

Zmiany w strukturze zatrudnienia a elastyczne zatrudnienie

Streszczenie Świat pracy zmienia się. Praca stała się bardziej niepewna w kategorii bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenia i warunków pracy. Z punktu widzenia pracodawców, często spotykają się oni z wykwalifikowanymi pracownikami, ale też i brakami w umiejętnościach, a zapewniając elastyczne warunki pracy stają się warunkiem sine qua non dla skutecznego działania. Zapewnienie elastycznych form pracy jest obecnie nieodłączną częścią wizerunku marki wielu organizacji, szczególnie w przypadku rynku pracy dla pracowników, rynku który stał się rynkiem globalnym. W związku z tym praca, pod względem czasu (godzin pracy) i lokalizacji (miejsca pracy), staje się hybrydą dla wielu pracowników i pracodawców. W nowej gospodarce XXI wieku, wykonywanie pracy będzie zatem bardzo różnić się od pracy w przeszłości.

Słowa kluczowe: rynek pracy, zatrudnienie, elastyczne zatrudnienie

Wstęp

Pojawienie się elastycznych form zatrudnienia zyskało duże zainteresowanie rządów, przedsiębiorstw i organizacji robotniczych w ostatnich latach. Uelastyczniony rynek pracy wystąpił obok zmian w globalnej organizacji produkcji, liberalizacji handlu, procesów restrukturyzacji gospodarczej i reform legislacyjnych. Powszechnie uważa się, że elastyczny rynek pracy przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności w środowisku szybko zmieniających się rynków i technologii.

Elastyczność zatrudnienia

Elastyczność można traktować jako opozycję dla „sztywności” pracy, przejawiającej się np. w ochronnych prawach pracy, układach zbiorowych i skodyfikowanym regularnym (tradycyjnym) zatrudnieniu. Dlatego wielu decydentów traktuje tworzenie elastycznych rynków pracy jako klucz do rozwiązywania problemu wysokiego bezrobocia. W niektórych przypadkach (np. przez związkowców i przedsiębiorców) elastyczność jest postrzegana zarówno jako strategia stosowana w celu utrzymania zatrudnienia oraz jako zwiększenie możliwości zatrudnienia pracowników. W innych sytuacjach elastyczność jest postrzegana negatywnie, gdyż rozpatruje się elastyczne zatrudnianie w kontekście braku bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego pracujących w tych formach zatrudnienia.

Istnieją trzy odmienne punkty widzenia rozpatrujące dążenie do elastyczności. Pierwszy podkreśla, jak innowacje technologiczne wpłynęły na zmiany w organizacji produkcji, w tym np. na „Just in Time” (JIT) – system wymagający siły roboczej, która jest w stanie szybko reagować na zmiany rynku i na jego wahania. Coraz bardziej specjalistyczne pro-

dukty wytwarzane na zamówienie wymagają od przedsiębiorstwa, by szybko dostosować wielkość, skład i często lokalizację swojej siły roboczej. Dodatkowo komunikacja i technologie transportowe ułatwiają elastyczną lokalizację produkcji w celu skorzystania z danej umiejętności lub odpowiednich cech płac na lokalnych rynkach pracy. Decentralizacja i geograficzne rozproszenie produkcji doprowadziło do rozprzestrzeniania mniejszych jednostek produkcyjnych dostarczających towary i usługi wcześniej produkowane przez tylko jedno przedsiębiorstwo.

Druga perspektywa patrzy na dążenie do elastyczności rozpatrując takie priorytety, jak np. zmiany w organizacji produkcji i zwiększenie konkurencyjności gospodarki światowej, które skłoniły przedsiębiorstwa do poszukiwania sposobów obniżenia kosztów pracy i zwiększania produktywności pracy. Dla krajów uprzemysłowionych strukturalne programy dostosowawcze obejmowały recepty na liberalizację rynków pracy, jako część ogólnych celów dążących do zwiększenia wydajności i konkurencyjności poprzez „uwolnienie” ustawowych płac oraz dostosowanie podaży pracy, np. poprzez obniżenie kosztów. Oprócz coraz częstszego korzystania przez przedsiębiorstwa z zewnętrznych pracowników, rynek pracy uległ także restrukturyzacji poprzez strategie takie jak downsizing, outsourcing lub offshoring, a przedsiębiorstwa mają w związku z tym nowe sposoby zwiększenia wydajności ich pozostałego personelu wewnętrznego. Model restrukturyzacji organizacji wiązał się z podziałem pracowników na „podstawowych” oraz „peryferyjnych”. Segmenty podstawowe wymagały zarządzania profesjonalnego, o wyższym poziomie i znacznie droższym. Obecnie zatrudnianie w peryferyjnych zakładach jest bardziej elastyczne i związane z niższym kosztem „peryferyjnych” pracowników.

Oprócz innowacji technologicznych i nacisków konkurencji, elastyczność jest również rozumiana w kontekście zmian w układzie sił między rządami krajowymi, obcym i krajowym kapitałem i związkami zawodowymi. Logika „wolnych” reform rynkowych wymaga mniejszej ingerencji w regulacje rynku pracy przez rządy i związki zawodowe. W ten sposób, uelastycznianie jest postrzegane jako polityczno-ekonomiczna strategia kapitału i zdobycia większej kontroli nad rynkiem pracy w celu maksymalizacji zysku. Liberalizacji rynków pracy w wielu krajach towarzyszy gwałtowny spadek poziomu uzwiązkowienia. Zatem elastyczność jest również postrzegana jako walka polityczna nad tym, czy rządy, przedsiębiorstwa lub pracownicy będą korzystać ze zmian w rozkładzie regulacji, organizacji i płac na rynkach pracy. Liberalizacja lub uelastycznianie krajowego prawa pracy generuje mnóstwo nowych form zatrudniania i umów o pracę, a także pozwala na większą elastyczność w lokalizacji produkcji, okresie zatrudnienia, godzin pracy, wynagrodzenia, świadczeń i przydzielonych zadań. Takie środki dały przedsiębiorstwom wzrost wolności, aby dostosować rozmiar i skład siły roboczej, również stworzyły możliwości dla pracowników na zdobycie nowych umiejętności oraz łatwiejsze wejście i wyjście z rynku pracy. Restrukturyzacja rynku pracy skłoniła przedsiębiorstwa do przeprojektowania zawodów w celu ułatwienia „wielozadaniowości” i „wielofunkcyjności” zespołów roboczych. Nowe elastyczne warunki pracy zwiększają zdolność pracowników na godzenie pracy i życia rodzinnego przez stosowanie elastycznych form zatrudnienia np. telepracę lub przyjęcie skompresowanego tygodnia pracy. Nowe praktyki z tym związane podkreślają elastyczność poszczególnych pracowników w zakresie przekwalifikowania, przyjęcie nowych postaw

pracy i „przejęcie” kariery i planowania emerytalnego. W przypadku nowych stosunków pracy i zawodów, które pojawiają się, na uwagę zasługuje dynamiczne środowisko mogące przyczynić się do tworzenia nowych miejsc pracy i zwiększenia zakresu możliwości zarówno dla pracodawców i pracowników. Uelastycznianie stworzyło zarówno nowe możliwości, jak i ograniczenia dla pracowników i organizacji pracowników.

Zmiany w zatrudnieniu w kontekście elastycznych form pracy

Jak już wspomniano, zasadnicze przemiany stosunków pracy mają swoje podłoże w globalizacji gospodarki, która prowadzi do wzrostu konkurencyjności światowego rynku pracy. Wynika to z uwarunkowań ekonomicznych poszczególnych państw – uczestników globalnego rynku. Rozbieżności między poziomem rozwoju cywilizacyjnego i ekonomicznego między państwami rozwiniętymi i rozwijającymi się prowadzą do nierzadko wymuszonych zmian w poszczególnych krajowych systemach prawa pracy w kierunku ich liberalizacji. Z kolei liberalizacja prawa pracy łączy się nie tylko ze wzrostem roli treści umowy o pracę, ale i ograniczeniem regulacji prawnej, prowadząc do zwiększania swobody umów. Z drugiej strony coraz większego znaczenia nabierają stosunki zatrudnienia poza prawem pracy, dla których swoboda umów stanowi swoisty fundament. Jednym słowem ogół stosunków zatrudnienia kształtuje się w dość elastyczny sposób. W konsekwencji rośnie paleta konstrukcji kontraktowych stosowanych w praktyce a stosunki pracy komplikują się, co podważa ów stary test w oparciu o prawne podporządkowanie i sprawia, że definicja grup chronionych w świetle prawa pracy może być kwestionowana. W związku z powyższym, problem zatrudnienia niepracowniczego (a szerzej i całego zatrudnienia) pozostaje także w ścisłym związku z ekonomią stosunków pracy. Nie można zatem tego typu zatrudnienia analizować w oderwaniu od ujęć ekonomicznych. Nie można zatem tego typu zatrudnienia analizować w oderwaniu do ujęć ekonomicznych. Prawo pracy było zawsze bardzo ściśle podporządkowane założeniom ustrojowym danej formacji społeczno-ekonomicznej. Zatrudnienie niepracownicze spośród wszystkich stosunków zatrudnienia charakteryzuje się największą dynamiką zmian i największą fluktuacją, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym.

Efektom stosowania elastycznych form zatrudnienia, a co za tym idzie silnego zróżnicowania miejsc pracy i pracobiorców, jest segmentacja zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy, będąca rezultatem odmiennych warunków pracy.

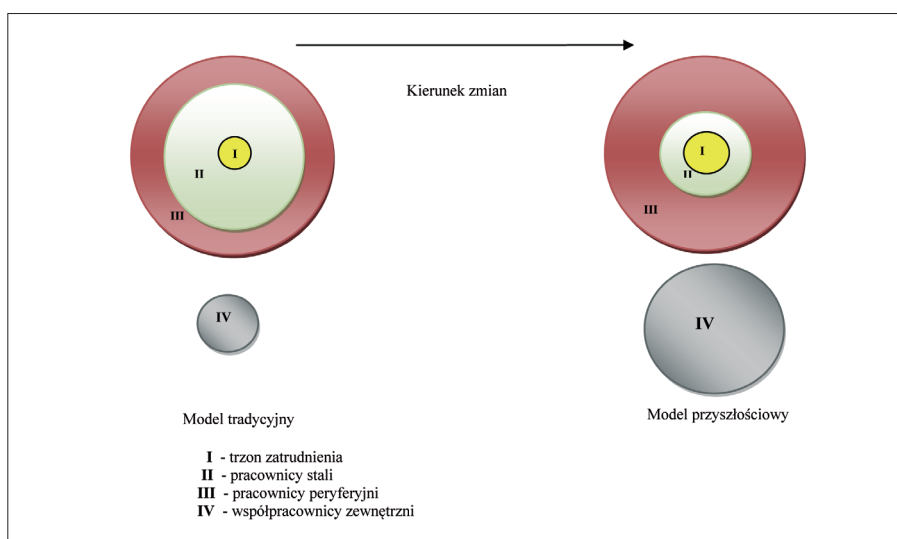
Segmentacja zewnętrznego rynku pracy następuje w konsekwencji zmniejszania się udziału w popycie na pracę stabilnych miejsc pracy umożliwiających identyfikację pracownika z organizacją na rzecz miejsc nie dających stałego zatrudnienia, o ograniczonych możliwościach awansu zawodowego, niższych wynagrodzenia i mniejszym prestiżu społecznym. W rezultacie kurczy się pierwotny, a poszerza wtórny rynek pracy. Dostęp do pierwotnego rynku pracy jest ograniczony przede wszystkim za sprawą ściśle zdefiniowanych kryteriów zatrudniania pracowników oraz dokładnie określonych ścieżek awansu zawodowego. Powoduje to utrudnienie w przemieszczaniu pracowników pomiędzy tymi rynkami pracy i powoduje izolację i dyskryminację pracowników.

Procesom segmentacji podlegają również wewnętrzne rynki pracy organizacji. Prowadzi to do podziału pracowników na dwie zasadnicze grupy „trzon” zatrudnienia i zatrudnienie peryferyjne. Pierwsza grupa to pracownicy o kwalifikacjach związanych z działalnością firmy, realizujący podstawowe jej zadania i funkcje. Zatrudnieni są na podstawie typowych form zatrudnienia ze stabilnością zatrudnienia, wysokimi płacami i możliwością rozwoju zawodowego.

Drugą grupę tworzą pracownicy peryferyjni, na których kwalifikacje zapotrzebowanie jest zmienne i którzy realizują zadania dodatkowe. Ich liczba jest na bieżąco dostosowywana do potrzeb organizacji. Zatrudniani są w ramach form elastycznych, zwykle na podstawie krótkoterminowych umów. Stanowią oni niestabilną część załogi organizacji.

Organizacje korzystają też ze współpracowników zewnętrznych, którym zlecane jest wykonywanie pewnych prac, takie wydzielenie zadań na zewnątrz firmy powoduje zmniejszaniu liczby pracowników zatrudnionych na stałe. Procesy zmian w zatrudnieniu przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Ewolucja modelu zatrudnienia



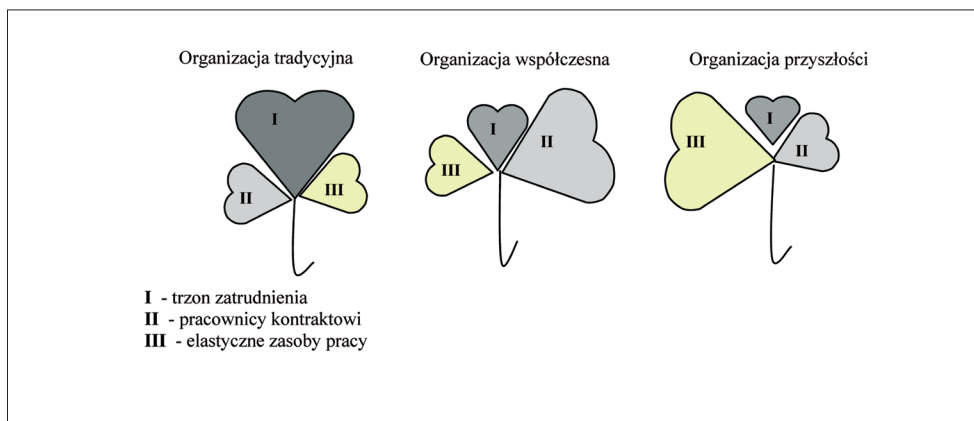
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 2003, s. 127.

Model przyszłościowy, którego podstawą będzie trzon załogi i niewielka grupa pracowników stałych stanowiących podstawę zatrudnienia realizującego strategiczne działania firmy. Drugą grupą będą pracownicy których wielkość będzie zmienna w zależności od potrzeb organizacji i duży zasób współpracowników zewnętrznych.

Zmiany w strukturze zatrudnienia w organizacjach przedstawione bywają też za pośrednictwem koncepcji „organizacji koniczynki” rysunek 2. Wyróżnia ona trzy grupy pracowników: trzon zatrudnienia, pracownicy kontraktowi i elastyczne zasoby pracy, których udział w całości zatrudnienia w organizacji jest zmienny. Do elastycznych zasobów pracy zalicza się na przykład telepracowników oraz pracowników tymczasowych.

Koncepcja na rysunku 2 przedstawia, jak będzie się zmieniało zatrudnienie eliminując zatrudnienie stałe na korzyść elastycznych zasobów pracy, które będą wykonywać największą ilość zadań i oczywiście ich wielkość będzie zmienna.

Rys. 2. Ewolucja modelu elastycznej struktury zatrudnienia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Antczak, *Wirtualizacja funkcji personalnej*. Zarządzanie zasobami ludzkimi, 2005, nr 5, s. 24.

Dostosowywanie się organizacji do dynamicznego otoczenia zewnętrznego poprzez stosowanie coraz powszechniej elastycznych form zatrudnienia prowadzi do dywersyfikacji miejsc pracy i ich coraz wyraźniejszego podziału na miejsca stabilne i niestabilne¹.

Większego znaczenia nabierają stosunki zatrudnienia poza prawem pracy, dla których swoboda umów stanowi swoisty fundament². Przemiany w gospodarce świata, a tym samym globalnego rynku pracy, wymuszają chęć do zmian w krajowych systemach prawa pracy. Poszczególne kraje – ich poziom rozwoju cywilizacyjnego, a co za tym idzie także konkurencyjności, wymagają zmian w umowach i ograniczaniu regulacji prawnej.

Pojawiła się potrzeba nowego ułożenia stosunków pracy, jako że wystąpił kryzys w sferze podstawowych koncepcji z zakresu prawa pracy. Chodzi o głębiej przemyślaną strategię nowej regulacji ogółu stosunków zatrudnienia, obejmując zarówno stosunek pracy (pracowniczy), jak i inne stosunki świadczenie pracy. Jej celem powinno być z jednej strony, rozszerzenie ochrony wykonawców pracy nie będących pracownikami, z drugiej zaś dostosowanie unormowań pracowniczego prawa pracy do obecnych wymagań, nie wykluczając niezbędnych racjonalizacji i deregulacji tej dziedziny. Takie kompleksowe podejście ma swoje uzasadnienie w zasadzie sprawiedliwości społecznej³.

Niestandardowe formy zatrudnienia w obecnej sytuacji rynku pracy, na którym panuje duże bezrobocie, defaworyzowanie osób w wieku starszym, młodzieży, niepełnosprawnych

¹ M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 2003, s. 128.

² T. Zieliński, *Prawo pracy a polityka społeczno-gospodarcza i postęp społeczny*. Z *Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej*, 1977, nr 144, Katowice: Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, s. 11.

³ T. Zieliński, *Prawo pracy...*, op. cit., s. 11.

osób i kobiet wychowujących dzieci są rozwiązaniem dla tworzenia zatrudnienia. Formy te mogą być korzystne dla pracowników gdy akceptują je dobrowolnie i umożliwiają pełnienie funkcji rodzinnych i społecznych⁴. Dla ludzi młodych chcących kontynuować naukę, pozwalają na wygospodarowanie czasu na naukę i zdobycie zabezpieczenia finansowego a co najważniejsze zdobywanie doświadczenia zawodowego. Są dogodną formą dla zawodów mobilnych, niezależnych specjalistów którzy wiążą się na określony czas z daną firmą. Na poczucie zadowolenia z własnej pracy w ramach elastycznego zatrudnienia ma również możliwość samodzielnego decydowania o wykonywanych obowiązkach zawodowych. Elastyczne godziny pracy rozumiane jako możliwość samodzielnego regulowania godzin pracy, a nie odgórnie narzucanie ich przez pracodawcę, stanowią formę najbardziej atrakcyjną⁵.

Dla większości pracowników niestandardowe umowy o pracę nie dają stabilności zatrudnienia, ograniczają możliwości zaciągania kredytów w bankach, ograniczają prawo do zabezpieczenia społecznego. Prowadzić mogą także do niższej wydajności i jakości pracy. Niemożność znalezienia pracy powoduje przyjmowanie warunków pracodawcy.

Analizując niestandardowe formy zatrudnienia pod kątem formy umowy, nie gwarantują pracownikom równych praw. Brak w nich często składek na ubezpieczenie społeczne, brak prawa do urlopu i zasiłku na ewentualność choroby. To zdecydowanie ogranicza poczucie bezpieczeństwa i zniechęca do tego typu umów⁶.

Niestandardowe formy zatrudnienia kojarzą się wielu Polakom z ułatwianiem pracodawcom wykorzystywania pracowników. Pracujący spotykają się w swoich zakładach pracy z różnymi formami niestandardowego zatrudnienia, ale niechętnie dobrowolnie zdecydowaliby się na takie zatrudnienie, gdyż umowa standardowa wciąż kojarzona jest z poczuciem bezpieczeństwa i stabilnością. Wynika z tego, że przeniesienie odpowiedzialności za organizację sposobu pracy na pracodawcę, skutkuje poczuciem zadowolenia, a więc również przywiązaniem do pracy w danej formie, co jest bodźcem do lepszej wydajności w pracy.

Większość pracobiorców traktuje elastyczne zatrudnienie jako niekorzystną dla nich formę zatrudnienia. Pracodawcy chcąc zatrudnić pracowników muszą zaoferować im klasyczne zatrudnienie – ta forma jest preferowana przez większość potencjalnych pracowników, natomiast zatrudnieni na podstawie elastycznego zatrudnienia, woleliby jednak pracować w ramach klasycznej umowy o pracę⁷.

Nietypowe formy zatrudnienia natomiast są bardzo korzystne dla pracodawców, umożliwiają obniżkę kosztów pracy, eliminują odpłaty finansowe, dają lepsze dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do aktualnych potrzeb przedsiębiorstw, jednak są to korzyści dla przedsiębiorców.

⁴ G. Standing, *Elastyczne zatrudnienie i regulacje. Konstrukttywne myślenie o przyszłości w zjednoczonej Europie?* [w:] S. Golinowska, M. Walewski (red.), *Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2000, s. 71–88.

⁵ K. Dreła, A. Sokół, *Formy zatrudnienia małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudnić pracowników*. Warszawa: CeDeWu, 2011, *passim*.

⁶ M. Kucharski, *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2012, *passim*.

⁷ J. Wiśniewski, *Różnorodne formy zatrudnienia*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, 2010, *passim*.

Podsumowanie

Rozwój nowej gospodarki wymaga od ludzi cech takich jak kreatywność, innowacyjność, potrzebę dostosowania wiedzy oraz ciągłego rozwoju, aby płynnie reagować na zmiany na rynku pracy. Poprawa wizerunku elastycznych form pracy i wizerunku pracodawców wśród pracowników, jest jednym z głównych zadań, które mogą wpłynąć na rozwój niestandardowych form zatrudnienia. Alternatywne formy zatrudnienia powodują uelastycznianie się rynku pracy. Jest to element zmiany społecznej, tworzenia się nowoczesnego społeczeństwa. Cechuje się ono dużą mobilnością pracowników, otwartością na zmiany także częste zmiany pracy. Powstaje też nowy typ osobowości bardziej otwarty, elastyczny sposób myślenia o swojej karierze zawodowej i akceptacja elastycznego zatrudnienia. Spadek bezrobocia wpływa na malejącą ilość ofert pracy zakwalifikowanych jako alternatywne zatrudnienie.

Państwo powinno wdrożyć nowoczesną politykę zatrudnienia, która pozwoli na zwiększenie liczby osób pracujących oraz podnoszenie efektywnej podaży pracy a co najważniejsze wzrost jakości kapitału ludzkiego. Zwłaszcza kobiet, ludzi starszych oraz osób niepełnosprawnych. Rząd i pracodawcy powinni wspierać podnoszenie poziomu aktywności zawodowej Polaków, osiągnięciu tego celu pomogłoby zmniejszenie opodatkowania pracy, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, systemowo ułatwiać godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych poprzez żłobki i przedszkola. Należy wspierać stosowanie elastycznego zatrudnienia aby było ono szansą do podjęcia pracy dla osób nie mogących pracować na pełnym etacie, a nie sposobem na ograniczenie kosztów zatrudnienia.

W warunkach rotacyjnego i krótkookresowego zatrudnienia niezbędne są debaty o elastyczności i wzmocnienia dynamiki polskiego rynku pracy oraz o sposobach wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa pracownika dzięki gwarancjom inwestowania w jego umiejętności i stworzenia permanentnego dostępu do możliwości kształcenia się przez całe życie.

BIBLIOGRAFIA

- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*. Zarządzanie zasobami ludzkimi, 2005, nr 5.
- Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck, 2009.
- Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*. M. Dobrowolska (red.), Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk, 2007.
- Drela K., Kiernożycka-Sobejko A., *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009.
- Drela K., *Nietypowe formy pracy w Polsce*. Firma i Rynek, 2012, nr 2.
- Drela K., Sokół A., *Formy zatrudnienia małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników*. Warszawa: CeDeWu, 2011.
- Drela K., *Praca kobiet a elastyczne formy zatrudnienia w Polsce*. [w:] G. Węgrzyn, J. Sokołowski (red.), *Ekonomia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, nr 168, 2011.
- Dubikowska E., Witkowska-Pertkiewicz K., *Alternatywa dla etatu: elastyczne formy zatrudnienia*. Personel i Zarządzanie, 2012, nr 4.

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 2003.

Góra M., *Rynek pracy w świecie ciągłej restrukturyzacji?* [w:] S. Golinowska, M. Walewski (red.) *Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2000.

Król M., *Elastyczne zatrudnienie nowym wyzwaniem dla organizacji*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, 2009.

Kucharski M., *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2012.

Kwiatkowski E., *Co tworzy i co niszczy miejsca pracy?* [w:] S. Golinowska, M. Walewski (red.), *Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2000.

Musiąła A., *Zatrudnienie niepracownicze*. Warszawa: Difin, 2011.

Obłączek A., *Przewodnik po nietypowych formach zatrudnienia*. Niepełnosprawność i Rehabilitacja, 2010, nr 1.

Standing G., *Elastyczne zatrudnienie i regulacje. Konstruktywne myślenie o przyszłości w zjednoczonej Europie?* [w:] S. Golinowska, M. Walewski (red.), *Tworzenie zatrudnienia a restrukturyzacja ekonomiczna*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2000.

Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia: telepraca, zarządzanie pracą zdalną*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 2012.

Wiśniewski J., *Różnorodne formy zatrudnienia*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, 2010.

Zieliński T., *Prawo pracy a polityka społeczno-gospodarcza i postęp społeczny*. Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej, 1977, nr 144, Katowice: Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.

CHANGES IN THE STRUCTURE EMPLOYMENT AND FLEXIBLE EMPLOYMENT

Summary

The world of work is changing. In comparison with the communist era, jobs have become more precarious, in terms of job security, remuneration and working conditions. From the perspective of employers, often faced with skills shortages and skills gaps, providing flexible working arrangements is a sine qua non for effective operation. Provision of flexible working arrangements is now part and parcel of the brand image of many organisations, particularly where the labour market for staff is global. Consequently work, in terms of time (working hours) and space (location), is increasingly hybrid for many employees and employers. In the new economy of the 21st century, working practices will look very different from in the past.

Keywords: labor market, employment, flexible employment