie zatrudnienia. W drugim przypadku, zmiana warunków wykonywania pracy na telepracę może nastąpić na mocy porozumienia stron i to zarówno z inicjatywy pracownika, jak i pracodawcy. Pracodawca powinien w miarę możliwości uwzględnić wniosek pracownika, dotyczący wykonywania pracy w formie telepracy. Zgodnie z Art. 67^8. § 1. k.p. w terminie 3 miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy, każda ze stron może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w tej formie i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy[482]. Strony ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Korzystna dla pracownika jest okoliczność, że jeżeli jego zgłoszenie zostanie złożone po upływie trzech miesięcy od podjęcia pracy, to pracodawca powinien – w miarę możliwości - uwzględnić wniosek. Ewentualny brak zgody pracownika na propozycję pracodawcy realizowania telepracy lub zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę.

Art. 67^{10} k.p. reguluje, że jeśli praca będzie podjęta w formie telepracy, to należy poinformować pracownika o: jednostce organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy telepracownika, a także podmiotach odpowiedzialnych za współpracę z telepracownikiem oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy[483].

Zgodnie z art. 67^{11}. § 1. pracodawca jest zobowiązany (chyba że strony ustaliły inaczej w odrębnej umowie) do dostarczenia sprzętu niezbędnego do wykonywania powierzonej pracy, ubezpieczenia go, pokrycia kosztów związanych z jego instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją oraz zapewnienia pracownikowi pomocy technicznej i niezbędnych szkoleń w zakresie obsługi sprzętu[484]. Na podstawie art. 67^{14} k.p.

[482] W literaturze spotyka się różne opinie na temat wskazanego w k. p. 3 miesięcznego okresu. Jedni autorzy, jak J. Wiśniewski, twierdzą, że jest to czas wystarczający do zapoznania się ze specyfiką telepracy. J. Wiśniewski, *Różnorodne formy zatrudnienia*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń 2007, s. 87- 88. Inni opowiadają się za jego wydłużeniem. Tego zdania jest G. Spytek-Bandurka, w której przekonaniu jest to za krótki czas na adaptację i rzetelne poznanie tej formy pracy. G. Spytek-Bandurka, op. cit., s. 372.

[483] Szerzej: J. Iwulski, W. Sanetra, *Komentarz do Kodeksu pracy*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 471.

[484] Działając na podstawie art. 67^{11}. § 2. strony mogą w odrębnej umowie postanowić inaczej, co oznacza, że przepis ten jest względnie obowiązujący i pozwala na pewną swobodę działania.

pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu wykonywania pracy. Jeżeli miejscem tym jest dom, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę m.in. w zakresie wykonywania pracy oraz w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, jednakże zawsze za uprzednią zgodą telepracownika. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może także naruszać prywatności pracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

Art. 67^{15} k.p. określa, że telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy. Pracownik nie może być też w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu podjęcia pracy w tej formie, jak również odmowy podjęcia takiej pracy. Pracodawca ma także obowiązek - art. 67^{16} k.p. umożliwić telepracownikowi, na zasadach przyjętych dla ogółu pracowników, przebywanie na terenie zakładu pracy, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych oraz prowadzonej działalności socjalnej. Regulacja ta ma zapobiegać izolacji społecznej pracownika[485].

Stworzenie warunków prawnych i instytucjonalnych świadczenia telepracy stało się konieczne, biorąc pod uwagę zachodzące zmiany w życiu społeczno-gospodarczym, przekładające się na funkcjonowanie rynków pracy[486]. Przepisy jej dotyczące są korzystne i dla pracownika (np. możliwość zrezygnowania z pracy w formie telepracy w terminie 3 miesięcy od dnia podjęcia pracy w tej formie), jak i dla pracodawcy (np.: kodeks nie nakłada sankcji na pracodawcę zatrudniającego telepracowników mimo braku porozumienia lub regulaminu w sprawie telepracy, ich brak nie powoduje też nieważności umowy o telepracę)[487].

Zmieniające się uwarunkowania, determinujące sytuację na rynku pracy, uwidaczniają potrzebę zmian w przepisach prawa regulujących telepracę. Należy zastanowić się jak niwelować trudności związane z wykonywaniem pracy w tej formie

[485] W doktrynie można spotkać opinie o bezprzedmiotowości tego przepisu, tłumaczoną faktem, że tego typu uprawnienia telepracowników wynikają z ogólnych unormowań i dotyczą kwestii dotyczących wszystkich pracowników, a nie tylko wybranej grupy. A. Sobczyk, *Telepraca w prawie polskim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 166 - 170.

[486] Opracowując je starano się bazować na zaleceniach *Europejskiego porozumienia ramowego w sprawie telepracy,* S. Karbowska, *Telepraca jako przedmiot Porozumienia Ramowego z dnia 16 lipca 2002 r*., „Zeszyty Prawnicze", 2008, nr 8.1, s. 205 - 225.

[487] T. Liszcz, *Prawo pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 171.

w sytuacji, gdy powszechność zatrudniania telepracowników będzie nasilać się w związku z dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Istotnym jest także podjęcie działań, przyczyniających się do popularyzacji tej formy zatrudniania, gdyż ograniczone zaufanie społeczne uznawane jest za jedną z barier jej rozpowszechniania[488].

Podsumowując, można stwierdzić, że telepraca wiąże się z licznymi korzyściami zarówno dla pracodawcy: zmniejszenie kosztów funkcjonowania firmy, możliwość pozyskiwania wysoko kwalifikowanych specjalistów z danej dziedziny, jak i dla pracownika: dostosowanie rytmu i czasu pracy do własnych możliwości i potrzeb. Nie jest jednak wolna od wad, do których zalicza się np.: ograniczenie bezpośredniej kontroli nad pracownikiem, obawę o bezpieczeństwo danych, możliwość awarii sprzętu, zmniejszenie poczucia identyfikacji pracownika z firmą, czy izolację społeczną [489]. Pomimo, że telepraca nie jest zjawiskiem nowym na rynku pracy, to nadal jest niejednoznacznie interpretowana. Utrudnia to prowadzenie badań porównawczych, na przykład związanych z popularyzacją tej formy organizacji pracy[490].

Praca na wezwanie to kolejna z elastycznych pracowniczych form zatrudnienia. Jest ona nazywana także pracą na żądanie, na telefon, *labour-on-call*. Jej istotą jest pozostawanie do dyspozycji pracodawcy, który w dowolnym momencie może wezwać pracownika do stawienia się do pracy. W tym przypadku praca jest podejmowana i wykonywana aż do wypełnienia zadania, po czym następuje stan gotowości do pracy, za który pracownik nie otrzymuje ekwiwalentu[491]. W odróżnieniu od typowego modelu zatrudnienia, nie jest ona świadczona w sposób ciągły. Może stanowić rodzaj zatrudnienia pracowniczego świadczonego na czas określony w ramach stosunku pracy. Pracodawca ustala wówczas zakres, warunki oraz czas trwania pracy, a świadczący pracę jest

[488] G. Spytek-Bandurska, op. cit., s. 558.
[489] E. Stroińska, Ł. Sułkowski, *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy - raport z badań,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511, s. 228 - 236; D. Walentek, *Determinants of the ettractiveness of telework before the outbreak of the Covid-19 pandemic*, „Informatyka Ekonomiczna", 2020, nr 1(55), s. 80 - 94; B. Mikuła, *Humanizacyjne i dehumanizacyjne aspekty telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy", 2017, nr 1, s. 30 - 32; T. Greer, S. Payne, *Overcoming telework challengers: Outcomes of successful telework strategies*, „The Psychologist-Manager Journal", 2014, nr 17(2), s. 87 - 111; K. Karbownik, *Korzyści i zagrożenia wynikające z zatrudnienia pracowników w formie telepracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2015, nr 20, s. 163 - 176; M. Makowiec, *Metodyka humanizowania telepracy*, „Monografie: Prace Doktorskie", nr 28, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016; P. Wróbel, *Kompetencje sprawnego telepracownika*, [w:] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej*. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 163 - 175.
[490] P. Wróbel, D. Jendza, *Kontrowersje wokół definicji telepracy,* „Zarządzanie i Finanse", 2018, Vol. 16, nr 1/2, s. 211.
[491] J. Męcina, *Niewykorzystane zasoby pracy*…, op. cit., s. 88 - 89.

zobowiązany do pozostawania w dyspozycji pracodawcy, który może wezwać pracownika do stawienia się w pracy[492].

Cechami charakterystycznymi pracy na wezwanie są[493]:

- konieczność pozostawania w dyspozycji pracodawcy, który może w dowolnie wybranym momencie wezwać pracownika do wykonywania pracy,
- brak ściśle określonej liczby dni wykonywania pracy na rzecz pracodawcy, która zależy każdorazowo od zapotrzebowania pracodawcy,
- wynagrodzenie za dyspozycyjność jest regulowane w układach zbiorowych pracy,
- formą ochrony interesów pracownika mogą być minimalno-maksymalne kontrakty (pracodawca określa minimum i maksimum pracy, np. 12-25 godzin w tygodniu).

Ta forma zatrudnienia wydaje się być atrakcyjna dla pracodawców, którzy nie potrzebują pracowników stale, lecz tylko do pewnych prac, których rozmiaru i czasu nie są w stanie z góry określić**.** Z drugiej strony, stwarza ona bardzo duży zakres niepewności po stronie pracownika. Dodatkowo, ogranicza swobodę dysponowania czasem i możliwość podjęcia innych zajęć, gdyż pracownik w każdej chwili może być wezwany do pracy. W związku z tym, podejmowane są próby doprecyzowania zasad pracy na wezwanie, których rezultatem będzie zmniejszenie elastyczności tej formy zatrudnienia[494]. Zmiany te zmierzają do zapewnienia pracownikowi minimum godzinowego wymiaru czasu pracy w ramach zawartej umowy. Redukcja elastyczności tej formy zatrudnienia ma stworzyć większą zachętę dla pracowników do podejmowania pracy na wezwanie.

Należy podkreślić, że w polskim prawodawstwie brak jest uregulowań prawnych dotyczących wprost tej formy zatrudnienia[495]. Obecne przepisy wykluczają możliwość zawarcia umowy o pracę, w której głównym obowiązkiem pracownika byłoby pełnienie dyżuru i oczekiwanie na wezwanie do wykonania konkretnej pracy. Praca na wezwanie może być więc realizowana w ramach dyżurów pracowniczych lub tzw. pogotowia pracy, które regulują art. 151^5. § 1. k.p. lub art.136 k.p.

---

[492] A. Bąk, M. Głaz, op. cit., s. 19.

[493] I. Czaplicka-Kozłowska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak- Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Olsztyn 2014, s. 98.

[494] Ibidem, s. 96.

[495] W wybranych krajach UE występują dwa warianty uregulowania pracy za wezwanie: umowa o pracę zostaje zawarta między stronami, a praca świadczona jest tylko w przypadku wezwania pracownika do jej wykonania lub następuje podpisanie umowy przedwstępnej, powodującej pozostawanie pracownika do dyspozycji pracodawcy. Podpisanie właściwej umowy o pracę o charakterze tymczasowym następuje w przypadku wystąpienia konieczności świadczenia pracy. A. Skórska, op. cit., s. 139.

Za zaletę pracy na wezwanie dla pracodawców można uznać fakt, że osiągają oni korzyści ze współpracy z danym pracownikiem, przy czym nie muszą być z nim trwale związani. Na tej formie zatrudnienia korzystają też pracownicy, gdyż często za swoją dyspozycyjność otrzymują wyższe wynagrodzenie. Praca na wezwanie jest dogodna dla pracowników sezonowych, czy osób, które chcą utrzymać kontakt z rynkiem pracy. Z drugiej strony, ta forma zatrudnienia nie zapewnia stałych dochodów. Jej wadą jest także to, że pracownik musi wykazywać się dużą dyspozycyjnością i ponosi ryzyko związane z brakiem zleceń.

2.1.3. Formy zatrudnienia niepracowniczego – podstawowe zagadnienia

Zatrudnienie niepracownicze występuje wówczas, gdy do zatrudnienia dochodzi na podstawie innej niż stosunek pracy. Zatrudnienie to nie obejmuje rygoru prawa pracy, szczególnie w zakresie czasu pracy, miejsca jej wykonywania oraz sposobu wykorzystania zatrudnionej osoby. W szerokim ujęciu, zaprezentowanym przez W. Sanetrę, zatrudnienie niepracownicze znajduje się w opozycji do zatrudnienia pracowniczego[496]. W ujęciu węższym K. Baran zwraca uwagę na dwa podstawowe zakresy znaczeniowe pojęcia zatrudnienia niepracowniczego. Można je definiować jako świadczenie pracy na podstawach cywilnoprawnych lub/i samozatrudnienia. W ramach tej formuły istnieje też stosunkowo szersze ujęcie przedmiotowe, w którym wskazuje się, że wspólną cechą zatrudnienia niepracowniczego jest zobowiązanie do świadczenia pracy za wynagrodzeniem, przy czym występuje ono na innych warunkach niż pracownicze[497].

Do zatrudnienia niepracowniczego zalicza się przede wszystkim formy zatrudnienia bazujące na umowach cywilnoprawnych, co pozwala na użycie stwierdzenia, że zatrudnienie niepracownicze występuje wówczas, gdy pracodawca nawiązuje z osobą fizyczną lub prawną stosunek prawny, który nie jest regulowany przez k.p., lecz przez przepisy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny[498]. Kategoria ta, według podziału przyjętego w niniejszej pracy, obejmuje pracę nakładczą oraz zatrudnienie w ramach:

- umowy zlecenia,
- umowy o dzieło,
- umowy agencyjnej,

[496] W. Sanetra, *Prawo pracy. Zarys wykładu*, t. 1, Temida2, Białystok 1994, s. 54.
[497] K.. Baran, *Pojęcie i systematyka zatrudnienia niepracowniczego*, [w:] System Prawa Pracy. Tom VII. Zatrudnienie niepracownicze, red. K. Baran, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 21.
[498] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny. Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 z póź.zm. (dalej: k.c.).

- kontraktu menadżerskiego.

Umowa zlecenia jest jedną z najbardziej popularnych form zatrudnienia niepracowniczego. Jej specyfika i warunki stosowania są regulowane art. 734-751 k.c. Zgodnie z treścią art. 734 § 1 k.c. przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. W omawianym przypadku występują dwie strony umowy, które reprezentowane są przez zleceniodawcę (dający zlecenie, odbierający efekt czynności innej osoby) i zleceniobiorcę (przyjmujący zlecenie, wykonujący określoną czynność za rzecz innej osoby). Zleceniobiorcami mogą być osoby fizyczne lub prawne, z zastrzeżeniem, że posiadają one zdolność do czynności prawnych.

Umowy zlecenia zalicza się do umów starannego działania[499], w przypadku których istotna jest praca wykonywana na rzecz zleceniodawcy, która niekoniecznie musi przynieść określony rezultat. W opisie tej formy zatrudnienia podkreśla się, że cechą charakterystyczną umowy zlecenia jest fakt, że zleceniobiorca korzysta z większej samodzielności i swobody w wykonaniu usługi niż w przypadku umowy o pracę, gdyż brak jest zależności i ciągłości typowej dla zatrudnienia pracowniczego[500].

Kolejne z cech umowy zlecenia dotyczą domniemania odpłatności oraz możliwości pośrednictwa. Zgodnie z treścią art. 735 § 1 k.c., kiedy z umowy ani z okoliczności nie wynika, że przyjmujący zlecenie zobowiązał się wykonać je bez wynagrodzenia, za wykonanie zlecenia należy się wynagrodzenie. Wysokość wynagrodzenia i termin zapłaty mogą być zapisane w umowie. Jeżeli w umowie nie uregulowano omawianych kwestii, to zleceniobiorcy należy się wynagrodzenie odpowiadające wykonanej pracy art. 735 § 2 k.c., które powinno być wypłacone po wykonaniu zlecenia, chyba że co innego wynika z umowy lub z przepisów szczególnych - art. 744 k.c.

Umowa zlecenia należy do umów z zakresu pośrednictwa, gdyż jej głównymi elementami jest dokonanie czynności prawnej oraz działanie dla dającego zlecenie. Ponadto, forma ta umożliwia dokonywanie czynności prawnej przy wykorzystaniu zastępstwa, stąd może wyrażać działanie wykonywane w imieniu zamawiającego, z bezpośrednim skutkiem prawnym oraz działanie w imieniu własnym, ale na rachunek

[499] W przypadku umów starannego działania dłużnik zobowiązuje się jedynie do dołożenia należytej staranności w zmierzaniu do ustalonego celu, a jego osiągnięcie pozostaje poza treścią stosunku zobowiązaniowego. Szerzej: G. Wolak, *Umowa o dzieło jako zobowiązanie rezultatu,* „Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały", Kraków 2019, nr 1 (24), s. 79.

[500] Kwestie te są szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu. Szerzej: A. Musiała, op. cit., s. 31, 35 - 37; Z. Kubot, *Kwalifikacje umów cywilnoprawnych, zwanych umowami śmieciowym, jako umów pozornych,* [w:] Współczesne problemy zatrudnienia. Wykorzystanie umów śmieciowych dla „ukrycia" stosunku pacy, red. Z. Kubot, S. Kowalski, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 1 - 26.

zleceniodawcy[501]. Zleceniobiorca może powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej, ale tylko wtedy, gdy wynika to z umowy lub ze zwyczaju, lub gdy jest do tego zmuszony przez okoliczności - art. 738 k.c. Wówczas, przyjmujący zlecenie musi poinformować zleceniodawcę o osobie swego zastępcy i miejscu jego zamieszkania. Odpowiedzialność zleceniobiorcy i zastępcy może być solidarna, jeśli przyjmujący zlecenie ponosi odpowiedzialność za czynności swojego zastępcy, albo tylko zastępca jest odpowiedzialny za wykonanie zlecenia.

Podobnie jak przy pozostałych umowach cywilnoprawnych, przy zwieraniu umowy zlecenia obowiązuje swoboda w kształtowaniu treści i formy z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z art. 58 i 353^1 k.c.[502]. Zleceniobiorców nie dotyczą wymogi odnośnie urlopów, czy czasu pracy, co niejednokrotnie przesądza o stosowaniu tej formy zatrudnienia[503]. Zleceniobiorca może jednak na zasadzie dobrowolności zleceniodawcy otrzymać uprawnienia, wynikające ze stosunku pracy, do których zaliczają się: prawo do urlopu, prawo do wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy, prawo do odpraw, czy nagród jubileuszowych, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych[504].

Umowa zlecenia może zostać wypowiedziana przez obie strony w każdej chwili - art. 746 k.c. W przypadku, gdy stroną wypowiadającą płatne zlecenie jest zleceniodawca, zobowiązany jest on do zapłaty na rzecz zleceniobiorcy za pracę, która została wykonana do chwili zerwania współpracy. W sytuacji, gdy wypowiedzenia płatnego zlecenia dokonuje zleceniobiorca, to, podobnie jak w przypadku zleceniodawcy, powinien naprawić ewentualną szkodę, jeśli wypowiedzenie nastąpiło bez ważnej przyczyny.

Kolejną formą zatrudnienia niepracowniczego jest umowa o dzieło**,** która zgodnie z treścią art. 627 k.c. jest zobowiązaniem przyjmującego zamówienie (wykonawca) do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiającego do zapłaty wynagrodzenia. Oznacza to, że jest umową tzw. rezultatu, gdyż wykonawca nakłada na siebie obowiązek osiągnięcia określonego rezultatu i tylko jego osiągnięcie pociąga za sobą zapłatę przez

[501] D. Rec, M. Wieczorek, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wyd. ZPP, Kraków 2013, s. 37.
[502] Art. 353^1 k.c. dotyczy zasady swobody umów sensu stricto odnoszącej się do treści umów. Oznacza to, że strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, jednak tak, by jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Szerzej: Z. Radwański, A. Olejniczak, *Prawo cywilne - część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 214 - 217; T. Duraj, *Przyszłość cywilnoprawnych stosunków zatrudnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88, s. 7.
[503] A. Musiała, op. cit., s. 13.
[504] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 127.

zamawiającego[505]. Rezultat ten powinien być określony według obiektywnie sprawdzalnych cech, zaś jego osiągnięcie musi być przez strony uważane za pewne, nie jedynie prawdopodobne[506].

Umowa o dzieło jest umową odpłatną, konsensualną[507] i wzajemną, czyli dwustronnie zobowiązującą, która ma charakter świadczenia jednorazowego, gdyż przedmiotem umowy nie może być osiąganie kolejnych, bieżąco wyznaczanych rezultatów. Dzieło powinno być jednorazowym efektem, zindywidualizowanym, konkretnym rezultatem pracy i umiejętności ludzkich w postaci postrzegalnej, pozwalającej odróżnić je od innych przedmiotów[508]. W omawianej umowie powinno być oznaczone, jakie dzieło ma zostać wykonane, a jego wykonanie może polegać na jego stworzeniu lub przetworzeniu.

W doktrynie prawa cywilnego przyjmuje się szereg kryteriów, którym winien odpowiadać przedmiot umowy o dzieło. Ich szczegółowego opisu dokonał T. Duraj, który podkreśla, że może nim być zarówno rezultat materialny, jak i niematerialny działalności ludzkiej, przy czym przy rzeczach o charakterze materialnym możliwe jest wytworzenie nowej rzeczy lub dokonanie zmian w rzeczy już istniejącej. Rezultat, który ma zostać osiągnięty, musi być z góry precyzyjnie określony w treści umowy o dzieło, tak aby można było jednoznacznie ustalić moment początkowy i końcowy wykonania dzieła. Powinien on także mieć samoistny byt, co oznacza niezależność rezultatu od dalszego działania, a nawet istnienia samego wykonawcy. Łączy się to z kolejną cechą przedmiotu umowy o dzieło jaką jest fakt, że rezultat, na który umawiają się strony umowy o dzieło, powinien być ucieleśniony. W przypadku dzieł niematerialnych winny mieć one swoje uprzedmiotowienie w postaci utrwalenia w przedmiocie materialnym. W myśl przepisów rezultat, na który umawiają się strony umowy o dzieło, powinien być obiektywnie osiągalny i subiektywnie pewny. Oznacza to, że będzie możliwe sprawdzenie jego

[505] Szerzej: G. Wolak, op. cit., s. 79 - 80; Ł. Kowalczyk, P. Laskorzyński, *Zobowiązania starannego działania i rezultatu - dyskusja*, „Radca Prawny", 2003, nr 6, s. 91 - 100. Prezentowany podział na zobowiązania rezultatu (umowa o dzieło) i zobowiązania starannego działania (umowa zlecenie) jest często uznawany za nieoczywisty. Wynika to z argumentacji, że do umowy o dzieło ma także zastosowanie art. 355 k.c., dotyczący zobowiązania należytej staranności, który znajduje się w części ogólnej prawa zobowiązań. Zgodnie z art. 355 k.c., dłużnik (w tym przypadku przyjmujący zamówienie) obowiązany jest do staranności ogólnie wymaganej w stosunkach danego rodzaju. Szerzej: T. Duraj, *Koncepcja umowy o dzieło twórcze analiza krytyczna, „*Acta Universitatis Lodziensis, Folia Iuridica", Kraków 2019, nr 88, s.70.

[506] Z. Radwański, J. Panowicz-Lipska, *Zobowiązania - część szczegółowa*, C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 190 -191.

[507] Do jej zawarcia wystarczające są zgodne oświadczania zamawiającego i przyjmującego zamówienie. U. Brońska-Matula, *Umowa o działo jako podstawa zatrudnienia*, „Polityka Społeczna", 2011, nr 10, s. 12.

[508] Z. Radwański, J. Panowicz-Lipska, op. cit., s. 190 - 198.

realizacji za pomocą obiektywnych kryteriów po wykonaniu dzieła, przez co należy rozumieć, że jego osiągnięcie uzależnione jest wyłącznie od przyjmującego zamówienie (jego kompetencji, kwalifikacji, czy umiejętności) i nie mają na to wpływu żadne inne czynniki, niezależne od wykonawcy. Wreszcie, rezultat, na który umawiają się strony umowy o dzieło, nie powinien wykluczać stosowania przepisów k.c. o rękojmi za wady[509].

W umowie o dzieło, podobnie jak w umowie zlecenie, obowiązuje swoboda w kształtowaniu treści i formy umów, z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z art. 58 i 353^1 k.c. Skutkuje to tym, że w przepisach k.c. nie zastrzega się dla ważności umowy o dzieło żadnej formy wykonywania pracy oraz nie stwarza się ograniczeń w kwestii czasu trwania umowy. W tej sytuacji, wykonawca umowy o dzieło może działać samodzielnie i ma dużą swobodę działania odnośnie organizacji czasu i sposobu stworzenia lub przetworzenia dzieła. Ponosi on jednak całkowite ryzyko, czyli przejmuje odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy. Wysokość wynagrodzenia za wykonane dzieło powinna być określona w umowie.

Istnieje możliwość, że zamawiający odstępuje od umowy w sytuacji, gdy dzieło, czyli przedmiot umowy, będzie niewłaściwie lub nieterminowo wykonane. W k.c. zostały uregulowane skutki niewykonania dzieła w oznaczonym terminie, wadliwego wykonania dzieła, prawa odstąpienia od umowy, rękojmi za wady dzieła. Okres przedawnienia roszczeń, wynikających z umowy o dzieło, wynosi dwa lata od dnia odebrania dzieła art. 634-646 k.c.[510]

Umowa o dzieło może być zawarta z własnym pracownikiem, co oznacza, że obok umowy o pracę występuje dodatkowo umowa o dzieło. Zawarcie w takim przypadku umowy o dzieło powinno oznaczać, że praca wykonywana w ramach tej umowy będzie się różnić od pracy wykonywanej w ramach stosunku pracy. Wykonywane w ramach dzieła czynności nie mogą pokrywać się z zakresem obowiązków pracowniczych, a czas na wykonanie dzieła nie może kolidować z czasem pracy[511].

Powszechnie uznaje się, że dla pracodawcy umowa ta jest tańsza niż praca świadczona w ramach zatrudnienia pracowniczego, gdyż wykonawca dzieła nie ma zagwarantowanej ochrony socjalnej, a pracodawca nie jest zobowiązany do zapewnienia właściwych warunków BHP, urlopu, czy odprawy. Analogicznie do umowy zlecenia, takie uprawnienia wynikające ze stosunku pracy, jak: prawo do

[509] T. Duraj, *Koncepcja umowy o dzieło …*, op. cit., s. 71 - 72.
[510] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 128.
[511] L. Grzonka, *Alternatywne formy zatrudnienia z wzorami umów i pism*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze Iuris, Poznań 2013, s. 59 - 60.

urlopu, wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy, odpraw, czy nagród jubileuszowych oraz dodatkowego wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, mogą także przysługiwać wykonującemu dzieło na zasadzie dobrowolności zamawiającego.

Umowa agencyjna jest kolejną umową cywilnoprawną zaliczaną do elastycznych form zatrudnienia niepracowniczego. Jest to umowa, która dotyczy świadczenia usług pośrednictwa pomiędzy stronami umowy. W przypadku tej formy zatrudnienia, obie strony muszą być przedsiębiorcami, prowadzącymi działalność gospodarczą. Powoduje to, że umowa ta jest z zasady formą samozatrudnienia, bowiem w innym przypadku staje się „inną umową o świadczenie usług", do której stosuje się przepisy o zleceniu[512].

Zgodnie z art. 758 k.c., przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu, gdy ma do tego umocowanie[513]. Umowa agencyjna może być zawarta na czas określony lub nieokreślony, a obie strony umowy mogą być osobami fizycznymi lub prawnymi. Ta forma elastycznego zatrudnienia różni się od umowy o pracę przede wszystkim tym, że nie stwarza podporządkowania agenta. Zachowuje on prawo do samodzielności przy realizacji obowiązków, wynikających z umowy[514].

W umowie agencyjnej agent jest pośrednikiem, za co pobiera od zleceniodawcy umówione wynagrodzenie w postaci prowizji. Jej wysokość zależy od liczby lub wartości zawartych umów - art. 758 k.c. W celu zabezpieczenia interesów agenta i ochrony jego wynagrodzenia każda ze stron umowy agencyjnej może żądać od drugiej pisemnego potwierdzenia treści umowy oraz postanowień zmieniających ją lub uzupełniających - art. 758^2. W przypadku, kiedy wysokość prowizji należnej agentowi nie została w umowie określona, przysługuje mu ona w wysokości zwyczajowo przyjętej w stosunkach danego rodzaju - art. 758^1 §3. Dodatkowo, regulacje k.c. zapewniają agentowi prowizję również po rozwiązaniu umowy agencyjnej - art. 761^1. Dotyczy to prac, które wykonywał w trakcie trwania umowy, gdy zawarcie kontraktu miało miejsce po rozwiązaniu umowy agencyjnej oraz w sytuacji, gdy z pozyskanych przez agenta w trakcie trwania umowy klientów

[512] Ibidem, s. 79.
[513] Do zadań agenta, jako pełnomocnika, należą również: przyjmowanie zleceń do zapłaty za świadczenie, przyjmowanie świadczeń, odbieranie powiadomień o wadach, czy odbieranie oświadczeń wykonania umowy, którą zawarł. I. Czaplicka-Kozłowska, op. cit., s. 110.
[514] A. Skórska, op. cit., s. 141.

zleceniodawca ma nadal znaczne korzyści[515]. Przepisy k.c., podobnie jak przy umowie o pracę, regulują także maksymalne terminy nabycia przez agenta prawa do wynagrodzenia - art. 761³. W treści wielu umów agencyjnych wprowadza się w różnych formach informację o płatnym urlopie, ze względu na to, że brak jest ustawowych przeciwwskazań do jego ustalenia[516].

Jak zauważa E. Bąk, zwiększające się zainteresowanie umowami agencyjnymi jako alternatywnymi i tańszymi rozwiązaniami, w porównaniu do klasycznych unormowań k.p., spowodowało wprowadzenie w 2000 r. ważnych zmian, rozpoczynających proces przeobrażeń ram kodeksowych umowy agencyjnej[517]. Ich rezultatem było przybliżenie tej umowy do uregulowań UE[518]. Wprowadzone zmiany dotyczyły między innymi: opisania pozycji agenta oraz zakresu pojęć: „agent" i „działalność agencyjna", precyzyjniejszego uregulowania zasad wynagrodzenia agenta, wyraźnego uregulowania instytucji *„agenta wyłącznego"*, a także wprowadzenia klauzuli *del credere*. W celu wzmocnienia prawnej pozycji agenta, przewidziano także środek prawny w postaci roszczenia wyrównawczego. Należy podkreślić, że ustawodawca polski nie ograniczył się do skorelowania regulacji umowy agencji z dyrektywą, lecz unormował ją całościowo. Wszystko to miało na celu ułatwienie działania konkurencyjnego agentów i zwiększenie skuteczności ich działania[519].

Przepisy regulujące umowę agencyjną odnoszą się także do sposobu jej rozwiązania. Może ona zostać rozwiązana bez zachowania terminów wypowiedzenia, ale tylko w przypadku niewykonania obowiązków przez jedną ze stron w całości lub znacznej części, a także zaistnienia innych nadzwyczajnych okoliczności - art. 764².

Do zalet umowy agencyjnej zalicza się fakt, że agent nie ma obowiązku osobistego spełnienia świadczenia, może on korzystać z dalszych pełnomocnictw, a jego obowiązkiem jest jedynie stosowanie się do wskazówek zleceniodawcy. Umowa agencyjna daje pewne

[515] Szczegółowy opis regulacji dotyczących prowizji agenta, w tym prowizji od tzw. interesów pośrednich i bezpośrednich w: J. Jezioro, *Umowa agencyjna w uregulowaniu kodeksu cywilnego, część 2. Wybrane elementy sytuacji prawnej stron stosunku z umowy agencyjnej,*[w:] „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy" 2008, nr 3, s. 115 - 122; E. Rott-Pietrzyk, M. Grochowski, *Prowizja agenta w czasie trwania umowy. Imperatywny czy dyspozytywny charakter regulacji i wynikające z tego konsekwencje*, „Transformacje Prawa Prywatnego", 2018, nr 3, s. 73 - 99.

[516] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 129.

[517] E. Bąk, op. cit., s. 80.

[518] Dnia 9 grudnia 2000 r. weszła w życie ustawa z dnia 26 lipca 2000 r. o zmianie ustawy - kodeks cywilny. Dz. U. Nr 74, poz. 857. Ustawa wprowadziła zmiany i uzupełnienia w przepisach dotyczących instytucji umowy agencyjnej, wynikające z konieczności dostosowania prawa polskiego do prawa europejskiego. Realizując to zobowiązanie, ustawodawca w szerokim zakresie uwzględnił treść dyrektywy Rady EWG nr 86/653 z dnia 18 grudnia 1986 r. w sprawie harmonizacji przepisów prawnych państw członkowskich dotyczących niezależnych agentów handlowych.

[519] Analitycznego ujęcia problematyki związanej z umową agencyjną i wprowadzonymi regulacjami dokonał T. Wiśniewski w: T. Wiśniewski, *Umowa agencyjna według kodeksu cywilnego*, LexisNexis, Warszawa 2001.

oszczędności zarówno agentowi, jak i dającemu zlecenie. Jest to związane z tym, że agent, jako osoba prowadząca działalność gospodarczą, samodzielnie opłaca składki na ubezpieczenia społeczne. Składki opłacane przez agenta są zazwyczaj niższe od tych występujących przy umowie o pracę. Za jej wadę można uznać znaczne ograniczenie możliwości podejmowania innego zatrudnienia przez agenta oraz fakt, że ryzyko swojej działalności ponosi zawsze agent, a nie dający zlecenie.

Szybko rozwijającą się elastyczną formą zatrudnienia jest kontrakt menedżerski, będący jedną z umów wykorzystywanych do zatrudnienia osób mających kierować firmą. Jest on także nazywany umową o zarządzanie, umową o sprawowanie zarządu, czy umową menedżerską[520]. Polega na zawarciu umowy o zarządzanie firmą, która skutkuje przeniesieniem przez właścicieli firmy na osobę zarządzającą (menedżera) uprawnień do samodzielnego podejmowania czynności faktycznych i prawnych, dotyczących zarządzania[521]. Jego istotą jest zatem to, że jedna strona - usługobiorca (menedżer, zarządca) zobowiązuje się do odpłatnego prowadzenia przedsiębiorstwa drugiej stronie, tj. przedsiębiorcy, usługodawcy, w imieniu przedsiębiorcy, na jego rachunek i ryzyko.

Kontrakt menedżerski ma najczęściej formę umowy cywilnoprawnej. Jest on wówczas zaliczany do umów starannego działania, co oznacza, że zawiera w sobie cechy umowy zlecenia, wynikające ze zobowiązania do dołożenia wszelkich starań przy wykonywaniu powierzonych czynności, nie zaś osiągnięcia konkretnego efektu działalności. Może zostać zawarty przez przedsiębiorstwo zarówno z osobami fizycznymi, jak i przedsiębiorcami prowadzącymi działalność na własny rachunek, a także osobami prawnymi. Klasyfikuje się go wówczas jako nienazwaną umowę prawa cywilnego i stosuje się przypisy k.c. dotyczące zlecenia[522]. Kontrakt menedżerski może mieć także charakter umowy o pracę lub być realizowany w ramach własnej działalności gospodarczej. Przyczynia się to do powstawania licznych trudności interpretacyjnych, szczególnie w zakresie stosowania przepisów ubezpieczeniowych w stosunku do menedżerów

[520] I. Czaplicka-Kozłowska, op. cit., s. 114; *Raport z badania "Alternatywne formy pracy*" przeprowadzonego przez *Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. w 2020*. r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020r., s. 7, http://www.parp.gov.pl(dostęp:07.07. 2021).

[521] L. Kozioł, K. Chrabąszcz-Sarad, *Kontrakt menedżerski narzędziem nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwach komunalnych,* „Zarządzanie i Finanse", 2018, Vol. 16, No. 2, s. 118.

[522] Pomimo, że k.c. nie klasyfikuje kontraktu menedżerskiego do umów nazwanych, to w 2016 r. wprowadzone zostały umowy o zarządzanie w odniesieniu do prywatyzowanych i restrukturyzowanych przedsiębiorstw państwowych. Według nowych zasad z osobami zarządzającymi spółkami Skarbu Państwa lub samorządów należy zawierać wyłącznie kontrakty menedżerskie. Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. Dz.U. 2016 poz. 1202. Szerzej: K. Walczak, *Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie w kontekście „nowej ustawy kominowej",* [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 229 - 238.

zatrudnionych na kontrakcie[523]. Część autorów klasyfikuje tą formę zatrudnienia wyłącznie do umów cywilnoprawnych o świadczenie usług menedżerskich zgodnie z art. 750 k.c.[524], inni do kontraktów menedżerskich zaliczają także umowę o pracę[525] J. Pawłowska uważa natomiast, że umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem może mieć charakter umowy cywilnoprawnej, ale, w zależności od woli stron, może to być umowa zlecenie, umowa o dzieło, mieszana lub nienazwana[526].

Kwalifikacja kontraktu menedżerskiego będzie w związku z tym zależeć od okoliczności konkretnego przypadku. Niezależnie jednak od formy, którą przyjmie, jego podstawę stanowi realizowana w praktyce przedsiębiorstwa idea niezależności w zakresie określania celów i sposobów ich realizacji oraz system pomiaru wyników. W związku z tym, sporządzenie kontraktu menedżerskiego wymaga przeprowadzenia wielu prac analitycznych, które determinują ostateczny wybór formy kontraktu menedżerskiego[527].

Kolejną formą zatrudnienia niepracowniczego jest praca nakładcza, nazywana także chałupniczą. Oznacza zatrudnienie pracowników na indywidualnych zasadach poza siedzibą przedsiębiorstwa z pominięciem zasady bezpośredniego podporządkowania pracodawcy. Osoby wykonujące pracę nakładczą mogą ją wykonywać w domu lub innym przez siebie wskazanym miejscu[528], w dogodnym dla siebie czasie, osobiście lub przy pomocy innych osób, co przesądza o elastyczności tej formy zatrudnienia[529]. Stronami umowy w tym przypadku są: wykonujący pracę nakładczą, zwany wykonawcą (chałupnikiem) oraz zlecający pracę, zwany nakładcą.

Stanowi ona pośrednią formę pomiędzy umową o pracę a umową o dzieło. Celem pracy nakładczej jest określony rezultat, a nie tylko świadczenie pracy Jest to więc umowa dotycząca wyniku, na który składa się umówiona ilość pracy, sprawdzalna i mierzalna, czyli rezultat pracy, który ocenia pracodawca i za który należy się wynagrodzenie. Na podstawie tej umowy wykonawca zobowiązuje się do wytwarzania określonych

[523] Szerzej: Z. Hajn, op. cit., s. 77.
[524] G. Orłowski, A. Patulski, *Zatrudnianie kadry menedżerskiej w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*, materiały z konferencji „Prawne aspekty zatrudniania kadry kierowniczej", Warszawa 1999.
[525] P. Walentynowicz, *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 45 - 46.
[526] J. Pawłowska, *Kontrakt menedżerski. Umowa o zarządzanie a ubezpieczenie społeczne*, „Personel", 1996, nr 4, s. 55.
[527] L. Kozioł, K. Chrabąszcz-Sarad, op. cit., s. 120.
[528] Miejscem jej wykonywania są najczęściej pomieszczenia wykonawcy, jednak może być ona świadczona również w pomieszczeniach należących do nakładcy. Z. Dziubiński, M. Kowalewski, *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008, s. 25.
[529] H. Sobecka-Szczapa, *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 50.

wyrobów lub ich części, stanowiących własność wykonawcy[530]. Jej wykonywanie jest uregulowane zarówno kodeksem pracy, jak i odrębnymi przepisami. Warunki świadczenia tej formy zatrudnienia są uregulowane Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą z dnia 31 grudnia 1975 r.[531] wydanego na podstawie art. 303 k.p.[532]. Przyjmuje się, że praca nakładcza jest zatrudnieniem niepracowniczym o charakterze cywilnoprawnym z elementami typowymi dla pracy etatowej. Dzieje się tak dlatego, że zatrudniony na podstawie umowy o pracę nakładczą podlega obowiązkowemu ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu oraz ma prawo do uprawnień pracowniczych, takich jak urlop wypoczynkowy. Zgodnie z art. 12 ust. 2 Ustawy z 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych wykonawca pracy nakładczej nie podlega ubezpieczeniu wypadkowemu - art. 12 ust. 1 pkt 2, a ubezpieczenie chorobowe jest w jego przypadku dobrowolne - art. 11 ust.1 pkt 2[533].

Najczęściej, praca nakładcza związana jest z wytwarzaniem przez wykonawcę przedmiotów lub ich części z powierzonego przez zlecającego materiału bądź na świadczeniu usług na polecenie i rachunek zlecającego. Jeżeli strony nie ustaliły inaczej, zlecający ma obowiązek dostarczenia wykonawcy wszystkich niezbędnych do wykonania powierzonej pracy czynników produkcji. Z kolei, jeżeli wykonawca dysponuje własnym aparatem wytwórczym, przysługuje mu prawo do ekwiwalentu pieniężnego w wysokości odpowiadającej wartości jego odtworzenia[534].

Umowa o pracę nakładczą powinna być sporządzona pisemnie i zawierać takie elementy jak: rodzaj umowy, warunki współpracy, rodzaj pracy, termin rozpoczęcia i zasady wynagradzania oraz maksymalną i minimalną miesięczną ilość pracy[535]. Nakładca musi ją określić tak, aby wykonawca otrzymywał co najmniej połowę najniższego wynagrodzenia, a w przypadku, gdy praca nakładcza jest jedynym źródłem utrzymania wykonawcy, wynagrodzenie nie może być niższe od najniższego wynagrodzenia za pracę[536].

---

[530] Z. Kubot, *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia*, [w:] Szczególne formy zatrudnienia, red. Z. Kubot, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2000, s. 150.
[531] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą. Dz.U. 1996 nr 60 poz. 280.
[532] Art. 303 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141 z póź.zm.
[533] Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych. Dz.U. 1998 nr 137 poz. 887. Dz. U. z 2020 r. poz. 266, 321, 568, 695, 875 i 1291.
[534] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 134.
[535] E. Tomaszewska, *Zatrudnianie pracowników*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2017, s. 167 - 169.
[536] Zgodnie z rozporządzeniem do wynagrodzenia za pracę nakładczą stosuje się odpowiednio przepisy art. 78 §1 i art. 82 i 83 oraz art. 84 - 91 k.c.

Umowę o pracę nakładczą można zawrzeć na okres próbny nieprzekraczający trzech miesięcy, na czas określony i nieokreślony. Może być ona rozwiązana w każdym momencie na mocy porozumienia stron oraz z dwutygodniowym wypowiedzeniem, w przypadku umowy na okres próbny i na zasadach przewidzianych dla umów na czas określony i nieokreślony. Nakładca może rozwiązać umowę bez wypowiedzenia w przypadku ciężkiego naruszenia przez wykonawcę warunków z niej wynikających. Po zakończeniu umowy jest on zobowiązany niezwłocznie wydać wykonawcy świadectwo pracy nakładczej.

Główną korzyścią dla nakładcy jest obniżenie kosztów zatrudnienia, które są związane z utrzymywaniem stanowisk pracy w siedzibie przedsiębiorstwa. Pracownik zatrudniony na umowę o pracę nakładczą ma natomiast możliwość wykonywania pracy w dogodnym miejscu, np.: w domu. Jest to korzystne zwłaszcza wtedy, gdy jest osobą niepełnosprawną, lub musi sprawować opiekę nas osobą zależną.

2.1.4. Pozostałe elastyczne formy zatrudnienia

Do pozostałych elastycznych form zatrudnienia zalicza się w przyjętym w pracy podziale:

- samozatrudnienie,
- *job rotation,*
- *outsourcing,*
- inne, np. praca portfelowa.

Samozatrudnienie uważane jest za jedną z najbardziej elastycznych form zatrudnienia. W literaturze przedmiotu najczęściej określa się je jako świadczenie pracy na własny rachunek, we własnym imieniu i na własne ryzyko. Rozumiane jest ono jako świadczenie usług w ramach prowadzonej jednoosobowej działalności gospodarczej[537]. W obowiązujących przepisach polskiego prawa jednoosobową działalność gospodarczą definiuje art. 3 Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, mówiący, że „Działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły”[538]. Zgodnie z art. 2 niniejszej ustawy,

[537] E. Bąk, op. cit., s. 85.
[538] Art. 3. Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców. Dz.U. 2018 poz. 646.

podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach[539].

Za istotę samozatrudnienia można uznać sytuację, w której osoba fizyczna zastępuje umowę o pracę jednoosobową działalnością gospodarczą i świadczy usługi osobiście[540] na rzecz byłego pracodawcy lub innych kontrahentów w ramach prowadzonej działalności. W celu świadczenia usług, samozatrudniony zawiera ze zleceniodawcą umowę cywilnoprawną. Ważne w tej sytuacji jest to, aby praca wykonywana w ramach samozatrudnienia nie miała cech charakterystycznych dla stosunku pracy, takich jak: wykonywanie pracy osobiście, dobrowolnie, odpłatnie, w sposób ciągły, pod kierownictwem pracodawcy, na jego rzecz i ryzyko oraz w miejscu i czasie przez niego wskazanym[541]. Gdyby je posiadała, to osoby świadczące usługi na zasadzie samozatrudnienia byłyby tzw. pozornymi przedsiębiorcami [542].

Omawiając formę jaką jest samozatrudnienie należy podkreślić, że osoby pracujące na własny rachunek i na własne ryzyko są niezależne prawnie od zleceniodawcy. Często podkreślaną kwestią jest fakt, że, przynajmniej na początku działalności, praca samozatrudnionego jest świadczona na rzecz jednego przedsiębiorcy. W tym przypadku ma miejsce ekonomiczna zależność, gdyż cały dochód samozatrudnionego pochodzi od danego podmiotu, przy jednoczesnym braku ochrony i bezpieczeństwa gwarantowanego przez system prawa pracy[543]. Zleceniodawca rozlicza wyłącznie wystawiane przez samozatrudnionego faktury za wykonaną usługę. Dla samozatrudnionego znaczną korzyścią wydaje się być w tym przypadku możliwość

[539] Ustawa z 2018 r. zastąpiła wielokrotnie nowelizowaną Ustawę z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej - Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807. Przepisy ją uchylające zawarto w art. 192 ustawy wprowadzającej Prawo przedsiębiorców - Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. - Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej. Dz.U. z 2018 r. poz. 650.

[540] Osobiste świadczenie usług nie wyklucza korzystania z podwykonawców, ale zatrudnienie własnego pracownika powoduje, że co do zasady przestaje być samozatrudnionym, a przekształca się np.: w mikroprzedsiębiorcę. P. Szczypa, *Istota samozatrudnienia*, [w:] *Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji*, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018, s. 14.

[541] M. Majewska, S, Samol, op. cit., s. 130.

[542] Szerzej: Z. Kubot, *Indywidualne prawo pracy. Stosunek pracy*, [w:] Prawo pracy. Zarys wykładu, red. H. Szurgacz, Z. Kubot, T. Kuczyński, A. Tomanek, Difin**,** Warszawa 2016, s. 94; Ł. Pisarczyk, *Różne formy zatrudnienia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2003, s. 134 - 135; Z. Hajn, op. cit., s. 80; G. Spytek-Bandurska, M. Szylko-Skoczny, *Praca tymczasowa. Szanse i zagrożenia*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2008, s. 19; T. Duraj, *Prawna perspektywa pracy na własny rachunek*, [w:] Praca na własny rachunek - determinanty, implikacje, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2007, s. 44 - 48; K. Bomba, *Pozorność w stosunkach pracy*,"Journal of Modern Science", Józefów 2015, tom 2, nr 25, s. 147.

[543] Zleceniodawca oszczędza w ten sposób poprzez brak partycypacji w: opłacaniu podatku i pełnych składek na ubezpieczenia społeczne, innych świadczeniach pracowniczych przewidzianych przepisami prawa pracy, czyli urlopach, zasiłkach, nadgodzinach oraz świadczeniach związanych z wyposażeniem i bezpieczeństwem stanowiska pracy. A. Skórska, op. cit., s. 144.

wyboru jednej z czterech form opodatkowania osiąganych dochodów i przychodów, tj. karty podatkowej, ryczałtu ewidencjonowanego, podatku liniowego lub opodatkowania na zasadach ogólnych[544]. Istotnym jest jednak, że osoba świadcząca usługi na zasadach samozatrudnienia może z czasem się wyspecjalizować i poszerzyć rynek swoich usług.

Opisując formę zatrudnienia jaką jest samozatrudnienie, warto wspomnieć o zjawisku samozatrudnienia hybrydowego, które jest definiowane jako łączenie pracy najemnej z prowadzeniem jednoosobowej działalności gospodarczej, bez zatrudniania pracowników[545]. Jest ono najczęściej motywowane chęcią uzyskania dodatkowego dochodu, czy chęcią łączenia dochodowej aktywności z pracy najemnej ze wstępnym, niedochodowym etapem prowadzenia własnej firmy. W tym przypadku osoby, które je podejmują, chcą docelowo prowadzić jedynie działalność gospodarczą, ale w początkowym okresie działania firmy, utrzymują obie formy aktywności. Zmniejszają tym samym ryzyko braku jakiegokolwiek dochodu[546].

Częstym przedmiotem dyskusji są motywy podejmowania pracy w formie samozatrudnienia. Z jednej strony, są one przejawem przedsiębiorczości, samodzielności i dążenia do osiągnięcia niezależności finansowej. Jest to charakterystyczne dla podejścia do pracy, w którym pracę traktuje się jako inwestycję we własny rozwój i szansę na niezależność. Z drugiej strony, podkreśla się, że znaczne grono osób samozatrudnionych stanowią ci, dla których ta forma pracy stanowi przejaw przymusu i konieczności, gdyż brakuje im innych możliwości zatrudnienia lub są „zmuszani" przez pracodawcę do pracy w tej formie. W celu ograniczenia takich praktyk, w jednej z nowelizacji k.p. z 26 lipca 2002 r. wprowadzono art. 22 § 1^2, ograniczający samozatrudnienie. Zgodnie z jego brzmieniem nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, co oznacza, że przedmiot rejestrowanej działalności gospodarczej nie może pokrywać się

[544] I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 35 - 36; M. Dzikowska, *Opodatkowanie działalności samozatrudnionych* [w:] Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018, s. 39 - 75; M. Piechocki, *Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, Opodatkowanie na zasadach ogólnych,* [w:] Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018, s. 87 - 112.

[545] M. Skrzek-Lubasińska, *Samozatrudnienie hybrydowe - ujęcie teoretyczne i empiryczne,* „Wiadomości Statystyczne", 2019, Vol. 64, 8, s. 35.

[546] I. Davies, L. Chambers, *Integrating Hybridity and Business Model Theory in Sustainable Entrepreneurship*, "Journal of Cleaner Production", 2018, nr 177, s. 378 - 386; D. Marshall, W. Davis, C. Dibrell, A. Ammeter. *Learning off the Job: Examining Part-Time Entrepreneurs as Innovative Employees*, "Journal of Management", 2019, nr 45 (8), s. 3091 - 3113.

z dotychczasowymi obowiązkami pracowniczymi[547]. Motywy działań osób samozatrudnionych są więc bardzo zróżnicowane i stanowią przedmiot licznych badań i opracowań[548].

Outsourcing[549],będący kolejną formą elastycznego zatrudnienia, oznacza przenoszenie do podmiotów zewnętrznych określonych funkcji przedsiębiorstwa[550]. M. Trocki definiuje go, jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym[551]. Bywa on także uważany za jedno z głównych narzędzi koncepcji *lean management*, czyli odchudzania organizacji, w celu uzyskania jeszcze większej jej specjalizacji[552]. *Outsourcing* polega zatem na wykorzystaniu kompetencji i umiejętności zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów w zakresie wykonywania zadań z obszarów przeważnie nienależących do kluczowych dla funkcjonowania organizacji macierzystej[553]. Wykonawcami usług mogą być pracownicy usługobiorcy, a usługa może być realizowana zarówno u usługodawcy, jak i poza jego siedzibą. Współpraca między pracodawcą a firmą zewnętrzną bazuje najczęściej na umowie cywilnoprawnej.

[547] Art. 22 § 1² k. p. Ustawa z dnia 26 lipca 2002 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. 2002 nr 135, poz. 1146, Z. Kubot, *Kwalifikacje umów cywilnoprawnych, zwanych umowami śmieciowym,* op. cit., s. 3 - 4.

[548] A. Musiała, op. cit., s. 12, 36 - 37, s. 40 - 41; P. Szczypa, op. cit., s. 18; M. Aniśkowicz, E. Patra, *Samozatrudnienie jako elastyczne forma pracy na przykładzie branży transportowej*, „Rozprawy Naukowe i Zawodowe PWSZ w Elblągu", 2021, nr 30, s. 87 - 90; J. Block, A. Landgraf, *Transition from Part-Time Entrepreneurship to Full-Time Entrepreneurship: The Role of Financial and Non-Financial Motives*, „International Entrepreneurship and Management Journal", 2016, nr 12 (1), s. 259 - 282; C. M. Clark, C. Harrison, *Entrepreneurship: An Assimilated Multi-Perspective Review*, "Journal of Small Business & Entrepreneurship", 2019, nr 31 (1), s. 43 - 71; M. Hilbrecht, *Self-Employment and Experiences of Support in a Work Family Context*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship", 2016, nr 28 (1), s. 75 - 96.

[549]*Outsourcing* był nazywany także „eksterioryzacją" *(externalization*), wypychaniem (*unbundling*), „podzlecaniem" (*subcontracting*) lub zlecaniem na zewnątrz (*contracting-out*). Określenie outsourcing (*Outsider Resorce Using*), oznaczające podział, fragmentację zostało wprowadzone w latach 90. XX w. A. Skórska, op. cit., s. 144 - 145; A. Dolguia, J. M. Proth, *Outsourcing: definitions and analysis*, „International Journal of Production Research", 2013, Vol. 51, s. 67 - 70.

[550] Jego istotę określił H. Ford, który stwierdził, że jeśli czegoś nie potrafi się zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu tego robić w ogóle. Rozsądniejsze jest zatrudnienie do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej. B. Nogalski, *Outsourcing*, [w:] Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, red. M. Czerska, A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 281.

[551] M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

[552] Szerzej o koncepcji *lean management i outsourcingu* w: K. Łukasik, *Lean management czy outsourcing*, „Marketing i Rynek", 2014, nr 5, s. 121 - 126.

[553] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 145.

Poza redukcją kosztów, będącą początkowo główną przyczyną rozwoju tej formy zatrudnienia, coraz więcej firm decyduje się na *outsourcing* procesów zbliżonych do ich kluczowych kompetencji[554]. Dotyczy to szczególnie[555]:

- dostarczania usług informatycznych,
- prac związanych z funkcjami personalnymi,
- przekazywania funkcji logistycznych i marketingowych,
- prac związanych z zarządzaniem, finansami i księgowością,
- wspólnego wykonawstwa projektów, czy zadań.

Motywem zyskującym na coraz większym znaczeniu, w przypadku wykorzystywania *outsourcingu* usług, jest konieczność zwiększania elastyczności działania oraz dążenie do podnoszenia jakości realizowanych funkcji i czynności w przedsiębiorstwie. Istotne znaczenie mają także kryteria szczegółowe, do których obok kosztów i ceny można zaliczyć jakość, niezawodność oraz zdolność do zachowania dyskrecji[556].

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka odmian o*utsourcingu.* Według kryterium formy podporządkowania można wyróżnić: o*utsourcing kontraktowy i kapitałowy*. *Outsourcing kontraktowy* wiąże się z rezygnacją z realizacji wybranej funkcji w przedsiębiorstwie i przekazaniem jej niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie zawartego między nimi kontraktu. *Outsourcing kapitałowy* to wydzielenie danej funkcji z organizacji przedsiębiorstwa w wyniku czego powstaje powiązana kapitałowo spółka - córka. Dzięki tej formie, elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie ulegają likwidacji, lecz są przeniesione do nowopowstałej jednostki gospodarczej.

Na podstawie miejsca wydzielenia działalności - kryterium geograficzne - wyróżnia się *outsourcing*: *offshore, onshore, nearshore i farshore*[557]. *Offshoring* wiąże się z przeniesieniem wydzielanej funkcji poza terytorium kraju, w którym funkcjonuje dana firma[558]. Motywem do jego zastosowania mogą być znacznie niższe koszty (szczególnie pracy), jednak dotyczy on zwykle prostych i mało skomplikowanych technologicznie

[554] Ch. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny, Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 24 - 36.
[555] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004.
[556] A. Skórska, op. cit., s. 145.
[557] Szczegółowe omówienie tego podziału w: *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centres*, red. A. Szymaniak , Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
[558] E. Marcinkowska, *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce - stan i perspektywy rozwoju,* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 244, s. 132.

funkcji. *Onshoring* dotyczy sytuacji kiedy zleceniobiorca i zleceniodawca znajdują się w tym samym kraju. Możliwe jest w tym przypadku powierzanie zadań i funkcji bardziej skomplikowanych, takich jak np. księgowość, zarządzanie personelem. Forma jaką jest *nearshoring* polega on na korzystaniu z usług dostawcy znajdującego się w bliskim otoczeniu kraju, w którym działa firma zlecająca[559]. Ostatni z rodzajów *outsourcingu* jakim jest *farshoring* to rynek odległy zarówno geograficznie, kulturowo, jak i ekonomicznie[560].

Podejmując decyzję o outsourcingu należy pamiętać, że obok szeregu korzyści, takich jak: reedukacja kosztów, wzrost jakości i szybkości dostarczanych usług, wzrost elastyczności przedsiębiorstwa, możliwość koncentracji na działalności podstawowej, konieczne jest także uwzględnienie ewentualnych trudności i ryzyka, które mogą być z nim związane. Dotyczą one najczęściej utraty wewnątrzorganizacyjnej wiedzy, uzależnienia od zewnętrznych dostawców, ryzyka wyboru niewłaściwego dostawcy, czy utraty kontroli nad niektórymi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. W przypadku korzystania z usług firm zagranicznych może także dojść do pogorszenia sytuacji pracowników firmy zleceniodawcy, jak i zakłóceń, wynikających z powstałych zniekształceń, np. w systemie wynagrodzeń w danej branży[561].

Podsumowując, można powiedzieć, że *outsourcing* poszerza dostęp do różnego rodzaju zasobów, w tym kapitału pracowniczego, bez zwiększania rozmiarów organizacji macierzystej. Jest on zatem silnie związany z korzystaniem z zewnętrznego rynku pracy, za pośrednictwem elastycznych form zatrudnienia. Wybór implementowanego rozwiązania przez przedsiębiorstwo wdrażające *outsourcing* zależy przede wszystkim od celów tego procesu, obszaru organizacji, w którym będzie on wdrażany oraz specyfiki rynku i branży.

Pojęcie pracy rotacyjnej (*job rotation*) odnosi się do modelu, w którym pracownicy systematycznie przechodzą przez różne stanowiska organizacji, dzięki czemu mogą podnosić i poszerzać swoje kwalifikacje oraz nabywać nowe doświadczenia, przy jednoczesnym sprawnym funkcjonowaniu organizacji[562]. Jest to forma zatrudnienia

[559] K. Kalinowska, *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem,* „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2010, nr 3 (52), s. 256.
[560] E. Marcinkowska, op. cit., s. 133.
[561] A. Dolguia, J. M. Proth, op. cit., s. 67 - 76.
[562] Z. Kubot, *Praca rotacyjna w dwóch stosunkach pracy,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2004, nr 12, s. 13 - 20; M. Baron-Wiaterek, *Instrumenty prawne zarządzania czasem pracy,* op.cit., s. 11 - 12.

polegająca na zwiększaniu elastyczności funkcjonalnej kapitału pracowniczego, która ułatwia przystosowywanie się do zmian zachodzących na rynkach[563].

System rotacji pracy łączy w sobie trzy cele: kształcenie ustawiczne, podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz reintegrację zawodową osób bezrobotnych. Jak zauważa A. Skórska, pomimo, że stosowanie rotacji pracy nie stwarza nowych stanowisk pracy, to pozwala na adaptację osób bezrobotnych na rynku pracy, równocześnie podwyższając kwalifikacje już pracujących i usprawniając organizację pracy[564]. Jest to zatem technika zarządzania, zaliczana do systemów uczenia się pracowników w miejscu pracy. Pracują oni okresowo na różnych stanowiskach lub wykonują różne zadania, będąc czasowo oddelegowani na dane stanowisko lub do wykonania określonego zadania, w celu zdobycia nowej wiedzy i doświadczenia. W tym wypadku pracownik mniej doświadczony uczy się poprzez pracę wspólną z pracownikiem lepiej wykwalifikowanym. Efektem stosowania pracy rotacyjnej może być także zmniejszanie poczucia znużenia wykonywaniem tej samej pracy, dzięki stawianiu przed pracownikiem nowych wyzwań lub zmianę charakteru jego pracy. Stosowanie rotacji pracy umożliwia także przedsiębiorcom łatwiejsze znalezienie zastępców w sytuacji nieobecności pracowników, w tym tej, spowodowanej uczestnictwem w szkoleniach.

Biorąc pod uwagę, że praca rotacyjna jest jednym ze sposobów organizacji pracy w przedsiębiorstwie, zatrudnienie pracownika może przybierać różne formy w zależności od przyjętej polityki kadrowej. Przy zastosowaniu klasycznej formy, praca rotacyjna wykonywana jest na podstawie jednego stosunku pracy, a w treści umowy musi znaleźć się zapis, co do podziału godzin w ramach każdego rodzaju pracy[565].

W literaturze można spotkać następujące rodzaje pracy rotacyjnej[566]:

- model podstawowy rotacji pracy - w modelu tym pracownik (zastępca) posiada wymagane przez pracodawcę kwalifikacje na stanowisku rotacyjnym. Ten rodzaj pracy rotacyjnej ma na celu wskazanie potrzeb szkoleniowych stałych pracowników,

[563] Zalety pracy rotacyjnej zostały dostrzeżone w latach 50. XX w. w Japonii, wraz z postępującym procesem uelastyczniania rynku pracy. Jej rozpowszechnianie miało przeciwdziałać monotonii w pracy i umożliwiać szybką zmianę profilu działalności. W Europie stosowanie pracy rotacyjnej jako narzędzia polityki zatrudnienia, nastąpiło po raz pierwszy w Danii w latach 80. XX wieku. Programy pracy rotacyjnej były skierowane głównie do osób długotrwale bezrobotnych, kobiet i osób starszych. Obecnie rotacja pracy jest stosowana we wszystkich krajach UE, choć w różnym stopniu i na podstawie różnych regulacji.
[564] A. Skórska, op. cit., s.146.
[565] E. Budniak, W. Grzybowski, J. Olszewski, *Ergonomiczne aspekty kształtowania nowych form pracy,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", 2017, nr 1 (33), s. 51.
[566] K. Drela, A. Sokół, *Formy zatrudnienia*…, op. cit., s. 270.

dopasowanie właściwej oferty edukacyjnej dla pracownika na danym stanowisku i zrekrutowanie na to miejsce odpowiedniego pracownika - zastępcy,

- spirala rotacji pracy - pracownik - zastępca nie jest zatrudniony z powodu niewystarczających kwalifikacji bezpośrednio na stanowisku pracy szkolącego się pracownika, ale jest zatrudniony na innym, na którym kwalifikacje posiadane przez „zastępcę" są wystarczające,
- poszerzony model podstawowy rotacji pracy - w modelu tym, zanim osoba zostanie zatrudniona jako pracownik - zastępca, przechodzi szkolenia przygotowujące do wykonywania pracy na stanowisku rotacyjnym,
- model z okresem próbnym i *tutoringiem* - w ramach tego modelu pracownik-zastępca odbywa praktykę na stanowisku pracy jeszcze przed jej rozpoczęciem.

Opisując istotę pracy rotacyjnej jako elastycznej formy zatrudnienia należy także zwrócić uwagę, że może być ona formą zdobywania doświadczenia zawodowego przez osoby bezrobotne, które wcześniej zostały przyuczone do wykonywania określonej pracy, np. w ramach szkoleń organizowanych przez urzędy pracy. W ten sposób bezrobotni zwiększają swoją konkurencyjność na rynku pracy, a praca rotacyjna spełnia funkcję reintegracji zawodowej. Pomimo, że w większości przypadków dochodzi do zatrudnienia bezrobotnego na krótki okres, np. na czas odbycia praktyki zawodowej lub na czas zastępowania pracownika szkolącego się albo czasowo z różnych przyczyn nieobecnego w pracy, to zwiększają, czy odnawiają oni swoje kwalifikacje. Poza tym, istnieje możliwość zatrudnienia u danego pracodawcy w przypadku pojawiania się wakatu.

Omawiana forma nie jest pozbawiona wad, do których najczęściej zalicza się czasowy spadek produktywności podczas delegowania pracowników. Pracownicy nierzadko obawiają się możliwości utraty pracy na korzyść zastępujących je osób, a osoby bezrobotne często negatywnie odczuwają tymczasowość zatrudnienia, będącego wynikiem pracy rotacyjnej[567].

Coraz bardziej elastyczne podejście do rynku pracy wiąże się ze zmianami społecznymi, gospodarczymi, a przede wszystkim technologicznymi, umożliwiającymi stosowanie wielu nowych rozwiązań, które są związane ze sposobem wykonywania pracy. W związku z tym, powstaje wiele nowych, trudnych do klasyfikacji form elastycznego zatrudnienia, do których można zaliczyć[568]:

[567] A. Skórska, op. cit. s. 147.
[568] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018, s. 2.

- dzielenie się pracownikiem (*employee sharing*),
- pracę zdalną opartą na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (*ICT-mobile work*),
- pracę za pośrednictwem platform *(platfrom work, crowd employment),*
- pracę za talony *(voucher-based work),*
- zatrudnienie wspólne (*collaborative self-employment*),
- pracę portfelową (*portfolio work*).

Dzielenie się pracownikiem (*employee sharing*) polega na zatrudnieniu pracowników przez grupę pracodawców. Pracodawcy ci odpowiadają wspólnie za pracownika i ustalają pomiędzy sobą warunki pracy, które mu oferują[569]. Współpraca taka może dotyczyć[570]:

- strategicznego dzielenia się pracownikiem *(strategic employee sharing*) i polega na tworzeniu przez pracodawców sieci, w ramach której, pracownik wykonuje indywidualne zlecenia dla firm pracodawców. Pozwala to na stworzenie trwałych relacji pomiędzy firmami a pracownikiem w sytuacji, gdy pojedynczy pracodawca nie jest mu w stanie zapewnić trwałej pracy,
- incydentalnego dzielenia się pracownikiem (*ad hoc)* i występuje w sytuacji, gdy pracodawca, który tymczasowo nie może zapewnić pracy swoim pracownikom, deleguje ich do pracy w innym przedsiębiorstwie[571].

Do zalet formy pracy jaką jest dzielenie się pracownikiem, można zaliczyć stabilność zatrudnienia, wynikającą z tworzenia stałych miejsc pracy w pełnym wymiarze godzin. Posiadanie jednej grupy pracodawców zwiększa przejrzystość w zakresie odpowiedzialności i ułatwia ujednolicenie przydziałów pracy w różnych firmach[572]. Dla przedsiębiorstw jest to korzystna forma współpracy, która umożliwia dostęp do zasobów ludzkich, bez konieczności angażowania znacznych środków finansowych. Przedsiębiorstwa uczestniczące w dzieleniu się pracownikiem mogą także korzystać z doświadczenia zawodowego pracowników, które uzyskują oni, współpracując z różnymi podmiotami. Może to przyczynić się do wzrostu ich wydajności i produktywności.

---

[569] Eurofound, *Employee sharing*, https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/employee-sharing, (dostęp: 05.11.2021).
[570] Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 32 - 33.
[571] *Nowe formy pracy w Polsce*, red. D. Owczarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018, s. 14.
[572] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update,* op. cit., s. 4. *Raport z badania "Alternatywne formy pracy*", op. cit., s. 8.

Praca zdalna oparta na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (*ICT-mobile work*) polega na wykonywaniu obowiązków stale lub częściowo poza główną siedzibą pracodawcy. Oznacza to, że pracownik nie musi przebywać w biurze, ponieważ swoje zadania wykonuje przy zastosowaniu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, takich jak np.: sieci, laptopy, telefony komórkowe i Internet[573].

Opisywana forma charakteryzuje się bardzo dużą elastycznością czasu i miejsca wykonywania pracy. Dokonując jej charakterystyki podkreśla się, że przy zwiększonej wydajności pracy, pracownicy są w stanie zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Z drugiej strony, za potencjalne wady pracy zdalnej uznaje się wiążącą się z nią stałą dostępność pracownika i wynikające ze sposobu jej wykonywania długie godziny pracy[574]. Ponadto, pracownik wykonujący pracę w tej formie, musi sam organizować swoją pracę i zarządzać czasem, co często stanowi spore wyzwanie.

Warto pamiętać, że praca zdalna może być dogodnym rozwiązaniem dla tych, którzy nie są w stanie regularnie pracować w siedzibie pracodawcy, np.: ze względów zdrowotnych, czy z powodu obowiązków rodzinnych. Osoby z niej korzystające, oszczędzają czas, gdyż nie muszą dojeżdżać do pracy[575]. Należy jednocześnie podkreślić, że ta forma pracy zmienia znaczenie tradycyjnego miejsca pracy, co przekłada się na zmniejszenie kosztów utrzymania pracownika. Coraz powszechniejsze korzystanie z technologii informatycznych skutkuje podnoszeniem kwalifikacji pracowniczych oraz zwiększaniem wydajności organizacyjnej i konkurencyjności przedsiębiorstw[576]. Ta forma zatrudnienia wymaga od pracodawców i pracowników umiejętności związanych z korzystaniem z innowacji technologicznych, co może stanowić wyzwanie dla osób, które nie stosują narzędzi cyfrowych związanych z rozwojem technologicznym.

Nowoczesną i niestandardową formą zatrudnienia jest także praca za pośrednictwem platform *(platfrom work, crowd employment)*. Oznacza ona sytuację, wktórej pracownik wykonuje usługę dla klienta swojego pracodawcy za pomocą platform internetowych i aplikacji mobilnych[577]. Rynek pracy świadczonej za pośrednictwem

---

[573] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update*, op. cit., s. 11; Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation*, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 35; Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work (TICTM): Flexible working in the digital age*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.

[574] Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation*, op. cit., s. 35.

[575] Raport z badania "*Alternatywne formy pracy*", op. cit., s. 10.

[576] Ibidem.

[577] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 updat*e, op. cit., s. 15; Eurofound , *Employment and working conditions of selected types of platform work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018; Eurofound, *Platform work: Maximising the potential while safeguarding standards?,*

platform łączy zatem dostawców i konsumentów dzięki platformom internetowym. Potencjalni klienci żądają *(„on demand")* usług za pośrednictwem internetowej platformy technologicznej lub aplikacji na smartfony, która umożliwia wyszukiwanie dostawców. W omawianym modelu, pracownicy (tj. dostawcy usług) zawierają formalne umowy z pracodawcą (przedsiębiorstwem, organizacją i instytucją) w celu świadczenia usług na żądanie na rzecz klientów tych podmiotów. Za ich świadczenie i wykonywanie pojedynczych zleceń otrzymują wynagrodzenie[578].

Charakteryzowana forma pracy umożliwia współpracę z pracownikami o różnej charakterystyce demograficznej, umiejętnościach i doświadczeniu. Pracownicy ci z kolei zyskują m.in. dzięki temu, że nie muszą ponosić kosztów, związanych z zakładaniem działalności i poszukiwaniem klientów[579].

Państwa UE nie narzucają regulacji statusu zatrudnienia pracowników, pracujących za pośrednictwem platform internetowych, co oznacza, że są oni najczęściej klasyfikowani jako osoby samozatrudnione. Właściwa klasyfikacja jest więc kluczową kwestią, ponieważ określa prawa i uprawnienia pracowników, a tym samym ochronę socjalną, czas pracy i wysokość zarobków[580].

Formą pracy, której niestandardowość wynika między innymi ze sposobu wypłaty wynagrodzenia, jest praca za talony (*voucher-based work*). Dotyczy ona sytuacji, w której pracownik jako wynagrodzenie otrzymuje talony, pochodzące od autoryzowanej jednostki. Świadczone w tej formie pracy usługi dotyczą w większości przypadków konkretnych zadań. Kluczowym jest fakt, że talon zapewnia ubezpieczenie społeczne, które zostaje przekazane do zakładu ubezpieczeń na konto pracownika wraz z realizacją talonu i jego wymianą za gotówkę[581].

Ta forma pracy nie wymaga dużych nakładów pracy administracyjnej i pozwala na zatrudnianie pracowników wówczas, gdy wzrasta na nich zapotrzebowanie (np. praca sezonowa w rolnictwie). Należy jednak pamiętać, że praca za talony nie daje gwarancji

---

Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019. Określenie „pracy za pośrednictwem platform" jest zamiennie używane z pojęciami: platform economy, gig economy, crowd employment, on-demand economy, collaborative economy, crowdsourcing, peer-to-peer economy, freelancing.

[578] *Raport z badania "Alternatywne formy pracy*", op. cit., s. 10.

[579] Eurofound, *Platform work: Types and implications for work and employment-Literature review,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018, s. 68 - 100.

[580] Ibidem; V. De Stefano, A. Aloisi, *Fundamental labour rights, platform work and human rights protection of non-standard workers,* [w:] Research Handbook on Labour, Business and Human Rights Law, red. J. R. Bellace, B. Haar, Elgaronline, 2019, s. 359 - 379.

[581] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update,* op. cit., s. 13; Rozwiązania te są stosowane w Austrii, Belgii, we Francji, w Grecji, na Litwie i we Włoszech. *Nowe formy pracy w Polsce,* red. D. Owczarek, op. cit., s. 20.

ciągłości zatrudnienia i wiąże się z nieprzewidywalnymi warunkami pracy. Pracownicy nie są także objęci benefitami pracowniczymi, takimi jak udział w dodatkowych szkoleniach czy edukacja. Omawiany model pracy wiąże się jednak z szybko dostępnym wynagrodzeniem oraz zagwarantowaną ochroną socjalną. Jego adresaci mogą organizować pracę zgodnie ze swoimi potrzebami, a także łączyć wykonywanie powierzonych zadań z innymi obowiązkami[582].

Zatrudnienie wspólne (*collaborative self-employment*) jest to forma pracy odnosząca się do współpracy osób pracujących na własny rachunek w celu prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej[583]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne formy zatrudnienia wspólnego[584]:

- organizacje parasolowe (*umbrella organisations*) - wspierają i chronią freelancerów oraz osoby prowadzące własną działalność gospodarczą. Do ich zadań należy przede wszystkim zapewnianie wsparcia związanego z obowiązkami administracyjnymi (np. wypełnianie formularzy podatkowych i sporządzanie faktur), przy jednoczesnym zagwarantowaniu zachowania autonomii wspieranych podmiotów,
- *co-working* - oznacza wspólne miejsce pracy, zarówno w sensie fizycznym, jak i wirtualnym. Dzięki temu rozwiązaniu samozatrudnieni mogą wymieniać się doświadczeniem i posiadaną wiedzą. Ta forma dotyczy szczególnie nietradycyjnych sektorów, takich jak przemysł kreatywny, czy sektor doradztwa,
- spółdzielnie *(cooperatives)* - ich istotą jest wspólne i demokratycznie kontrolowane miejsce, które nie wymusza wspólnej przestrzeni fizycznej. W ramach wynikającej z tej formy współpracy, samozatrudnieni i freelancerzy intensywnie wymieniają między sobą wiedzę i posiadane doświadczenie. W niektórych przypadkach spółdzielnie gwarantują szerszy zakres ochrony socjalnej dla swoich pracowników.

Interesującą, niestandardową formą wykonywania pracy jest także praca portfelowa (*portfolio work*). Ta forma występuje w sytuacji, gdy freelancer, samozatrudniony lub mikroprzedsiębiorca wykonują nieduże zlecenia dla wielu różnych klientów[585]. Omawiany sposób wykonywania pracy wiąże się z dużą elastycznością. Autonomia, poczucie spełnienia i satysfakcji oraz różnorodne wyzwania, to kolejne jej zalety. Z drugiej strony, praca portfelowa wiąże się z nienormowanym czasem pracy i brakiem benefitów

[582] Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update*, op. cit., s. 13.
[583] Eurofound, *New forms of employment, Publications Office of the European Union*, Luxembourg 2015, s. 118 - 128.
[584] Ibidem, s. 118 - 125. *Nowe formy pracy w Polsce*, red. D. Owczarek, op. cit., s. 23.
[585] Eurofound, *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 51.

pracowniczych. Dodatkowo, pracownik ją wykonujący nie jest w stanie przewidzieć częstotliwości i intensywności wykonywanych zleceń, co może utrudniać np. planowanie urlopu[586].

Praca portfelowa zyskuje popularność szczególnie wśród pracowników sektora kreatywnego, czy osób chcących uzyskać dodatkowy dochód. Dla pracodawcy oznacza cenne wsparcie uzyskane dzięki wiedzy przekazywanej przez doświadczonego pracownika. Co więcej, może być skutecznym narzędziem dla osób planujących przejście z pracy na etat do formy jaką jest samozatrudnienie, ponieważ umożliwia budowanie sieci powiązań zawodowych i zdobywanie doświadczenia[587].

Należy pamiętać, że rynek pracy stale ewoluuje i wymienione formy nie wyczerpują katalogu możliwości, jakie daje wykonywanie pracy z wykorzystaniem nietypowych form. W związku z tym, że są one kategorią dynamiczną, to należy przypuszczać, że będą powstawały ich nowe rodzaje, stanowiące odpowiedź na zmieniające się zapotrzebowania zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników. Istotnym jest także, że w przypadku wielu nietypowych form pracy brakuje nadal uregulowań, które chroniłyby wystarczająco praw pracowników świadczących w nich pracę. Wobec tego, rekomenduje się szereg działań, w tym szczegółowy opis nowych, nietypowych form, gdyż prawidłowa klasyfikacja statusu zatrudnienia pracowników w nich pracujących jest warunkiem wstępnym dla zapewnienia im ochrony i wsparcia odpowiedniego do ich sytuacji i ryzyka[588].

W tabeli 11 przedstawione zostały wybrane zalety i wady elastycznych form zatrudnienia zarówno z punktu widzenia pracodawców, jak i z perspektywy pracobiorców. Są one formą podsumowania korzyści, ale także zagrożeń wiążących się z ich stosowaniem.

Tabela 11. Wybrane zalety i wady elastycznych form zatrudnienia

Zalety	Wady
Pracodawca	
• optymalizacja stanu i struktury zatrudniania • dostosowanie organizacji pracy do aktualnych potrzeb pracodawcy, np.	• trudności w zarządzaniu grapami pracowników • mniejszy stopień identyfikacji pracownika

[586] Raport z badania "*Alternatywne formy pra*cy", op. cit., s. 15.
[587] Eurofound, *New forms of employment: 2020 update, New forms of employme*nt series, op. cit., s. 52.
[588] OECD, *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*, https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_06/13160416_OECD_EMPLOYMENT_OUTLOOK_2019.pdf, (dostęp: 05.06.2021); V. De Stefano, A. Aloisi, *Fundamental labour rights, platform work and human rights protection of non-standard workers*, op. cit., s. 359 - 379.

związanych z sezonowością branży • obniżenie kosztów pracy • możliwość pozyskania wysoko kwalifikowanych pracowników • łatwość w rozwiazywaniu stosunków pracy • możliwość lepszego wykorzystania potencjału pracowników • redukcja kosztów związanych z poszukiwaniem, selekcją, rekrutacją pracowników • wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa • możliwość adaptacji do zmian w otoczeniu rynkowym • możliwość wypróbowania pracowników • możliwość zatrzymania cennych pracowników niemogących pracować na pełny etat	z firmą • ograniczone zaufanie do pracowników pracujących poza firmą i zatrudnionych czasowo • ograniczona kontrola nad pracownikami • zagrożenie bezpieczeństwa danych/ich utraty • większa fluktuacja personelu • niższa wydajność pracowników • opór pracowników przed wprowadzaniem zmian w systemie zatrudnienia • trudności w koordynacji czasowej i merytorycznej wykonywanych prac • mniejsze możliwości kontroli i nadzoru nad osobami wykonującymi pracę na odległość • możliwa gorsza jakość wykonywanej pracy • większe koszty organizacji pracy i wprowadzania pracowników do organizacji
Pracownik	
• możliwość wykorzystywania pracy u kilku pracodawców • swoboda wyboru czasu i miejsca wykonywania pracy • możliwość godzenia pracy zawodowej z innymi aktywnościami np.: życiem rodzinnym, edukacją • możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego • aktywizacja zawodowa różnych grup pracowników • większa swoboda i samodzielność • oszczędność czasu i kosztów dojazdu • mniejsze wymagania kwalifikacyjne do podjęcia zatrudnienia • zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych w przypadku braku możliwości podjęcia stałej pracy • możliwość wypróbowania własnych możliwości w danej pracy/branży	• brak pewności zatrudnienia • brak ochrony prawnej i stałości wynagrodzenia • obniżone poczucie bezpieczeństwa • osłabione kontakty z pracodawcą i innymi współpracownikami • mniejsze szanse na awans, szkolenia, podnoszenie kwalifikacji zawodowych • izolacja społeczna • trudności w oddzieleniu obowiązków zawodowych i rodzinnych • często mniejsze wynagrodzenie niż w przypadku klasycznej umowy o pracę • mniejsza dbałość pracodawcy o świadczenia pracownicze • niebezpieczeństwo ciągłych zmian w zakresie wykonywania obowiązków • brak kompleksowych rozwiązań prawnych chroniących interesy osób zatrudnionych na zasadach elastyczności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Majewska, S. Samol, *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne,* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016, s. 104 - 121; I. Czaplicka-Kozłowska, *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Olsztyn 2014, s. 93 - 118.

Wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia może przynosić szereg korzyści. O konieczności ich stosowania często przesądzają czynniki ekonomiczne, społeczne i demograficzne. Globalizacja gospodarek, rozwój nowych technologii, a także rosnąca konkurencja wpływają na zmianę charakteru pracy i wymagania stawiane pracownikom. Konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji i zdobywanie nowych umiejętności stały się nieodzownym elementem życia zawodowego dla wielu pracowników, wymagającym

elastycznego podejścia do zmieniających się warunków pracy. Umiejętne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia determinuje także w coraz większej mierze zdolności adaptacyjne organizacji. Ważne, by rodzaj i zakres ich stosowania, były dopasowane zarówno do jej potrzeb, jak i oczekiwań oraz możliwości pracobiorców. Kluczowa jest także kwestia dobrowolności podejmowania pracy w wybranej formie, znajomość jej istoty i ewentualnych trudności z nią związanych. Mogą one, w przypadku niedobrowolnego, czy nieuzasadnionego wykorzystywania niestandardowego zatrudnienia, przesądzić o sposobie jego postrzegania i stanowić przyczynę niechęci do podejmowania pracy w elastycznych formach.

2.2. Niestandardowe formy zatrudnienia na polskim rynku pracy w świetle analizy statystycznej

2.2.1 Założenia do analizy zakresu występowania nietypowych form zatrudnienia

Identyfikacja i opis zakresu występowania elastycznych form zatrudnienia w Polsce są możliwe dzięki badaniom przeprowadzanym cyklicznie przez instytucje krajowe, w tym Główny Urząd Statystyczny (GUS), jak i organizacje międzynarodowe, takie jak: Eurostat, czy OECD. Umożliwiają one dokonywanie porównań, przeprowadzanie analiz i opracowywanie rekomendacji. Należy jednak pamiętać, że część dostępnych danych charakteryzuje się znacznym stopniem ogólności, co jest konieczne, aby dokonywać porównań międzynarodowych. W poszczególnych państwach obowiązują różne rozwiązania szczegółowe, więc niezbędne jest operowanie ich aglomeratami. Ich wspólne atrybuty mogą w związku z tym nie być najbardziej istotne z punktu widzenia analizy sytuacji w danym kraju[589]. Co więcej, precyzyjne oszacowania ilościowe są trudne do uzyskania także dlatego, że często występuje niejednorodność definicji elastycznych form zatrudnienia i wynikająca stąd niespójność danych w tej dziedzinie. Wreszcie, znaczna część zestawień statystycznych oraz badań jakościowych koncentruje się tylko na badaniu umów pracowniczych. Proces analizy zakresu stosowania elastycznych form zatrudnienia utrudnia także pojawianie się tzw. nowych, złożonych form zatrudnienia i znaczne problemy związane z ich pomiarem[590].

Do opisu zakresu stosowania niestandardowych form zatrudnienia na rynku pracy w Polsce w niniejszym podrozdziale zostały wykorzystane dane publikowane przez GUS.

[589] D. Bąk-Grabowska, op. cit., s. 102.
[590] Szerzej w: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.

Instytucja ta przeprowadza cyklicznie Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), które jest jednym z podstawowych badań umożliwiających bieżącą ocenę stopnia wykorzystania zasobów pracy. Jego podstawowym celem jest dostarczenie informacji o rozmiarach i strukturze populacji osób pracujących, bezrobotnych i biernych zawodowo z uwzględnieniem ich cech społeczno-demograficznych i zawodowych oraz dokonanie podstawowej charakterystyki ich miejsca pracy. Dane pochodzące z badania BAEL służą do monitorowania tempa i kierunków zmian, zachodzących w poziomie aktywności ekonomicznej ludności. Badanie to przeprowadzane jest kwartalnie metodą reprezentacyjną, a stosowanie się do wytycznych zawartych w regulacjach unijnych sprawia, że jest spójne z metodologią międzynarodową[591].

Przeprowadzona w niniejszym podrozdziale analiza zakresu występowania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy została oparta na podziale na:

- pracę na czas określony,
- pracę w niepełnym wymiarze,
- samozatrudnienie.

Podział ten wynika z faktu, że przez wiele lat były to najczęściej występujące nietypowe formy zatrudnienia na polskim rynku pracy. W związku z tym, przyjęto założenie, że miały one istotne znaczenie dla kształtowania relacji na nim zachodzących i w znacznym stopniu oddziaływały na jego elastyczność. Równocześnie, dostępne dane statystyczne opisujące wskazane formy pracy, umożliwiają najszerszy zakres analizy wykorzystania nietypowych form na rynku pracy w Polsce.

Dla dokonania porównań zakresu wykorzystania wybranych elastycznych form zatrudnienia na polskim i europejskich rynkach pracy, posłużono się danymi z bazy Eurostat, pochodzącymi z Europejskiego Badania Siły Roboczej *(Labour Force Survey*). Jest ono skierowane do gospodarstw domowych i ma na celu uzyskanie informacji na temat rynku pracy i powiązanych z nim zagadnień. Analizowane dane dotyczące Polski zostały porównane z danymi dla grupy krajów: UE 28, UE 27, UE 15 i dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Umożliwiło to spojrzenie na zakres wykorzystywania

[591] Badanie zostało przeprowadzone w Polsce po raz pierwszy w maju 1992 r. Początki jego wdrożenia są ściśle związane z okresem transformacji systemowej i zapotrzebowaniem na tego typu badanie, pozwalające na uzupełnienie luki informacyjnej dotyczącej charakterystyki nowych zjawisk na rynku pracy. Wraz ze wstąpieniem Polski do UE dane z tego badania stały się podstawą do opracowywania kluczowych wskaźników wykorzystywanych w różnych strategiach zarówno na poziomie międzynarodowym, w tym europejskim, jak i krajowym. Badanie BAEL jest częścią Europejskiego Badania Siły Roboczej *EU LFS (Labour Force Survey).* M. Długołęcka, I Biały, M. Cacko, M. Łukasiak, H. Strzelecka, *Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności,* Główny Urząd Statystyczny, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018, s. 6.

poszczególnych form na polskim rynku pracy z szerszej perspektywy, także w kontekście uwarunkowań o znaczeniu historycznym i gospodarczym, związanym z transformacją gospodarek Europy Środkowej i Wschodniej.

Przyjęty w niniejszym podrozdziale okres badawczy to lata 2010-2020. Dane z badania BAEL prezentowane są w ujęciu kwartalnym, a z Europejskiego Badania Siły Roboczej w ujęciu rocznym, co wynika ze stosowanej przez instytucje, które je przeprowadzają, częstotliwości pomiaru.

2.2.2. Umowy na czas określony jako przykład stosowania elastycznych form zatrudnienia

Dane uzyskane w badaniu BAEL pozwalają przeanalizować szereg aspektów związanych z występowaniem w Polsce zatrudnienia na podstawie umów na czas określony. Przez wiele lat, była to najbardziej popularna forma elastycznego zatrudniania stosowana na polskim rynku pracy. W tabeli 12 zawarto wyszczególnienie pracowników najemnych pracujących w Polsce w ramach umów na czas określony i nieokreślony w IV kwartałach w latach 2010-2020.

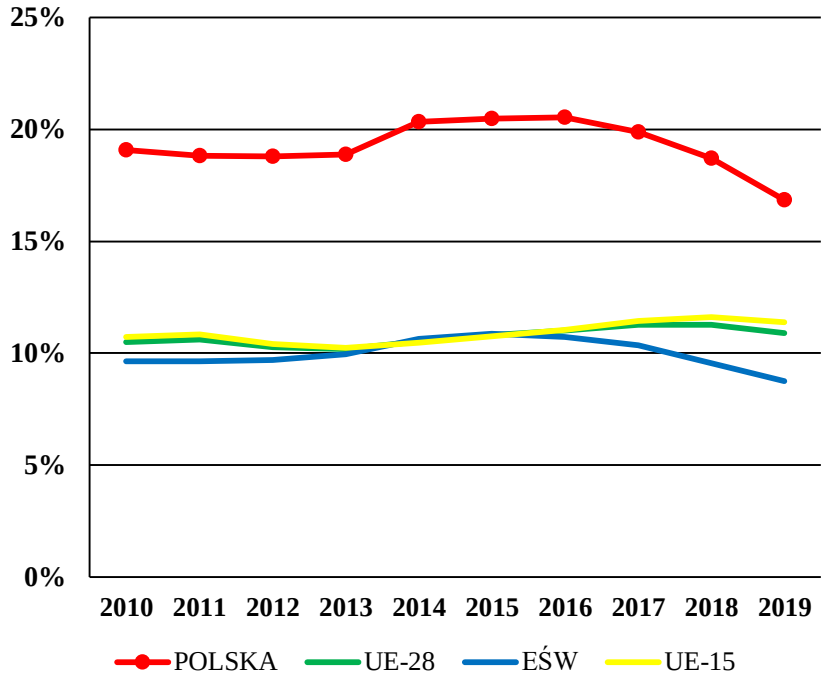
Tabela 12. Pracownicy najemni pracujący w Polsce na czas określony i nieokreślony w IV kwartałach w latach 2010-2020

Wyszczególnienie	Pracownicy najemni	Pracownicy najemni pracujący na czas określony	Pracujący na czas określony jako % pracowników najemnych	Pracownicy najemni pracujący na czas nieokreślony	Pracujący na czas nieokreślony jako % pracowników najemnych
	w tys.		w %	w tys.	w %
IV kwartał 2010	11961	3451	28,85%	8986	75,13%
IV kwartał 2011	12030	3423	28,45%	9145	76,02%
IV kwartał 2012	12119	3245	26,78%	8944	73,80%
IV kwartał 2013	12272	3361	27,39%	8973	73,12%
IV kwartał 2014	12544	3652	29,11%	8961	71,44%
IV kwartał 2015	12772	3584	28,06%	9277	72,64%
IV kwartał 2016	12946	3474	26,83%	9500	73,38%
IV kwartał 2017	13119	3340	25,46%	9741	74,25%
IV kwartał 2018	13107	3054	23,30%	10003	76,32%
IV kwartał 2019	13199	2725	20,65%	10465	79,29%
IV kwartał 2020	13099	2334	17,82%	10765	82,18%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Analizując dane umieszczone w tabeli 12 można zauważyć, że liczba osób zatrudnionych na umowy na czas określony nie ulegała większym zmianom, aż do IV kwartału 2016 r. od kiedy nastąpił widoczny spadek powszechności tej formy zatrudnienia. Można przypuszczać, że było to w znacznym stopniu spowodowane nowelizacją ustawy k.p. z 2015 r., która wprowadziła ograniczenia w stosowaniu pracy na podstawie umów czasowych.

Udział pracujących na czas określony w omawianym okresie na rynku pracy w Polsce oraz w krajach: UE 28, UE 15 i w krajach Europy Środkowo-Wschodniej zostały przedstawione na rys. 10[592].



Rys. 10. Udział pracowników posiadających umowy na czas określony w ogóle pracujących w Polsce i w wybranych grupach krajów UE (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees by sex, age and duration of the work contract (1 000)*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 08.12.2020).

Jak wynika z zależności przedstawionych na rys. 10, zastosowanie pracy czasowej jest tym rodzajem zatrudnienia, którego powszechność nie różniła się znacząco pomiędzy starymi i nowymi krajami Unii[593]. Zróżnicowanie to zaczyna być zauważalne od 2016 r., co może być powiązane ze zmniejszeniem jej zastosowania między innymi w Polsce, która

[592] Do analizy przyjęto lata 2010-2019, tak by w całym opisywanym okresie przedstawiać dane dla UE 28.
[593] Zastosowanie pracy tymczasowej obejmuje w statystykach Eurostatu zarówno: osoby zatrudnione na czas określony, na okres próbny, pracowników sezonowych, pracowników zatrudnionych na zastępstwo oraz zatrudnionych przez agencje pracy. Szerzej: Eurostat, *LFS series detailed annual survey results*, https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/lfsa_esms.htm, (dostęp: 09.08.2021).

jest jednym z liderów w UE, biorąc pod uwagę tą formę zatrudnienia. Także inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Słowenia, przyjęły regulacje ograniczające stosowanie tej formy pracy[594]. Wcześniej, słoweński EPL był uważany za jeden z najbardziej sztywnych w UE[595].

W celu dokonania jeszcze bardziej szczegółowej analizy powszechności stosowania pracy na czas określony, w tabeli 13 wyszczególniono kraje Unii o najwyższym i najniższym udziale pracowników zatrudnionych na czas określony w ogóle pracujących w 2010 i 2020 r.

Tabela 13. Pracownicy posiadający umowy na czas określony jako % zatrudnionych w wybranych krajach UE

Najwyższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Polska	**27,2%**	Hiszpania	24,2%
Hiszpania	24,8%	**Polska**	**18,4%**
Portugalia	22,8%	Holandia	18,0%
Holandia	18,2%	Portugalia	17,8%
Słowenia	17,1%	Francja	15,3%
Najniższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Rumunia	1%	Rumunia	1,2%
Litwa	2,4%	Litwa	1,2%
Estonia	3,7%	Estonia	2,8%
Bułgaria	4,4%	Łotwa	2,8%
Malta	5,3%	Bułgaria	3,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%), https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etpgan&lang=en*, (dostęp: 07.08.2021).

[594] Ustawa o stosunkach pracy z 2013 r., wprowadziła zmiany mające na celu ograniczenie segmentacji na słoweńskim rynku pracy poprzez zmniejszenie różnicy kosztów między zatrudnieniem pracownika na czas określony i nieokreślony. Kraj ten miał jeden z najwyższych odsetków umów na czas określony zawieranych z nowymi pracownikami, w tym osobami młodymi (49,7% osób w wieku od 15 do 29 lat było zatrudnionych na kontrakty czasowe. Średnia europejskich krajów OECD wynosiła wówczas 29,3%). Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, op. cit., s. 44; M. Vodopivec, S. Laporsek, *Levelling the playing field: The effects of Slovenia's 2013 labour market reform,* „IZA Discussion Paper", No. 9783, Institute of Labor Economics, Bonn 2016.

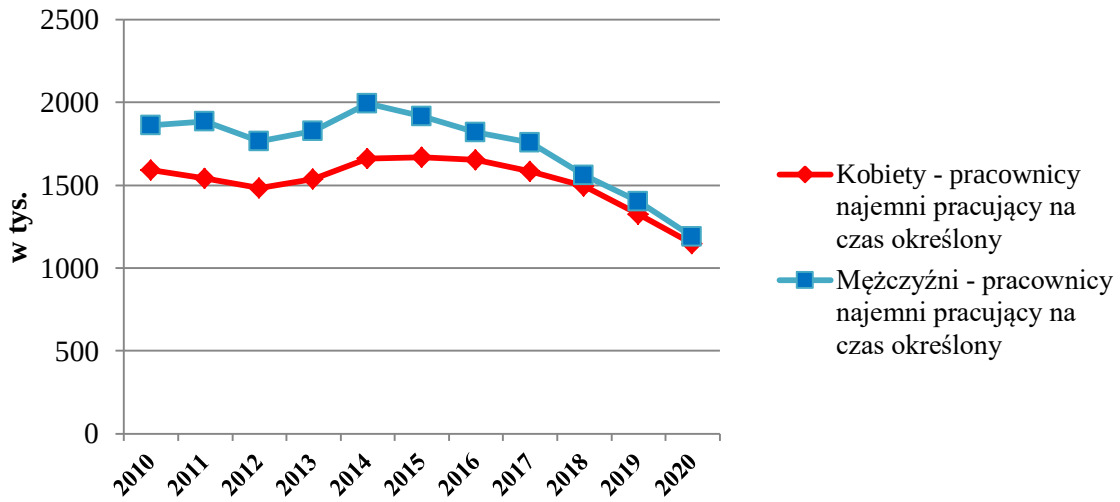
[595] Regulacje te przyczyniły się do postępującego spadku stosowania tej formy zatrudnienia z 16,3% w 2013 r. do 10,8% w 2020 r. Eurostat, *Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%),*https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 09. 08. 2021).

Omawiając dane zawarte w tabeli 13 można stwierdzić, że najwyższy odsetek pracowników zatrudnionych na czas określony w wieku 15-64 lata, występował zarówno w 2010 jak i 2020 r. w: Hiszpanii[596], Polsce, Holandii i Portugalii, a najmniejszy w Rumunii, na Litwie i w Estonii. Tak duże zróżnicowanie częstości umów czasowych wśród krajów UE powodują w znacznej mierze rozbieżności natury legislacyjnej, warunkujące ich stosowanie oraz szeroko pojęte umowy czasowe w poszczególnych krajach. Nie bez znaczenia jest także stopień ich restrykcyjności. Wpływ na tak zróżnicowaną sytuację ma też szereg innych czynników, w tym efektywność instytucji występujących na rynkach pracy[597].

Zbiorowość osób pracujących na czas określony można scharakteryzować z uwzględnieniem wybranych cech społeczno-demograficznych, w tym płci, wieku i poziomu wykształcenia. Ich liczebność, biorąc pod uwagę kryterium płci, w Polsce w latach 2010- 2020 została przedstawiona na rys.11.

[596] Wyraźny dualizm hiszpańskiego rynku pracy sięga połowy lat 80. Na tle wysokiego bezrobocia, reforma pracy wprowadzona w 1984 r. pozwoliła firmom korzystać z bardzo elastycznych umów na czas określony. Reforma ta, pozostawiając rygorystyczną ochronę zatrudnienia dla umów na czas nieokreślony i wprowadzając nowe przepisy dla umów terminowych, spowodowała gwałtowny wzrost tych drugich. J. Dolado, C. García-Serrano, J. F. Jimeno, *Drawing lessons from the boom of temporary jobs in Spain*, „Economic Journal", 2002, Vol. 112, No. 480, s. 270 - 295; S. Bentolila, J. Dolado, J.F Jimeno, *Two-tier employment protection reforms: The Spanish experience', Cesifo DICE Report*, „Journal for Institutional Comparisons", 2008, Vol. 6, No. 4, s. 49 - 56; S. Bentolila, J. Dolado, J.F Jimeno, *Reforming an insider - outsider labor market: The Spanish experience*, „IZA Journal of European Labor Studies", Vol. 1, No. 1, s. 1 - 29. Stopniowe zmniejszenie udziału pracy czasowej stało się priorytetowym celem hiszpańskiej polityki publicznej. Dwie kluczowe reformy promujące zatrudnianie miały miejsce w 1997 i 2006 r. Szerzej o założeniach i skutkach wprowadzonych reform w: J. I. García-Pérez, Y.F. Rebollo Sanz, *Do wage subsidies affect the subsequent employment stability of permanent workers? The case of Spain*, „Moneday Crédito", 2009, Vol. 228, s. 65 - 102; A. Kugler, J. F. Jimeno, V. Hernanz, *Employment consequences of restrictive permanent contracts: Evidence from Spanish labour market reforms*, „IZA Discussion Paper", No. 657, Institute of Labor Economics, Bonn 2003; Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, op. cit., s. 45.

[597] Szeroko analizowanym przykładem w tym aspekcie jest rynek pracy w Hiszpanii. Szerzej w: P. Maleszyk, *Hiszpański rynek pracy w okresie kryzysu finansowo - gospodarczego: nieefektywności instytucji i próby reform*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", Rzeszów, 2018, nr 55/3, s. 165 - 168.



Rys. 11.Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce na czas określony w IV kwartale w latach 2010-2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Jak wynika z danych przedstawionych na rys. 11, w zbiorowości zatrudnionych czasowo do 2017 r. dominowali mężczyźni. Od 2018 r. liczebność kobiet i mężczyzn posiadających umowy na czas określony kształtowała się na zbliżonym poziomie. Widoczny spadek liczby osób, deklarujących zatrudnienie w tej formie, wystąpił zarówno wśród kobiet - spadek z 1654 tys. osób w IV kwartale 2016 do 1145 tys. w IV kwartale 2020 r., jak i mężczyzn- spadek z 1820 tys. osób do 1189 tys.[598]. Można zatem założyć, że płeć nie stanowiła głównego kryterium determinującego o wyborze tej formy zatrudnienia[599].

Płeć nie była także kryterium mocno różnicującym pracujących czasowo w UE, gdzie przez cały opisywany okres udział kobiet i mężczyzn zatrudnionych na czas określony w ogóle pracujących, kształtowały się na zbliżonym poziomie - odpowiednio 14 i 13%. Omawiane zależności zostały przedstawione w tabeli 14.

Tabela 14. Pracownicy posiadający umowy na czas określony w UE i w Polsce w latach 2010-2020 jako % pracujących (osoby w wieku 15-64 lata)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UE*	13,9	14,0	13,7	13,6	13,9	14,1	14,2	14,3	14,1	13,6	13,5
Kobiety	14,6	14,6	14,2	14,1	14,3	14,5	14,7	14,8	14,7	14,1	14,2

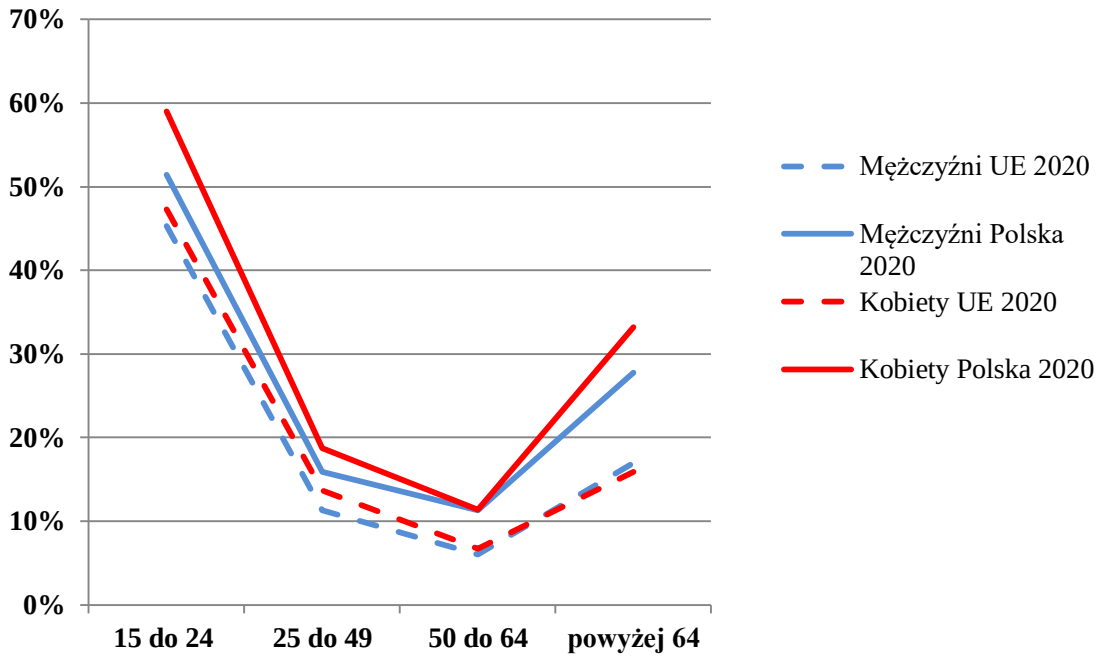
[598] GUS, BAEL.

[599] Szczegółową analizę cech społeczno-demograficznych tej grupy pracowników przeprowadzili m.in.: A. Kiersztyn, J. Dzierzgowski, *Portret zatrudnionego na czas określony: wynik analiz ilościowych*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012, s. 67 - 92.

Mężczyźni	13,3	13,5	13,2	13,2	13,5	13,8	13,8	13,8	13,6	13,2	12,9
Polska	27,2	26,8	26,8	26,8	28,3	28,0	27,5	26,1	24,3	21,7	18,4
Kobiety	27,0	26,1	26,2	26,3	28,0	27,9	27,6	26,6	25,1	22,9	19,5
Mężczyźni	24,4	27,5	27,3	27,2	28,5	28,0	27,3	25,6	23,5	20,6	17,4

*Dane za lata 2010-2019 - UE28, dane za 2020 r. - UE 27.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%)*, https:// appsso.eurostat .ec. europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp:08.08.2021).

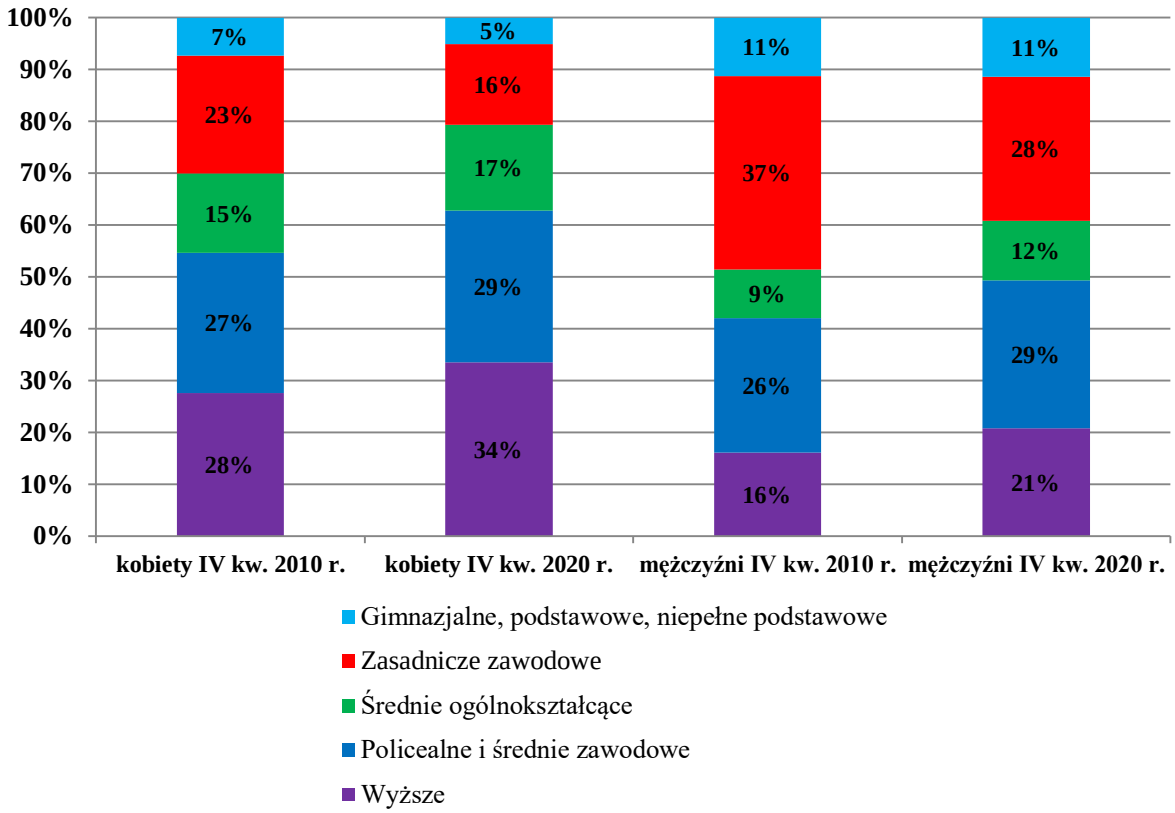
Analizując jednocześnie płeć i wiek osób pracujących na czas określony w Polsce i UE w 2020 r. można zauważyć, że ta forma zatrudnienia jest szczególnie popularna wśród osób młodych do 24 lat oraz tych powyżej 64 r. życia niezależnie od ich płci. Udział procentowy kobiet pracowników czasowych w Polsce był większy niż mężczyzn dla osób w wieku: 15-24 lata - około 8%, 25-49 lat - około 3% i tych powyżej 65 lat - około 6%. Istotna różnica w częstości występowania tej formy zatrudnienia wśród kobiet i mężczyzn nie wystąpiła dla osób w wieku 50-64 lata. Graficzną ilustrację omawianych zależności przedstawia rys. 12.



Rys. 12. Udział pracowników czasowych w ogóle pracujących w Polsce i w UE w 2020 r. z uwzględnieniem wieku i płci (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees by sex, age and main reason*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 07.08.2021).

Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia osób pracujących w Polsce na czas określony, można zauważyć, że w zbiorowości tej wzrósł udział osób z wykształceniem wyższym - z 21% w IV kwartale 2010 r. do 27% w IV kwartale 2020 r. Na zbliżonym

poziomie w omawianym okresie kształtował się odsetek osób z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym - około 28%, średnim ogólnokształcącym - 13% oraz gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym - około 9%. O 8% zmalał w latach 2010-2020 udział osób z wykształceniem zawodowym - z 30% do 22%[600]. Na rys. 13 została przedstawiona struktura wykształcenia pracujących na podstawie umów na czas określony z uwzględnieniem płci w IV kwartale 2010 i 2020 r.



Rys. 13. Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce na czas określony według poziomu wykształcenia w IV kwartale 2010 i 2020 r. (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Charakteryzując zbiorowość kobiet pracujących na czas określony według poziomu posiadanego przez nie wykształcenia można zauważyć, że w grupie tej największy udział w 2020 r. stanowiły osoby z wykształceniem wyższym. W porównaniu do 2010 r. wzrósł on o około 6%. W tym samym czasie, znacząco spadł odsetek kobiet legitymujących się wykształceniem zasadniczym zawodowym - spadek o około 7%.

Jednocześnie, w grupie mężczyzn pracujących na czas określony dominowały osoby z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym oraz zasadniczym zawodowym, choć ich udział spadł w omawianym okresie o około 10%. W pozostałych

[600] Obliczenia własne na podstawie danych BAEL.

grupach nastąpił wzrost od 2 do 4%. Obserwowane zmiany są zgodne z kierunkiem zmian w ogólnym poziomie wykształcenia mężczyzn, wśród których odsetek z wykształceniem zasadniczym zawodowym spadł z 33% 2010 r. do 29% w 2020 r., a wzrósł w pozostałych grupach, z wyjątkiem gimnazjalnego, podstawowego i niepełnego podstawowego[601].

Dobrowolne wykonywanie pracy czasowej może być korzystne zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika, wiązać się z większym poziom elastyczności dla obu stron. Istotnym problemem jest natomiast kwestia niedobrowolnej pracy czasowej, która utożsamiana jest z wysokim stopieniem niepewności, w tym tej finansowej oraz często ograniczonym dostępem do praw pracowniczych i ochrony socjalnej. W Polsce w 2020 r. około 46% pracowników czasowych deklarowało niedobrowolność tak świadczonej pracy (było to o 5,4% mniej niż wynosiła średnia dla UE), co oznacza znaczy spadek w porównaniu z rokiem 2010, kiedy powód taki podawało aż 74% pracujących w tej formie. Jednocześnie znacznie wzrósł odsetek osób deklarujących zadowolenie, wynikające z pracy na podstawie umowy czasowej oraz osób zatrudnionych na okres próbny. Główne przyczyny pracy na czas określony dla pracujących w Polsce i w UE w latach 2010 i 2020 zostały przedstawione w tabeli 15.

Tabela 15. Przyczyny pracy na czas określony w UE i w Polsce w roku 2010 i 2020 (osoby w wieku 15-64 lata)

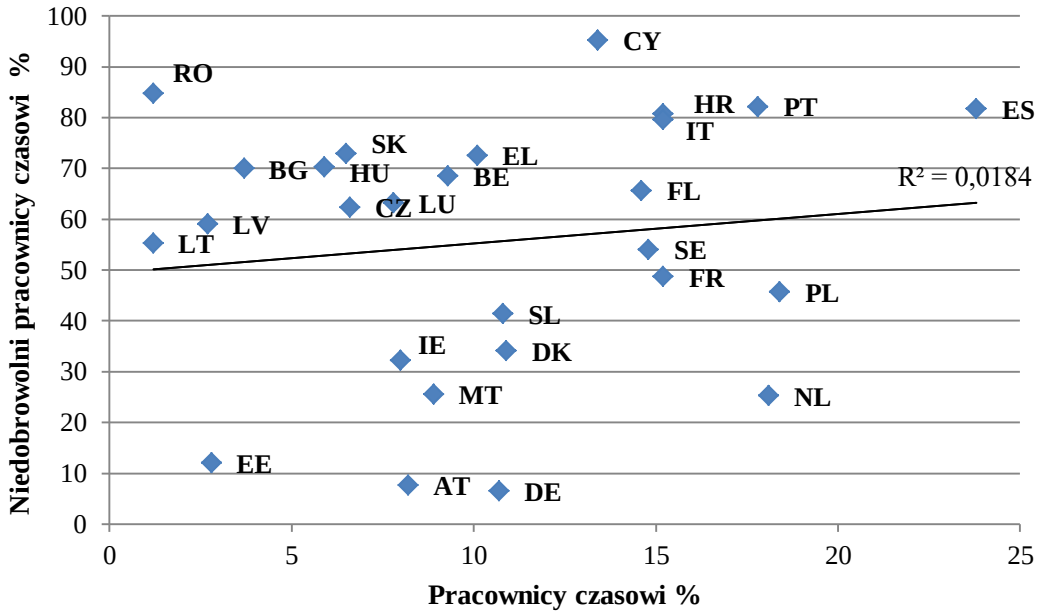
	Brak możliwości znalezienia stałej pracy		**Taka forma zatrudnienia odpowiada**		**Nauka lub szkolenie**		**Okres próbny**		**Brak odpowiedzi**	
Kraj/Rok	**2010**	**2020**	**2010**	**2020**	**2010**	**2020**	**2010**	**2020**	**2010**	**2020**
UE*	54,4	51,1	9,9	12,5	15,8	15,1	7,7	7,9	12,2	13,4
Polska	74,1	45,7	8,4	25,4	10,2	11,0	7,2	17,9	:	:

*Dane 2010 - UE 28, dane 2020 - UE 27
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees by sex, age and main reason,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp:08.08.2021).

Analizując częstość występowania umów na czas określony w poszczególnych krajach Unii i udział w zbiorowości pracowników czasowych osób, które wykonywały tą formę pracy niedobrowolnie, można zauważyć, że popularność występowania tej formy zatrudnienia nie jest jednoznaczna z jej pozytywnym lub negatywnym postrzeganiem. Pomimo, że w Hiszpanii i Portugalii, które są liderami w stosowaniu tej formy

[601] GUS, *Odsetek ludności w wieku 15-64 lata wg poziomu wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania*, https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica, (dostęp: 09.08.2021).

elastyczności, udział pracowników niedobrowolnie czasowych wynosił 80%, to równie wysoki odsetek występował w Rumunii, w której ta forma zatrudnienia w 2020 r. dotyczyła jedynie 1,2% pracujących. Relację pomiędzy udziałem niedobrowolnych pracowników czasowych, a ogółem zatrudnionych w tej formie w państwach UE w 2020 r. przedstawia rys. 14.



Rys. 14. Pracownicy czasowi (%) a wskaźnik niedobrowolnego zatrudnienia wśród pracowników czasowych (%)

Źródło: Eurostat, *Involuntary temporary employment*, https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tesem190, (dostęp: 08.08.2021). Eurostat, *Temporary employees by sex, age and main reason*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 08.08.2021).

Istotnym aspektem pracy na czas określony jest także kwestia związana z długością trwania umowy, a tym samym z okresem jej wykonywania. W omawianym okresie, w UE pojawiła się tendencja do skracania okresu obowiązywania umów, co można powiązać z coraz częstszym wykonywaniem pracy dorywczej, jak i pracy na platformach. Udział umów zaliczanych do szczególnie niepewnych, trwających do trzech miesięcy, kształtował się w UE na stabilnym poziomie 16%, ale był zróżnicowany w poszczególnych państwach członkowskich - około 5% na Cyprze, w Czechach i Niemczech, ale ponad 30% w Belgii, Chorwacji, Estonii, na Łotwie oraz ponad 40% na Litwie. Wśród pracowników czasowych w Polsce można zaobserwować spadek umów do 3 miesięcy - z 16% w 2010 r. do 14% w 2020 r. oraz umów powyżej 3 lat - z 17% w 2010 r. do 6% w 2020 r. Jednocześnie,

nieznacznie wzrósł odsetek umów zawieranych do 1 roku z 58% do 63%, od 1 do 2 lat od 16% do 22% i od 2 do 3 lat od 8% do 9%[602].

Pomimo widocznych różnic w powszechności stosowania umów na czas określony, kwestie ich dotyczące stanowią ważne miejsce w debacie unijnej. Podstawowe zabezpieczenia dla pracowników zatrudnionych w tej formie zapewnia wspomniana wcześniej dyrektywa w sprawie pracy na czas określony (1999/70/WE)[603], która jednocześnie oferuje znaczną swobodę państwom członkowskim w zakresie wdrożenia środków zapobiegających nadużyciom (np.: w odniesieniu do celów, powodów przedłużenia umów na czas określony, maksymalnego czasu ich trwania, ograniczeń dotyczących liczby wznowień oraz definicji „kolejnych" umów na czas określony), co doprowadziło do dużych różnic w zakresie jej uregulowania pomiędzy państwami członkowskimi[604].

W następstwie kryzysu ekonomicznego z 2007 r. niektóre państwa członkowskie zdecydowały się na tymczasową deregulację umów czasowych. Należały do nich: Francja, Grecja, Włochy, Portugalia i Słowenia[605]. Ich działania przybrały formę złagodzenia ograniczeń i szeregu wymagań administracyjnych dotyczących zwolnień, skracania okresów wypowiedzenia, czy łagodzenia regulacji dotyczącej płatności odpraw. Wydaje się jednak, że podejście to przyczyniło się do jeszcze większego poziomu segmentacji na rynkach pracy[606]. Inna grupa państw, wprowadziła zmiany w przepisach, mające zniechęcać i utrudniać korzystanie z tymczasowych kontraktów. Zmiany takie zostały wprowadzone na Cyprze, w Hiszpanii, Portugalii, Szwecji, Słowenii, Holandii, w Niemczech i w Polsce[607]. We Francji i Włoszech zwiększono koszty zwiane

[602] Obliczenia własne na podstawie: Eurostat, *Temporary employees by sex, age and duration of the work contract (1 000),* ttps://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, **(**dostęp: 06.11.2021).
[603] Council Directive 1999/70/EC of 28 June 1999 concerning the framework agreement on fixed-term work concluded by ETUC, UNICE and CEEP, Dz. U. WE L 175/43 z 10.07. 1999 r., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A31999L0070, (dostęp: 10.12.2020).
[604] OECD, *Policy responses to new forms of work*, OECD Publishing, Paris 2019.
[605] OECD, *Protecting jobs, enhancing flexibility: A new look at employment protection legislation*, *OECD Employment Outlook*, OECD Publishing, Paris 2013, s. 65 - 126; ILO, *Employment protection legislation: Summary indicators in the area of terminating regular contracts(individual dismissals)*, International Labour Office, Geneva 2015.
[606] T. Boeri, *Institutional reforms and dualism in European labor markets*, red. D. Card, O. Ashenfelter, Handbook of labor economics, Elsevier, Amsterdam 2011, s. 1173 - 1236; W. Eichhorst, P. Marx, C. Wehner, *Labor market reforms in Europe: Towards more flexicure labor markets?*, „IZA Discussion Paper", No. 9863, Institute of Labor Economics, Bonn 2016; W. Eichhorst, P. Marx, *How stable is labour market dualism? Reforms of employment protection innine European countries*, „IZA Discussion Paper", No. 12309, Institute of Labor Economics, Bonn 2019.
[607] Omówiona wcześniej nowelizacja k. p. z dnia 25 czerwca 2015.

z wykorzystywaniem umów czasowych poprzez podniesienie stawki składki na ubezpieczenie tak, by była wyższa niż w przypadku umów stałych[608].

Zróżnicowane kierunki działań dotyczących pracowników zatrudnionych czasowo w poszczególnych krajach Unii świadczą o złożoności aspektów związanych ze stosowaniem tej formy zatrudnienia. Pomimo jej szeregu zalet, wiele państw stara się wprowadzać regulacje zapewniające optymalizację zakresu jej stosowania. Jednym z nich jest Polska, w której w 2020 r. wystąpił największy w UE spadek udziału umów zawieranych na czas określony w ogóle zatrudnienia - około 3% w porównaniu do 2019 r.[609].

2.2.3. Praca w niepełnym wymiarze czasu - wybrane aspekty

Kolejną z analizowanych form elastycznego zatrudnienia, występującą na polskim rynku pracy, jest praca w niepełnym wymiarze czasu. Udział pracujących w tej formie w zbiorowości osób pracujących ogółem spadł z 8,6% w IV kwartale 2010 r. do 6,5% w IV kwartale 2020 r.

Wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu, zgodnie z danymi BAEL, można wyróżnić: pracowników najemnych, osoby samozatrudnione i pomagających bezpłatnie członków rodzin[610]. Liczebność poszczególnych grup w IV kwartałach w latach 2010-2020 została przedstawiona w tabeli 16.

[608] Szacuje się, że w okresie 2008-2018 odnotowano w UE około 200 zmian legislacyjnych dotyczących umów tymczasowych, umów na czas określony i na czas nieokreślony. Około połowa zmian dotyczyła umów czasowych. Spośród zmian dotyczących umów na czas określony około 20 dotyczyło uregulowań ograniczających ich użycie - głównie skrócenia ogólnego czasu trwania i dopuszczalnej liczby kolejnych umów. Szerzej: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series,* op. cit., 42 - 43.

[609] Eurostat, *Employment - annual statistics,* https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics, (dostęp: 10.08.2021).

[610] Szerzej w: E. Patra, *Praca w niepełnym wymiarze - wybrane aspekty*, [w:] Rozprawy Naukowe i Zawodowe PWSZ w Elblągu, red. K. Sidorkiewicz, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Elbląg 2020, s. 63-77.

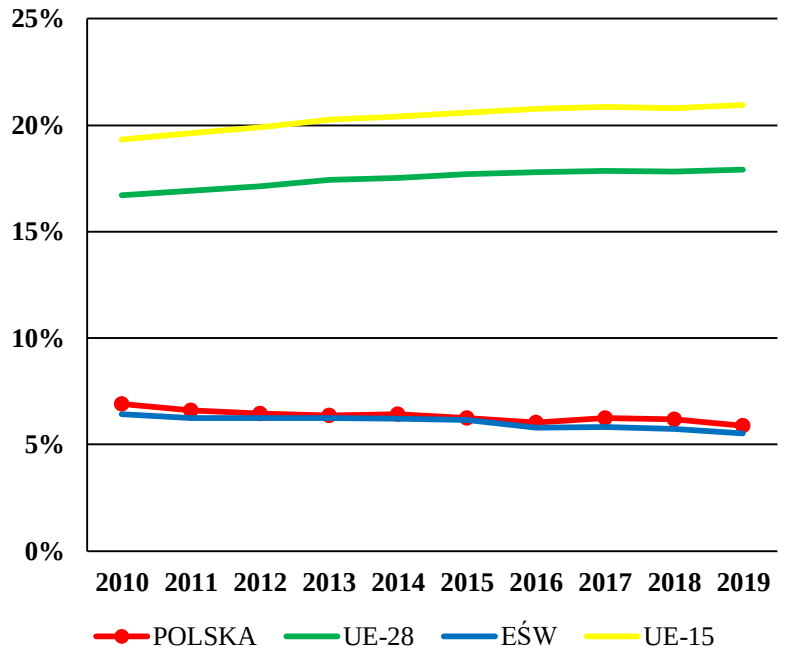
Tabela 16. Pracujący w Polsce w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartałach w latach 2010-2020 według statusu na rynku pracy

Wyszczególnienie	Pracujący w niepełnym wymiarze czasu	Pracownicy najemni pracujący w niepełnym wymiarze czasu	Pracownicy najemni jako % pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu	Samozatrudnieni pracujący w niepełnym wymiarze czasu	Samozatrudnieni jako % pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu	Pomagający bezpłatnie członkowie rodzin pracujący w niepełnym wymiarze czasu	Pomagający bezpłatnie członkowie rodzin jako % pracowników pracujących w niepełnym wymiarze czasu
	w tysiącach	w tysiącach	w %	w tysiącach	w %	w tysiącach	w %
IV kwartał 2010	1331	806	60,56%	305	22,92%	219	16,45%
IV kwartał 2011	1303	814	62,47%	275	21,11%	214	16,42%
IV kwartał 2012	1233	791	64,15%	260	21,09%	182	14,76%
IV kwartał 2013	1225	799	65,22%	276	22,53%	150	12,24%
IV kwartał 2014	1208	794	65,73%	263	21,77%	152	12,58%
IV kwartał 2015	1198	800	66,78%	260	21,70%	138	11,52%
IV kwartał 2016	1182	791	66,92%	280	23,69%	111	9,39%
IV kwartał 2017	1180	777	65,85%	283	23,98%	120	10,17%
IV kwartał 2018	1161	773	66,58%	288	24,81%	100	8,61%
IV kwartał 2019	1105	756	68,42%	250	22,62%	99	8,96%
IV kwartał 2020	1079	685	63,48%	285	26,41%	105	9,73%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Interpretując dane zawarte w tabeli 16, można zauważyć, że w zbiorowości osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu dominowali pracownicy najemnymi, którzy stanowili około 60,5% wszystkich pracujących w tej formie w IV kwartale 2010 i 63% jedenaście lat później. Ponad 26% osób pracujących w niepełnym wymiarze stanowili w IV kwartale 2020 r. samozatrudnieni - wzrost o ponad 3%. Udział ostatniej z wyodrębnionych grup, pomagających bezpłatnie członków rodzin, zmniejszył się z 16% do około 10%.

Zakres zastosowania pracy w niepełnym wymiarze czasu na rynku pracy w Polsce oraz dla krajów: UE 28, UE 15 i dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej został przedstawiony na rys. 15.



Rys. 15. Udział pracujących w niepełnym wymiarze w ogóle pracujących w Polsce i w wybranych grupach krajów UE (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%)*,http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp: 04.12.2020).

Jak wynika z danych przedstawionych na rys. 15, częstość występowania pracy w niepełnym wymiarze w latach 2010-2019 różni się znacząco pomiędzy starymi i nowymi krajami Unii. Wynikać to może z wielu uwarunkowań, wśród których najczęściej wymienia się te o znaczeniu historycznym oraz gospodarczym, związane z transformacją gospodarek Europy Środkowej i Wschodniej. Duża dysproporcja w powszechności pracy w niepełnym wymiarze czasu w poszczególnych krajach Unii wynika także z różnic w dochodach osiąganych przez osoby w nich pracujące. Pracownicy

z krajów, które mają rozpowszechnioną tą formę zatrudnienia zarabiają często więcej pracując na pół etatu, niż mieszkańcy tych, w których nie jest ona popularna, np.: Bułgarii, Węgier, czy w Rumunii[611]. Niewielkie zainteresowanie pracą w niepełnym wymiarze może być także spowodowane obawą części pracowników o nieadekwatną ilość obowiązków przydzielaną im w skróconym wymiarze czasu, czy niechęcią pracodawców wynikającą z kosztów zatrudnienia pracowników niepełnoetatowych. Za inną przyczynę można uznać różnice w dostępności miejsc pracy w niepełnym wymiarze, które nie są jednakowo popularne na poszczególnych rynkach pracy w Unii[612].

Podobnie jak w przypadku interpretacji danych dotyczących umów na czas określony, dla lepszego zobrazowania skali występowania pracy w niepełnym wymiarze czasu dokonano zestawienia krajów Unii o najwyższym i najniższym udziale pracowników zatrudnionych w tej formie w 2010 i 2020 r. (tabela 17). W tabeli umieszczono także wartość wskaźnika dla Polski.

Tabela 17. Pracujący w niepełnym wymiarze czasu jako % ogółu pracujących w wybranych krajach UE*

Najwyższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Holandia	48,1	Holandia	50,8
Szwecja	25,8	Niemcy	27,9
Wielka Brytania	25,7	Austria	27,2
Niemcy	25,6	Belgia	24,4
Dania	24,8	Dania	23,4
Najniższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Bułgaria	2,2	Bułgaria	1,8
Słowacja	3,8	Węgry	4,8
Czechy	5,1	Słowacja	4,6
Węgry	5,5	Chorwacja	4,5
Grecja	6,3	Czechy	5,7
(7.) **Polska**	**7,7**	(6.) **Polska**	**5,9**

* Dane 2010 - UE 28, dane 2020 - UE 27

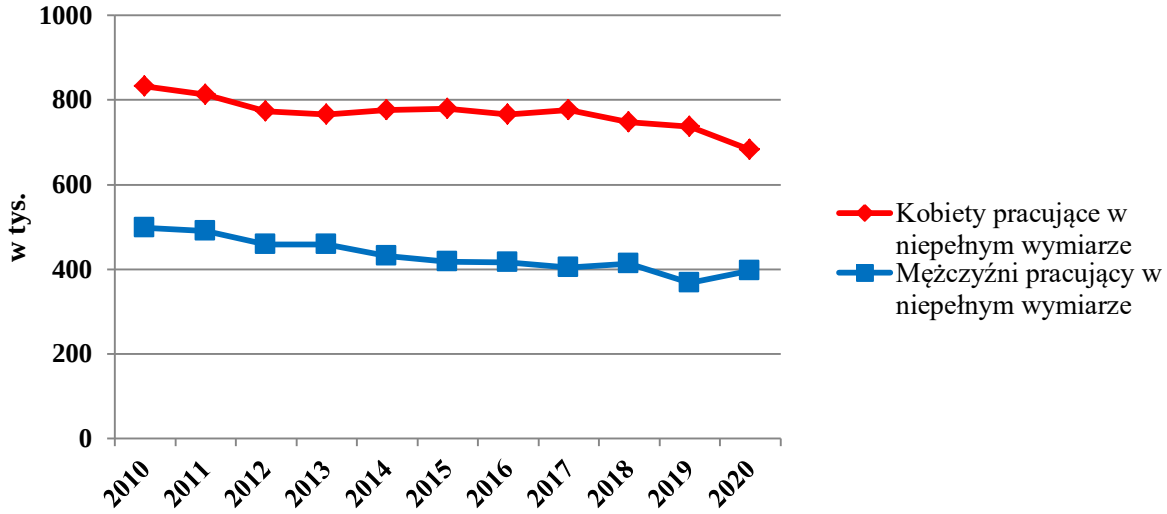
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%)*,http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp: 08.08.2021).

[611] V. Törmalehto, *Reconciliation of EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) data and national accounts*, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2019; Eurostat, *Mean and median income by age and sex*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.en, (dostęp: 20.05.2020).

[612] Ta forma zatrudnienia jest bardzo popularna np.: w Holandii i Wielkiej Brytanii, gdzie między innymi *job-sharing* jest powszechną formą wykonywania pracy.

Według danych Eurostatu, najwyższy odsetek osób w wieku 15-64 lata, które pracowały w niepełnym wymiarze występował w 2010 i 2020 r. w Holandii, która pod tym względem jest niezaprzeczalnym liderem[613], a najniższy w Bułgarii. Polska ze wskaźnikiem o wartości 5,9% w 2020 r., znalazła się na 6 pozycji wśród krajów o najniższym udziale osób pracujących w niepełnym wymiarze w ogóle pracujących[614].

Biorąc pod uwagę wybrane cechy społeczno-demograficzne pracujących w niepełnym wymiarze czasu w Polsce, można zauważyć, że kobiety stanowiły około 64% wszystkich pracujących w tej formie zatrudnienia w IV kwartale 2020 r. Liczbę osób pracujących w niepełnym wymiarze z uwzględnieniem ich płci w IV kwartałach 2010-2020 przedstawia rys.16.



Rys. 16. Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartałach 2010-2020 (tys.)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Płeć jest kryterium różnicującym pracujących w niepełnym wymiarze czasu także w krajach UE. Przez cały analizowany okres, odsetek kobiet pracujących w tej formie był

[613] Holendrzy pracują średnio 29 godzin tygodniowo, a czterodniowy tydzień pracy występuje w tym kraju bardzo często. Prawo pracy chroni pracowników tymczasowych, zatrudnianych na krótki okres, a także tych niebędących na pełnym etacie. Co więcej, wszyscy pracownicy w Holandii mają dostęp do w pełni płatnego urlopu, urlopu macierzyńskiego i ojcowskiego. Prawo uchwalone w 2000 r. daje pracownikom możliwość do zmniejszenia liczby godzin etatu przy zachowaniu pracy, wynagrodzenia, opieki zdrowotnej i świadczeń dodatkowych. Więcej na temat w: G. Vonk, A. Jansen, *Social protection of marginal part-time, self-employment and secondary jobs in the Netherlands,* „WSI", 2017, nr 9, s. 20 - 65; A. C. Gilen, T. Schils. *Non-Standard Employment Patterns in the Netherlands,* „IZA Policy Paper", nr 77, Institute for the Study of Labor, Bonn 2014.

[614] Ta forma zatrudnienia nie jest popularna w Polsce między innymi ze względu na niski poziom wynagrodzeń. Z. Wiśniewski, *Aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511, s. 275. Nieznaczne różnice w wysokości podawanych wskaźników wynikają z faktu, że dane pochodzące z bazy Eurostat są danymi rocznymi, a analiza dokonywana na podstawie badania BAEL dotyczy badań kwartalnych.

prawie czterokrotnie większy niż mężczyzn. Może to oznaczać, że stanowi ona szczególnie w ich przypadku rozwiązanie ułatwiające godzenie obowiązków zawodowych z innymi aktywnościami[615]. W Polsce powszechność występowania pracy w tej formie była około 5% wyższa w przypadku kobiet niż mężczyzn. Zależność tą przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu w UE i w Polsce w latach 2010-2020 (osoby w wieku 15-64 lata)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UE*	18,5	18,8	19,2	19,6	19,6	19,6	19,5	19,4	19,2	19,1	18,2
Kobiety	31,3	31,5	31,9	32,4	32,2	32,1	31,9	31,7	31,3	31,3	29,7
Mężczyźni	7,8	8,0	8,4	8,7	8,8	8,9	8,9	8,8	8,7	8,7	8,4
Polska	7,7	7,3	7,2	7,1	7,1	6,8	6,4	6,6	6,4	6,1	5,9
Kobiety	10,9	10,5	10,6	10,4	10,3	9,9	9,7	10,0	9,7	9,3	8,9
Mężczyźni	5,0	4,7	4,5	4,5	4,4	4,2	3,7	3,7	3,8	3,5	3,4

*Dane za lata 2010 - 2019 - UE28, dane za 2020 r. - UE 27.
Źródło: Opracowanie własne: Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%),* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/show.do?dataset= lfsa_ eppga&lang=en, (dostęp: 08.08.2021).

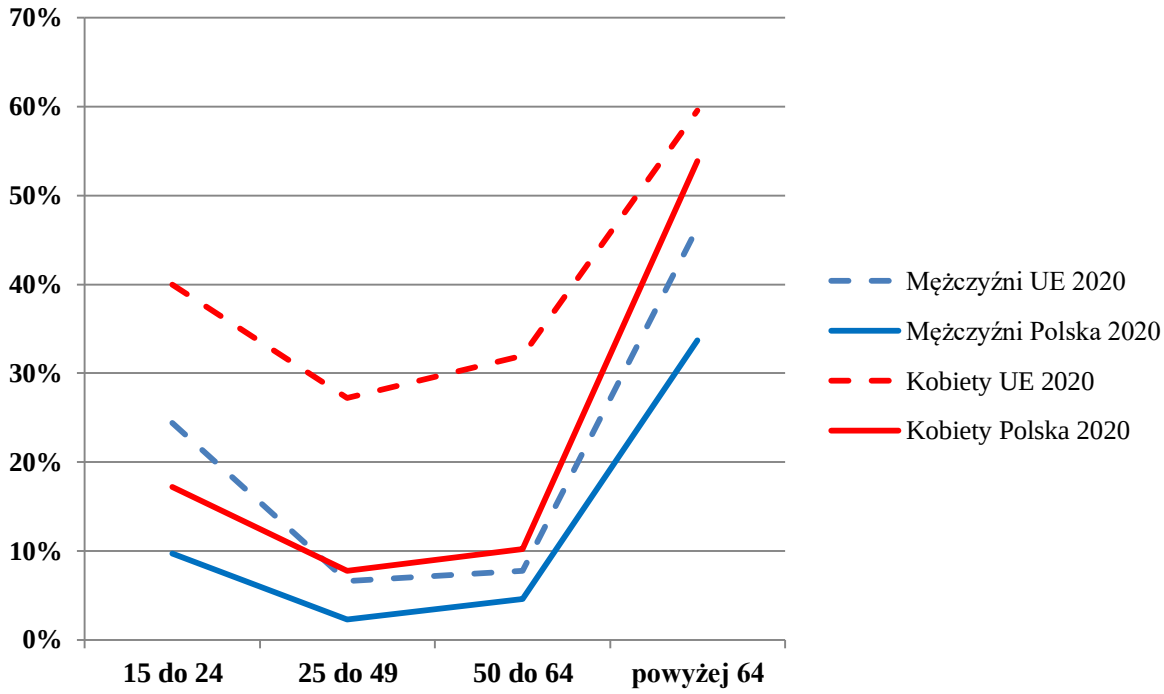
Z danych zawartych w tabeli 18 wynika, że odsetek pracujących w niepełnym wymiarze czasu w UE nie uległ znaczącej zmianie w latach 2010-2020. Uznaje się, że niewielki wzrost zainteresowania tą formą zatrudnienia w latach 2010-2014 był spowodowany dostosowywaniem się europejskich rynków pracy do sytuacji po kryzysie z 2008 r., w wyniku którego w latach 2008-2013 około 5 milionów ludzi w UE straciło pracę[616]. W omawianym okresie w Polsce nastąpiło zmniejszenie odsetka zatrudnienia w tej formie zarówno wśród kobiet - o 2%, jak i wśród mężczyzn - o 1,5%. Największy spadek pracujących w niepełnym wymiarze wystąpił wśród mężczyzn w wieku powyżej 64 lat - 16% i u kobiet w wieku 50-64 lata - 6%. Jednocześnie w obu tych grupach wzrósł w omawianym okresie wskaźnik zatrudnienia, co pozwala przypuszczać, że osoby te częściej pracowały w innych formach, w tym w pełnym wymiarze czasu[617].

Analizując jednocześnie płeć i wiek osób pracujących w niepełnym wymiarze w Polsce i w UE można zauważyć, że ta forma zatrudnienia jest szczególnie popularna

[615] Najwięcej kobiet w wieku 15-64 lata pracujących w niepełnym wymiarze w 2020 r. występowało w: Holandii 75,5%, Austrii 46,9%, Niemczech 48,0%, Belgii 40,0%, a najmniej w: Bułgarii 2,1%, Rumunii 6,0%, Słowacji 6,8%, Chorwacji 6,7% i na Węgrzech 7,3. Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%),* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp:07.08. 2021).
[616] Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation*, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, s. 5.
[617] Eurostat, *Employment rate by sex, age group 20 - 64*, https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_10&plugin=1, (dostęp: 07.08.2021).

wśród osób młodych w wieku 15-24 lata oraz starszych pracowników powyżej 64 r. życia. Wśród pracujących na unijnych rynkach pracy w grupie wiekowej 25-49 lat i 50-64 lata, odsetek kobiet pracujących w niepełnym wymiarze był wyższy od mężczyzn o około 20%.

Na polskim rynku pracy największy odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu występował wśród osób po 64 r. życia - 54% pracujących kobiet i 34% pracujących mężczyzn z tej grupy deklarowało pracę w niepełnym wymiarze w 2020 r. Dla zbiorowości osób w wieku 15-64 lat odsetek kobiet pracujących w niepełnym wymiarze był o około 5% wyższy niż mężczyzn (rys. 17).



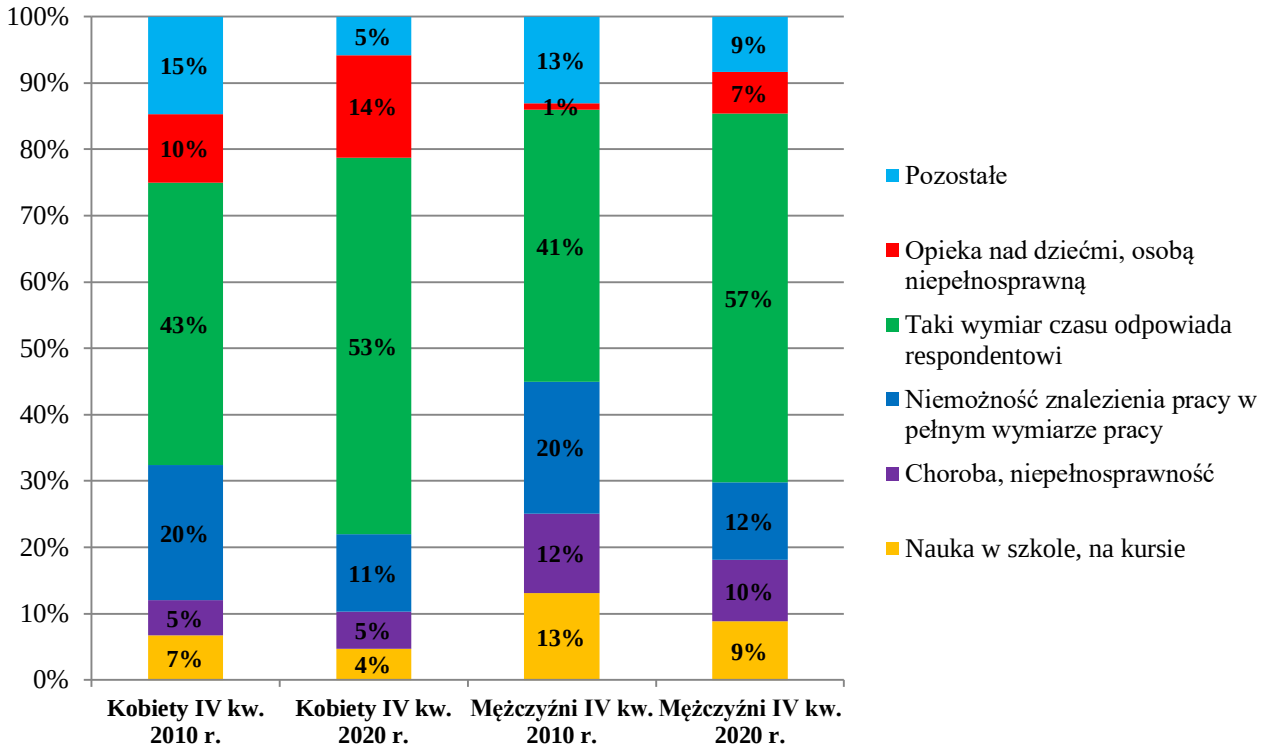
Rys. 17. Pracujący w niepełnym wymiarze czasu w Polsce i UE z uwzględnieniem wieku i płci w 2020 r. (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%),* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp:07.08.2021).

Ważną kwestią, dotyczącą pracy w niepełnym wymiarze, podobnie jak w przypadku umów na czas określony, jest ta, dotycząca jej dobrowolności. Analizując dane dotyczące głównych przyczyn pracy w tej formie w Polsce, można zauważyć, że zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, dominująca była ta związana z dogodnym wymiarem czasu. W przypadku kobiet istotnym motywem była także opieka nad dziećmi lub osobą niepełnosprawną. Taki powód pracy w niepełnym wymiarze podało blisko 4% więcej kobiet w 2020 r. niż w 2010 r. Co ciekawe, zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, w omawianym okresie niedobrowolność świadczenia pracy w niepełnym

wymiarze spadła o około 8%[618]. Odsetek mężczyzn pracujących niedobrowolnie w niepełnym wymiarze czasu wynosił w 2020 r. 15,2% i był najwyższy dla tych w wieku 25-49 lat - 20,2%. Także wśród 12,1% kobiet pracujących w Polsce w tej formie niedobrowolnie w 2020 r., najczęściej powód ten deklarowały osoby w wieku 25-49 lat - 14,2%[619].

Można przypuszczać, że coraz więcej pracowników docenia możliwość elastycznego wymiaru czasu pracy i zalety pracy w wymiarze dopasowanym do indywidualnych potrzeb i sytuacji życiowej. Zestawienie głównych przyczyn pracy kobiet i mężczyzn w niepełnym wymiarze w IV kwartale 2010 i 2020 r. w Polsce zostało zaprezentowane na rys. 18.



Rys. 18. Główne przyczyny pracy w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartale 2010 i 2020 r. w Polsce

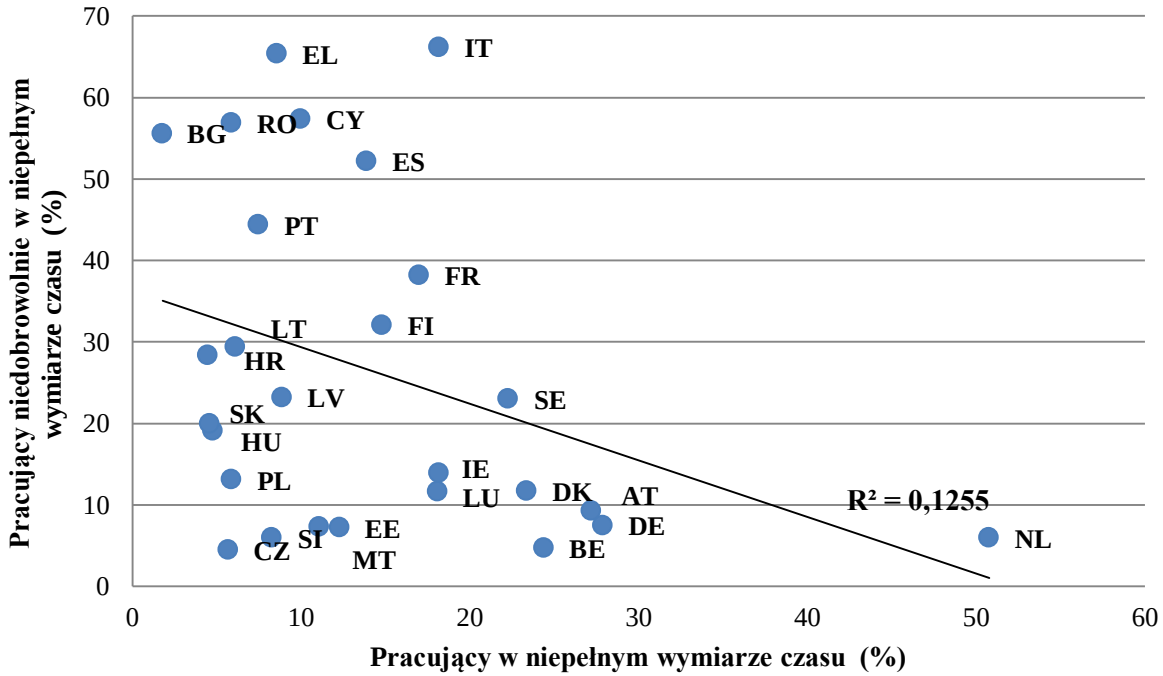
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Omawiając aspekt związany z dobrowolnością pracy w niepełnym wymiarze należy zauważyć, że w wielu krajach o znaczącym udziale osób pracujących w tej formie,

[618] Odsetek niedobrowolnych pracowników pracujących w niepełnym wymiarze zmalał w Polsce z 21,7% w 2010 r., do 13,1% w 2020 r. i był około 10% niższy niż dla UE.

[619] Analogiczne zależności można zaobserwować w UE, w której niedobrowolność pracy w niepełnym wymiarze deklarowało 24,4% niepełnoetatowych pracowników, z tego 22% kobiet i 31% mężczyzn. Ich najwyższy odsetek występował, tak jak w przypadku Polski, wśród osób w wieku 25-49 lat - 48% w 2010 i 39% w 2020 r. Eurostat, *Main reason for part-time employment - Distributions by sex and age (%),https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do* (dostęp: 08.08.2021).

tylko niewielki odsetek deklaruje niedobrowolność tak wykonywanej pracy. Taką zależność można było zaobserwować w 2020 r. w: Holandii, Niemczech, Danii, Austrii, czy Belgii. Można zatem przypuszczać, że im bardziej powszechna była praca w niepełnym wymiarze w danym kraju, tym mniej prawdopodobna była jej niedobrowolność i odwrotnie. Opisywaną zależność ilustruje rys. 19.



Rys. 19. Pracujący w niepełnym wymiarze jako % wszystkich pracujących a wskaźnik niedobrowolnego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Part-time employment as percentage of the total employment by sex and age (%)*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp:04.08.2021); Eurostat, *Involuntary part-time employment as percentage of the total part-time employment, by sex and age (%)*,https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppgai&lang=en, (dostęp:04.08. 2021).

Charakteryzując populację osób pracujących w niepełnym wymiarze, warto zwrócić także uwagę na zjawisko związane ze wzrostem w niej udziału osób wykonujących pracę poniżej 20 godzin tygodniowo *(low-hours part-time work*). Taki wymiar pracy był szczególnie popularny w 2020 r. w sektorze usług. Dotyczył on działań związanych z pomocą w prowadzeniu gospodarstwa domowego, sztuki, rozrywki, zakwaterowania i wyżywienia, usług administracyjnych i pomocniczych. We wszystkich tych branżach udział kobiet był większy niż mężczyzn. Wielu pracowników, którzy pracowali w niewielkim wymiarze godzin, pracowało w więcej niż jednym miejscu. W tym wypadku mówi się o wielopracy (*multiwork, multiple job holding*), która odnosi się

do świadczenia pracy lub wykonywania zadań na rzecz co najmniej dwóch niezależnych pracodawców[620]. Z danych Eurostatu wynika, że Polska jest jednym z krajów o największej liczbie wielopracowników - 752,5 tys. osób, których więcej pracowało w 2020 r. tylko we Francji -1377, 3 tys. osób[621]. Najwięcej osób wykonujących w Polsce więcej niż jedną pracę w 2020 r. było specjalistami - 212 tys. oraz robotnikami przemysłowymi i rzemieślnikami - 132,9 tys. osób[622]. Można zatem stwierdzić, że w omawianej zbiorowości dominują osoby wykorzystujące możliwości osiągania dodatkowego dochodu oraz ci, dla których dodatkowe zatrudnienia podyktowane jest koniecznością utrzymania siebie i rodziny[623].

Pracownicy pracujący w niepełnym wymiarze to także często osoby pracujące dorywczo, w tym wykonujący pracę na wezwanie *(on-call).* Ich status i regulacje z nim związane są bardzo zróżnicowane w poszczególnych krajach Unii. Można je pogrupować na kraje, w których ta forma zatrudnienia jest niezgodna z prawem, np.: w Austrii, na Litwie, i Łotwie, kraje, które nie mają tej formy uregulowanej prawnie i nie występuje ona w praktyce, np.: Estonia, Luksemburg, Malta i Portugalia oraz te, w których nie ma przepisów ją bezpośrednio regulujących, ale taka praca, choć nie jest powszechną praktyką, istnieje bez regulacji. Tak jak już wcześniej wspomniano, sytuacja taka dotyczy Polski, ale także: Belgii, Finlandii, Grecji, Słowenii, czy Cypru[624]. W związku z tym, coraz częściej w debacie publicznej dyskutowane są kwestie związane z zapobieganiem nadużyciom przy wykorzystywaniu tej formy zatrudnienia, a niektóre państwa UE rozpoczęły już prace nad krajowymi regulacjami zwiększającymi przewidywalność zatrudnienia tej grupy pracowników [625]. Stosowanym coraz powszechniej rozwiązaniem

[620] Szerzej w: A. Lipińska-Grobelny, *Wielopraca a zadowolenie z różnych sfer życia - analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych,* „Medycyna Pracy", 2016, nr 67 (3), s. 385 - 395; A. Lipińska-Grobelny, *Motywacja do pracy „Wielopracowników" - analiza porównawcza*, „Polityka Społeczna", 2018, nr 10, s. 19.

[621] Brak danych za 2020 r. dla Niemiec, w których w 2019 r. pracowało najwięcej wielopracowników w UE - 2363,1 tys. osób. Szerzej: Eurostat, *Employed persons having a second job by sex, age and occupation in the first job,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 07.08.2021).

[622] Największą grupę osób pracujących w więcej niż jednym miejscu stanowili w 2020 r. w UE: specjaliści 2185,7 tys., technicy i inny średni personel 1201,5 tys. oraz pracownicy zatrudnieni przy pracach prostych 719,2 tys. osób. Ibidem.

[623] Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation,* Challenges and prospects in the EU series, op. cit., s. 25; Eurofound, *Privilege or necessity? The working lives of people with multiple jobs,* European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.

[624] European Commission, *Commission Staff Working Document: Analytical document accompanying the Consultation Document second phase consultation of Social Partners under Article 154 TFEU on a possible revision of the Written Statement Directive (Directive91/533/EEC) in the framework of the European,* s. 25.

[625] Krajami takimi są np.: Irlandia, Holandia, czy Finlandia. Szerzej w: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation,* Challenges and prospects in the EU series, op. cit., s. 34; *Zmiany w prawie (ustawa WAB) dla polskich pracowników w Holandii w 2020 r.*,

jest także strategiczne współdzielenie pracowników (*strategic employee sharing*), co skutkuje w ogólnym wymiarze stałym zatrudnieniem pracownika w pełnym wymiarze czasu pracy[626].

Regulacji godzin pracy i zwiększeniu ich przewidywalności mają służyć nowe dyrektywy związane z czasem pracy i jego elastycznością: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (EU) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej[627] oraz Dyrektywa Parlamentu i Rady (EU) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE[628]. Jest to szczególnie istotne, gdyż poza kwestiami dotyczącymi pracy w niewielkim wymiarze czasu i związaną z nią ochroną pracowników, coraz większym problemem staje się zjawisko polegające na wykonywaniu pracy w wymiarze 48 godzin tygodniowo lub więcej[629]. Tendencji tej sprzyja także zwiększająca się liczba osób pracujących zdalnie - 8,9% wszystkich pracujących w Polsce w 2020 r. i 12% wszystkich pracujących w Unii[630], w tym przy użyciu nowoczesnych technologii informacyjno-

---

https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/praca-za-granica/3603974,Zmiany-w-prawie-ustawa-WAB-dla-polskich-pracownikow-w-Holandii-w-2020-r.html, (dostęp:08.09.2020); I. Borghouts - van de Pas, H.van Drongelen, *Dismissal Legislation and the Transition Payment in the Netherlands: Towards employment security?*, „European Labour Law Journal", 2020, s. 1 - 14.

[626]Szerzej: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series,* op. cit., s. 32; Eurofound, *Overview of new forms of employment - 2018 update,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018, s. 3 - 4.

[627] Dyrektywa przewiduje między innymi, że pracownicy mający co najmniej sześciomiesięczny staż pracy z tym samym pracodawcą mają prawo ubiegać się o zatrudnienie i bardziej przewidywalne i bezpieczne warunki pracy (w tym umowy na pełny etat). *Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union,* Dz.U. EU L186/105 z 11.07.2019 r

[628] Dyrektywa mówi o prawie do elastycznego wymiaru czasu pracy dla rodziców (dzieci do ósmego roku życia) i opiekunów, ale także o prawie do powrotu do poprzedniego schemat pracy (najczęściej w pełnym wymiarze godzin). *Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and careers and repealing Council Directive 2010/18/EU,* Dz.U. UE L 188/79 z 12.07.2019 r.

[629] W 2020 r. 9,2% wszystkich pracujących w wieku 15-64 lata w Polsce (13,5% mężczyźni, 3,8% kobiety) i 7,4% pracujących w UE (10,5% mężczyzn i 3,8% kobiet) deklarowało pracę w wymiarze ponad 48 godzin tygodniowo, z czego największy odsetek stanowiły osoby samozatrudnione posiadające pracowników zarówno w Polsce - 34%, jak i w Unii - 43,8%. Eurostat, *Long working hours in main job by sex, age, professional status and occupation,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_qoe_3a2&lang=en, (dostęp: 08.12.2020).

[630] W 2019 r. 4,6% pracujących w Polsce i 5,4% pracujących w Unii deklarowało wykonywanie pracy w systemie zdalnym. Eurostat, *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%),* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp, (dostęp: 12.08.2021).

komunikacyjnych ICT oraz TICTM (telepraca i mobilność oparta na ICT[631]) i związany z nią rozwój kultury „zawsze w pracy" (*always on' work culture*)[632].

2.2.4. Charakterystyka samozatrudnienia jako formy nietypowego zatrudnienia

Kolejną z elastycznych form zatrudnienia, którą można wyróżnić wśród zbiorowości osób pracujących, jest samozatrudnienie. Zgodnie z danymi pochodzącymi z badania BAEL, osoby samozatrudnione stanowiły w Polsce w latach 2010-2020 około 18-19% ogółu pracujących. Spośród nich, około 21% w 2020 r. to pracodawcy. W całym analizowanym okresie stanowili oni 21-24% wszystkich samozatrudnionych[633](tabela 19).

Tabela 19. Pracujący na własny rachunek w Polsce w IV kwartałach 2010-2020

Wyszczególnienie	Pracujący	Pracujący na własny rachunek	Pracujący na własny rachunek będący pracodawcami	Udział pracujących na własny rachunek w ogóle pracujących
	w tysiącach			%
IV kwartał 2010	15524	2970	642	19,1%
IV kwartał 2011	15574	2978	651	19,1%
IV kwartał 2012	15578	2915	659	18,7%
IV kwartał 2013	15658	2880	659	18,4%
IV kwartał 2014	15940	2913	645	18,3%
IV kwartał 2015	16176	2946	643	18,2%
IV kwartał 2016	16300	2924	672	17,9%
IV kwartał 2017	16436	2909	701	17,7%
IV kwartał 2018	16435	2947	655	17,9%
IV kwartał 2019	16505	2948	664	17,9%
IV kwartał 2020	16555	3082	648	18,6%

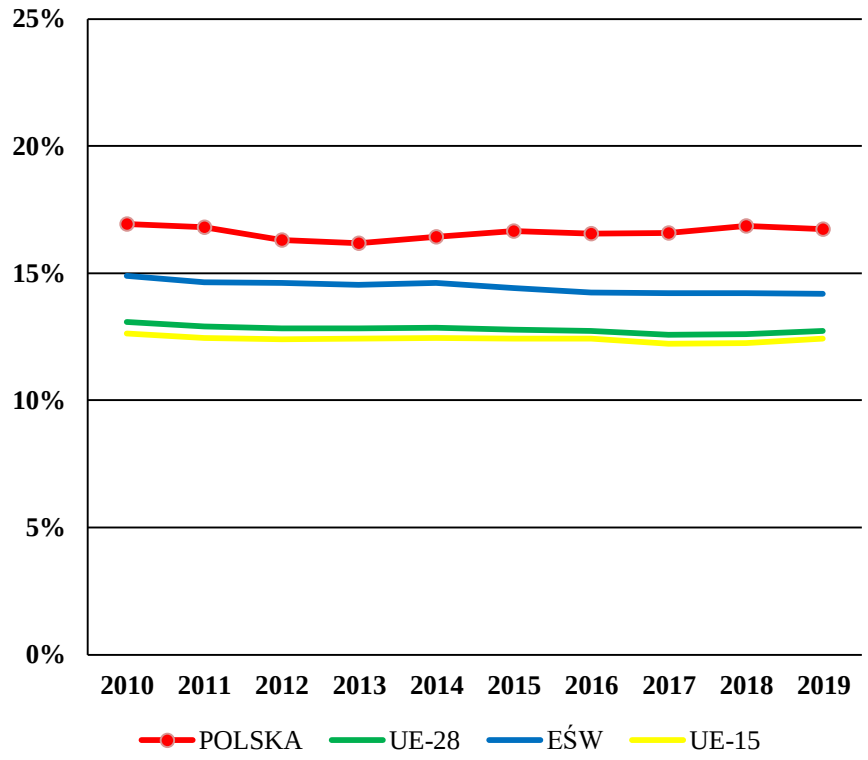
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badania BAEL.

[631] Eurofound, *Telework and ICT-based mobile work (TICTM): Flexible working in the digital age*, Publications office of the European Union, Luxembourg 2020.

[632] W związku z tym zjawiskiem trawa dyskusja dotycząca ustanowienia prawa „do rozłączania się" (the right to disconnect), tak by pracownicy mogli odpocząć od pracy. Proponuje się także np.: router bezprzewodowy, który będzie się wyłączał po pewnym czasie lub pojawiające się komunikaty przypominające pracownikom, że nie muszą odpowiadać na e-maile poza godzinami pracy. Szerzej: Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, op. cit., s. 35.

[633] Porównując opisywaną zależność do średniej UE, można zauważyć, że w latach 2010-2020 udział samozatrudnionych posiadających pracowników wynosił od 28 do 30% ogółu samozatrudnionych, których w 2020 r. było 25689,4 tys., Eurostat, *Self-employment by sex, age, citizenship and degree of urbanisation,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_r_e2sganu&lang=en, (dostęp: 11.08.2021).

Tak jak w przypadku wcześniej omawianych form zatrudnienia, tj. pracy na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu, przeanalizowany został udział pracowników pracujących na własny rachunek w ogóle pracujących w Polsce oraz w krajach: UE 28, UE 15 i Europy Środkowo-Wschodniej. Zależności te przedstawiono na rys. 20.



Rys. 20.Udział samozatrudnionych w ogóle pracujących w Polsce oraz w wybranych grupach krajów UE (%)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Eurostat, *Self-employment by sex, age, citizenship and degree of urbanisation,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do,(dostęp: 07.08.2021).

Jak wynika z rys. 20, w omawianym okresie, udział osób samozatrudnionych w Polsce był około 2% wyższy od średniej krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz około 4% wyższy od średniej krajów UE 15.

Dokonując zestawienia krajów o najwyższym i najniższym udziale pracowników samozatrudnionych w ogóle pracujących w 2010 i 2020 r., można zauważyć, że są wśród, nich zarówno stare, jak i nowe kraje Unii, co oznacza znaczne zróżnicowanie jej stosowania. Wskaźniki te zostały umieszczone w tabeli 20.

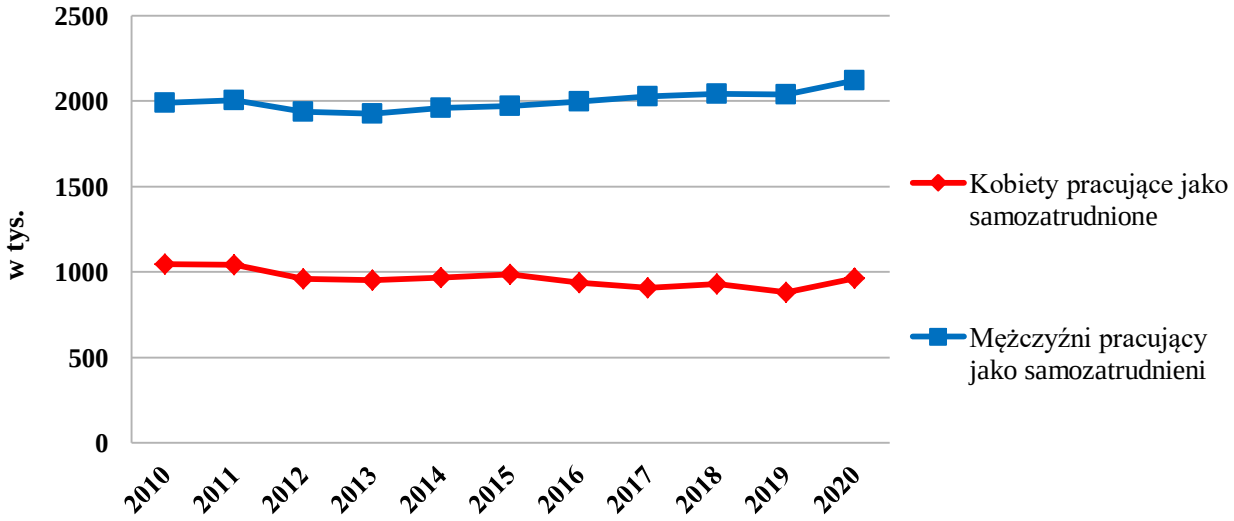
Tabela 20. Samozatrudnieni jako % ogółu pracujących w wybranych krajach UE w 2010 i 2020 r.

Najwyższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Grecja	29,2%	Grecja	27,9%
Włochy	22,8%	Włochy	20,2%
Rumunia	20,3%	**Polska**	**17,9%**
Polska	**18,7%**	Czechy	15,8%
Chorwacja	17,8%	Holandia	15,8%
Najniższe wskaźniki			
Kraj	**2010 r.**	**Kraj**	**2020 r.**
Luksemburg	7,2%	Dania	7,5%
Estonia	8,2%	Niemcy	7,7%
Dania	8,3%	Luksemburg	7,8%
Litwa	9,1%	Szwecja	8,6%
Szwecja	9,8%	Bułgaria	10,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Self-employment by sex, age, citizenship and degree of urbanisation*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 08.08.2021).

Jak wynika z tabeli 20, zarówno w 2010, jak i w 2020 r., Polska należała do liderów, jeżeli chodzi o częstość występowania samozatrudnienia wśród osób pracujących. W zestawieniu z 2020 r. zajęła trzecie miejsce, a odsetek samozatrudnionych na polskim rynku pracy był wyższy niż w UE o około 4%.

Omawiając zbiorowość samozatrudnionych w Polsce, biorąc pod uwagę kryterium ich płci, można zauważyć, że dominują w niej mężczyźni. Ich udział w omawianej grupie wynosił 65% w IV kwartale 2010 r. i 69% w IV kwartale 2020 r. Liczbę samozatrudnionych kobiet i mężczyzn w IV kwartałach w latach 2010-2020 w Polsce przedstawiono na rys. 21.



Rys. 21. Samozatrudnione kobiety i mężczyźni w Polsce w IV kwartale w latach 2010-2020 (tys.)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Omawiana forma zatrudnienia dominuje także wśród mężczyzn w UE, którzy stanowili w 2020 r. 67% wszystkich samozatrudnionych[634]. Udział samozatrudnionych w ogóle pracujących z wyszczególnieniem ich płci w latach 2010-2020 dla Polski i UE przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Samozatrudnieni w UE i w Polsce w latach 2010-2020 jako % ogółu pracujących (osoby w wieku 15-64 lata)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
UE*	14,6	14,4	14,5	14,4	14,4	14,1	14,0	13,7	13,5	13,5	13,4
Kobiety	9,8	9,8	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,7	9,5	9,6	9,5
Mężczyźni	18,6	18,4	18,4	18,3	18,2	17,8	17,5	17,2	16,9	16,9	16,7
Polska	18,7	18,7	18,4	18,1	17,9	17,9	17,7	17,4	17,4	17,4	17,9
Kobiety	14,1	14,2	13,8	13,4	13,0	13,1	12,7	12,0	12,3	12,3	12,3
Mężczyźni	22,4	22,3	22,2	21,9	21,9	21,8	21,7	21,8	21,6	21,6	22,5

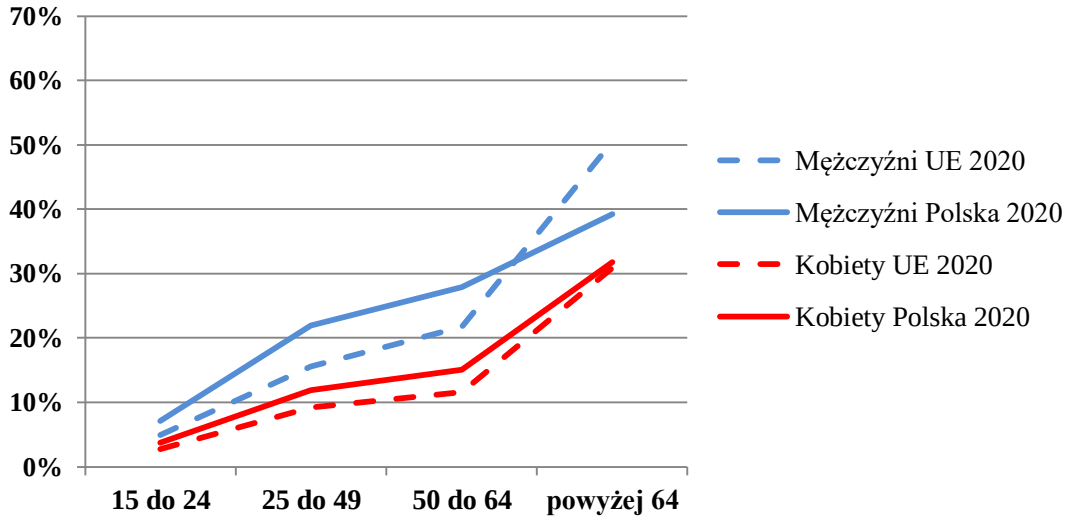
*Dane za lata 2010-2019 – UE 28, dane za 2020 r. - UE 27.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Self-employment by sex, age, citizenship and degree of urbanisation,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_r_e2sganu&lang=en, (dostęp: 8.08.2021).

[634] Około 70% analizowanej zbiorowości to osoby w wieku 40 lat lub więcej. 37% osób prowadzących własną działalność gospodarczą posiadała wykształcenie wyższe. Eurostat, *Self-employment by sex, age and educational attainment level (1000),* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 14.08.2021).

Dane zawarte w tabeli 21 potwierdzają spostrzeżenie, że w analizowanym okresie odsetek osób pracujących jako samozatrudnione nie uległ znacznej zmianie zarówno w UE, jak i w Polsce, w tym biorąc pod uwagę kryterium ich płci. O ile w UE częstość pracy na własny rachunek spadała o 2% wśród mężczyzn, to w Polsce spadek o 2% dotyczył samozatrudnionych kobiet.

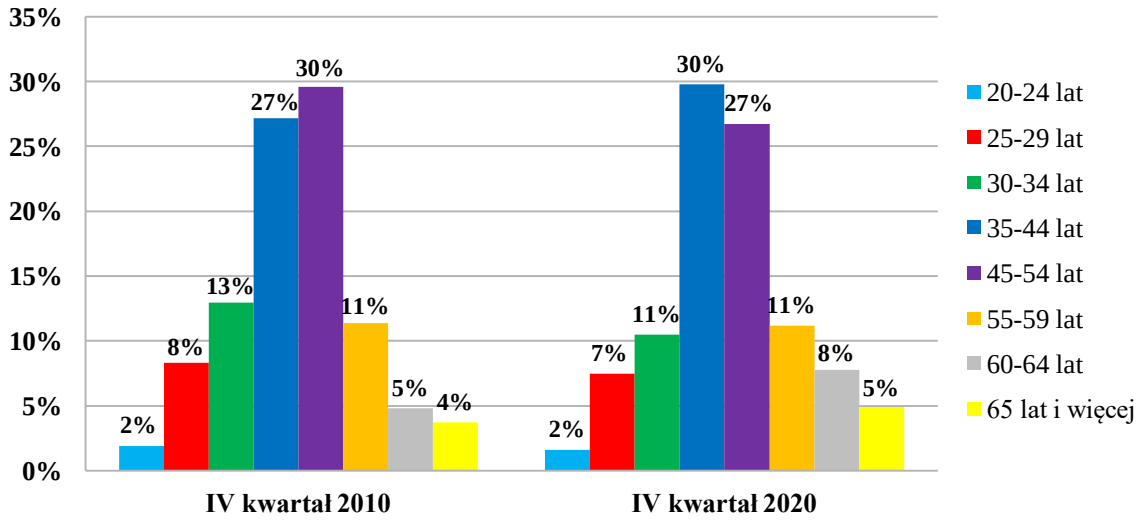
Analizując jednocześnie płeć i wiek osób pracujących w na własny rachunek w Polsce i w UE, można zauważyć, że odsetek pracujących w tej formie rośnie wraz z ich wiekiem. W UE w grupie osób samozatrudnionych w wieku 25-49 lat odsetek mężczyzn wynosił 15,6% i był o 6% wyższy niż kobiet, a w grupie w wieku 50-64 lata kształtował się na poziomie 21,7%, co oznacza wartość wyższą o 10% w odniesieniu do samozatrudnionych kobiet. Największą różnicę w częstości występowania tej formy, biorąc pod uwagę kryterium płci i wieku, można było zauważyć dla osób samozatrudnionych w wieku powyżej 64 lat. 50,5% pracujących w tym wieku w UE mężczyzn i 32% kobiet, to osoby prowadzące własną działalność gospodarczą.

W Polsce w zbiorowości samozatrudnionych w wieku 25-49 lat odsetek samozatrudnionych mężczyzn wynosił około 22% i był 10% wyższy niż u kobiet, a dla osób w wieku 50-64 lata analogiczna różnica wynosiła 12%, przy czym odsetek pracujących mężczyzn z tej grupy wynosił około 28%. W przeciwieństwie do zależności obserwowanych dla rynków pracy w UE, w Polsce odsetek samozatrudnionych kobiet i mężczyzn w wieku powyżej 64 lat kształtował się na najbardziej zbliżonym poziomie i wynosił odpowiednio 31,8% dla kobiet i 39,2% dla mężczyzn (rys. 22).



Rys. 22. Osoby samozatrudnione w Polsce i UE z uwzględnieniem wieku i płci w 2020 r. (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Eurostat, *Self-employment by sex, age and educational attainment level*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 09.08.2021).

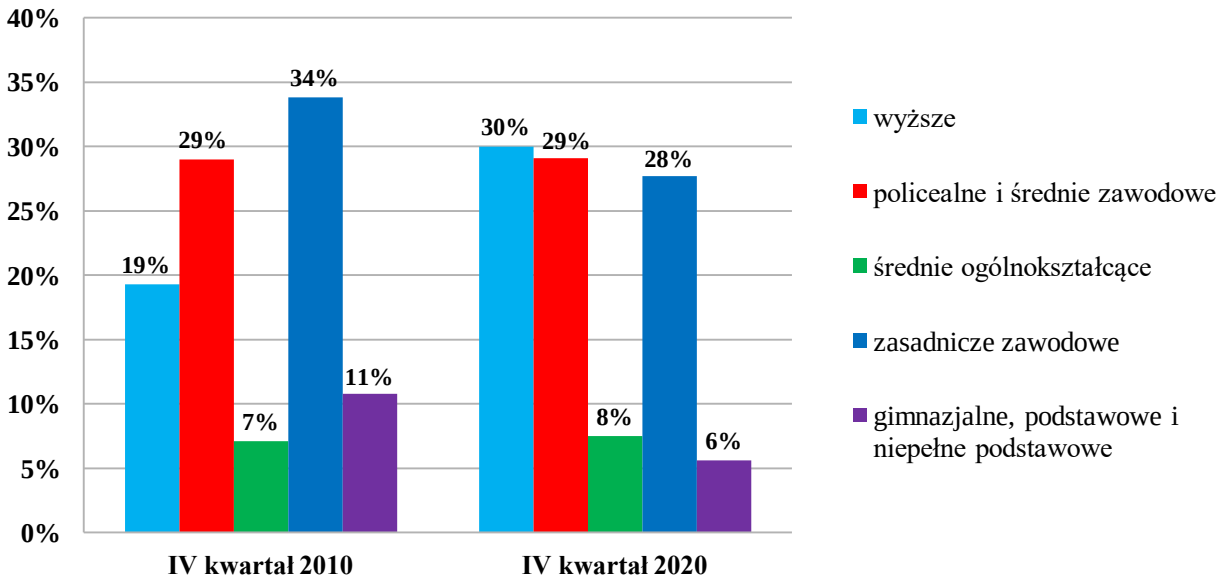
Chcąc przeprowadzić analizę zmian w strukturze wieku osób samozatrudnionych w Polsce dokonano jej porównania dla IV kwartału 2010 i 2020 r. (rys. 23).



Rys. 23. Samozatrudnieni w Polsce według wieku w IV kwartale w roku 2010 i 2020
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Interpretując dane dotyczące wieku osób samozatrudnionych w Polsce można zauważyć, że w zbiorowości tej dominowały zarówno w 2010, jak i 2020 r., osoby w wieku 35-44 lata i 45-54 lata. Zauważalną zmianą w omawianym okresie jest spadek udziału osób w wieku 30-34 lata - około 3% i wzrost udziału w grupie samozatrudnionych osób w wieku 60 - 64 lata - także o 3%.

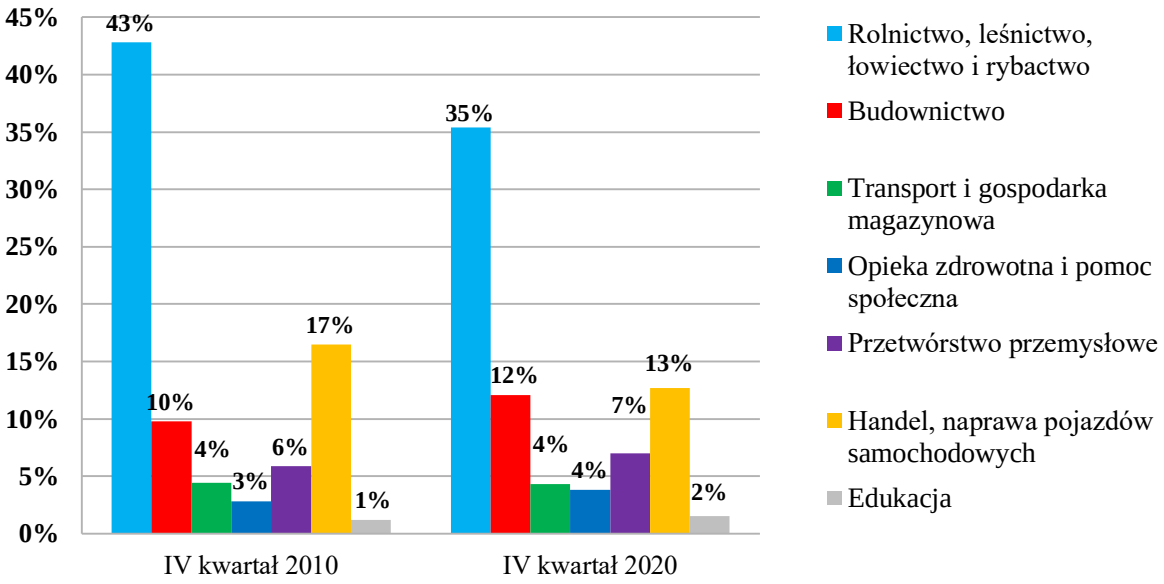
Charakterystyki osób samozatrudnionych na rynku pracy w Polsce można także dokonać, biorąc pod uwagę poziom ich wykształcenia. Cechę tą w odniesieniu do pracujących na własny rachunek w IV kwartale 2010 i 2020 r. przedstawiono na rys. 24.



Rys. 24. Samozatrudnieni w Polsce według poziomu wykształcenia w IV kwartale w latach 2010 i 2020 r. (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Analizując poziom wykształcenia osób samozatrudnionych można zauważyć, że w grupie tej w latach 2010-2020 znacząco zwiększył się udział osób legitymujących się wykształceniem wyższym, który wzrósł o około 11%. Jednocześnie spadł o około 5% udział osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, które dominowały jako osoby prowadzące własną działalność 11 lat wcześniej. O ponad 5% zmalał także w zbiorowości samozatrudnionych udział osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym. Jest to zatem grupa coraz lepiej wykształconych osób.

Badanie BAEL umożliwia także przeanalizowanie ewentualnych zmian, dotyczących sekcji PKD, w których pracują samozatrudnieni. Zestawienie takie dla IV kwartału 2010 i 2020 r. przedstawia rys. 25.



Rys. 25. Samozatrudnieni w Polsce według sekcji PKD w IV kwartale w latach 2010 i 2020 r.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BAEL.

Interpretując dane przedstawione na rys. 25, można zauważyć, że sekcjami PKD o najwyższym odsetku osób samozatrudnionych były zarówno w 2010 r., jak i 2020 r.: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, handel i naprawa pojazdów oraz budownictwo. Jednocześnie największa zmiana dotyczyła osób pracujących w pierwszej z wymienionych sekcji, które choć nadal stanowią najliczniejszą grupę osób samozatrudnionych, to ich udział w omawianej zbiorowości zmalał o około 7%. Zmiana ta może w znacznym stopniu wynikać z postępującego na unijnych rynkach pracy procesu deagraryzacji i modernizacji obszarów wiejskich.

Analizując przyczyny pracy w formie samozatrudnienia w krajach UE, w tym w Polsce[635], można zauważyć, że przeważająca część samozatrudnionych deklarowała, że świadomie i dobrowolnie wybrała taką formę zatrudnienia - 61%, a około 18% podjęło taką decyzję w związku z brakiem innej alternatywy. Dla samozatrudnionych posiadających pracowników proporcje te zmieniają się na korzyść dobrowolności tej formy - 71% samozatrudnionych chce tak pracować, a tylko 10% nie widziało dla siebie innej możliwości zatrudnienia. W przypadku samozatrudnionych, którzy nie zatrudniają pracowników, udział osób, które decydują się na tą formę działalności w związku

[635] Dane pochodzą z Europejskiego Badania Warunków Pracy (*European Working Conditions Survey).*

z własnymi preferencjami wynosił 54%, a 24% stanowią ci, którzy nie widzieli dla siebie innej perspektywy[636].

Najwięcej samozatrudnionych, którzy zdecydowali się na samozatrudnienie „z powodu osobistych preferencji ” występowało w: Szwecji 86%, Danii 81%, Finlandii 79%, oraz Belgii 78%. Najmniejszy odsetek osób wśród samozatrudnionych deklarował taką odpowiedź w: Chorwacji 33%, Austrii 34%, na Węgrzech 38% oraz w Polsce 44%. W innych krajach stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi stanowił „brak innej alternatywy dla pracy” - 37% w Chorwacji, 36% w Rumunii, a dla Polski wynosił on 18%[637].

W dyskusji na temat motywów wyboru pracy w formie samozatrudnienia coraz więcej miejsca poświęca się pozornym *(bogus self-employment)* i zależnym samozatrudnionym[638]. W tym kontekście proponuje się podjęcie środków, mających na celu ograniczanie zachęt do błędnej klasyfikacji pracowników poprzez redukcję różnic w opodatkowaniu i dostępu do ulg oraz wynikających z nich korzyści[639]. W 2020 r. 138 tys. samozatrudnionych w Polsce deklarowało posiadanie jednego klienta, co pokazuje skalę ekonomicznego uzależnienia samozatrudnionych od wybranych podmiotów[640].

Należy także pamiętać, że powstają nowe kategorie osób samozatrudnionych, które ciężko sklasyfikować, np.: tymczasowi samozatrudnieni, praca „portfolio”, samozatrudnieni pracujący na platformach[641]. Zachodzące procesy uświadamiają konieczność wprowadzania niezbędnych zmian legislacyjnych dotyczących szeregu

---

[636] Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017, s. 23, https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/2020/european-working-conditions-survey-2020, (dostęp:28.12.2020).

[637] Samozatrudnienie było częściej preferowane przez profesjonalistów 76%, menedżerów 68% i techników 65%, a także pracowników służby zdrowia 76%, edukacji 65%, innych usług 64% i usług finansowych 63%. Natomiast „brak innych alternatyw do pracy ”był częściej podawanym powodem pracy w tej formie zatrudnienia w zawodach prostych 42%, w rolnictwie 26%, transporcie 24% i budownictwie 20%. Ibidem, s. 23.

[638] C. Williams, F. Lapeyre, *Dependent self-employment: Trends, challenges and policy respondents in the EU*., „Employment Working Paper”, No. 228, ILO, Geneva 2017. Pozorne samozatrudnienie jest definiowane jako celowy zamiar obchodzenia praw pracowniczych, podatkowych i praw do zabezpieczenia społecznego oraz regulacji w celu obniżenia kosztów i uniknięcia płatności i zobowiązań. Pojęcie ekonomicznego uzależnienia odnosi się natomiast do sytuacji uzależnienia od jednego lub kilku klientów / pracodawców, co może być raczej wynikiem wymuszonej działalności niż świadomym wyborem. Szerzej w: Eurofound, *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017; Eurofound, *Exploring the fraudulent contracting of work in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.

[639] OECD *Policy responses to new forms of work*, OECD Publishing, Paris 2019.

[640] Dane te są dostępne w statystyce publicznej (badanie BAEL) dopiero od 2017 r.

[641] Eurofound, *Platform work: Maximising the potential while safeguarding standards?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019.

istotnych kwestii, takich jak: świadczenia społeczne oraz samej klasyfikacji tych złożonych nietypowych form zatrudnienia. Wydaje się to niezbędne, a dynamicznie zachodzące zmiany w sposobie świadczenia pracy przekładają się na szereg wyzwań, które bardzo często dotyczą formy jaką jest samozatrudnienie.

Podsumowując rozważania, dotyczące charakterystyki elastycznych form zatrudniania, należy zauważyć, że są one pojęciem szerokim, odnoszącym się do różnorodnych sposobów wykonywania pracy. Najczęściej definiuje się je w opozycji do zatrudnienia typowego, co ma w najpełniejszy sposób oddać ich istotę.

Niestandardowe formy pracy mogą odnosić się do jednego lub wielu aspektów związanych z uelastycznianiem pracy: czasu, miejsca, czy sposobu jej wykonywania. Cechy te, mogą także występować równocześnie, co niejednokrotnie utrudnia klasyfikację i podział elastycznych form pracy. W niniejszym rozdziale dokonano ich opisu w oparciu o najczęściej stosowane rozróżnienie, bazujące na regulacjach prawnych, determinujących charakter stosunku pracy. W opisie starano się także przybliżyć różnorodne kwestie związane z ich wykorzystywaniem, w tym korzyści i trudności jakie mogą być efektem ich stosowania.

Wiele z przedstawionych form świadczenia pracy ulega ciągłym przekształceniom, inne dopiero powstają, co jest odpowiedzią na dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarkach. Proces ten czyni próby ich kompleksowego opisu i klasyfikacji trudnym, wymagającym ciągłej aktualizacji. Wniosek ten potwierdza założenie, że znajomość istoty nietypowych form zatrudnienia w kontekście elastyczności polskiego rynku pracy jest zagadnieniem ciągle aktualnym i interesującym poznawczo.

Analiza zakresu występowania wyróżnionych elastycznych form zatrudnienia oraz opis wybranych cech społeczno-demograficznych osób w nich pracujących, pozwoliły ukazać szereg aspektów związanych z ich wykorzystaniem na polskim rynku pracy. Co istotne, skala stosowania dwóch spośród trzech omawianych form pracy, okazała się być jedną z największych wśród krajów Unii.

Umowy na czas określony, które przez wiele lat były najczęściej stosowaną nietypową formą zatrudnienia na polskim rynku pracy, występowały w podobnym stopniu wśród kobiet i mężczyzn. Biorąc pod uwagę wiek osób pracujących czasowo, ta forma dominowała u osób młodych, do 25 lat i tych powyżej 64 r. życia. Jej odbiorcami są coraz częściej osoby posiadające wykształcenie wyższe oraz te, które wykonują pracę czasową dobrowolnie. Można przypuszczać, że jest to związane ze zmieniającym się charakterem pracy i często świadomym wyborem świadczenia jej w tej formie. Wprowadzone zmiany

w przepisach i obserwowany od 2016 r. spadek liczby osób zatrudnionych czasowo z pewnością będą dalej determinowały zakres wykorzystywania i postrzeganie tej formy zatrudnienia.

6% osób ze zbiorowości pracujących w wieku 15-64 lata, pracowało w 2020 r. w kolejnej z omawianych form jaką jest praca w niepełnym wymiarze czasu. Przez cały analizowany okres, tj. lata 2010-2020, 60% tej grupy stanowili pracownicy najemni. Dominowały w niej kobiety, choć częstość występowania wśród nich tej formy pracy w porównaniu do kobiet w UE była dużo niższa. Tak jak w przypadku umów na czas określony, była to forma adresowana głównie do najmłodszych i najstarszych uczestników polskiego rynku pracy, którzy wybierali ją coraz częściej z uwagi na dogodny wymiar czasu, dostosowany do indywidualnych potrzeb i preferencji.

Odsetek pracujących w ostatniej z analizowanych form, jaką było samozatrudnienie, kształtował się przez cały analizowany okres na zbliżonym poziomie. Spadek częstości stosowania umów na czas określony, przyczynił się do tego, że staje się to forma, dominująca wśród elastycznych form zatrudnienia. 70% samozatrudnionych w 2020 r. stanowili mężczyźni, a analiza wieku tej zbiorowości pokazała, że jest wśród nich najwięcej osób w wieku 35-54 lata. Są to także coraz częściej osoby legitymujące się wyższym wykształceniem. Otwartą kwestią pozostaje ta, dotycząca przyczyn podejmowania pracy w tej formie. Prowadzący własną działalność to nie tylko realizujący się przedsiębiorcy, ale także osoby pozornie samozatrudnione. Badanie skali tego zjawiska wydaje się być ciągle aktualnym i trudnym wyzwaniem.

3. Perspektywy stosowania elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy w Polsce

3.1. Uwarunkowania stosowania nietypowych form zatrudnienia na polskim rynku pracy

Istotne jest, by charakterystyka niestandardowego zatrudnienia zawierała analizę wybranych czynników, w tym ekonomicznych, społecznych i prawnych, które przyczyniają się i będą nadal decydowały o utrwalającym się trendzie wykorzystywania elastycznych form pracy. W dyskusji na temat uwarunkowań przesądzających o sposobie ich stosowania, często podkreśla się, że spośród wymienionej grupy, to czynniki ekonomiczne mają determinujące znaczenie. Sprzyjają one uelastycznianiu organizacji pracy i przyczyniają się do zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności przez pracodawców. Z drugiej strony zaznacza się istotę i rolę przesłanek społecznych oraz kwestii związanych z realizacją potrzeby partycypacji ludzi w życiu społecznym i ekonomicznym.

3.1.1. Ekonomiczne przesłanki rozwoju elastycznych form zatrudnienia

Kluczową przesłanką, inicjującą zmiany na polskim rynku pracy i tym samym wzrost zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia w Polsce, była transformacja ustrojowa. Przyczyniła się ona do przekształcenia życia gospodarczego opartego na długoletnim modelu centralnego planowania w system kierujący się zasadami wolnego rynku[642]. Zachodzące przemiany objęły swoim zakresem zarówno sferę ekonomiczną, społeczną, polityczną, jak i kulturową zarazem zapoczątkowały powstawanie nowego ładu społeczno-gospodarczego.

Jednym z efektów transformacji był postępujący w Polsce w latach 90**.** proces dostosowywania modelu pracy do wymogów gospodarki rynkowej. Towarzyszyły temu: postępująca prywatyzacja gospodarki i związany z nią spadek produkcji oraz zatrudnienia, otwieranie się na międzynarodową konkurencję, ograniczanie kosztów działalności gospodarczej, wzrost bezrobocia, upadek dużych i powstawanie małych, prywatnych

[642] Szerzej: L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój, Ekonomia wolnego rynku,* Wydawnictwo Znak, Kraków 1998; L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja: szkice z przełomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

przedsiębiorstw. Na skutek tych procesów, zaczął powstawać rządzący się prawami popytu i podaży rynek pracy[643].

Kolejną konsekwencją zachodzących przemian, poza wzrostem znaczenia pracy jako źródła dochodów i postrzeganiem jej jako wartości pozwalającej człowiekowi zaspokoić potrzebę samorealizacji, był wzrost znaczenia konkurencyjności przedsiębiorstw[644]. W gospodarce rynkowej w znacznym stopniu determinują ją koszty funkcjonowania, w tym koszty pracy. Zaczęto coraz bardziej postrzegać je jako jedną z głównych determinant, decydujących o sukcesie prowadzonej działalności.

Zmiany w podejściu do zatrudnienia pracowników spowodowały, że przedsiębiorcy zaczęli poszukiwać alternatyw dla umów o pracę na czas nieokreślony. Przyczyniło się to do postępującego rozwoju wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia, które stały się odpowiedzią na bieżące i zmieniające się potrzeby pracodawców. Zaczęły one być postrzegane jako sposób na zwiększanie efektywności funkcjonowania firm oraz optymalizację działań. Pracodawcy zaczęli w większym stopniu korzystać z możliwości swobodnego tworzenia i szybkiego likwidowania miejsc pracy, którą zapewniały wybrane elastyczne rozwiązania. Do innych korzyści, wynikających z ich stosowania dla pracodawców, najczęściej zalicza się[645]:

- zwiększanie produktywności przez lepszą organizację pracy i bardziej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników,
- korzystne oddziaływanie na zaangażowanie, motywację i satysfakcję pracowników,
- przyciąganie dobrych pracowników do firmy,
- łatwiejsze korzystanie z porad ekspertów i zatrudnianie ich do wykonywania sporadycznych, nietypowych prac,

[643] I. Steinerowska-Streb, *Rynek pracy w gospodarce transformującej się - przykład Polski*, [w:] Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy, wyzwania, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 76.

[644] E. Szymanik, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - główne aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2016, nr 5 (953), s. 107 - 124; A. Piotrowska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw - główne aspekty i uwarunkowania*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych", 2019, nr 32, s. 9 - 21.

[645] M. Szylko-Skoczny, *Problemy społeczne w sferze pracy*, [w:] *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 220; A. Skóra, op. cit., s. 55 - 56; K. Drela, A. Sokół, *Formy zatrudnienia…,* op. cit., s. 200; M. Król, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia: (determinanty strategiczno-kulturowe),* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2012, nr 1 (23), s. 29; B. Puzio-Wacławik, *Uelastycznianie rynku pracy w Polsce w warunkach globalnej gospodarki*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2016, nr 257, s. 111.

- polepszanie wizerunku firmy, ponieważ elastyczne formy zatrudnienia stanowią ważny element koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu[646],
- obniżenie kosztów stanowisk pracy,
- osiąganie różnego rodzaju elastyczności, gdyż umożliwiają dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia w firmie do jej potrzeb i sytuacji na rynku,
- płynne dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian koniunktury na rynkach,
- poprawę dostępu do nowych technik i technologii oraz lepszą organizację i wykorzystanie czasu pracy,
- obniżanie kosztów pracy.

Szczególną popularność na polskim rynku pracy zyskiwało zatrudnienie na podstawie umów terminowych, które w coraz większym stopniu wpływało na kształtowanie się warunków zatrudnienia[647]. Upowszechnienie stosowania umów terminowych, w tym na czas określony, wynikało w znacznym stopniu z tego, że k.p. przez wiele lat nie wyznaczał limitów dotyczących czasu ich trwania, czy dopuszczalności odnawiania[648]. Polscy pracodawcy, chcąc odnaleźć się w nowej rzeczywistości gospodarczej, zaczęli ten fakt wykorzystywać. Wpływ na ich działania coraz bardziej miały zmiany cywilizacyjne związane z procesami globalizacyjnymi, rosnącą konkurencją, podziałem pracy, swobodnym przepływem kapitału, rozwojem sektora usług, komputeryzacją i automatyzacją, czy też wzrostem zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowaną i wykształconą kadrę pracowników[649].

Analizując ekonomiczne przesłanki stosowania elastycznych form zatrudnienia, w tym umów terminowych, należy zauważyć, że od 1999 r. występowały na rynku pracy

---

[646] J. Suska, *Model flexicurity a społeczna odpowiedzialność biznesu,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", 2016, nr 4, s. 79 - 93; R. Kowalski, *Społeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa krytyczna,* „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2016, nr 5 (953), s. 71 - 88; E. Sikora, *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,* „Zarządzanie i Finanse", 2019, R. 17, nr 1, cz. 1, s. 49 - 59; K. Muszyńska, *Corporate Social Responsibility as a way to sustainable employment*, „Econometrics", 2020, Vol. 24, Issue 3, s. 59 - 69.

[647] B. Puzio-Wacławik, *Uelastycznienie rynku pracy jako ważny czynnik ograniczający bezrobocie,* „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", 2006, nr 728, s. 28; M. Szylko-Skoczny, *Sytuacja na rynku pracy u progu nowego wieku,* „Polityka Społeczna", 2002, nr 1, s. 1 - 5. Do 1989 r. wykorzystywanie umów terminowych w Polsce było rzadkością, co wynikało z realizacji polityki pełnego zatrudnienia na podstawie umów na czas nieokreślony. R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze.* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002; J. Hardy, *Nowy polski kapitalizm,* Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2010.

[648] Do 2016 r. Polska była jedynym europejskim państwem w OECD, poza Austrią i Finlandią, w którym nie uregulowano maksymalnego okresu na jaki mogła zostać zawarta umowa na czas określony. K. Muszyński, *Polityka regulacji zatrudnienia w Polsce..,* op. cit., s. 199.

[649] W. Drzeżdżon, *Przeobrażenia polskiego rynku pracy u progu XXI wieku. Wyzwania dla pedagogiki pracy,* „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2011, nr 8, s. 244.

w Polsce dwie tendencje. Pierwsza odnosi się do lat 1999-2003. Charakteryzowała się ona dynamicznym wzrostem zatrudnienia na czas określony oraz wzrostem stopy bezrobocia. Był to okres spowolnienia gospodarczego i znacznej niepewności ekonomicznej wśród przedsiębiorców. W tych warunkach wzrost stosowania umów czasowych odzwierciedlał przede wszystkim dążenie pracodawców do minimalizacji kosztów pracy i prawnych zobowiązań wobec pracowników[650]. Okras od 2004 r., charakteryzuje się znacznym spadkiem stopy bezrobocia i dalszym wzrostem popularności umów na czas określony. Jak zauważa D. Zalewski: „dynamiczny wzrost zatrudnienia czasowego w Polsce nastąpił w okresie dynamicznego wzrostu bezrobocia, choć spadek stopy bezrobocia od 2003 r. nie powstrzymał dalszego wzrostu umów terminowych, ale może, jak twierdzi część ekonomistów, wzrost umów terminowych powstrzymał wzrost bezrobocia"[651].

Pomimo niejednoznacznej interpretacji zależności pomiędzy wzrostem popularności zatrudnienia na podstawie umów terminowych i kształtowaniem się wysokości stopy bezrobocia, Polska w latach 2002-2020 była krajem UE o jednym z największych udziałów tej elastycznej formy zatrudnienia w całkowitym zatrudnieniu, co czyni ją jednym z liderów w omawianym zakresie[652]. Zależność ta oznacza bardzo wysoki stopień uelastyczniania polskiego rynku pracy w zakresie stosowania umów terminowych i potwierdza tezę, że elastyczność polskiego rynku pracy w dużej mierze utrzymywana jest dzięki stosowaniu umów o pracę na czas określony[653]. Proces uelastyczniania polskiego rynku pracy miał zatem w znacznej mierze charakter jednowymiarowy, co wynikało ze stosunkowo niewielkiego zainteresowania pracodawców pozostałymi formami elastycznego zatrudnienia[654]. Sytuacja ta była także pochodną tendencji panujących na rynku pracy, w tym braku wiedzy, które ograniczają popyt i podaż

[650] A. Kiersztyn, J. Dzierzgowski, *Portret zatrudnionego na czas określony: wyniki analiz ilościowych*, op. cit., s. 69.
[651] D. Zalewski, *Zbiorowe stosunki pracy z perspektywy zatrudnienia na czas określony*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa, 2012, s. 163.
[652] W 2000 r. odsetek osób pracujących na czas określony w Polsce wynosił 6,4% ogółu pracujących i był blisko dwukrotnie niższy od średniej UE - 11,6%. Od następnego roku nastąpił znaczny wzrost wartości omawianego wskaźnika, a w latach 2010-2016 Polska była krajem o najwyższym udziale pracowników czasowych w zbiorowości osób pracujących. W 2014 r. wskaźnik ten osiągnął najwyższą wartość 28,3%. Eurostat, *Temporary employees by sex, age and main reason*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etgar&lang=en, (dostęp: 11.04.2021).
[653] U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów...,* op. cit., s. 28; Komisja Europejska, Raport Komisji Europejskiej: Sprawozdane krajowe - Polska 2016 r., SWD (2016), s. 7, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr_poland_2016_pl.pdf, (dostęp: 22.01. 2021).
[654] J. Męcina, *Prawo pracy w przebudowie - kierunki i cechy ewolucji zmian w prawie pracy*, [w:] Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 258 - 306.

innych elastycznych form zatrudnienia, np.: telepracy[655]. Nie bez znaczenia są także relatywnie niskie dochody, uniemożliwiające utrzymywanie się przykładowo z części etatu[656].

W dyskusji na temat ekonomicznych przesłanek stosowania przez polskich pracodawców zatrudnienia na czas określony wymienia się szereg zalet tej formy pracy. Podkreśla się, że ułatwia ona racjonalne wykorzystanie zasobów pracy, sprzyja obniżaniu kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw i przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności. Umowy czasowe umożliwiają także optymalizację poziomu zatrudnienia. Jest to szczególnie istotne dla dużych firm, w których kluczową rolę odgrywa polityka, bazująca na wyważeniu kosztów i korzyści zatrudnienia pracowników przy pomocy różnorodnych form[657]. W związku z tym, dla pracodawców coraz bardziej istotna staje się relatywna łatwość przerwania procesu świadczenia pracy. Z drugiej strony, niezbędny jest „rdzeń" trwale zatrudnionych, stabilizujących przedsiębiorstwo pracowników, których zastąpienie jest kosztowne[658]. Jak zauważa M. Bednarski, kluczowym problem pozostaje pytanie, jak szeroko dana firma go definiuje[659].

Firmy nowo powstałe motywują zatrudnianie na podstawie umów terminowych brakiem pewności powodzenia własnej działalności. Szczególnie w początkowym okresie swojego istnienia, nie chcą one na trwałe wiązać się z pracownikami. Pracownika zatrudnionego na podstawie umowy na czas określony można zwolnić bez konieczności

[655] M. Pruchnik, K. Pruchnik, *Stan wiedzy o telepracy jako jeden z czynników warunkujący jej rozwój i popularyzację,* "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2020, Vol. 64 Issue 11, s. 77 - 94.
[656] D. Zalewski, op. cit., s. 159.
[657] I. Czaplicka-Kozłowska, op. cit., s. 97.
[658] Szerzej o modelach elastycznego zatrudnienia opartych na koncepcjach elastycznej struktury, w tym koncepcji Ch. Handy'ego i J. Atkinsona, w: J. Atkinson, *Manpower Strategies for Flexible Organisation*, "Personnel Management", 1984, Vol. 16, s. 30; C. Handy, *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations,* "Harvard Business Review Press", 1998, s. 82 - 87; M. Król, *Dywersyfikacja form zatrudnienia a nierówności społeczne, „*Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2015, nr 42 (2), s. 369 - 370; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 127; D. Bąk - Grabowska, op. cit., s. 65; B. Skowron-Mielnik, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 59 - 60.
[659] M. Bednarski, *Zatrudnienie na czas określony. Perspektywa pracodawców,* [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa, 2012, s. 45.

ponoszenia dodatkowych kosztów[660]. Kolejną z przesłanek zawierania umów terminowych jest traktowanie ich jako okres próbny, przed trwałym związaniem się z pracownikiem[661].

Jak stwierdza J. Oczki, popularność umów terminowych w Polsce wynika z jednej strony z liberalnych przepisów kodeksu pracy, a z drugiej ze słabej pozycji pracownika, który często zmuszony jest akceptować warunki proponowane mu przez potencjalnego pracodawcę[662]. M. Bednarski wskazuje w tym zakresie narastającą niepewność gospodarowania. Dzięki stosowaniu tej formy zatrudnienia pracodawca niejako przerzuca na pracownika ryzyko związane z prowadzeniem działalności. Wahania rynkowe po stronie przychodowej względnie łatwo można w tym przypadku rekompensować zmianami w zatrudnieniu, co umożliwia ograniczanie kosztów pracy w warunkach silnie zmieniającego się rynku. W kontekście tym, także regulacje prawne, które mają między innymi chronić pracobiorców w sytuacji, gdy ich pozycja na rynku pracy jest słabsza, nie mogą działać wbrew wymogom procesów gospodarczych[663].

W poszukiwaniu elastycznych rozwiązań pracodawcy korzystają także z umów cywilnoprawnych. Podobnie jak w przypadku umów terminowych, ich stosowanie umożliwia łatwiejsze dostosowywanie wielkości i struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa.

Przyczyn popularności umów cywilnoprawnych upatruje się głównie w mniej obciążających skutkach finansowych, odnoszących się do sfery ubezpieczeń społecznych i systemu podatkowego. Stosując cywilnoprawne formy zatrudnienia (także samozatrudnienie), podmiot zamawiający usługi uwalnia się od kosztów, jakie wiążą się z zapewnieniem odpowiedniego poziomu ochrony i przywilejów na gruncie stosunku pracy, w tym od tzw. ryzyka socjalnego. Dodatkowo, w przypadku samozatrudnienia, to wykonawca opłaca składki na podatek dochodowy, jak i obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Z kolei umowa o dzieło, co do zasady, w ogóle nie jest objęta tytułem ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego[664].

---

[660] M. Mędrala, *Umowy o pracę na czas określony w dobie kryzysu gospodarczego, „*Zeszyt Naukowy", Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 2011, Vol. 3, Issue 18, s. 130 - 145.

[661] Intencje pracodawców mogą być w tym przypadku uczciwe, ale mogą być też okazją do stałych rotacji młodych pracowników, czy próbą utrzymania grupy pracowników łatwych do zwolnienia. M. Bednarski, *Zatrudnienie na czas określony…,* op. cit., s. 41.

[662] J. Oczki, *Zatrudnienie na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na tle krajów UE,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2013, nr 3 - 4, s. 89 - 90.

[663] M. Bednarski, *Zakończenie,* [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, IPiSS, Warszawa, 2012, s. 224.

[664] T. Duraj, *Przyszłość cywilnoprawnych…,* op. cit., s. 6 - 7.

Uznaje się także, że wykorzystywanie cywilnoprawnych form zatrudnienia umożliwia uelastycznienie procesu produkcyjnego oraz realizację racjonalnej polityki zatrudnienia, w ramach której istnieje możliwość szybkiego dostosowania poziomu zatrudnienia do zmieniającej się koniunktury gospodarczej, bez potrzeby przestrzegania przepisów prawa pracy. W tym przypadku zamawiający nie jest związany ograniczeniami dopuszczalności rozwiązywania stosunków pracy, składającymi się na powszechną oraz szczególną ochronę trwałości zatrudnienia pracowniczego.

Do kolejnych ekonomicznych przesłanek stosowania umów cywilnoprawnych zalicza się także charakteryzującą je swobodę kształtowania wzajemnych relacji, wynikającą z art. 353[1] k.c. i autonomię woli stron, która napotyka wiele ograniczeń w przypadku ustawodawstwa pracy. Co więcej, strony zachowują swobodę w kształtowaniu wzajemnych praw i obowiązków, z zastrzeżeniem ograniczeń, odnoszących się do przestrzegania przepisów i zasad współżycia społecznego oraz uwzględniania właściwości stosunku prawnego, który kształtują według uznania[665]. Jak zauważa T. Duraj: „Dzięki niej strony (zwłaszcza podmiot zatrudniający) mają możliwość w miarę dowolnego kształtowania wzajemnych relacji, co nie wchodzi w rachubę na gruncie stosunku pracy, gdzie ma zastosowanie zasada uprzywilejowania pracownika (art. 18 k.p.). Strony umów cywilnoprawnych mogą w szczególności wprowadzać postanowienia zwiększające motywację wykonawcy do lepszej i bardziej wydajnej pracy (kryteria oceny efektywności, wynikowe systemy wynagradzania, odpowiedzialność wynikowa). To pozwala ograniczyć ryzyko gospodarcze prowadzonej działalności”[666].

Popularność umów cywilnych wynika także z szerokiego wachlarza czynności faktycznych, które mogą być nimi objęte[667]. W obrocie cywilnoprawnym pojawiają się nowe typy świadczenia usług i samozatrudnienia, w których inaczej definiuje się czas, miejsce, organizację i porządek realizacji zadań[668].

Kolejną przesłanką wykorzystywania cywilnoprawnych form zatrudnienia jest możliwość bardziej efektywnego wykorzystania potencjału pracy ludzkiej. Chodzi tu o fakt, że podmiot zamawiający nie jest związany ograniczeniami jakie przepisy prawa pracy wprowadzają co do zakresu pozostawania pracownika w dyspozycji pracodawcy.

[665] G. Spytek-Bandurska, op. cit., s. 243 - 244.
[666] T. Duraj, *Przyszłość cywilnoprawnych…,* op. cit., s. 6 - 7.
[667] Szerzej: W. Gujski, *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Librata, Warszawa 2000.
[668] Z. Kubot, *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia,* op. cit., s. 22.

Nie obowiązują tu w szczególności: maksymalne dobowe i tygodniowe normy czasu pracy, gwarantowane okresy odpoczynku, czy ograniczenia dopuszczalności pracy w godzinach nadliczbowych bądź w porze nocnej. W literaturze podkreśla się także, że cywilnoprawne formy zatrudnienia gwarantują podmiotowi zamawiającemu większą ochronę jego interesów majątkowych. Jest to determinowane tym, że wykonawca cywilnoprawny (w tym samozatrudniony), świadcząc usługi na podstawie umów prawa cywilnego, ponosi pełną odpowiedzialność materialną, zarówno za rzeczywiste straty, jak i utracone korzyści. Po drugie, istnieje możliwość wprowadzenia do kontraktu dodatkowych mechanizmów prawnych, niedopuszczalnych na gruncie stosunku pracy, które pozwolą na skuteczne wyegzekwowanie roszczeń majątkowych od cywilnoprawnych wykonawców pracy (np.: kara umowna, weksel *in blanco,* czy poręczenie zewnętrzne)[669].

O zmianach w polityce zatrudnienia na polskim rynku pracy świadczy także upowszechnianie się instytucji samozatrudniena. Jedną z głównych motywacji wykonywania pracy w tej formie jest chęć osiągnięcia wyższych dochodów przy jednoczesnym realizowaniu zadań na własny rachunek, w sposób formalnie niezależny, pozwalający zdobywać dochód w warunkach podległości ekonomicznej od drugiego podmiotu. Wykonawca jest niejako niezależnym pracownikiem, który za cenę niekorzystania z szerokiej ochrony gwarantowanej prawem pracy i ubezpieczeń społecznych może osiągać wyższe dochody niż pracownik najemny[670].

Samozatrudnienie jest także postrzegane jako dogodna forma rozwoju przedsiębiorczości, w tym u osób starszych. Jego rozpowszechnianie wśród wymienionej grupy uważa się za sposób na efektywne wykorzystanie ich potencjału. Takie podejście może przynieść także wymierne korzyści dla gospodarki. Wspieranie aktywności zawodowej wśród starszych pracowników i zatrzymanie ich na rynku pracy to szansa na zmniejszenie skali niedoborów w zakresie umiejętności oraz możliwość transferu wiedzy i doświadczenia między pokoleniami. Wzrost dochodów podatkowych związanych z aktywnością zawodową osób starszych przyczynia się także do zmniejszenia skali obciążeń dla systemu emerytalnego oraz opieki zdrowotnej[671].

W dyskusji na temat tej formy wykonywania pracy kontrowersje wzbudza jego nieuzasadnione nadużywanie, które często jest dyktowane względami ekonomicznymi. Samozatrudnienie, stosowane zamiast stosunku pracy w odniesieniu do tej samej osoby

[669] T. Duraj, *Przyszłość cywilnoprawnych…,* op. cit., s. 6 - 7.
[670] G. Spytek-Bandurska, op. cit. s., 249.
[671] A. Niewiadomska, *Samozatrudnienie jako forma przedsiębiorczości u osób starszych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2016, Vol. 53, Issue 3 (41), s. 89 - 104.

i w odniesieniu do niezmienionego zakresu czynności, jest postrzegane jako sposób na uchylanie się od szeregu powinności, wynikających z prawa pracy i unikanie obciążeń fiskalnych. Omawiana zamiana więzi normującej zasady współpracy stron wynika najczęściej z występujących nierówności pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Korzyścią dla samozatrudnionych w zaistniałej sytuacji jest szybki powrót do zasobu pracujących, możliwość kontynuowania pracy i osiągania dochodów. Tracą oni jednak ochronę i uprzywilejowaną pozycję pracownika, jednocześnie sami ponoszą koszty ubezpieczenia społecznego z racji osobistej odpowiedzialności za bezpieczeństwo socjalne[672].

Samozatrudnieni są często świadomi, że przysługująca im samodzielność i niezależność jest często pozorna, nadana tylko formalnie, zaś podporządkowanie o charakterze pracowniczym zostaje zastąpione zależnością ekonomiczną od zleceniodawców. W konsekwencji rozszerza się zakres nieautentycznego samozatrudnienia, czyli wzrasta liczba wolnych współpracowników, których koszt zatrudnienia jest znacznie niższy od obciążeń generowanych przez osoby mające umowy o pracę.

3.1.2. Czynniki społeczne determinujące zakres stosowania nietypowych form pracy

Wykorzystywanie na polskim rynku pracy elastycznych form zatrudnienia nie pozostaje bez wpływu na kształtowanie się przestrzeni społecznej. W tym aspekcie stają się one odpowiedzią na zmieniające się potrzeby, zmiany w postrzeganiu pracy i jej znaczenia, stanowią element systemu społeczno-gospodarczego w jakim funkcjonują polscy pracownicy. Wiele ze społecznych przesłanek stosowania elastycznych form pracy stanowi realizację celów współczesnej polityki zatrudnienia, której kształt wyznaczany jest przez krajowe i międzynarodowe trendy.

Zmiana ustroju politycznego w Polsce spowodowała ogromne przemiany nie tylko w sferze gospodarczej, ale i społecznej, na skalę których wiele osób nie było przygotowanych. W sytuacji, gdy rola państwa z głównego organizatora usług społecznych zmieniła się w kierunku funkcji wspierających i pomocniczych, niektóre grupy

[672] W konsekwencji często unikają opłacania składek, zadawalając się najniższą z możliwych wartości ubezpieczenia i wydając zaoszczędzone tym sposobem środki na bieżącą konsumpcję. Takie zachowanie prowadzi do obniżenia ich przyszłych emerytur i do niewydolności systemu, co ostatecznie może skutkować koniecznością dopłacania przez podatników do najniższych świadczeń i zachwianiem równowagi finansów publicznych. Szerzej: J. Cieślik, *Samozatrudnienie w Polsce na tle tendencji ogólnoświatowych*: *wyzwania w sferze polityki wspierania przedsiębiorczości i zabezpieczenia emerytalnego przedsiębiorców,* „Studia BAS", 2019, nr 2(58).

pracowników nie były w stanie sprostać nowej rzeczywistości[673]. Potrzeby różnicowania dotychczasowych schematów organizacji pracy, deetatyzacja nastawiona na efektywność ekonomiczną zmieniły nie tylko sposób postrzegania pracy[674] i kariery[675], ale dały także początek wielu nowym zjawiskom. Ich skutki zaczęły być odczuwalne na wielu płaszczyznach. Utrata poczucia bezpieczeństwa, które dawała polityka pełnego zatrudnienia, była nowym, trudnym doświadczeniem dla wielu Polaków[676]. Wystąpił gwałtowny wzrost osób pozbawionych pracy, co spowodowało pojawienie się bezrobocia a tym samym jednego z poważniejszych problemów reformującego się państwa[677].

Kolejnym z obszarów zmian, następujących na skutek procesu transformacji, były zmiany zachodzące w strukturze społecznej. Pomimo, że w początkowym okresie system klasowy w Polsce kształtował się zgodnie z podziałami na rynku pracy, osiąganymi dochodami i częściowo z wykształceniem[678], to już po kilku latach zaczęły być zauważalne zmiany w procesie stratyfikacji społecznej[679]. Na fakt ten zwrócił uwagę między innymi J. Gradowski pisząc: „z analiz wyłania się społeczeństwo o dwóch stosunkowo ostrych konturach brzegowych i mniej klarownych segmentach pośrednich"[680].

---

[673] M. Kucharski, op.cit., s. 136.

[674] D. Walczak-Duraj, *Moralna przestrzeń pracy - wiodące uwarunkowania*, „Rocznik Nauk Społecznych", 2019, Tom 11 (47), nr 4, s. 51 - 72.

[675] W literaturze wskazuje się na przełom paradygmatyczny: w miejsce kariery zawodowej opartej na tradycyjnym, długotrwałym kontrakcie zatrudnienia pojawia się nowa kariera - krótkotrwała, fragmentaryczna, postępująca nieliniowo, w wielu organizacjach i zarządzana przez jej indywidualnego realizatora. Ciekawą definicję kariery prezentuje A. Miś, pisząc, że kariera zawodowa jest „szansą jednostki na urzeczywistnienie koncepcji siebie". A. Miś *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* red. H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 483. Szerzej: Y. Baruch, Y. Vardi, *A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse*, „British Journal of Management", 2015, Vol. 27, nr 2 (2); B. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe. Od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3 - 4, s. 74 - 75.

[676] Szerzej: H. Domański, A. Rychard, red. *Elementy nowego ładu*, IFiS PAN, Warszawa 1997.

[677] Z. Sadowski, *Społeczne aspekty systemu rynkowego w Polsce*, [w:] Społeczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce, red. E. Mączyńska, P. Pysz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 130 - 135. Szerzej o nierównościach społecznych w Polsce w: B. Kłos, J. Szymańczak, red., *Nierówności społeczne w Polsce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2014.

[678] H. Domański, *Wymiary stratyfikacji i hierarchie społeczne*, [w:] Polska na przełomie XX i XXI wieku, red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 89.

[679] Proces ten jest jednym z przedmiotów badań projektu badawczego realizowanego od 1988 r. przez pracowników i współpracowników Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk - Polskie Badanie Panelowe POLPAN. W centrum zainteresowania projektu - kierowanego przez prof. Kazimierza M. Słomczyńskiego- są następujące tematy: ruchliwość społeczna, stare i nowe elementy w strukturze społecznej, procesy adaptacji do gospodarki rynkowej, zmiany w strukturze klasowej, czy zróżnicowanie standardu życiowego. Szerzej: http://polpan.org/pl/o-polpanie, (dostęp: 30.05.2021).

[680] J. Gradowski, *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 138. Spostrzeżenie to stanowi ilustrację szeroko dyskutowanej tezy mówiącej o „śmierci klas". Szerzej o procesach związanych z „upadkiem klasy średniej" w: W. Morawski, *Praca i globalizacja*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12, s. 11; A. Szahaj, *Neoliberalizm, turbokapitalizm, kryzys*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2017; R. Woś, *To nie jest kraj dla pracowników*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2017; D. Graeber, *Praca bez sensu. Teoria,* Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2019.

Omawiane zależności stały się przejawem postępującej polaryzacji struktury społecznej, coraz wyraźniejszej skali segmentacji polskiego rynku pracy[681], którą pogłębiał postęp techniczny, wpływając na wielkość zatrudnienia i zmiany w strukturze popytu na pracę[682]. Jak ocenia S. Galinowska, od rozpoczęcia przemian systemu ekonomicznego, polski rynek pracy stał się rynkiem wysokiej skali segmentacji. Taki rynek tworzy przestrzeń silnie zróżnicowaną. Występują na nim znaczne nierówności w warunkach życia jego uczestników. Autorka podkreśla, że „dostosowanie do niego systemu zabezpieczenia społecznego, z uwzględnieniem potrzeb dobrej edukacji publicznej i ochrony zdrowia, stanowi jedno z głównych wyzwań współczesnej polityki społeczno-ekonomicznej"[683]. Opisując istotę segmentacji polskiego ryku pracy M. Bednarski zwraca uwagę, że społeczny kontekst tego zjawiska polega na tym, że cechy jednostek, decydujące o przynależności do określonych segmentów, nie zależą jedynie od ich decyzji i działań. Często rozpoczęcie pracy w „złym" segmencie determinuje cały jej przebieg[684]. Wzrost znaczenia tych zależności spowodował podjęcie badań nad procesami segmentacyjnymi, które potwierdziły fakt jej występowania w Polsce i jej kontekst społeczny[685].

Mechanizmy rynkowe, które determinują dualność rynków pracy, są złożone. Z jednej strony są to wymagania formalne dotyczące wykształcenia, wcześniejszych ścieżek kariery lub ustalenia wewnątrzrynkowe determinujące nabór na wewnętrznych rynkach pracy. Z drugiej, składają się na nie decyzje pracodawców, którzy dokonują wyboru, bazując na dyskryminacji statystycznej w odniesieniu do wieku, płci, biografii zawodowej. W ten sposób dla pewnej grupy osób określone miejsca pracy stają się niedostępne. Osoby te często zdają sobie z tego sprawę i aspirują tam, gdzie będą akceptowane. Proces dyskryminacji zatrudnionych pogłębia fakt, że biografia zawodowa

---

[681] W Kozek, *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 106 - 150.

[682] Ł. Arendt, *Zmiana technologiczna faworyzująca wysokie kwalifikacje czy polaryzacja polskiego rynku pracy - zarys problemu,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401, s. 13 - 25; Ł. Arendt, *Is the polish labour market heading towards polarisation?,* „Olsztyn Economic Journal", 2018, nr 13(3), s. 309 - 322; Ł. Arendt, A. Gajdos, *Zmiany w strukturze zawodowej w Polsce do 2022 roku - czy rynek pracy podąża w kierunku polaryzacji?,* „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje", 2018, nr 42/3, s. 71 - 94.

[683] S. Golinowska, *Praca i welfare state: zależności wielorakie*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12, s. 25.

[684] M. Bednarski, *Kontynuacja czy zmiana? Wybrane dylematy polityki zatrudnienia u progu XXI wieku z dzisiejszej perspektywy*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12, s. 20.

[685] Jako atrybuty segmentacji uznawano najczęściej: miejsce w hierarchii i strukturze funkcjonalnej przedsiębiorstwa, poziom wynagrodzeń, wyposażenie techniczne stanowiska pracy, uciążliwość psychiczną i fizyczną pracy, sposób organizacji czasu pracy, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju i awansu, benefity socjalne. Z kolei w rekrutacji do segmentów istotne okazały się płeć, wiek, wykształcenie, wcześniejsze doświadczenie bezrobocia, narodowość. Szerzej: M. Bednarski, Ł. Arendt, W. Grabowski, I. Kukulak-Dolata, *Segmentacja rynku pracy w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2020.

kształtuje osobę zatrudnionego. Brak szans na awans zmniejsza motywację do kształcenia się, jak również rośnie skłonność do częstych zmian zatrudnienia. Powoduje to, że cechy pracujących na wtórnym rynku pracy[686] zaczynają odpowiadać jego potrzebom, a nie są adekwatne do potrzeb sygnalizowanych przez rynek pierwotny[687].

Postępujący proces segmentacji polskiego rynku pracy oraz zmiany społeczno-gospodarcze spowodowały, że coraz większe znaczenie zaczął odgrywać podział społeczeństwa nie tylko według kryterium posiadania pracy lub jej braku, ale także ten, wyznaczany przez jakość zatrudnienia. Jest ona coraz częściej determinowana przez formę w jakiej świadczona jest praca oraz związane z nią poczucie stabilności lub jej brak. Segmentacja nie jest obecnie determinowana przez indywidualne cechy pracownika, lecz przez cechy pracy[688]. Niepewność związana z funkcjonowaniem na rynku pracy jest także wyraźnie mniejsza w przypadku zatrudnienia w dużych i stabilnie działających firmach oraz w przedsiębiorstwach państwowych. Odpowiednio rynkowa i trafiająca w potrzeby konkretnej firmy specjalizacja zapewnia stabilizację nawet w formie pracy na czas określony[689]. Pozycja zawodowa w społeczeństwie rynkowym jest jednak w niewielkim stopniu „przypisana", a zdobycie odpowiednich kompetencji, które umożliwią wykonywanie określonego zawodu jest zależne od indywidualnych wysiłków. Osoby nie posiadające kwalifikacji i określonej wiedzy funkcjonują na obrzeżach rynku pracy, bo na ich wiedzę nie ma stosownego zapotrzebowania[690]. Często znajdują zatrudnienie

[686] Miejsca pracy w segmencie wtórnym, zgodnie z teorią dualnego rynku pracy, charakteryzują się niskimi płacami, mniejszym prestiżem, niewielkimi szansami awansu zawodowego, brakiem możliwości podnoszenia kwalifikacji i brakiem gwarancji stałego zatrudnienia. E. Kryńska, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, [w:] Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010, red. E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki, Studia i Materiały, IPiSS, Warszawa 1998, s. 34; J. Wąsowicz, *Teorie rynku pracy* [w:] Ekonomia rynku pracy, red. D. Kotlorz, Prace Naukowe, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 56.

[687] M. Bednarski, *Zatrudnienie na czas określony. Perspektywa pracodawców*, op. cit., s. 59.

[688] M. Battisti, *Reassessing Segmentation in the Italian Labour Market*, „LUISS Dipartimento di Scienze economiche e aziendali", 2008, Quaderno, no. 149. Teza ta została potwierdzona w wynikach badań przeprowadzonych w różnych krajach. Pokazały one, że elastyczność zatrudnienia i związane z nią niestandardowe formy zatrudnienia coraz silniej wpływają na dualizację rynku pracy, czyli na rynek charakteryzujący się dobrymi i złymi miejscami pracy. K. Hudson, *The new labor market segmentation: Labor market dualism in the new economy*, „Social Science Research", 2007, Vol. 36, s. 286 - 312.

[689] B. Krawczyk-Bryłka, *Branża IT - wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2019, nr 2 (52), s. 83 - 95; A. Malesińska, *Witajcie w naszym zamku, czyli o nowym feudalizmie informacyjnym kreowanym przez wielkie korporacje z branży IT*, [w:] Współcześni ludzie wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku, red. H. Liberska, A. Malina, D. Suwalska-Barancewicz, Difin, Warszawa 2014, s. 149 - 154.

[690] K. Drela, *Rynek pracy i biedni pracujący*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401, s. 105 - 113; W. Goleński, *Pracujący biedni w Polsce - definicja, główne przyczyny, zjawiska powiązane,* „Polityka Społeczna", 2015, nr 2, s. 16 - 21; E. Polak, *Pracujący biedni w XXI wieku,* „Ekonomia", 2011, Uniwersytet Warszawski, vol. 7, nr 27, s. 18 - 33; R. Muster, *Pracujący biedni na rynku pracy. Procesy uelastyczniania zatrudnienia zjawisko pauperyzacji pracowników*, "Studia Socjologiczne", 2012, Vol. 2012, nr 3, s. 29 - 47; R. Sennett, *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje*

w gorszym segmencie rynku, deklarują brak samodzielności finansowej, relatywnie niewielkie, niestabilne dochody oraz poczucie niestabilności zatrudnienia. W wielu przypadkach wykonują pracę właśnie dzięki elastycznym formom zatrudnienia[691]. W związku z tym, coraz częściej stawia się tezę, że jest to zjawisko, które trwale wpisało się w funkcjonowanie współczesnych społeczeństw[692]. Zatrudnienie we wtórnym segmencie rynku pracy, często nazywane prekaryjnym, stało się jedną z cech rynku pracy w Polsce[693]. Co więcej, z badań dotyczących jakości zatrudniania wynika, że Polska zaliczana jest do grupy krajów o najniższej postrzeganej jakości zatrudnienia, a więc o wysokim poziomie prekaryjności[694].

Ważnym obszarem wdrażania elastycznego zatrudnienia z punktu widzenia uwarunkowań społecznych jest fakt, że stosowanie elastycznych form zatrudnienia stało się elementem polityki zatrudnienia i jest postrzegane jako metoda walki z bezrobociem, sposobem na zwiększenie stopy zatrudnienia i aktywizacji zawodowej, szczególnie grup defaworyzowanych na rynku pracy. Grupy te zmagają się często z wieloma problemami, co w konsekwencji może prowadzić do wykluczenia społecznego. W kategoriach

---

pracy w nowym kapitalizmie, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2006; G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, op. cit.

[691] I. Kukulak-Dolata, *Niestandardowe formy zatrudnienia jako jeden z wymiarów segmentacji rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, Issue 536, s. 113 - 121; D. Kotlorz, A. Skórska, *Segmentacja rynku pracy a stosowane elastyczne formy zatrudnienia*, „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012, nr 112, s. 21 - 30.

[692] S. Golinowska, *Praca i welfare state: zależności wielorakie*, op. cit., s. 27. Szerzej w: F. Gassmann, B. Martorano, *The future of work and its implications for social protection and the welfare state*, „MERIT Working Papers2019-039", 2019,United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT); OECD, *The Future of Social Protection: What Works for Non-standard Workers*?, OECD Publishing, Paris 2018; K. A. Siegmann, F. Schiphors, *Understanding the globalizing precariat: From informal sector to precarious work*, „Progress in Development Studies", 2016, nr 16/ 2, s. 111 - 123; R. Tomaszewska-Lipiec, *Prekarna praca jako produkt współczesnej cywilizacji,* „Przegląd Pedagogiczny", 2014, nr 2; Ł. Rąb, *Prekariat i prakaryzacja pracy w epoce globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria Organizacji i Zarzadzanie, 2016, nr 92, s. 269 - 276; P. Czakon, *Prekaryzacja pracy. Propozycja socjologicznego ujęcia zjawiska,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria Organizacja i Zarzadzanie, 2017, nr 112, s. 123 - 133.

[693] Zgodnie z danymi Eurostatu w Polsce w 2019 r. 3,2% osób pracujących w wieku 15-64 lat wykonywało pracę prekaryjną (umowa o pracę nie przekraczała 3 miesięcy). Wśród państw członkowskich UE, w których udział niepewnego zatrudnienia był wyższy niż w Polsce znalazły się w 2019 r.: Chorwacja 6,1%, Francja 5,3%, Belgia 4,4% i Hiszpania 3,9%. Szerzej: Eurostat, *Precarious employment by sex, age and NACE Rev.2 activity*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_qoe_4ax1r2&lang=en, (dostęp: 17.02.2021).

[694] Badania na ten temat przeprowadzili m. in. M. de Bustillo, J. Antón F. Esteve. Autorzy ci zaproponowali pomiar pracy prakaryjnej i zbudowali indeks obejmujący: wysokość wynagrodzenia, dodatkowe świadczenia, autonomię w wykonywaniu zadań, dopasowanie pracy do kwalifikacji, stabilność kontraktu, bezpieczeństwo i warunki zdrowotne oraz możliwość równoważenia pracy zawodowej i życia rodzinnego. Dane przez nich zebrane pozwoliły porównać przeciętną (na podstawie danych ankietowych) jakość zatrudnienia w krajach UE. Polska znalazła się wśród krajów o najniższej postrzeganej jakości zatrudnienia (na poziomie zbliżonym do Węgier, Słowacji, Łotwy, Litwy, nieznacznie wyżej niż Bułgaria i Rumunia). P. Poławski, *Prekariat: Stabilizacja w gorszym segmencie rynku pracy*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012, s. 130.

społecznych, niedopasowanie dotyka zwłaszcza tych pracowników, którzy znajdują się w relatywnie gorszej sytuacji na rynku pracy: osób młodych, kobiet, starszych pracowników, czy przedstawicieli mniejszości narodowych. Często bywają oni obsadzani na stanowiskach poniżej swojego wykształcenia, czy posiadanych kompetencji. Omawiany proces wzmocniło zjawisko „nadwyżki wykształcenia", będące efektem narastającego przekonania o decydującym znaczeniu wykształcenia dla kariery zawodowej. Przyczyniło się to do wzrostu aspiracji zawodowych i znacznego wzrostu wskaźnika skolaryzacji w Polsce[695].

Proces ten zachodził przy jednoczesnym rozmywaniu się struktury awansu społecznego w społeczeństwie. Nadwyżka wykształcenia zaczęła być utożsamiana jako przyczyna "rozjeżdżania się" wyznaczników pozycji społecznej: wykształcenie nie zawsze zaczęło się przekładać na kwalifikacje i wysokość dochodów, czy jakkolwiek rozumiany sukces zawodowy[696]. W rezultacie, pomimo utrzymywania się dodatniej korelacji wykształcenia i wysokości uzyskiwanych dochodów w statystykach obejmujących całą populację Polski, rozpoczął się proces powstawania coraz liczniejszej kategorii społecznej objętej dekompozycją czynników określających status społeczny[697]. Sytuacja ta w większym stopniu dotyczy ludzi relatywnie młodych, wchodzących na rynek pracy. W ich przypadku najczęściej dochodzi do niedopasowania edukacyjnego, ale także i kwalifikacyjnego. Wiąże się to z faktem, że nie posiadają oni pełnego rozeznania co do posiadanych zasobów kapitału ludzkiego i dopiero w cyklu przyjmowania pracy i jej zmieniania dążą do jak najlepszego dopasowania pod tym względem[698].

W innej sytuacji są osoby starsze, których niedopasowanie jest często efektem zjawiska zużywania się kompetencji i posiadania deficytu kapitału ludzkiego[699]. W ich przypadku, wzory rotacji między różnymi nisko płatnymi zajęciami mają swoje źródła w przebiegu procesu transformacji i przemianach własnościowych. Aktywizacja osób

[695] W latach 1995 - 2019 nastąpił trzykrotny wzrost odsetka osób posiadających wykształcenie wyższe – z 7,2% w 1995 r. do 25,1% w 2019 r. GUS, *Odsetek ludności w wieku 15 lat i więcej wg poziomu wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania,* https://bankdanych.io/1116,odsetek-ludnosci-w-wieku-15-lat-i-wiecej-wg-poziomu-wyksztalcenia-plci-i-miejsca-zamieszkania, (dostęp: 17.02.2021).

[696] A. Kiersztyn, *Nadwyżka wykształcenia na polskim rynku pracy: młodzi w zawodach poniżej kwalifikacji,* „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012, nr 115, s. 77 - 85.

[697] GUS, *Zeszyt metodologiczny Struktura wynagrodzeń według zawodów,* Departament rynku pracy, Warszawa 2020, s. 16; https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/zeszyt-metodologiczny-struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow,8,1.html, (dostęp: 17.02.2020); L. Wincenciak, *Stopa zwrotu z wykształcenia wyższego w Polsce według grup kierunków studiów,* „Edukacja", 2017, 4(143), s. 5 - 16.

[698] M. Kocór, *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 193 - 194.

[699] Ibidem, s. 194.

starszych, będących jedną z grup docelowych wdrażania elastycznego zatrudnienia, jest szczególnie istotna w kontekście zachodzących procesów ludnościowych i problemu związanego ze starzejącym się społeczeństwem oraz narastającym niedoborem pracowników[700]. Niedobór ten będzie spowodowany także stale rosnącym udziałem osób w wieku niemobilnym, powyżej 50. roku życia[701]. W świetle problemu, jakim jest starzenie się siły roboczej[702], elastyczne zatrudnienie traktowane jest jako narzędzie mogące przedłużyć cykl życia pracownika na rynku pracy, podobnie jak w przypadku osób schorowanych i niepełnosprawnych[703]. Osoby te szczególnie potrzebują dostosowanej do ich potrzeb organizacji czasu pracy oraz systemów łączenia pracy w domu i u pracodawcy.

Elastyczne formy zatrudnienia są także postrzegane jako narzędzie ułatwiające zdobywanie wiedzy i doświadczenia zawodowego. Aspekt ten jest szczególnie istotny w przypadku osób młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy, zdobywających pierwsze doświadczenie zawodowe. W ich przypadku kluczowa jest możliwość łączenia nauki i pracy. Dzięki elastycznym rozwiązaniom grupa ta może odbywać praktyki i uczyć się zawodu, łącząc np. pracę w niepełnym wymiarze godzin ze szkołą. Przydatna może być też praca przerywana w celu odbycia szkolenia lub praca tymczasowa, która pozwala zdobyć pierwsze doświadczenie na rynku pracy[704]. W obszarze łączenia pracy z dalszą nauką mieści się także traktowanie elastycznego zatrudnienia jako narzędzia zmniejszającego bezrobocie w regionach wiejskich, poprzez programy przyuczania do pracy w branżach pararolniczych. Realokacja ta stanowi jedno z zadań realizowanych w ramach polityki rolnej UE[705].

---

[700] Autorzy raportu GUS, przedstawiającego prognozę ludności na lata 2014-2050, podkreślają, że proces deformacji struktur wynikający ze starzenia się populacji jest w większości krajów tzw. starej UE bardziej zaawansowany niż w Polsce. Jednakże ta sytuacja ulegnie zmianie w ciągu najbliższej dekady, powodując, że Polska w 2050 r. będzie jednym z krajów w Europie o najbardziej zaawansowanym procesie starzenia się populacji. GUS, *Prognoza ludności na lata 2014-2050*…, op. cit., s. 162 - 165. Szerzej w: K. Bałandynowicz-Panfil, *The concerns of the ageing of Polish society, Baltic Rim Economies,* 2019, nr 5 s. 1- 4.

[701] Z. Wiśniewski, *Aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce*, op. cit., s. 277.

[702] Odrębny aspekt związany z procesem starzenia się populacji to między innymi problemy osób starszych zamieszkującym obszary wiejskie. Szerzej w: R. Kisiel, N. Walinowicz, *Problems of the Elderly in Rural Areas*. „Olsztyn Economic Journal" 2018, nr 13(1), s. 33- 44.

[703] A. Koza, *Samozatrudnienie jako przejaw przedsiębiorczości osób niepełnosprawnych i sposób na wyjście z bezrobocia,* „Marketing i Zarządzanie", 2016, nr 2 (43), s. 71 - 81.

[704] B. Urbaniak, *Nie taki diabeł straszny jak go malują. Końcowa ocena pracy tymczasowej na podstawie wyników badań,* [w:] Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?, red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 237.

[705] Szerzej w: B. Karwat-Woźniak, *Rynek pracy dostępny dla ludności wiejskiej a Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskie*j, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", 2018, nr 129, s. 201 - 219; R. Marks-Bielska, R. Kisiel, *Ewolucja struktury obszarowej i ram instytucjonalnych gospodarowania ziemią rolniczą w Polsce - zagadnienia wybrane*,[w:] Integracja europejska jako determinanta polityki

Istotną kwestią, związaną z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia wśród młodych osób, jest fakt pokoleniowo innego postrzegania przez nich rynku pracy i własnej sytuacji zatrudnieniowej[706]. Młodzi pracownicy są oswojeni z sytuacją ryzyka i zatrudnieniem na podstawie elastycznych form zatrudnienia. Są oni „wyobcowani" ze struktury wyznaczanej przez pozycję zawodową, mają znacznie większą akceptację dla: niepewności na rynku pracy, niepewności co do pozycji zawodowej i związane z nią przyzwolenie na mobilność i brak trwałych związków z zakładem pracy. Akceptują ciągłe zmiany miejsca zatrudnienia w zależności od oferowanego wynagrodzenia. Towarzyszy temu często wizja tzw. *boundaryless carrier* (kariera bez granic), co w uproszczeniu oznacza rezygnację z tradycyjnej ścieżki kariery zawodowej na rzecz zdobywania doświadczeń zawodowych u wielu pracodawców i rozwoju zawodowego w różnych kierunkach[707]. To wszystko powoduje, że stają się liczną grupą odbiorców elastycznych form zatrudnienia[708]. Jednak, jak zauważa P. Poławski „Postawy młodych łatwo pomylić z egoizmem i dążeniem do osiągania sukcesu niezależnie od innych. Problem w tym, że elastyczność młodych, którą niektórzy uznają za funkcjonalną i zgodną z ideami kładącymi nacisk na elastyczność rynku i zatrudnienia, jest w gruncie rzeczy reakcją obronną, sposobem przystosowania się do sytuacji niepewności i ryzyka"[709]. Tymczasem starsi pracownicy bardziej cenią dochodową funkcję pracy, stabilizację, atmosferę w pracy i lojalność wobec współpracowników i pracodawcy. Kariera zawodowa utożsamiana jest często przez nich z ciężką pracą i rzetelnie wykonywanymi obowiązkami, co często skutkowało brakiem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym[710].

---

wiejskiej. Aspekty ekonomiczne, red. A. Chlebicka, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2017, s. 211 - 227.

[706] Szerzej o motywacji studentów i absolwentów wchodzących na rynki pracy w: Deloitte, *First Steps into the Labour Market, International survey of students and graduates,* Central Europe 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-first-steps-into-the-labour-market-2018.pdf, (dostęp:03.06.2021).

[707] D. Żołnierczyk-Zreda, *Kontrakt psychologiczny w świetle elastycznego zatrudnienia pracowników - przegląd badań*, „Medycyna Pracy", 2016, nr 67(4), s. 529.

[708] W. Kozek, *Rekonstrukcja rynku pracy 1989-2009,* [w:] Polska po 20 latach wolności, red. M. Bucholc, S. Mandes, T. Szawiel, J. Wawrzyniak, Wydawnictwo UW, Warszawa 2011; J. Samul, U. Kobylińska, E. Rollnik-Sadowska, *Postrzeganie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, „Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi", 2018, Vol. 120, nr 1, s. 87 - 98; A. Kiersztyn, *Niepewność zatrudnienia młodych dorosłych: analiza sekwencji karier zawodowych*, „Studia BAS", 2020, tom 62, nr 2, s. 73 - 90; A. Kiersztyn, *Niepewne uczestnictwo: młodzi u progu karier,* [w:] Rozwarstwienie społeczne: zasoby, szanse i bariery, Polskie badanie Panelowe POLPAN 1998 - 2013, red. A. Kiersztyn, D. Życzyńska-Ciołek, K.. M. Słomczyński, IFiS Publishers, Warszawa 2017, s. 107 - 136; E. Hetig, *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi - pokolenie „Y" i „Z" na rynku pracy*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych", 2019, nr 32, s. 107 - 114.

[709] P. Poławski, op. cit., s. 147.

[710] P. Rusak, *X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa,* [w:] Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy, red. I. Pazio, Global Print Solutions, Warszawa 2013, s. 11 - 12; A. Lubrańska, *Wartości cenione w pracy*

Rozpowszechnianie atypowych form zatrudnienia i przekonywanie do ich stosowania tak pracodawców, jak i pracobiorców, ma na celu wywieranie pozytywnego wpływu na kwestię godzenia życia zawodowego z prywatnym. Nietypowe formy zatrudnienia uznaje się za instrument wyrównywania szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Kwestia związana z utrzymaniem równowagi praca - życie[711] jest szczególnie istotna w kontekście godzenia aktywności zawodowej z obowiązkami domowymi, w tym opieką nad dziećmi, czy innymi członkami rodziny lub osobami zależnymi, wymagającymi opieki. Niejednokrotnie jest to możliwe dzięki stosowaniu elastycznych rozwiązań, w tym tych, dotyczących formy, czasu i miejsca pracy. Korzyści wynikające z uelastyczniania procesu pracy są szczególnie doceniane przez kobiety, które częściej niż mężczyźni sprawują funkcje opiekuńcze i w większym wymiarze wykonują pracę nieodpłatną w domu[712]. Wreszcie grupą pracowników, którzy szczególnie doceniają elastyczne rozwiązania są osoby, które po przejściu na emeryturę chcą dopasować wymiar i formę zatrudnienia do własnych potrzeb i możliwości[713].

---

zawodowej - różnice międzypokoleniowe, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2016, nr 3 - 4, s. 110 - 111; A. Smolbik- Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi", 2017, tom 116/117, nr 3/4, s. 169 - 184; Priorytetem tej grupy społecznej jest również lokalizacja miejsca pracy i dobre relacje w zespole. Osoby powyżej 65 roku życia są najbardziej zmotywowane przez konkretny cel. Istotny dla nich jest rozwój oraz nauka nowych umiejętności., ManpowerGroup, *Niedobór talentów 2020, Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2020/02/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_ L -1.pdf.

[711] Szerzej w: M. Świątek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi - programy praca - życie jako forma inwestycji o zabarwieniu motywacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie", 2018, nr 117, s. 633 - 641; A. Burlita, K. Błoński, *Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek", 2017, nr 12, s. 22 - 30; K. Sączkowska, *Praca emocjonalna i równowaga praca - życie we współczesnym świecie*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych", 2019, nr 1, s. 8 - 13; V.B. Iacovoiu, *Work-Life Balance between Theory and Practice. A Comparative Analysis*, „Economic Insights - Trends & Challenges", 2020, Issue 2, s. 57 - 67; A. Ludera-Ruszel, *EU Work-Life Balance Directive - the Challenges for Poland*, „Praca I Zabezpieczenie Społeczne", 2020, nr 12, s. 10 - 19.

[712] Szerzej aspekt ten jest omówiony w: K. Drela, *Praca nieodpłatna i rynek pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 529, s. 71 - 83; J. Szachowicz-Sempruch, *Nieodpłatna praca w domu i polityka rodzinna jako formy przemocy instytucjonalnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 438, s. 107 - 124; O. Kotowska-Wójcik, M. Luty-Michalak, *Aktywność zawodowa matek w opiniach ich partnerów*, „Acta Universitatis Lodziensis: Folia Sociologica", 2019, nr 69, s. 21 - 34; M. Luty-Michalak, *Aktywność zawodowa kobiet a ich obowiązki opiekuńcze na rzecz rodziny w kontekście postępującego procesu starzenia się społeczeństw*, [w:] Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne, red. E. Kolasińska, J.Róg-Ilnicka, A. Mrozowicki, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2017, s. 267 - 295; J. Petelczyk, P. Roicka, *Sytuacja kobiet w systemie emerytalnym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2016.

[713] I. Kołodziejczyk-Olczak, *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty", 2015, nr 1(35), s. 75 - 93; M. Maier, *Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie dla polityki społecznej i rodzinnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401, s. 267 - 275; E. Łaszkiewicz, A. Bojanowska, *The Future of Polish Labour Market and the Issue of Work Motivation in Older People*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 2017, Tom 2, nr 328, s. 75 - 89.

Rozwiązania umożliwiające godzenie aktywności zawodowej z życiem prywatnym stały się także szczególnie istotne w przypadku pracowników wiedzy, ceniących sobie autonomię i samodzielność. Ich znaczenie jest coraz bardziej widoczne także na polskim rynku pracy, w którym rośnie stopień stosowania samozatrudnienia, a także obserwuje się silną ekspansję sektora usług[714]. Pracownicy ci wykonują często pracę w formie elastycznego zatrudnienia, np.: telepracy, umów cywilnoprawnych, czy umowy zwartej na czas wykonania danego projektu. Przyczynia się to do zmian w mechanizmach funkcjonowania rynku pracy, w tym tych dotyczących formy, czasu i miejsca zatrudnienia. Aspekt związany z umożliwieniem osiągnięcia równowagi praca - życie staje się zatem coraz bardziej istotnym wyzwaniem dla pracodawców, szczególnie jeżeli chcą oni dotrzeć do pracowników, dla których nie liczy się tylko wysokość wynagrodzenia. Pracownicy ci coraz bardziej cenią to, czy w ramach oferty pracy proponuje się im elastyczną organizację czasu pracy i szereg niefinansowych motywatorów[715].

Przesłanki społeczne stosowania elastycznych form zatrudnienia stają się szczególnie istotne w związku z nasilającym się na polskim rynku pracy problemem niedoboru kapitału ludzkiego, związanego między innymi z niskim wskaźnikiem przyrostu naturalnego. Uwidocznił on między innymi konieczność ukształtowania i promowania polityki rodzinnej, w ramach której, kładziony jest nacisk na zwiększenie skali rozwiązań, ułatwiających godzenie życia zawodowego z wychowywaniem dzieci[716], czy wprowadzanie preferencji podatkowych, w tym ulgi na dzieci, by stworzyć warunki poprawiające dzietność[717]. Nie bez znaczenia jest także dostęp do opieki instytucjonalnej dla dzieci[718]. Działania te mają także przyczynić się do obniżenia niebezpieczeństwa

[714] M. Gersdorf, *Nowe trendy gospodarcze a reguła domniemania zawarcia umowy o pracę*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88, s. 38 - 39.

[715] K. Kmiotek, *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511, s. 103 - 113; K. Kmiotek, *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. Z. Wiśniewski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013; F. Edgar, A. Geare, P. O'Kane, *The changing dynamic of leading knowledge workers, Employee Relations*, 2015, Vol. 37, issue 4, s. 487 - 503.

[716] Za przykład jednego z programów polityki rodzinnej wspierającego rodziny i ułatwiającego godzenie ról społecznych rodziców, czyli rodzicielstwa i pracy zawodowej, podaje się program Rodzina 500+. W założeniu traktuje on politykę rodzinną jako inwestycję na rzecz rodzin. Szerzej o jego wpływie na aktywność ekonomiczną kobiet w: M. Gajewicz, *Aktywność zawodowa kobiet, a świadczenia wychowawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2019, nr 1 (544), s. 37 - 44.

[717] M. Rękas, *Ulgi na dzieci jako instrument polityki rodzinnej a niska dzietność w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 451, s. 360 - 373.

[718] W Polsce 87% dzieci do lat 3 nie było objętych żadną formą opieki instytucjonalnej w 2018r. Szerzej w: PARP, *Raport z badania "Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn" przeprowadzonego przez* Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. *na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju*

wykluczenia społecznego kobiet, decydujących się na posiadanie dzieci. Możliwość powrotu na rynek pracy po urlopach wychowawczych lub po dłuższym okresie związanym z wychowywaniem dzieci ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących urodzenia dziecka, a także zachęca do łączenia opieki z pracą w elastycznej formie, np.: w formie telepracy, pracy nakładczej, czy w niepełnym wymiarze czasu.

Potrzebę wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia w wymiarze społecznym wzmacnia również zjawisko zmiany modelu rodziny, z tzw. tradycyjnego w kierunku rodzin niepełnych[719], monorodzicielskich[720]. Wynika to z rosnącej liczby rozwodów i rozpadów związków partnerskich. W obu przypadkach rola państwa powinna polegać na ułatwieniu samotnym rodzicom funkcjonowania na rynku pracy i godzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzicielskimi, w tym za pomocą różnych form elastycznego zatrudnienia i wyrównywania dochodów.

Omawiane kwestie uwidaczniają zatem szeroką skalę korzyści, ale jednocześnie zagrożeń związanych ze stosowaniem elastycznych form zatrudnienia. Są one tym bardziej istotne, że w gospodarce rynkowej nastawionej na konkurencję nie da się uniknąć zwiększenia różnic w zakresie dostępu do pracy, dysproporcji w dochodach oraz poczuciu bezpieczeństwa. W obliczu współczesnych przemian rynku pracy, realizacja postulatu mówiącego, że dla pobudzenia wzrostu gospodarczego, podnoszenia poziomu życia i rozwiązywania problemu bezrobocia konieczne jest uznanie, że głównym celem polityki państwa jest tworzenie możliwości pełnego, produktywnego i swobodnie wybieranego zatrudniania, zdobywania kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy oraz wykorzystania umiejętności i predyspozycji jednostki, jest niezmiernie trudna[721].

3.1.3. Regulacje prawne określające ramy wykorzystywania elastycznych form pracy

Kolejną grupą uwarunkowań determinujących wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia są przesłanki o charakterze prawnym, które pozostają w ścisłym związku

---

Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzenia_8_05_2020_2.pdf, (dostęp:03.06.2021).

[719] I. Taranowicz, *Polityka rodzinna a przemiany współczesnej rodziny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 438, s. 153 - 164; A. Kwak, *Od rodziny nuklearnej Talcotta Parsonsa do wielości form życia rodzinnego współcześnie,* „Roczniki Nauk Społecznych", 2019, Tom 11 (47), nr 4, s. 129 - 146; M. Pawlus, *Rodziny w Polsce - charakterystyka demograficzna*, „Studia BAS", 2016, nr 1(45), s. 7 - 30; K. Pujer, *Współczesna rodzina. Szanse - Zagrożenia - Kierunki przemian,* Exante, Wrocław 2016.

[720] Szerzej: I. Buracka, *Monoparentalność, wielorodzina i rodzina zrekonstruowana. Współczesne nazwy modeli życia rodzinnego*, „Artes Humanae", 2018, nr 2, s. 61 - 94.

[721] G. Spytek-Bandurska, op. cit. 193; O możliwości osiągnięcia pełnego zatrudnienia wobec zmian, w tym technologicznych w: B. Surdykowska, *Pełne i produktywne zatrudnienie - miraż czy realny cel? Kilka uwag w kontekście zmiany technologicznej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2019, t. 113, s. 155 - 168.

z przesłankami ekonomicznymi i społecznymi. Wpływają one na kształt relacji panujących na rynku pracy, wyznaczają ramy i zakres swobody współpracy pomiędzy pracodawcami i pracownikami. W niniejszym podrozdziale zostaną omówione zmiany w regulacjach dotyczących wybranych elastycznych form zatrudnienia. Formy te są regulowane zarówno przez k.p., k.c., jak i odrębne ustawy[722].

Częstym przedmiotem analiz pracodawców i pracowników jest prawo pracy, wokół którego przepisów toczą się liczne spory. Obowiązujące w k.p. regulacje, dotyczące umów terminowych, odegrały istotne znaczenie dla rozwoju tej formy elastycznego zatrudnienia na polskim rynku pracy[723]. Uchwalony w 1974 r. k.p. przyjął dopuszczalność ich zawierania, wyróżniając umowę na czas określony, umowę na czas wykonywania określonej pracy oraz umowę na okres wstępny[724]. Co istotne, do 1996 r. k.p. nie ustanawiał żadnych limitów dotyczących zarówno czasu trwania, jak i możliwości odnawiania umów na czas określony, co z kolei przyczyniło się do ich stopniowego upowszechniania.

Ustawą z dnia 02.02.1996 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw[725] do k.p. wprowadzono przepisy ograniczające liczbę kolejnych umów o pracę zawieranych na czas określony. Zgodnie z treścią art. 25^1 k.p. zawarcie kolejnej umowy o pracę na czas określony było równoznaczne w skutkach prawnych z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony, jeżeli poprzednio strony dwukrotnie zawarły umowę o pracę na czas określony na następujące po sobie okresy, o ile przerwa pomiędzy rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej nie przekroczyła jednego miesiąca. Przepis ten obowiązywał w zbliżonym kształcie do 22.02.2016 r., a w trakcie swojego obowiązywania został dwukrotnie zawieszony oraz raz znowelizowany.

Stosowanie art. 25^1 k.p. zostało po raz pierwszy zawieszone od dnia 29.11.2002r.[726] do czasu wstąpienia Polski do UE (tj. 01.05.2004 r.). Kolejne zawieszenie analizowanego

[722] Omówione we wcześniejszej części rozprawy regulacje prawne, służyły charakterystyce istoty elastycznych form pracy i zasad ich klasyfikacji. Przekrojowa analiza przepisów dokona w niniejszym podrozdziale, ma na celu ukazanie ich znaczenia z punktu widzenia całościowego opisu uwarunkowań wpływających na wykorzystywanie nietypowych form pracy.

[723] Szerzej o kształtowaniu się regulacji dotyczących umów o pracę na czas określony w: A. Maroń, *Rozwój historyczny regulacji prawnych umowy o pracę na czas określony*, [w:] Terminowe umowy o pracę, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 15 - 27.

[724] U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów o pracę na czas określony…,* op.cit., s. 30.

[725] Ustawa z dnia 2 lutego 1996 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw. Dz.U. 1996 poz. 110. z póź.zm.

[726] Ustawa z 26. 07.2002 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw. Dz.U. 2002 poz. 1146. z póź.zm.

artykułu nastąpiło po wejściu w życie ustawy z dnia 01.07.2009 r.[727] o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców[728].

Jak zauważa U. Torbus, dwukrotne zawieszenie stosowania art. 25¹ k.p. stanowiło poważne osłabienie ochrony pracowników zatrudnionych na podstawie umów na czas określony. Było to szczególnie odczuwalne w 2002 r., kiedy wraz ze zniesieniem ograniczeń dotyczących ponawiania umów terminowych równocześnie wprowadzono możliwość zawierania umów na zastępstwo. Przyczyniło się to do znacznego i trwałego zatrudnienia na podstawie umów na czas określony. Zawieszenie art. 25¹ k.p. na czas trwania ustawy antykryzysowej w 2009 r. sprawiło, że limit kolejno po sobie następujących umów liczony był ponownie od 01.01.2012 r. (art. 34 ust.2 oraz art. 35 ust 1)[729].

Zawieszenie stosowania art. 25¹ k.p. oraz jego liberalna wykładnia spowodowały, że reguła w nim zawarta stała się mało skuteczna w praktyce[730]. Opisywany mechanizm nie chronił w sposób wystarczający pracowników przed destabilizacją sytuacji zawodowej. Wynikało to w znacznej mierze z faktu, że ograniczenie ponawiania umów miało zastosowanie wyłącznie do umów o pracę na czas określony, a nie do wszystkich umów terminowych, w tym umów o pracę na czas wykonywania określonej pracy. Regulacja ta powodowała, że po umowie na czas określony dopuszczalne było zawarcie innej umowy, np. umowy na czas wykonywania określonej pracy, umowy na zastępstwo, umowy sezonowej, czy nawiązanie stosunku pracy na innej podstawie[731]. Wykorzystanie innego rodzaju umowy lub podstaw nawiązania stosunku pracy przerywało sekwencję kolejno po sobie następujących umów na czas określony i powodowało, że umowy były liczone od nowa[732]. Umożliwiało to pracodawcom unikanie skutku przewidzianego w art. 25¹ k.p., czyli zawierania umów na czas nieokreślony. Dozwolonym było także przedłużanie umowy na czas określony przez sporządzanie aneksu, o ile nie zmierzało

[727] Art. 13, Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców - Dz. U. nr 125, poz. 1035.
[728] U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów o pracę na czas określony*…, op. cit., s. 32; A. Stępniak-Kucharska, *Pakiet antykryzysowy jako instrument wspierania rynku pracy i przedsiębiorców,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 2011, nr 248, s. 292 - 306; M. Raczkowski, *Umowy na czas określony w ustawie antykryzysowej,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2010, nr 6, s. 16 - 20.
[729] Wyjątek dotyczył jedynie umów na czas określony zawartych przed wejściem omawianej ustawy, których termin rozwiązania przypadał po 31.12.2011. Takie umowy traktowane były jako kolejne w rozumieniu art. 25¹ k. p. Ibidem, s. 32.
[730] M. Rylski, *Ochrona pracownika przed nadużywaniem terminowego zatrudnienia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2014, nr 8, s. 4.
[731] A. Marek*, Reglamentacja umów o pracę na czas określony*, „Służba Pracownicza", 2004, nr 9, s. 14.
[732] M. Gersdorf, *Kilka uwag praktycznych na temat art. 25¹ kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne",1998, nr 4, s. 30.

to do obejścia prawa, a związane było przykładowo ze zwiększeniem kwalifikacji pracownika[733]. Rozwiązania te wzbudzały wiele kontrowersji, w tym co do ich zgodności z dyrektywą 99/70/WE[734].

W związku z powyższym, w celu wzmocnienia pozycji pracowników, w przywróconym od 01.05.2004 r. art. 25¹ k.p. zaczął obowiązywać § 2, w którym wprowadzono zasadę, zgodnie z którą uzgodnienie między stronami w czasie trwania umowy o pracę na czas określony dłuższego okresu wykonywania pracy na podstawie tej umowy było uważane za zawarcie, od dnia następującego po jej rozwiązaniu, kolejnej umowy na czas określony. Ustalono wówczas, że art. 25¹ k.p. nie dotyczy umów o pracę na czas określony zawartych w celu zastąpienia pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy bądź w celu wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym albo zadań realizowanych cyklicznie[735].

W rozważaniach na temat przesłanek prawnych wpływających na stosowanie umów terminowych, w tym umowy na czas określony, podkreśla się, że stosowanie art. 25¹ k.p. uzależnione było także od momentu zawarcia kolejnej umowy. Wynikało to z faktu, że przepis miał zastosowanie wówczas, gdy przerwa pomiędzy rozwiązaniem jednej umowy a zawarciem kolejnej nie przekraczała miesiąca. W praktyce, często stosowano dłuższe przerwy pomiędzy umowami, co powodowało, że sekwencja kolejno następujących po sobie umów liczona była od nowa. Ułatwiało to omijanie stosowania omawianego artykułu.

Nadużycia związane z zatrudnianiem na podstawie umów na czas określony wynikały także z braku precyzyjnego wskazania maksymalnego czasu ich trwania. Fakt ten wykorzystywali pracodawcy, niejednokrotnie zachęcani dodatkowo przez liberalne stanowisko judykatury oraz instytucji państwowych, w tym Państwowej Inspekcji Pracy. W praktyce oznaczało to dopuszczalność zawierania umów na czas określony do 5 lat niezależnie od powodu oraz na dłuższy okres, gdy wystąpiły uzasadnione okoliczności. W związku z tym, dla wielu pracodawców zatrudnienie na czas określony, w tym na okresy pięcioletnie i dłuższe, stanowiło podstawowy sposób zatrudnienia

[733] Z. Hajn, op. cit. s. 71.
[734] L. Mitrus, *Wpływ regulacji wspólnotowych na polskie prawo pracy, wspólnotowych na polskie prawo pracy*, Zakamycze, Kraków 2006, s. 219.
[735] Przepis w zmienionym kształcie obowiązuje do tej pory (obecny art. 25¹ § 4 k p.). U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów o pracę na czas określony*…, op. cit., s. 33.

pracowników[736]. Powodowało to, że długoterminowe umowy o pracę na czas określony niejednokrotnie przyjęły funkcję umów na czas nieokreślony[737]. Wątpliwości wzbudzało także stosowanie jednakowego dwutygodniowego okresu wypowiedzenia niezależnie od długości zatrudnienia na podstawie jednej lub kilku umów o pracę na czas określony oraz stosowanie art. 25^1 k.p. w odniesieniu do umów realizowanych cyklicznie[738].

Tak duża swoboda w stosowaniu umów terminowych powodowała utrwalanie na polskim rynku pracy silnej segmentacji i podziału na pracowników zatrudnionych na „lepsze" umowy o pracę na czas niekreślony i „gorsze" na czas określony. Praktyki te doprowadziły do wniesienia skargi do Komisji Europejskiej przez Niezależny Związek Zawodowy „Solidarność" oraz przedstawienia pytania prejudycjalnego Trybunałowi Sprawiedliwości przez Sąd Rejonowy w Białymstoku. W efekcie Trybunał wydał orzeczenie kwestionujące prawidłowość rozwiązań obowiązujących w Polsce[739]. Stało się to motywem wszczęcia przez Komisję Europejską wobec Polski postępowania w sprawie niezgodności przepisów k.p. z wymogami dyrektywy 99/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 r. w sprawie pracy na czas określony. Zarzuty Komisji odnosiły się do trzech obszarów[740]:

- krótszego okresu wypowiedzenia umów zawieranych na czas określony, obowiązujących przez długi okres czasu, w stosunku do długości okresu wypowiedzenia umów zawieranych na czas nieokreślony, co oznaczało zdaniem Komisji Europejskiej mniej korzystne traktowanie pracowników zatrudnionych na czas określony bez obiektywnego uzasadnienia,
- zbyt krótkiego okresu, który musi upłynąć między dwiema umowami na czas określony, aby nie były one uważane za „następujące po sobie",

[736] Ibidem, s. 34. Zawieranie umów na okres 9 lub 10 lat było już przez judykaturę jednoznacznie uznawane za sprzeczne z przepisami prawa pracy, ich społeczno-gospodarczym przeznaczeniem oraz zasadami współżycia społecznego. Wyrok SN z 5.10.2012 r., I PK 79/12, OSNP 2013/15-16, poz.180.

[737] Ł. Pisarczyk, *Terminowe umowy o pracę - szansa czy zagrożenie?*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2006, nr 8, s. 5.

[738] A. Piszczek, *Zgodność polskiej regulacji umów terminowych z dyrektywą rady 99/70/WE,* [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 68 - 76.

[739] Wyrok TS z 13.03.2014 r., C-38/13, C-38/13, Dwutygodniowy okres wypowiedzenia bez względu na zakładowy staż pracy, Małgorzata Nierodzik v. Samodzielny Publiczny Psychiatryczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. dr Stanisława Deresza w Choroszczy - UE: C: 2014:152; https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/c-38-13-dwutygodniowy-okres-wypowiedzenia-bez-wzgledu-521527343, (dostęp: 08.03.2021); A. Hałas-Krawczyk, J. Krupa, *Umowy o pracę na czas określony pod lupą,* Clifford Chance, Warszawa 2014, https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2014/04/umowy-o-prace-na-czas-okreslony-pod-lupa.pdf., (dostęp: 09.03.2021).

[740] A. Piszczek, *Zgodność polskiej regulacji umów terminowych z dyrektywą rady99/70/WE*, op. cit., s. 68 - 76.

- pojęcia „zadań realizowanych cyklicznie", w ramach których dozwolone jest nieograniczone zawieranie następujących po sobie umów na czas określony, co nie jest wystarczająco określone prawem, aby można było zapobiegać zawieraniu nadmiernej liczby takich umów nawet w przypadku, gdy nie istnieje ku temu obiektywna podstawa.

Powyższe zarzuty wymusiły dokonanie nowelizacji k.p. z 25.06.2015 r.[741] i wprowadzenie obowiązujących ograniczeń dotyczących maksymalnego 33 miesięcznego okresu zatrudnienia na podstawie jednej umowy lub 3 umów u tego samego pracodawcy oraz zmiany zasad ponawiania tych umów[742]. W obecnym stanie prawnym wprowadzono zatem podwójne ograniczenie dotyczące zawierania umów o pracę na czas określony, które dotyczy zarówno wymiaru czasowego, jak i liczbowego.

Pomimo, że wprowadzone regulacje wydają się być korzystne dla pracowników, to w literaturze przedmiotu trwają dyskusje na temat ich obecnego kształtu. W opinii wielu prawników, kierunek zmian wprowadzonych nowelizacją z 2015 r. jest pozytywny, ale wysuwają oni kilka zastrzeżeń. Odnoszą się one głównie do kazualności (przyczynowości) umów terminowych i nadania im przymiotu wypowiadalności z mocy prawa. Jak twierdzi A. Sobczyk, w systemie prawa nie ma w ogóle miejsca na niekazualne umowy o pracę[743]. Autor uważa, że umowy na czas określony mają charakter kazualny w tym znaczeniu, że terminowość każdej umowy musi wynikać z istnienia społecznie uzasadnionych powodów. Przez powody społecznie uzasadnione rozumie takie, które nie godzą w prawa i wolności obu stron stosunku pracy[744]. Podobnego zdania jest

[741] Nowelizując k. p. ustawodawca kierował się także tym, że w Polsce umowy na czas określony były zawierane na zbyt długie okresy bez obiektywnego uzasadnienia, a celem zawierania terminowych umów o pracę nie było długotrwałe zatrudnianie pracowników. *Uzasadnienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 19.03.2015*https://archiwum.mpips.gov.pl/archiwum-projekty-aktow-prawnych-/archiwum-projekty-ustaw/prawo-pracy/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy---kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw-1/?serwis=2, (dostęp:26.09.2020). Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego (SN) przywoływanym w uzasadnieniu, wieloletniemu zatrudnieniu służy umowa o pracę na czas nieokreślony, która według SN stanowi standard prawa pracy najpełniej respektujący zrozumiałe potrzeby pracownika. Potwierdzenie tej tezy stanowi wyrok SN z dnia 25 października 2007 r., w którym stwierdzono, że „typem podstawowym, standardem prawa pracy jest umowa na czas nieokreślony. Jest to standard zdecydowanie preferowany i umacniany także w świetle Dyrektywy (…) z 28 czerwca 1999 roku, Nr 99/70/WE". Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 października 2007 roku, sygn. akt: II PK 49/07, OSNP 2008/21-22/317.

[742] Stan prawny regulacji dotyczący umów terminowych został omówiony w poprzednim rozdziale niniejszej dysertacji.

[743] A. Sobczyk, *Nowe regulacje dotyczące zatrudnienia na czas określony*.., op. cit., s. 48 - 49.

[744] Poprzez gwarantowanie minimalnych przychodów oraz świadczeń niewzajemnych, takich jak wynagrodzenie chorobowe, urlopowe, czy odprawy, zatrudnienie pracownicze jest przede wszystkim metodą włączenia człowieka do społeczeństwa, a nie zwykłym kontraktem zaspakajającym jedynie interesy prywatne. Doktryna prawa pracy i orzecznictwo zdają się przyjmować pogląd dokładnie odwrotny, co w przekonaniu autora prowadzi do załamania spójności systemu prawa. Szczegółowe omówienie

J. Stelina, który podkreśla, że umowy „niekazualne" stają się swoistymi umowami na okres próbny, a przecież nie to powinno być celem ich zawierania[745]. W tym tonie wypowiada się także Ł. Pisarczyk, który stwierdza, że jeżeli ustawodawca nie chce wykorzystywać umów terminowych jako sposobu uelastyczniania stosunku pracy, może ograniczyć ich stosowanie do przypadków, w których taka podstawa nawiązania stosunku pracy znajduje obiektywne uzasadnienie. Wówczas istnieje gospodarcza lub organizacyjna przyczyna dla wyboru umowy terminowej[746]. Ma wtedy miejsce synteza formy prawnej z jej społeczno-gospodarczym przeznaczeniem[747]. Jeśli więc nie istnieje obiektywne uzasadnienie zawarcia umowy terminowej, podstawą nawiązania stosunku pracy mogłaby być jedynie umowa na czas nieokreślony. W tym ujęciu, sformułowany przez ustawodawcę wymóg wskazywania w umowie okoliczności lub celu zawierania umowy miałby jedynie charakter formalny[748].

Polski ustawodawca zdecydował się na rozwiązanie kompromisowe. Bez ograniczeń można zawierać umowy na czas określony w wyszczególnionych przypadkach, takich jak zastępstwo pracownika w czasie usprawiedliwionej nieobecności w pracy, w celu wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym, w celu wykonywania pracy przez okres kadencji oraz, gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie, jeżeli ich zawarcie w danym przypadku służy zaspokojeniu rzeczywistego okresowego zapotrzebowania i jest niezbędne w tym zakresie w świetle wszystkich okoliczności zawarcia umowy. Co istotne, opracowując wprowadzone zmiany, ustawodawca nie zwiększył roli partnerów społecznych, mimo że opisywane regulacje dotyczące dopuszczalnego okresu zatrudnienia o charakterze terminowym mogły stać się ważnym elementem dialogu społecznego[749]. We wszystkich wskazanych wyżej przypadkach pracodawca ma możliwość nielimitowanego zawierania umów o pracę na czas określony, co może otwierać w praktyce pole do różnego rodzaju nadużyć[750].

---

argumentów potwierdzających przyjętą tezę w: A. Sobczyk, *Wolność pracy i władza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

[745] J. Stelina, op.cit., s. 41 - 51.

[746] Ł. Pisarczyk, *Prawna regulacja zatrudnienia terminowego a swoboda umów,* op. cit., s. 62.

[747] Za takim modelem opowiada się także m.in. A. Ludera-Ruszel, *Ocena nowej regulacji umowy o pracę na czas określony* …, op. cit., s. 30 - 31.

[748] A. Sobczyk, *Prawo do pracy a zatrudnienie terminowe i niepełnowymiarowe*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 11, s. 2 i n.

[749] Ł. Pisarczyk, *Prawna regulacja zatrudnienia terminowego a swoboda umów,* op. cit., s. 62.

[750] M. Rylski, *Obowiązki informacyjne pracodawcy*…, op. cit., s. 88.

Dyskusyjne jest także nadanie umowom na czas określony przymiotu wypowiadalności z mocy prawa. W ten sposób pozbawia się je ich ważnej cechy jaką jest stabilizacja zatrudnienia aż do upływu ustalonego terminu. Uchylając art. 33 k.p., ustawodawca zezwolił na swobodne wypowiedzenie każdej umowy na czas określony. Wcześniej było to dopuszczalne tylko z przyczyn niedotyczących pracowników[751].

Wprowadzone w 2015 r. zmiany w k.p. dotyczące umów terminowych miały na celu uregulowanie zasad ich stosowania oraz ograniczenie ich nieuzasadnionego wykorzystywania. Pomimo, że budzą one pewne wątpliwości i są przedmiotem dalszych dyskusji, to już w krótkim okresie od ich wprowadzenia nastąpił wzrost liczby umów zawieranych na czas nieokreślony.

Licznym zmianom podlegały także regulacje dotyczące pracy tymczasowej. Niektóre z nich sprzyjały rozpowszechnianiu tej formy zatrudnienia, inne wydają się zmniejszać swobodę jej stosowania. Praca tymczasowa w krajowym porządku prawnym uregulowana jest w przepisach wspomnianej wcześniej ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych i jej późniejszych nowelizacjach[752]. Ustawa ta dopuszczała 12 miesięczny łączny okres wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika na rzecz tego samego pracodawcy użytkownika. Obowiązujące obecnie w art. 20 ustawy ramy czasowe są rezultatem nowelizacji zapisów z 2009 r., w wyniku których regulacja dotycząca łącznego okresu wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika została zmieniona, a okres ten

[751] U. Torbus, *Ograniczenia zawierania umów o pracę na czas określony*…, op. cit., s. 29.

[752] Pierwsze regulacje pracy tymczasowej pojawiły się w nowelizującej k. p. ustawie z 24 sierpnia 2001 - Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. DZ. U. z 2001 r., nr 128, poz. 1405, na mocy której wprowadzono do kodeksu między innymi art. 298³. Definiował on obowiązki pracodawcy użytkownika oraz podkreślał konieczność zapewnienia bezpiecznych warunków pracy. Jego wprowadzenie wywołało szeroką dyskusję na temat jego odziaływania na kwestie związane z regulacją pracy tymczasowej. J. Wranty, *Kodeks pracy. Komentarz*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 668; M. Gersdorf, K. Rączka, J. Skoczyński, *Kodeks pracy. Komentarz*, red. Z. Salwa, Wydanie IV, Lexis Nexis, Warszawa 2003, s. 284. Główna uwaga pojawiająca się w analizie tego artykułu dotyczyła faktu, że trójpodmiotową i złożoną w swojej konstrukcji prawnej formę zatrudnienia ujęto w ramy jednego przepisu, który wyrażał tylko niektóre jej aspekty. D. Makowski, op. cit., s. 86. Z treści analizowanego artykułu wynikało, że zatrudnienie tymczasowe ma pracowniczy charakter, czyli jest realizowane w ramach stosunku pracy. M. Gersdorf, K. Rączka, J. Skoczyński, op. cit., s. 824. Problematycznym okazała się kwestia dopuszczalności kierowania przez agencje do pracy osób na innej podstawie, niż umowa o pracę. Niektórzy autorzy opowiadali się za dopuszczalnością takiego rozwiązania. Z. Kubot, *Kierownictwo pracodawcy wobec pracowników wypożyczonych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2002, nr 4, s. 20; A. Świątkowski, *Polityka społeczna i prawo pracy wobec bezrobocia*, „Państwo i Prawo", 2002, nr 8, s. 20. Omawiany artykuł został uchylony w 2003 r. - Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2003 r. Nr 213 poz. 2081. Szerzej: W. Sanetra, *Powszechne i szczególne prawo pracy w aspekcie jego pojmowania, dyferencjacji i systematyzacji*, [w:] Powszechne a szczególne prawo pracy, red. L. Florek, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 30.

został wydłużony z 12 do 18 miesięcy w kolejnych 36 miesiącach[753]. Nowelizacja ta była rezultatem szeregu uwag zgłaszanych zarówno przez agencje pracy tymczasowej, jak i związki zawodowe reprezentujące interesy pracowników tymczasowych[754]. Poza wydłużeniem maksymalnego okresu kierowania pracownika tymczasowego do jednego pracodawcy, dotyczyła także:

- wykreślenia zapisu uniemożliwiającego kierowanie pracowników tymczasowych do pracodawców użytkowników, którzy dokonali zwolnień grupowych w ostatnich 6 miesiącach - wiele firm po uprzednim dokonaniu zwolnień grupowych, obawiało się podpisywania długotrwałych zobowiązań wobec pracownika i wolało zatrudniać pracowników tymczasowych[755],
- wprowadzenia możliwości wydawania świadectw pracy pracownikom tymczasowym zbiorczo, po okresie 18 miesięcy, a nie po każdorazowym rozwiązaniu lub ustaniu umowy o pracę[756].

Ograniczenie okresu wykonywania pracy na rzecz konkretnego pracodawcy użytkownika przez konkretną osobę jest rezultatem nowelizacji z 2017 r[757]. W wyniku wprowadzenia w art. 20 ust. 3, pracodawca użytkownik może korzystać z pracy tego samego pracownika tymczasowego przez okres nieprzekraczający łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy, niezależnie od tego, czy pracownik tymczasowy jest kierowany do wykonywania pracy z jednej czy też z kilku agencji pracy tymczasowej. Przed wprowadzeniem tej regulacji pracodawca użytkownik mógł skorzystać z pracownika tymczasowego skierowanego do pracy z kilku agencji, na następujące po sobie okresy. W konsekwencji, po upływie 18 miesięcy na podstawie skierowania z jednej agencji, pracownika tymczasowego mogła zatrudnić inna agencja i kierować do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz tego samego pracodawcy użytkownika. Zmiany wprowadzone nowelizacją z 2017 r. miały przyczynić się do eliminacji zjawiska pozostawania danej osoby w długotrwałym zatrudnieniu

[753] Art. 20 ust. 2. Ustawa z dnia 23 października 2009 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu pracowników tymczasowych. DZ. U. z 2009 r., Nr 221, poz. 1737.
[754] H. Guryn, *Głos agencji zatrudnienia: jak będzie się rozwijał rynek pracy tymczasowej w Polsce*?, „Personel i Zarządzanie", 2013, nr 3, s. 55 - 57; P. Oleksiak, *Akty prawne pracy tymczasowej*, [w:] Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?, red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 48.
[755] Przepis ten był szczególnie dotkliwy dla firm wielozakładowych - zwolnienia w jednym z oddziałów powodowały, że pozostałe oddziały nie mogły zatrudniać pracowników tymczasowych.
[756] Szczegółowo o zmianach wprowadzonych nowelizacją z 2009 r w: P. Oleksiak, op. cit., s. 45.
[757] Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2017 poz. 962.

tymczasowym[758]. Ich zadaniem było także zwiększenie poziomu ochrony wykonawców pracy tymczasowej. Regulacje te oraz nowe obowiązki podmiotów zatrudniających[759] ograniczają w pewnym zakresie elastyczność formy jaką jest praca tymczasowa, co powoduje, że są różnie oceniane. Mają one jednak służyć promowaniu jej wykorzystywania w taki sposób, żeby wszystkie podmioty w nią zaangażowane, w tym pracownicy tymczasowi, odczuwały zalety jej stosowania.

Jednocześnie nowelizacja ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z 2017 r. przywróciła możliwość zatrudniania osób wykonujących pracę tymczasową na podstawie umowy prawa cywilnego, która została wycofana w 2015 r.[760] Za jedną z przyczyn wprowadzonej zmiany podaje się często stosowaną praktykę zatrudniania w ten sposób pracowników tymczasowych, pomimo braku postawy prawnej w świetle ustawy. Zmiana ta wydaje się być szczególnie korzystna dla agencji pracy tymczasowych, które mogą wybierać na podstawie jakiej formy prawnej zwiążą się z pracownikiem[761].

Istotną przesłanką o charakterze prawnym, która determinuje o wyborze omawianej formy zatrudnienia, jest także kwestia obowiązujących okresów jej wypowiedzenia, które są krótsze, a przez to mniej korzystne dla pracownika niż w przypadku umowy o pracę zawartej na podstawie k.p. Jak podkreśla A. Sobczyk, nowelizacja k.p. wprowadzona 25.06.2015 r. pogłębia rozdźwięk pomiędzy terminowym zatrudnieniem typowym, a zatrudnieniem tymczasowym. Nie da się wytłumaczyć, dlaczego okres wypowiedzenia umów zawartych z pracownikiem tymczasowym, wykonującym pracę u tego samego pracodawcy użytkownika, jest inny i z reguły krótszy niż w przypadku bezpośredniego zatrudnienia pracownika dla tej samej pracy terminowej. Podobnie jest w przypadku, gdy zawieranie szeregu umów na czas określony wymaga wystąpienia przesłanki

[758] A. Piszczek, *Przeciwdziałanie nadużyciom w zatrudnieniu tymczasowym*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2019, nr 4, s. 45 - 49.

[759] Dla ułatwienia kontroli przestrzegania limitów pracy tymczasowej, do ustawy dodano również dwa nowe przepisy art. 11a i art. 11b. Na ich podstawie agencja pracy tymczasowej została zobowiązana do ustalania łącznego okresu pracy dotychczas wykonywanej przez daną osobę na rzecz danego pracodawcy użytkownika na podstawie umowy o pracę lub umowy prawa cywilnego przed zawarciem odpowiedniej umowy z osobą, która ma wykonywać pracę tymczasową.

[760] Art. 8 ustawy zmieniał treść art. 7 Ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych na: „Agencja pracy tymczasowej zatrudnia pracowników tymczasowych na podstawie umowy o pracę na czas określony." Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeksu pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2015 poz. 1220.

[761] A. Reda-Ciszewska, M. Rycak, *Zatrudnienie pracowników tymczasowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 74; M. Paluszkiewicz, *Zatrudnienie tymczasowe po nowelizacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 11, s. 22 - 29; A. Piszczek, *Odrębności podporządkowania pracownika w nietypowych umownych stosunkach pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; A. Reda, *Praca tymczasowa na podstawie umowy cywilnoprawnej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2012, nr 9, s. 33 - 38.

„niezbędności", podczas gdy zawieranie licznych umów za pośrednictwem agencji już takiej przesłanki nie wymaga[762].

Na skutek zmian charakteru pracy nastąpił radykalny wzrost kontraktowania, czyli wykorzystywania niepracowniczych form świadczenia pracy. Umowa zlecenia jest jedną z najbardziej popularnych form zatrudnienia niepracowniczego na polskim rynku pracy. Podobnie jak przy pozostałych umowach cywilnoprawnych, przy zawieraniu umowy zlecenia obowiązuje swoboda w kształtowaniu treści i formy z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z art. 58 i 353^1 k.c., co często przesądza o jej wyborze. Istotnym jest także, że zleceniobiorców nie dotyczyły przez wiele lat regulacje dotyczące wynagrodzenia minimalnego, co często przesądzało o stosowaniu tej formy zatrudnienia[763]. Fakt ten, przyczynił się to do wprowadzenia nowych regulacji mających na celu zmniejszenie liczby umów zleceń, w ramach których pracodawcy, obniżając koszty zatrudnienia, oferowali pracownikom stawki godzinowe znacznie niższe od tych, które można było wyliczyć w oparciu o ustawę o minimalnym wynagrodzeniu. Sytuacja ta działała na niekorzyść pracobiorców, którzy często podejmowali pracę ponadwymiarową, bez zachowania przewidzianych dla stosunku pracy okresów odpoczynku.

W celu większej ochrony osób pracujących na podstawie umowy zlecenia[764] ustawodawca wprowadził szereg zmian w przepisach. I tak:

- w wyniku nowelizacji ustawy o ubezpieczeniach społecznych z dnia 23 października 2014 r.[765] ustanowił od 1 stycznia 2016 r. próg podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie na poziomie minimalnego wynagrodzenia[766],

[762] A. Sobczyk, *Nowe regulacje dotyczące zatrudnienia na czas określony*, op. cit., s. 55.
[763] A. Musiała, op. cit., s. 13.
[764] Pod tym pojęciem należy rozumieć: umowę zlecenia, umowę agencyjną oraz inne umowy, do których mają zastosowanie przepisy o zleceniu.
[765] Ustawa z dnia 23 października 2014 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2014 poz. 1831.
[766] Oznacza to, że w wypadku osoby wykonującej pracę na podstawie umowy zlecenia, której podstawa wymiaru składki będzie niższa od minimalnego wynagrodzenia a podlegającej obowiązkowemu ubezpieczeniu z innego tytułu, podstawy wymiaru składek będą sumowane. Zasada ta nie znajdzie zastosowana, jeżeli łączna podstawa wymiaru składek z tytułu wykonywania pracy na podstawie umowy zlecenia lub innych tytułów osiągnie określony przez ustawodawcę próg (wysokość minimalnego wynagrodzenia). Zatem w przypadku wykonywania kilku umów zlecenia nie będzie już możliwe opłacania składek z tytułu umowy o najniższym wynagrodzeniu co oznacza, że nie będzie możliwe płacenie niższych składek. Natomiast jeżeli osoba będzie wykonywała zlecenie, za które wynagrodzenie nie będzie przekraczało minimalnego wynagrodzenia, wówczas nie będzie podlegała obowiązkowym ubezpieczeniom. D. Chudek, A. Grochowski, *oZUSowanie umowy zlecenie od 1 stycznia 2016 r. - nowe przepisy*, http://www.bid.com.pl/aktualnosci/ozusowanie-umowy-zlecenie-od-1-stycznia-2016-r-nowe-przepisy, (dostęp: 01.10.2020).

- od początku 2017 r. zaczęły obowiązywać przepisy w zakresie minimalnej stawki godzinowej dla wynagrodzenia przy umowach zlecenie oraz umowach o świadczenie usług podobnych do zlecenia (art. 750 k.c.) [767],
- wprowadzona została w 2014 r. nowelizacja prawa zamówień publicznych[768], którego regulacje umożliwiały uznawanie ceny nabycia za wyłączne kryterium rozstrzygania przetargów. Powodowało to poważne zaniżanie wartości usługi i zatrudnianie osób na bardzo niekorzystnych warunkach płacowych, czemu sprzyjały umowy cywilne[769].

Dokonując analizy regulacji prawnych, dotyczących umów cywilnoprawnych, można zauważyć, że ustawodawca od początku lat 90. wprowadzał do obrotu prawnego nowe kategorie umów prawa cywilnego. T. Duraj, opisując tą tendencję, wymienia: umowę o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym (art. 45a - 45c ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, tj. Dz.U. z 2017 r., poz. 2152 ze zm.), umowę o zarządzanie instytucją kultury (art. 15a ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, tj. Dz.U. z 2018 r., poz. 1983 ze zm.), umowę cywilnoprawną radcy prawnego (art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych, tj. Dz.U. z 2018 r., poz. 2115 ze zm.), umowę o udzielanie świadczeń zdrowotnych (art. 27 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, tj. Dz.U. z 2018 r., poz. 2190 ze zm.), czy umowę o pomocy przy zbiorach (art. 91a - 91f ustawy z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników, tj. Dz.U. z 2019 r., poz. 299 ze zm.), na podstawie której rolnicy mogą zatrudniać osoby do pomocy w gospodarstwie przy zbiorach produktów rolnych w okresie spiętrzenia prac[770] .

---

[767] Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2016 r. poz. 1265. Szerzej: A. Tomanek, *Status osoby samozatrudnionej w świetle znowelizowanych przepisów o minimalnym wynagrodzeniu za pracę*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 1, s.13 - 20. Według badania przeprowadzonego przez CBOS w dniach 19 - 25 sierpnia 2014 r. na liczącej 980 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski, 74% respondentów opowiedziało się za wprowadzeniem stawki minimalnej, która dotyczyłaby zatrudnionych na umowie-zleceniu. Zaledwie 12% badanych było przeciwnych tej propozycji, a 14% respondentów nie miało zdania na ten temat. Badani najczęściej proponowali stawkę minimalną w wysokości 15 zł za godzinę pracy. CBOS, *Komunikat z badań CBOS, Centrum Badania Opinii Społecznej*, Nr 123/2014, Warszawa 2014, s. 2, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_123_14.PDF, (dostęp:19.06.2018). Wprowadzone zmiany wiążą się też z comiesięcznym rozliczaniem, jak również ewidencjonowaniem czasu przepracowanego na zleceniu. Jest to zatem forma ewidencji, chociaż nie jest tożsama z ewidencją czasu pracy w rozumieniu k.p.

[768] Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy - Prawo zamówień publicznych, DZ.U. z 2014 r., poz.1232.

[769] Branżami, które w głównej mierze prowadziły niezdrową konkurencję i negatywnie oddziaływały na rynek pracy były: budownictwo, ochrona i utrzymanie czystości. Efektem zmiany przepisów jest poszerzenie katalogu wyznaczników oceny oferty przez uwzględnienie jakości, funkcjonalności, parametrów technicznych, aspektów środowiskowych, społecznych, innowacyjnych i innych. C. Pawlonka, *Wymóg zatrudnienia w formie umowy o pracę w Prawie zamówień publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 540, s. 130.

[770] T. Duraj, *Przyszłość cywilnoprawnych stosunków zatrudnienia*, op. cit., s. 8.

Także, wspomniane wcześniej przywrócenie od dnia 1 czerwca 2017 r. możliwości świadczenia pracy tymczasowej na podstawie umów prawa cywilnego, sprzyja częstszemu jej stosowaniu. Znanym zjawiskiem na polskim rynku pracy staje się także zawieranie przez pracodawców umów cywilnoprawnych ze zleceniobiorcami, polegających w zasadzie na świadczeniu pracy na wezwanie. Korzystanie z takiej praktyki jest możliwe dzięki temu, że wykonywanie obowiązków przez zleceniobiorców nie ma stałego charakteru. W związku z tym można uniknąć zarzutów o stosowanie kontraktów cywilnoprawnych w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę. Zleceniobiorcy pozostają wprawdzie w dyspozycji pracodawcy, ale nie przebywają codziennie w zakładzie pracy, co może przemawiać za tym, że z pracodawcą łączy ich jedynie umowa cywilnoprawna, a nie umowa o pracę[771].

W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na nasilenie się zjawiska obchodzenia przepisów ustawodawstwa pracowniczego i posługiwanie się pozornymi umowami regulowanymi prawem cywilnym, zwanymi umowami śmieciowymi[772]. W efekcie tego procesu widoczne jest wzajemne przenikanie się obu reżimów prawnych, co burzy dotychczasowy porządek prawny. Dowodem tego jest powstanie bogatej literatury przedmiotu i niejednolitego orzecznictwa sądowego. Wielu teoretyków i praktyków wskazuje na chaos, wątpliwości interpretacyjne i brak jednolitej wykładni[773]. Jak ocenia M. Gersdorf, tłem społecznym tych przemian jest stale zmieniająca się sytuacja na rynku pracy, konkurencja i rozszerzanie się sfery usług, co prowadzi do modyfikacji w sposobie wykonywania pracy[774].

Pomimo częstej krytyki społecznej i podejmowania prób ograniczania stosowania umów cywilnoprawnych, nie można zabronić ich stosowania. Zgodnie z zasadą swobody umów, sankcjonuje się dowolność wyboru form współpracy oraz kształtowania jej warunków (art.353[1] k.c.), chyba, że ochrony wymagają słuszne interesy słabszego negocjacyjnie partnera. To oznacza, że zainteresowane strony samodzielnie decydują o rodzaju podstawy prawnej zatrudnienia, kierując się przesłanką nie tyle przedmiotu zobowiązania, ile sposobu jego realizacji. Muszą przy tym dbać o to, aby treść lub cel

[771] M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 122.
[772] Szczegółowo o kwalifikacji umów cywilnoprawnych jako umów pozornych: Z. Kubot, *Kwalifikacja umów cywilnoprawnych…,* op. cit. s. 1 - 26.
[773] S. Spytek-Bandurska, op. cit., 237 - 238.
[774] M. Gersdorf, *Prawo zatrudnienia*, LexisNexis, Warszawa 2013, s. 11 i in.

umowy nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie, czy zasadom życia społecznego[775].

Wydaje się, że tendencja do coraz szerszego stosowania cywilnoprawnych form zatrudnienia ma charakter trwały i nieodwracalny, co wynika nie tylko z zalet umów regulowanych k.c., ale także ogólnych trendów, w tym wzrostu znaczenia sektora usług, czy postępującej profesjonalizacji zatrudnienia. W doktrynie szeroko dyskutowana jest koncepcja jednolitej umowy o zatrudnienie, która „odrywa się" od kryterium pracowniczego podporządkowania i obejmuje swoim zakresem podmiotowym wszystkich wykonawców świadczących pracę za wynagrodzeniem[776]. W projekcie indywidualnego Kodeksu pracy[777] z 2018 r. została przedstawiona konstrukcja domniemania stosunku pracy, w ramach której praca w zakładzie pracy zawsze miałaby być realizowana na podstawie stosunku pracy, a wykorzystywanie umów cywilnoprawnych wchodziłoby w grę jedynie wyjątkowo, przy świadczeniu usług przez osoby posiadające status niezależnych przedsiębiorców (tylko w ramach samozatrudnienia), oraz przy tzw. umowie o zatrudnieniu niepracowniczym (art. 48 projektu)[778]. Wydaje się jednak, że w dyskusjach na temat przyszłego kształtu regulacji prawnych dominuje przekonanie o utrzymaniu dotychczasowego modelu prawnego, opartego na różnorodności form zatrudnienia oraz swobodzie wyboru podstawy zatrudnienia pomiędzy stosunkiem pracy a umowami prawa cywilnego czy samozatrudnieniem[779]. Istnieje jednak potrzeba doprecyzowania w przepisach k.p. kryteriów odróżniających stosunek pracy podporządkowanej od cywilnoprawnych stosunków zatrudnienia, zwłaszcza zaś kryterium kierownictwa pracodawcy.

Upowszechnienie się telepracy i zwiększanie liczby osób zatrudnionych w tej formule prawnej było skutkiem prowadzonej przez Komisję Europejską polityki wobec państw członkowskich. Dzięki jej inicjatywom przyspieszono proces wdrażania

[775] S. Spytek-Bandurska, op. cit., s. 243 - 244.
[776] Szerzej w: M. Gersdorf, *Jaka przyszłość: jeden kodeks zatrudnienia czy prawo zatrudnienia*, op. cit., s. 49 - 58; M. Gersdorf, *Jaka przyszłość: jeden kodeks zatrudnienia, czy prawo zatrudnienia złożone z wielu aktów prawnych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 6, s. 2 - 5.
[777] W 2015 r. powołano Komisję Kodyfikacyjną Prawa Pracy, która miała przygotować nowy Kodeks pracy. Komisja zakończyła swoje prace w marcu 2018 r., ale nawet jej członkowie nie byli usatysfakcjonowani wynikami swojej pracy. M. Skrzek-Lubasińska, *Zmiany instytucjonalne stosunków pracy w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2019, nr 52(3), s. 25 - 36, https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4781, (dostęp: 15.03.2021).
[778] E. Maniewska, *Model stosunku pracy a projekt kodeksu pracy z 2018 r.*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2019, nr 113, s. 103 - 116.
[779] M. Gładoch, *O potrzebie różnorodności w prawie pracy,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88, s. 17- 24.

uregulowań prawnych na poziomie krajowym[780]. Komisja Europejska w Białej Księdze zatytułowanej *Wzrost, konkurencyjność i zatrudnienie. Zmiany i drogi zbliżenia do XXI wieku*[781] z 1993 r. określiła podstawy polityki w dziedzinie budowy społeczeństwa informacyjnego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego. W dokumencie tym, telepraca została wymieniona jako narzędzie poprawy sytuacji na rynku globalnym, które powinno być brane pod uwagę w strategiach zatrudnienia i dialogu społecznym[782]. Kolejnym znaczącym dokumentem był raport Bangemanna, *Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europejskiej* z 1994 r., który stwierdzał, że jednym z działań stanowiących filary społeczeństwa informacyjnego ma być wykorzystanie telepracy[783] do tworzenia innowacyjnych miejsc pracy[784].

Dokumentem programowym budowania wspólnej polityki nowoczesnej i silnej gospodarki stała się następnie inicjatywa *eEuropa-Społeczeństwo informacyjne dla wszystkich* z 1999 r.[785], w której następstwie były przyjmowane propozycje działań dotyczących dostępu ludzi i firm do technologii informacyjno-komunikacyjnej nowej generacji, kształtowanie środowiska przyjaznego prywatnym inwestycjom, tworzenie nowych zawodów i miejsc pracy oraz modernizacja usług publicznych (*e-government, e-learning, e-health, e-business).*

Bodźcem do stworzenia ustawodawstwa krajowego było przyjęcie przez europejskich partnerów społecznych w drodze autonomicznego dialogu wspólnych reguł stosowania telepracy w dniu 16 lipca 2002 r. Wtedy to zawarto *Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy*. Porozumienie to ustanowiło ogólne ramy, które miały być wdrażane autonomicznie przez sygnatariuszy, zgodnie z procedurami i praktykami

[780] M. Matey-Tyrowicz, *Nietypowe formy zatrudnienia - dyrektywy i praktyka UE,* Deregulacja polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2003, s. 153; K. Zakrzewska-Szczepańska, *Telepraca w Unii i w Polsce,* „Służba Pracownicza", 2006, nr 4.

[781] European Commission, *White Paper, Growth competitiveness and employment, The challenges and ways forward into the21st century,* Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 1994.

[782] W celu realizacji postulatów zawartych w białej księdze zainicjowano w 1996 roku specjalny program „European Telework Development" (ETD), wspierany przez Komisję Europejską. Miał on stanowić wkład w rozwój społeczeństwa informacyjnego na terenie UE, poprzez zwiększanie świadomości i wiedzy na temat telepracy, a także telehandlu i telekooperacji. Szerzej: M. Majewska, S. Samol, op. cit., s. 116.

[783] Szerzej: A. Demczuk, *Od raportu Bangemanna do Strategii Europa 2020. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w polityce Unii Europejskiej - bilans 15 lat,* „Annales Universitatis Mariae Curie - Skłodowska", sectio K - Politologia, 2016, nr 23, 2, s. 30.

[784] Kluczowe wnioski z raportu spotkały się z krytyką polityków europejskich. Zalecenia o charakterze technicznym w kwestiach nieznanych szerzej na początku lat 90. XX w. sprawiły, że autorów raportu oskarżono o zbyt technokratyczne podejście do problematyki ICT. Z kolei zalecenia o charakterze ekonomicznym były zbyt liberalne. Największym zrozumieniem spotkały się natomiast zalecenia w dziedzinie deregulacji telekomunikacji i dopuszczenia konkurencji na rynkach krajowych i unijnym.

[785] *eEurope - An Information Society for All.* Szerzej w: J. Servaes, *The European Information Society. A Reality Check,* Intellect Books, Bristol 2003.

panującymi w danym kraju. Akt ten nie był skierowany do państw członkowskich, a do partnerów społecznych, a jego implementacja na poziomie krajowym odbywała się na zasadzie dobrowolności[786]. Oznacza to, że brak rozwiązań w zakresie telepracy lub ich modyfikacja w stosunku do porozumienia, nie oznacza, że nastąpiło naruszenie prawa wspólnotowego[787].

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale dysertacji, w prawie polskim świadczenie telepracy na podstawie prawnego stosunku pracy zostało unormowane w rozdziale II b k.p. art. 67^5 - art. 67^{17} w wyniku nowelizacji ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 r.[788]. W dyskusji na temat regulacji dotyczących telepracy pojawiają się głosy, które podkreślają konieczność wprowadzenia dalszych zmian legislacyjnych. Wydaje się, że telepraca, będąc elastyczną formą zatrudnienia, z trudem poddaje się nieelastycznym regulacjom prawnym, które ją określają. Coraz częściej akcentuje się potrzebę zwiększenia roli nowych technologii w zakresie określania norm pracy, warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, stosowania innowacyjnych urządzeń, organizacji pracy na odległość, czy monitorowania pracowników. Podkreśla się także fakt, że telepraca jest uregulowana w nadmiernym stopniu, co można tłumaczyć ciągle nieufnym podejściem do tej formy zatrudnienia. Przyczyniło się to do kilkukrotnego tworzenia projektów zmian prawa dotyczącego telepracy.

Jak zauważają D. Jendza i P. Wróbel, można założyć, że w pracach nad regulacjami prawnymi dotyczącymi telepracy skupiono się na ochronie interesów pracowników, zbyt mało wagi przywiązując do zachęcania pracodawców do stosowania tej elastycznej formy zatrudnienia[789].

---

[786] L. Mitrus, *Wpływ regulacji wspólnotowych na polskie prawo pracy*, op.cit., s. 71 - 72; M. Kurzynoga, *Udział partnerów społecznych w tworzeniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy na poziomie unijnym oraz krajowym*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015, s. 67 - 83.

[787] Szczegółowy opis porozumienia i charakterystyka jego implementacji w wybranych krajach Unii w: G. Spytek-Bandurka, op. cit., s. 271 - 287; C. Niforou, *The role of trade unions in the implementation of autonomous framework agreements*, Warwick Papers in Industrial Relations, No. 87, University of Warwick, Industrial Relations Research Unit, Coventry 2008; TUC (European Trade Union Confederation): *Implementation of the European Framework Agreement On Telework. Report by The European Social Partners*, http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20on%20telework%20EN.pdf (dostęp: 06.09.2020).

[788] Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288.

[789] Do podobnych wniosków doszła G. Spytek-Bandurska, która zauważa, że choć przepisy dotyczące telepracy umożliwiają swobodne kształtowanie warunków pracy, głównie pod względem miejsca, czasu i organizacji pracy, to ustawodawcy nie do końca udało się stworzyć przyjazne rozwiązania, zachęcające do sięgania po tą formę zatrudnienia. Liczne obowiązki, w tym w zakresie wdrożenia telepracy, kontrolowania, informowania, przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, mogą zniechęcać strony do tej formy zatrudnienia. Szerzej: G. Spytek-Bandurska, op. cit. s. 559 - 560.

Autorzy ci proponują kilka kierunków zmian. Za najistotniejsze wskazują[790]:

- dopuszczenie nieregularności świadczenia telepracy; zapisany w kodeksie pracy wymóg regularności korzystania z tej formy organizacji pracy jest w pewnym stopniu sprzeczny z jej elastycznym charakterem. W praktyce, w niektórych okresach, telepraca może być wykorzystywana bardzo intensywnie, a w innych - wcale,
- ograniczenie odpowiedzialności pracodawców za bezpieczeństwo i higienę pracy telepracownika w lokalizacjach, w których wpływ pracodawcy jest bardzo ograniczony (na przykład dom, kawiarnia, podróż). Taka zmiana może być powiązana z wprowadzeniem dodatkowych ubezpieczeń dla telepracowników,
- wsparcie wybranych grup społecznych, dla których telepraca może stanowić szansę zaistnienia lub powrotu na rynek pracy. W szczególności dotyczy to osób niepełnosprawnych, osób opiekujących się dziećmi i innymi członkami rodzin, osób mieszkających na terenach wiejskich, osób starszych,
- wprowadzenie, wzorem innych państw, zachęt finansowych, na przykład subsydiów dla pracodawców wdrażających telepracę (Węgry), czy ograniczenia składek na ubezpieczenie społeczne dla telepracowników (Holandia).

Można przypuszczać, że oczekiwane zmiany w przepisach, które w większym stopniu uwzględnią odrębność telepracy i zwiększą elastyczność niektórych jej regulacji, wpłyną na wzrost zainteresowania tą formą zatrudnienia. Pomimo wspomnianych trudności, do czasu wejścia w życie przepisów antykryzysowych związanych z pandemią COVID-19, telepraca była najbardziej popularną formą świadczenia pracy przy użyciu środków komunikowania się na odległość. Nie stanowiła jednak optymalnego rozwiązania dla pracodawców, którzy opowiadali się za wprowadzeniem elastycznych rozwiązań dotyczących pracy zdalnej (*home office*).

Z uwagi na potrzebę podjęcia działań związanych z zapewnieniem ochrony pracowniczej w związku z sytuacją epidemiologiczną z Polsce, ustawodawca zdecydował się wprowadzić do porządku prawnego instytucję pracy zdalnej poza reżimem przewidzianej w k.p. telepracy. Przepisy przewidujące możliwość stosowania pracy zdalnej zostały wprowadzone w pierwszej odsłonie tzw. Tarczy Antykryzysowej w marcu 2020 r. - Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych

[790] D. Jendza, P. Wróbel, *Regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „e-mentor", 2018, nr 3 (75), s. 60 - 61.

oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych[791]. Zgodnie z art. 3 ustawy, pracodawca może przez czas oznaczony polecić pracownikowi wykonywanie pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania. Warto wskazać, że rozwiązanie polegające na umożliwieniu pracownikom pracy zdalnej było wykorzystywane w niektórych przedsiębiorstwach od dłuższego czasu, pomimo, że zasady i wzajemne obowiązki stron stosunku pracowniczego nie były jak dotąd jasno uregulowane[792].

Dnia 4 czerwca 2020 r. uchwalone zostały zmiany zawarte w projekcie ustawy o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych na zapewnienie płynności finansowej przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Ustawodawca doprecyzował w nim m.in. kwestie dotyczące pracy zdalnej. Możliwości jej wykonywania zostały zawężone do osób posiadających umiejętności oraz możliwości techniczne i lokalowe. Oznacza to, że, zanim nastąpi polecenie świadczenia pracy zdalnej, pracodawcy powinni sprawdzić zarówno umiejętności, jak i warunki, w których będzie wykonywana praca. Przedsiębiorstwo powinno także zapewnić środki i materiały do pracy oraz obsługę logistyczną. Ustawodawca dopuszcza wykorzystanie środków własnych przez pracownika pod warunkiem, że umożliwi to zachowanie tajemnic, poufności i ochronę danych osobowych. Ponadto, pracodawca może wydać polecenie ewidencji czynności wykonywanych zdalnie, daty wykonania i czasu ich trwania w formie przez niego określonej, a pracownik ma obowiązek prowadzania takiej ewidencji. Ustawodawca ogranicza odpowiedzialność za BHP pracy zdalnej do środków i materiałów do pracy, które dostarcza[793]. Na mocy ustawy, pracodawca będzie mógł w każdej chwili odwołać pracownika z pracy zdalnej pod warunkiem, że zapewni mu bezpieczny powrót do pracy stacjonarnej[794].

---

[791]Ustawa z 02 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. z 2020. poz. 374.

[792]A. Bednarska, *Ogólne zasady wykonywania pracy zdalnej - omówienie praktyczne,* https://gsw.com.pl/publikacje/covid-19/ogolne-zasady-wykonywania-pracy-zdalnej-omowienie-praktyczne?gclid=CjwKCAjw, (dostęp: 20.03.2021); A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*, „e-mentor", 2020, nr 1(83), s. 35 - 37; Ł. Prasołek, A. Kiełbratowska, *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO,* Legalis 2020, https://www.ksiegarnia.beck.pl/skin/frontend/beck/default/external/lp/kadry-i-place-2020/praca-zdalna-w-praktyce.pdf, (dostęp: 20.03.2021).

[793] Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19, Dz.U. z 2020, poz. 1086, art. 77.

[794] Szczegółowego omówienia pracy zdalnej dokonała: M. Krzyszkowska- Dąbrowska, *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

Stan epidemii przyczynił się do tego, że wiele osób przeszło na system pracy zdalnej, co uwidoczniło konieczność jej regulacji w sposób systemowy. Będzie się to przekładać na jeszcze większe uelastycznianie środowiska pracy, w tym regulacji obowiązujących na rynku pracy w Polsce. Jest to tym istotniejsze, że coraz więcej firm zapowiada, że będzie wykorzystywało pracę zdalną także po zakończeniu pandemii COVID-19. W związku z tym, uruchomione zostały prace nad nowelizacją k.p w zakresie uregulowania pracy zdalnej, które zaowocowały publikacją w maju 2021 r. pierwszego projektu ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw[795]. Po publikacji omawianego projektu, zarówno pracodawcy, jak i przedstawiciele związków zawodowych zgłosili szereg uwag i zastrzeżeń. Pod koniec lipca 2021 r. został opublikowany kolejny projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Główne założenia nowelizacji pozostały bez zmian, nowa wersja projektu doprecyzowuje jednak poprzednie propozycje[796].

Podsumowując, można zauważyć, że pracodawcy mówiąc o elastycznych formach zatrudnienia, oczekują, że znowelizowane prawo bardziej poszerzy przestrzeń dla ich działań. Tymczasem przedstawiciele związków zawodowych i pracownicy liczą, że przestrzeń ta będzie bardziej ograniczona. Oczekiwania stron nie dziwią, jeżeli weźmie się pod uwagę ich interesy. Tym sprzecznym oczekiwaniom stara się sprostać wykładnia prawa, która podejmuje próby zrównoważenia wpływu racjonalności ekonomicznej i społecznej, często nie mających wiele wspólnego z efektywnością mikroekonomiczną. Ilustracją tego zjawiska są omówione zmiany w regulacjach prawnych dotyczące elastycznych form zatrudnienia. Niektóre z nich są odpowiedzią na potrzebę większego uregulowania poszczególnych form, w przypadku innych mówi się o konieczności zwiększenia swobody ich regulacji tak, by były częściej wykorzystywane.

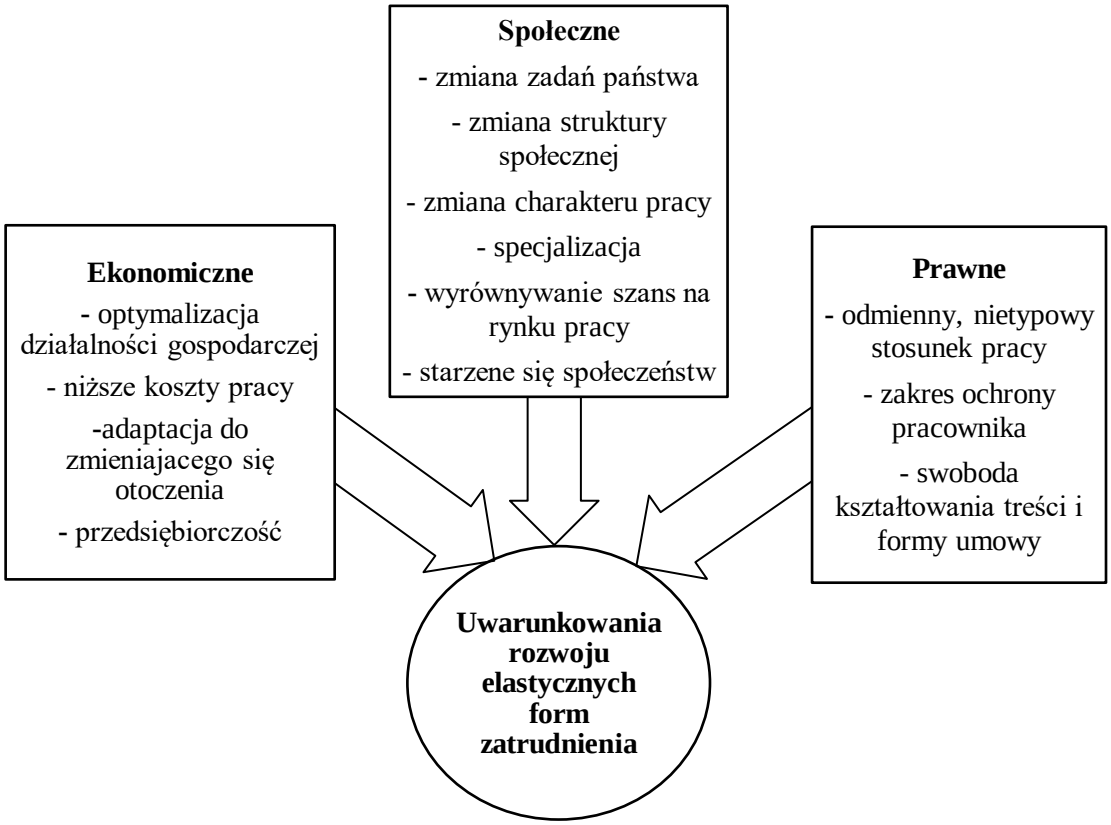
W literaturze przedmiotu wielu autorów podkreśla konieczność pozostawienia dotychczasowej konstrukcji stosunku pracy opartej na kryterium pracy podporządkowanej, wykonywanej pod kierownictwem pracodawcy. To właśnie ten model zatrudnienia powinien gwarantować najszerszy (najpełniejszy) zakres ochrony, która winna

[795] Szereg kwestii dotyczących pracy zdalnej jest konsultowanych w ramach Rady Dialogu Społecznego. *Praca zdalna będzie uregulowana prawnie. Ministerstwo Rozwoju pracuje nad założeniami,* https://praca.money.pl/wiadomosci/praca-zdalna-bedzie-uregulowana-prawnie-ministerstwo-rozwojupracuje-nad-zalozeniami-6614890112498304a.html. (dostęp: 10.06.2021).

[796] *Praca zdalna w nowej odsłonie - drugi projekt zmian w Kodeksie pracy*, https://studio.pwc.pl/aktualnosci/prawo/praca-zdalna-w-nowej-odslonie-drugi-projekt-zmian, (dostęp: 04.10.2021).

rekompensować pracownikowi permanentny stan zależności (podporządkowania) względem pracodawcy. Wokół tak określonego modelu stosunku pracy możliwe jest natomiast budowanie innych cywilnoprawnych form zatrudnienia, do których w ograniczonym zakresie powinny mieć zastosowanie ochronne przepisy prawa pracy.

Rozważania na temat ekonomicznych, społecznych i prawnych przesłanek stosowania elastycznych form zatrudnienia wskazują, że pozostają one ze sobą w ścisłej relacji. Zależność ta nie zawsze jest łatwa, gdyż często korzyści odnoszone w jednym z wymiarów, wpływają niekorzystnie na pozostałe (rys. 26).



Rys. 26.Uwarunkowania rozwoju elastycznych form zatrudnienia
Źródło: Opracowanie własne.

Opisane ekonomiczne przesłanki stosowania wybranych, elastycznych form zatrudnienia, pokazują jak zmieniała się ich rola i znaczenie. Można stwierdzić, że wymiar ekonomiczny stawał się na przestrzeni lat coraz bardziej istotny i niejednokrotnie stanowi główną determinantę, która przesądza o zatrudnieniu w danej formie. Należy również pamiętać, że niestandardowe formy zatrudnienia są odpowiedzią na zmieniające się potrzeby przedsiębiorstw, wynikające ze zmian w potrzebach klientów i odbiorców, które implikują popyt na pracę w wymiarze ilościowym i jakościowym. Co więcej, zmiana charakteru polityki zatrudnienia oraz przesłanki o charakterze międzynarodowym stały się

źródłem nowych wyzwań zarówno dla dużych, jak i małych firm. Stanęły one przed koniecznością różnicowania dotychczasowych schematów organizacji pracy, wypracowania rozwiązań umożliwiających zaspokojenie potrzeb ekonomicznych w kontekście funkcjonowania w globalnej gospodarce. Wydaje się, że w przypadku wielu form elastycznego zatrudnienia, przesłanki ekonomiczne i związana z nimi obniżka kosztów pracy oraz łatwość zatrudniania i zwalniania pracowników odegrały kluczową rolę w ich rozpowszechnianiu.

Rozpowszechnianie atypowych form zatrudnienia i przekonywanie do ich stosowania tak pracodawców, jak i pracobiorców, może przynieść wiele pozytywnych efektów, takich jak: wzrost aktywności zawodowej, czy łatwiejsze dostosowywanie wielkości i struktury zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Społeczne cechy elastycznych form zatrudnienia wiążą się jednak także z obniżaniem standardów bezpieczeństwa socjalnego pracowników, brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia, czy ryzykiem wystąpienia wykluczenia społecznego w przypadku długotrwałego odizolowania od środowiska pracy. Nie bez znaczenia jest także brak lub niski stopień utożsamiania się pracownika z firmą.

Wydaje się, że kluczowa sprzeczność rozwoju nietypowych form zatrudnienia wyraża się z jednej strony w dążeniu pracodawców do jak największej ich elastyczności, z drugiej zaś w dążeniu przedstawicieli pracowników do wyrównywania warunków pracy pracowników zatrudnionych w formach elastycznych z warunkami pracy standardowej. W tym zakresie konieczny jest rozsądny kompromis. Nie ulega bowiem wątpliwości, że zrównanie warunków pracy typowej i nietypowej pozbawiłoby ją atrakcyjności w oczach pracodawców, a w konsekwencji zmniejszyło możliwość kreowania w ten sposób nowych miejsc pracy.

Omawianych procesów nie ułatwia sytuacja na rynku pracy, który tworzy przestrzeń silnie zróżnicowaną. Występują na nim zarówno podmioty charakteryzujące się dużą niezależnością i autonomią, które cenią sobie wykonywanie pracy przy wykorzystaniu nietypowych form, jak i „pracujący biedni". Istotą ekonomiczną pracy coraz częściej staje się zatem odejście od bezterminowego zatrudnienia, kiedy nie jest to konieczne. Co więcej, zachodzące procesy pokazują, że obecnie praca nie jest już oczywistym rozwiązaniem problemów społecznych, lecz nierzadko sama stanowi ich część. Kluczowym wydaje się być pytanie, na ile jest to nieuchronny proces, a na ile wybór ekonomiczny, którym można sterować.

3.2. Ocena siły oddziaływania czynników wpływających na poziom wiedzy i postaw wobec nietypowych form zatrudnienia

3.2.1. Konceptualizacja problematyki badawczej - główne obszary problemowe

Istota oraz szereg różnorodnych aspektów związanych z elastycznymi formami zatrudnienia są przedmiotem wielu prac, które koncentrują się zarówno na problematyce z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i szeroko pojętego funkcjonowania rynku pracy. Bogaty dorobek i liczne badania empiryczne dotyczące niestandardowych form zatrudnienia umożliwiają wyciągnięcie wniosków co do głównych obszarów tematycznych oraz metod badań stosownych w tym zakresie. Stanowią one cenne źródło informacji, uzupełniające wiedzę wynikającą z analizy ogólnie dostępnych danych statystycznych. Aby określić zakres prowadzonych badań, dokonano pogłębionej analizy treści wybranych prac badawczych, w których autorzy poruszali problematykę niestandardowych form zatrudnienia. Systematyka ta ma na celu pokazanie aktualnego stanu wiedzy oraz wskazanie luki badawczej**,** która może stanowić rekomendację co do kierunków dalszych badań.

Wyodrębnione na tej podstawie obszary tematyczne przedstawiono w tabeli 22. Opracowania w niej wskazane w znacznej mierze ograniczają się do polskiego piśmiennictwa, co jest zdeterminowane tematem dysertacji i sformułowanymi celami badawczymi, skoncentrowanymi na przedstawieniu opisywanej problematyki na przykładzie rynku pracy w Polsce. Analizowane publikacje oraz wyniki uzyskane przez ich autorów, nie są do końca porównywalne ze względu na indywidualny charakter poszczególnych projektów. Autorami wielu z nich są całe zespoły badawcze, inne powstawały przy wsparciu i współpracy wielu instytucji. Ciekawą ich część stanowią także te, które przygotowują międzynarodowe instytucje oraz firmy. Wreszcie, znaczący wkład w rozwój piśmiennictwa na temat niestandardowych form zatrudnienia miały monografie i artykuły naukowe pojedynczych autorów.

Tabela 22. Wybrane obszary tematyczne publikacji dotyczących elastycznych form zatrudnienia (EFZ)

Obszar tematyczny	Przykładowe publikacje
Systematyzacja, poziom wiedzy, analiza skali oraz zakresu stosowania, determinanty wykorzystywania	*Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003; *Badania czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, red. Z. Dziubiński, M. Kowalewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa 2008; M. Sochańska-Kawiecka, E. Makowska-Belta, D. Zielińska, D. Milczarek, P. Ziewiec, *Wykorzystanie elastycznych*

	form zatrudnienia pracowniczego oraz organizacji pracy w województwie łódzkim, Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź 2014; GUS, *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia,* na podstawie badania modułowego: Nietypowe formy zatrudnienia i praca nierejestrowana przeprowadzonego w IV kwartale 2014 roku łącznie z Badaniem Aktywności Ekonomicznej Ludności; E. Stroińska, Ł. Sułkowski, *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy – raport z badań,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511, s. 228 - 236; CBOS, *Sytuacja zawodowa Polaków i gotowość zmiany zatrudnienia*, Komunikat z badań, nr 72/2018; ILO, *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*, International Labour Office - Geneva 2016*;* D. Bąk-Grabowska, A. Cierniak-Emerych, M. Florczyk, Cz. Zając, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Stan obecny i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
Charakterystyka wybranych EFZ	G. Spytek-Bandurka, *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Akty prawne i społeczne,* Oficyna Wydawnicza ASPRA - JR, Warszawa 2015; *Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?,* red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014; C. Williams, F. Lapeyre, *Dependent self-employment:Trends, challenges and policy responses in the EU,* Employment Policy Department, Employment, Working Paper, No.228, ILO 2017; I. Jaroszewska-Ignatowska, *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu,* Wolters Kluwer, Warszawa 2018; Eurofound, *Overview of new forms of employment - 2018 update*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.
Skutki społeczne, psychologiczne i ekonomiczne stosowania EFZ	*Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012; M. Sochańska-Kawiecka, A. Morysińska, E. Makowska- Belta, Z. Kołakowska-Seroczyńska, R. Szarfenberg, T. Mering, *Elastyczne formy zatrudnienia - skutki społeczne i ekonomiczne*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław 2013; Eurofound, *Aspects of non-standard employment in Europe*, Eurofound, Dublin 2017; M. Dobrowolska, M. Ślazyk-Sobol, *Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia - raport z badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2017, nr 5, s. 141 - 168.
Flexicurity w Polsce	*Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport z badań*, red. E. Kryńska Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009; Kucharski M., *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012.
Uwarunkowania stosowania EFZ - perspektywa pracodawców i pracobiorców	M. Olechnowicz, M. Kijowska, *Raport z wyników ankiety" Elastyczne formy zatrudnienia",* Zielona linia - Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia, 2011; P. Budrewicz, *Elastyczny rynek pracy*, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2012; M. Bednarski, *Przyczyny zatrudniania na czas określony. Perspektywa pracodawców,* [w:] Mikro- i makroekonomiczne aspekty rynku pracy w Polsce, red. D. Kotlorz, „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 9 - 17; R. Muster, *Elastyczne formy pracy w opiniach pracowników nieetatowych, „*Opuscula Sociologica",2012, nr 1, s. 17 - 29.
Jakość pracy a zatrudnienie w EFZ; segmentacja rynku pracy	*Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?*, red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014; P. Strzelecki, K. Saczuk, I. Grabowska, I.E. Kotowska, *Rynek*

	pracy,[w:] Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015, s. 131 - 141; European Commission, *Second phase consultation of Social Partners under Article 154 TFEU on a possible revision of the Written Statement Directive (Directive 91/533/EEC) in the framework of the European Pillar of Social Rights*, Brussels 2017, C(2017) 7466 final; Eurofound, *Working conditions in sectors*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.
Percepcja, postrzeganie EFZ	M. Dobrowolska, *Postrzeganie zachowań nieetycznych przez pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach zatrudnienia,* [w:] Człowiek wobec wartości etycznych: badania i praktyka, red. A. Chudzicka-Czupała, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 173 - 187; „*Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy*", badanie przeprowadzone na zlecenie PKPP Lewiatan przez firmę 4P Research Mix Sp. z o.o.; Deloitte, *Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.*0, Millennial Survey 2018.
Konsekwencje stosowania EFZ dla obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach	D. Bąk-Grawbowska, *Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia - wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr, 349; D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016; Deloitte, *Leading the social enterprise: Reinvent with a human Focus,* Deloitte Global Human Capital Trends 2019, Deloitte Insights.
Cechy społeczno-demograficzne pracowników zatrudnionych w EFZ	I. E. Kotowska, K. Saczuk, P. A. Strzelecki, *Rynek pracy*, [w:] Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014; A. Kiersztyn, J. Dzierzgowski, *Portret zatrudnionego na czas określony. Wyniki analiz ilościowych*, [w:] *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012; B. Skowron-Milenik, G. Wojtkowiak, *Formy zatrudnienia - analiza elastyczności pracowników,* "Organizacja i kierowanie", 2016, nr 3, s. 82 - 98.
EFZ jako instrument aktywizacji grup defaworyzowanych na rynkach pracy, ułatwiający godzenie ról społecznych	*Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym, red.* C. Sadowska - Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006; M. Rękas, *Kobiety na rynku pracy a elastyczne formy zatrudnienia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2010, nr 16; *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2013; B. Kalinowska-Sufinowicz, *Elastyczne formy pracy a rodzina. Wyniki badań wielkopolskich przedsiębiorców,* „ Teologia i Moralność", 2014, nr 1(15), s. 93 - 104; O. Zajkowska, *Czy elastyczne formy zatrudnienia służą polskim matkom? Analiza mikroekonometryczna*, „Studia Ekonomiczne: Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2014, nr 196, s. 126 - 131.
Nowe trendy na rynkach pracy a EFZ	Deloitte, *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte, Global Human Capital Trends 2020, Deloitte Insights; Raporty Manpower Group: *Praca dla mnie - analiza potrzeby elastyczności,* Wnioski z międzynarodowego badania preferencji kandydatów, 2017, *Dopasowana praca. Wzrost znaczenia pracy nowej generacji*, 2017, *Jak chcemy pracować? Co pracodawcy powinni wiedzieć o preferencjach kandydatów dotyczących modelu pracy?* Wnioski z międzynarodowego badania preferencji kandydatów, 2019, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy,* 2020,

	https://www.manpowergroup.pl/raporty-rynku, (dostęp: 08.07.21); World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020,* (dostęp: 08.07.2021).
Praca zdalna	Kantar TNS, *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników,* Edycja Polska 2018; Manpower Group, *Ocena nowej rzeczywistości rynku pracy - perspektywa pracowników i pracodawców,*2020, https://www.manpowergroup.pl/raporty-rynku pracy, (dostęp: 08.07.21); Manpower Group, *Rewolucja Umiejętności, Wpływ Covid-19 na rozwój cyfryzacji i kompetencji: Przed pracownikami nowa przyszłość,* 2021, https://www.manpowergroup.pl/2021/04/23/skills-revolution-reboot-2021, (dostęp: 08.07.2021); Future Business Instytute, *Praca zdalna - rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany,* 2020, https://futurebusiness.institute/praca-zdalna-rewolucja-ktora-sie-przyjela, (dostęp: 05.07.2021); K. Mierzejewska, M. Chomicki, *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*," Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2020, nr 3 (987), s. 31 - 44; A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*, „e-mentor", 2020, nr 1(83), s. 35 - 43; P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii COVI-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, „e-mentor", 2020, nr 3 (85), s. 50 - 65; M. Chomicki, K. Mierzejewska, *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „e- mentor", 2020, nr 5 (87), s. 45 - 54; Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii, czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, 2020, https://pracodawcyrp.pl/opinie-raporty, (dostęp: 05.07.20210); Devire, *Rynek. Zmiany. Pracy 2021, Rynek pracy po roku pandemii - w poszukiwaniu równowagi,* ttps://www.devire.pl/ o-rynku-pracy, (dostęp: 07.07.2021); Eurostat, *How usual is it to work from home?*(2021).

Źródło: Opracowanie własne.

Wyodrębnione na podstawie przeglądu wyszczególnionych opracowań obszary tematyczne dotyczą bardzo różnorodnych aspektów. W wielu publikacjach ujmowana jest skala makroekonomiczna, a przeprowadzone badania dotyczą krajowych zasobów pracy. Przedmiotem tych opracowań jest najczęściej: systematyzacja, skala i zakres stosowania poszczególnych form zatrudnienia i ich wpływ na sytuację na polskim rynku pracy, w tym na jego segmentację. Drugi nurt badań przyjmuje perspektywę mikroekonomiczną, skupiając się np. na branżowym zróżnicowaniu stosowania elastycznych form zatrudnienia, czy konsekwencjach ich wykorzystywania dla poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach.

Niektóre z wyodrębnionych obszarów tematycznych wydają się być przedmiotem ciągłych badań - systematyzacja form[797], badania poziomu wiedzy na ich temat, czy analiza zakresu i determinant ich stosowania, inne były szczególnie istotne w pewnych

[797] Kategoryzacja niestandardowych form zatrudnienia jest ciągle aktualizowana, uzupełniania o tzw. nowe, złożone elastyczne formy zatrudnienia. Szerzej na temat w: Eurofound, *Overview of new forms of employment - 2018 update,* Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.

okresach, np. ocena wdrażania strategii *flexicurity* w Polsce. Pozostałe dopiero niedawno zyskały na znaczeniu i z pewnością zostaną poddane dalszej eksploracji w przyszłości. Choć na przestrzeni lat skala i zakres stosowania poszczególnych form na polskim rynku pracy ulegają ciągłym zmianom, to stały się one jego nieodłączną częścią.

Kolejnym aspektem, wynikającym z analizy szeregu publikacji, jest różnorodność stosowanych w nich metod badawczych. Badania jakościowe poświęcone elastycznym formom zatrudnienia były wykorzystane m.in. w: *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012 - 120 wywiady pogłębione IDI z pracownikami zatrudnionymi na czas określony, 2 wywiady FGI z pracodawcami stosującymi tą formę zatrudnienia; D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016 - metoda studium przypadków o charakterze deskryptywno - teoretycznym, 7 przedsiębiorstw.

Badania ilościowe w analizowanych opracowaniach zostały zastosowane m.in. w: P. Budrewicz, *Elastyczny rynek pracy*, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2012 - metoda CAWI - pracownicy – 1051 osób, próba reprezentacyjna dla województwa mazowieckiego, pracodawcy - 500 osób, próba ważona pod względem proporcji mikro, małych i średnich przedsiębiorców; *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2013 - technika wywiadów kwestionariuszowych bezpośrednich PAPI - 202 pracodawców zatrudniających osoby w wieku 45 lat i więcej, 200 pracowników, 202 bezrobotnych wieku 45 lat i więcej, 204 osoby w wieku niemobilnym (45- 59/64 lata); Manpower Group*, Ocena nowej rzeczywistości rynku pracy - perspektywa pracowników i pracodawców,*2020 - badanie na reprezentatywnej grupie 130 firm oraz 558 pracowników metodą CAWI; K. Mierzejewska, M. Chomicki *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*," Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2020 - metoda CAWI, próba 201 pracowników, których praca stanowi tzw. digital output, co pozwala na świadczenie pracy zdalnie; P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii COVI-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, „e-mentor", 2020, nr 3 (85) - postępowanie empiryczne zrealizowane z wykorzystaniem metody sondażowego badania opinii techniką CAWI z wykorzystaniem aplikacji Google Forms.

Zróżnicowane metody badawcze w przeanalizowanych opracowaniach wykorzystano m. in. w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003 - badanie ilościowe przeprowadzone przy wykorzystaniu techniki wywiadu kwestionariuszowego - 264 przedsiębiorstw oraz badania jakościowe przy wykorzystaniu wywiadu grupowego FGI (*focus-group interview*) ze specjalistami praktykami zajmującymi się zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakładach pracy; M. Sochańska-Kawiecka, E. Makowska-Belta, D. Zielińska, D. Milczarek, P. Ziewiec, *Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia pracowniczego oraz organizacji pracy w województwie łódzkim,* Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź 2014 - w ramach badania wykorzystano: analizę danych zastanych (*desk research*), badania jakościowe z wykorzystaniem: technik zogniskowanego wywiadu grupowego FGI - 4 z pracodawcami, 4 z pracownikami najemnymi, 2 z przedstawicielami organizacji wspierającymi zatrudnienie w regionie łódzkim i indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI – przedstawiciel Państwowej Inspekcji Pracy oraz badania ilościowe: bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe ze wspomaganiem komputerowym CAPI - 1001 pracowników najemnych zatrudnionych w warunkach pracowniczych oraz wywiady telefoniczne ze wspomaganiem komputerowym CATI - 400 wywiadów z pracodawcami; D. Bąk-Grabowska, A. Cierniak-Emerych, M. Florczyk, Cz. Zając, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Stan obecny i perspektywy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020 - badania ilościowe: telefoniczne wywiady wspomagane komputerowo CATI - pracodawcy i pracownicy zatrudnieni w elastycznych formach, wywiady internetowe CAWI oraz badania jakościowe: indywidualne wywiady pogłębione ID i zogniskowane wywiady grupowe FGI.

Analizując opracowania poświęcone nietypowym formom zatrudnienia, można wyciągnąć także wnioski dotyczące problemów napotykanych w procesie badawczym. Spośród nich, często podkreślaną barierą jest ta związana z dostępnością danych[798]. W związku z tym zwraca się uwagę na potrzebę, by szczegółowa analiza zakresu stosowania niestandardowych form zatrudnienia była prowadzona cyklicznie w ramach zadań statystyki publicznej. Na wspomniany problem nakłada się kwestia subiektywizacji problematyki, która uwidacznia się nie tylko w percepcji zjawiska wśród respondentów, ale również w skłonności badaczy do koncentrowania się na określonych jego aspektach.

[798] Na problem ten zwrócili uwagę między innymi: M. Kucharski, op. cit., s. 98, D. Bąk-Grabowska, op. cit., s. 104.

Problematyka stosowania niestandardowych form zatrudnienia jest trudnym obszarem badawczym również ze względu na jego liczne powiązania z systemami: społecznym, prawnym i gospodarczym, co szczegółowo omówiono, analizując przesłanki wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy.

Wskazane uwarunkowania sprawiają, że proces analizy i oceny elastyczności rynku pracy, wynikający ze stosowania niestandardowych form zatrudnienia, jest trudny do identyfikowania i analizowania. Nie ułatwia go niejednorodne ujęcie analizowanego terminu, co często wynika z braku jednoznacznej definicji elastycznych form zatrudnienia. Determinuje to w znacznym stopniu sposób rozpowszechniania wiedzy na temat istoty i korzyści płynących z ich stosowania, co przekłada się na świadomość i ich akceptowalność wśród uczestników polskiego rynku pracy. Opracowania poświęcone badaniom zależności pomiędzy sposobem rozpowszechniania wiedzy na temat istoty i korzyści płynących z stosowania nietypowych form zatrudnienia, a ich akceptowalnością wśród uczestników polskiego rynku pracy należą do rzadkości. Wydaje się, że może to stanowić lukę badawczą, a tym samym przesłankę do kontynuowania badań w tym zakresie i formułowania rekomendacji, co do kierunków dalszych badań.

3.2.2. Metoda, technika i narzędzie badawcze zastosowane w badaniu empirycznym

Początkowym etapem procesu badawczego była analiza danych zastanych (*desk research*). Na podstawie przesłanek przedstawionych w części teoretycznej wykazano, że stosowanie elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy przyjmuje często formę modelu substytucyjnego, a zasięg i jakość ich wykorzystywania są ograniczone. Wydaje się, że szersze wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia jest możliwe wyłącznie przy większej otwartości na ich stosowanie, tak u pracodawców, jak i pracowników.

Należy pamiętać, że działanie (intencja działania) zostaje wykreowane przez postawy. Można przy tym założyć, że im wyższy poziom akceptowalności tym większa skłonność do podjęcia danego działania. Z kolei postawa jest pochodną wiedzy (formalnej i nieformalnej) opartej na zewnętrznych źródłach informacji oraz własnego doświadczenia. Najważniejsze zmiany w postawie wynikają z doświadczania. Osoby, które spotkały się z danym zjawiskiem, zarówno w sferze podejmowanych decyzji ekonomicznych, jak i społecznych, mają większą jego akceptowalność i chętniej podejmują dane działanie. Co więcej, intencja działania ma bezpośredni wpływ na wzrost doświadczenia.

Ma to również zastosowanie w obszarze odnoszącym się do elastycznych form zatrudnienia.

Istotnym aspektem jest także fakt, że czynniki zewnętrzne często implikują konieczność dostosowania się, w tym w zakresie formy zatrudnienia, czy sposobie wykonywania pracy. Pandemia COVID-19 wymusiła szereg zmian, także wśród osób o niskiej akceptowalności dla elastycznej organizacji czasu i miejsca wykonywania pracy. Wpłynęło to bezpośrednio na wzrost doświadczenia w pracy w elastycznych formach zatrudniania oraz pośrednio na wzrost wiedzy nieformalnej np. uzyskanej na podstawie doświadczenia znajomych. To z kolei może przekładać się na zmianę postaw wobec niestandardowych form pracy.

Celem badania empirycznego było określenie czynników determinujących poziom wiedzy i budowanie postaw wobec nietypowych form zatrudnienia w Polsce, które wpływają na gotowość podjęcia w nich pracy. Dodatkowym celem badawczym była ocena wpływu pandemii COVID-19 na zmianę postrzegania elastycznych form zatrudnienia w Polsce.

Tak postawiony problem badawczy przedstawiono w postaci następujących pytań badawczych:

P0: Czy istnieje zależność pomiędzy świadomością a poziomem wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia?

P1: Czy u osób o wyższym poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia występuje bardziej pozytywny stosunek do nich i większa ich akceptowalność?

P2: Czy istnieje zależność pomiędzy własnym doświadczeniem (P2a) i zewnętrznymi źródłami informacji (P2b) a poziomem wiedzy w zakresie elastycznych form zatrudnienia?

P3: Czy istnieje zależność pomiędzy dotychczasowym doświadczeniem związanym z pracą w elastycznych formach (w tym w pracy zdalnej) a ich postrzeganiem?

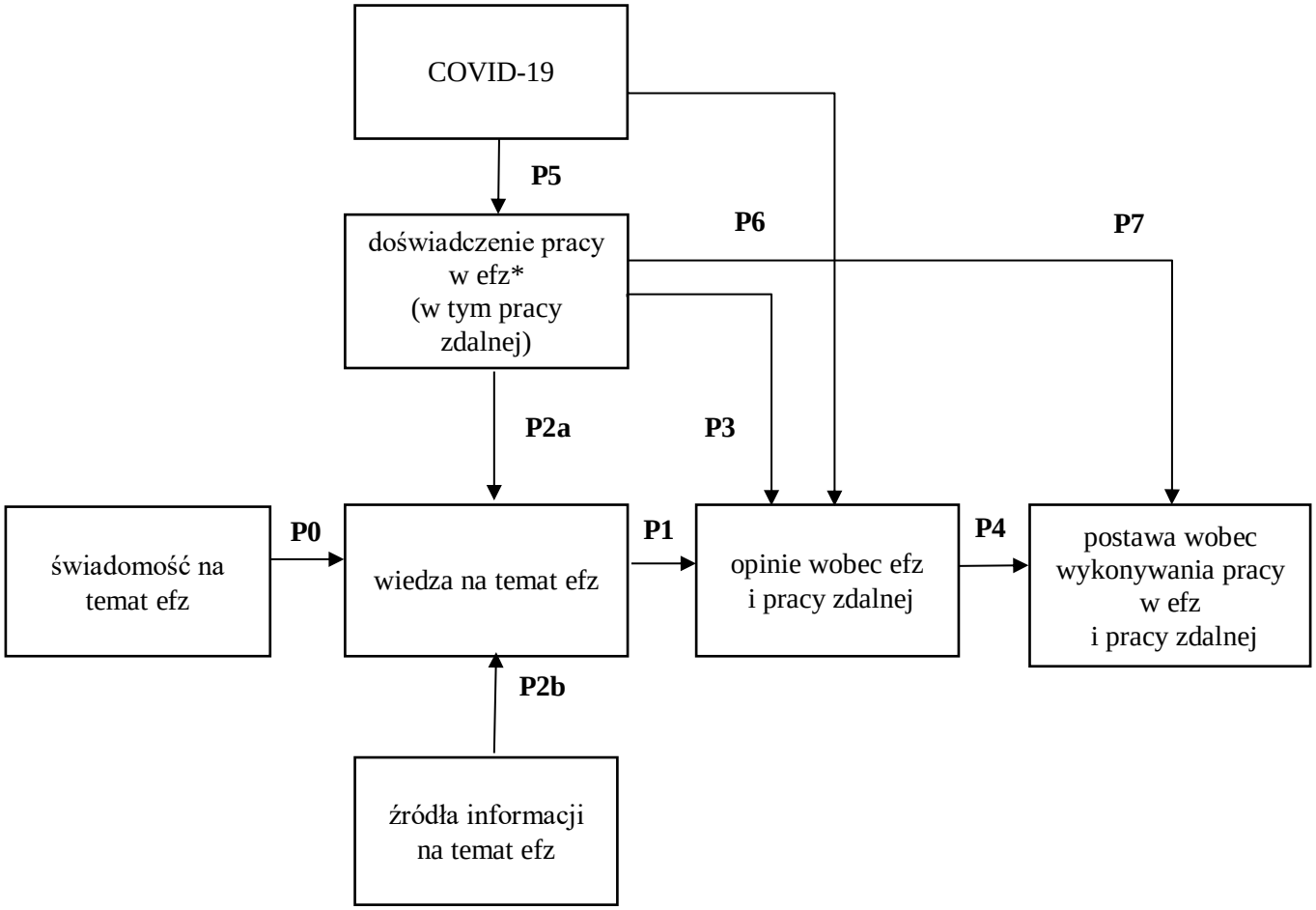
P4: Czy ci, którzy bardziej akceptują elastyczne formy zatrudnienia mają większą skłonność i chęć do pracowania przy ich zastosowaniu?

P5: Czy istnieje związek pomiędzy uwarunkowaniami spowodowanymi pandemią COVID- 19 a doświadczeniem w pracy w elastycznych formach zatrudnienia (w tym w pracy zdalnej)?

P6: Czy istnieje zależność pomiędzy doświadczeniami związanymi z pandemią COVID-19 a postrzeganiem elastycznych form zatrudnienia?

P7: Czy istnieje zależność pomiędzy posiadaniem doświadczenia pracy w elastycznych formach (w tym pracy zdalnej) a intencją do wykonywania pracy w tej formie w przyszłości?

Postawione pytania badawcze stały się podstawą do budowy modelu badawczego przedstawionego na rys. 27.



***** efz – elastyczne formy zatrudnienia

Rys. 27. Model badawczy
Źródło: Opracowanie własne.

Pogłębiony przegląd literatury posłużył jako podstawa teoretyczna do opracowania narzędzia badawczego oraz dokonania dalszych analiz empirycznych. Badania empiryczne miały charakter ilościowy. Przeprowadzono je z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego, poprzez zastosowanie ankiety jako techniki pomiaru[799].

Badania ankietowe pochodzą z grupy metod społecznych, mają charakter indagacyjny, pozwalają na rozpoznawanie wyznaczonych opinii osób (respondentów) w stosunku do określonych zjawisk społeczno-gospodarczych, w tym tych zachodzących

[799] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 170.

w organizacjach[800]. Są one najbardziej popularną metodą w ramach badań ilościowych. Koncentrują się na rozwiązaniu opisywanego problemu badawczego od strony doświadczeń, dzięki uchwyceniu zbliżonych do rzeczywistości warunków, które umożliwiają zgłębienie badaczowi rozpatrywanych zagadnień od strony nauki[801].

Cechami, które decydują o popularności badań ankietowych są: prostota ich przeprowadzenia, wynikająca m.in. z licznych, ogólnodostępnych narzędzi wspomagających budowę kwestionariusza oraz proces zbierania informacji i zliczania odpowiedzi, niski koszt przeprowadzenia, możliwość dotarcia do dużej grupy respondentów oraz szybkość uzyskania odpowiedzi[802]. Do kolejnych zalet ankietowania można także zaliczyć: operatywność procesu badawczego (zastosowanie ankiet pocztowych, prasowych, internetowych i innych przy niedużych nakładach finansowych, organizacyjnych umożliwia uzyskanie zadawalających efektów), prowadzenie badań licznych zbiorowości, zachowanie anonimowości i stosunkowo wysoki stopień wiarygodności uzyskanych odpowiedzi[803]. Na powszechność stosowania badań ankietowych wpływa także możliwość szerokiego wyboru spośród wielu ich rodzajów[804].

Badanie ankietowe ma także słabe strony, do których zalicza się: brak możliwości uwzględnienia indywidualnych różnic pomiędzy respondentami (ankieta jest taka sama dla wszystkich), niejednoznaczność zawartych w ankiecie sformułowań dla części respondentów, niemożność odnotowania zachowania respondenta, jego emocji, ekspresji

---

[800] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 140.

[801] M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, red. M. Lisiński, B. Ziębicki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 341 - 342; H. Dźwigoł, *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Organizacja i Zarządzanie, 2015, z. 78, nr 1928, s. 102; M. Matejun, *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 103. Ankietowanie utożsamiane jest przez niektórych badaczy za metodą naukową gromadzenia materiału badawczego. Postawę taką przyjmują np.: H. G. Adamkiewcz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2008, s. 45 - 46; S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, „Difin", Warszawa 2013, s. 45. Natomiast inni identyfikują ją z podstawową formułą prowadzenia badań metodą sondażu diagnostycznego. J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2003, s. 84 - 86 i s. 104 - 107.

[802] Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych,* „Informatyka Ekonomiczna", 2017, nr 2(44), s.121.

[803] R. Gwardyński, B. Wiśniewski, *Wybrane metody oraz techniki i narzędzia ilościowe w badaniach bezpieczeństwa,* [w:] Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2017, s. 94 - 96.

[804] Klasyfikacja badań ankietowych została opisana m.in. w: Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych,* Informatyka Ekonomiczna, 2017, nr 2(44), s.122 - 123; E. Krok, *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Studia Informatica Pomerania", 2015, nr 37, s. 58 - 59; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, op. cit., s. 171; K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002; Z. Kędzior, *Badania rynku. Metody. Zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.

gestów, mimiki oraz zaangażowania w udzielanie odpowiedzi. Za kolejne jego wady uznaje się niski stopień operatywności opracowywanych wyników badań w oparciu o pytania opisowe i otwarte, wysoką zależność wiarygodności odpowiedzi od stopnia jej anonimowości, czy znikomą możliwość stymulowania motywacją i poprawnością wypełniania ankiety[805].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kluczową rolę z punktu widzenia wartości merytorycznej prowadzonego badania ma kwestionariusz ankietowy, który jest narzędziem pozwalającym zgromadzić materiał o charakterze ilościowym i jakościowym[806]. Jego opracowanie oraz odpowiednie wytypowanie próby badawczej decydują o prawidłowości przeprowadzonych badań.

Uwzględniając powyższe cechy charakteryzujące badanie ankietowe i znaczenie kwestionariusza ankietowego, dla celu niniejszej dysertacji przeprowadzono następującą procedurę badawczą. Postępowanie empiryczne z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego zrealizowano w okresie od 9 do 24 lutego 2021 r. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankietowy opracowany na podstawie dotychczasowych badań oraz ustaleń wynikających z wcześniejszych części pracy (zał. 1). Udział w badaniu był dobrowolny i miał charakter anonimowy. Narzędzie badawcze zostało wysłane do respondentów techniką CAWI (C*omputer Assisted Web Interview*) z wykorzystaniem aplikacji Google Forms, co umożliwiło dotarcie do licznej grupy respondentów. Metoda ankietowa została wykorzystana w celu wyciągnięcia wniosków statystycznych i uogólnienia relacji pomiędzy poziomem wiedzy, postawami, a intencją pracy w elastycznych formach zatrudnienia. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu zostało rozesłane metodą nielosową[807] poprzez komunikatory internetowe, pocztę e-mail oraz media społecznościowe[808].

Kwestionariusz ankiety zawierał 17 pytań tematycznych oraz 5 pytań metrykalnych. W części merytorycznej kwestionariusza znalazły się zarówno pytania półzamknięte wielokrotnego wyboru, pytania zamknięte wielokrotnego wyboru, zamknięte jednokrotnego wyboru oraz pytanie zamknięte macierzowe[809]. Odpowiedź na pytanie otwarte umieszczone w kwestionariuszu i dotyczące zmiany podejścia do elastycznych

[805] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2005, s. 192.
[806] Szczegółowy opis zasad budowy kwestionariusza ankiety oraz klasyfikacja pytań kwestionariuszy ankietowych pod kątem wybranych kryteriów w: E. Krok, op. cit., s. 60 - 66.
[807] M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 48 - 61.
[808] O istocie reprezentatywnej próby dla badań zjawisk społeczno-ekonomicznych w: J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa - Kraków 1995.
[809] E. Krok, op. cit., s. 60 - 66.

form zatrudnienia nie była obowiązkowa. Biorąc pod uwagę kryterium treści pytania, w kwestionariuszu znalazły się zarówno pytania dotyczące faktów, które odwoływały się do wiedzy i informacji posiadanych przez respondenta na temat niestandardowych form zatrudnienia, dotyczące ocen, opinii, wpływających na sposób ich postrzegania, dotyczące zamierzeń w odniesieniu do sposobu zachowania respondenta w przyszłości, czy te, dotyczące postaw wobec elastycznych form zatrudnienia, odwołujące się do elementów wpływających na zachowanie respondenta.

Merytoryczny obszar prowadzonych badań ankietowych został podzielony na kilka zagadnień badawczych. Były to: świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia, wiedza na ich temat, doświadczenie pracy w nietypowych formach, źródła informacji o elastycznych formach pracy, opinie na ich temat oraz postawa wobec elastycznych form zatrudnienia i związana z nią intencja działania. Dobór pytań miał na celu zapewnienie możliwości weryfikacji postawionych pytań badawczych. Każdy z wyróżnionych obszarów badawczych determinował zmienne podlegające pomiarowi. Dzięki temu uzyskano obszerny materiał badawczy wyrażony w postaci poglądów, opinii, jak również faktów i danych mierzalnych, który umożliwił analizę zjawisk określonych w celach badawczych. W uzasadnionych przypadkach wykorzystano 5 stopniową skalę Likerta[810] (1 - nic nie wiem do 5 - wiem bardzo dużo). Tam, gdzie było to możliwe, pytania zostały zaczerpnięte z badań, których wyniki zostały opublikowane, a skuteczność potwierdzona. Przykładowo, pytanie dotyczące świadomości na temat elastycznych form zatrudnienia zostało opracowane na podstawie raportu M. Sochańska-Kawiecka, E. Makowska-Belta, D. Zielińska, D. Milczarek, P. Ziewiec, *Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia pracowniczego oraz organizacji pracy w województwie łódzkim,* Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź 2014, a pytania z obszaru poświęconego doświadczeniom związanym z pracą zdalną zostały zaadaptowane z badania Future

[810] Jest to jedna z najpowszechniej stosowanych skal porządkowych obok skal dyferencjału semantycznego i Stapela. D. Węziak-Białowolska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH", 2011, nr 16, s. 20. Uważa się, że skala 5 stopniowa, w porównaniu ze skalą siedmiostopniową jest bardziej przyjazna dla respondenta. Osoba badana odpowiada precyzyjniej, kiedy ma do wyboru mniejszą liczbę możliwych odpowiedzi. J. Stobiecka, *Porządkowy czy interwałowy charakter skal szacunkowych w naukach społecznych,* [w:] Analiza i prognozowanie zjawisk rynkowych o charakterze niemetrycznym, red. E. Gatnar, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 84. F. Sztabiński, *Logika badacza i logika respondenta. Problem adekwatności narzędzia badawczego*, [w:] ASK Społeczeństwo Badania Metody, red. H. Domański, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2003, s. 165. Szerzej w: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.

Business Instytute, *Praca zdalna - rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany*[811], oraz A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*[812].

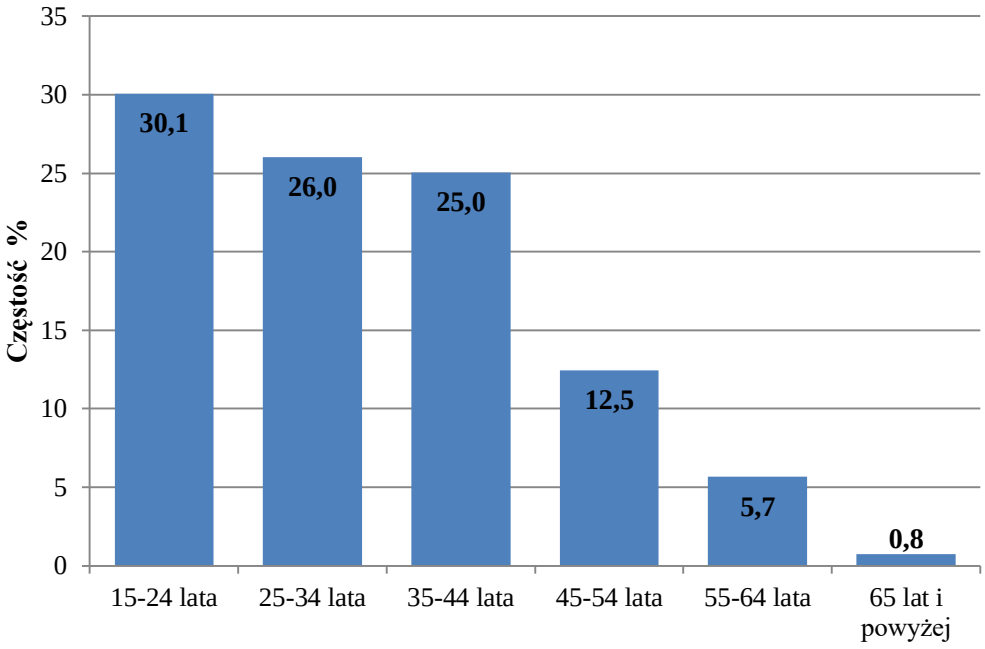
Analiza danych została przeprowadzona za pomocą pakietu statystycznego Statistica 10 PL. Pozyskane dane zostały poddane w pierwszej kolejności wstępnej analizie. Do zbadania zależności między odpowiedziami na pytania użyto testu niezależności chi-kwadrat Pearsona. Test ten jest jednym z najbardziej uniwersalnych testów statystycznych, który można stosować zarówno do weryfikacji hipotez o rozkładzie ciągłym, jak i dyskretnym, do hipotez prostych, jak i złożonych. Wymaga on próby co najmniej 100 podmiotów[813].

Do sprawdzenia poziomu wiedzy w dwóch grupach użyto testu U Manna-Whitneya, który pozwala na testowanie różnic między dwoma niezależnymi zbiorami, a w co najmniej trzech grupach - testu Kruskala-Wallisa[814]. Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$.

3.2.3. Charakterystyka próby badawczej

W badaniu udział wzięło 795 osób, w tym 576 kobiet, które stanowiły 72,5% respondentów i 219 mężczyzn. Wśród badanych dominującą grupą były osoby w wieku 15-24 lata - 239 osób. Kolejną grupę stanowiły osoby w wieku 25-34 lata - 207osób, a najmniej liczną okazali się respondenci, którzy mieli co najmniej 65 lat – 6 ankietowanych. Graficzną ilustrację częstości respondentów ze względu na wiek przedstawiono na rys. 28.

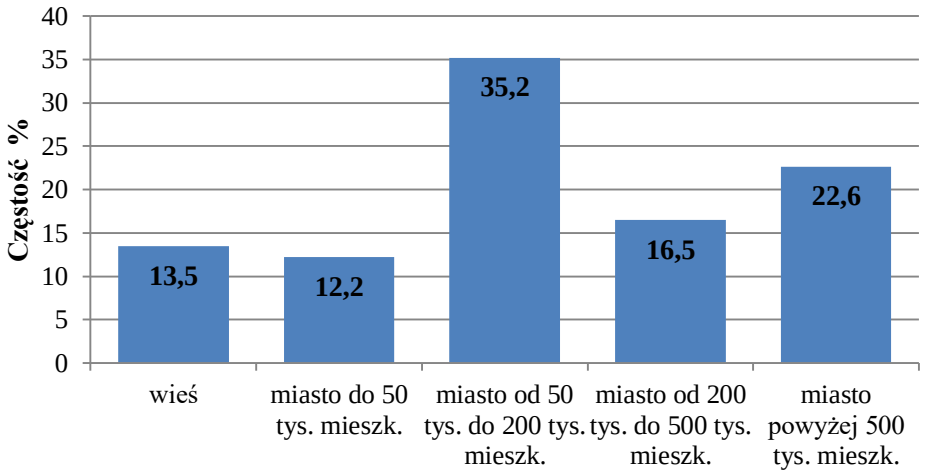
[811] Future Business Instytute, *Praca zdalna - rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany,* 2020, https://futurebusiness.institute/praca-zdalna-rewolucja-ktora-sie-przyjela, (dostęp: 02.02.2021).
[812] A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*, „e-mentor", 2020, nr 1(83).
[813] Szerzej w: M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
[814] Szerzej: M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.



Rys. 28. Wiek respondentów biorących udział w badaniu
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

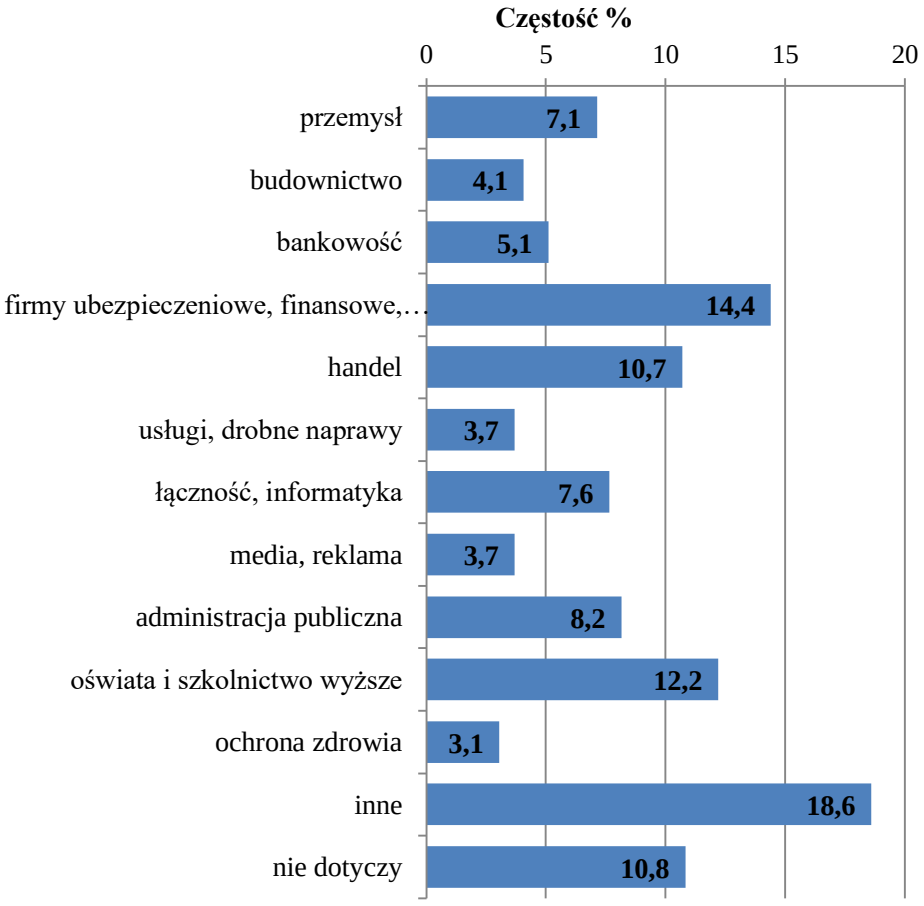
Prawie połowa respondentów ukończyła studia magisterskie lub inżynierskie - 46,0% osób. Po licencjacie było 23,0% badanych. Wykształcenie średnie ogólnokształcące miało 15,1% ankietowanych, a szkołę policealną oraz szkołę średnią zawodową ukończyło 9,2% z nich. Wykształceniem zawodowym legitymowało się 3,1% osób, wykształceniem gimnazjalnym - 1,1% osób, a wykształceniem podstawowym 0,5% respondentów. Pozostali wskazali na inne wykształcenie - 1,9% respondentów (podali oni między innymi doktor,).

Zdecydowana większość respondentów mieszkała w miastach - w mieście do 50 tysięcy mieszkańców mieszkało 97 osób, w mieście od 50 do 200 tysięcy mieszkańców - 280 osób, w mieście od 200 do 500 tysięcy mieszkańców - 131 badanych, a w mieście powyżej 500 tysięcy mieszkańców - 180 respondentów. Pozostali mieszkali na wsi - 13,5% badanych. Częstość respondentów ze względu na miejsce zamieszkania zilustrowano na rys. 29.



Rys. 29. Miejsce zamieszkania respondentów
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Pytanie o branżę nie dotyczyło 10,8% respondentów. Pozostali wskazali od 1 do 4 branż, w której pracują. Częstość respondentów ze względu na branżę, w której pracują (możliwość udzielenia wielokrotnej odpowiedzi) została przedstawiona na rys. 30.



Rys. 30. Branża, w której pracują respondenci
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

3.3. Identyfikacja determinant kształtujących postrzeganie elastycznych form zatrudnienia na podstawie wyników badania empirycznego

W celu dokonania analizy wyników przeprowadzonego badania empirycznego, opisano uzyskane dane, które dotyczą poszczególnych obszarów wynikających z opracowanego modelu badania. Następnie dokonano analizy zależności występujących pomiędzy nimi. Umożliwiło to wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonego badania empirycznego i pozwoliło na dokonanie modyfikacji modelu badawczego.

3.3.1. Świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia

Jednym z badanych obszarów była świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia. Głównym pytaniem w tym zakresie było ”Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami zatrudnienia?”. Wśród możliwych do wyboru odpowiedzi dokonano analizy częstości wskazań odnoszących się do oceny poziomu świadomości. Odpowiedź „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia” uznano za brak świadomości w zakresie elastycznych form zatrudnienia, „słyszałem to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy” za niewielki poziom, a odpowiedź „to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca” za stosunkowo wysoki poziom świadomości.

O elastycznych formach zatrudnienia nie słyszało 9,3% badanych, słyszało, ale nie wiedziało z czym się one kojarzą 11,3% respondentów. Pozostali najczęściej podawali odpowiedzi[815]:

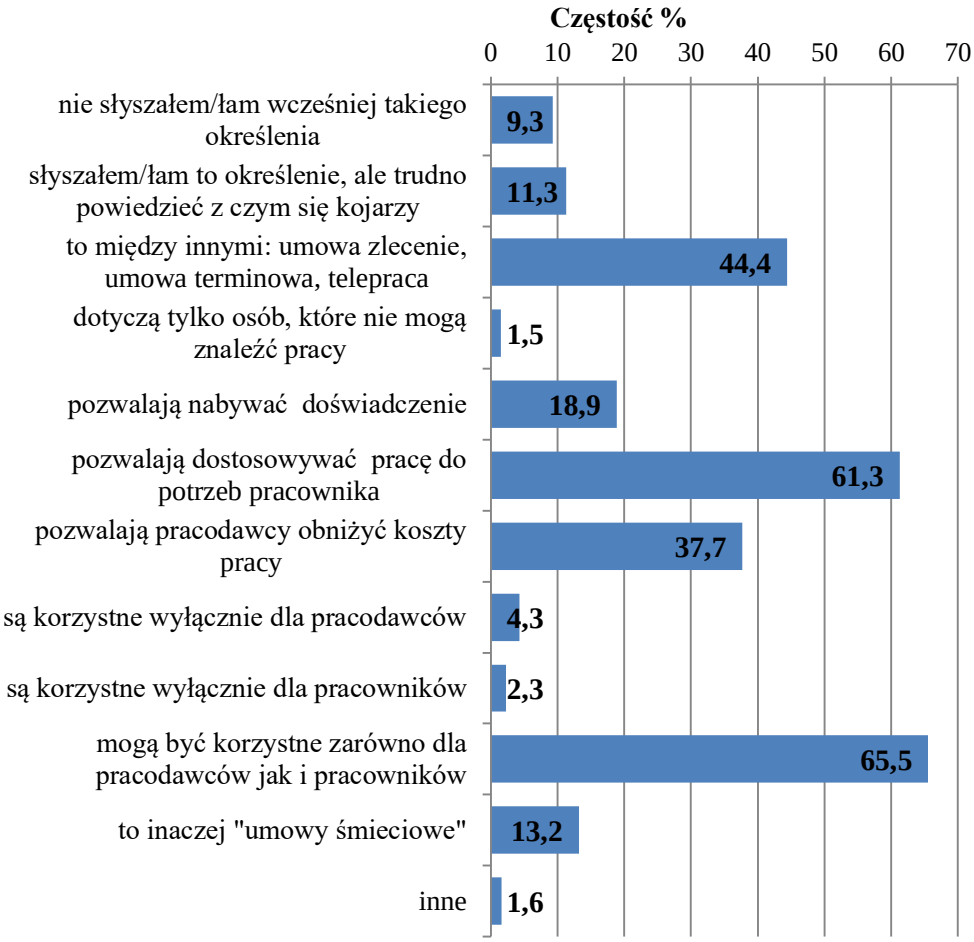
- mogą być korzystne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników - 521 wskazań,
- pozwalają dostosowywać pracę do potrzeb pracownika - 487 wskazań,
- to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca - 353 wskazań,
- pozwalają pracodawcy obniżyć koszty pracy - 300 wskazań.

Najrzadziej wybieranymi odpowiedziami były:

- dotyczą tylko osób, które nie mogą znaleźć pracy - 12 wskazań,
- inne - 13 wskazań,
- są korzystne wyłącznie dla pracowników - 18 wskazań,
- są korzystne wyłącznie dla pracodawców - 34 wskazania.

[815] Respondenci wskazali od 1 do 5 odpowiedzi.

Odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące skojarzeń z elastycznymi formami zatrudnienia przedstawiono na rys. 31.



Rys. 31. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami zatrudnienia?"
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę cechy społeczno-demograficzne respondentów można zauważyć, że na odpowiedzi: „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia", „słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy" istotnie częściej wskazywali mężczyźni (tabela 23) i osoby z wykształceniem poniżej wyższego. Odpowiedź „słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy" najczęściej wskazywały osoby w wieku powyżej 44 lat, a także respondenci pracujący w branży przemysł/budownictwo i branży handlowej.

Tabela 23. Świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia u kobiet i mężczyzn oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona

Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami zatrudnienia?	Płeć				p
	kobieta n=576		mężczyzna n=219		
	n	**%**	**n**	**%**	
nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia	44	7,6	30	13,7	0,0086
słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy	53	9,2	37	16,9	0,0022
to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca	257	44,6	96	43,8	0,8428
pozwalają nabywać doświadczenie	103	17,9	47	21,5	0,2492
pozwalają dostosowywać pracę do potrzeb pracownika	382	66,3	105	47,9	0,0000
pozwalają pracodawcy obniżyć koszty pracy	204	35,4	96	43,8	0,0287
mogą być korzystne zarówno dla pracodawców jak i pracowników	395	68,6	126	57,5	0,0034
to inaczej "umowy śmieciowe"	77	13,4	28	12,8	0,8284

Za istotną statystycznie przyjęto wartość p<0,05.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych
.

3.3.2. Opinia o nietypowych formach zatrudnienia

W opinii publicznej częstym określeniem, odnoszącym się do nietypowych form zatrudnienia, jest sformułowanie „umowy śmieciowe", co może prowadzić do powszechnych błędów interpretacyjnych w tym zakresie. Według badanych termin ten odnosi się do[816]:

- umowy zlecenia - 75,3% osób,
- umowy o dzieło - 63,3% osób,
- pracy tymczasowej za pośrednictwem agencji tymczasowej - 37,9% osób,
- telepracy - 21,9% osób.

Liczebność oraz częstość respondentów dla omawianej odpowiedzi zostały zaprezentowane w tabeli 24.

[816] Respondenci wskazali od 1 do 8 odpowiedzi.

Tabela 24. Liczebność i częstość respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Które z form zatrudnienia odnoszą się według Pana/Pani do określenia "umowy śmieciowe"?

Które z form zatrudnienia odnoszą się według Pana/Pani do określenia "umowy śmieciowe"? n=795	**n**	**%**
umowa o pracę na czas określony	62	7,8
umowa zlecenie	599	75,3
umowa o dzieło	503	63,3
kontrakt menadżerski	19	2,4
umowa agencyjna	103	13,0
samozatrudnienie	59	7,4
telepraca	174	21,9
praca w niepełnym wymiarze godzin	81	10,2
praca tymczasowa za pośrednictwem agencji tymczasowej	301	37,9
inne	32	4,0
żadne z powyższych	37	4,7
Ogółem	1970	

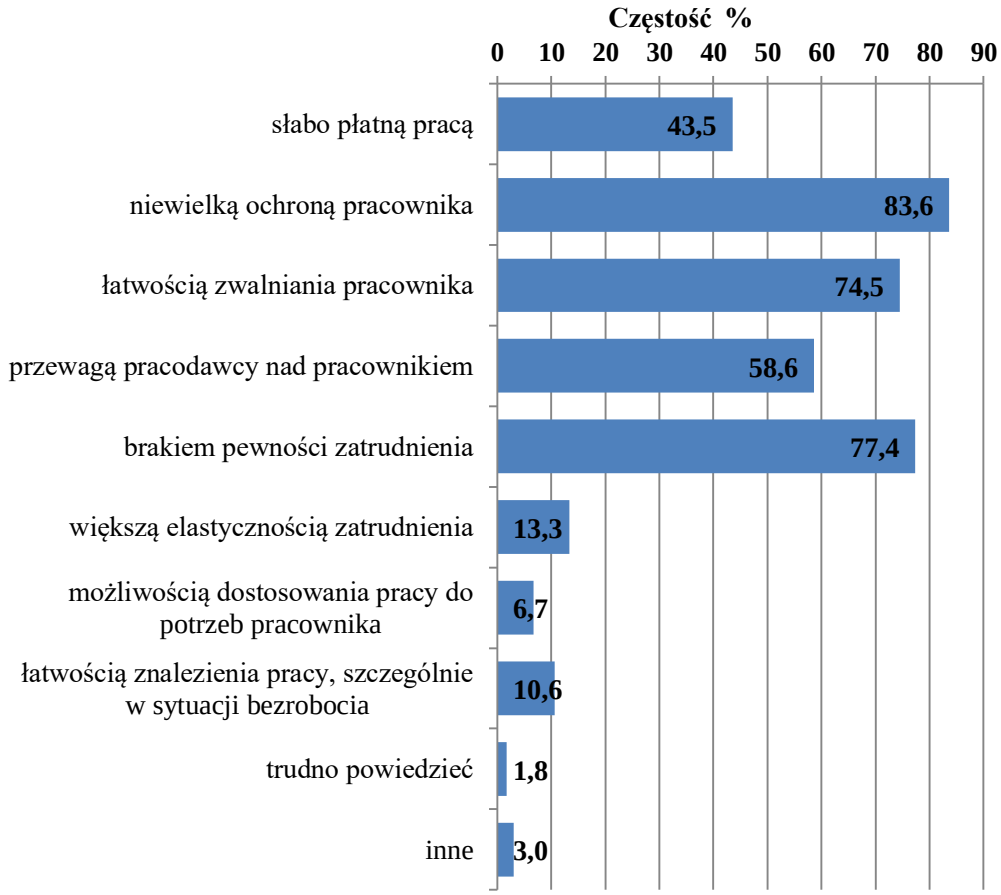
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Samo określenie „umowy śmieciowe" najczęściej kojarzyło się badanym z[817]:

- niewielką ochroną pracownika - 665 wskazań,
- brakiem pewności zatrudnienia - 615 wskazań,
- łatwością zwalniania pracownika - 592 wskazania,
- przewagą pracodawcy nad pracownikiem - 466 wskazań,
- słabo płatną pracą - 346 wskazań.

Częstość wielokrotnych odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące skojarzeń z „umowami śmieciowymi" przedstawiono na rys. 32.

[817] Respondenci wskazali od 1 do 5 odpowiedzi.



Rys. 32. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Z czym kojarzy się Panu/Pani termin "umowy śmieciowe"?
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

W obszarze dotyczącym opinii na temat elastycznych form zatrudnienia, respondenci zostali zapytani o wady i zalety pracy zdalnej. Według badanych, zaletami pracy zdalnej są[818]:

- brak konieczności dojazdu do pracy - 86,4% osób,
- elastyczny czas pracy - 58,2% osób,
- możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi - 50,7% osób,
- większa niezależność w sposobie wykonywania pracy/zadań - 39,9% osób.

Na odpowiedź „Zadaniowy charakter pracy zdalnej" istotnie częściej wskazywały osoby z wysokim poziomem wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia[819].

Biorąc pod uwagę cechy społeczno-demograficzne respondentów można zauważyć, że na odpowiedzi wskazujące takie zalety jak: „Elastyczny czas pracy" i „Zadaniowy

[818] Respondenci wskazali od 1 do 7 odpowiedzi.
[819] Badane osoby ze względu na poziom wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia podzielono na dwie grupy: niski - osoby, które uzyskały od 1 do 3 pkt, wysoki - osoby, które uzyskały powyżej 3 pkt.

charakter pracy zdalnej" istotnie częściej wskazywali mężczyźni, zalety takie jak: „Elastyczny czas pracy", „Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi" istotnie częściej wskazywały osoby z wykształceniem poniżej wyższego. Z kolei na odpowiedź „Wzrost poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach/projektach" istotnie częściej wskazywały osoby z wykształceniem wyższym, a zalata wynikająca z braku konieczności dojazdu do pracy była najczęściej wskazywana przez osoby mieszkające w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców.

Ankietowani za wady pracy zdalnej najczęściej uznali[820]:

- brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami - 75,7% osób,
- trudności z oddzieleniem pracy od obowiązków domowych - 48,3% osób,
- problemy z koncentracją - 43,1% osób,
- problemy techniczne - 40,3% osób.

Na odpowiedź: „Problemy z koncentracją", istotnie częściej wskazywały osoby z niskim poziomem wiedzy na temat nietypowych form zatrudnienia, a na „Problemy techniczne" istotnie częściej wskazywały kobiety. Uznając za kryterium wykształcenie ankietowanych, można zaobserwować, że na odpowiedzi: „Problemy z koncentracją" i „Problemy techniczne" istotnie częściej wskazywały osoby z wykształceniem poniżej wyższego. Ostatni z wymienionych mankamentów pracy zdalnej była także najczęściej wskazywana przez osoby mieszkające na wsi.

Wykazano także istotną zależność pomiędzy osobami wykonującymi pracę w nieelastycznej formie zatrudnienia, a ich pozytywną opinią na temat pracy zdalnej w zakresie: „wzrost poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach/projektach" (p=0,0004) oraz „zadaniowy charakter pracy zdalnej" (p=0,0086). Osoby te, za wady pracy zdalnej, uznały istotnie częściej "brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami" (p=0,0083).

Osoby zatrudnione w elastycznej formie zatrudnienia, za zaletę pracy zdalnej uznały istotnie częściej: „możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi" (p=0,0005) oraz „większą niezależność w sposobie wykonywania pracy/zadań" (p=0,0004), a za wadę „problemy z koncentracją" (p=0, 0001).

Wśród osób, które wskazały, że są zatrudnione w innej formie zatrudnienia, ponownie częste wskazania dotyczyły: „możliwości połączenia pracy z obowiązkami

[820] Respondenci wskazali od 1 do 6 odpowiedzi.

domowymi" (p= 0,0040), a wśród wad „problemów z koncentracją" (p=0,0001) oraz „problemów technicznych" (p < 0,0001).

Postrzeganie wad i zalet pracy zdalnej zostało odniesione także do podziału respondentów, na tych którzy pracują i nie pracują zdalnie. Wskazania dla zalet pracy zdalnej zostały przedstawione w tabeli 25.

Tabela 25. Zalety pracy zdalnej u respondentów pracujących i niepracujących zdalnie oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona

Jakie są Pana/Pani zdaniem największe zalety pracy zdalnej?	Praca zdalna				p
	tak n=447		nie n=348		
	n	%	n	%	
Elastyczny czas pracy	247	55,3	216	62,1	0,0534
Brak konieczności dojazdu do pracy	396	88,6	291	83,6	0,0425
Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi	228	51,0	175	50,3	0,8405
Wzrost poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach/projektach	116	26,0	32	9,2	<0,0001
Wzrost kreatywności i nabywanie nowych umiejętności	52	11,6	22	6,3	0,0106
Zadaniowy charakter pracy zdalnej	123	27,5	74	21,3	0,0428
Większa niezależność w sposobie wykonywania pracy/zadań	176	39,4	141	40,5	0,7439

Za istotną statystycznie przyjęto wartość p<0,05.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 25, istotne różnice dla pytania dotyczącego zalet pracy zdalnej wystąpiły dla sformułowań:

- „brak konieczności dojazdu do pracy" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób pracujących zdalnie,
- „wzrost poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach/projektach" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób pracujących zdalnie,
- „wzrost kreatywności i nabywanie nowych umiejętności" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób pracujących zdalnie,
- „zadaniowy charakter pracy zdalnej" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób pracujących zdalnie.

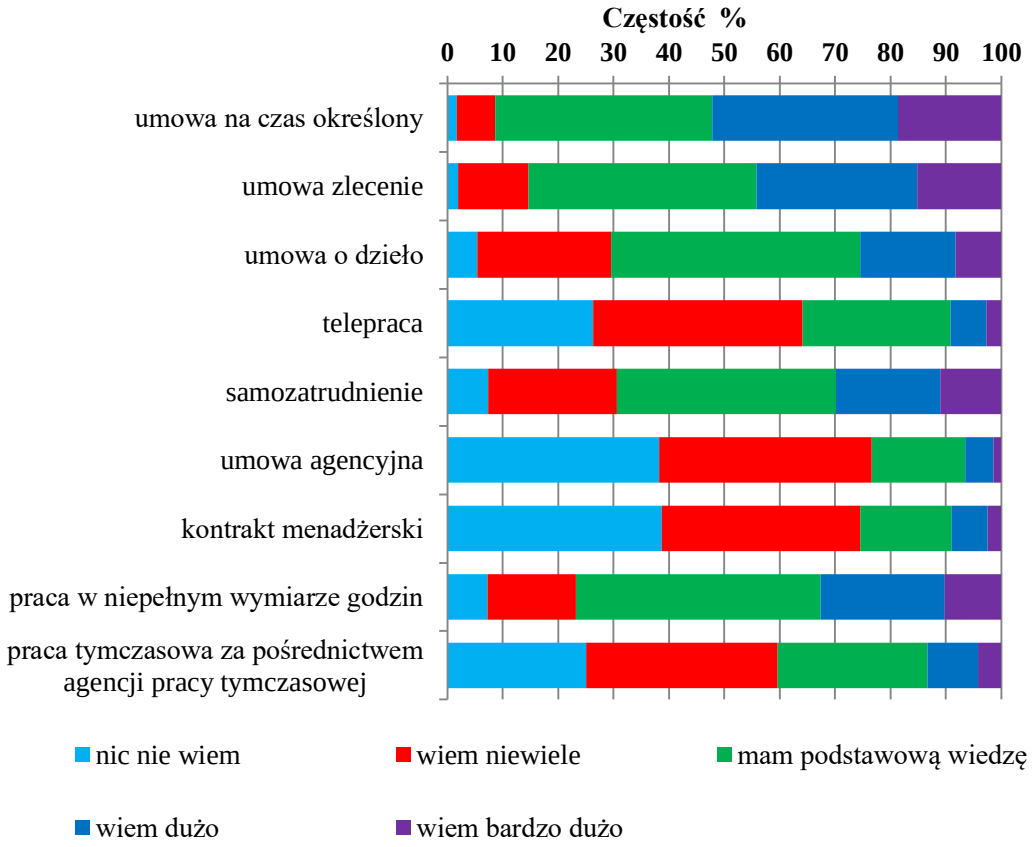
Osoby pracujące zdalnie stanowiły większy odsetek wśród osób, które na pytanie „Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami

zatrudnienia?" wskazały na odpowiedź „pozwalają pracodawcy obniżyć koszty pracy" oraz „mogą być korzystne zarówno dla pracodawców jak i pracowników".

Istotnie częściej na wadę pracy zdalnej dotyczącą „braku bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami", zwróciły uwagę osoby pracujące zdalnie (p=0,0011). Wśród osób, które wskazały na odpowiedzi: „trudności z oddzieleniem pracy od obowiązków domowych", „problemy z koncentracją" oraz „problemy techniczne", większy był odsetek osób niepracujących zdalnie.

3.3.3. Wiedza w zakresie elastycznych form zatrudnienia

Kolejnym z badanych zagadnień był poziom wiedzy respondentów na temat elastycznych form zatrudnienia. Przypisując odpowiedziom wartości rangowe (1 - nic nie wiem, 2 - wiem niewiele, 3 - mam podstawową wiedzę, 4 - wiem dużo, 5 - wiem bardzo dużo) wyznaczono poziom wiedzy na temat poszczególnych elastycznych form zatrudnienia. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rys. 33.



Rys. 33. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Jakby Pan/Pani ocenił(a) poziom swojej wiedzy na temat następujących elastycznych form zatrudnienia?"
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Swoją wiedzę na temat wybranych elastycznych form zatrudnienia ankietowani ocenili najlepiej w odniesieniu do:

- umowy na czas określony - 18,6% z nich udzieliło odpowiedzi „wiem bardzo dużo", 33,6% stwierdziło, że „wie dużo", a 39,1% deklarowało „podstawową wiedzę",
- umowy zlecenia - 15,2% odpowiedziało „wiem bardzo dużo", 28,9% uznało, że „wie bardzo dużo", a 41,1% zaznaczyło, że ma „podstawową wiedzę",
- samozatrudnienia - 10,9% wskazało, że „wie bardzo dużo", 18,9% stwierdziło, że „wie bardzo dużo", a 39,6% oceniło swój poziom wiedzy jako podstawowy.

Zdecydowanie mniejszy poziom wiedzy respondenci deklarowali w odniesieniu do:

- umowy agencyjnej - jedynie 1,4% z nich udzieliło odpowiedzi „wiem bardzo dużo", 5,2% oceniło, że „wie dużo", a 16,9% deklarowało „podstawową wiedzę",
- kontraktu menadżerskiego - jedynie 2,4% respondentów odpowiedziało „wiem bardzo dużo", 6,5% oceniło, że „wie dużo", a 16,5% wskazało, że posiada „podstawową wiedzę".

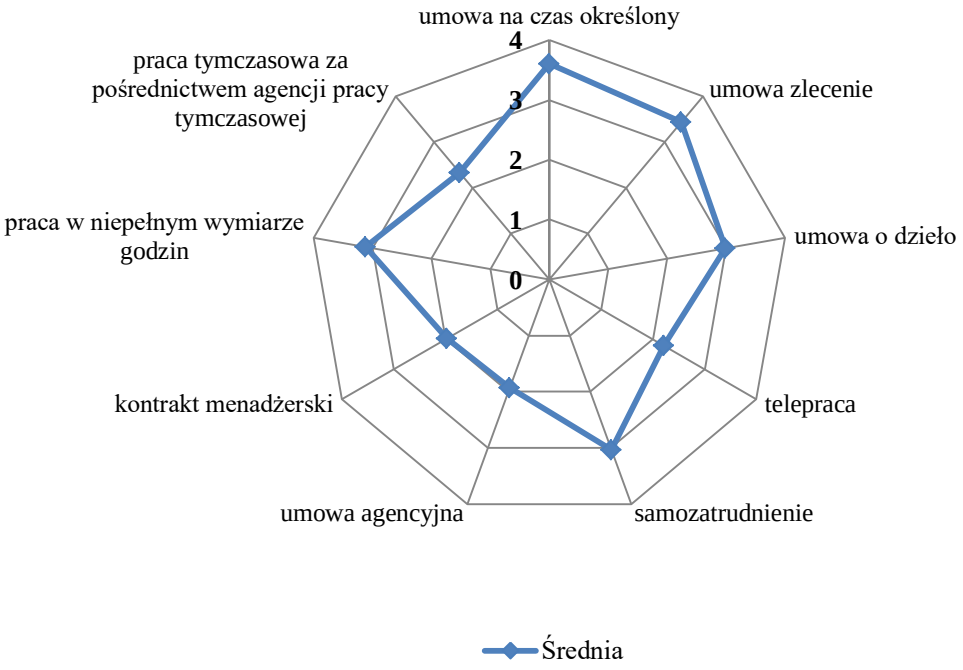
Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, „nic nie wie" na temat kontraktu menadżerskiego i umowy agencyjnej odpowiednio 38,7% i 38,2% ankietowanych.

Wykorzystując jedną z miar tendencji centralnej rozkładu jaką jest średnia arytmetyczna określono poziom wiedzy ankietowanych na temat elastycznych form zatrudnienia[821]. Dzięki temu można zauważyć, że:

- badani największą wiedzę mieli na temat:
  - umowy na czas określony - średnia 3,60±0,93
  - umowy zlecenie - średnia 3,43±0,96
- najmniejszą wiedzę posiadali na temat:
  - umowy agencyjnej - średnia 1,93±0,94
  - kontraktu menadżerskiego - średnia 1,98±1,01.

Graficzną ilustrację wartości średniej arytmetycznej poziomu wiedzy dla poszczególnych form niestandardowego zatrudnienia przedstawiono na rys. 34.

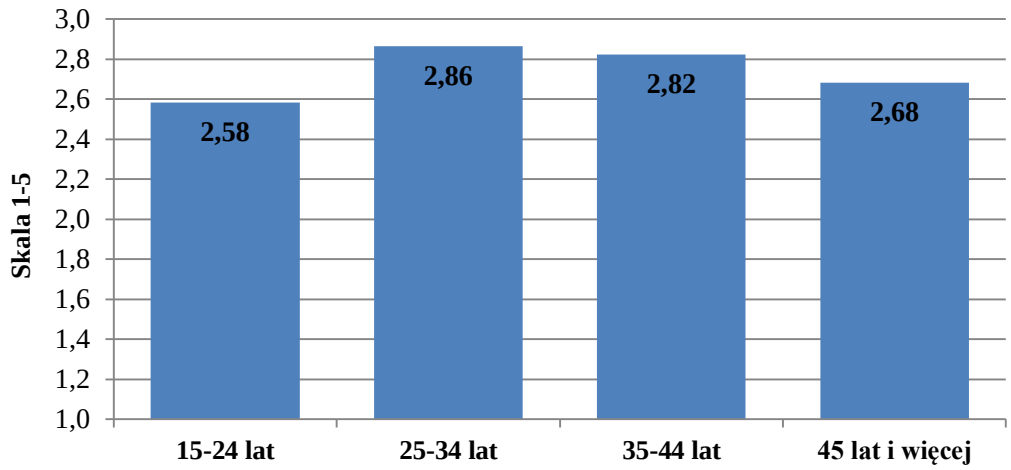
[821] Poziom wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia wyznaczono jako średnią arytmetyczną poziomu wiedzy respondentów z poszczególnych elastycznych form zatrudnienia. Wynik poziomu zawierał się w skali 1-5, gdzie 1 – oznacza brak wiedzy, a 5 - pełną wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia.



Rys. 34. Średnia poziomu wiedzy ankietowanych na temat poszczególnych elastycznych form zatrudnienia
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Dane uzyskane w badaniu pozwoliły także na dokonanie analizy, czy występują zależności pomiędzy cechami społeczno-demograficznymi ankietowanych a poziomem ich wiedzy. Test t nie wykazał istotnej różnicy w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia między kobietami a mężczyznami, przy czym średnia poziomu wiedzy dla kobiet wyniosła 2,73, podczas gdy dla mężczyzn 2,74.

Test F Welcha wykazał istotną różnicę w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia między osobami o różnym wieku. Najwyższą średnią wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia posiadały osoby w wieku 25-34 lata (rys. 35).



Rys. 35. Średnie poziomu wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia u respondentów o różnym wieku

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Test t z poprawką Cochrana-Coxa wykazał istotną różnicę w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia między osobami o różnym wykształceniu. Większą wiedzę posiadały osoby z wykształceniem wyższym, dla których średnia poziomu wiedzy wyniosła 2,83 podczas, gdy dla osób legitymujących się wykształceniem poniżej wyższego wyniosła 2,50.

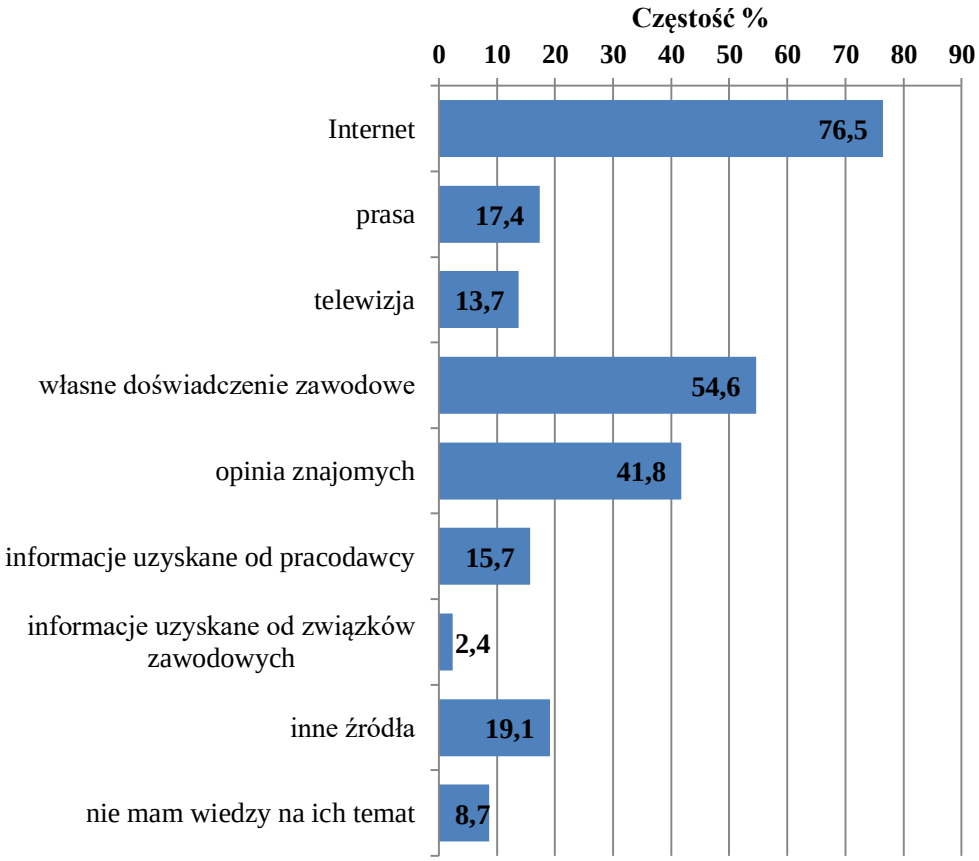
Biorąc pod uwagę branże, w których pracowali badani można stwierdzić, że najniższy średni poziom wiedzy miały osoby zatrudnione w branży przemysł i budownictwo - 2,44 oraz w administracji i ochronie zdrowia - 2,62. Najwyższy średni poziom wiedzy posiadały natomiast osoby zatrudnione w branżach: bankowość, firmy ubezpieczeniowe, finanse i prawo, który wyniósł 2,88 oraz osoby pracujące w usługach, łączności, informatyce, mediach i reklamie - 2,85.

W omawianym obszarze zbadano także źródła wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia. Badani czerpali wiedzę najczęściej[822]:

- z Internetu,
- z własnego doświadczenia zawodowego,
- od znajomych.

Częstość respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Skąd czerpie Pan/Pani wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia?" zobrazowano na rys. 36.

[822] Respondenci wskazali od 1 do 7 odpowiedzi.



Rys. 36.Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Skąd czerpie Pan/Pani wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia?"
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

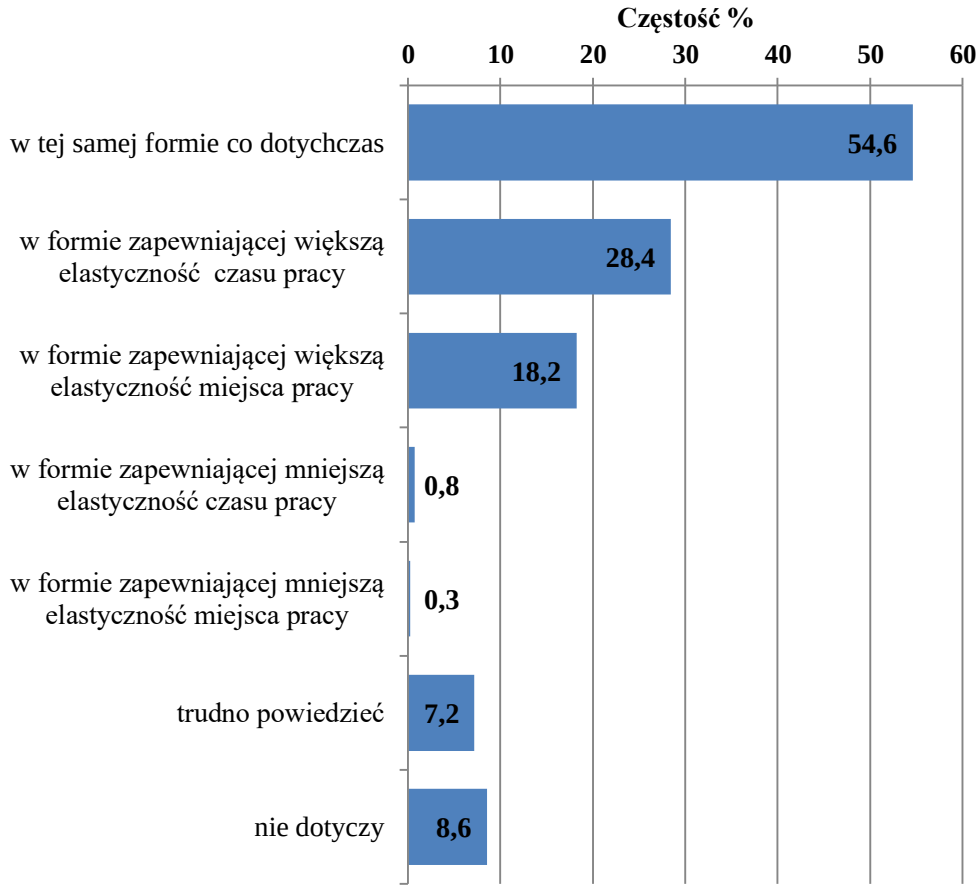
Biorąc pod uwagę cechy społeczno-demograficzne respondentów można zauważyć, że z Internetu najczęściej wiedzę czerpały osoby w wieku 15-24 lata oraz 25-34 lata. Własne doświadczenie zawodowe było najczęściej wskazywane przez osoby w wieku 25 - 34 lata. Źródłem informacji na temat elastycznych form zatrudnienia dla osób powyżej 35 roku życia były najczęściej prasa i telewizja, w tym prasa dla osób z wykształceniem wyższym, a telewizja z wykształceniem poniżej wyższego. Informacje uzyskane od pracodawcy były najczęstszym źródłem wiedzy dla osób w wieku 25-34 lata.

Wśród osób, które czerpały wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia z prasy i własnego doświadczenia zawodowego, większy był odsetek tych, które pracowały zdalnie.

3.3.4. Postawa wobec nietypowych form zatrudnienia

Badając postawę respondentów wobec elastycznych form zatrudnienia zapytano ich o chęć zmiany formy zatrudnienia aktualnie wykonywanej pracy, a także elastyczności

czasu lub miejsca jej wykonywania[823]. Swojej obecnej pracy nie zmieniłoby 54,6% osób. Większą elastyczność czasu pracy chciałoby 28,4% respondentów, a większą elastyczność miejsca pracy - 18,2% badanych (rys. 37).



Rys. 37. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Gdyby była możliwość wyboru formy zatrudnienia, to obecną pracę chciałby/chciałaby Pan/Pani wykonywać:"
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Biorąc pod uwagę częstość wskazań dla odpowiedzi „w tej samej formie co dotychczas", najmniejszy odsetek wystąpił dla osób w wieku 15-24 lata, a „w formie zapewniającej większą elastyczność miejsca pracy" chciały pracować przede wszystkim kobiety i osoby w wieku 45 lat i więcej.

[823] Respondenci wskazali od 1 do 3 odpowiedzi.

3.3.5. Doświadczenie w pracy w elastycznych formach zatrudnienia i w pracy zdalnej

Opisując status na rynku pracy respondentów można zauważyć, że w momencie przeprowadzania badania nie pracowało 13,3% ankietowanych. Pozostali najczęściej deklarowali zatrudnienie w formie:

- umowy o pracę na czas nieokreślony,
- umowy o pracę na czas określony,
- umowy zlecenie.

Liczebność i częstość wskazań respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową?" zostały umieszczone w tabeli 26.

Tabela 26. Liczebność i częstość wskazań respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową?"

Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową? n=795	**n**	**%**
umowa o pracę na czas nieokreślony	428	53,8
umowa o pracę na czas określony	115	14,5
umowa zlecenie	124	15,6
umowa o dzieło	11	1,4
kontrakt menadżerski	7	0,9
umowa agencyjna	3	0,4
samozatrudnienie	59	7,4
telepraca	11	1,4
praca w niepełnym wymiarze godzin	13	1,6
praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	2	0,3
obecnie nie pracuję	106	13,3
inne	8	1,0
Ogółem	887	

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Analizie zostały także poddane zależności pomiędzy najczęściej deklarowanymi formami zatrudnienia, a cechami społeczno-demograficznymi respondentów. W tabeli 27 zestawiono wybrane formy zatrudnienia i wiek respondentów oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona.

Tabela 27. Forma zatrudnienia u respondentów według wieku oraz wyniki testu chi kwadrat Pearsona

Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową?	Wiek								p
	15-24 lat n=239		25-34 lat n=207		35-44 lat n=199		45 lat i więcej n=150		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
umowa o pracę na czas nieokreślony	36	15,1	132	63,8	151	75,9	109	72,7	<0,0001
umowa o pracę na czas określony	36	15,1	37	17,9	18	9,0	24	16,0	0,0712
umowa zlecenie	81	33,9	16	7,7	15	7,5	12	8,0	<0,0001
samozatrudnienie	9	3,8	10	4,8	28	14,1	12	8,0	0,0002
obecnie nie pracuję	77	32,2	15	7,2	7	3,5	7	4,7	<0,0001

Za istotną statystycznie przyjęto wartość p<0,05.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 27, istotne różnice wystąpiły dla:

- umowa o pracę na czas nieokreślony - umowę o pracę na czas nieokreślony najrzadziej posiadały osoby w wieku 15-24 lata,
- umowa zlecenie - w tej formie najczęściej pracowały osoby w wieku 15-24 lata,
- samozatrudnienie - samozatrudnione były najczęściej osoby w wieku 35-44 lata,
- obecnie nie pracuję - najczęściej nie pracowały osoby w wieku 15-24 lata.

Dla formy samozatrudnienie istotne znaczenie miały: płeć - wykonywanie pracy w tej formie istotnie częściej dotyczyło mężczyzn, wiek - somozatrudnionymi były najczęściej osoby w wieku 35-44 lata oraz branża: handel, oświata i szkolnictwo wyższe. Na umowę o pracę na czas nieokreślony najrzadziej pracowały osoby w wieku 15-24 lata, częściej osoby z wykształceniem wyższym, pracujące w branży: przemysł, budownictwo, administracja i ochrona zdrowia oraz oświata i szkolnictwo wyższe. Umowa zlecenie była najczęściej wykorzystywana przez osoby w wieku 15-24 lata, osoby mieszkające w mieście powyżej 200 tys., z branży bankowość, firmy ubezpieczeniowe, finanse i prawo.

Formy, w których pracowali respondenci, można podzielić na elastyczne, nieelastyczne i inne (tabela 28). Omawianego podziału dokonano zgodnie z kategoryzacją wynikającą z literatury przedmiotu, która została opisana we wcześniejszej części dysertacji.

Tabela 28. Liczebność i częstość respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi dotyczący form zatrudnienia (wielokrotne odpowiedzi)

Formy zatrudnienia n=795	n	%
nieelastyczne formy zatrudnienia	428	53,8
elastyczne formy zatrudnienia	403	50,7
inne	114	14,3
Ogółem	945	

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Dokonując dalszej analizy, nie wykazano istotnych różnic pomiędzy płcią a pracą w elastycznej, nieelastycznej, czy innej formie zatrudnienia. Elastyczne formy zatrudnienia oraz inne formy najczęściej występowały u osób w wieku 15-24 lata oraz z wykształceniem poniżej wyższego w branży związanej z handlem. Nieelastyczne formy zatrudnienia częściej występowały u osób z wykształceniem wyższym, z branży: przemysł, budownictwo, administracja i ochrona zdrowia, oraz oświata i szkolnictwo wyższe, a najrzadziej u osób w najmłodszej kategorii wiekowej.

Zagadnieniem objętym badaniem i odnoszącym się do omawianego obszaru była także kwestia związana z doświadczeniem w pracy zdalnej. Doświadczenie to, łącząc okres sprzed i w trakcie pandemii, posiadało 56,2% respondentów. Wśród nich podobny odsetek stanowiły kobiety i mężczyźni. Test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność między:

- wiekiem a pracą zdalną - wśród osób pracujących zdalnie największy był odsetek respondentów w wieku 25-34 lat, a najmniejszy w wieku 15-24 lata,
- wykształceniem a pracą zdalną -wśród osób pracujących zdalnie większy był odsetek osób z wykształceniem wyższym,
- miejscem zamieszkania a pracą zdalną - wśród osób pracujących zdalnie, największy był odsetek osób mieszkających w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców, a najmniejszy mieszkających na wsi,
- wybranymi branżami a pracą zdalną - wśród osób pracujących zdalnie większy był odsetek osób pracujących w branży bankowość, firmy ubezpieczeniowe, finanse, prawo, usługi, drobne naprawy, łączność, informatyka, media, reklama, oświata i szkolnictwo wyższe.

Na doświadczenie dotyczące pracy w formie zdalnej, znaczny wpływ miała pandemia COVID-19. Przed jej wystąpieniem zdecydowana większość respondentów nie pracowała zdalnie - 72,2% osób. Pracę zdalną w omawianym okresie wykonywało

16,7% badanych, a pozostali nie pracowali - 11,1% ankietowanych. W związku z pandemią sytuacja ta uległa zmianie, gdyż w trakcie jej trwania ponad połowa respondentów deklarowała wykonywanie pracy w tej formie - 55,5% osób. Pozostałe osoby nie pracowały zdalnie, co wynikało z różnych powodów. Odpowiedzi badanych, dotyczące tej kwestii, przedstawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Liczebność i częstość wskazań respondentów dla odpowiedzi na pytanie „Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracuje/pracował (a) Pan/Pani zdalnie?"

Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracuje/pracował (a) Pan/Pani zdalnie?	**n**	**%**
tak	441	55,5
nie, przez cały ten okres nie byłem/am i nie jestem aktywny/a zawodowo	52	6,5
nie, ponieważ moja praca nie może być wykonywana zdalnie	162	20,4
nie, ponieważ nie mogę wykonywać swojej pracy w trakcie epidemii COVID-19 (np. opieka nad dzieckiem)	7	0,9
nie, ponieważ firma nie umożliwia takiej formy pracy	40	5,0
nie, z innych niż wymienione powodów	93	11,7

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 29, najczęstszy powód niewykonywania pracy w formie zdalnej wynikał z charakteru pracy respondenta, a nie był związany z mogącymi ulec zmianie czynnikami zewnętrznymi.

Analizując dane dotyczące zmian w wykonywaniu pracy zdalnej tylko dla osób, które przed pandemią należały do grupy pracujących, można zauważyć, że przed jej wystąpieniem zdalnie pracowało 133 respondentów (18,8%). W trakcie epidemii zdalnie pracowało 431 osób (61,0%). Test McNemara wykazał istotną zmianę w pracy zdalnej przed i w trakcie epidemii. W trakcie epidemii więcej osób przeszło na pracę zdalną - 304 osoby (43,0%) niż jej zaprzestało - 6 badanych (0,8%). Opisane wielkości przedstawiono w tabeli 30.

Tabela 30. Praca zdalna respondentów przed i w trakcie COVID-19 oraz wynik testu McNemara (tylko osoby pracujące przed pandemią)

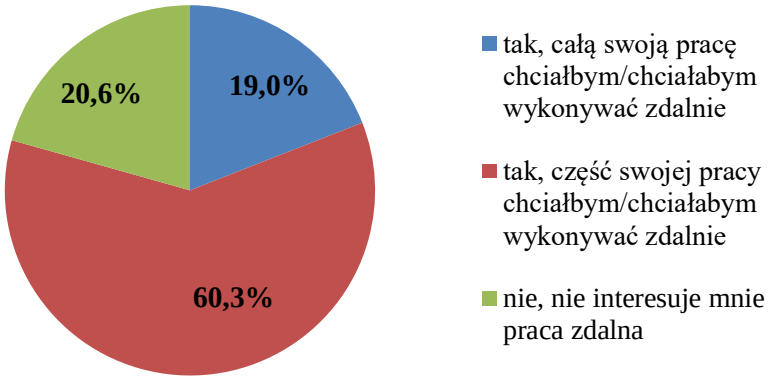
Praca zdalna n (%)		w trakcie epidemii Covid-19		Razem	p
		tak	nie		
przed epidemią Covid-19	tak	127 (18,0)	6 (0,8)	133 (18,8)	0,0000
	nie	304 (43,0)	270 (38,2)	574 (81,2)	
Ogółem		431 (61,0)	276 (39,0)	707 (100,0)	

% liczony z ogółu

Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$.

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Respondenci wypowiedzieli się także w kwestii dotyczącej chęci kontynuowania pracy w formie zdalnej po zakończeniu pandemii. Pytanie to dotyczyło tylko respondentów, którzy pracowali zdalnie w memencie badania, n=441. W omawianej grupie, większość osób zadeklarowała chęć wykonywania części swojej pracy zdalnie - 60,3% ankietowanych. Całą pracę chciałoby wykonywać zdalnie 19,0% badanych. Pozostałych nie interesowała praca zdalna - 20,6% (rys. 38).



Rys. 38. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy po zakończeniu pandemii chciałby Pan/Pani kontynuować pracę zdalną?"
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Test chi-kwadrat Pearsona nie wykazał istotnej zależności między płcią a chęcią kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii, ale wykazał istotną zależność między wiekiem badanych, ich wykształceniem i miejscem zamieszkania. Wśród osób, które chciałyby całą swoją pracę wykonywać zdalnie, największy był odsetek tych w wieku 15-24 lata oraz 25-34 lata. Wśród badanych, którzy zadeklarowali chęć wykonywania części swojej pracy zdalnie, największy odsetek stanowili ci w wieku 25-34 lata oraz 35-44 lata. W grupie respondentów, którzy nie chcieliby wykonywać swojej pracy zdalnie, największy odsetek stanowili ci w wieku powyżej 44 lat.

W zbiorowości osób, które były zainteresowane wykonywaniem swojej pracy zdalnie, większy był odsetek osób z wykształceniem poniżej wyższego, a wśród tych, które chciałyby część swojej pracy wykonywać zdalnie większy był udział ankietowanych z wykształceniem wyższym. Wśród respondentów, którzy nie chcieliby wykonywać swojej pracy zdalnie dominowały osoby z wykształceniem poniżej wyższego.

Test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność między miejscem zamieszkania a chęcią kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii. Wśród

osób, które chciałyby całą swoją pracę wykonywać zdalnie największy był odsetek tych mieszkających w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców. W zbiorowości tych, którzy opowiedzieli się za częściowym wykonywaniem swojej pracy w formie zdalnej największy był odsetek mieszkających na wsi oraz w mieście powyżej 200 tys. mieszkańców. W grupie osób, które nie chciałyby wykonywać swojej pracy zdalnie największy odsetek odnotowano dla tych, mieszkających w mieście do 200 tys. mieszkańców.

Analizując branże, w których pracowali respondenci, można zauważyć, że test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność między pracą w branżach: bankowość, firmy ubezpieczeniowe, finanse, prawo, usługi, drobne naprawy, łączność, informatyka, media i reklama, a chęcią kontynuowaniem pracy zdalnej po zakończeniu pandemii. Wśród osób, które chciałyby całą swoją pracę wykonywać zdalnie większy był odsetek osób pracujących z we wspomnianych branżach.

Test chi-kwadrat Pearsona wykazał także istotną zależność między pracą w branży oświata i szkolnictwo wyższe a chęcią kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii. Wśród osób, które chciałyby całą swoją pracę wykonywać zdalnie większy był odsetek osób niepracujących w branży oświata i szkolnictwo wyższe, a wśród tych, którzy nie chcieliby wykonywać swojej pracy zdalnie większy był odsetek pracujących w analizowanej branży.

Co istotne, Test chi-kwadrat Pearsona nie wykazał istotnej zależności między poziomem deklarowanej wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia, a chęcią kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii.

Omawiając zależność między formą wykonywanej pracy a chęcią kontynuowania pracy zdalnej, test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność między elastyczną formą zatrudnienia a chęcią kontynuowania pracy zdalnej ($p=0,0217$). Wśród osób, które wyraziły chęć kontynuowania pracy zdalnej, większy odsetek stanowiły osoby zatrudnione w elastycznej formie zatrudnienia.

3.3.6. Pandemia COVID-19 a elastyczność środowiska pracy

Kolejne zagadnienie badawcze odnosiło się do środowiska pracy. W obszarze dotyczącym potencjalnych zmian w środowisku pracy, wynikających z pandemii COVID-19, zapytano respondentów o działania pracodawców w tym zakresie i porównano je w odniesieniu do ich stosowania w okresie poprzedzającym pandemię.

W roku poprzedzającym epidemię COVID-19, pracodawca nie wprowadził żadnych zmian w miejscu pracy u 50,9% badanych. Zmiany jakie wprowadził, u osób je deklarujących, dotyczyły najczęściej[824]:

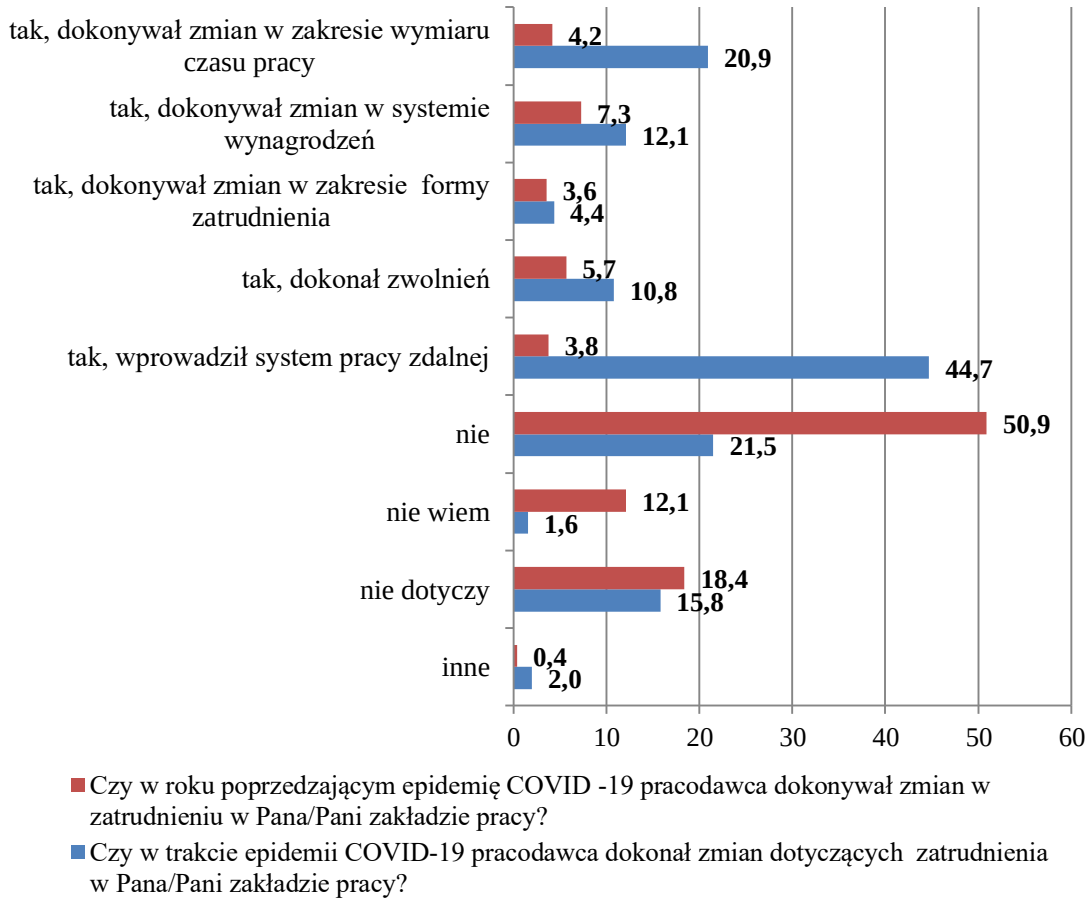
- zmian w systemie wynagrodzeń - u 7,3% osób,
- zwolnień - u 5,7% osób,
- zmian w zakresie wymiaru czasu pracy - u 4,2% osób.

W trakcie epidemii COVID-19 pracodawca nie wprowadził żadnych zmian u 21,5% badanych. Zmiany jakie wprowadził pracodawca u badanych, którzy je potwierdzili, dotyczyły najczęściej[825]:

- przejścia na pracę zdalną - u 44,7% osób,
- zmian w zakresie wymiaru czasu pracy - u 20,9% osób,
- zmian w systemie wynagrodzeń - u 12,1% osób.

Graficzną ilustrację wielokrotnych odpowiedzi respondentów dotyczących zmian wprowadzanych przez pracodawcę przed i w trakcie trwania pandemii COVID-19 przedstawiono na rys. 39.

[824] Respondenci wskazali od 1 do 4 odpowiedzi.
[825] Respondenci wskazali od 1 do 5 odpowiedzi.



Rys. 39. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące zmian w zatrudnieniu dokonywanych przez pracodawcę przed i w trakcie pandemii COVID-19
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

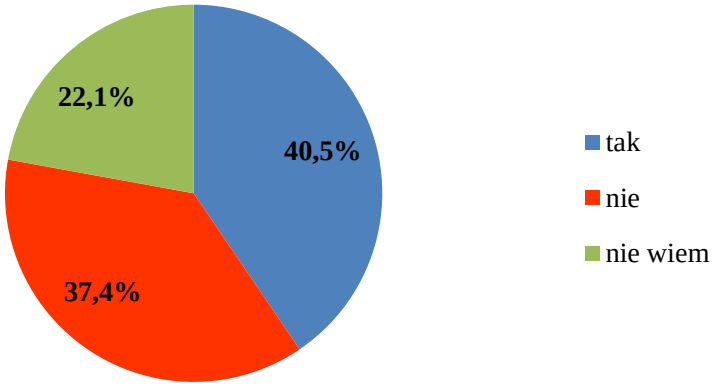
Przed epidemią system pracy zdalnej występował w pracy u 30 respondentów (4,7%), a w trakcie jej trwania u 335 (52,9%). Test McNemara wykazał istotną zmianę we wprowadzeniu systemu pracy zdalnej przez pracodawcę przed i w trakcie epidemii. W trakcie epidemii, więcej osób podało, że pracodawca wprowadził system pracy zdalnej - u 309 osób (48,8%), niż zrezygnował z niego - u 4 badanych (4,7%). Zależności te ujęte zostały w tabeli 31.

Tabela 31. System pracy zdalnej wprowadzony przez pracodawcę przed i w trakcie COVID-19 oraz wynik testu McNemara (tylko osoby, które miały w tym okresie pracodawcę)

System pracy zdalnej wprowadzony przez pracodawcę n (%)		w trakcie epidemii Covid-19		Razem	p
		tak	nie		
przed epidemią Covid-19	tak	26 (4,1)	4 (0,6)	30 (4,7)	0,0000
	nie	309 (48,8)	294 (46,4)	603 (95,3)	
Ogółem		335 (52,9)	298 (47,1)	633 (100,0)	

% liczony z ogółu
Za istotną statystycznie przyjęto wartość p<0,05.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Kolejnym aspektem, o które zostali zapytani ankietowani było to, czy doświadczenia związane z COVID-19 zmieniły ich podejście do elastycznych form zatrudnienia. Stało się tak w przypadku 322 respondentów. Swojego podejścia do elastycznych form zatrudnienia nie zmieniło 297 osób. Pozostali nie mieli zdania na ten temat - 176 badanych (rys. 40).



Rys. 40. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy doświadczenia związane z COVID-19 zmieniły Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia, w tym pracy zdalnej?”
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Ankietowani, którzy zadeklarowali zmianę podejścia do elastycznych form zatrudnienia - 322 osoby, zostali zapytani, czy zmiana ta dotyczyła bardziej korzystnego ich postrzegania. Wśród respondentów, którzy zmienili swoje podejście do elastycznych form zatrudnienia zdecydowana większość podała, że zmiana ta była na korzyść - 78,3% osób. Dane odnoszące się do omawianego pytania zawarto w tabeli 32.

Tabela 32. Liczebność i częstość respondentów dla odpowiedzi na pytanie „Czy Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść?”

Czy Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść?	n	%
tak	252	78,3
nie	70	21,7

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Nieobowiązkowe pytanie otwarte, w którym respondenci mogli wyjaśnić jak i dlaczego zmieniło się ich podejście do elastycznych form zatrudnienia, w tym pracy zdalnej, umożliwiło otrzymanie nieustrukturyzowanej wypowiedzi w zakresie czynników, które spowodowały tą zmianę.

Wśród odpowiedzi respondentów, którzy zadeklarowali zmianę w podejściu do elastycznych form zatrudnienia, 138 osób udzieliło możliwych do analizy leksykalnej odpowiedzi opisowych (zał.2). Procedura badawcza w oparciu o przyjęte słowa kluczowe pozwoliła na analizę frekwencyjności haseł. Najczęściej określanymi korzyściami były: lepsze wykorzystanie czasu, elastyczność czasu i miejsca, nowe umiejętności, dopasowanie do potrzeb. Natomiast najrzadziej wskazywano na: dodatkowe zatrudnienie, przetrwanie firmy i szansę dla osób niepełnosprawnych. W związku z tym, za słowa kluczowe przyjęto w przypadku osób, które zadeklarowały korzystne zmiany w podejściu do niestandardowych form zatrudnienia (123 wypowiedzi): lepsze wykorzystanie czasu, możliwości, elastyczność czasu i miejsca, nowe umiejętności, większą efektywność, dopasowanie, korzyści dla pracodawców i pracowników. Zebrane słowa kluczowe zostały poddane analizie ilościowej, zaś wizualizację frekwencyjności przedstawiono za pomocą techniki „chmury słów" na rys. 41.



Rys. 41. Analiza frekwencyjności słów kluczowych - nieustrukturyzowane odpowiedzi respondentów, których podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych z wykorzystaniem oprogramowania Wordle (www.wordle.net).

Wśród osób, które nie wskazały na odpowiedź o korzystnej zmianie (15 wypowiedzi), najczęściej akcentowano wady związane z: brakiem kontaktu z ludźmi, słabą ochroną pracownika, mniejszą efektywnością pracy.

3.3.7. Analiza zależności poszczególnych obszarów badawczych ujętych w modelu badawczym

Jedną z badanych zależności była ta, dotycząca świadomości i poziomu wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia.

Test U Manna-Whitneya wykazał istotne różnice w poziomie wiedzy dla każdej z elastycznych form zatrudnienia. Większą wiedzę posiadali badani, którzy nie wskazali na odpowiedź „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia". Ci, którzy słyszeli to określenie mieli większy poziom wiedzy, choć różny dla poszczególnych form - największy dla umowy na czas określony i umowy zlecenia. Omawiane zależności przedstawiono w tabeli 33.

Tabela 33. Średnie wraz z odchyleniami standardowymi poziomu wiedzy u osób, które nie wskazały i wskazały na odpowiedź „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia" oraz wyniki testu U Manna-Whitneya

Elastyczne formy zatrudnienia	nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia				Z	p
	nie n=721		tak n=74			
	Średnia	Odch. Std.	Średnia	Odch. Std.		
umowa na czas określony	3,66	0,89	3,07	1,11	4,71	<0,0001
umowa zlecenie	3,48	0,93	2,89	1,12	4,39	<0,0001
umowa o dzieło	3,03	0,95	2,57	1,12	3,79	0,0002
telepraca	2,27	0,98	1,68	0,91	5,30	<0,0001
samozatrudnienie	3,09	1,04	2,43	1,22	4,89	<0,0001
umowa agencyjna	1,97	0,94	1,57	0,83	3,87	0,0001
kontrakt menadżerski	2,04	1,03	1,41	0,66	5,50	<0,0001
praca w niepełnym wymiarze godzin	3,20	1,00	2,41	1,11	5,83	<0,0001
praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	2,37	1,07	1,93	1,06	3,57	0,0004

Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$.
Z - wartość statystyki Z testu U Manna-Whitneya, p – poziom prawdopodobieństwa
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

W tabeli 34 przedstawiono zależności pomiędzy średnim poziomem wiedzy respondentów, a wielokrotnymi odpowiedziami dotyczącymi świadomości na temat elastycznych form zatrudnienia.

Tabela 34. Średnie poziomu wiedzy u osób, które wskazały odpowiedzi: „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia", „słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy", „to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca"

Elastyczne formy zatrudnienia	„nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia"	„słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy"	„to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca"
	n=74	n=90	n=353
	Średnia	Średnia	Średnia
umowa na czas określony	3,07	3,34	3,73
umowa zlecenie	2,89	2,90	3,58
umowa o dzieło	2,57	2,58	3,08
telepraca	1,68	1,78	2,38
samozatrudnienie	2,43	2,79	3,18
umowa agencyjna	1,57	1,62	2,05
kontrakt menadżerski	1,41	1,59	2,09
praca w niepełnym wymiarze godzin	2,41	2,79	3,33
praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	1,93	2,11	2,50

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 34 można zauważyć, że im większa świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia, tym wyższy średni deklarowany poziom wiedzy na ich temat.

Test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotne zależności dla źródeł wiedzy: Internet oraz inne źródła. Wśród osób, które czerpały wiedzę z powyższych źródeł większy był odsetek osób, które nie wskazały na odpowiedź „słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy", która została przypisana do średniego poziomu świadomości na temat elastycznych form.

Test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotne zależności dla źródeł wiedzy: Internet, prasa, własne doświadczenie zawodowe, opinia znajomych oraz informacje uzyskane od pracodawcy. Wśród osób, które czerpały wiedzę z powyższych źródeł większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca", która została uznana za wysoki poziom świadomości.

Ponadto wykazano, że występują pewne zależności pomiędzy źródłami pozyskiwania wiedzy o elastycznych formach zatrudnienia a opinią na ich temat. Test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność dla:

- źródła wiedzy jakim jest telewizja - wśród osób, które czerpały wiedzę z telewizji większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „słabo płatną pracą",

- źródła wiedzy jakim jest opinia znajomych - wśród osób, które czerpały wiedzę od znajomych większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „niewielką ochroną pracownika”,
- źródeł wiedzy: prasa, opinia znajomych oraz informacje uzyskane od pracodawcy - wśród osób, które czerpały wiedzę z powyższych źródeł większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „łatwością zwalniania pracownika”,
- źródeł wiedzy: prasa, telewizja oraz opinia znajomych - wśród osób, które czerpały wiedzę z powyższych źródeł większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „przewagą pracodawcy nad pracownikiem”,
- źródła wiedzy jakim jest własne doświadczenie zawodowe - wśród osób, które czerpały wiedzę z własnego doświadczenia zawodowego większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „większą elastycznością zatrudnienia”,
- źródeł wiedzy: własne doświadczenie zawodowe oraz opinia znajomych - wśród osób, które czerpały wiedzę z powyższych źródeł większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „możliwością dostosowania pracy do potrzeb pracownika”,
- źródła wiedzy jakim jest prasa - wśród osób, które czerpały wiedzę z prasy większy był odsetek osób, które wskazały na odpowiedź „łatwością znalezienia pracy, szczególnie w sytuacji bezrobocia”.

W tabeli 35 umieszczono statystycznie istotne odpowiedzi odnoszące się do omawianych zależności.

Tabela 35. Skojarzenia na temat elastycznych form zatrudnienia a źródła wiedzy

Skojarzenia	Źródła wiedzy
słabo płatna praca	telewizja
niewielka ochrona pracownika	opinia znajomych
łatwość zwalniania pracownika	prasa, opinia znajomych oraz informacje uzyskane od pracodawcy
przewaga pracodawcy nad pracownikiem	prasa, telewizja oraz opinia znajomych
większa elastyczność zatrudnienia	własne doświadczenie zawodowe
możliwość dostosowania pracy do potrzeb pracownika	własne doświadczenie zawodowe oraz opinia znajomych
łatwość znalezienia pracy, szczególnie w sytuacji bezrobocia	prasa

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Analizując nastawienie respondentów do określenia umowy śmieciowe, można zauważyć, że wśród badanych dominuje mocne negatywna opinia w odniesieniu do tego pojęcia (tabela 36).

Tabela 36. Liczebność i częstość respondentów dla nastawienia do umów śmieciowych (wielokrotne odpowiedzi)

Nastawienie do umów śmieciowych	n	%
negatywne	766	96,4
pozytywne	181	22,8
inne	38	4,8
Ogółem	985	123,9

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Badając częstość utożsamiania umów śmieciowych z elastycznymi i nieelastycznymi formami zatrudnienia, można zauważyć, że znaczna część respondentów utożsamiała je z elastycznymi formami zatrudnienia (tabela 37).

Tabela 37. Liczebność i częstość respondentów dla odpowiedzi dotyczącej utożsamiania umów śmieciowych (wielokrotne odpowiedzi)

Utożsamianie umów śmieciowych	n	%
elastyczne formy zatrudnienia	742	93,3
nieelastyczne formy zatrudnienia	68	8,6
Ogół	810	101,9

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

W następnej kolejności zbadano jakie jest nastawienie respondentów utożsamiających umowy śmieciowe z elastycznymi formami zatrudnienia do tych form zatrudnienia (tabela 38).

Tabela 38. Nastawienie do umów śmieciowych u respondentów utożsamiających umowy śmieciowe z elastycznymi formami zatrudnienia oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona

Nastawienie do umów śmieciowych	Elastyczne formy zatrudnienia				p
	nie n=53		tak n=742		
	n	%	n	%	
negatywne	44	83,0	722	97,3	<0,0001
pozytywne	8	15,1	173	23,3	0,1679
inne	13	24,5	25	3,4	<0,0001

Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Badania wykazały, że wśród osób, które miały negatywne nastawienie do umów śmieciowych, większy był odsetek osób utożsamiających umowy śmieciowe z elastycznymi formami zatrudnienia.

Dodatkowo, respondenci, którzy utożsamiali umowy śmieciowe z elastycznymi formami zatrudnienia mieli istotnie bardziej negatywne nastawienie co do umów śmieciowych.

Kolejną z badanych zależności była ta, dotycząca poziomu wiedzy i nastawienia do umów śmieciowych u osób, które utożsamiały z nimi elastyczne formy zatrudnienia. Test t wykazał istotną różnicę w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia tylko dla pozytywnego nastawienia do umów śmieciowych. Osoby, które utożsamiały elastyczne formy zatrudnienia z umowami śmieciowymi i miały do nich pozytywne nastawienie, posiadały większą deklarowaną wiedzę na ich temat.

Inny z analizowanych obszarów dotyczył zależności pomiędzy poziomem wiedzy o elastycznych formach zatrudnienia a wpływem doświadczeń związanych z COVID-19 na podejście do nich. Test F Welcha wykazał istotną różnicę w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia między osobami o różnej opinii na temat wpływu doświadczeń związanych z COVID-19 na podejście do elastycznych form zatrudnienia. Zależność tą przedstawiono w tabeli 39.

Tabela 39. Statystyki opisowe poziomu wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia u respondentów o różnej opinii na temat wpływu doświadczeń związanych z COVID-19 na podejście do elastycznych form zatrudnienia oraz wynik testu F Welcha

Czy doświadczenia związane z COVID-19 zmieniły Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia, w tym pracy zdalnej?	n	Średnia	Odch. std	Mediana	Min.	Maks.	p
tak	322	2,75	0,71	2,67	1,00	5,00	0,0000
nie	297	2,87	0,73	2,78	1,00	5,00	
nie wiem	176	2,48	0,61	2,44	1,00	5,00	

Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Osoby które posiadały wyższy średni poziom wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia nie zmieniły do nich podejścia na skutek doświadczeń związanych z COVID 19.

Doświadczenie związane z wykonywaniem pracy w formie zdalnej, posłużyło do zbadania ewentualnej zmiany w podejściu do elastycznych form zatrudnienia. Test chi-kwadrat Pearsona nie wykazał istotnej zależności między wykonywaniem pracy zdalnej w trakcie epidemii COVID-19 a zmianą na korzyść w podejściu do elastycznych form zatrudnienia.

Osoby, które pracowały w nieelastycznych formach zatrudnienia, istotnie częściej kojarzyły elastyczne formy zatrudnienia ze sformułowaniami: „pozwalają pracodawcy obniżyć koszty pracy" (p=0,0006) oraz „słabo płatna praca" (p=0,0029).

Kolejną z badanych zależności, była ta, odnosząca się do posiadanej formy zatrudnienia jaką deklarowali respondenci a ich skojarzeń w odniesieniu do określenia „umowy śmieciowe" (tabela 40).

Tabela 40. Formy zatrudnienia odnoszące się do określenia „umowy śmieciowe" u respondentów bez i z nieelastyczną formą zatrudnienia oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona

Które z form zatrudnienia odnoszą się według Pana/Pani do określenia "umowy śmieciowe"?	Nieelastyczne formy zatrudnienia				p
	nie n=367		tak n=428		
	n	%	n	%	
umowa o pracę na czas określony	32	8,7	30	7,0	0,3701
umowa zlecenie	262	71,4	337	78,7	0,0166
umowa o dzieło	218	59,4	285	66,6	0,0361
umowa agencyjna	42	11,4	61	14,3	0,2398
samozatrudnienie	19	5,2	40	9,3	0,0254
telepraca	90	24,5	84	19,6	0,0960
praca w niepełnym wymiarze godzin	39	10,6	42	9,8	0,7054
praca tymczasowa za pośrednictwem agencji tymczasowej	129	35,1	172	40,2	0,1444

Za istotną statystycznie przyjęto wartość p<0,05.
Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Badanie wykazało, że istotne różnice wystąpiły dla następujących sformułowań:

- „umowa zlecenie" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób z nieelastyczną formą zatrudnienia,
- „umowa o dzieło"- wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób z nieelastyczną formą zatrudnienia,
- „samozatrudnienie" - wśród osób, które wskazały na tę odpowiedź większy był odsetek osób z nieelastyczną formą zatrudnienia.

Dodatkowo, test chi-kwadrat Pearsona wykazał istotną zależność między elastyczną formą zatrudnienia a chęcią kontynuowania pracy zdalnej (p=0,0217). Wśród osób, które wyraziły chęć kontynuowania pracy zdalnej większy był odsetek osób z elastyczną formą zatrudnienia.

Innym z badanych aspektów, był ten dotyczący obecnie wykonywanej formy zatrudnienia a deklarowanego poziomu wiedzy na temat nietypowych form. Test t nie wykazał istotnej statystycznie zależności pomiędzy aktualną formą zatrudnienia a deklarowanym średnim poziomem wiedzy dotyczącym form zatrudnienia. Natomiast,

wykazał istotną różnicę w poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia między osobami pracującymi zdalnie a osobami niepracującymi zdalnie. Większą wiedzę posiadały osoby pracujące zdalnie ($p<0,0001$).

Kolejnym analizowanym obszarem była częstość korzystania z poszczególnych źródeł wiedzy o nietypowych formach zatrudnienia i deklarowany poziom wiedzy na ich temat (tabela 41).

Tabela 41. Źródła pozyskiwania wiedzy o elastycznych formach zatrudnienia a deklarowany poziom wiedzy na ich temat

Źródło wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia	n	Średnia
Internet	608	2,78
prasa	138	2,92
telewizja	109	2,67
własne doświadczenie zawodowe	434	2,93
opinia znajomych	332	2,68
informacje uzyskane od pracodawcy	125	2,84
inne źródła	152	3,05
brak wiedzy na ich temat	69	2,04

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Jak wynika z zależności przedstawionych w tabeli 41, najczęstszym źródłem wiedzy dla respondentów o elastycznych formach zatrudnienia okazał się być Internet. Osoby, które korzystały z tego źródła, deklarowały swój poziom wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia średnio na poziomie 2,78. Najwyższa średnia wiedza deklarowana była przez osoby, dla których źródłem wiedzy było własne doświadczenie zawodowe oraz prasa. Najniżej swój poziom wiedzy oceniły osoby, dla których jednym ze źródeł wiedzy była opinia znajomych.

Dodatkowo postanowiono zbadać gotowość respondentów do zmiany formy zatrudnienia, w której wykonują swoją pracę. Przy pytaniu dotyczącym możliwości wyboru formy zatrudnienia, wśród osób, które wskazały na chęć kontynuacji pracy w tej samej formie, większy był odsetek osób zatrudnionych w nieelastycznej formie. Na odpowiedź „trudno powiedzieć" istotnie częściej wskazywały osoby pracujące w elastycznej formie zatrudnienia oraz w innej formie.

Porównano i zbadano zależność pomiędzy nastawieniem do umów śmieciowych u respondentów utożsamiających je z elastycznymi formami zatrudnienia a możliwością wyboru formy zatrudnienia (tabela 42).

Tabela 42. Nastawienie do umów śmieciowych u respondentów utożsamiających je z elastycznymi formami zatrudnienia a możliwość wyboru formy zatrudnienia

Gdyby była możliwość wyboru formy zatrudnienia, to obecną pracę chciałby/chciałaby Pan/Pani wykonywać:	Osoby utożsamiające elastyczne formy zatrudnienia z umowami śmieciowymi z negatywnymi nastawieniem do tego rodzaju umów (%)	Osoby utożsamiające elastyczne formy zatrudnienia z umowami śmieciowymi z pozytywnymi nastawieniem do tego rodzaju umów (%)
w tej samej formie co dotychczas	55,5	57,8
w formie zapewniającej większą elastyczność czasu pracy	28,9	30,1
w formie zapewniającej większą elastyczność miejsca pracy	17,9	18,5
trudno powiedzieć	7,3	3,5

Źródło: Opracowano na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Test chi-kwadrat Pearsona nie wykazał istotnej różnicy dla żadnej z odpowiedzi.

3.4. Wnioski z przeprowadzonego badania empirycznego

Na podstawie przeprowadzonego badania wyciągnięto następujące wnioski odnoszące się do poszczególnych obszarów badawczych:

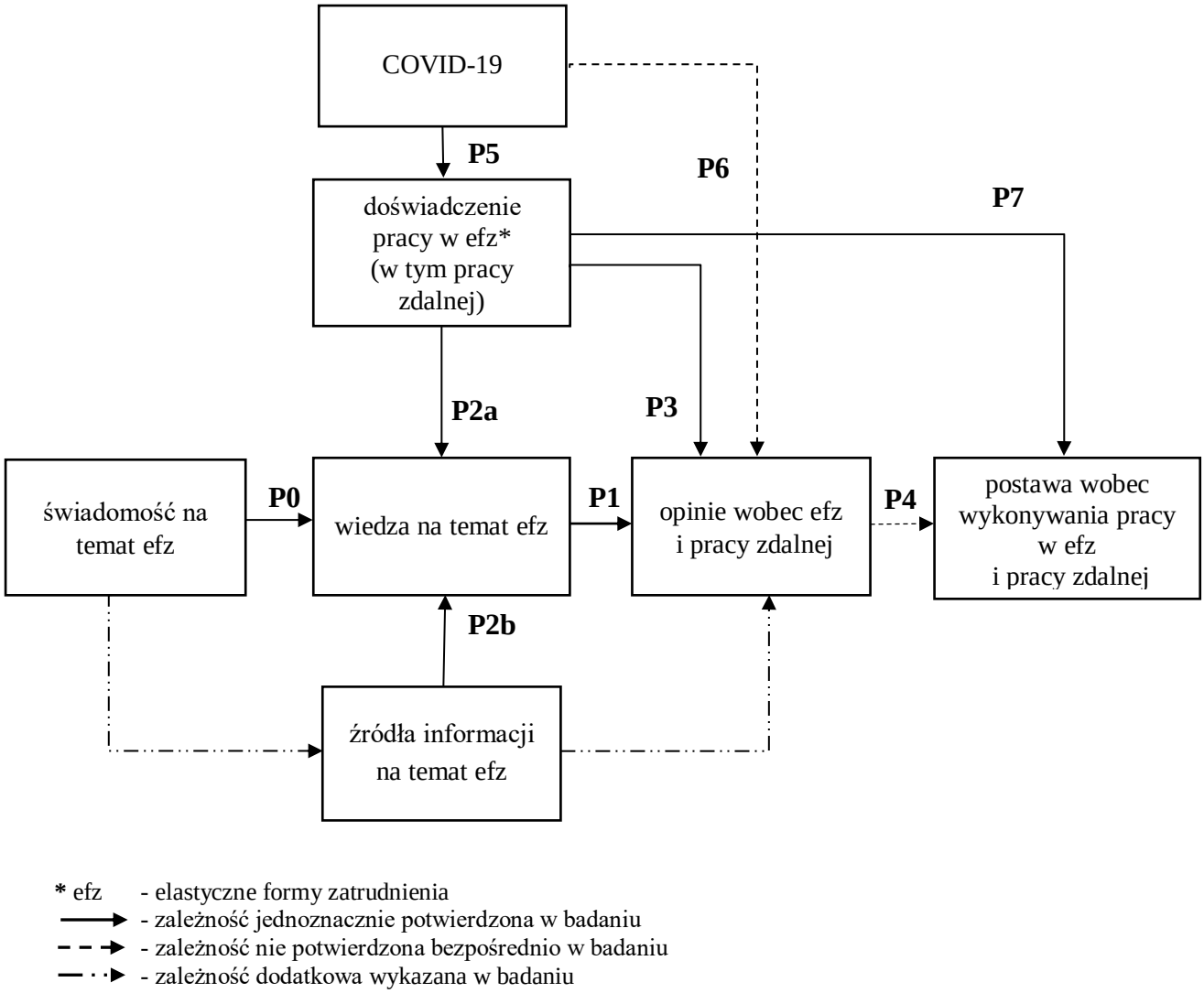
- respondenci wykazali stosunkowo niską świadomość na temat istoty elastycznych form zatrudnienia. Dodatkowo, co piąty ankietowany nie słyszał takiego określenia, lub słyszał, ale nie potrafił go z niczym skojarzyć,
- zaobserwowano rozbieżność pomiędzy skojarzeniami dotyczącymi terminu elastyczne formy zatrudnienia. Bezpośrednie skojarzenia ich dotyczące były często pozytywne, podczas gdy zestawione z terminem umowy śmieciowe nabierały charakteru negatywnego,
- wśród badanych wystąpiło bardzo negatywne nastawienie do tzw. umów śmieciowych, które wielu z nich kojarzy z elastycznymi formami zatrudnienia,
- powszechne stosowanie i nadużywanie terminu umowy śmieciowe przekłada się na bardzo silne ich utożsamianie z nietypowymi formami zatrudnieni co wypacza sens ich stosowania i pomniejsza korzyści wynikające z pracy w tych formach,
- osoby z wysokim deklarowanym poziomem wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia najtrafniej definiowały ich istotę,

- respondenci posiadali najwyższy deklarowany poziom wiedzy na temat umowy na czas określony, która przez wiele lat była najbardziej powszechnie stosowaną elastyczną formą zatrudnienia na polskim rynku pracy,
- można zauważyć, że źródła wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia jakimi są: Internet, opinia znajomych, własne doświadczenie zawodowe, mają największe znaczenie w budowaniu wiedzy i opinii na ich temat,
- poszczególne źródła wiedzy mają odmienne przełożenie na kształtowanie pozytywnych i negatywnych opinii na temat elastycznych form zatrudnienia. Przykładowo, opinia znajomych, będąca jednym z najczęściej deklarowanych źródeł, ma charakter emocjonalny o zabarwieniu negatywnym, podczas gdy prasa jest źródłem bardziej informacyjnym. Jednocześnie respondenci mają świadomość, że poszczególne źródła mają różną wiarygodność, czego potwierdzeniem jest odmienny, deklarowany poziom wiedzy. Biorąc pod uwagę opisywane zależności można ocenić własne doświadczenie zawodowe jako najbardziej znaczące źródło, które było jednym z najczęściej wskazywanych, jak również budowało najwyższy deklarowany poziom wiedzy,
- posiadane doświadczenie w pracy w elastycznych formach zatrudnienia przekłada się na bardziej otwartą postawę wobec wykonywania pracy w formie zdalnej,
- osoby, które miały kontakt z elastycznymi formami zatrudnienia przeważają wśród tych, które lepiej je oceniają,
- badanie nie potwierdziło jednoznacznej zależności pomiędzy opinią respondentów na temat elastycznych form zatrudnienia i pracy zdalnej a postawami w kierunku chęci i wynikającej z niej gotowości do pracy w bardziej elastycznej formie,
- pozytywna opinia na temat elastycznych form zatrudnienia, jak również zmiana w kierunku bardziej korzystnego ich postrzegania, nie są jednoznaczne z chęcią i gotowością do pracy w elastycznych formach,
- na podstawie uzyskanych odpowiedzi, dotyczących dostosowywania działalności przedsiębiorstw do zmieniających się potrzeb, można wywnioskować, że pracodawcy otworzyli się na uelastycznianie środowiska pracy, co w znacznym stopniu zostało spowodowane niezależnymi od nich czynnikami zewnętrznymi związanymi z pandemią COVID-19,
- czynnik zewnętrzny, jakim była pandemia COVID-19, wpłynął w znaczącym stopniu na zdobycie doświadczenia w pracy zdalnej i chęć kontynuowania pracy w tej formie,

- osoby o wysokim deklarowanym poziomie wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia posiadają ugruntowane zdanie na ich temat, które nie ulega zmianie pod wpływem czynników zewnętrznych, np. pandemii COVID-19,
- można pośrednio zauważyć, że osoby, które wykonywały pracę w formie nieelastycznej stosunkowo częściej utożsamiają elastyczne formy zatrudnienia z korzyściami tylko dla pracodawców,
- badanie potwierdziło chęć częściowego wykonywania pracy w formie zdalnej u większości respondentów, co jest zgodne z wynikami innych badań poświęconych pracy w tej formie. Podobieństwo dotyczy także najczęściej wskazywanych jej zalet, którymi okazały się: brak konieczności dojazdu do pracy, elastyczny czas pracy, czy możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi oraz wady, za którą uznano brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami[826]. Chęć wykonywania pracy w formie zdalnej jest w znacznym stopniu powiązana z cechami społeczno-demograficznymi, w tym wiekiem badanych. Warto pamiętać, że może on stanowić pewną barierę w stosowaniu niektórych form i uaktywnianiu określonych grup osób,
- pomimo, że ponad połowa ankietowanych nie chciałaby zmienić formy zatrudnienia, w której aktualnie pracuje, to doceniłaby większą elastyczność czasu i miejsca pracy,
- płeć okazała się nie być czynnikiem, który przesądzał o częstości występowania elastycznych form zatrudnienia u respondentów.

Na podstawie wniosków uzyskanych z przeprowadzonego badania empirycznego oraz wykazanych zależności, wynikających z postawionych pytań badawczych, dokonano weryfikacji modelu badawczego. Ujęcie modelowe zweryfikowane po badaniu zostało przedstawione na rys. 42.

[826] Future Business Instytute, *Praca zdalna - rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany,* 2020; A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika*, „e-mentor", 2020, nr 1(83), s. 35 - 43; P. Sliż, *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce - wyniki badania empirycznego*, „e-mentor", 2020, nr 3 (85), s. 50 - 65; M. Chomicki, K. Mierzejewska, *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „e- mentor", 2020, nr 5 (87), s. 45 - 54; Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii, czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, 2020, https://pracodawcyrp.pl/opinie-raporty, (dostęp: 05.09.2020).



Rys. 42. Model badawczy skorygowany po badaniu
Źródło: Opracowanie własne.

3.5. Rekomendacje dla podmiotów wspierających uelastycznianie polskiego rynku pracy

Pogłębione studia literaturowe oraz analiza danych statystycznych, wraz z wnioskami płynącymi z badania empirycznego dały podstawy do diagnozy sytuacji rynku pracy w odniesieniu do wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. Wzrost efektywności w zakresie stosowania nietypowych form pracy wymaga zmian o charakterze wielopłaszczyznowym. Podejmowane działania powinny skupiać się przede wszystkim na modyfikacji warunków dalszego wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy w polityce zatrudnieniowej pracodawców. Dzięki takiemu podejściu, w którym we wdrażanych modelach zarządzania zasobami uwzględnia

się elastyczne rozwiązania, w dłuższej perspektywie możliwe jest stymulowanie wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Kolejny z kierunków działań powinien być skoncentrowany na niwelowaniu potencjalnych negatywnych skutków społecznych i ekonomicznych, wynikających ze wzrostu znaczenia elastycznych instrumentów zatrudnienia na polskim rynku pracy. Proponowane rozwiązania można podzielić na dwa główne obszary: działania z zakresu funkcjonowania rynku pracy i działania o charakterze promocyjnym.

Wśród działań odnoszących się do funkcjonowania rynku pracy, należy zalecić rzetelne ujmowanie w statystyce publicznej danych, dotyczących elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. W związku z tym, zwraca się uwagę na potrzebę, by szczegółowa analiza zakresu stosowania niestandardowych form zatrudnienia była prowadzona cyklicznie, w ramach zadań statystyki publicznej. Rekomenduje się opracowanie ujednoliconej metodyki pomiaru, gdyż problemy interpretacyjne nawarstwiają się wraz z kolejnymi odmianami form pracy i ich powiązaniami. Przykładowo, dotyczy to sytuacji świadczenia pracy przez jedną osobę w ramach różnych form zatrudnienia i/lub różnych podmiotów, a także korzystania przez pracodawców z potencjału osób zatrudnionych niestandardowo zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem innych podmiotów gospodarczych. Wydaje się to bardzo istotne, gdyż bez wiedzy o skali zjawiska trudno je prawidłowo analizować, oceniać jego znaczenie, określać związki z innymi zmiennymi, a także prognozować dalszy ich rozwój. Istotnym w tym zakresie jest także systematyczne opracowywanie i udostępnianie danych, np.: w formie publikacji na temat mierników elastyczności polskiego rynku pracy, a także przedstawianie ich w zestawianiu z danymi dla innych krajów. Takie podejście umożliwi ukazanie szerszej perspektywy zjawiska elastyczności rynku pracy w Polsce, pozwoli na zrozumienie czynników je determinujących oraz zakresu i kierunku oddziaływania poszczególnych uwarunkowań.

Poza koncepcją systematycznego zbierania danych statystycznych na temat elastycznego zatrudnienia, w ramach działań z zakresu funkcjonowania runku pracy, warto zaplanować i wdrożyć aktywności, których celem będzie niwelowanie negatywnych skutków ekonomicznych i społecznych wzrostu znaczenia elastyczności pracy. W związku z tym, zasadne wydaje się podjęcie działań w zakresie:

- podniesienia gotowości instytucji rynku pracy do udzielania wsparcia pracownikom zwolnionym a zatrudnionym uprzednio w ramach elastycznych form (w związku z niższym poziomem zabezpieczenia socjalnego tych osób),

- rozwinięcia systemu zabezpieczenia społecznego, szczególnie w odniesieniu do przyszłych świadczeń i bardziej korzystnych rozwiązań dla osób pracujących w nietypowych formach zatrudnienia,
- uelastycznienia systemów instytucjonalnego wsparcia rodzin w opiece nad dziećmi, w kierunku zmian zachodzących na rynku pracy, np. nietypowe godziny pracy,
- rozwoju usług skierowanych do osób, które są w złej sytuacji zdrowotnej, w tym do tych, którzy odczuwają problemy o podłożu psychologicznym, w związku z długotrwałym zatrudnieniem w ramach elastycznych form pracy i wynikającym z niego brakiem poczucia bezpieczeństwa.

Rekomendując działania, odnoszące się do funkcjonowania rynku pracy, warto także wspomnieć o konieczności wykorzystywania możliwości, jakie dają nietypowe formy pracy. W tym celu, ważne jest tworzenie elastycznych miejsc pracy dla osób, których sytuacja na rynku pracy jest trudna, a które dzięki nim mogłyby znaleźć zatrudnienie lub wrócić na rynek pracy. Działania te powinny zostać wzmocnione dzięki przeprowadzeniu szczegółowych badań, dotyczących potrzeb wskazanej grupy oraz potrzeb i możliwości wykorzystywania nietypowych form pracy przez potencjalnych pracodawców.

Nie mniej istotną grupą działań, które mają wpływ na zakres i sposób wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia, są działania o charakterze promocyjnym. Wydają się być one kluczowe, biorąc uwagę specyfikę problemów związanych z efektywnym wykorzystywaniem elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy. Kwestia niewystarczającego poziomu wiedzy na ich temat została potwierdzona wynikami licznych badań, w tym badań własnych prezentowanych w niniejszej dysertacji. Dodatkowo obserwowany jest, często negatywny, wizerunek elastyczności wśród pracobiorców. Są to problemy, które mogą zostać w znacznym stopniu rozwiązane, dzięki przemyślanym i skutecznym działaniom informacyjnym. Działania te powinny być skierowane do wszystkich uczestników rynku pracy, w tym zarówno do obecnych i przyszłych pracobiorców, jak i do pracodawców.

W sferze związanej z rozpowszechnieniem wiedzy na temat istoty nietypowych form pracy należy zarekomendować:

- działania, przyczyniające się do upowszechnienia właściwej i pełnej definicji pojęcia elastycznych form zatrudnienia. Kwestia ta jest ważna, biorąc pod uwagę wprowadzane zmiany legislacyjne, które regulują poszczególne formy, a w dalszym ciągu dość swobodnie odnoszą się do tego terminu. Jest to tym bardziej istotne,

że powszechne stosowanie i nadużywanie terminu „umowy śmieciowe" przekłada się na bardzo silne ich utożsamianie z elastycznymi formami zatrudnienia, co wypacza sens ich stosowania i pomniejsza korzyści, wynikające z pracy w nietypowych formach. Potwierdziły to wyniki przeprowadzonego badania empirycznego, w którym wiele osób nie potrafiło wymienić żadnej z nietypowych form pracy, jak również nie miało z nią żadnych skojarzeń. Skojarzenia te, pojawiły się dopiero przy określeniu „umowy śmieciowe",

- działania, powodujące wzrost znajomości poszczególnych form i uwarunkowań z nimi związanych - w tym korzyści i kosztów ich wykorzystywania z punktu widzenia pracobiorcy i pracodawcy,
- działania, zmierzające do upowszechnienia wiedzy na temat kierunku rozwoju rynku pracy i wzrostu znaczenia elastycznego zatrudnienia - należy dążyć do wzrostu świadomości i znajomości uwarunkowań współczesnej gospodarki, w celu lepszego zrozumienia mechanizmów występujących na rynku pracy,
- działania, dostarczające wiedzę o możliwościach, wynikających z pracy w nietypowych formach - perspektywach ekonomicznych, regulacjach prawnych, bardziej efektywnego zarządzania czasem pracy oraz zindywidualizowanego podejścia do organizacji życia rodzinnego.

Przygotowując kampanię informacyjną, należy pamiętać o zróżnicowaniu formy przekazu w zależności od jej beneficjentów. Forma ta powinna być uzależniona i dopasowana do wieku, poziomu posiadanej przez nich wiedzy, czy zdobytych już doświadczeń w zakresie funkcjonowania na rynku pracy. Adresatami programów informacyjno-edukacyjnych powinny być przede wszystkim osoby o średnim i niskim poziomie wiedzy. Jednocześnie, różnicując przekaz informacyjny w zależności od wieku jego odbiorców, należy zarekomendować opracowanie materiałów promocyjnych, które będą wykorzystywane w edukacji formalnej i dedykowane zarówno dla uczniów, jak i studentów. Pozwoliłyby one wskazanym grupom na lepsze przygotowanie i łatwiejszą adaptację do zmieniających się warunków, panujących na współczesnych rynkach pracy.

Wśród działań o charakterze promocyjno-informacyjnym skierowanych do pracodawców za szczególnie istotne należy wskazać:

- promocję nietypowych form zatrudnienia i organizacji czasu jako narzędzi zwiększenia konkurencyjności firm, w tym dzięki budowaniu zespołów pracowników o wysokich i zróżnicowanych kompetencjach oraz o wysokim poziomie

zaangażowania w powierzone zadania. Nietypowe formy zatrudnienia mogą także posłużyć do zwiększania prestiżu przedsiębiorstw na rynku pracy, dzięki kreowaniu atrakcyjnego miejsca pracy, oferującego zróżnicowane możliwości zgodnie z indywidualnymi potrzebami zatrudnianych pracowników. Działania promocyjne powinny być zróżnicowane także w zależności od branż, regionów, wielkości organizacji, czy długości okresu ich funkcjonowania,

- zapewnianie praktycznej wiedzy o elastycznych formach zatrudnienia i organizacji czasu, które mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorców. Powinni oni znać zalety i wady stosowania omawianych form, zarówno z perspektywy pracodawcy, jak i pracobiorcy. Uświadomienie możliwości, wynikających z efektywnego wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia pozwoli pracodawcom na pełniejsze wykorzystanie potencjału pracowników. Co istotne, wiedza ta powinna być uzupełniana przykładami firm, które korzystają ze zróżnicowanych form zatrudnienia i odnoszą dzięki temu wymierne korzyści. Zapoznanie pracodawców z dobrymi praktykami wykorzystywania elastycznych instrumentów ma na celu zachęcenie do ich stosowania. Zdobyta w ten sposób wiedza ułatwi także uelastycznianie środowiska pracy w sytuacji, gdy w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwo napotka na niezależne i niedające się przewidzieć czynniki zewnętrzne,
- gwarantowanie wsparcia o charakterze doradczym przedsiębiorcom, którzy chcieliby rozpocząć wykorzystywanie nietypowych form do świadomego, długotrwałego zarządzania zasobami ludzkimi,
- położenie nacisku na zrównoważone wykorzystywanie elastycznych instrumentów rynku pracy, które nie stoi w sprzeczności z normami etycznymi i przepisami prawa. Biorąc pod uwagę jednostronny, substytucyjny model wykorzystywania elastycznych form zatrudniania, który kształtował się przez wiele lat na polskim rynku pracy, jest to szczególnie istotny obszar interwencji. Działania te, powinny wpłynąć na zmianę postrzegania nietypowych form pracy, tak by nie były one utożsamiane wyłącznie z instrumentem gwarantującym obniżenie kosztów zatrudnienia. Takie ich rozumienie wpływało w dłuższej perspektywie czasu na ich nieefektywne wykorzystywanie i powodowało niechęć potencjalnych pracobiorców. Opisywaną tendencję należałoby odwrócić.

Opracowując rekomendacje w kierunku bardziej efektywnego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy, można wskazać na jeszcze więcej możliwych do podjęcia działań. W tym miejscu skupiono się jednak na najważniejszych,

w przekonaniu autorki, aspektach. Zbyt szerokie ujęcie proponowanych rozwiązań wiązałoby się z ich dużą ogólnością. Natomiast wielowątkowość mogłaby doprowadzić do braku jasności przekazu. Celowe ograniczenie przyjętych rekomendacji pozwoliło na uniknięcie podobnych błędów oraz na wyeksponowanie, tych działań, które wydają się najbardziej kluczowe i jednocześnie możliwe do realizacji.

Należy w tym miejscu zauważyć, że aby jakiekolwiek działania odniosły pożądane skutki, konieczna jest współpraca i odpowiednie zmotywowanie beneficjentów wszystkich wymienionych działań. Kluczowym jest więc opracowanie i prowadzenie strategii polegającej na powiązaniu wszystkich wskazanych obszarów. Wzrost poziomu wiedzy na temat elastycznych form pracy jest istotny zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorców. Ograniczenie wpływu stereotypów w odniesieniu do pracy w nietypowych formach zatrudnienia jest także niezbędne z punktu widzenia wszystkich grup interesariuszy. Trzeba także podkreślić, że aby grupa działań o charakterze systemowym, odnosząca się bezpośrednio do funkcjonowania rynku pracy, odniosła wymierne korzyści, konieczna jest współpraca przedsiębiorców z rządem oraz partnerami społecznymi. Pomimo, że osiąganie wspólnego stanowiska nie zawsze jest łatwe, to podjęcie starań w tym kierunku powinno stanowić ważny element polityki społeczno-gospodarczej państwa. Dla osiągnięcia pełniejszego poziomu akceptacji zmian w kierunku bardziej efektywnego wykorzystania nietypowych form zatrudnienia, warto podjąć próbę realizacji tego postulatu. Jest to tym bardziej istotne, że elastyczne formy zatrudnienia wpisały się na trwałe w relacje, zachodzące na polskim rynku pracy.

Zakończenie

Współczesny świat charakteryzują liczne zmiany. Mają one charakter społeczny, gospodarczy, kulturowy, technologiczny. To, co jest specyficzne, to dynamicznie rosnące tempo tych zmian, dla których odpowiedzią staje się wszechobecna elastyczność. Przeobrażenia, o których mowa, dotykają również rynku pracy.

Elastyczność rynku pracy rozumiana jest jako zdolność dostosowywania się do zachodzących na nim zmian. Jednym z jej przejawów jest elastyczność odnosząca się do formy, w której wykonywana jest praca. Różnorodność i możliwość wyboru spośród wielu form wykonywania pracy coraz częściej charakteryzują współczesne rynki pracy. Praca może być więc świadczona w miejscu, w czasie i w formie, które są dogodne przy określonych działaniach i w określonych warunkach pracy. Elastyczne formy pracy stają się zatem udogodnieniem, stanowiąc świadomy wybór osób, które się na nie decydują.

Obecny rynek pracy nie oferuje jednak pełnej swobody w wyborze sposobu świadczenia pracy. Nadal większość pracobiorców uważa za najbardziej akceptowany i docelowy model zatrudnienia tradycyjnego. Elastyczne formy pracy, postrzegane są przez nich jako formy pracy dodatkowej i traktowane są w kategoriach przejściowych. Dla pracowników istotną barierą pozostają rozwiązania prawne, które nie gwarantują stałości relacji z pracodawcą, porównywalnej możliwości rozwoju, czy ochrony socjalnej. Wydaje się jednak, że w związku ciągłymi zmianami i przeobrażeniami w sposobie wykonywania pracy, tendencja polegająca na wzroście ich wykorzystywania będzie przybierała na sile. Wspomniane zależności czynią z aspektu wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia istotny obszar badawczy, zarówno z punktu widzenia pracowników, pracodawców, jak i osób odpowiedzialnych za kształtowanie i charakter działań prowadzonych w ramach polityki rynków pracy.

Niniejsza rozprawa doktorska została poświęcona analizie wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia jako elementu kształtowania elastyczności polskiego rynku pracy. Głównym celem pracy była identyfikacja uwarunkowań determinujących stosowanie elastycznych form. W dysertacji wykazano, że wzrost znaczenia elastycznych form pracy spowodowany był przede wszystkim czynnikami natury ekonomicznej i społecznej. Zmiany związane z optymalizacją działalności gospodarczej oraz koniecznością adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia wpłynęły na postrzeganie istoty pracy. Wahania rynkowe i związana z nimi niepewność zaczęły być

rekompensowane zmianami w zatrudnieniu i wykorzystywaniem jego nietypowych form. Zjawiska te zachodziły równolegle z przeobrażeniami w strukturze społecznej i zmianą charakteru pracy, wynikającą ze wzrostu znaczenia jej indywidualizacji i zadaniowości. W wymiarze społecznym elastyczne formy zatrudnienia zaczęły być postrzegane nie tylko jako instrument pozwalający na wykonywanie pracy w dogodnym miejscu, wymiarze i czasie, ale także jako narzędzie umożliwiające wyrównywanie szans na rynku pracy. Nabrało to szczególnego znaczenia w związku z nasilającym się procesem jego segmentacji. Kolejną determinantą wzrostu znaczenia elastycznych form pracy były zmiany zachodzące w regulacjach prawnych, zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym. Promowanie elastycznego zatrudnienia przy zachowaniu standardów zabezpieczenia społecznego zostało wskazane jako priorytet w wielu dokumentach definiujących europejską i krajową politykę rynku pracy. Wpłynęło to na szersze stosowanie elastycznych form zatrudnienia także w Polsce. Co więcej, obowiązujące przez wiele lat regulacje prawne nie stwarzały większych barier dla ich upowszechniania i jednocześnie nie gwarantowały warunków sprzyjających zachowaniu standardów zabezpieczenia społecznego wszystkich grup pracowników. Przekładało się to na skalę i kształt modelu wykorzystywania nietypowych form na polskim rynku pracy, przesądzało o sposobie ich postrzegania przez pracodawców oraz potencjalnych pracobiorców. Omawiany proces znalazł wyraz w postawionych w rozprawie hipotezach badawczych.

W efekcie przeprowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych, zweryfikowano pozytywnie hipotezę główną rozprawy, potwierdzając, że sposób wykorzystania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy warunkuje proces jego uelastyczniania. Stanowi to wyzwanie w procesie kształtowania polityki rynku pracy i wymaga podjęcia szeregu działań. Są to działania o zróżnicowanym charakterze, a ich stosowanie powinno przyczynić się do lepszego zrozumienia istoty nietypowych form pracy, jak również przełożyć się na ich pełniejsze wykorzystywanie. Omawiane działania powinny być ukierunkowane na ograniczanie w dalszym ciągu występujących negatywnych społeczno-ekonomicznych skutków wynikających z pracy w elastycznych formach.

Szczegółowa analiza dotycząca elastyczności rynku pracy, uwarunkowań jej rozwoju i prób pomiaru pozwoliła na zrealizowanie celu szczegółowego dotyczącego określenia istoty i znaczenia elastyczności w procesie przemian na współczesnych rynkach pracy. Pozwoliło to na pozytywną weryfikację hipotezy szczegółowej, mówiącej, że elastyczność stanowi integralną cechę współczesnych rynków pracy. Dokonana

ewaluacja polityki państwa, odnosząca się do implementacji koncepcji elastyczności i bezpieczeństwa w Polsce, umożliwiła pozytywne zweryfikowanie hipotezy mówiącej, że nietypowe formy zatrudnienia są jednym z kluczowych elementów determinujących jej wdrażanie, co z kolei przekłada się na poziom elastyczności polskiego rynku pracy.

W rozprawie została przeprowadzona ocena stanu i kierunku zmian stosowania nietypowych form zatrudnienia w Polsce. Podstawę do analizy stanowiła charakterystyka wybranych form elastycznego zatrudnienia dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu i analizę statystyczną. Ponadto ukazano istotę poszczególnych form pracy, w tym w szczególności dokonano kompleksowej klasyfikacji wad i zalet, wynikających z ich stosowania z punktu widzenia pracodawcy i pracobiorcy. Wnioski płynące z analizy danych statystycznych umożliwiły wskazanie tendencji dotyczących zakresu stosowania nietypowych form zatrudnienia oraz wyróżnienie cech społeczno-demograficznych osób zatrudnionych w omawianych formach.

Analiza uwarunkowań stosowania nietypowych form zatrudnienia na rynku pracy w Polsce pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy, mówiącej o rozwoju substytucyjnego modelu wykorzystywania elastycznych form na polskim rynku pracy. Model ten, w znacznej mierze bazuje na zastępowaniu zatrudnienia w tradycyjnej formie formą elastyczną, gdy jest to związane z korzyściami osiąganymi po stronie pracodawcy. Takie podejście do istoty elastycznego zatrudnienia, w znacznym stopniu determinowało jego postrzeganie, co przekładało się na niski poziom akceptacji nietypowych form zatrudnienia wśród osób zatrudnionych.

Realizacja badania własnego stanowiła ważny element uzupełniający wnioski płynące z analizy literatury. Celem badania empirycznego, opartego na autorskim kwestionariuszu ankietowym, było określenie czynników determinujących poziom wiedzy i budowanie postaw wobec nietypowych form zatrudnienia w Polsce. Wyniki dokonanej analizy statystycznej w oparciu o odpowiedzi 795 respondentów wskazały, że zarówno brak wiedzy, jak i świadomości na temat istoty nietypowych form pracy stanowią jedno z podstawowych ograniczeń dla ich bardziej efektywnego wykorzystywania. Wnioski te dały podstawę do pozytywnego zweryfikowania hipotezy mówiącej o konieczności podjęcia wielopoziomowych działań skierowanych do wszystkich uczestników rynku pracy, w celu promocji pełniejszego wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia. Warunkiem koniecznym staje się tu uwzględnienie wszystkich czynników determinujących elastyczność rynku pracy, w tym jego aktywnych instrumentów,

związanych na przykład z możliwością zdobywania nowych umiejętności i przekwalifikowywania się osób zatrudnionych w omawianych formach.

Dokonana w rozprawie analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badania własne pozwoliły na wyznaczenie rekomendacji, które stanowią podstawę bardziej efektywnego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy. Zalecenia w sposób możliwie najbardziej kompleksowy obejmują istotę omawianego problemu oraz zawierają szereg propozycji, które sprzyjają właściwej implementacji działań w perspektywie specyfiki polskiego rynku pracy oraz jego społecznych i gospodarczych uwarunkowań. Opracowane wytyczne odnoszą się zarówno do działań dotyczących funkcjonowania rynku pracy, jak i zbioru aktywności o charakterze promocyjnym. Jak zostało podkreślone, kluczowym czynnikiem ich skutecznej implementacji jest kompleksowość działań, która wymaga współpracy wszystkich uczestników rynku pracy.

Wprowadzenie omawianych rozwiązań na poziomie przedsiębiorstwa może przyczynić się do większego zaangażowania w pracę, wzrostu motywacji i satysfakcji pracowników, doskonalenia ich kompetencji, większej wydajności i produktywności. Ponadto, elastyczne instrumenty pozwalają redukować koszty ponoszone przez firmę. Wspierają one także innowacyjność, w tym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki elastyczności firmy mogą dynamicznie dostosowywać się do zmieniających się warunków i zwiększać swoją konkurencyjność. Na poziomie pracowników wykorzystanie nietypowych form zatrudnienia może pozwolić na godzenie życia zawodowego i rodzinnego, umożliwiać dokształcanie i rozwój, podnosić satysfakcję z wykonywanej pracy, w tym dzięki większemu poczuciu kontroli. Na poziomie gospodarki i rynku pracy elastyczne formy mogą przynieść korzyści w postaci rozwoju gospodarczego, aktywizacji grup pozostających poza rynkiem pracy, zmniejszenia szarej strefy, zwiększenia liczby miejsc pracy, czy pełniejszego wykorzystania zasobów ludzkich. Na uwagę zasługuje fakt, że negatywne efekty wykorzystywania elastycznych form pracy są powiązane głównie z sytuacjami ich nadużyć. Warto w związku z tym nadać szczególne znaczenie działaniom, które umożliwią ich postrzeganie w kategoriach alternatywy, będącej kwestią dobrowolności i świadomego wyboru. Należy jednak pamiętać, że nietypowe formy pracy nie stanowią odpowiedzi na wszystkie problemy współczesnych rynków pracy, w tym rynku pracy w Polsce. Choć są one istotnym elementem jego elastyczności, to wymagają przemyślanych działań, związanych z ich stosowaniem.

Przyszłość wymaga wielostronnych dostosowań uczestników rynków pracy. Praca obejmuje w wielu przypadkach coraz większą część życia jednostki i znacznie ją kształtuje. Towarzyszy temu konieczność częstego dostosowywania się, zmiany sposobu, czy formy wykonywania pracy. W wielu przypadkach są to formy, które ciągle ewaluują, stanowiąc odpowiedź na zachodzące przeobrażenia w świecie pracy. W warunkach permanentnych i dynamicznych zmian o charakterze społecznym i ekonomicznym rynek pracy staje się więc źródłem niepewności. W związku z tym właściwe zrozumienie istoty elastycznych form wydaje się kluczowe dla lepszego wykorzystywania potencjału dostępnych zasobów pracy. Kolejne pokolenia cechujące się większą elastycznością oraz wyższą świadomością swoich potrzeb i możliwości ich zaspokojenia w zakresie rynku pracy, będą wymuszały przyśpieszenie procesu uelastycznia polskiego rynku pracy.

Niezbędnym elementem proponowanych rozwiązań jest dalszy rozwój nauki w zakresie pełniejszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia**.** Szeroko zakrojone interdyscyplinarne badania nad uwarunkowaniami i możliwościami wykorzystania nietypowych form pracy, jak również efektywnością takich działań, pozwoliłyby na bardziej dogłębną analizę problemu. Wnioski płynące z niniejszej pracy mogą stanowić przyczynek do dalszych badań w tym zakresie.

Bibliografia

Druki zwarte

1. Adamkiewcz-Drwiłło H. A., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2008.
2. Adamus-Matuszyńska A., *Wybrane problemy socjologii,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
3. Anacka M., Okólski M., *Migracje: pojęcie i metoda*, [w:] 25 wykładów o migracjach, red. M.Lesińska, M. Okólski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2018.
4. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń 2003.
5. Arczewska M., *Uwarunkowania i możliwości wprowadzenia w Polsce polityki flexicurity jako koncepcji poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych,* [w:] Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
6. Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., *Flexicurity w praktyce - ujęcie mikroekonomiczne,* [w:] Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
8. Balcerowicz L., *Socjalizm, kapitalizm, transformacja: szkice z przełomu epok,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
9. Balcerowicz L., *Wolność i rozwój, Ekonomia wolnego rynku,* Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
10. Bałandynowicz-Panfil K., *The role of the elderly in building the Europe of the future,* [w:] *Education, social values and European integration*, red. G. Goudenhooft, I. Horga, Education, social values and European integration, Debrecen University Press 2017.
11. Baran K. W., *O systematyce i delimitacji niepracowniczych stosunków zatrudnienia*, [w:] Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego. Księga jubileuszowa Prof. Herberta Szurgacza, Warszawa 2011.
12. Baran K., *Pojęcie i systematyka zatrudnienia niepracowniczego*, [w:] System Prawa Pracy. Tom VII. Zatrudnienie niepracownicze, red. K. Baran, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
13. Baranowska A., Lewandowski P., *Adaptacyjność do zmian gospodarczych*, [w:] Zatrudnienie w Polsce 2007. Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy, red. M. Bukowski, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
14. Baron-Wiaterek M., *Instytucjonalno - prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia,* Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008.
15. Bąk A., Głaz M., *Elastyczne formy zatrudnienia. Podręcznik metodologiczny*, PSOUU, Warszawa 2007.
16. Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
17. Bąk-Grabowska D., Cierniak-Emerych A., Florczyk M., Zając Cz., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Stan obecny i perspektywy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
18. Bąk-Grabowska D., *Zarządzane zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
19. Becker B. E, Huselid M. A., Urlich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012.
20. Bednarski M., Arendt Ł., Grabowski W., Kukulak-Dolata I., *Segmentacja rynku pracy w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2020.
21. Bednarski M., *Zakończenie,* [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa, 2012.
22. Begg D., Fisher S., Dornbusch R., Vernasca G., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.

23. Boeri T., *Institutional reforms and dualism in European labor markets*, red. D. Card, O. Ashenfelter, Handbook of labor economics, Elsevier, Amsterdam 2011.
24. Boeri T., Ours J., *Ekonomia niedoskonałych rynków pracy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
25. Borkowska S., *Regulacja rynku pracy w Polsce a polityka gospodarcza*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
26. Borkowska S., *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*, IPISS, Warszawa 2002.
27. Buch D., *Umowa o pracę na okres próbny*, [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
28. Castles S., Miller M. J., *Migracje we współczesnym świecie,* PWN, Warszawa 2011.
29. Chirkowska-Smolak T.,, Grobelny J., *Przemiany współczesnego rynku pracy - w stronę niepewności,* [w:] Człowiek na rynku pracy. Wyzwania i zagrożenia, red. T. Chirkowska-Smolak,, J. Grobelny, Wydawnictwo LIBRON-Filip Lohner, Kraków 2015.
30. Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa 1997.
31. Czaplicka-Kozłowska I., *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Olsztyn 2014.
32. Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
33. Danielewicz W., *Sytuacja życiowa dzieci w rodzinach migracyjnych*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2006.
34. Dobrowolska M., *Postrzeganie zachowań nieetycznych przez pracowników zatrudnionych w nietradycyjnych formach zatrudnienia,* [w:] Człowiek wobec wartości etycznych: badania i praktyka, red. A. Chudzicka-Czupała, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
35. Domański H., *Wymiary stratyfikacji i hierarchie społeczne*, [w:] Polska na przełomie XX i XXI wieku, red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
36. Drela K., Sokół A., *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Ce De Wu, Warszawa 2011.
37. Drozdowski R., *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie dostosowawcze.* Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002.
38. Drucker P., *Post-capitalist Society*, HarperBusiness, New York, 1994.
39. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
40. Duraj T., *Prawna perspektywa pracy na własny rachunek*, [w:] Praca na własny rachunek - determinanty, implikacje, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2007.
41. Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu,* [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
42. Dzikowska M., *Opodatkowanie działalności samozatrudnionych* [w:] Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018.
43. Dziubiński Z., Kowalewski M., *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008.
44. *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym, red.* C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006.
45. *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2013.
46. *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
47. *Elementy nowego ładu*, red. H. Domański, A. Rychard, IFiS PAN, Warszawa 1997.
48. *EMU and Labour Market Flexibility,* HM Treasury, London 2003.
49. *Encyklopedia, Prawo nie tylko dla prawników*, red. M.Pawlus, Park Prawo, Bielsko - Biała 2002.

50. Engel-Babska E., *Ryzyko zatrudnienia w prawie pracy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
51. Fehler W., Cebul K., Podgórzańska R., *Migracje jako wyzwanie dla Unii Europejskiej i wybranych państw członkowskich,* Difin, Warszawa 2017.
52. *Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport z badań*, red. E. Kryńska Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
53. Florek L., *Europejskie prawo pracy,* Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003.
54. Florek L., Zieliński T., *Prawo pracy*, C. H. Beck, Warszawa 2008.
55. Frank R. H., *Mikroekonomia jakiej jeszcze nie było,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
56. Furmańska-Maruszak A., Męcina J., Michoń P., Szylko-Skoczny M., Wiśniewski Z., *Polityka państwa na rynku pracy. Uwarunkowania - kierunki zmian - efekty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.
57. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
58. Gajderowicz T., Grotkowska G., Wincenciak L., *Usługi rynku pracy i aktywizacja zawodowa - od profilowania bezrobotnych do oferty szytej na miarę,* [w:] Rozwój Publicznych Służb Zatrudnienia. Stulecie 1919 - 2019, red. E. Flaszyńska, Ł. Arendt, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2019.
59. Galik A., *Wpływ nowych technologii na elastyczność rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
60. Gawrycka M., Ziętarski J., Maier M., *Swoboda przepływu osób w krajach Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2018.
61. Gay Ch. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny, Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
62. Gersdorf M., *Jaka przyszłość: jeden kodeks zatrudnienia czy prawo zatrudnienia,* [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
63. Gersdorf M., *Prawo zatrudnienia*, LexisNexis, Warszawa 2013.
64. Gersdorf M., Rączka K., Skoczyński J., *Kodeks pracy. Komentarz*, red. Z. Salwa, Wydanie IV, Lexis Nexis, Warszawa 2003.
65. Giegiel A., *Elastyczność rynku pracy a dynamika wzrostu gospodarczego w wybranych krajach OECD*, [w]: Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydawnictwo PRINT GROUP Daniel Krzanowski, Szczecin 2007.
66. *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centres,* red.A.Szymaniak,Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
67. Golinowska S., *Modele polityki społecznej w Polsce i Europie na początku XXI wieku,* Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2018.
68. Goździewicz G., *Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie (charakterystyka ogólna*), [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
69. Gradowski J., *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
70. Graeber D., *Praca bez sensu. Teoria*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2019.
71. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004.
72. Grzonka L., *Alternatywne formy zatrudnienia z wzorami umów i pism*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze Iuris, Poznań 2013.
73. Gujski W., *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilnoprawne o świadczenie pracy*, Librata, Warszawa 2000.
74. Guzikowski M., *Alternatywna miara elastyczności rynku pracy*, [w:] *Determinanty i modele procesów gospodarczych,* red. G. Poniatowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
75. Gwardyński R., Wiśniewski B., *Wybrane metody oraz techniki i narzędzia ilościowe w badaniach bezpieczeństwa,* [w:] Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2017.

76. Hajn Z., *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
77. Handy C., *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations,* "Harvard Business Review Press", 1998.
78. Handy C., *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations,* Harvard Business Review Press, 1998.
79. Hardy J., *Nowy polski kapitalizm*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2010.
80. Holzer J. Z., *Demografia,* PWE, Warszawa, 2003.
81. Hwang C. L., Yoon K., *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications,* Springer - Verlag, New York 1981.
82. Iwulski J., Sanetra W., *Komentarz do Kodeksu pracy*, LexisNexis, Warszawa 2009.
83. Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń,* Poltext, Warszawa 1999.
84. Janicki W., *Przegląd teorii migracji ludności*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
85. Jaroszewska-Ignatowska I., *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu,* Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
86. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
87. Jończy R., *Migracje zagraniczne z obszarów wiejskich województwa opolskiego po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Wybrane aspekty ekonomiczne i demograficzne,* Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole - Wrocław 2010.
88. Kabaj M., *Modele przeciwdziałania bezrobociu. Przeszłość i przyszłość* [w:] Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998.
89. Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałania bezrobociu w UE i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
90. Kaczmarczyk P., Kloc-Nowak W., *Teorie migracji*, [w:] 25 wykładów o migracjach, red. M. Lesińska, M. Okólski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2018.
91. Kaczmarczyk P., *Migracje zarobkowe Polaków w dobie przemian,* Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.
92. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
93. Kalina-Prasznic U., *Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy*, [w:] Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji, red. M. Noga, M. K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009.
94. Kalinowska I., Kujszczyk B., Mańturz M., Świercz B., *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa 2015.
95. Karaszewska H., *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, UMK, Toruń 2003.
96. Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje zarobkowe - w poszukiwaniu możliwości zwiększania własnego potencjału/kapitału,* [w:] Migracja - wyzwanie XXI wieku, red. M.S. Zięba, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2008.
97. Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009.
98. Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
99. Kędzior Z., *Badania rynku. Metody. Zastosowania*, PWE, Warszawa 2005.
100. Kiersztyn A., Dzierzgowski J., *Portret zatrudnionego na czas określony: wyniki analiz ilościowych*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa, 2012.
101. Kiersztyn A., *Niepewne uczestnictwo: młodzi u progu karier*, [w:] Rozwarstwienie społeczne: zasoby, szanse i bariery, Polskie badanie Panelowe POLPAN 1998-2013, red. A. Kiersztyn, D. Życzyńska-Ciołek, K. M. Słomczyński, IFiS Publishers, Warszawa 2017.

102. Klicewicz K., *Pracownicy o pracodawcach*, Elipsa, Warszawa 2013.
103. Kmiotek K., *Wyzwania w zakresie budowania zaangażowania organizacyjnego pracowników wiedzy w MŚP*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach, red. Z. Wiśniewski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
104. Kocór M., *Nadwyżka czy deficyt kompetencji?Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
105. Kołodko G., *Polska 2000, Strategia dla przyszłości*, Poltex, Warszawa 1996.
106. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Świat Książki, Warszawa 2000.
107. Kopertyńska W., *Czas pracy i jego organizacja*, [w:] Zarzadzanie pracą, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
108. Korus P., *Umowa o pracę w celu zastąpienia nieobecnego pracownia - wybrane problemy*, Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
109. Kotlorz D., *Wybrane aspekty deregulacji rynku pracy*, [w:] Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanty wzrostu zatrudnienia, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.
110. Kotowska I. E., Saczuk K., Strzelecki P. A., *Rynek pracy*, [w:] Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków. Diagnoza społeczna 2013, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2014.
111. Kowaleski J. T., *Mobilność przestrzenna,* [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie", IPiSS, Warszawa 2000.
112. Kozak S., *Patologia eurosieroctwa w Polsce. Skutki migracji zarobkowej dla dzieci i ich rodzin*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
113. Kozek W., *Rekonstrukcja rynku pracy 1989 - 2009*, [w:] Polska po 20 latach wolności, red. M. Bucholc, S. Mandes, T. Szawiel, J. Wawrzyniak, Wydawnictwo UW, Warszawa 2011.
114. Kozek W., *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
115. Kozek W., *Walka z bezrobociem w przyszłości. Czego uczy nas przeszłość i teraźniejszość,* [w:] Świat (bez) pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej, red. J. Czarzasty, Cz. Kliszko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
116. Kozek Z., *Regulacja rynku pracy i modele stosunków pracy. Problem in-house regulations*,[w:]Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003.
117. Krajewska A., *Płaca minimalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
118. Król M., *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2014.
119. Krupiński T., *Migracje w ujęciu antropologicznym,* [w:] Migracje. Dzieje, typologia, definicje, red. A. Furdal, W. Wysoczański, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.
120. Kryńska E., *Deregulacja a segmentacja rynku pracy*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske IPiSS, Warszawa 2003.
121. Kryńska E., *Elastyczność rynku pracy,* [w:] Podstawy wiedzy o rynku pracy, red. E. Kryńska, E. Kwiatkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
122. Kryńska E., *Metody symulacji mobilności zasobów pracy*, [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody symulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie", IPiSS, Warszawa 2000.
123. Kryńska E., *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy,* [w:] Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody symulacji, red. E. Kryńska, „Studia i Monografie", IPiSS, Warszawa 2000.
124. Kryńska E., *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski*, [w:] Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport z badań, red. E. Kryńska, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.

125. Kryńska E., *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, [w:] Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010, red. E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki, Studia i Materiały, IPiSS, Warszawa 1998.
126. Krzyszkowska-Dąbrowska M., *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
127. Kubot Z., *Indywidualne prawo pracy. Stosunek pracy*, [w:] Prawo pracy. Zarys wykładu, red. H. Szurgacz, Z. Kubot, T. Kuczyński, A. Tomanek, Difin, Warszawa 2016.
128. Kubot Z., *Kwalifikacje umów cywilnoprawnych, zwanych umowami śmieciowym, jako umów pozornych,* [w:] Współczesne problemy zatrudnienia. Wykorzystanie umów śmieciowych dla „ukrycia" stosunku pacy, red. Z. Kubot, S. Kowalski, C.H. Beck, Warszawa 2016.
129. Kubot Z., *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia*, [w:] Szczególne formy zatrudnienia, red. Z. Kubot, Wydawnictwo UWr, Wrocław 2000.
130. Kucharski L., *Bezrobocie równowagi w Polsce. Ujęcie* teoretyczne *i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
131. Kucharski M., *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012.
132. Kurzynoga M., *Udział partnerów społecznych w tworzeniu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy na poziomie unijnym oraz krajowym*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015.
133. Kwiatkowski E., *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
134. Kwiatkowski E., Tokarski T., *Bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy: Polska i Unia Europejska - tendencje i oczekiwania na przyszłość*, [w:] Przyszłość pracy w XXI wieku, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2004.
135. Kwiatkwski E., *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, [w:] Deregulacja polskiego rynku pracy, red. K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2003.
136. Laudańska-Trynka J., *Mechanizm rynkowy*, [w:] Teoria podejmowania decyzji przez pomioty rynkowe, red. T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
137. Lewicki M., *Crowdsoursing as a Platform for Enterprie Collaboration with the Internet Community*,[w:] Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki, CeDeWu, Warszawa 2016.
138. Lipa P., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych bezrobotnych i pracowników jako źródło mobilności zawodowej w świetle przepisów prawa pracy*, Difin, Warszawa 2016.
139. Lipka A., Król M., Waszczak S., Dudek J., *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa, 2014.
140. Lissowski O., *Europejski Model Społeczny,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
141. Liszcz T., *Prawo pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
142. Ludera-Ruszel A., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych jako instrument ochronnej funkcji prawa pracy*, [w:] Funkcja ochronna prawa pracy a wyzwania współczesności, red. M. Bosak, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
143. Luty-Michalak M., *Aktywność zawodowa kobiet a ich obowiązki opiekuńcze na rzecz rodziny w kontekście postępującego procesu starzenia się społeczeństw*, [w:] Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne, red. E. Kolasińska, J. Róg-Ilnicka, A. Mrozowicki, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk 2017.
144. Machnis-Walasek J., *Teoretyczne aspekty migracji powrotnych*, [w:] Powroty z migracji wobec sytuacji na rynku pracy w Polsce, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olszyn 2013.
145. Machol-Zajda L., Głogosz D., *Job - sharing - procedury wdrażania - przewodnik,* Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog" im. A. Bączkowskiego, Warszawa 2007.

146. Majewska M., Samol S., *Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2016.
147. Makowski D., *Praca tymczasowa jako nietypowa form zatrudnienia*, Difin, Warszawa 2006.
148. Malesińska A., *Witajcie w naszym zamku, czyli o nowym feudalizmie informacyjnym kreowanym przez wielkie korporacje z branży IT*, [w:] Współcześni ludzie wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku, red. H. Liberska, A. Malina, D. Suwalska-Barancewicz, Difin, Warszawa 2014.
149. Maniak G., *W kierunku elastyczności pracy - aspekty elastyczności polskiego rynku pracy*, [w:] Przemiany rynku pracy w kontekście procesów społecznych i gospodarczych, red. J. Poteralski, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
150. Mankiw N. G., Taylor M. P., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
151. Marks-Bielska R., Kisiel R., *Ewolucja struktury obszarowej i ram instytucjonalnych gospodarowania ziemią rolniczą w Polsce - zagadnienia wybrane*,[w:] Integracja europejska jako determinanta polityki wiejskiej. Aspekty ekonomiczne, red. A. Chlebicka, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2017.
152. Maroń A., *Rozwój historyczny regulacji prawnych umowy o pracę na czas określony*, [w:] Terminowe umowy o pracę, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
153. Matejun M., *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych*, [w:] Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
154. Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania, red. M. Lisiński, B. Ziębicki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
155. Matey-Tyrowicz M., *Nietypowe formy zatrudnienia - dyrektywy i praktyka UE,* Deregulacja polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2003.
156. Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2002.
157. Męcina J., *Niewykorzystane zasoby pracy. Nowa polityka rynku pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2013.
158. Męcina J., *Prawo pracy w przebudowie - kierunki i cechy ewolucji zmian w prawie pracy*, [w:] Polacy pracujący a kryzys fordyzmu, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
159. Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* red. H. Król, A. Ludwiczyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
160. Mitrus L., *Wpływ regulacji wspólnotowych na polskie prawo pracy*, Zakamycze, Kraków 2006.
161. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
162. Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, PWN, Warszawa 2011.
163. Műller U. R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 2000.
164. Musiała A., *Zatrudnienie niepracownicze*, Difin, Warszawa 2011.
165. Muszyński K., *Polityka regulacji zatrudnienia w Polsce. Kryzys ekonomiczny a destandaryzacja stosunków pracy,* SCHOLAR, Warszawa 2019.
166. *Nierówności społeczne w Polsce*, red. B. Kłos, J. Szymańczak, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2014.
167. Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń 2010.
168. Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
169. Nogalski B., *Outsourcing*, [w:] Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki, red. M. Czerska, A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
170. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

171. *Nowe formy pracy w Polsce*, red. D. Owczarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2018.
172. Nyklewicz K., *Deregulacja rynku pracy,* [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014.
173. Okólski M., *Demografia. Podstawowe pojęcia, procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
174. Okólski M., Fihel A., *Demografia. Współczesne zjawiska i teorie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
175. Okólski M., *Nowe uwarunkowani, nowe migracje? Współczesne migracje Polaków a rynek pracy*,[w:] Polityka migracyjna jako instrument promocji zatrudnienia i ograniczania bezrobocia, red. P. Kaczmarczyk, M. Okólski, Ośrodek Badań nad Migracjami WNE UW, Warszawa 2008.
176. Okólski M., *Słowo wstępne,* [w:] Wyzwania starzejącego się społeczeństwa. Polska dziś i jutro, red. M. Okólski, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2018.
177. Oleksiak P., *Akty prawne pracy tymczasowej*, [w:] *Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?,* red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
178. Paleczny T., *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, Wam, Kraków 2004.
179. Pasher A., Ronen T., *The Complete Guide to Knowledge Management. A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2011.
180. Patulski A., *Zatrudnienie tymczasowe - wybrane aspekty*, [w:] Profesjonalna rekrutacja i selekcja na potrzeby współczesnej organizacji, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
181. Petelczyk J., Roicka P., *Sytuacja kobiet w systemie emerytalnym*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2016.
182. Piechocki M., *Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych, Opodatkowanie na zasadach ogólnych,* [w:] Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018.
183. Piekutowska A., *Czy Polska potrzebuje imigrantów zarobkowych? Uwagi na tle kształtowania się zjawiska imigracji zarobkowej w Unii Europejskiej,*[w:] Uchodźcy - nowe wyzwania dla bezpieczeństwa europejskiego na tle standardów praw człowieka, red. W. Pływaczewski, M. Ilnicki, Katedra Kryminologii i Polityki Kryminalnej Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Fundacja Forum Dialogu Publicznego, Olsztyn 2015.
184. Pisarczyk Ł., *Prawna regulacja zatrudnienia terminowego a swoboda umów*, [w:] Terminowe umowy o pracę. Aktualne problemy zatrudnienia., red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
185. Pisarczyk Ł., *Różne formy zatrudnienia,* Wolters Kluwer, Warszawa 2003.
186. Piszczek A., *Odrębności podporządkowania pracownika w nietypowych umownych stosunkach pracy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
187. Piszczek A., *Zgodność polskiej regulacji umów terminowych z dyrektywą rady 99/70/WE,* [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
188. Podwysocka A., *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w Polsce w latach 2000-2015 na tle wybranych krajów Unii Europejskiej*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2016.
189. Poławski P., *Prekariat: Stabilizacja w gorszym segmencie rynku pracy*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012.
190. *Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?,* red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
191. Pritchett P., *Wewnętrzny potencjał, Tajemnice efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
192. Prokurat S., *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją rynku pracy*, HELION, Gliwice 2016.

193. Prusinowski P., *Cechy charakterystyczne stosunku pracy* [w:] Umowne podstawy zatrudnienia, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
194. Radwański Z., Olejniczak A., *Prawo cywilne - część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
195. Radwański Z., Panowicz-Lipska J., *Zobowiązania - część szczegółowa*, C.H. Beck, Warszawa 2017.
196. Rec D., Wieczorek M., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wyd. ZPP, Kraków 2013.
197. Reda-Ciszewska A., Rycak M., *Zatrudnienie pracowników tymczasowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
198. Rękas M., *Model flexicurity w Polsce jako odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy*, [w:] Zawodności rynku - zawodności państwa - etyka zawodowa, „Ekonomia i prawo", red. B. Polszakiewicz, J. Boehlke, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Tom VI, nr 1, część II, Toruń 2010.
199. Rodrik D., *Jedna ekonomia, wiele recept. Globalizacja, instytucje i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2011.
200. Rosati D., *Europejski model społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, PWE, Warszawa 2009.
201. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
202. Rusak P., *X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa*, [w:] Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy, red. I. Pazio, Global Print Solutions, Warszawa 2013.
203. Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, red. M. Rybak,Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2003.
204. Rymsza M., *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?* [w:] Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne, Flexicurity po polsku?, red. M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
205. Sadowski Z., *Społeczne aspekty systemu rynkowego w Polsce*, [w:] Społeczna gospodarka rynkowa. Idee i możliwości praktycznego wykorzystania w Polsce, red. E. Mączyńska, P. Pysz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
206. Sakowska K., *Elastyczne formy organizacji czasu pracy według ustawy nowelizującej z 23 sierpnia 2013 r.,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015.
207. Sanetra W., *Powszechne i szczególne prawo pracy w aspekcie jego pojmowania, dyferencjacji i systematyzacji,* [w:] Powszechne a szczególne prawo pracy, red. L. Florek, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
208. Sanetra W., *Prawo pracy. Zarys wykładu*, t. 1, Temida2, Białystok 1994.
209. Sennett R., *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie,* Wydawnictwo Muza, Warszawa 2006.
210. Servaes J., *The European Information Society. A Reality Check,* Intellect Books, Bristol 2003.
211. Sienkiewicz P., Świeboda H., *Analiza systemowa telepracy*, [w:] Społeczeństwo informacyjne - wizja czy rzeczywistość?, red. L. H. Haber, t. 2, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004.
212. Sirko S., *Mobilność pracowników*, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki, Warszawa 2007.
213. Skapski M., *Funkcje prawnej regulacji podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników i zakres ich realizacji w Polsce*, [w:] Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, red. L. Florek, Ł. Pisarczyk, LexisNexis, Warszawa 2011.
214. Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
215. Skowron-Mielnik B., *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia*, [w:] Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku, red. R. Horodelski, C. Sadowska-Snarska, IPiSS, Warszawa 2003.
216. Skowron-Mielnik B., *Zarzadzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie, Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
217. Skóra A., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy*, [w:] *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.

218. Skórska A., *Rynek Pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
219. Skórska A., *Strategia flexicurity jako przykład deregulacji i uelastyczniania rynku pracy*, [w:] Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
220. Sobczyk A., *Do dyskusji o definiowaniu nietypowych form zatrudnienia*, [w:] Aktualne zagadnienia prawa pracy i polityki socjalnej, red. B. M. Ćwiertniak, t.1, Sosnowiec 2012.
221. Sobczyk A., *Nowe regulacje dotyczące zatrudnienia na czas określony - uwagi systemowe*, [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
222. Sobczyk A., *Telepraca w prawie polskim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
223. Sobczyk A., *Wolność pracy i władza*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
224. Sobecka-Szczapa H., *Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego*, [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
225. Sobocka-Szczapa H., *Unia Europejska - Polska, Sytuacja na rynku pracy w latach dziewięćdziesiątych*, IPISS, Warszawa 2003.
226. Sochańska-Kawiecka M., Makowska-Belta E., Zielińska D., Milczarek D., Ziewiec P., *Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia pracowniczego oraz organizacji pracy w województwie łódzkim,* Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi, Łódź 2014.
227. Sosnowski M., Wieczorek L., *Skazani na rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk", Katowice 2007.
228. Spytek-Bandurka G., *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Akty prawne i społeczne,* Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2015.
229. Spytek-Bandurska G., Szylko-Skoczny M., *Praca tymczasowa. Szanse i zagrożenia*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2008.
230. Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, „Difin", Warszawa 2013.
231. Stachowska S., *Elastyczne formy wynagradzania*, [w:] Innowacyjne formy pracy, red. A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz, EXPOL, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2014.
232. Standing G., *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2014.
233. Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa-Kraków 1995.
234. Stefano V., Aloisi A., *Fundamental labour rights, platform work and human rights protection of non-standard workers*, [w:] Research Handbook on Labour, Business and Human Rights Law, red. J. R. Bellace, B. Haar, Elgaronline, 2019.
235. Stefański K., *Elastyczny czas pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
236. Steinerowska-Streb I., *Rynek pracy w gospodarce transformującej się - przykład Polski*, [w:] Gospodarka polska po 20 latach transformacji: osiągnięcia, problemy, wyzwania, red. S. Pangsy-Kania, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
237. Stewart T. A., *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*, Nicholas Brealey Publishing, New York, 1999.
238. Stiglitz J. E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.
239. Stiglitz J.E., *Szalone lata dziewięćdziesiąte,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
240. Stiglitz J.E., *Wizja sprawiedliwej globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
241. Stobiecka J., *Porządkowy czy interwałowy charakter skal szacunkowych w naukach społecznych*, [w:] Analiza i prognozowanie zjawisk rynkowych o charakterze niemetrycznym, red. E. Gatnar, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
242. Stone K., *Rethinking labour law: Employment Protection for Boundaryless Workers,*[w:] Boundaries and frontiers of labour law. Goals and means in the regulation of work, red. G. Davidow, B. Langille, Hart Publishing, Oxford and Portland, Oregon 2006.
243. Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia: telepraca zarządzanie pracą zdalną*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2012.

244. Strzemińska H., *Zarządzanie zasobami czasu pracy. Doświadczenia krajów europejskich,* Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
245. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
246. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.
247. Szahaj A., *Neoliberalizm, turbokapitalizm, kryzys*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2017.
248. Szczygielska A., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
249. Szczypa P., *Istota samozatrudnienia,* [w:] *Indywidualna działalność gospodarcza. Uproszczone formy ewidencji*, red. P. Szczypa, CedeWu, Warszawa 2018.
250. Szewczyk A., *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
251. Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
252. Sztabiński F., *Logika badacza i logika respondenta. Problem adekwatności narzędzia badawczego*, [w:] ASK Społeczeństwo Badania Metody, red. H. Domański, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2003.
253. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2005.
254. Szuwarzyński A., *Flexicurity, Elastyczność i bezpieczeństwo,* Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011.
255. Szylko-Skoczny M., *Nowe priorytety w polityce rynku pracy*, [w:] Człowiek w pracy i polityce społecznej, red. J. Szambelańczyk, M. Żukowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
256. Szylko-Skoczny M., *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004.
257. Szylko-Skoczny M., *Problemy społeczne w sferze pracy*, [w:] *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
258. Szypniewski M., *Ochrona interesu pracownika delegowanego w ramach świadczenia usług w Unii Europejskiej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
259. Termiński B., *Migracje ekonomiczne w prawie i współpracy międzynarodowej, Wybrane aspekty instytucjonalno-prawne*, CeDeWu, Warszawa 2006.
260. Toffler A., *Trzecia Fala*, PIW, Warszawa 1997.
261. Tomanek A., *„Flexicurity" w świetle uwarunkowań współczesnego tynku pracy*, [w:] Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.
262. Tomaszewska E., *Zatrudnianie pracowników*, CeDeWu Sp.z o.o., Warszawa 2017.
263. Torbus U., *Ograniczenia zawierania umów na czas określony - ocena efektywności regulacji w przeszłości i obecnie,* [w:] Terminowe umowy o prace. Aktualne problemy zatrudnienia, red. M. Mędrala, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
264. Torbus U., *Rola elastycznych form zatrudnienia w godzeniu nauki z pracą zawodową,* [w:] Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, red. A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz, Difin, Warszawa 2015.
265. Towalski R., *Związki zawodowe i ich role w świetle koncepcji kapitalizmu kognitywnego,* [w:] Świat bez pracy. Od fordyzmu do czwartej rewolucji przemysłowej, red. J. Czarzasty, Cz. Kliszko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
266. Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
267. Urbaniak U., *Nie taki diabeł straszny jak go malują. Końcowa ocena pracy tymczasowej na podstawie wyników badań,* [w:] Praca tymczasowa. Droga do kariery czy ślepy zaułek?, red. B. Urbaniak, P. Oleksiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
268. Urbański J., *Prekariat i nowa walka klas*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa, 2014.
269. *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Praktyczny komentarz,* red. Z. Góral, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
270. *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, red. S. Golinowska, UNDAP, Warszawa 2004.

271. Walczak K., *Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie w kontekście „nowej ustawy kominowej”,* [w:] Umowa o pracę a umowa o zatrudnienie, red. G. Goździewicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
272. Walczak-Duraj D., *Podstawy współczesnej socjologii*, Wydawnictwo Omega-Praksis, Pabianice 2006.
273. Walentynowicz P., *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*, OPO, Bydgoszcz 2000.
274. Walkowiak R., *Formy zatrudnienia a koszty pracy*, [w:] *Przemiany rynku pracy w Polsce*, red. A. Organiściak-Krzykowska, M. Cicha-Nazarczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Warszawa - Olsztyn 2015.
275. Wąsowicz J., *Teorie rynku pracy* [w:] Ekonomia rynku pracy, red. D. Kotlorz, Prace Naukowe, Wydawnictwo AE, Katowice 2007.
276. *Wielki słownik wyrazów obcych,* red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2003.
277. Wiśniewski J., *Prawne aspekty pracy tymczasowej*, Dom Organizatora, Bydgoszcz-Toruń 2007.
278. Wiśniewski J., *Różnorodne formy zatrudnienia*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
279. Wiśniewski T., *Umowa agencyjna według kodeksu cywilnego*, LexisNexis, Warszawa 2001.
280. Wiśniewski Z., *Ewolucja polskiej polityki rynku pracy*, [w:] Aktywna polityka rynku pracy w Polsce w kontekście europejskim, red. Z. Wiśniewski, K. Zawadzki, Pracowania Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń 2010.
281. Wiśniewski Z., *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1999.
282. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
283. Wojdyło-Preisner M., *Profilowanie bezrobotnych jako metoda przeciwdziałania długookresowemu bezrobociu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
284. Wojtczak-Turek A., *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] Elastyczne zarzadzanie kapitałem ludzkim, w organizacji wiedzy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
285. Woś R., *To nie jest kraj dla pracowników*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2017.
286. Woźniak-Jęchorek B., *Instytucjonalne uwarunkowania polskiego rynku pracy. Studium teoretyczno - empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016.
287. Wranty J., *Kodeks pracy. Komentarz,* C. H. Beck, Warszawa 2003.
288. Wratny J., *Elastyczne formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, [w:] Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
289. Wróbel P., *Kompetencje sprawnego telepracownika*, [w:] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej*. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
290. *Współczesna rodzina. Szanse - Zagrożenia - Kierunki przemian*, red. K. Pujer Exante, Wrocław 2016.
291. Wyka T., *Ochrona zdrowia i życia pracownika jako element treści stosunku pracy,* Difin, Warszawa 2003.
292. Zalewski D., *Zbiorowe stosunki pracy z perspektywy zatrudnienia na czas określony*, [w:] Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa, 2012.
293. *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Spółeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012.
294. Żołędowski C., *Przemiany ludnościowe w Polsce,* [w:] Polityka społeczna, red. G. Firlit-Fesnak, J. Męcina, PWN, Warszawa 2018.

Druki ciągłe

1. Addison J., Teixeira P., *The Economics of Employment Protection*, "IZA Discussion Paper", 2001, No. 381.
2. Aleksynska M., Cazes S., *Comparing indicators of labour market regulations across databases: A post scriptum to the employing workers debate*, International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch, Conditions of work and employment series, No.50, ILO, Geneva 2014.
3. Aleksynska M., Cazes S., *Composite indicators of labour market regulations in a comparative perspective,* „IZA Journal of Labor Economics", 2016, nr 5, issue 3, Heidelberg.
4. Allard G., *Measuring job security over time: in search of a historical indicator for EPL (Employment Protection Legislation),* "IE Working Paper", 2005.
5. Aniśkowicz M., Patra E., *Samozatrudnienie jako elastyczne forma pracy na przykładzie branży transportowej*, „Rozprawy Naukowe i Zawodowe PWSZ w Elblągu", 2021, nr 30.
6. Antczak Z., *Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno - eksploracyjne),* [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, red. T. Listwan, M. Stor, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
7. Apte U. M., Davis M., *Sharing Economy Services: Business Model Generation*, „California Management Review", 2019, Vol. 61(2).
8. Arendt Ł., Gajdos A., *Zmiany w strukturze zawodowej w Polsce do 2022 roku - czy rynek pracy podąża w kierunku polaryzacji?,* „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje", 2018, nr 42/3.
9. Arendt Ł., *Is the polish labour market heading towards polarisation?,* „Olsztyn Economic Journal", 2018, nr 13(3).
10. Arendt Ł., *Zmiana technologiczna faworyzująca wysokie kwalifikacje czy polaryzacja polskiego rynku pracy - zarys problemu,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401.
11. Ashta A., *Work - sharing from Different Angles: A literature review,* „CEB Working Paper", 2017, Vol. 17, issue 033.
12. Atkinson J., *Manpower Strategies for Flexible Organisation*, "Personnel Management", 1984, Vol. 16.
13. Babos P., *Step or trap? Transition from fixed-term contracts in Central Eastern Europe*, „Post - Communist Economies", 2014, Vol. 2, no. 1.
14. Bąk A., *Porządkowanie liniowe obiektów metodą Hellwiga i TOPSIS - analiza porównawcza,* [w:] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Taksonomia 26, Klasyfikacja i analiza danych - teoria i zastosowania, 2016, nr 426.
15. Bąk-Grawbowska D., *Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia - wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2014, nr 349.
16. Bałandynowicz-Panfil K., *The concerns of the ageing of Polish society, Baltic Rim Economies,* 2019, nr 5.
17. Baron-Wiaterek M., *Instrumenty prawne zarządzania czasem pracy*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie", Politechnika Śląska, 2018, nr 120.
18. Bartosik K., *Popytowe i podażowe uwarunkowania polskiego bezrobocia*, „Gospodarka Narodowa", 2012, nr 11 - 12.
19. Baruch Y., Vardi Y., *A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse*, „British Journal of Management", 2015, Vol. 27, nr 2 (2).
20. Barwińska-Małajowicz A., *Wpływ modelu flexicurity na modernizację europejskich rynków pracy na przykładzie Polski i Niemiec*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, 2010, nr 17.
21. Bassanini A., Nunziata L., Venn D., *Job Protection Legislation and Productivity Growth in OECD Countries,* "IZA Discussion Paper", 2008, No. 3555.

22. Battisti M., *Reassessing Segmentation in the Italian Labour Market*, „LUISS Dipartimento di Scienze economiche e aziendali", 2008, Quaderno, no. 149.
23. Bednarowicz B., *„Uberyzacja zatrudnienia"- praca w gospodarce współdziałania w świetle prawa UE,* „MOPR", 2018, nr 2.
24. Bednarski M., *Kontynuacja czy zmiana? Wybrane dylematy polityki zatrudnienia u progu XXI wieku z dzisiejszej perspektywy*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12.
25. Bentolila S., Bertola G., *Firing Costs and Labour Demand: How Bad Is Eurosclerosis?*, „Review of Economic Studies", 1990, Vol. 57(3).
26. Bentolila S., Dolado J., Jimeno J. F., *Two-tier employment protection reforms: The Spanish experience', Cesifo DICE Report*, „Journal for InstitutionalComparisons", 2008, Vol. 6, No. 4.
27. Bentolila S., Dolado J., Jimeno J.F., *Reforming an insider-outsider labor market: TheSpanish experience*, „IZA Journal of European LaborStudies", Vol. 1, No. 1.
28. Bertola G., Boeri T., Cazes S., *Employment protection in industrialized countries: the case for new indicators*, „International Labour Review", 2000, nr139 (1).
29. Beyer K., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Uniwersytet Szczeciński, 2016, nr 43/1.
30. Blanchard O., Wolfers J., *The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: the Aggregate Evidence*, „The Economic Journal", 2000, Vol. 110.
31. Block J., Landgraf A., *Transition from Part-Time Entrepreneurship to Full-Time Entrepreneurship: The Role of Financial and Non - Financial Motives*, „International Entrepreneurship and Management Journal", 2016, nr 12 (1).
32. Boeri T., *Enforcement of employment security regulations, on-the-job search and unemployment duration*, „European Economic Review", 1999, No. 43.
33. Boeri T., Jimeno J.F., *The effects of employment protection: learning from variable enforcement*, „European Economic Review", 2005, nr 49 (8).
34. Bohdziewicz B., *Współczesne kariery zawodowe. Od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2010, nr 3 - 4 .
35. Bomba K., *Pozorność w stosunkach pracy*, "Journal of Modern Science", Józefów 2015, tom 2, nr 25.
36. Bomba K., *Zakaz dyskryminacji ze względu na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w świetle Dyrektywy Rady 97/81/WE zawierającej Ramowe Porozumienie dotyczące zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy*, „Journal of Modern Science", WSGE, 2014, Vol. 20, nr 1.
37. Bonenberg L., Wilthagen T., *On the Road to Flexicurity: Dutch proposals for a pathway towards better transition security and higher labour market mobility*, „European Journal of Social Security", 2008, Vol. 10, No. 4.
38. Bongardt A., Torres F., *Europe 2020 - A promising strategy?,* „Interconomics. Review of European Economic Policy", 2010, Vol. 45, nr 3.
39. Boni M., *Elastyczność i sprawność rynku pracy w Polsce*, „Zeszyty BRE Bank - CASE", nr 87, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Fundacja Naukowa, Warszawa 2006.
40. Borghouts-van de Pas I., Drongelen H., *Dismissal Legislation and the Transition Payment in the Netherlands: Towards employment security?* „European Labour Law Journal", 2021,Vol. 12 (1).
41. Borkowska S., *Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników*, „Polityka Społeczna", 2014, nr 3.
42. Bredgaard T., Madsen P. K., *Farewell flexicurity? Danish flexicurity and the crisis,* „Transfer. European Review of Labour and Research", 2018, Vol. 24, Issue 4.
43. Broniatowska P., Majchrowska A., Żółkiewski Z., *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?*, "Studia BAS", 2013, nr 4(36).
44. Brońska-Matula U., *Umowa o działo jako podstawa zatrudnienia*, „Polityka Społeczna", 2011, nr 10.
45. Brozovic D., *Strategic Flexibility: A Review of the Literature,* „International Journal of Management Reviews", 2018, Vol. 20.

46. Brzezińska A. I., Matejczuk J., *Psychologiczne konsekwencje (Euro)sieroctwa: Funkcjonowanie rodziny*, „Diagnoza, Pomoc, Studia edukacyjne", 2011, nr 17.
47. Budniak E., Grzybowski W., Olszewski J., *Ergonomiczne aspekty kształtowania nowych form pracy,* „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", 2017, nr 1 (33).
48. Buracka I., *Monoparentalność wielorodzina i rodzina zrekonstruowana. Współczesne nazwy modeli życia rodzinnego,* „Artes Humanae", 2018, nr 2.
49. Burlita A, Błoński K., *Wspieranie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu,* „Marketing i Rynek", 2017, nr 12.
50. Burroni L., Keune M., *Flexicurity: A conceptual critique,* "European Journal of Industrial Relations", 2011, Vol. 17, Issue 1.
51. Bussin M., Christos D., Have you ever felt unfairly paid? If pay is a gripe, chances are your company needs to make use of Job Evaluation, „HR Future", 2018, nr 4.
52. Cazes S., Khatiwada S., Malo M., *Employment protection and collective bargaining: beyond the deregulation agenda*, „Employment Working Paper", ILO, Geneva 2012, No. 133.
53. Chomicki M., Mierzejewska K., *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID - 19*, „e- mentor", 2020, nr 5 (87).
54. Cieślik J., *Samozatrudnienie w Polsce na tle tendencji ogólnoświatowych*: *wyzwania w sferze polityki wspierania przedsiębiorczości i zabezpieczenia emerytalnego przedsiębiorców,* „Studia BAS", 2019, nr 2(58).
55. Clark C. M., Harrison C., *Entrepreneurship: An Assimilated Multi - Perspective Review,* "Journal of Small Business & Entrepreneurship", 2019, nr 31 (1).
56. Cockayne D.G., *Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy,"*Geoforum", Elsevier Ltd, 2016.
57. Colby C., Bell K., *The On-Demand Economy Is Growing, and Not Just for the Young and Wealthy,* „Harvard Business Review", Digital Articles, 2016, nr 4/14.
58. Combe I. A., Greenley G. E., *Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework*, „European Journal of Marketing", 2004, vol. 38.
59. Cutuli G., Guetto R., *Fixed-Term Contracts, Economic Conjuncture and Training Opportunities: A comparative Analysis Across European Labor Markets*, „European Sociological Review", 2013, Vol. 29, nr. 3.
60. Czakon P., *Prekaryzacja pracy. Propozycja socjologicznego ujęcia zjawiska,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria Organizacja i Zarzadzanie, 2017, nr 112.
61. Czerniak-Swędzioł J., *Równe i sprawiedliwe zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na zastępstwo?,* „AUMCS", 2015, nr 62.
62. Daniels K., Nielsen K., *Does contingent pay encourage positive employeeattitudes and intensify work?*, „*Human Resource Management Journal", 2017, nr 27 (1).*
63. Davies I., Chambers L., *Integrating Hybridity and Business Model Theory in Sustainable Entrepreneurship*, "Journal of Cleaner Production", 2018, nr 177.
64. De Stefano V., *The rise of the „just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the „gig-economy*", „Conditions of Work and Employment Series", 2016, nr 71.
65. De Toni A., Tonchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science", 2005, Vol. 33, nr 9.
66. Degryse C., *Digitalisation of the economyand its impact on labour markets,* „Working Paper 2", 2016, ttps://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Digitalisation-of-the-economy-and-its-impact-on-labour-markets (dostęp:14.11.2019).
67. Demczuk A., *Od raportu Bangemanna do Strategii Europa 2020. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w polityce Unii Europejskiej - bilans 15 lat,* „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", sectio K-Politologia, 2016, nr 23, 2.
68. Disslbacher F., Stagl S., Zwickl K., *Work-sharing for a sustainable economy,* WWWforEurope, „Working Paper", No. 111, WWWforEurope, Vienna 2016.

69. Dobrowolska M., Ślazyk-Sobol M., *Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia - raport z badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2017, nr 5.
70. Dolado J., García-Serrano C., Jimeno J.F., *Drawing lessons from the boom of temporary jobs in Spain*, „Economic Journal", 2002, Vol. 112, No. 480.
71. Dolguia A., Proth J.M., *Outsourcing: definitions and analysis,* „International Journal of Production Research", 2013, Vol. 51.
72. Dolot A., *Wpływ pandemii COVID - 19 na pracę zdalną - perspektywa pracownika,* „e mentor", 2020, nr 1(83).
73. Domician M., *A Theoretical and Growth Accounting Approach of Jobless Growth*, „Periodica Oeconomica", 2010, nr 1.
74. Dominguez E., Ullıbarri M., Zabalet I., *Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis,* „Applied Economics Letters", 2011, Vol. 18.
75. Donnelly R., *How „free" is free worker? An investigation into the working arrangements available to know-ledge workers*, "Personnel Review", 2006, Vol.35, no. 1.
76. Drabek A., *Profilowanie pomocy dla bezrobotnych jako nowy sposób na walkę z bezrobociem?,* „Gdańsko-Łódzkie Roczniki Prawa Pracy i Prawa Socjalnego", 2014, nr 4.
77. Drahokoupil J., Myant M., *Labour's legal resources after 2004: the role of the European Unio*n, „Transfer", 2015, Vol. 21 (3).
78. Drela K., *Praca nieodpłatna i rynek pracy,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 529.
79. Drela K., *Rynek pracy i biedni pracujący*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401.
80. Drzeżdżon W., *Przeobrażenia polskiego rynku pracy u progu XXI wieku. Wyzwania dla pedagogiki pracy,* „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość", 2011, nr 8.
81. Duraj T., *Koncepcja umowy o dzieło twórcze analiza krytyczna, „*Acta Universitatis Lodziensis, Folia Iuridica", Kraków 2019, nr 88.
82. Duraj T., *Przyszłość cywilnoprawnych stosunków zatrudnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88.
83. Durlauf M., *The Commodification of Digital Labor in the Gig Economy: Online Outsourcing, Insecure Employment, and Platform - based Rating and Ranking Systems,* „Psychosociological Issues in Human Resource Management", 2019, nr 7(1).
84. Dylewski M., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Fundusz Pracy jako narzędzie stymulacji aktywności zawodowej na rynku pracy,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", 2019, nr 10.
85. Dźwigoł H., *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Organizacja i Zarządzanie, 2015, z. 78, nr 1928.
86. Edgar F., Geare A., O'Kane P., *The changing dynamic of leading knowledge workers,* „Employee Relations", 2015, Vol. 37, issue 4.
87. Eichhorst W., Marx P., *How stable is labour market dualism? Reforms of employment protection innine European countries*, „IZA Discussion Paper", No. 12309, Institute of Labor Economics, Bonn 2019.
88. Eichhorst W., Marx P., Wehner C., *Labor market reforms in Europe: Towards more flexicure labor markets?*, „IZA Discussion Paper", No. 9863, Institute of Labor Economics, Bonn 2016.
89. Ertman A., *Zróżnicowanie elastyczności rynków pracy w wybranych krajach europejskich oraz USA w świetle metody TOPSIS,* „Oeconomia Copernicana", Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2011, nr 3.
90. Figiel A., *Prawdopodobny wpływ platformizacji gospodarki na rynek pracy,* "Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", Uniwersytet Rzeszowski, 2020, nr 2.
91. Fijor J. M., *Zawodność rynku, jako fundament teorii dóbr publicznych,* „ OPTIMUM, Studia Ekonomiczne", 2012, nr 1 (55).
92. Filipowicz K., Tokarski T., *Oddziaływanie stopnia uzwiązkowienia na popyt na pracę w krajach OECD,* „Humanities and Social Sciences", 2017, vol. XXII.
93. Flaszyńska E, *Profilowanie pomocy dla osoby bezrobotnej - nieudany eksperyment czy stracona szansa?,* „Praca Socjalna", 2020, nr 35 (3).
94. Florek L., *Ewolucja Kodeksu pracy*, „Studia iuridica Lublinensia", 2015, Vol. XXiV, 3.

95. Florek L., Umowa o pracę na czas określony, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne",2015, nr 12.
96. Frączek M., *Flexicurity jako podejście do polityki zatrudnienia w Unii Europejskiej - analiza i ocena,* „Zarządzanie Publiczne", 2008, nr 4(6).
97. Friso Den Hertog J., Huizenga E., *The Knowledge Enterprise. Implementation of Intelligent Business Strategies,* Imperial College Press, „Series on Technology Management", 2000, Vol. 2.
98. Gajewicz M., *Aktywność zawodowa kobiet, a świadczenia wychowawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2019, nr 1 (544).
99. Gajewski M., *Policies Supporting Innovation In The European Union In The Context Of The Lisbon Strategy And The Europe 2020 Strategy*, „Comparative Economic Research", 2017, Issue 2.
100. Gallo A., *How to make job - sharing situation work,* „Finweek", 2013, nr 10.
101. García-Pérez J. I., Rebollo Sanz Y. F., *Do wage subsidies affect the subsequent employment stability of permanent workers? The case of Spain*, „Moneday Crédito", 2009,Vol. 228.
102. Garcia-Vega M., Kneller R., Stiebale J., *Labour market reform and innovation: Evidence from Spain,* „Globalisation and Labour Markets", GEP, University of Nottingham, 2019, Research Paper nr 17.
103. Gassmann F., Martorano B., *The future of work and its implications for social protection and the welfare state,* „MERIT Working Papers 2019-039", United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, 2019.
104. Gawronska-Nowak G., Skorupińska K., *Elastyczność rynku pracy a charakter instytucji w krajach europejskich,* „Gospodarka Narodowa", 2006, nr 3.
105. Gersdorf M., *Dzielenie się etatem jako jedna z form elastycznego zatrudnienia (job-sharing), "*Praca i Zabezpieczenie Społeczne*",* 2009, nr 1.
106. Gersdorf M., *Jaka przyszłość: jeden kodeks zatrudnienia, czy prawo zatrudnienia złożone z wielu aktów prawnych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 6.
107. Gersdorf M., *Kilka uwag praktycznych na temat art. 25[1] kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 1998, nr 4.
108. Gersdorf M., *Niepełny czas pracy (projekt konwencji i zalecenia MOP*), "*Praca i Zabezpieczenie Społeczne*", 1994, nr 1.
109. Gersdorf M., *Nowe trendy gospodarcze a reguła domniemania zawarcia umowy o pracę,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88.
110. Gilen A. C., Schils T., *Non-Standard Employment Patterns in the Netherlands,* „IZA Policy Paper", Institute for the Study of Labor, nr 77, Bonn 2014.
111. Gilga K., Hasińska Z., Sipurzyńska-Rudnicka K., *Uczestnictwo w sieci EURES jako zadanie publicznych służb zatrudnienia w Polsce,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze", 2006, nr 1127.
112. Gładoch M., *O potrzebie różnorodności w prawie pracy,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Iuridica", 2019, nr 88.
113. Goleński W., *Pracujący biedni w Polsce - definicja, główne przyczyny, zjawiska powiązane,* „Polityka Społeczna", 2015, nr 2.
114. Golinowska S., *Potrzeba zmiany paradygmatu polityki społecznej w Polsce: od ochrony socjalnej do wspierania aktywności. Warunki i możliwości*, „Zeszyty Naukowe", Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2007, nr 89.
115. Golinowska S., *Praca i welfare state: zależności wielorakie*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12.
116. Gonzalez S., *What do consumers appreciate about on-demand economy workers?* „Psychosociological Issues in Human Resource Management", 2018, nr 6(2).
117. Greer T., Payne S., *Overcoming telework challengers: Outcomes of successful telework strategies*, „The Psychologist-Manager Journal", 2014, nr 17(2).
118. Grzeganek-Więcek G., Szopa R., Więcek D., *Tradycyjne i innowacyjne modele pracy we współczesnych organizacjach,* [w:] „Pragmata Tes Oikonomias", red. P. Ucieklak-Jeż, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2014, nr 8.
119. Guryn H., *Głos agencji zatrudnienia: jak będzie się rozwijał rynek pracy tymczasowej w Polsce?,* „Personel i Zarządzanie", 2013, nr 3.

120. Götz M., *Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza,* „Ekonomista", 2018, nr 4.
121. Heckmann J., Pages C., *The Cost of Job Security Regulation: Evidence from Latin American Labor Markets,* „NBER Working Papers", Vol. 7773, NBER, Cambridge 2000.
122. Hetig E., *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi - pokolenie „Y" i „Z" na rynku pracy,* „Przegląd Nauk Ekonomicznych", 2019, nr 32.
123. Hilbrecht M., *Self-Employment and Experiences of Support in a Work Family Context,* „Journal of Small Business & Entrepreneurship", 2016, nr 28 (1).
124. Horwitz L., Myant M., *Spain's labour market reforms: the road to employment - or to unemployment,* „Working Paper 03", ETUI, Brussels, 2015.
125. Hudson K., *The new labor market segmentation: Labor market dualism in the new economy,* „Social Science Research", 2007, Vol. 36.
126. Iacovoiu V. B., *Work - Life Balance between Theory and Practice. A Comparative Analysis,* „Economic Insights - Trends & Challenges", 2020, Issue 2.
127. *Informacja o realizacji programu aktywizacji zawodowej absolwentów "Pierwsza Praca", wrzesień 2002*, „Rynek Pracy", 2002, nr 11 - 12.
128. Jadamus-Hacura M., Melich-Iwanek K., *Elastyczność polskiego rynku pracy - analiza dynamiczna,* „Zeszyty Naukowe", Instytut Ekonomiczny w Krakowie, 2015, nr 4(940).
129. Jadamus-Hacura M., Melich-Iwanek K., *Elastyczność współczesnych rynków pracy,* „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 220.
130. Jankiewicz S., Trząsalski P., *Minimal Wage versus Economic Development-Overview,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", 2017, t. 72, nr 1.
131. Jarmołowicz W., Ziębakowski Ł., *Koszty pracy i ich uwarunkowania w Polsce i Unii Europejskiej - perspektywa porównawcza,* „Studia Prawno-Ekonomiczne", Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2018, nr 107.
132. Jarzyński W., Rzońca A., Stolarczyk P., Wojciechowski W., *Płaca minimalna zabija miejsca pracy*, „Analiza FOR", 2011, nr 2.
133. Jaśkowski K., *Nowa umowa o pracę na czas określony*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2015, nr 11.
134. Jawna M., Kaczmarek A., *Emigracja zarobkowa rodziców a problem eurosieroctwa,* „Ogrody Nauk i Sztuk", Fundacja Pro Scientia Public, 2013, nr 3.
135. Jendza D., Wróbel P., *Regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „e-mentor", 2018, nr 3 (75).
136. Jezioro J., *Umowa agencyjna w uregulowaniu kodeksu cywilnego, część 2. Wybrane elementy sytuacji prawnej stron stosunku z umowy agencyjnej,*[w:] „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy", 2008 nr 3.
137. Jianping Z., *Denmark's flexicurity model: The answer for Europe?*, „Intereconomics", Vol. 43, Iss. 2.
138. Johns T., Laubacher R. J., Malone T. W., *Era hiperspecjalizacji,* „Harvard Business Review", 2012, nr 113 - 114.
139. Kabaj M., *Aktywna polityka rynku pracy i jej wpływ na wzrost zatrudnienia*, "BAS", 2012, nr 11(125).
140. Kabaj M., *Makroekonomiczne determinanty wynagrodzenia minimalnego*, „Polityka Społeczna", 2013, nr 8.
141. Kaczmarczyk P., *Efekty migracji w odniesieniu do rynku pracy. Przypadek polskich migracji poakcesyjnych,* [w:] Migracje i polityka migracyjna, red. Ł. Żołądek, „Studia BAS", 2014, nr 4.
142. Kaleta A., *„Telechata" jako instrument zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich,* „Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, Sectio I Philosophia-Sociologia", 2011, nr 36.
143. Kalinowska K., *Outsourcing jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem,* „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2010, nr 3 (52).
144. Kalson A., *Special Job-sharing Regulation - a Promoter of Flexible Working?* „Juridica International", 2017,Vol. 26.
145. Kamińska A., Lewandowski P., *The effects of minimum wage on a labour market with high temporary employment",* „IBS Working Paper", 2015, nr 7.

146. Karbownik K., *Korzyści i zagrożenia wynikające z zatrudnienia pracowników w formie telepracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie", 2015, nr 20.
147. Karbowska S., *Telepraca jako przedmiot Porozumienia Ramowego z dnia 16 lipca 2002 r*., „Zeszyty Prawnicze", 2008, nr 8.1.
148. Karwat-Woźniak B., *Rynek pracy dostępny dla ludności wiejskiej a Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskie*j, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", 2018, nr 129.
149. Kawalec M., *Elastyczność rynku pracy w Polsce w świetle teorii optymalnych obszarów walutowych*, "Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018, Vol. 75, nr 5 (977).
150. Kiersztyn A., *Nadwyżka wykształcenia na polskim rynku pracy: młodzi w zawodach poniżej kwalifikacji,* „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012, nr 115.
151. Kiersztyn A., *Niepewność zatrudnienia młodych dorosłych: analiza sekwencji karier zawodowych*, „Studia BAS", 2020, tom 62, nr 2
152. Kisiel R., Walinowicz N., *Problems of the Elderly in Rural Areas*. „Olsztyn Economic Journal" 2018, nr 13(1).
153. Klovig S., *Gig platforms offer employment flexibility, „*Computer Weekly", 2019, nr 2.
154. Kmiotek K., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Nukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511.
155. Knapińska M., *Prekariat jako zjawisko występujące na współczesnym rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej,* „Studia Oeconomica Posnaniensia", 2014, Vol. 2, nr 7(268).
156. Köbis C., Soraperra I., Shalvi S., *The Consequences of Participating in the Sharing Economy: A Transparency-Based Sharing Framework, „*Journal of Management", 2021, Vol. 47, Issue 1.
157. Kołodziejczyk-Olczak I., *Wpływ zarządzania wiekiem na zatrudnialność dojrzałych pracowników,* "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty", 2015, nr 1(35).
158. Korzyński P., *Przyczyny wstrzymania projektu dyrektywy w sprawie pracowników tymczasowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2005, nr 11.
159. Kotlorz D., Skórska A., *Segmentacja rynku pracy a stosowane elastyczne formy zatrudnienia,* „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012, nr 112.
160. Kotowska-Wójcik O., Luty-Michalak M., *Aktywność zawodowa matek w opiniach ich partnerów*, „Acta Universitatis Lodziensis: Folia Sociologica", 2019, nr 69.
161. Kowalczyk Ł., Laskorzyński P., *Zobowiązania starannego działania i rezultatu - dyskusja,* „Radca Prawny", 2003, nr 6.
162. Kowalski R., *Społeczna odpowiedzialność biznesu - perspektywa krytyczna,* „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2016, nr 5 (953).
163. Koza A., *Samozatrudnienie jako przejaw przedsiębiorczości osób niepełnosprawnych i sposób na wyjście z bezrobocia,* „Marketing i Zarządzanie", 2016, nr 2 (43).
164. Kozioł L., Chrabąszcz-Sarad K., *Kontrakt menedżerski narzędziem nadzoru właścicielskiego w przedsiębiorstwach komunalnych,* „Zarządzanie i Finanse", 2018, Vol. 16, No. 2.
165. Krajewska A., Krajewski S., *Is the minimum wage detrimental to the economy*?, „Olsztyn Economic Journal", 2013, nr 8(4).
166. Krajewska A., *Refleksje o płacy minimalnej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", t. XCIV, 2015.
167. Krawczyk-Bryłka B., *Branża IT - wyzwania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim,* "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2019, nr 2 (52).
168. Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Studia Informatica Pomerania", 2015, nr 37.
169. Król M., *Dywersyfikacja form zatrudnienia a nierówności społeczne,* „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2015, nr 42 (2).
170. Król M., *Retencja versus elastyczność zatrudnienia: (determinanty strategiczno-kulturowe),* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2012, nr 1 (23).

171. Kryńska E., *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy,* „Polityka Społeczna", 2007, nr 11 - 12.
172. Kryńska E., *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa", 2001, nr 1 - 2.
173. Kryńska E., *Równowaga między elastycznością i bezpieczeństwem na polskim rynku pracy: jak osiągnąć flexicurity?,* „Monitor Prawa Pracy", 2007, nr 7.
174. Krzyminiewska G., *Prekariat nowym interesariuszem ekonomii społecznej,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2015, nr 41/tom 2.
175. Kubiciel-Lodzińska S., *Imigracja zarobkowa do województwa opolskiego. Skala, warunki i perspektywy,* „Studia i Monografie", Politechnika Opolska, 2012.
176. Kubot Z., *Kierownictwo pracodawcy wobec pracowników wypożyczonych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2002, nr 4.
177. Kubot Z., *Praca rotacyjna w dwóch stosunkach pracy,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2004, nr 12.
178. Kuczera K., *Koncepcja zastosowania organizacji wirtualnej w identyfikacji modelu biznesu,* Ekonomiczne problemy usług, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 2015, nr 117.
179. Kugler A., Jimeno J. F., Hernanz V., *Employment consequences of restrictive permanent contracts: Evidence from Spanish labour market reforms*, „IZA Discussion Paper", No. 657, Institute of Labor Economics, Bonn 2003.
180. Kugler A., Saint-Paul G., *Hiring and Firing Costs, Adverse Selection and Long - term Unemployment,* "IZA Discussion Paper", 2000, No. 134.
181. Kukulak-Dolata I., *Niestandardowe formy zatrudnienia jako jeden z wymiarów segmentacji rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, Issue 536.
182. Kwak A., *Od rodziny nuklearnej Talcotta Parsonsa do wielości form życia rodzinnego współcześnie,* „Roczniki Nauk Społecznych", 2019, Tom 11 (47), nr 4.
183. Kwiatkowski E., Włodarczyk P., W*pływ prawnej ochrony zatrudnienia na rynek pracy w warunkach negatywnego szoku ekonomicznego*, „Gospodarka Narodowa", 2012, nr 11 - 12.
184. Łaszkiewicz E., Bojanowska A., *The Future of Polish Labour Market and the Issue of Work Motivation in Older People,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 2017, Tom 2, nr 328.
185. Lazear E. P., *Job security provisions and unemployment*, „Quarterly Journal of Economics", 1990, No. 3.
186. Legiędź T., *Nowa ekonomia instytucjonalna a zmiany paradygmatu rozwoju gospodarczego,* „Ekonomia" nr 4(25), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
187. Leszek P., *Koncepcje zawodności rynku: teoria a rzeczywistość,* „Equilibrium", 2010, nr 1 (4).
188. Li Y., Zhao D., Zhao F., *The empirical study on the relations among network structure, strategic flexibility and technology innovation performance*, „International Business and Management", 2013, Vol. 6.
189. Lipińska-Grobelny A., *Motywacja do pracy „Wielopracowników"- analiza porównawcza,* „Polityka Społeczna", 2018, nr 10.
190. Lipińska-Grobelny A., *Wielopraca a zadowolenie z różnych sfer życia - analiza różnic płciowych, zawodowych i wiekowych*, „Medycyna Pracy", 2016, nr 67 (3).
191. Lubrańska A., *Wartości cenione w pracy zawodowej - różnice międzypokoleniowe,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2016, nr 3 - 4.
192. Ludera-Ruszel A., *EU Work - Life Balance Directive-the Challenges for Poland*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2020, nr 12.
193. Ludera-Ruszel A., *Ocena nowej regulacji umowy o pracę na czas określony - pozytywny kierunek zmian czy utrzymane status quo*?, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 2.
194. Ludera-Ruszel A., *Ruchomy czas pracy - szansa czy zagrożenie dla pracowników, „*Monitor Prawa Pracy", 2014, nr 1.
195. Ludera-Ruszel A., *Typical or Atypical? Reflections on the atypical forms of employment illustrated with the example of a fixed-term employment contract-a comparative study*

of selected European countries, „Comparative Labor Law & Policy Journal", 2016, Vol. 37 (2).
196. Łukasik K., *Lean management czy outsourcing,* „Marketing i Rynek", 2014, nr 5.
197. Mączyńska E., Pysz P., *Liberalizm, neoliberalizm i ordoliberalizm,* „Ekonomista", 2014, nr 3.
198. Madsen P. K., *Flexicurity-Towards a Set of Common Principles?,* „International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations", 2007, Vol. 23, Issue 4.
199. Madsen P. K., „*Shelter from the storm?"- Danish flexicurity and the crisis*, „IZA - Journal of European Labour Studies", 2013, nr 2(6).
200. Madsen P. K., *Flexicurity in Danish - A Model for Labour Market Reform in Europe,* „Intereconomics", 2008, Vol. 43, Iss. 2.
201. Madsen P. K., *The Danish model of "flexicurity": experiences and lessons*, „Transfer. European Review of Labour and Research", 2004, Vol.10(2).
202. Maier M., *Starzejące się społeczeństwo jako wyzwanie dla polityki społecznej i rodzinnej,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2015, nr 401.
203. Mailand M., *The common European flexicurity principles: How a fragile consensus was reached,* „European Journal of Industrial Relations", 2010, Vol. 16, Issue 3.
204. Maleszyk P., *Hiszpański rynek pracy w okresie kryzysu finansowo-gospodarczego: nieefektywności instytucji i próby reform*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", Rzeszów, 2018, nr 55/3.
205. Mamot A., *Umowy terminowe. Zanim podejmiesz pracę.* Państwowa Inspekcja Pracy, 2017, nr 1.
206. Maniewska E., *Model stosunku pracy a projekt kodeksu pracy z 2018 r.,* „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2019, nr 113.
207. Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce - stan i perspektywy rozwoju,* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2015, nr 244.
208. Marek A., *Reglamentacja umów o pracę na czas określony*, „Służba Pracownicza", 2004, nr 9.
209. Marica M. E., *Positive and negative implications entailed by fixed - term employment contract*, „Accounting and Management Information Systems", 2018, Vol. 17, No. 1.
210. Marshall D., Davis W., Dibrell C., Ammeter A., *Learning off the Job: Examining Part-Time Entrepreneurs as Innovative Employees*, "Journal of Management", 2019, nr 45 (8).
211. McKinney L., *The Gig Economy*, „Capitol Ideas", 2018, nr 9(1).
212. Mędrala M., *Umowy o pracę na czas określony w dobie kryzysu gospodarczego, „*Zeszyt Naukowy", Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 2011, Vol. 3, Issue 18.
213. Mierzejewska K., Chomicki M., *Psychospołeczne aspekty pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych w trakcie trwania pandemii COVID-19*," Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2020, nr 3 (987).
214. Mikuła B., *Humanizacyjne i dehumanizacyjne aspekty telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy", 2017, nr 1.
215. Misztal P., *Hipoteza bezzatrudnieniowego wzrostu gospodarczego w krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego,* „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing", 2014, nr 12 (61).
216. Mitrus L., *Projekt nowelizacji Kodeksu pracy dotyczący umów terminowych,* „Monitor Prawa Pracy", 2015, nr 6.
217. Monastiriotis V., *Labour market flexibility in UK regions, 1979-1998*, „Area", 2007, Vol. 39, no 3.
218. Mooi-Reci I., Dekker R., *Fixed-Term Contracts: Short-term Blessings or Long-Term Scars? Empirical Findings from the Netherlands 1980 - 2000*, „British Journal of Industrial Relations", 2015, vol. 53.
219. Morawski W., *Praca i globalizacja*, „Polityka Społeczna", 2020, nr 11 - 12.
220. Moroz M., *Elastyczność przedsiębiorstwa - perspektywa strategiczna,* „Zeszyty Naukowe", Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2011, nr 169.
221. Mulcahy D., *Universities Should Be Preparing Students for the Gig Economy, „Harvard Business Review Digital Articles", 2019, nr* 10/3/201.

222. Murray G., *Union renewal: what can we learn from three decades of research?,* „Transfer", 2017, nr 23 (1).
223. Muster R., *Elastyczne formy pracy w opiniach pracowników nieetatowych, „*Opuscula Sociologica", 2012, nr 1.
224. Muster R., *Pracujący biedni na rynku pracy. Procesy uelastyczniania zatrudnienia zjawisko pauperyzacji pracowników*, „Studia Socjologiczne", 2012, Vol. 2012, nr 3.
225. Muszyńska K., *Corporate Social Responsibility as a way to sustainable employment*, „Econometrics", 2020, Vol. 24, Issue 3.
226. Myant M., Brandhuber L., *Uses and abuses of the OECD's Employment Protection Legislation index in research and EU policy making,* „Working Paper", nr 11, European Trade Union Institute, Brussels, 2016.
227. *Narodowa strategia zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich 2000-2006 - synteza,* „Rynek Pracy", 1999, nr 7 - 8.
228. Nickell S., *Unemployment and labour market rigidities: Europe versus North America*, „Journal of Economic Perspectives", 1997, No. 3.
229. Nicoletti G., Scarpetta S., Boylaud O., *Summary indicators of product market regulation with an extension to employment protection legislation,* Organisation for Economic Co-operation and Development, "Economics Department Working Papers", 226, 2000, ECO/WKP(99)18.
230. Niewiadomska A., *Samozatrudnienie jako forma przedsiębiorczości u osób starszych,* „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", 2016, vol. 53, Issue 3 (41).
231. Niewiadomska A., *Wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce*, „Ekonomia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2013, nr 305.
232. Nieżurawska J., *Elastyczne systemy wynagrodzeń jako efektywne narzędzie kształtowania płac,* Kształtowanie efektywności przedsiębiorstw - determinanty, pomiar, narzędzia, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 2011, nr 27.
233. Nieżurawska J., *Systemy kafeteryjne jako forma wynagradzania menedżerów z pokolenia Y,* „Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce", 2014, nr 8 (46).
234. Nieżurawska-Zając J., *Atrakcyjność systemów kafeteryjnych, work-life-balance i koncepcji "hygge" w opinii generacji Y - badania pilotażowe,* „Marketing i Zarządzanie", 2018, nr 1(51).
235. Niforou C., *The role of trade unions in the implementation of autonomous framework agreements*, „Warwick Papers in Industrial Relations", No. 87, University of Warwick, Industrial Relations Research Unit, Coventry 2008.
236. Nikulin D., *Ewolucja polityki instytucjonalnej rynku pracy w Polsce,* „Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo", 2014, nr 5/I.
237. Nübler I., *New technologies: A jobless future or a golden age of job creation?*, „Research Department Working Paper", No. 13, International Labour Office, Research Department, Geneva 2016.
238. Oczki J., *Zatrudnienie na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na tle krajów UE,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2013, nr 3 - 4.
239. Okólski M., *Statystyka imigracji w Polsce. Warunki poprawności, ocena stanu obecnego, propozycje nowych rozwiązań*, Seria: Prace Migracyjne, Ośrodek Badań nad Migracjami, Instytut Studiów Społecznych UW, Warszawa 1997, nr 2.
240. Orłowski G., *Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony - coraz bardziej (nie) typowa forma zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy", 2009, nr 3.
241. Osbert-Pociecha G., *Elastyczność strategiczna - jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2008, nr 20.
242. Ostoj I., *Elastyczność rynku pracy a ograniczanie bezrobocia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2006, nr 38.
243. Ostoj I., *Prawna ochrona zatrudnienia po światowym kryzysie gospodarczym - główne kierunki zmian w Europie,* [w:] „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", red. U. Zagóra-Jonszta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowiece 2014.

244. Ostoj I., *Redukcja regulacji czasu pracy jako kierunek zmian w sferze instytucjonalnej rynku pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2017, t. 104.
245. Paluszkiewicz M., *Zatrudnienie tymczasowe po nowelizacji*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 11.
246. Park M., *Co-sourcing Can Help Businesses Improve Profitability,* "Credit Control", 2014, Vol. 35, nr 6/7.
247. Patra E., *Praca w niepełnym wymiarze - wybrane aspekty*, [w:] Rozprawy Naukowe i Zawodowe PWSZ w Elblągu, red. K. Sidorkiewicz, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Elbląg 2020.
248. Patulski A., *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja*, cz. 1, „Monitor Prawa Pracy", 2008, nr 2.
249. Pawlonka C., *Model flexicurity w Polsce - 15 lat od wejścia kraju do UE,* 2020, https://www.researchgate.net/publication/339166854,(dostęp: 27.09.2021).
250. Pawlonka C., *Wymóg zatrudnienia w formie umowy o pracę w Prawie zamówień publicznych,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 540.
251. Pawłowska J., *Kontrakt menedżerski. Umowa o zarządzanie a ubezpieczenie społeczne*, „Personel",1996, nr 4.
252. Pawlus M., *Rodziny w Polsce - charakterystyka demograficzna,* „Studia BAS", 2016, nr 1(45).
253. Pędziwiatr F., *Telepraca i jej implikacje*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2002, nr 2.
254. Piecko-Mazurek A., *Job sharing - praca dla dwojga*, „Monitor Prawa Pracy", 2008, nr 12.
255. *Pierwsza Praca*, „Przegląd Rządowy", 2002, nr 4.
256. Pietruszka-Ortyl A., *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości przedsiębiorstwa,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 2011, nr 46.
257. Pilc M., *Analiza porównawcza mierników prawnej ochrony pracowników*, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2016, t.100.
258. Piorunek M., *Kariery zawodowe w dobie transformacji kulturowych (socjopedagogiczna perspektywa oglądu),* „Polityka Społeczna", 2014, nr 3.
259. Piotrowska A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-główne aspekty i uwarunkowania*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych", 2019, nr 32.
260. Pisarczyk Ł., *Nowy model zatrudnienia terminowego w prawie pracy*? - część 1 i 2, „Monitor Prawa Pracy", 2016, nr 5 i 6.
261. Pisarczyk Ł., *Terminowe umowy o pracę - szansa czy zagrożenie?*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2006, nr 8.
262. Piszczek A., *Przeciwdziałanie nadużyciom w zatrudnieniu tymczasowym,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2019, nr 4.
263. Polak E., *Pracujący biedni w XXI wieku*, „Ekonomia", 2011, Uniwersytet Warszawski, Vol. 7, nr 27.
264. Posiewka-Kowalska M., *Użytkownik i czasownik: zatrudnianie tymczasowe - aspekt prawny,* „Personel i Zarządzanie", 2003, nr 5.
265. Pragert G., *Przygotowania do włączenia publicznych służb zatrudnienia w Polsce do sieci EURES*, „Rynek Pracy", 2003, nr 53.
266. Prassl J., Risak M., *Uber, Task Rabbit, and co.:Platforms as employers? Rethinking the legal analysis of crowdwork,* „Comparative Labor Law & Policy Journal", 2016, nr 37.
267. Prokurat S., Świerkowski L., *Nadchodzi Praca 2,0,* „Harvard Business Review Polska", 2013, nr 7- 8.
268. Pruchnik M., Pruchnik K., *Stan wiedzy o telepracy jako jeden z czynników warunkujący jej rozwój i popularyzację,* "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2020, Vol. 64 Issue 11.
269. *Przedsiębiorczość - Rozwój - Praca. Strategia gospodarcza rządu SLD-UP-PSL*, „Przegląd Rządowy", 2002, nr 3.
270. Przeklasa D., *Koncepcja profilowania pomocy dla osób bezrobotnych jako nowy instrument poprawy jakości usług świadczonych przez powiatowe urzędy pracy,* „Internetowy Przegląd Prawniczy", Uniwersytet Jagielloński, 2015, nr 4.

271. Puzio-Wacławik B., *Uelastycznianie rynku pracy w Polsce w warunkach globalnej gospodarki,* „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2016, nr 257.
272. Puzio-Wacławik B.*, Uelastycznienie rynku pracy jako ważny czynnik ograniczający bezrobocie, „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", 2006, nr 728.
273. Rąb Ł., *Prekariat i prakaryzacja pracy w epoce globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria Organizacji i Zarzadzanie, 2016, nr 92.
274. Rączka K., *Elastyczny czas pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2013, nr 7.
275. Raczkowski M., *Umowy na czas określony w ustawie antykryzysowej,* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2010, nr 6.
276. Ravallion M., *Mashup Indices of Development,* „World Bank Research Observer", World Bank Group, 2012, nr 27(1).
277. Ravenstein E., *The Laws of Migration*, „Journal of the Royal Statistical Society", 1989, No. 52.
278. Reda A., *Praca tymczasowa na podstawie umowy cywilnoprawnej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2012, nr 9.
279. Regalia I., Regini M., *Trade Unions and employment relations in Italy during the economic crisis,* „South European Society and Politics", 2018, nr 23 (1).
280. Rękas M., *Kobiety na rynku pracy a elastyczne formy zatrudnienia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2010, nr 16.
281. Rękas M., *Ulgi na dzieci jako instrument polityki rodzinnej a niska dzietność w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 451.
282. Rękas M., *Wydatki na aktywną politykę rynku pracy (ALMP) w Polsce jako element modelu flexicurity*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2011, nr 173.
283. Rose R., *Job sharing, „State Magazine",* 2016, nr 612.
284. Rosetti N., *Do European trade unions foster social solidarity?Evidence from multilevel data in 18 countries*, "Industrial Relations Journal", 2019, nr 50 (1).
285. Rott-Pietrzyk E., Grochowski M., *Prowizja agenta w czasie trwania umowy. Imperatywny czy dyspozytywny charakter regulacji i wynikające z tego konsekwencje*, „Transformacje Prawa Prywatnego", 2018, nr 3.
286. Rylski M., *Obowiązki informacyjne pracodawcy związane z zawieraniem umów o pracę po nowelizacji kodeksu pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 2017, nr 79 (2).
287. Rylski M., *Ochrona pracownika przed nadużywaniem terminowego zatrudnienia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2014, nr 8.
288. Rylski M., *Przeciwdziałanie nadużywaniu umów o pracę na czas określony po nowelizacji Kodeksu pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 11.
289. Rytko A., Kołyska J., *Wpływ sektorowego programu operacyjnego "Rozwój zasobów ludzkich" na liczbę pracujących i stopę bezrobocia na obszarach wiejskich w Polsce*, "Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", 2008, nr 8.
290. Sączkowska K., *Praca emocjonalna i równowaga praca - życie we współczesnym świecie,* „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych", 2019, nr 1.
291. Sagan M., *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania", Towarzystwo Naukowe KUL &Katolicki Uniwersytet Lubelski, 2013, nr 5 (41).
292. Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., *Postrzeganie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, „Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi", 2018, Vol. 120, nr 1.
293. Sanetra W., *Delegowanie pracowników do pracy w innym kraju w prawie europejskim*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 1998, nr 9.
294. Scarpetta S., *Assessing the Role of Labour Market Policies and Institutional Settings on Unemployment: A Cross-Country Study*, „OECD Economic Studies", 1996/1, No. 26.
295. Schnabel C., *Union Membership and Collective Bargaining: Trends and Determinants,* „IZA Discussion Paper Series", nr 13465, Institute of Labor Economics, Bonn 2020.
296. Shapiro A., *Dynamic exploits: calculative asymmetries in the on-demand economy*, „New Technology, Work & Employment", 2020, Vol. 35 Issue 2.
297. Siegmann K. A., Schiphors F., *Understanding the globalizing precariat: From informal sector to precarious work*, „Progress in Development Studies", 2016, nr 16/ 2.

298. Signes T., *The end of the subordinate worker?: collaborative economy, on - demand economy, Gig economy, and the crowdworkers' need for protection*, „International Journal of Comparative Labour Law & Industrial Relations", 2017, Vol. 33, nr 2.
299. Sikora E., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,* „Zarządzanie i Finanse", 2019, R. 17, nr 1, cz. 1.
300. Skoczek M., *Migracje zarobkowe i ich rola w rozwoju lokalnym. Studia porównawcze Ameryka Łacińska i Europa*, „Working Paper", no. 4, IKR,WGiSR UW,Warszawa 1994.
301. Skowron-Mielnik B., *Job-sharing - nowe możliwości organizowania pracy,* "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2008, nr 5.
302. Skowron-Milenik B., Wojtkowiak G., *Formy zatrudnienia - analiza elastyczności pracowników,* "Organizacja i kierowanie", 2016, nr 3.
303. Skrzek-Lubasińska M., *Samozatrudnienie hybrydowe - ujęcie teoretyczne i empiryczne,* „Wiadomości Statystyczne", 2019, Vol. 64, nr 8.
304. Skrzek-Lubasińska M., *Zmiany instytucjonalne stosunków pracy w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2019, nr 52(3), https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.4781, (dostęp: 15.03.2021).
305. Sliż P., *Praca zdalna podczas epidemii COVI - 19 w Polsce - wyniki badania empirycznego,* „e-mentor", 2020, nr 3 (85).
306. Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy,* „Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi", 2017, tom 116/117, nr 3/4.
307. Sobczyk A., *Prawo do pracy a zatrudnienie terminowe i niepełnowymiarowe*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2016, nr 11.
308. Staszewska E., *Klasyfikacja środków prawnych przeciwdziałania bezrobociu - wybrane zagadnienia,* „Zeszyty Prawnicze Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego", 2012, nr 12/2.
309. Staszewska E., *Pojęcie "osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy" w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, "Zeszyty Prawnicze", 2010, nr 10/1.
310. Stefański K., *Elastyczny czas pracy w świetle nowelizacji Kodeksu pracy,* „Monitor Prawniczy", 2013, nr 23.
311. Stelina J., *Nowa koncepcja umowy o pracę na czas określony*, „Państwo i Prawo", 2015, nr 11.
312. Stępniak-Kucharska A., *Pakiet antykryzysowy jako instrument wspierania rynku pracy i przedsiębiorców,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 2011, nr 248.
313. Stępnicka N., *On-demand economy vs. szanse i zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego,* [w:] „Globalna i lokalna ekonomia rozwoju. Szanse i zagrożenia". Przedsiębiorczość i Zarządzanie, red. K. Raczkowski, K. Klepcaki, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2017, Tom XVIII, Zeszyt 9, Część I.
314. Stroińska E., Sułkowski Ł., *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy - raport z badań, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511.
315. Stroińska E., Sułkowski Ł., *Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy - raport z badań,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511.
316. Strojny M., *Pracownicy wiedzy - przegląd badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 2004, nr 6.
317. Strzelecki P., Saczuk K., Grabowska I., Kotowska I.E., *Rynek pracy*,[w:] Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i jakość życia Polaków, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
318. Sturn S., *Do Minimum Wages Lead to Job Losses? Evidence from OECD Countries on Low-Skilled and Youth Employment,* „ILR Review", 2018, Vol. 71, Issue 3.
319. Sulmicka M., *Strategia Lizbońska - nowe wyzwania*, „Polityka Społeczna", 2005, nr 1.
320. Surdykowska B., *Pełne i produktywne zatrudnienie - miraż czy realny cel? Kilka uwag w kontekście zmiany technologiczne*j, „Studia Prawno-Ekonomiczne", 2019, t. 113.

321. Suska J., *Model flexicurity a społeczna odpowiedzialność biznesu,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", 2016, nr 4.
322. Świątek M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi - programy praca - życie jako forma inwestycji o zabarwieniu motywacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie", 2018, nr 117.
323. Świątkowski A. M., *Szanse, zagrożenia i niewiadome zatrudnienia w stadium „czwartej rewolucji przemysłowej",* „Polityka Społeczna", 2018, nr 4.
324. Świątkowski A. M., *Telepraca - specyfika pracy na odległość*, „Monitor Prawa Pracy", 2006, nr 7.
325. Świątkowski A., *Polityka społeczna i prawo pracy wobec bezrobocia*, „Państwo i Prawo", 2002, nr 8.
326. Szachowicz-Sempruch J., *Nieodpłatna praca w domu i polityka rodzinna jako formy przemocy instytucjonalnej,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 438.
327. Szluz B., *Telepraca-nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy - szansa czy zagrożenie?*, „Modern Management Review", 2013, nr 4.
328. Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych,* „Informatyka Ekonomiczna", 2017, nr 2(44).
329. Szylko-Skoczny M., *Polityka rynku pracy w III RP - doświadczenia i wyzwania,* „Problemy Polityki Społecznej", 2014, nr 26.
330. Szylko-Skoczny M., *Sytuacja na rynku pracy u progu nowego wieku,* „Polityka Społeczna", 2002, nr 1.
331. Szylko-Skoczny M., *Zmiany w modelu pracy*, „Studia Ekonomiczne", Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2014, nr 167.
332. Szylko-Skoczny M., *Zwrot w polityce rynku pracy*, „Polityka Społeczna", 2006, nr 1.
333. Szymanik E., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa - główne aspekty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", 2016, nr 5 (953).
334. Taranowicz I., *Polityka rodzinna a przemiany współczesnej rodziny,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2016, nr 438.
335. Tomanek A., *Status osoby samozatrudnionej w świetle znowelizowanych przepisów o minimalnym wynagrodzeniu za pracę*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne", 2017, nr 1.
336. Tomaszewska-Lipiec R., *Prekarna praca jako produkt współczesnej cywilizacji,* „Przegląd Pedagogiczny", 2014, nr 2.
337. Turner C., *Strategic flexibility and the emergence of virtual global strategies*, „European Business Review", 2012, Vol. 24.
338. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny - problem interpretacji kluczowych terminów*, „Organizacja i Kierowanie", 2010, nr 2.
339. Venn D., *Legislation, collective bargaining and enforcement: updating the OECD employment protection indicators*, „Social, Employment and Migration Working Papers", nr 89, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris 2009.
340. Visser J., *Trade Unions in the Balance, „*ILO ACTRAV Working Paper", International Labour Organization 2019.
341. Vodopivec M., Laporsek S., *Levelling the playing field: The effects of Slovenia's 2013 labour market reform,* „IZA Discussion Paper", No. 9783, Institute of Labor Economics, Bonn 2016.
342. Vonk G., Jansen A., *Social protection of marginal part-time, self-employment and secondary jobs in the Netherlands,* „WSI", 2017, nr 9.
343. Walczak-Duraj D., *Moralna przestrzeń pracy - wiodące uwarunkowania,* „Rocznik Nauk Społecznych", 2019, Tom 11 (47), nr 4.
344. Walentek D., *Determinants of the ettractiveness of telework before the outbreak of the Covid-19 pandemic*, „Informatyka Ekonomiczna", 2020, nr 1(55).
345. Węgrzyn G., *Mobilność zawodowa a sytuacja na rynku pracy,* „Studia Ekonomiczne", Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 276.
346. Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Statystyki i Demografii SGH", 2011, nr 16.

347. Williams C., Lapeyre F., *Dependent self-employment: Trends, challenges and policy respondents in the EU*, „Employment Working Paper", No. 228, ILO, Geneva 2017.
348. Wilthagen T., Tros F., *The Concept of „Flexicurity": A new* approach to regulating employment and labour markets, [w:] Flexicurity: Conceptual Issues and Political Implementation in Europe, „Transfer. European Review of Labour and Research", 2004, Vol. 10(2).
349. Wincenciak L., *Stopa zwrotu z wykształcenia wyższego w Polsce według grup kierunków studiów,* „Edukacja", 2017, 4(143).
350. Wiśniewski J., *Istota telepracy,* „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania", 2014, tom 5.
351. Wiśniewski Z., *Aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2018, nr 511.
352. Wójcik-Żołądek M., *Współczesne procesy migracyjne: definicje, tendencje, teorie,* [w:] Migracje i polityka migracyjna, red. Ł. Żołądek, „Studia BAS", 2014, nr 4.
353. Wojdyło-Preisner M., *Koncepcje profilowania bezrobotnych,* „Polityka Społeczna", 2013, nr 3.
354. Wolak G., *Umowa o dzieło jako zobowiązanie rezultatu,* „Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały", Kraków 2019, nr 1 (24).
355. Wróbel P., Jendza D., *Kontrowersje wokół definicji telepracy,* „Zarządzanie i Finanse", 2018, Vol. 16, nr 1/2.
356. Wyrwa J., Piątyszek-Pych A., *Bezpieczny i elastyczny rynek pracy w Europie - idea koncepcji flexicurity,* „Problemy Profesjologii", 2012, nr 1.
357. Zajkowska O., *Czy elastyczne formy zatrudnienia służą polskim matkom? Analiza mikroekonometryczna*, „Studia Ekonomiczne: Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", 2014, nr 196.
358. Zakrzewska- Szczepańska K, *Telepraca w Unii i w Polsce*, „Służba Pracownicza", 2006, nr 4.
359. Żołnierczyk-Zreda D., *Kontrakt psychologiczny w świetle elastycznego zatrudnienia pracowników - przegląd badań*, „Medycyna Pracy", 2016, nr 67(4).

Materiały źródłowe i statystyczne

1. *2020 Employment Flexibility Index, EU and OECD Countries*, Lithuania Free Market Institute, 2020, https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020-3.pdf (dostęp:05.09.2021).
2. *2020 Employment Flexibility Index, EU and OECD Countries*, Lithuania Free Market Institute, 2020, https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2019/12/Employment-flexibility-index2020-3.pdf (dostęp:05.09.2021).
3. Auer P., *In Search of Optimal Labour Market Institutions,* Economic and Labour Market Paper, International Labour Organization, 2007, nr 3.
4. Bednarska A., *Ogólne zasady wykonywania pracy zdalnej - omówienie praktyczne,* https://gsw.com.pl/publikacje/covid-19/ogolne-zasady-wykonywania-pracy-zdalnej-omowienie-praktyczne?gclid=CjwKCAjw, (dostęp: 20.03.2021).
5. Betcherman G., *Labor Market Institutions: A Review of the Literature*. Background Paper for the Word Development Report 2013.
6. *Bezrobocie młodzieży i integracja ludzi młodych na rynku pracy. Sprawozdania z kontroli opublikowane w latach 2013-2017*. Komitet Kontaktowy Najwyższych Organów Kontroli Unii Europejskiej. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2018, https://www.eca.europa.eu/sites/cc/Lists/CCDocuments/CC_AUDIT_COMPENDIUM/CC-AUDIT_COMPENDIUM_PL.pdf, (dostęp: 02.03.2020).
7. Bover O., García-Perea P., Portugal P., *A Comparative study of the Portuguese and Spanish Labour Markets,* Servicio de Estudios, Banco de España, Banco de Portugal, 1999.
8. Cavallini S., Soldi R., Di Matteo L., Utma M., Errico B., *Addressing brain drain: The local and regional dimension,* European Committee of the Regions, Commission for Social Policy, Education, Employment, Research and Culture, European Union 2018.

9. Cazes S., Khatiwada S., Malo M. A., *Employment protection and industrial relations: Recent trends and labour market impacts*, [w:] World of work report 2012. Better jobs for a better economy, International Labour Office, International Institute for Labour Studies, Geneva 2012.
10. Cazes S., Nesporova A., *Employment protection legislation (EPL) and its effects on labour market performance*, ILO High-Level Tripartite Conference on Social Dialogue 2003, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.544.8906&rep=rep1&type=pdf, (dostęp:09.01.2020).
11. CBOS, *Komunikat z badań CBOS, Centrum Badania Opinii Społecznej*, nr 123/2014, Warszawa 2014, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_123_14.PDF, (dostęp:19.06.2018).
12. CBOS, *Sytuacja Zawodowa Polaków 2015,* Komunika z badań, nr 147/2015.
13. CBOS, *Sytuacja zawodowa Polaków i gotowość zmiany zatrudnienia*, Komunikat z badań, nr 72/2018.
14. Chudek D., Grochowski A., *oZUSowanie umowy zlecenie od 1 stycznia 2016 r. - nowe przepisy*,http://www.bid.com.pl/aktualnosci/ozusowanie-umowy-zlecenie-od-1-stycznia-2016-r-nowe-przepisy, (dostęp: 01.10.2020).
15. *Council conclusions on flexicurity in times of crisis, Luxembourg,* Council of the European Union, 8 June 2009, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/ cms<_Data/docs/pressdata/en/lsa/108369.pdf, (dostęp: 03.01.2018).
16. De Stefano V., Aloisi A., *European legal framework for "digital labour platforms",* Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018.
17. Deloitte, *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte, Global Human Capital Trends 2020, Deloitte Insights.
18. Deloitte, *First Steps into the Labour Market, International survey of students and graduates,* Central Europe 2018, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/ce-first-steps-into-the-labour-market-2018.pdf, (dostęp:03.06.2021).
19. Deloitte, *Leading the social enterprise: Reinvent with a human Focus,* Deloitte Global Human Capital Trends 2019, Deloitte Insights.
20. Deloitte, *Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.*0, Millennial Survey 2018.
21. Devire, *Rynek. Zmiany. Pracy 2021*, *Rynek pracy po roku pandemii - w poszukiwaniu równowagi,* ttps://www.devire.pl/ o-rynku-pracy, (dostęp: 07.07.2021).
22. Długołęcka M., Biały I., Cacko M., Łukasiak M., Strzelecka H., *Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności,* Główny Urząd Statystyczny, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2018.
23. *Ease of Doing Business in Poland, https://tradingeconomics.com/poland/ease-of-doing-business,* (dostęp: 05.09.2021).
24. *Employment protection legislation: Summary indicators in the area of terminating regular contracts(individual dismissals)*, International Labour Office, Geneva 2015.
25. Eurofound, *Aspects of non-standard employment in Europe*, Eurofound, Dublin 2017.
26. Eurofound, *Employment and working conditions of selected types of platform work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.
27. Eurofound, *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017.
28. Eurofound, *Exploring the fraudulent contracting of work in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.
29. Eurofound, *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.
30. Eurofound, *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2015.
31. Eurofound, *Overview of new forms of employment-2018 update*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.

32. Eurofound, *Platform work: Maximising the potential while safeguarding standards?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2019.
33. Eurofound, *Platform work: Types and implications for work and employment - Literature review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018.
34. Eurofound, *Privilege or necessity? The working lives of people with multiple jobs*, European Working Conditions Survey 2015 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.
35. Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017, https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/2020/european-working-conditions-survey-2020, (dostęp:28.12.2020).
36. Eurofound, *Telework and ICT - based mobile work (TICTM): Flexible working in the digital age*, Publications office of the European Union, Luxembourg 2020.
37. Eurofound, *Working conditions in sectors*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020.
38. European Commission, *Annexes to the Impact Assessment Accompanying the document Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on the Conditions of Entry and Residence of Third-Country Nationals for the Purposes of Highly Skilled Employment*, SWD 194 final, Brussels 2016, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:5dffd125-2d87-11e6-71a1.0001.02/DOC_2&format=PDF, (dostęp:01.02.2019).
39. European Commission, *Commission Staff Working Document: Analytical document accompanying theConsultation Document second phase consultation of Social Partners under Article 154 TFEU on a possibile revision of the Written Statement Directive (Directive91/533/EEC) in the framework of the European.*
40. European Commission, *Employment and social developments in Europe 2015*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2016.
41. European Commission, *Facing the challenge. The Lizbon Strategy for growth and employment*, Report form the High Level Group chaired by Wim Kok, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2004.
42. European Commission, *LMP expenditure by type of action - summary tables*, https://webgate.ec.europa.eu/empl/redisstat/databrowser/view/LMP_EXPSUMM/default/table?lang=en, (dostęp: 04.09.2021).
43. European Commission, *White Paper, Growth competitiveness and employment*, *The challenges and ways forward into the21st century*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 1994.
44. Eurostat, *Employed persons having a second job by sex, age and occupation in the first job*, https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 07.08.2021).
45. Eurostat, *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*,https://appsso. eurostat.ec. europa.eu /nui/show. do?dataset=lfsa_ehomp, (dostęp: 12.08.2021).
46. Eurostat, *Employment - annual statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics, (dostęp:10.08.2021).
47. Eurostat, *Employment rate by sex, age group 20 - 64*, https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_10&plugin=1, (dostęp: 07.08.2021).
48. Eurostat, *Employment rate of older workers, age group 55 - 64*, https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tesem050, (dostęp: 08.01.2021).
49. Eurostat, *LFS series detailed annual survey results*, https://ec. europa.eu/ eurostat/cache/metadata/en/lfsa_esms.htm, (dostęp:09.08.2021).
50. Eurostat, *Long working hours in main job by sex, age, professional status and occupation*,https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_qoe_3a2&lang=en, (dostęp: 08.12.2020).
51. Eurostat, *Main reason for part-time employment - Distributions by sex and age (%),https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do* (dostęp:08.08.2021).

52. Eurostat, *Mean and median income by age and sex,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.en, (dostęp: 20.05.2020).
53. Eurostat, *Part - time employment as percentage of the total employment by sex and age (%),* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_eppga&lang=en, (dostęp:07.08. 2021).
54. Eurostat, *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status,* http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp:05.09.2021).
55. Eurostat, *Population by educational attainment level, sex and age (%) - main indicators, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do,* (dostęp: 06.09.2021).
56. Eurostat, *Precarious employment by sex, age and NACE Rev. 2 activity,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_qoe_4ax1r2&lang=en, (dostęp: 17.02.2021).
57. Eurostat, *Self-employment by sex, age and educational attainment level (1000),* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 14.08. 2021.
58. Eurostat, *Self-employment by sex, age, citizenship and degree of urbanisation,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_r_e2sganu&lang=en, (dostęp: 11.08.2021).
59. Eurostat, *Tax rate on low wage earners - Unemployment trap,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_nt_unemtrp&lang=en, (dostęp:06.09.2021).
60. Eurostat, *Temporary employees as percentage of the total number of employees, by sex, age and citizenship (%),*https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 09. 08. 2021).
61. Eurostat, *Temporary employees by sex, age and duration of the work contract (1 000),* ttps://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do, (dostęp: 06.11.2021).
62. Eurostat, *Temporary employees by sex, age and main reason,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_etgar&lang=en, (dostęp: 11.04.2021).
63. Eurostat, *Unemployment by sex and age - annual data,* https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en, (dostęp: 26.09.2021).
64. *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping Stones,* Report by the European Expert Group on Flexicurity, Bruksela 2007.
65. Frey C., Osborne M., *The Future of employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation*?,https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of _Employment.pdf, (dostęp: 14.11.2019).
66. Future Business Instytute, *Praca zdalna - rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany,* 2020, https://futurebusiness.institute/praca-zdalna-rewolucja-ktora-sie-przyjela, (dostęp: 02.02.2021).
67. Green Paper, *Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 22.11.2006, COM(2006) 708 final.
68. Grzybowski M., Skotnicka E., Wądołowska A., *Nowy trend w formule zatrudniania. Era Freelancera,*https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018_02_14_Era_Freelancera/$File/GIG_raport_13.02_DRAFT.PDF, (dostęp:03.11.2019).
69. GUS, *Odsetek ludności w wieku 15 - 64 lata wg poziomu wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania*, https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica, (dostęp: 09.08. 2021).
70. GUS, *Odsetek ludności w wieku 15 lat i więcej wg poziomu wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania,*https://bankdanych.io/1116,odsetek-ludnosci-w-wieku-15-lat-i-wiecej-wg poziomu -wyksztalcenia-plci-i-miejsca -zamieszkania, (dostęp: 17.02.2021).
71. GUS, *Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia,* na podstawie badania modułowego: *Nietypowe formy zatrudnienia i praca nierejestrowana przeprowadzonego w IV kwartale 2014 roku łącznie z Badaniem Aktywności Ekonomicznej Ludności*.
72. GUS, *Prognoza ludności na lata 2014 - 2050, Studia i Analizy Statystyczne*, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, GUS, Warszawa 2014.

73. GUS, *Zeszyt metodologiczny Struktura wynagrodzeń według zawodów*, Departament rynku pracy, Warszawa 2020, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/zeszyt-metodologiczny-struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow,8,1.html, (dostęp: 17.02.2020).
74. Gwartney J., Lawson R., Hall J., *Economic Freedom of the World, 2019 Annual Report*, Fraser Institute, https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2019.pdf, (dostęp: 03.11.2021).
75. Gwartney J., Lawson R., Hall J., Murphy R., *Economic Freedom of the World: 2021 Annual Report*, Fraser Institute 2021, https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2021.pdf, (dostęp:09.11.2021).
76. Hałas-Krawczyk A., Krupa J., *Umowy o pracę na czas określony pod lupą,* Clifford Chance, Warszawa 2014, https://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/briefings/2014/04/umowy-o-prace-na-czas-okreslony-pod-lupa.pdf., (dostęp: 09.03.2021).
77. ILO, *Employment and social protection in the new demographic context*, International Labour Office, Geneva 2013.
78. ILO, *Employment protection legislation: Summary indicators in the area of terminating regular contracts (individual dismissals)*, ILO, Genewa 2015.
79. ILO, *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*, International Labour Office - Geneva 2016.
80. ILO, *World Employment Social Outlook*, International Labour Organization Geneva 2018.
81. ILO, *World Social Protection Report 2014/2015: Building economic recovery, inclusive development and social justice*, ILO, Geneva 2014.
82. Institute for Management Development, *IMD World Competitiveness ranking 2021*, Institute for Management Development, https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/, (dostęp: 05.09.2021).
83. Institute for Management Development, *Methodology and principles of analysis, https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/methodo/methodology-talent_report-presentation.pdf*, (dostęp:16.07.2020).
84. Kantar TNS, *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników,* Edycja Polska 2018.
85. Keune M., *Flexicurity: the new cure for Europe's labour market problems?,* "Social Developments in the European Union 2007", Brussels: ETUI-REHS.
86. Komisja Europejska, *Raport Komisji Europejskiej: Sprawozdane krajowe - Polska 2016 r., SWD (2016),* https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/cr_poland_2016_pl.pdf, (dostęp: 22.01. 2021).
87. Komisja Europejska, *Zatrudnienie w Europie 2006,* Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, Jednostka D. 1, 2006.
88. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, {SEK(2007) 861},{SEK(2007) 862}, Bruksela, dnia 27.6.2007 KOM (2007) 359 wersja ostateczna.
89. *Komunikat Komisji Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, COM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010.
90. Kożuchowski J., *Polska liderem w wydatkach socjalnych wśród posocjalistycznych krajów OECD*, Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju - FOR, Komunikat FOR 3/2021, https://for.org.pl/pliki/artykuly/7959_komunikat-for-32021polska-liderem-w-wydatkach-socjalnych-wsrod-posocjalistycznych-krajow-oecd.pdf, (dostęp: 06.09. 2021).
91. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2005 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 września 2004 r.
92. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2006 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 25 kwietnia 2006 r.
93. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2007 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 marca 2007 r.

94. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2008 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 12 lutego 2008 r.
95. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2010-2011r. Dokument przyjęty przez Uchwałą Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2010 r.
96. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2012-2014 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 21 sierpnia 2012 r.
97. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2015-2017 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 10 marca 2015 r.
98. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2018 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 czerwca 2018 r.
99. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2019 r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 06 czerwca 2019.
100. Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na 2021r. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 czerwca 2021.
101. Kwiatkowski B., *Ekonomia współdzielenia to początek ery prosumentów,* https://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-02-23-ekonomia-wspoldzielenia-to-poczatek-ery-prosumentow.html, (dostęp:04.11.2019).
102. Lehndorff S., Dribbusch H., Schulten T., *Rough waters European trade unions in a time of crises*, European Trade Union Institute (ETUI), Brussels, 2018.
103. Łuba P., *(Wspoł)dziel i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf, (dostęp: 04.11.2019).
104. Łukaszewicz A., *Rewolucja w urzędach pracy*, https://www.pb.pl/rewolucja-w-urzedach-pracy-1112789, (dostęp: 10.09.2021).
105. Makowiec M., *Metodyka humanizowania telepracy*, „Monografie: Prace Doktorskie", nr 28, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
106. Manpower Group*, Ocena nowej rzeczywistości rynku pracy - perspektywa pracowników i pracodawców,*2020, https://www.manpowergroup.pl/raporty-rynku pracy, (dostęp: 08.07.21).
107. Manpower Group, *Rewolucja Umiejętności, Wpływ Covid-19 na rozwój cyfryzacji i kompetencji: Przed pracownikami nowa przyszłość,* 2021, https://www.manpowergroup.pl/2021/04/23/skills-revolution-reboot-2021, (dostęp: 08.07.2021).
108. Manpower Group*, Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/raporty-rynku, (dostęp: 08.07.21).
109. ManpowerGroup, *Niedobór talentów 2020, Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2020/02/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL-1.pdf*
110. *Matching Skills and Labour Market Needs. Building Social Partnerships for Better Jobs*, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014.
111. McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automatisation*, 2017, https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi%20jobs%20lost-jobs%20gained_ report_ december %202017.ashx, (dostęp:14.11.2019).
112. Milewski F., *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału,* PARP, Warszawa 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_tlum_jako_zrodlo_wiedzy_i_kapitalu_v_3_0ps.pdf (dostęp:27.02.2020).
113. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego*,https://www.wup.pl/images/uploads/I_URZAD/RPD/20052006/Zintegrowany_Program_Operacyjny_Rozwoju_Regionalnego_2004_-_2006.pdf, (dostęp:10.09.2021).
114. Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, *Założenia do ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa 2003.
115. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Profilowanie pomocy dla osób bezrobotnych. Podręcznik dla pracowników powiatowych urzędów pracy*, Warszawa 2014.
116. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013*, www.mrr.gov.pl.

117. *Mission for Flexicurity*, Council of the European Union, Brussels 2008, SOC 129, http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st06/st06793.en08.pdf, (dostęp: 26.08.2021).
118. Müller T., Vandaele K., Waddington J., *Collective bargaining in Europe: towards an endgame,* European Trade Union Institute (ETUI), Brussels, 2019.
119. OECD, *Policy responses to new forms of work*, OECD Publishing, Paris 2019.
120. OECD, *Detailed description of employment protection legislation, 2019*; *Recent trends in employment protection legislation,* https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm, (dostęp: 08.01.2020).
121. OECD, *Indicators of Employment Protection,* https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm, (dostęp: 04.09.2021).
122. OECD, *OECD Digital Economy Outlook 2017*, OECD Publishing, Paris 2017, https://doi.org/10.1787/9789264276284-en.
123. *OECD, Poland*, https://www.oecd.org/els/emp/Poland.pdf, (dostęp:04.09,2021);
124. OECD, *Protecting jobs, enhancing flexibility: A new look at employment protection legislation*, *OECD Employment Outlook*, OECD Publishing, Paris 2013.
125. OECD, *Social spending (indicator)*, doi: 10.1787/7497563b-en, (dostęp: 07.09.2021).
126. OECD, *The Future of Social Protection: What Works for Non-standard Workers*?, OECD Publishing, Paris 2018.
127. Olechnowicz M., Kijowska M., *Raport z wyników ankiety" Elastyczne formy zatrudnienia",* Zielona linia - Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia, 2011.
128. Orłowski G., Patulski A., *Zatrudnianie kadry menedżerskiej w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*, materiały z konferencji „Prawne aspekty zatrudniania kadry kierowniczej", Warszawa 1999.
129. PARP, *Raport z badania "Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn" przeprowadzonego przez* Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o**.** *na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-Analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzenia_8_05_2020_2.pdf,* (dostęp:03.06.2021).
130. PIP, *Umowy terminowe. Zanim podejmiesz pracę*. https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/182298/ul%20Umowy-terminowe%20Netto.pdf, (dostęp:14.08.2020).
131. *Polski Ład,* https://www.gov.pl/web/polski-lad, (dostęp:19.09.2021).
132. *Polskie Badanie Panelowe POLPAN*, http://polpan.org/pl/o-polpanie, (dostęp: 30.05.2021).
133. *Praca zdalna będzie uregulowana prawnie. Ministerstwo Rozwoju pracuje nad założeniami,*https://praca.money.pl/wiadomosci/praca-zdalna-bedzie-uregulowana-prawnie-ministerstwo-rozwoju-pracuje-nad-zalozeniami-6614890112498304a.html. (dostęp: 10.06.2021).
134. *Praca zdalna w nowej odsłonie - drugi projekt zmian w Kodeksie pracy*, https://studio.pwc.pl/aktualnosci/prawo/praca-zdalna-w-nowej-odslonie-drugi-projekt-zmian, (dostęp: 04.10.2021).
135. Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii, czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, 2020, https://pracodawcyrp.pl/opinie-raporty, (dostęp: 05.09.2020).
136. Prasołek Ł., Kiełbratowska A., *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, Legalis 2020, https://www.ksiegarnia.beck.pl/skin/frontend/beck/default/external/lp/kadry-i-place-2020/praca-zdalna-w-praktyce.pdf, (dostęp: 20.03.2021).
137. *Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006, https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/media/91649/piw_equal_1108.pdf,* (dostęp:10.09.2021).
138. Rango M., Laczko F., *Global Migration Trends: An Overview*, International Organization for Migration, Geneva 2014.
139. *Raport o realizacji Programu Pierwszy Biznes. Stan na koniec grudnia 2005r.,* Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.
140. *Raport z badania "Alternatywne formy pracy*" przeprowadzonego przez *Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. w 2020*. r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020 r., http://www.parp.gov.pl(dostęp:07.07.2021).

141. *Raport z badania "Alternatywne formy pracy*" przeprowadzonego przez *Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o. w 2020*. r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020r., http://www.parp.gov.pl(dostęp:07.07.2021).
142. Rymsza M., *Analiza, testowanie i wdrażanie w Polsce koncepcji flexicurity przy wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ekspertyza przygotowana dla Fundacji Fundusz Współpracy, Warszawa 2009.
143. Samardžija V., Butković H., *From the Lisbon Strategy to Europe 2020*, Institute for International Relations – IMO, Zagreb 2010.
144. Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2019*, World Economic Forum, Geneva 2019, https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf, (dostęp:05.09.2021).
145. Schwab K., Zahid S., *The Global Competitiveness Report Special Edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery*, World Economic Forum, Geneva 2020, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf, (dostęp: 05.09.2021).
146. *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006*, https://www.gov.pl/web/rodzina/sektorowy-program-operacyjny-rozwoj-zasobow-ludzkich-2004-2006, (dostęp:10.09.2021).
147. Smith R., Pavlovaite I., Jurado E., Weber T., *Evaluation of the first phase of flexicurity (2007-2010): final report*, ICF GHK to European Commission, Directorate-General Employment, Social Affairs and Equal Opportunities (VC/2011/0682), https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10018&langId=en, (dostęp: 14.09.2021).
148. Sochańska-Kawiecka M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kołakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., *Elastyczne formy zatrudnienia - skutki społeczne i ekonomiczne,* Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław 2013.
149. Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J. P., *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009, „OFCE", nr 33, https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/WP2009-33.pdf, (dostęp:19.07. 2020).
150. Trzeciakowski R., *Indeks Elastyczności Zatrudnienia 2020: jeden rozmiar nie jest dla wszystkich,* Forum Obywatelskiego Rozwoju, https://for.org.pl/pl/a/7464,komunikat-1/2020-indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2020-jeden-rozmiar-nie-jest-dla-wszystkich, (dostęp:18.04.2020).
151. TUC (European Trade Union Confederation): *Implementation of the European Framework Agreement On Telework. Report by The European Social Partners*.
152. *TUC (European Trade Union Confederation)*: *Implementation of the European Framework Agreement On Telework. Report by The European Social Partners*, http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20agreement%20on%20telework%20EN.pdf (dostęp: 06.09.2020).
153. Törmalehto V., *Reconciliation of EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) data and national accounts,* Publications Office of the European Union, Luxemburg 2019.
154. Vandaele K., *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2000,* ETUI aisbl, Brussels, 2019.
155. Voss P., Dornelas A., Wild A., Kwiatkiewicz A., *European Social Dialogue 2009 - 2011: Social Partners and Flexicurity in Contemporary Labour Markets*, ETUC/CES, Brussels 2011.
156. Williams C., Vila M. L., Horodnic A., *Tackling Undeclared Work in the Collaborative Economy and Bogus Self-Employment*, Working Paper, European Platform, 2020, http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3707054, (dostęp: 06.05. 2021).
157. Wilthagen T., Houwerzijl M., *How does flexibility affect social cohesion? The Council of Europe's tree model revisited,* [w:] Reconciling labour flexibility with social cohesion - Facing the challenge, Trends in social cohesion, No. 15, Council of Europe, 2005.
158. World Bank, *Doing Business 2020,* World Bank 2020, Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CCBY 3.0 IGO.

159. World Bank, *Doing Business Employing Workers Consultative Group, Final Report*, 2011, https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Miscellaneous/Final-EWI-CG-report 2011.pdf, (dostęp: 19.07.2020).
160. World Bank, *Employing Workers methodology*, https://www.doingbusiness.org/en/methodology/employing-workers, (dostęp: 09.07. 2020).
161. World Bank, *Region Profile of European Union*, Doing Business 2020, World Bank 2020, Washington, DC: World Bank, License: Creative Commons Attribution CCBY 3.0 IGO. World Bank, *Economy Profile Poland* Doing Business 2020, https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/poland/POL.pdf, (dostęp: 05.09.2021).
162. World Economic Forum, *A Brief History of the Executive Opinion Survey and The Global Competitiveness Report*, https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/box-1-a-brief-history-of-the-executive-opinion-survey-and-the-global-competitiveness-report/, (dostęp:14.07.2020).
163. World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020, https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020*, (dostęp: 08.07.2021).
164. World Economic Forum, *The Human Capital Report 2015*, Geneva 2015, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Human_Capital_Report_2015.pdf, (dostęp: 02.03.2020).
165. World Health Organization, *World report on ageing and health*, Luxemburg 2015.
166. Zalecenie Nr 188 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczące prywatnych biur pośrednictwa pracy, http://www.mop.pl/doc/html/zalecenia/z188.html, (dostęp:02.09.2020).
167. *Zatrudnienie młodzieży: działania UE zmierzające do osiągnięcia tego celu,* https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20171201STO89305/zatrudnienie-mlodziezy-dzialania-ue-zmierzajace-do-osiagniecia-tego-celu, (dostęp: 02.03.2020).
168. *Zmiany w prawie (ustawa WAB) dla polskich pracowników w Holandii w 2020 r.*, https://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/praca-za-granica/3603974,Zmiany-w-prawie-ustawa-WAB-dla-polskich-pracownikow-w-Holandii-w-2020-r.html, (dostęp:08.09.2020).
169. *Znajomość i stosowanie rozwiązań elastycznego rynku pracy*, badanie przeprowadzone na zlecenie PKPP Lewiatan przez firmę 4P Research Mix Sp. z o.o.

Akty prawne

1. Council Directive 1999/70/EC of 28 June 1999 concerning the framework agreement on fixed-term work concluded by ETUC, UNICE and CEEP, Dz. U. WE L 175/43 z 10.07. 1999 r.
2. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union, Dz.U. EU L186/105 z 11.07.2019 r.
3. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU, Dz.U. UE L 188/79 z 12.07.2019 r.
4. Dydyrektywa Rady EWG nr 86/653 z dnia 18 grudnia 1986 r. w sprawie harmonizacji przepisów prawnych państw członkowskich dotyczących niezależnych agentów handlowych, Dz.U. L 382/17 z 31.12.1986 r.
5. Dyrektywa Rady EWG nr 91/383 z dnia 25 czerwca 1991 r. uzupełniająca środki mające wspierać poprawę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy pracowników pozostających w stosunku pracy na czas określony lub w czasowym stosunku pracy. Dz.U. L 206 z 29.7.1991.
6. Dyrektywa 1997/81/WE z 15 grudnia 1997r. w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze czasu zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków zawodowych (ETUC), Dz. U. WE L14 z 1998 r.

7. Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, Dz. U. EU L 299/9 z18.11.2003 r.
8. Dyrektywa 96/71 z 16 grudnia 1996 r. dotyczaca kierowania pracowników do pracy za granicę w ramach świadczenia usług. Dz.U. WE, nr L 18/1 z 21.01.1997.
9. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/957 z dnia 28 czerwca 2018 r. zmieniająca dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług, Dz.U. UE L173/16 z 09.07. 2018.
10. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/104/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie pracy tymczasowej, Dz.U. UE, L 327/ 9 z 5.12.2008.
11. Konwencja nr 158 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej rozwiązania stosunku pracy z inicjatywy pracodawcy http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k158.html, (dostęp:08.07. 2020).
12. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1996 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą. Dz.U. z 1996 r. Nr 60, poz. 280.
13. Ustawa o zatrudnieniu z 29 grudnia 1989 r, Dz.U. z1989 r. Nr 75, poz. 446.
14. Ustawa z 02 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 374.
15. Ustawa z 11 października 2013 o szczególnych rozwiązaniach związanych z ochroną miejsc pracy, Dz. U. z 2013 r. poz.1291.
16. Ustawa z 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu, Dz. U. z 1995 r. Nr 1, poz. 1.
17. Ustawa z 16 października 1991 r. o zatrudnieniu i bezrobociu, Dz.U. z 1991r. Nr 106, poz. 457 ze zm.
18. Ustawa z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001, z późn. zm.
19. Ustawa z 26.07.2002 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw. Dz.U. z 2002 r. poz. 1146. z póź.zm.
20. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców. Dz. U. z 2009 r. Nr 125, poz. 1035.
21. Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług. Dz.U. z 2016 r. poz. 868.
22. Ustawa z dnia 11 kwietnia 2008 r. o ratyfikacji Konwencji nr 181 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej prywatnych biur pośrednictwa pracy, przyjętej w Genewie w dniu 19 czerwca 1997 r. Dz. U. z 2008 r. Nr 93, poz. 581.
23. Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych, Dz.U. z 2013r. poz. 896.
24. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych. Dz.U. z 1998 r. nr 137, poz. 887. Dz. U. z 2020 r. poz. 266, 321, 568, 695, 875 i 1291.
25. Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu. Dz.U. z 1995r. Nr 1, poz. 1.
26. Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2003 r. Nr 213, poz. 2081.
27. Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2014 r. Nr 598, poz. 1662.
28. Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19, Dz.U. z 2020 r. poz. 1086.
29. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2009 r. Nr 6, poz. 33.
30. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. z 2004r. Nr 173, poz. 1807.

31. Ustawa z dnia 2 lutego 1996 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw. Dz.U. z 1996 r. poz. 110. z póź.zm.
32. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.
33. Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2016 r. poz. 1265.
34. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964 r. Nr 16 poz. 93 z póź.zm.
35. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DZ.U. z1974 r. Nr 24, poz. 141.
36. Ustawa z dnia 23 października 2009 r. o zmianie ustawy o zatrudnieniu pracowników tymczasowych. DZ. U. z 2009 r. Nr 221, poz. 1737.
37. Ustawa z dnia 23 października 2014 r. o zmianie ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2014 r. poz. 1831.
38. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. DZ. U. z 2001 r. Nr 128, poz.1405
39. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2007 r. Nr 181, poz. 1288.
40. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2007 r. Nr 176, poz.1243.
41. Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2015 r. poz. 1220.
42. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. z 1974 r. Nr 24, poz. 141.
43. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz. U. z 2020 r. poz. 1320. z. późn. zm.
44. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2019 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2019 r. poz. 986.
45. Ustawa z dnia 26 lipca 2000 r. o zmianie ustawy - kodeks cywilny. Dz. U. z 2000 r. Nr 74, poz. 857.
46. Ustawa z dnia 26 lipca 2002 r. o zmianie ustawy- Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2002 r. Nr 135, poz. 1146.
47. Ustawa z dnia 27 lipca 1990r. zmieniająca ustawę o zatrudnieniu, Dz.U. z 1990 r. Nr 56, poz. 323.
48. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy - Prawo zamówień publicznych, DZ.U. z 2014 r. poz.1232.
49. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. - Przepisy wprowadzające ustawę - Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej. Dz.U. z 2018 r. poz. 650.
50. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców. Dz.U. z 2018r. poz. 646.
51. Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2017 r. poz. 962.
52. Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. Dz.U. z 2016 r. poz. 1202.
53. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Dz.U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608.
54. Ustawa z dnia 1 lipca 2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców. Dz. U. z 2009 r. Nr 125, poz. 1035.

Inne

1. Departament Rynku Pracy, *Komentarz do Ustawy z 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/180149/20050811134510_1961992835.pdf/0493e0aa-6fd5-46e6-953f-a9d9840c1aea?t=1403783135000, (dostęp: 09.09.2021).
2. Miller T., Kim A.B., Roberts J. M., *2021 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation Washington 2021, https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf, (dostęp: 05.09.2021).

3. Miller T., Kim A.B., Roberts J.M., Tyrrell P., *2020 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation Washington, 2020, https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021IndexOfEconomicFreedom_FINAL.pdf,(dostęp:09.11.2021).
4. Najwyższa Izba Kontroli, *Efektywność świadczenia usług rynku pracy,2019*, nr ewidencyjny: P/18/079, https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/18/079/, (dostęp: 09.09. 2021).
5. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 18 maja 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz.U. 2021 poz. 1100.
6. *Oświadczenie Rządowe z dnia 12 listopada 2008 r. w sprawie mocy obowiązującej Konwencji nr 181 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej prywatnych biur pośrednictwa pracy, przyjętej w Genewie dnia 19 czerwca 1997 r,* Dz.U. 2008 nr 222 poz. 1449.
7. *Uzasadnienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 19.03.2015*https://archiwum.mpips.gov.pl/archiwum-projekty-aktow-prawnych-/archiwum-projekty-ustaw/prawo-pracy/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy---kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw-1/?serwis=2, (dostęp:26.09.2020).
8. *Wyrok Sądu Najwyższego z 5.10.2012 r., I PK 79/12*, OSNP 2013/15-16, poz.180.
9. *Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 października 2007 roku, sygn. akt: II PK 49/07,* OSNP 2008/21-22/317.
10. *Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 6 czerwca 2018 r. sygn. akt K 53/16*, Dz.U. 2018, poz. 1149.
11. *Wyrok TS z 13.03.2014 r., C-38/13, C-38/13, Dwutygodniowy okres wypowiedzenia bez względu na zakładowy staż pracy, Małgorzata Nierodzik v. Samodzielny Publiczny Psychiatryczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. dr Stanisława Deresza w Choroszczy - UE: C:* 2014:152, https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/orzeczenia-sadow/c-38-13-dwutygodniowy-okres-wypowiedzenia-bez-wzgledu-521527343, (dostęp: 08.03.2021).

Spis rysunków

Rys. 1. Determinanty elastyczności rynku pracy....16
Rys. 2. Rodzaje elastyczności rynku pracy....17
Rys. 3. Uwarunkowania wpływające na sytuację na rynkach pracy....31
Rys. 4. Indeks prawnej ochrony zatrudnienia....37
Rys. 5. Unijne filary flexicurity....85
Rys. 6. Ścieżki dochodzenia do flexicurity....87
Rys. 7. Procentowy udział w PKB wydatków na instrumenty polityki rynku pracy w Polsce w latach 2005-2019....106
Rys. 8. Elastyczne formy zatrudnienia....120
Rys. 9. Organizacja czasu pracy w niepełnym wymiarze....128
Rys. 10. Udział pracowników posiadających umowy na czas określony w ogóle pracujących w Polsce i w wybranych grupach krajów UE (%)....174
Rys. 11. Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce na czas określony w IV kwartale....177
Rys. 12. Udział pracowników czasowych w ogóle pracujących w Polsce i w UE w 2020 r. z uwzględnieniem wieku i płci (%)....178
Rys. 13. Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce na czas określony według poziomu wykształcenia w IV kwartale 2010 i 2020 r. (%)....179
Rys. 14. Pracownicy czasowi (%) a wskaźnik niedobrowolnego zatrudnienia....181
Rys. 15. Udział pracujących w niepełnym wymiarze w ogóle pracujących w Polsce i w wybranych grupach krajów UE (%)....185
Rys. 16. Kobiety i mężczyźni pracujący w Polsce w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartałach 2010-2020 (tys.)....187
Rys. 17. Pracujący w niepełnym wymiarze czasu w Polsce i UE z uwzględnieniem....189
Rys. 18. Główne przyczyny pracy w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartale 2010 i 2020 r. w Polsce....190
Rys. 19. Pracujący w niepełnym wymiarze jako % wszystkich pracujących a wskaźnik niedobrowolnego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu....191
Rys.20.Udział samozatrudnionych w ogóle pracujących w Polsce oraz w wybranych grupach krajów UE (%)....195
Rys. 21. Samozatrudnione kobiety i mężczyźni w Polsce w IV kwartale....197
Rys. 22. Osoby samozatrudnione w Polsce i UE z uwzględnieniem wieku i płci w 2020 r. (%)...198
Rys. 23. Samozatrudnieni w Polsce według wieku w IV kwartale w roku 2010 i 2020....199
Rys. 24. Samozatrudnieni w Polsce według poziomu wykształcenia w IV kwartale....200
Rys. 25. Samozatrudnieni w Polsce według sekcji PKD w IV kwartale w latach 2010 i 2020 r. ..201
Rys. 26.Uwarunkowania rozwoju elastycznych form zatrudnienia....242
Rys. 27. Model badawczy....252
Rys. 28. Wiek respondentów biorących udział w badaniu....257
Rys. 29. Miejsce zamieszkania respondentów....258
Rys. 30. Branża, w której pracują respondenci....258
Rys. 31. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami zatrudnienia?”....260
Rys. 32. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Z czym kojarzy się Panu/Pani termin "umowy śmieciowe"?....263
Rys. 33. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Jakby Pan/Pani ocenił(a) poziom swojej wiedzy na temat następujących elastycznych form zatrudnienia?”....266
Rys. 34. Średnia poziomu wiedzy ankietowanych na temat poszczególnych elastycznych....268
Rys. 35. Średnie poziomu wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia u respondentów o różnym wieku....269
Rys. 36.Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Skąd czerpie Pan/Pani wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia?”....270
Rys. 37. Wielokrotne odpowiedzi respondentów na pytanie „Gdyby była możliwość wyboru formy zatrudnienia, to obecną pracę chciałby/chciałaby Pan/Pani wykonywać:”....271

Rys. 38. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy po zakończeniu pandemii chciałby Pan/Pani kontynuować pracę zdalną?” 276
Rys. 39. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące zmian w zatrudnieniu dokonywanych przez pracodawcę przed i w trakcie pandemii COVID-19 279
Rys. 40. Odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy doświadczenia związane z COVID-19 zmieniły Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia, w tym pracy zdalnej?” 280
Rys. 41. Analiza frekwencyjności słów kluczowych - nieustrukturyzowane odpowiedzi respondentów, których podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść 281
Rys. 42. Model badawczy skorygowany po badaniu 292

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane wskaźniki pomiaru elastyczności rynku pracy 44
Tabela 2. Wymiary elastyczności zatrudnienia 67
Tabela 3. Wymiary uelastyczniania czasu pracy 69
Tabela 4. Uczestniczący w kształceniu ustawicznym w latach 2007-2020 w wieku 25-64 lata w UE i Polsce (%) 108
Tabela 5. Uczestniczący w kształceniu ustawicznym w latach 2007-2020 w wieku 25-64 lata w Polsce (podział na płeć w %) 109
Tabela 6. Poziom osiągnięć edukacyjnych osób w wieku 25-34 lata w latach 2007 i 2020 (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia) 109
Tabela 7. Poziom osiągnięć edukacyjnych osób w wieku 45-54 lata w latach 2007 i 2020 (odsetek osób posiadających co najmniej wykształcenie średnie drugiego stopnia) 110
Tabela 8. Wybrane cele strategii Europa 2020 113
Tabela 9. Klasyfikacja elastycznych form zatrudnienia 119
Tabela 10. Rodzaje telepracy ze względu na miejsce jej wykonywania 140
Tabela 11. Wybrane zalety i wady elastycznych form zatrudnienia 169
Tabela 12. Pracownicy najemni pracujący w Polsce na czas określony i nieokreślony w IV kwartałach w latach 2010-2020 173
Tabela 13. Pracownicy posiadający umowy na czas określony jako % zatrudnionych w wybranych krajach UE 175
Tabela 14. Pracownicy posiadający umowy na czas określony w UE i w Polsce w latach 2010-2020 jako % pracujących (osoby w wieku 15-64 lata) 177
Tabela 15. Przyczyny pracy na czas określony w UE i w Polsce w roku 2010 i 2020 180
Tabela 16. Pracujący w Polsce w niepełnym wymiarze czasu w IV kwartałach w latach 2010-2020 według statusu na rynku pracy 184
Tabela 17. Pracujący w niepełnym wymiarze czasu jako % ogółu pracujących w wybranych krajach UE* 186
Tabela 18. Odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu w UE i w Polsce w latach 2010-2020 (osoby w wieku 15-64 lata) 188
Tabela 19. Pracujący na własny rachunek w Polsce w IV kwartałach 2010-2020 194
Tabela 20. Samozatrudnieni jako % ogółu pracujących w wybranych krajach UE 196
Tabela 21. Samozatrudnieni w UE i w Polsce w latach 2010-2020 jako % ogółu pracujących (osoby w wieku 15-64 lata) 197
Tabela 22. Wybrane obszary tematyczne publikacji dotyczących elastycznych form zatrudnienia (EFZ) 244
Tabela 23. Świadomość na temat elastycznych form zatrudnienia u kobiet i mężczyzn oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona 261
Tabela 24. Liczebność i częstość respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Które z form zatrudnienia odnoszą się według Pana/Pani do określenia "umowy śmieciowe"? 262
Tabela 25. Zalety pracy zdalnej u respondentów pracujących i niepracujących zdalnie oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona 265
Tabela 26. Liczebność i częstość wskazań respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi na pytanie „Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową?” 272
Tabela 27. Forma zatrudnienia u respondentów według wieku oraz wyniki testu chi kwadrat Pearsona 273
Tabela 28. Liczebność i częstość respondentów dla wielokrotnych odpowiedzi dotyczący form zatrudnienia (wielokrotne odpowiedzi) 274
Tabela 29. Liczebność i częstość wskazań respondentów dla odpowiedzi na pytanie „Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracuje/pracował (a) Pan/Pani zdalnie?” 275
Tabela 30. Praca zdalna respondentów przed i w trakcie COVID-19 oraz wynik testu McNemara (tylko osoby pracujące przed pandemią) 275
Tabela 31. System pracy zdalnej wprowadzony przez pracodawcę przed i w trakcie COVID-19 oraz wynik testu McNemara (tylko osoby, które miały w tym okresie pracodawcę) 279

Tabela 32. Liczebność i częstość respondentów dla odpowiedzi na pytanie „Czy Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść?” 280
Tabela 33. Średnie wraz z odchyleniami standardowymi poziomu wiedzy u osób, które nie wskazały i wskazały na odpowiedź „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia” oraz wyniki testu U Manna-Whitneya 282
Tabela 34. Średnie poziomu wiedzy u osób, które wskazały odpowiedzi: „nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia”, „słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy", „to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca” 283
Tabela 35. Skojarzenia na temat elastycznych form zatrudnienia a źródła wiedzy 284
Tabela 36. Liczebność i częstość respondentów dla nastawienia do umów śmieciowych (wielokrotne odpowiedzi) 285
Tabela 37. Liczebność i częstość respondentów dla odpowiedzi dotyczącej utożsamiania umów śmieciowych (wielokrotne odpowiedzi) 285
Tabela 38. Nastawienie do umów śmieciowych u respondentów utożsamiających umowy śmieciowe z elastycznymi formami zatrudnienia oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona 285
Tabela 39. Statystyki opisowe poziomu wiedzy na temat elastycznych form zatrudnienia u respondentów o różnej opinii na temat wpływu doświadczeń związanych z COVID-19 na podejście do elastycznych form zatrudnienia oraz wynik testu F Welcha 286
Tabela 40. Formy zatrudnienia odnoszące się do określenia „umowy śmieciowe” u respondentów bez i z nieelastyczną formą zatrudnienia oraz wyniki testu chi-kwadrat Pearsona 287
Tabela 41. Źródła pozyskiwania wiedzy o elastycznych formach zatrudnienia a deklarowany poziom wiedzy na ich temat 288
Tabela 42. Nastawienie do umów śmieciowych u respondentów utożsamiających je z elastycznymi formami zatrudnienia a możliwość wyboru formy zatrudnienia 289

Załaczniki

Załacznik nr 1. Kwestionariusz ankiety

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

Zapraszam Państwa do wypełnienia niniejszej ankiety. Jej wypełnienie zajmie około 10 minut. Ankieta jest anonimowa, wykorzystana zostanie jedynie do celów badań naukowych. Z góry dziękuję za Państwa czas i pomoc.

---

*Wymagane

1.Które z poniższych odpowiedzi kojarzą się Panu/Pani z elastycznymi formami zatrudnienia? (Proszę o zaznaczenie maksymalnie 5 odpowiedzi) *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ nie słyszałem/łam wcześniej takiego określenia
- ❑ słyszałem/łam to określenie, ale trudno powiedzieć z czym się kojarzy
- ❑ to między innymi: umowa zlecenie, umowa terminowa, telepraca
- ❑ dotyczą tylko osób, które nie mogą znaleźć pracy
- ❑ pozwalają nabywać doświadczenie
- ❑ pozwalają dostosowywać pracę do potrzeb pracownika
- ❑ pozwalają pracodawcy obniżyć koszty pracy
- ❑ są korzystne wyłącznie dla pracodawców
- ❑ są korzystne wyłącznie dla pracowników
- ❑ mogą być korzystne zarówno dla pracodawców jak i pracowników
- ❑ to inaczej "umowy śmieciowe"
- ❑ Inne: ……

2. Na podstawie jakiej formy/form zatrudnienia wykonuje Pan/Pani pracę zawodową? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ umowa o pracę na czas nieokreślony
- ❑ umowa o pracę na czas określony
- ❑ umowa zlecenie
- ❑ umowa o dzieło
- ❑ kontrakt menadżerski
- ❑ umowa agencyjna
- ❑ samozatrudnienie
- ❑ telepraca
- ❑ praca w niepełnym wymiarze godzin
- ❑ praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej
- ❑ obecnie nie pracuję
- ❑ Inne: ……

3. Z czym kojarzy się Panu/Pani termin "umowy śmieciowe"? (Proszę o zaznaczenie maksymalnie 5 odpowiedzi)*

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ słabo płatną pracą
- ❑ niewielką ochroną pracownika
- ❑ łatwością zwalniania pracownika
- ❑ przewagą pracodawcy nad pracownikiem
- ❑ brakiem pewności zatrudnienia
- ❑ większą elastycznością zatrudnienia
- ❑ możliwością dostosowania pracy do potrzeb pracownika

- ❑ łatwością znalezienia pracy, szczególnie w sytuacji bezrobocia
- ❑ trudno powiedzieć
- ❑ Inne: ……..……

4. Które z form zatrudnienia odnoszą się według Pana/Pani do określenia "umowy śmieciowe"? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ umowa o pracę na czas określony
- ❑ umowa zlecenie
- ❑ umowa o dzieło
- ❑ kontrakt menadżerski
- ❑ umowa agencyjna
- ❑ samozatrudnienie
- ❑ telepraca
- ❑ praca w niepełnym wymiarze godzin
- ❑ praca tymczasowa za pośrednictwem agencji tymczasowej
- ❑ Inne: ……..……
- ❑ żadne z powyższych

5. Jak by Pan/Pani ocenił(a) poziom swojej wiedzy na temat następujących elastycznych form zatrudnienia?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź w rzędzie.

Opinia dotycząca wiedzy na temat następujących elastycznych form zatrudnienia:	nic nie wiem	wiem niewiele	mam podstawową wiedzę	wiem niewiele	wiem bardzo dużo
Umowa na czas określony	❒	❒	❒	❒	❒
Umowa zlecenia	❒	❒	❒	❒	❒
Umowa o dzieło	❒	❒	❒	❒	❒
Telepraca	❒	❒	❒	❒	❒
Samozatrudnienie	❒	❒	❒	❒	❒
Umowa agencyjna	❒	❒	❒	❒	❒
Kontrakt menadżerski	❒	❒	❒	❒	❒
Praca w niepełnym wymiarze godzin	❒	❒	❒	❒	❒
Praca tymczasowa za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej	❒	❒	❒	❒	❒

6. Skąd czerpie Pan/Pani wiedzę na temat elastycznych form zatrudnienia? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ internet
- ❑ prasa
- ❑ telewizja
- ❑ własne doświadczenie zawodowe
- ❑ opinia znajomych
- ❑ informacje uzyskane od pracodawcy
- ❑ informacje uzyskane od związków zawodowych
- ❑ inne źródła
- ❑ nie mam wiedzy na ich temat

7. Gdyby była możliwość wyboru formy zatrudnienia, to obecną pracę chciałby/chciałaby Pan/Pani wykonywać: *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ w tej samej formie co dotychczas
- ❑ w formie zapewniającej większą elastyczność czasu pracy
- ❑ w formie zapewniającej większą elastyczność miejsca pracy
- ❑ w formie zapewniającej mniejszą elastyczność czasu pracy
- ❑ w formie zapewniającej mniejszą elastyczność miejsca pracy
- ❑ trudno powiedzieć
- ❑ nie dotyczy

8. Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracodawca dokonał zmian dotyczących zatrudnienia w Pana/Pani zakładzie pracy? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ tak, dokonywał zmian w zakresie wymiaru czasu pracy
- ❑ tak, dokonywał zmian w systemie wynagrodzeń
- ❑ tak, dokonywał zmian w zakresie formy zatrudnienia
- ❑ tak, dokonał zwolnień
- ❑ tak, wprowadził system pracy zdalnej
- ❑ nie
- ❑ nie wiem
- ❑ nie dotyczy
- ❑ Inne: ……

9. Czy w roku poprzedzającym epidemię COVID -19 pracodawca dokonywał zmian w zatrudnieniu w Pana/Pani zakładzie pracy? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ❑ tak, dokonywał zmian w zakresie wymiaru czasu pracy
- ❑ tak, dokonywał zmian w systemie wynagrodzeń
- ❑ tak, dokonywał zmian w zakresie formy zatrudnienia
- ❑ tak, dokonywał zwolnień
- ❑ tak, wprowadził system pracy zdalnej
- ❑ nie
- ❑ nie wiem
- ❑ nie dotyczy
- ❑ Inne: ……

10. Czy przed epidemią COVID – 19 pracował Pan/Pani zdalnie? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ❑ tak
- ❑ nie
- ❑ nie pracowałem/ałam w tym okresie

11.Czy w trakcie epidemii COVID-19 pracuje/pracował (a) Pan/Pani zdalnie? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ❑ tak
- ❑ nie, przez cały ten okres nie byłem/am i nie jestem aktywny/a zawodowo
- ❑ nie, ponieważ moja praca nie może być wykonywana zdalnie

❑ nie, ponieważ nie mogę wykonywać swojej pracy w trakcie epidemii COVID-19 (np. opieka nad dzieckiem)
❑ nie, ponieważ firma nie umożliwia takiej formy pracy
❑ nie, z innych niż wymienione powodów

12. Czy po zakończeniu pandemii chciałby Pan/Pani kontynuować pracę zdalną?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
❑ tak, całą swoją pracę chciałbym/chciałabym wykonywać zdalnie
❑ tak, część swojej pracy chciałbym/chciałabym wykonywać zdalnie
❑ nie, nie interesuje mnie praca zdalna

13. Jakie są Pana/Pani zdaniem największe zalety pracy zdalnej? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.
❑ Elastyczny czas pracy
❑ Brak konieczności dojazdu do pracy
❑ Możliwość połączenia pracy z obowiązkami domowymi
❑ Wzrost poziomu koncentracji na realizowanych zadaniach/projektach
❑ Wzrost kreatywności i nabywanie nowych umiejętności
❑ Zadaniowy charakter pracy zdalnej
❑ Większa niezależność w sposobie wykonywania pracy/zadań Inne:
❑ Inne: ……..……

14. Jakie są Pana/Pani zdaniem największe wady pracy zdalnej? *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.
❑ Brak bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami
❑ Brak bezpośredniego kontaktu z przełożonym
❑ Trudności z oddzieleniem pracy od obowiązków domowych
❑ Problemy z koncentracją
❑ Problemy techniczne
❑ Inne: ……..……

15. Czy doświadczenia związane z Covid-19 zmieniły Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia, w tym pracy zdalnej?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
❑ tak
❑ nie
❑ nie wiem

16. Czy Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść? *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
❑ tak
❑ nie

17. Proszę o krótkie uzasadnienie jak i dlaczego zmieniło się Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia:
……
……
……
……
……
……

METRYCZKA

Płeć: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
- ❑ Kobieta
- ❑ Mężczyzna
- ❑ Inna

Wiek: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
- ❑ 15-24
- ❑ 35-44
- ❑ 45-54
- ❑ 55-64
- ❑ 65 i powyżej

Wykształcenie: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
- ❑ niepełne podstawowe
- ❑ podstawowe
- ❑ gimnazjalne
- ❑ zasadnicze zawodowe
- ❑ policealne,
- ❑ średnie zawodowe
- ❑ wyższe (licencjat)
- ❑ wyższe (magister, inżynier)
- ❑ Inne:……..……

Miejsce zamieszkania: *

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.
- ❑ wieś
- ❑ miasto do 50 tys. mieszkańców
- ❑ miasto od 50 tys. do 200 tys. mieszkańców
- ❑ miasto od 200 tys. do 500 tys. mieszkańców
- ❑ miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

Branża, w której Pan/Pani pracuje: *

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.
- ❑ przemysł
- ❑ budownictwo
- ❑ bankowość
- ❑ firmy ubezpieczeniowe, finansowe, prawo
- ❑ handel
- ❑ usługi, drobne naprawy
- ❑ łączność, informatyka
- ❑ media, reklama
- ❑ administracja publiczna
- ❑ oświata i szkolnictwo wyższe
- ❑ ochrona zdrowia
- ❑ inne
- ❑ nie dotyczy

Załacznik nr 2. Wybrane odpowiedzi respondentów na pytanie: „Jak i dlaczego zmieniło się Pana/Pani podejście do elastycznych form zatrudnienia?" – zmiana na korzyść.

Wyjście poza sztywne ramy czasu pracy wynikające z k.p. W przypadku atrakcyjnych zawodów jak IT, zwiększa się swoboda zmiany projektu na ciekawszy, gdyż okres wypowiedzenia jest b. krótki lub w ogóle go nie ma.
A jednak można inaczej, czego wcześniej w zasadzie nie brano pod uwagę.
Bo można połączyć pracę z domem.
Brak konieczności pracy na pełen etat.
Daje to dużo dodatkowych możliwości np. odbycie szkoleń przez e-learning.
Daje to zupełnie nowe możliwości i doświadczenie.
Do niedawna uważałam, że najkorzystniejszą umową do której powinnam dążyć jest umowa o pracę. Dzięki doświadczeniu w nowej pracy zrozumiałam, że inne formy zatrudnienia również mogą być korzystne dla pracownika.
Do tej pory znałem jedną osobę wykonującą pracę zdalną i kompletnie nie wiedziałem na czym polegała, tyle tylko, że z domu. Obecnie freelancerzy, agenci ale i ludzie wykonujące jakieś specjalistyczne zawody maja dużo więcej opcji zatrudnienia i mogą sobie wybierać pracodawcę, który będzie dla nich najodpowiedniejszy.
Doceniłam możliwości jakie daje praca zdalna.
Doceniłam możliwość dopasowywania sposobu wykonywania pracy w zależności od sytuacji.
Doświadczyłam, że praca zdalna, nawet wymagająca kontaktu z drugim człowiekiem, czy grupą ludzi, może mieć wysoką wartość.
Dzięki pracy zdalnej można normalnie pracować w czasach pandemii, ale nadal uważam, że umowy śmieciowe to zło i są boleśnie nadużywane w Polsce.
Dzięki elastyczności zatrudnienia mogę efektywniej planować swoją pracę.
Dzięki elastycznym formom zatrudnienia mogę bardziej efektywnie wykorzystać czas.
Elastyczne formy zatrudnienia dają szansę pracy w domu osobie niepełnosprawnej. Z kolei indywidualny rozkład czasu pracy umożliwia na przykład młodej mamie pogodzenie obowiązków rodzicielskich z powrotem do pracy. Może być też swego rodzaju lekarstwem na kryzys, elastyczne zatrudnianie pomoże ograniczyć koszty, jakie wiążą się z zatrudnieniem w formie tradycyjnej, jednocześnie zapewniając wysoką jakość pracy.
Elastyczne formy zatrudnienia dają więcej korzyści dla pracowników i pracodawców. Pozytywnie wpływają na rozwój gospodarki.
Elastyczne formy zatrudnienia zwiększają komfort pracy.
Dzięki elastycznym formom zatrudnienia firmy nie bankrutowały.
Jest bardziej komfortowo, gdy pracuje się w sposób dogodny dla siebie.
Jest przyjemnie i mniej czasu poświęcam na pracę niż w biurze.
Praca zadalna to forma, dzięki której: podnosi się poziom efektywności; obniża się koszty związane z dotarciem do miejsca pracy oraz zdecydowanie lepiej wykorzystuje się czas. Można wykonywać ją z dowolnego miejsca na ziemi. Zwiększa to szanse na pozyskanie zatrudnienia, również dzięki temu, że powiększa się obszar poszukiwań- ŚWIAT.
Praca zdalna to realne rozwiązanie chociaż wielu pracodawców deklarowało że nie ma możliwości. Przy pracy zadaniowej wydajność jest lepsza oraz lepsza jest organizacja spotkań nikt nie zawraca głowy spotkaniem w drodze do toalety czy gdzieś z łapanki
Jest to wygodniejsza forma zatrudnienia szczególnie ze względu na warunki pogodowe. Nie tracimy czasu na dojazdy z/do pracy.
Jeśli elastyczna forma to praca zdalna to jestem za takimi formami pracy.
Kiedyś wydawało mi się, że praca zdalna nie przynosi tak wysokich efektów jak praca stacjonarna, lecz teraz wiem już, że wyniki pracy zdalnej mogą być tak samo dobre jak podczas pracy standardowej.
Elastyczne formy zatrudnienia rozwijają kreatywność.
Elastyczne formy pracy, w tym praca zdalnai telepraca, to lepiej wykorzystywane nowoczesne narzędzia komunikacji.
Dzięki pracy zdalnej, ludzie nie tracili pracy.

Mam większą wiedzę na ten temat elastycznych form pracy. Nie będę się już bała pracy w tych formach.
Mogę mieszkać w innym mieście co zmniejsza koszty oraz daje możliwość partnerce wyboru miejsca pracy.
Mogę pracować zdalnie i zaoszczędzić pieniądze wydawane na dojazd do pracy.
Mogłem jej doświadczyć osobiście. Dodatkowo wszyscy pracowali w formie zdalnej - brak dyskryminacji tego jednego czy dwóch pracowników pracujących z domu.
Moim zdaniem elastyczne formy zatrudnienia są prawidłowe pod względem możliwości zagospodarowania czasu i miejsca pracy. Szkoda, że często oznaczają brak kontaktu bezpośredniego.
Moja opinia o elastycznych formach pracy zmieniła się na lepsze, ponieważ dają większą swobodę w wyborze czasu i miejsca pracy. Jednocześnie warunkiem takiej pracy jest dostępność możliwości technicznych oraz posiadanie odpowiedniego poziomu odpowiedzialności i samoorganizacji.
Może to być ciekawe rozwiązanie w zatrudnieniu osób, elastyczne formy pracy dają duże możliwości.
Możliwość korzystania z elastycznych form zatrudnienia często w sytuacjach trudnych, jak Covid-19 pozwoliło na utrzymanie pracy a nie bezwzględne zwolnienie. Dopasowanie do potrzeb i możliwości zarówno pracodawcy jak i pracownika.
Możliwość połączenia obowiązków domowych z pracą, brak dojazdów.
Elastyczne formy pracy to możliwość szybkiej zmiany pracy lub sposobu jej wykonywania.
Dzięki elastycznym formomo można było pracować pomimo pandemii.
Można dostosować pracę do własnych potrzeb.
Musiałem wypróbować tryb pracy z domu. Okazało się, że niektóre obowiązki mogę wykonywać z domu. Doceniłem to, że można pracować inaczej.
Zmieniłem zdanie na korzyść, ponieważ po własnych doświadczeniach wiem że to jednak dużo większa wygoda jeżeli chodzi o czas i organizowanie dnia.
Na lepsze, więcej się dowiedziałam o elastycznych formach pracy i jestem bardziej świadoma.
Praca zdalna oznacza dla mnie nabycie nowych doświadczeń z obszaru umiejętności komputerowych.
Praca zdalana to najlepsza forma świadczenia pracy. Dużo wydajniejsza.
Nauczyłem się oddzielać pracę od życia domowego przez większe doświadczenie w prowadzeniu pracy zdalnej.
Nie byłam przekonana do pracy zdalnej, a okazuje się całkiem wygodna i możliwa do realizacji.
Praca zdalna zmusza to znajdowania nowych rozwiązań komunikacji z ludźmi, zmienia podejście do nowych form spotkań, przyspiesza proces uczenia się - np. prezentacje online, wystąpienia publiczne (są paradoksalnie łatwiejsze). Przygotowanie materiałów na spotkania również ma inną formę, są skonkretyzowane, krótsze i rzeczowe. Inaczej zarządzam czasem pracy, spotkań co wpływa na rozkład dnia. Okazuje się, że e- rzeczywistość też ma swoje zalety. Brakuje mi spotkań z klientami, zwykłej rozmowy na żywo. Natomiast gdybym miała wybór to pozostałabym w tej formie pracy.
Nie miałam wcześniej okazji tak długo pracować z domu i obecnie jestem bardziej fanką pracy hybrydowej tzn. częściowo zdalnej częściowo z biura. Wcześniej nie myślałam o takich rozwiązaniach.
Nie sądziłam, że moja praca mogłaby być wykonywana w dużym stopniu zdalnie, ale podszkoliłam się technicznie i myślę że praca zdalna daje mi nowe możliwości.
Nie zdawałam sobie sprawy z wad pracy zdalnej, mimo tego jednak jestem pozytywnie nastawiona do tej formy pracy i chciałabym w przyszłości ją kontynuować.
Nienormowany czas pracy pozwala wykonywać zadania w trybie dla mnie dogodnym.
Nigdy wcześniej nie myślałam o takiej formie pracy, w dobie Covid-19 zwróciłam większą uwagę na ten temat i uważam, że elastyczne formy pracy mają dużo zalet jednak również zależą od wielu czynników (np. dostęp do Internetu lub możliwość konsultowania problemów z innymi pracownikami /przełożonymi).
Obecna sytuacja pokazała, że praca zdalna okazała się bezpieczniejsza.
Zmieniłam zdanie na korzyść, bo elastyczne formy to obniżenie kosztów zatrudnienia.
Okazało się, że można prawidłowo wykonywać swoją pracę z domu. Biuro nie jest do tego niezbędne.
Praca zdalna jest efektywna bardziej niż myślałam, patrząc na doświadczenia znajomych. Dodatkowo, więcej prac może być wykonywanych zdalnie po pandemii niż przed pandemią.
Pandemia pokazała jak można skrócić czas niektórych czynności (np. spotkania, dojazdy do klientów z dokumentami) i więcej czasu poświecić samej pracy.

Pandemia umożliwiała rozwój wielu programów do pracy zdalnej, dzięki czemu pojawiły się nowe obszary realizacji pracy. Ponadto poprzez konieczność używania narzędzi do pracy zdalnej pracownik był niejako zmuszony do nauczenia się obsługi nowych technologii, co sprawiło, że nie tylko sama praca stała się bardziej elastyczna, ale i pracownik stał się bardziej elastyczny.
Początkowo uważałam pracę zdalną za bardzo niekomfortową i zmniejszającą efektywność. Po czasie zauważam potencjalną zasadność mieszanego trybu pracy lub pełnej pracy zdalnej.
Podczas pandemii mogłam przetestować pracę zdalną, która w pełni mnie zadowoliła i udowodniła samej sobie, ze taka praca tez jest przyjemna.
Podejście do elastycznych form zatrudnienia zmieniło się na korzyść, ponieważ pracodawcy dostosowali sposób pracy do dotychczasowych warunków spowodowanych Covid 19. Docenili elastyczność.
Zmiany w sposobie świadczenia pracy pokazały mi nowe możliwości. Zmobilizowały do wielu działań.
Elastyczne formy pracy pokazały, że wiele zadań jesteśmy w stanie wykonywać w domu.
Zmianiłam zdanie, bo elastyczne formy pomagają przełamać rutynę w pracy.
Elastyczność pomaga dostosować się do sytuacji.
Ponieważ doceniłam możliwość pracy z domu oraz brak konieczności dojeżdżania do pracy.
Doceniłem elastyczne formy ponieważ mogłem dalej kontynuować swoją pracę mimo pandemii.
Ponieważ może mieć korzyść z tego pracodawca jak i pracownik.
Zmieniłam zdanie na korzyść, poszerzyłam wiedzę w zakresie nauki na odległość, poznałam nowe narzędzia pracy.
Elastyczne formy pozwalają na lepsze wykorzystanie czasu.
Pozwalają na lepsze zagospodarowanie czasu, którego jest znacznie mniej kiedy trzeba dojechać do pracy.
Elastyczne formy pozwalają przetrwać firmom oraz pomagają pracownikom zachować pracę.
Praca nie wymaga dojazdów.
Praca w domu pozwala na lepszą koncentrację, oszczędzam czas na dojazd, można nadzorować dziecko uczące się zdalnie.
Dzięki elastyczności praca z domu jest możliwa, zyskuje się dużo czasu.
Praca zdalna dużo pomogła, można pracować wtedy kiedy się to zaplanuje, dostosować do życia codziennego.
Praca zdalna jest nową formą świadczenia pracy, można ją wykonywać bez potrzeby bycia w zakładzie pracy, co daje większą wydajność pracownika.
Praca zdalna jest wygodniejsza, nie dojeżdżam, pracuję krócej choć intensywniej.
Praca zdalna moich podwładnych pokazała ze mogą zrobić więcej, lepiej się skupić, są bardziej zadowoleni, mniej zestresowani, może dlatego ze śpią dłużej :) odchodzą koszty dojazdu itp.
Praca zdalna pozwoliła mi połączyć obowiązki wykonywane dla różnych firm bez konieczności ciągłego przemieszczania się. Ponadto, oswoiłam to, co do tej pory było mi obce (prowadzenie zajęć on-line).
Praca zdalna stała się dla mnie ciekawą alternatywą na przyszłość.
Praca zdalna, która pozwala zaoszczędzić dużo czasu, który wcześniej poświęcało się na dojazdy. To także oszczędność pieniędzy wydanych na dojazd, posiłek w czasie pracy, czy kosmetyki kolorowe, których przez pracę zdalna używa się rzadziej
Przed epidemią, uważałam że praca zdalna jest możliwa tylko w bardzo ograniczonej grupie zawodów, jednakże doświadczenia pandemiczne zmieniły mój sposób postrzegania. Okazało się, że w przypadku zaangażowania obu stron (pracownika i pracodawcy) jest możliwa efektywna praca zdalna lub hybrydowa (tryb zmianowy, część dni w tygodniu praca zdalna, część stacjonarna).
Przekonałam się że praca w formie elastycznej jest możliwa i efektywna.
Rozszerza możliwość wykonywania zawodu na większą ilość osób. Rzeczy które nie mogły być wykonywane poza biurem stały się możliwe.
Dzięki elastyczności mogę sama organizować sobie godziny pracy.
Samodzielność w podejmowaniu decyzji, dłuższe spanie. Praca musi być wykonana - nie ma znaczenia czy będę pracować 8 godzin czy zrobię zadania w 5 godzin.
Elastyczne formy są dużo wygodniejsze od pracy w tradycyjnych formach.
Stałem się entuzjastą pracy zdalnej oraz hybrydowej. Ten tryb gwarantuje większy komfort dla pracownika i pracodawcy.

Sytuacja pandemii pokazała, ze elastyczna forma zatrudnienia może być korzystna tam gdzie prace mogą być wykonywane zdalnie. Moim zdaniem praca zdalna może być korzystna, ale tylko w przypadku, gdy praca ma charakter zadaniowy - pracownik sam steruje swoim dniem i czasem pracy - bez kontroli i ingerencji pracodawcy, dzięki czemu może bezstresowo zagospodarować swój czas na wykonanie obowiązków domowych. Natomiast w przypadku konieczności ciągłego dyżurowania 8h - stały kontakt telefoniczny i komputer może mijać się z celem - pracownik i tak bezstresowo nie może zagospodarować swojego czasu na wykonywanie obowiązków domowych, a wykonywana praca jest nieefektywna, ze względu na zbyt dużo czynników utrudniających i rozpraszających.
Elastyczne formy to ułatwienie pracy.
Uświadomiłam sobie, że jestem w stanie pogodzić pracę z obowiązkami domowymi i że poradzę sobie w różnych nagłych sytuacjach.
Elastyczne zatrudnienienie umożliwiły utrzymanie pracy.
Pozwoliły na utrzymanie zatrudnienia.
Uważam, że COVID otworzył mi oczy na możliwości dodatkowego zarobkowania. Elastyczne formy zatrudnienia łatwo pogodzić z moją działalnością gospodarczą, tym samym doceniam tego typu inicjatywy.
Uważam, że elastyczne formy zatrudnienia zwiększają szanse bezrobotnych, jak też osób niepełnosprawnych spoza dużych ośrodków miejskich na znalezienie zatrudnienia.
Sądzę, że wiele branż zauważyło możliwość pracy zdalnej swoich pracowników co za tym idzie zmniejszenia kosztu utrzymania np. biura.
W uzasadnionych przypadkach elastyczne formy są korzystne dla pracownika i pracodawcy.
W wyniku pandemii okazało się, że tę samą pracę pracownicy są w stanie wykonywać zdalnie. Przed pandemią ta forma pracy miała formę raczej sporadyczną. Po pandemii na pewno będzie trwałym elementem rynku pracy, poza tym pracodawcy zmienią modele biznesowe ograniczając powierzchnię biurową. Zmiany nastąpią też zapewne w kodeksie pracy poświęcając więcej uwagi pracy zdalnej.
W związku z epidemią dużo ludzi przeniosło się na ten czas "do domu" jeśli chodzi o wykonywanie pracy. Jest to dość elastyczne z racji czasu jak i miejsca.
Wcześniej nie wykonywałam pracy w systemie zdalnym. Ciężko było mi sobie wyobrazić jak mogłabym pracować z domu. Była to dla mnie nowość. Ale widzę same zalety takiego charakteru pracy. To również dało mi pełen obraz jak dużo czasu tracę na bezczynności (pracując w siedzibie firmy). Będąc w domu wykorzystuję czas w 100%.
Wcześniej sądziłam, że praca zdalna będzie dla mnie problemem, jednak jeżeli wprowadziliśmy taki system że dwa razy w tygodniu przyjeżdżałam do pracy normalnie a 3 dni pracowałam zdalnie to było możliwe wypełnienie obowiązków służbowych w takim samym stopniu jak w pracy nie tracąc jednocześnie czasu na dojazdy.
Wcześniej tylko czytałem o zaletach i wadach pracy zdalnej, a teraz się przekonałem do tego. Według mnie wszystkie wady, o których czytałem, były naciągane i da się je zlikwidować poprzez samodyscyplinę i odpowiednie planowanie.
Widzę więcej pozytywnych aspektów dla pracownika - możliwość dostosowania czasu pracy.
Widzę, że elastyczne formy dają większą wolność.
Wiele firm się utrzymało dzięki zastosowaniu pracy zdalnej i telepracy.
Wiem, że dzięki elastycznym formom mogę pracować z każdego miejsca.
Większa niezależność, możliwość zmiany miejsca pracy.
Większa otwartość na realizowanie niektórych rzeczy online. Okazuje się ze to możliwe a myślałam ze nie.
Większość pracodawców i pracowników zdała sobie sprawę że część obowiązków może być wykonywana zdalnie, poza miejscem pracy.
Elastyczne formy to wiekzsa wygoda i swoboda.
Zadaniowy charakter pracy zdalnej jest bardziej wydajny, oszczędza czas i energię pracownika, który nie musi przebywać w pracy daną ilość godzin, tylko koncentruje się na tym, co ma zrobić.
Zaistniała sytuacja umożliwiła mi poznanie nowych możliwości technicznych, zwiększyła kreatywność w rozwiązywaniu problemów i trudności. Pozwala mi na wydajniejsze gospodarowanie czasem.
Praca zdalna to forma, która może być korzystna dla pracownika i pracodawcy. Przykładem są matki pracujące, które mogą np. wykonywać określoną pracę w czasie gdy nie opiekują się dziećmi.

Zdobywanie nowej wiedzy, kreatywność, koncentracja, lepsza organizacja czasu i miejsca pracy.
Zdolność do pracy zdalnej przez cały tydzień przy utrzymaniu wysokiej koncentracji.
Zmiana nastawienia oraz zauważalne pozytywne skutki i możliwości w wykorzystywaniu pracy w zdalnej w niektórych sektorach oraz branżach mogą przynieść korzyści zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.
Zmieniło się na korzyść, bo pracując w domu, pracuję efektywniej i sprawniej.
Zmieniło się na korzyść, ponieważ zyskałam dodatkowy czas, który traciłam na dojazdy.
Zmieniło się podejście do pracy zdalnej, że może ona być równie efektywna.
Zobaczyłam, że w domu też się da pracować oraz zyskałam nowe umiejętności.
Zobaczyłam, że wiele rzeczy które kiedyś wykonywałam w firmie mogłabym również wykonać w domu.