

Mariusz ZIELIŃSKI, Danuta LANGER-BABICZ
Politechnika Śląska

WYKORZYSTANIE ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W SEKTORZE MSP A CYKL ŻYCIA PRODUKTU

Streszczenie. Artykuł rozpoczyna wprowadzenie teoretyczne, dotyczące stosowania elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP i możliwości ich wykorzystania z perspektywy cyklu życia produktu. Część praktyczna artykułu opiera się na wywiadzie bezpośrednim skategoryzowanym, którym objęto dwudziestu zarządzających oraz kierujących komórkami kadrowymi. Analizowane odpowiedzi na pytania dotyczą elastycznych form zatrudnienia w obszarach działalności i grup pracowników, w stosunku do których są stosowane, oraz oceny z perspektywy bilansu korzyści i niekorzyści zastosowania elastycznych form zatrudnienia.

Słowa kluczowe: cykl życia produktu, segmentacja rynku pracy, elastyczne formy zatrudnienia, sektor MSP

THE USE OF FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT IN SME SECTOR AND PRODUCT LIFECYCLE

Summary. The article begins with a theoretical introduction related to the use of flexible forms of employment in SME sector and possibilities of their adoption from the perspective of product lifecycle. The practical part of the article is based on a direct interview with a questionnaire which included twenty executives and managers of human resources. The analyzed answers to the questions concern the flexible forms of employment in terms of activity area and groups of employees for which they are applied and there is an assessment made from the perspective of benefits and drawbacks balance of using the flexible forms of employment.

Keywords: product lifecycle, labor market segmentation, flexible forms of employment, SME sector

1. Elastyczne formy zatrudnienia a cykl życia produktu – ujęcie teoretyczne

Nasilenie konkurencji międzynarodowej związane z globalizacją gospodarki powoduje poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości obniżenia kosztów, pozwalającego na utrzymanie konkurencyjności. Jednym z obszarów poszukiwania oszczędności są koszty personalne, a jednym z instrumentów wykorzystywanych do zwiększenia elastyczności personelu i ograniczenia jego kosztów jest wzrost udziału w strukturze załogi zatrudnionych na podstawie elastycznych (niestandardowych) form zatrudnienia. Standardową formą zatrudnienia jest zatrudnienie na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy, w stałych godzinach, w wyznaczonym miejscu¹. Z punktu widzenia pracodawcy, z jednej strony, zatrudnienie standardowe generuje relatywnie wysokie koszty pracy i ze względu na ochronę stosunku pracy utrudnia bieżące dostosowania poziomu zatrudnienia do zmian popytu na wyroby przedsiębiorstwa². Z drugiej strony, zatrudnienie standardowe zapewnia stabilną obsadę etatów i dyspozycyjność pracowników³. Najczęściej stosowanymi formami zatrudnienia elastycznego są: kontraktowanie pracy, umowy terminowe (umowa na czas określony, na okres próbny, na czas wykonania pracy), zatrudnienie w niepełnym wymiarze (na część etatu, dzielenie pracy w okresach osłabienia koniunktury, praca dorywcza), wypożyczanie pracowników, praca na wezwanie, praca w domu, samozatrudnienie i realizacja programów rynku pracy⁴.

Tendencje do wzrostu udziału w zatrudnieniu form elastycznych mogą występować zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Sektor ten jest silnie narażony na wahania koniunkturalne, dysponuje niską siłą przetargową, często realizuje produkcję jednostkową i małoseryjną⁵. Zgodnie z koncepcją dualnego rynku pracy tworzy tzw. sektor peryferyjny⁶, osiągający niską rentowność, oferujący nisko płatne i niestabilne miejsca pracy, często pracujący na zlecenie sektora centralnego⁷. Sektor centralny tworzą silne organizacje gospodarcze, osiągające wysoką rentowność, używające relatywnie

¹ Makowski D.: Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego, [w:] Dobrowolska M. (red.): Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego. Śląsk, Katowice 2007, s. 14.

² Poczrowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 126-127.

³ Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 17.

⁴ Makowski D.: Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego..., op. cit., s. 14-20.

⁵ Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 236.

⁶ Smandek I.M. (red.): Teorie rynku pracy. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 1993, s. 83.

⁷ Kryńska E.: Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie, [w:] Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B. (red.): Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010. IPISS, Warszawa 1998, s. 34-35.

zaawansowanych technologii wytwórczych, oferujące dobre warunki pracy⁸. Ich pozycja ekonomiczna pozwala oddziaływać na otoczenie gospodarcze (ceny, konsumentów, dostawców i odbiorców).

Na skłonność do stosowania elastycznych form zatrudnienia mogą wpływać m.in. fazy cyklu życia produktu. Jeśli przedsiębiorstwo ma wieloasortymentowy portfel produktów, to w fazach wprowadzania produktu na rynek i wzrostu stosuje w obszarze personalnym strategię wzrostu. Zapewnienie nowemu produktowi obsługi personalnej może opierać się na sukcesywnym przesuwaniu pracowników z obsługi innych produktów (w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy) i/lub pozyskiwaniu nowych pracowników z zewnątrz. W przypadku nowych pracowników pozyskiwanych z zewnątrz korzystne dla przedsiębiorstwa jest zaoferowanie umowy o pracę na czas określony (lub innej elastycznej formy zatrudnienia), która może przerodzić się w standardowe zatrudnienie po potwierdzeniu rynkowego zainteresowania produktem. W fazie dojrzałości następuje stabilizacja zatrudnienia w obsłudze danego produktu. Faza schyłkowa jest natomiast związana z „uwalnianiem” przez produkt zaangażowanych przez niego zasobów. Przedsiębiorstwo stosuje strategię obronną, związaną z redukcją personelu⁹. Redukcja ta może polegać na sukcesywnym przesuwaniu pracowników na obsługę innych produktów (w pełnym lub częściowym wymiarze czasu pracy) i/lub zwalnianiu pracowników. W tym ostatnim przypadku sytuacją korzystną dla przedsiębiorstwa jest, jeśli część załogi (najlepiej ta przeznaczona do zwolnienia) była zatrudniona w formach niestandardowych.

Wybór standardowej lub niestandardowej formy zatrudnienia w przekroju stanowisk pracy powinien wynikać z segmentacji pracowników na wewnętrznym rynku pracy¹⁰. Bez względu na skłonność do oszczędności kosztów personalnych pracodawca powinien zapewnić sobie stabilną obsadę kluczowych stanowisk pracy. W związku z tym powinien wyodrębnić grupę pracowników kluczowych (tron załogi) i grupę brzegową (pracowników peryferyjnych). Pracownicy kluczowi są niezbędni do realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, dysponują odpowiednim doświadczeniem i kompetencjami¹¹, powinni zatem być zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy lub na wysoko płatne umowy terminowe w celu ograniczenia ich fluktuacji¹². Elastyczne formy zatrudnienia, związane

⁸ McConnel C.R., Brue S.L.: *Contemporary Labor Economics* Economic. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis 1992, p. 480-481.

⁹ Por.: Wiernek B.: *Strategiczna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.): *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 89.

¹⁰ Antczak Z.: *Wirtualizacja funkcji personalnej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2005, s. 22-23; Zieliński M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. CeDeWu, Warszawa 2012, s. 60-64.

¹¹ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 305.

¹² Antczak Z., Listwan T.: *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] Listwan T. (red.): *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 21.

z gorszymi warunkami pracy i niższymi płacami, można zaproponować grupie brzegowej, wykonującej zadania mniej istotne z perspektywy wyników przedsiębiorstwa¹³.

Atrakcyjność niestandardowych form zatrudnienia dla pracodawców wynika z tego, że pozwalają na łatwe rozwiązanie umowy (brak kosztów zwolnień), są związane z niższymi świadczeniami pracowniczymi, społecznymi, niższymi wydatkami na przygotowanie stanowiska pracy, niższymi kosztami związanymi z czasem nieprzepracowanym i urlopami, a często także z niższymi wynagrodzeniami¹⁴. Niekorzystnymi rezultatami zwiększania zakresu stosowania elastycznych form zatrudnienia z perspektywy pracodawcy są natomiast: potrzeba zwiększenia koordynacji przy większej liczbie pracowników i większej ich mobilności, wzrost fluktuacji, wzrost kosztów ewentualnych szkoleń, wprowadzenie do pracy i kontroli¹⁵. Niepewność pracy i płacy w warunkach niestandardowego zatrudnienia powoduje, że pracownicy zatrudnieni w takich formach często cechują się mniejszą lojalnością, słabszą identyfikacją z przedsiębiorstwem i niższą wydajnością. Uwzględniając zalety i wady elastycznych form zatrudnienia, pracodawcy muszą podjąć decyzję o udziale tych form w zatrudnieniu, wybierając między stabilnością (przewagą zatrudnionych w formie standardowej) a elastycznością (przewagą zatrudnionych w formach elastycznych)¹⁶.

2. Charakterystyka badania

W okresie od października 2012 roku do stycznia 2013 roku przeprowadzono wywiad bezpośredni skategoryzowany, skierowany do osób zarządzających całym przedsiębiorstwem oraz osób kierujących komórką kadrową w celu określenia ich preferencji co do stosowania elastycznych form zatrudnienia. Badaniem objęto 10 przedsiębiorstw z sektora MSP, uzyskując 20 wywiadów (po 10 skierowanych do zarządzających całym przedsiębiorstwem i kierujących komórką kadrową). Do badania wybrano przedsiębiorstwa, w których strukturze wyodrębniono komórkę kadrową. W badanych przedsiębiorstwach do zadań komórki kadrowej należały administrowanie personelem i doradztwo personalne świadczone

¹³ Poczowski A.: Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2001, s. 11.

¹⁴ Hajn Z.: Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne, [w:] Kryńska E. (red.): Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce. IPiSS, Warszawa 2003, s. 78.

¹⁵ Kehoe J., Dickter D.: Customer Service Quality Selecting Value Performers, [in:] Fogli L. (ed.): Customer Service Delivery. Jossey-Bass, San Francisco 2006, p. 166-167.

¹⁶ Bryson A., Cappellari L., Lucifora C.: Job Satisfaction and Employer Behaviour, [in:] Bazen S., Lucifora C., Salverda W. (eds.): Job Quality and Employer Behaviour. Palgrave, Macmillan, Hampshire 2005, p. 68-69, 80-81; Jacobsson K.: A European Politics for Employability: The Political Discourse of Employability of the EU and the OECD, [in:] Garsten C., Jacobsson K. (eds.): Learning To Be Employable. New Agendas of Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World. Palgrave, Macmillan, Hampshire 2004, p. 49.

zarządzającemu. Zarządzający kadrami mieli niewielki wpływ na ogólną strategię personalną. Badane przedsiębiorstwa zatrudniały od 13 do 221 pracowników.

Badane przedsiębiorstwa należały do sekcji: przetwórstwo przemysłowe; budownictwo; handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włącznie z motocyklami; transport i gospodarka magazynowa; działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca; działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; edukacja; opieka zdrowotna i pomoc społeczna. Wszystkie przedsiębiorstwa wykorzystywały terminowe umowy o pracę (umowę na czas określony, umowę na okres próbny, umowę na czas wykonywania określonej pracy, umowę na czas zastępstwa pracownika), część z nich zatrudniała pracowników na podstawie umowy zlecenie, umowy o dzieło, outsourcingu, samozatrudnienia (pracy na własny rachunek), kontraktu menedżerskiego, umowy agencyjnej, telepracy, leasingu pracowniczego, zatrudnienia tymczasowego.

Wiarygodna odpowiedź na pytanie, na ile wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia jest uzależnione od fazy cyklu życia produktu, wymagałoby jednoczesnego spełnienia przez ankietowanych dwóch warunków. Po pierwsze, reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo powinno mieć szerszą niż jednoasortymentową produkcję. Po drugie, przedsiębiorstwo powinno funkcjonować na rynku na tyle długo, by miało w swej historii wycofanie choć jednego produktu z rynku. Niestety część przedsiębiorstw, które zgodziły się na przeprowadzenie wywiadu, nie spełniało jednocześnie powyższych warunków. W związku z tym można jedynie pośrednio określić możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w cyklu życia produktu na podstawie strategicznych decyzji w zakresie stosowania tych form.

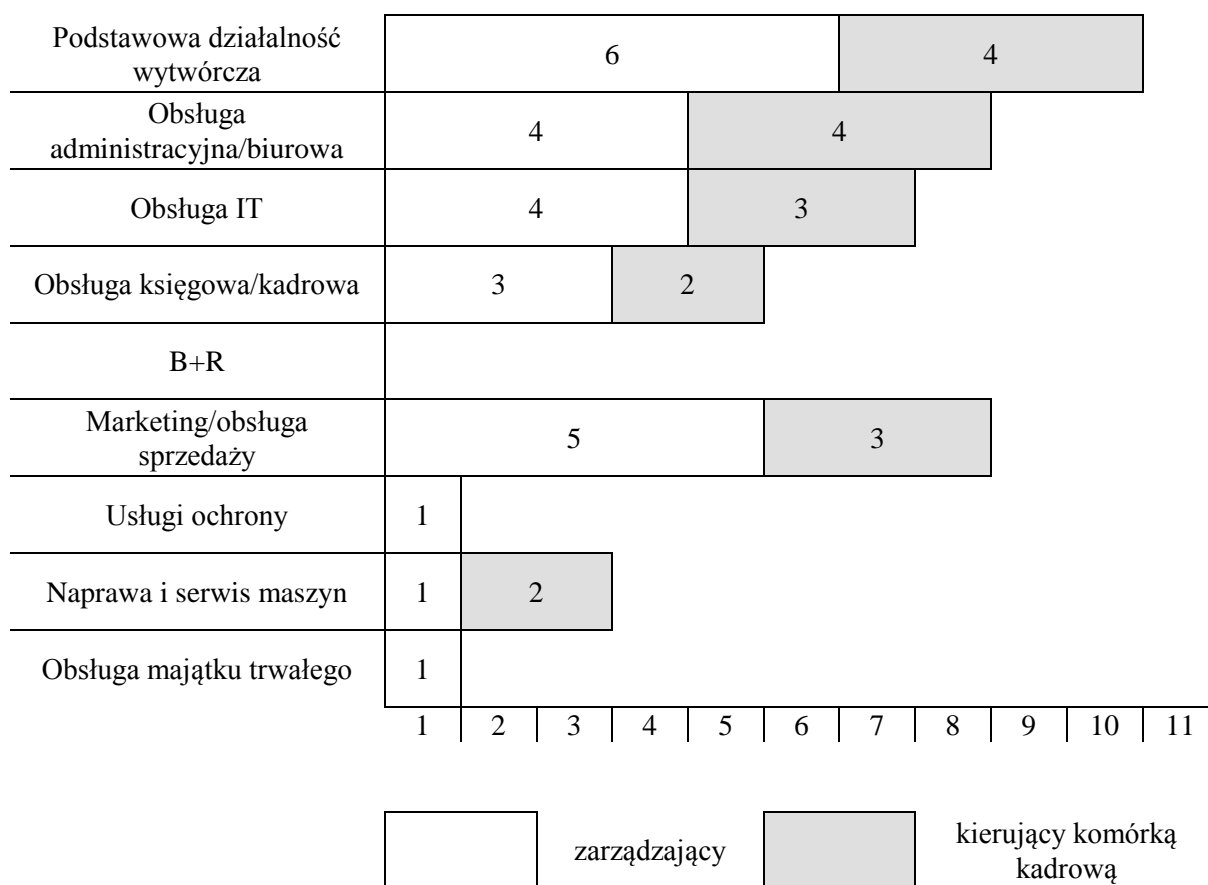
Kwestionariusz wywiadu obejmował 10 pytań, z których do analizy w niniejszym artykule wybrano trzy, dotyczące obszarów funkcjonalnych i grup pracowników, w przypadku których są wykorzystywane elastyczne formy zatrudnienia, oraz tendencji związanych z ich wykorzystaniem.

3. Obszary wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP

Zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące określenia obszarów funkcjonalnych, w których są stosowane elastyczne formy zatrudnienia, prezentuje rys. 1. Do wyboru ankietowanym zaproponowano osiem obszarów funkcjonalnych oraz odpowiedź „inne”.

Zarówno zarządzający, jak i kierujący komórką kadrową najczęściej wskazywali podstawową działalność wytwórczą jako obszar, w którym są stosowane elastyczne formy zatrudnienia. Wskazania takie otrzymano od połowy ankietowanych. Kolejnymi najczęściej

wskazywanymi obszarami były obsługa administracyjna/biurowa oraz marketing/obsługa sprzedaży. W przypadku podstawowej działalności wytwórczej i marketingu/obsługi sprzedaży częstsze były wskazania zarządzających, co może świadczyć o strategicznych założeniach co do stosowania elastycznych form zatrudnienia, które nie zawsze (przy uwzględnieniu liczby wskazań kierujących komórką kadrową) są w pełni realizowane. Odpowiednio siedem i pięć wskazań na 20 ankietowanych otrzymały obsługa IT oraz obsługa księgowo/kadrowa. Pojedyncze wskazania dotyczyły naprawy i serwisu maszyn, usług ochrony oraz obsługi majątku trwałego (w kategorii „inne”). Żaden z ankietowanych nie wskazał na działalność badawczo-rozwojową jako obszar, w którym są stosowane elastyczne formy zatrudnienia.



Rys. 1. Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w zależności od obszarów funkcjonalnych
 Fig. 1. The use of flexible forms of employment depending on functional areas

Źródło: Badania własne.

Z jednej strony, taka struktura odpowiedzi wskazuje na brak potwierdzenia założeń literaturowych (działalność podstawowa jest obszarem, w którym najczęściej wykorzystuje się elastyczne formy zatrudnienia). Z drugiej strony, przyczynami tego stanu rzeczy mogą być specyfika sektora MSP, uwzględniana w literaturze tematu, a zwłaszcza niestabilność zleceń

(dotykająca całego personelu, w tym pracowników bezpośrednio produkcyjnych), oraz duża elastyczność zatrudnienia, dostosowująca poziom zatrudnienia do bieżących potrzeb (w tym poziomu zapotrzebowania na poszczególne produkty).

W przypadku grup pracowników, w stosunku do których są stosowane elastyczne formy zatrudnienia, wyodrębniono wewnątrz przedsiębiorstwa pracowników kluczowych oraz peryferyjnych, trzecią grupą są wykonujący zadania zlecone poza przedsiębiorstwo. Rysunek 2 wskazuje, że są niewielkie różnice w wykorzystaniu elastycznych form zatrudnienia w stosunku do wyodrębnionych grup.

Można założyć, że większą wiedzą na temat elastycznych form zatrudnienia wykazują się kierujący komórką kadrową, oni bowiem w imieniu pracodawcy przygotowują umowy z pracownikami i zleceniobiorcami. Przedstawiona przez nich hierarchia wskazań co do wykorzystania elastycznych form zatrudnienia (pracownicy peryferyjni, zadania zlecone na zewnątrz, pracownicy kluczowi) jest zgodna z modelem literaturowym. Zupełnie odwrotna hierarchia przedstawiona przez zarządzających może wskazywać, że zarządzający poprzestają na strategicznych decyzjach w obszarze personalnym. Zakładają, że możliwie najwięcej zadań powinni realizować pracownicy kluczowi, także przez zlecenie im dodatkowych zadań w ramach form elastycznych, mniej interesują ich pozostali pracownicy, realizujący mniej istotne zadania.



Rys. 2. Wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w zależności od grupy pracowników

Fig. 2. The use of flexible forms of employment depending on group of employees

Źródło: Badania własne.

O skali stosowania elastycznych form zatrudnienia w praktyce przesądza przekonanie decydentów o bilansie korzyści i niekorzyści z nimi związanych. W tabeli 1 zaprezentowano odpowiedzi na pytania związane z tym bilansem oraz z perspektywami zwiększenia stosowania elastycznych form zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 1

Ocena elastycznych form zatrudnienia i tendencji z nimi związanych
z perspektywy zarządu i kierujących komórką kadrową

	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zarządzający			
– czy korzyści ze stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy przeważają nad ich mankamentami?	6	0	4
– czy przedsiębiorstwo w ostatnich pięciu latach zwiększało skalę wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy?	4	4	2
– czy przedsiębiorstwo w kolejnych latach zamierza zwiększać skalę wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy?	5	1	4
– czy przedsiębiorstwo różnicuje podejście do pracowników zatrudnionych w różnych formach, obniżając koszty personalne głównie w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych?	1	6	3
Kierujący komórką kadrową			
– czy korzyści ze stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy przeważają nad ich mankamentami?	4	1	5
– czy przedsiębiorstwo w ostatnich pięciu latach zwiększało skalę wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy?	4	5	1
– czy przedsiębiorstwo w kolejnych latach zamierza zwiększać skalę wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy?	2	0	8
– czy przedsiębiorstwo różnicuje podejście do pracowników zatrudnionych w różnych formach, obniżając koszty personalne głównie w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych?	2	5	3

Źródło: Badania własne.

Dziesięciu ankietowanych widziało przewagę korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia nad ich mankamentami, jedynie jeden miał zdanie przeciwne. Zdaniem ośmiu ankietowanych w ostatnich pięciu latach wzrosła skala wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy, zdaniem dziewięciu natomiast – wzrost taki nie nastąpił. Na pytanie: „czy przedsiębiorstwo w kolejnych latach zamierza zwiększać skalę wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy?”, otrzymano 6 odpowiedzi twierdzących i tylko jedną przeczącą. Zwraca uwagę, że aż ośmiu kierujących komórką kadrową nie miało na ten temat zdania. Może to potwierdzać obserwację, że decyzje strategiczne w obszarze personalnym podejmują w sektorze MSP zarządzający całym przedsiębiorstwem, komórka kadrowa pełni funkcję wykonawczą i doradczą, mając niewielki wpływ na przyjętą strategię personalną. Zarówno zarządzający, jak i kierujący komórką kadrową w większości zaprzeczają, jakoby różnicowano podejście do pracowników zatrudnionych w różnych formach, obniżając

koszty personalne głównie w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych (11 odpowiedzi negatywnych, 3 pozytywne).

4. Podsumowanie

Brak spełnienia przez część z badanych przedsiębiorstw warunku szerszej niż jednoasortymentowa produkcji oraz wycofania w swej historii choć jednego produktu z rynku spowodował, że jedynie pośrednio określono możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w cyklu życia produktu. Najczęściej wskazywanymi obszarami, w których przedsiębiorstwa wykorzystują elastyczne formy zatrudnienia, są: podstawowa działalność wytwórcza, obsługa administracyjna/biurowa oraz marketing/obsługa sprzedaży. Taka struktura odpowiedzi wskazuje na dużą elastyczność zatrudnienia, rozumianą jako dostosowanie poziomu zatrudnienia do bieżących potrzeb, co wskazuje na duże możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w zależności od fazy cyklu życia produktu.

Zarządzający nie zauważyli zróżnicowania form zatrudnienia zależnie od grupy pracowników, na częstsze wykorzystanie form elastycznych w przypadku pracowników peryferyjnych wskazali natomiast kierujący komórką kadrową. Ankietowani często widzieli przewagę korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia nad niekorzyściami z nimi związanymi, zauważali wzrost ich stosowania w okresie ostatnich pięciu lat, spodziewali się dalszego ich rozszerzania, deklarowali brak różnicowania podejścia do pracowników zatrudnionych w różnych formach. Takie odpowiedzi również wskazują na duże możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia w zależności od fazy cyklu życia produktu.

Bibliografia

1. Antczak Z.: Wirtualizacja funkcji personalnej. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5 2005.
2. Antczak Z., Listwan T.: Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2006.
3. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Bryson A., Cappellari L., Lucifora C.: Job Satisfaction and Employer Behaviour, [in:] Bazen S., Lucifora C., Salverda W. (eds.): Job Quality and Employer Behaviour. Palgrave, Macmillan, Hampshire 2005.

5. Hajn Z.: Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne, [w:] Kryńska E. (red.): Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce. IPiSS, Warszawa 2003.
6. Jacobsson K.: A European Politics for Employability: The Political Discourse of Employability of the EU and the OECD, [in:] Garsten C., Jacobsson K. (eds.): Learning To Be Employable. New Agendas of Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World. Palgrave, Macmillan, Hampshire 2004.
7. Kehoe J., Dickter D.: Customer Service Quality Selecting Value Performers, [in:] Fogli L. (ed.): Customer Service Delivery. Jossey-Bass, San Francisco 2006.
8. Kryńska E.: Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie, [w:] Kryńska E., Suchecka J., Suchecki B. (red.): Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010. IPiSS, Warszawa 1998.
9. Makowski D.: Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego, [w:] Dobrowolska M. (red.): Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego. Śląsk, Katowice 2007.
10. McConnell C.R., Brue S.L.: Contemporary Labor Economic. McGraw-Hill Book Company, New York, St. Louis 1992.
11. Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003.
12. Pocztowski A.: Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2001.
13. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
14. Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
15. Smandek I.M. (red.): Teorie rynku pracy. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 1993.
16. Wiernek B: Strategiczna rola zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.): Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
17. Zieliński M.: Rynek pracy w teoriach ekonomicznych. CeDeWu, Warszawa 2012.

Abstract

The main motives inducing to the use of flexible forms of employment are the possibilities to adjust employment to the current demand on production (depending on economic conditions and product lifecycle) as well as possibility to decrease personnel costs.

According to literature model, these forms should be used in relation with marginal employees and auxiliary tasks. Only the managers of human resources have indicated the use of flexible forms of employment more often concerning this group of employees and tasks. Both company executives and managers of human resources can see the advantage of benefits resulting from using the flexible forms of employment over the drawbacks attached, they notice a rise in their adoption in the last five years and expect their further extension, furthermore, they declare a lack of differentiation of attitude towards the employees hired in different forms.