

*Anna Cierniak-Emerych**, *Małgorzata Gableta***

INTERESY PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE ZMIAN W MODELU ZATRUDNIENIA

1. WPROWADZENIE

Osiągnięcie zamierzonych rezultatów w działalności przedsiębiorstw pozostaje pod wpływem szeregu czynników, wśród których na znaczeniu przybiera kategoria interesów (oczekiwań) osób tworzących przedsiębiorstwo, tj. jego wewnętrznych interesariuszy. Chodzi tutaj o oczekiwania właścicieli, kierowników różnych szczebli zarządzania, jak i o interesy tzw. pracowników wykonawczych. Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, iż łączenie trwania i rozwoju przedsiębiorstwa z rozpoznawaniem, a w szczególności z respektowaniem interesów pracowników wykonawczych, ma w większości charakter okazjonalny, a niekiedy nawet przypadkowy. Tymczasem zaspokajanie oczekiwań osób świadczących pracę w danym przedsiębiorstwie warto traktować jako ważny motywator sprzyjający m.in. wzbudzaniu zaufania pracowników, a poprzez to także ich identyfikowaniu się z celami organizacji.

Podjęcie rozważań nad rozpoznawaniem i respektowaniem interesów pracowników staje się szczególnie ważne w – charakterystycznych dla współczesnych realiów gospodarowania – warunkach uelastyczniania rynku pracy, a w tym i uelastyczniania sfery zatrudnienia. Chodzi o zmiany w modelu zatrudnienia ukierunkowane na odchodzenie od zatrudnienia tradycyjnego, pełnoetatowego oraz długoterminowego.

Zmiany te dobrze obrazuje spostrzeżenie C. Lascha, który pod koniec lat dziewięćdziesiątych poprzedniego stulecia stwierdził, że w społeczeństwie wiedzy dominować będzie kategoria zatrudnionych prawie niezależnych od formalnych relacji zachodzących w tradycyjnie skonstruowanym układzie hierarchicznym przedsiębiorstwa. Jednocześnie zaznaczył, iż tzw. etat pracowniczy „przejdzie do lamusa historii” [Pauliński, 2008 nr 2].

* Dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynierijno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

** Prof. dr hab. inż., Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Wydział Inżynierijno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na zróżnicowaną paletę elastycznych (niestandardowych) form zatrudniania. Są to m.in. umowy o charakterze cywilno-prawnym, w tym umowa o dzieło, umowa zlecenie, a także kontraktowanie pracy, umowa o pracę na czas określony, czy też praca tymczasowa [*Elastyczne formy...* 2003, s. 13 i n.]. W polskiej praktyce gospodarczej obok zatrudnienia pracowniczego, w ramach którego pracodawca nawiązuje z pracownikami stosunek pracy [Por. *Kodeks pracy ...2009*], wciąż poszerza się grono osób świadczących pracę na podstawie tzw. niepracowniczych form zatrudnienia, w tym m.in. w ramach wskazanych umów cywilnoprawnych. Różnicowaniu sposobów świadczenia pracy towarzyszą odmienności w charakterze oraz zakresie praw i obowiązków osób wykonujących zadania na rzecz przedsiębiorstwa.

Stosowanie wskazanych założeń elastyczności w sferze zatrudnienia może się także przejawiać poprzez zróżnicowane postrzeganie – przez osoby świadczące pracę – oczekiwań związanych z jej wykonywaniem. Innymi słowy, interesy zatrudnionych na zasadach pracowniczych i niepracowniczych mogą być różne, a nawet odmienne, co wymaga uwzględnienia w procesie gospodarowania potencjałem pracy.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę ukazania, w nawiązaniu do zmian w modelu zatrudnienia, skutków przeobrażeń w sposobie świadczenia pracy w postaci zróżnicowania interesów wyodrębnionych w ten sposób grup pracobiorców oraz warunków ich realizacji w przedsiębiorstwach. W tym celu posłużono się wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w większości w jednostkach gospodarczych Dolnego Śląska, dotyczących oczekiwań zatrudnionych, a w tym ich urzeczywistniania. Badania o charakterze ankietowym przeprowadzono w latach 2010-2011¹. Weryfikacji ich wyników dokonano w późniejszym okresie posiłkując się głównie wywiadami pogłębionymi.

2. ZRÓŻNICOWANIE INTERESÓW OSÓB ŚWIADCZĄCYCH PRACĘ – WYBRANE ASPEKTY

Akceptacja zasadności rozpoznawania i respektowania interesów osób świadczących pracę, niezależnie od formy ich zatrudnienia, wiąże się z potrzebą bliższego rozpatrzenia odrębności ujawniających się w obszarze oczekiwań związanych z wykonywaniem pracy, charakterystycznych dla pracowników oraz pozostałych zatrudnionych, określanych tutaj łącznie jako pracobiorcy.

¹ Badania przeprowadzone zostały w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434 realizowanego przez zespół badawczy Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych (w tym M. Gableta i A. Cierniak-Emerych) wraz z firmą Pentor Research International Wrocław.

Dążenie do wzrostu elastyczności w sferze zatrudnienia powoduje, iż przeobrażeniom – w stosunku do zatrudnienia o charakterze pracowniczym – ulegają m.in. warunki pracy, w tym ich elementy materialne i niematerialne, jak np. czas pracy oraz jego organizacja. Taki stan rzeczy może mieć określone konsekwencje dla kształtowania rodzaju i charakteru oczekiwań interesariuszy mających status pracowników oraz interesariuszy zatrudnionych na zasadach niepracowniczych.

W istocie kategoria interesów osób świadczących pracę ma charakter złożony i obejmuje zestaw zmiennych kształtowanych przez przepisy prawa (interesy chronione prawem europejskim i krajowym), jak i działania podejmowane w obszarze gospodarowania potencjałem pracy, których skutki przejawiają się m.in. poprzez określone podejście do spełniania interesów pracobiorców w danym przedsiębiorstwie.

W kolumnie pierwszej tabeli 1 przedstawiono przykłady praw pracowników stanowiące niejako podstawę do określania oczekiwań związanych z respektem tych praw. Osoby posiadające status pracownika powinny się zabezpieczyć w szczególności w możliwość realizacji takich oczekiwań, jak np. wyraźne określenie miejsca i czasu świadczenia pracy, w tym wyznaczenie dobowej i tygodniowej normy oraz systemu organizacji czasu pracy. Takie regulacje, w polskich realiach gospodarowania, nie dotyczą osób nieposiadających statusu pracownika. Może to mieć określone znaczenie dla kształtowania zestawu ich interesów (zob. kolumna 2 tabeli 1).

Tabela 1. Interesy pracowników chronione prawem a interesy osób zatrudnionych na zasadach niepracowniczych – wybrane przykłady

Interesy pracowników chronione prawem	Interesy osób zatrudnionych na zasadach niepracowniczych
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • precyzyjne określenie miejsca i czasu świadczenia pracy, w tym wyznaczenie dobowej, tygodniowej normy oraz systemu organizacji czasu pracy, • zapewnienie przerw w pracy wliczonych do czasu pracy, • zapewnienie płatnych urlopów wypoczynkowych, zwolnień lekarskich, • zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa socjalnego, m.in. poprzez odprowadzanie składek ZUS, • zapewnienie wynagrodzenia za pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość indywidualnego ustalania warunków zatrudnienia, • rozsądne kształtowanie godzin realizacji przez nich zadań na rzecz konkretnego przedsiębiorstwa, • zapewnienie poczucia niedyskryminowania w miejscu pracy, związanego z formą świadczenia pracy, • poczucie bezpieczeństwa socjalnego, • zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, • inne.

<p>z zachowaniem wysokości tzw. płacy minimalnej,</p> <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, • inne. 	
---	--

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu Gableta 2012, s. 45-52.

Indywidualne ustalanie warunków zatrudnienia, a zarazem brak ograniczeń wynikających z precyzyjnie określonego miejsca i czasu wykonywania pracy może, dla osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych, stanowić swego rodzaju atut, a zarazem interes. Chodzi, np. o osoby wykonujące wolne zawody, jak lekarze i prawnicy, ale także o tych, których sytuacja rodzinna uniemożliwia podjęcie pracy w pełnym wymiarze etatu, czy też świadczenie jej poza miejscem zamieszkania. Niemniej osoby tak zatrudnione mogą oczekiwać m.in. zapewnienia rozsądnych godzin pracy co, jak pokazuje praktyka gospodarcza, coraz częściej jest lekceważone. Brak jasno zarysowanych czasowych ram rozpoczynania i kończenia pracy prowadzi często do sytuacji w której osoba świadcząca pracę czuje się w obowiązku „bycia dostępną” niemalże przez całą dobę.

Uprawnienia pracownicze takie, jak np. prawo do urlopu, przerwy w trakcie realizacji zadań, czy też płatne zwolnienie chorobowe, przysługują osobom zatrudnionym z wykorzystaniem elastycznych form świadczenia pracy jedynie wówczas, gdy stanowią odrębne zapisy poczynione w trakcie zawierania określonej umowy cywilnoprawnej i/lub jeśli takie ustalenia poczyniono w odpowiednich dokumentach formowanych na poziomie przedsiębiorstwa. Podstawę zabezpieczenia realizacji tak ujętych interesów stanowią wewnętrzne regulaminy, czy układy oraz umowy zawierane bezpośrednio z pracodawcą. Wśród interesów pracobiorców zatrudnionych na zasadach elastycznych ważne miejsce będą zatem zajmowały takie kwestie jak: możliwość indywidualnego ustalania warunków zatrudnienia i zapewnienie poczucia niedyskryminowania w miejscu pracy, związanego z formą świadczenia pracy (zob. tabela 1) [*Interesy pracowników ...* 2012, s. 49-52].

Równie ważne może okazać się zabezpieczenie osobom zatrudnionym na zasadach niepracowniczych poczucia bezpieczeństwa socjalnego. W krótkim okresie ograniczenia i/lub nie odprowadzanie składek ZUS mogą stanowić o atrakcyjności uzyskiwanego poziomu zarobków. Jednakże w dłuższym czasie na znaczeniu mogą przybierać trudności związane z dostępem do bezpłatnej opieki zdrowotnej, czy świadczeń rentowych lub emerytalnych.

Ważnym, a w praktyce często zaniedbywanym zagadnieniem jest – jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej – bezpieczeństwo i higiena

pracy. Przepisy polskiego ustawodawstwa dotyczące kształtowania warunków pracy zobowiązują pracodawców do równego traktowania w tym zakresie wszystkich pracobiorców. Oznacza to, iż niezależnie od formy zatrudnienia, pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy. Zdarza się jednakże, iż bezprawnie „przerzuca” się obowiązki związane z zabezpieczeniem warunków pracy na osoby świadczące pracę, wskazując na zatrudnionego jako ponoszącego konsekwencje nieprawidłowości w tym zakresie, w tym i następstw wypadków w pracy.

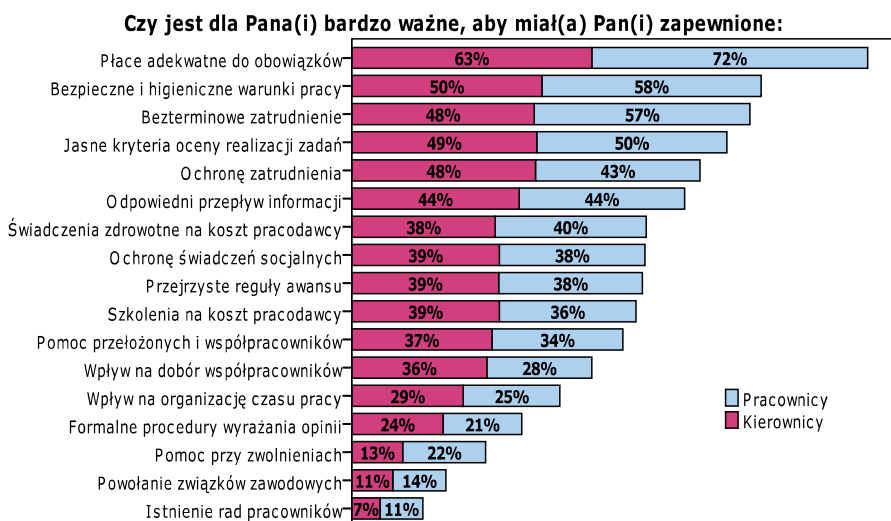
Kwestia różnicowania pracobiorców ze względu na sposób w jaki świadczą pracę nie jest, jak dotąd, szerzej rozpatrywana. Dotyczy to w szczególności rozpoznawania interesów zatrudnionych według odmiennych form, jak i podejścia do ich realizacji. Zjawisko nasilania się rozbieżności w owym zatrudnianiu wymaga nieustannego doskonalenia prawa. Chodzi o to, aby było ono formowane z wyraźnym uwzględnieniem realiów, a zatem m.in. w nawiązaniu do postępujących procesów uelastyczniania zatrudnienia. Kwestia wielości form świadczenia powinna także znaleźć odzwierciedlenie w procesie gospodarowania potencjałem pracy. Chodzi o sposób traktowania wyodrębnionych tutaj grup zatrudnionych, przejawiający się poprzez „wychodzenie naprzeciw” ich dość różnorodnym oczekiwaniom. Jeśli tak, to konieczne jest bliższe rozpoznawanie struktury omawianych interesów, a zarazem podejmowanie świadomych działań na rzecz ich urzeczywistnienia. Tak określane „rekompensaty” ujawniałyby jednocześnie rangę jaką nadaje się w przedsiębiorstwie określonym grupom pracobiorców.

3. INTERESY PRACOBIORCÓW ORAZ WARUNKI ICH REALIZACJI W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Badaniami ankietowymi dotyczącymi rozpoznawania i respektowania interesów objęto 238 przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te charakteryzowały się zróżnicowaną formą prawno-organizacyjną, przy czym przeważały wśród nich spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne. W badaniach uczestniczyło 479 respondentów wśród których około 40% pełniło funkcje kierownicze na wszystkich szczeblach zarządzania. Pozostali to pracownicy wykonawczy, przy czym 43% spośród nich funkcjonowało bezpośrednio w produkcji bądź usługach. 60% ogółu respondentów zatrudnionych było na czas nieokreślony. Pozostali to osoby zatrudnione na umowę o pracę na czas określony lub na podstawie umów zlecenia, umów o dzieło oraz kontraktów. W badaniach wykorzystano dwa formularze ankiet. Pierwszy skierowano do kierowników poszczególnych szczebli zarządzania, a drugi do pracobiorców niepełniących funkcji kierowniczych.

Respondenci, w obrębie postawionych im pytań, odnieśli się do – przygotowanej w wyniku badań pilotażowych – kafeterii odpowiedzi dotyczących intere-

sów pracowniczych oraz ich spełniania. Mieli przy tym możliwości wskazania na więcej niż jedną odpowiedź. Kafeteria ta uwzględniała zarówno interesy chronione prawem, jak i te które ujawniają się poprzez działania podejmowane w obszarze gospodarowania potencjałem pracy. Wyniki badań związanych z hierarchią omawianych interesów zaprezentowano w sposób syntetyczny na rys. 1.



Rysunek 1. Hierarchia interesów kierowników i pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze

Źródło: Gableta 2012, s. 67.

Analizując rozkład odpowiedzi przedstawicieli obu grup respondentów, tj. kierowników i osób zajmujących stanowiska wykonawcze stwierdzono, iż ci ostatni częściej niż kierownicy wskazywali na takie interesy, jak *płaca adekwatna do obowiązków*, *bezterminowe zatrudnienie*, *pomoc przy zwolnieniach* oraz *bezpieczne i higieniczne warunki pracy*. Z kolei kierownicy uwypuklili ważny dla nich *wpływ na dobór pracowników* oraz na kwestię *ochrony zatrudnienia*. Pewna zgodność w interesach rozpatrywanych grup zaznacza się w przypadku *jasnych kryteriów oceny realizacji zadań*, *ochrony świadczeń socjalnych*, a zwłaszcza *odpowiedniego przepływu informacji* (zob. rys. 1).

Na tym tle warto przyjrzeć się wynikom badań empirycznych dotyczących interesów rozpatrywanych z uwzględnieniem form zatrudnienia. W tym przypadku uwagę skoncentrowano na osobach zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (zob. tabela 2).

Tabela 2. Interesy osób świadczących pracę na stanowiskach wykonawczych z uwzględnieniem formy zatrudnienia

Wyodrębnione interesy	Forma zatrudnienia		
	Umowa o pracę na czas nieokreślony [%]	Umowa o pracę na czas określony [%]	Inne [%]
• Płace adekwatne do obowiązków	69	77	81
• Dobra atmosfera pracy	61	69	62
• Bezterminowe zatrudnienie	55	55	73
• Odpowiedni przepływ informacji	53	66	62
• Bezpieczne i higieniczne warunki pracy	36	54	54
• Ochrona zatrudnienia	47	58	38
• Jasne kryteria oceny realizacji zadań	30	48	58
• Ochrona świadczeń socjalnych	35	43	54
• Szkolenia na koszt pracodawcy	42	45	42
• Przejrzyste reguły awansu	35	43	42
• Świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy	28	42	46
• Pomoc przełożonych i współpracowników	35	38	32
• Wpływ na dobór współpracowników	25	29	38
• Pomoc przy zwolnieniach	19	37	27
• Wpływ na organizację czasu pracy	14	30	31
• Formalne procedury wyrażania opinii	20	26	23
• Tworzenie związków zawodowych	10	19	27
• Tworzenie rad pracowników	8	13	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Jak widać, niezależnie od formy zatrudnienia, respondenci za najistotniejsze wśród oczekiwań uznali zapewnienie im płacy adekwatnej do obowiązków. Najbardziej zainteresowaniem tego interesu okazali się respondenci objęci innymi niż zatrudnienie pracownicze formami świadczenia pracy (81% wskazań). Pozornie mogłoby się wydawać, iż w treści umowy zlecenia, czy umowy o dzieło, poziom i charakter wynagrodzenia przysługujący za wykonanie wyznaczonego zadania powinien być jasno określony. Respondenci wskazywali jednak – głównie w trakcie wywiadów pogłębionych – że występują sytuacje, kiedy osoba zlecająca pracę w momencie jej odbioru

stwierdza, iż zakres wykonanych czynności jest mniejszy, niż zostało to zapisane w umowie. W konsekwencji wypłacone zostaje niższe wynagrodzenie. Badani podkreślali jednakże, iż zakres wykonywanych prac nie był w ich ocenie mniejszy, jednakże fakt jego ogólnego określenia w umowie dawał podstawę do tego rodzaju „nadużyć”, jak to określali.

Kolejnym ważnym oczekiwaniem, zwłaszcza dla osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych stało się zagadnienie bezterminowego zatrudnienia (73% wskazań). Jak już podkreślano, część pracodawców jest zainteresowana uelastycznianiem formy świadczenia pracy. „Luźniejsze” więzy z pracodawcą pozwalają na większą swobodę zmiany miejsca i czasu pracy oraz tworzą możliwość jej wykonywania na rzecz kilku podmiotów jednocześnie. Niemniej – jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej – nie wszyscy świadczący pracę na zasadach elastycznych czynią to z własnego wyboru. Wymuszanie dostosowania się potencjalnych pracobiorców do tych zasad rodzi często ich sprzeciw, a tym samym wzrost zainteresowania bezterminowym zatrudnieniem. Poszukując równowagi pomiędzy omawianą elastycznością a bezpieczeństwem w sferze zatrudnienia warto zwrócić uwagę na popularyzowaną w krajach Unii Europejskiej koncepcję elastycznego bezpieczeństwa *flexicurity*. Koncepcja ta odnosi się do zapewnienia osobom zatrudnionym na zasadach elastycznych określonego wsparcia w obszarze dochodów, ochrony zdrowia oraz możliwości szybkiego znalezienia pracy [zob. Machol-Zajda 2008, nr 5, s. 14-16, Skowron-Mielnik 2012, s. 7 i 158].

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na słabe zainteresowanie pracowników tworzeniem związków zawodowych oraz rad pracowników, które z mocy prawa powinny reprezentować ich interesy związane z miejscem pracy. Najmniej zainteresowani tworzeniem związków zawodowych oraz rad pracowników są zatrudnieni na zasadach pracowniczych na czas nieokreślony, mający możliwości bezpośredniej a zarazem ciągłej obserwacji niedomagań w zakresie funkcjonowania tych przedstawicielstw pracowniczych. Proporcjonalnie duże zainteresowanie owymi przedstawicielstwami (27% wskazań) zaznaczyło się u osób zatrudnionych na zasadach niepracowniczych. Wydaje się, iż przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać przede wszystkim w ograniczaniu dostępności do informacji osobom nie posiadającym statusu pracowników. W myśl obowiązujących w Polsce wytycznych prawa, związki zawodowe oraz rady pracowników to organy reprezentujące wyłącznie pracowników. Realizacja wskazanych oczekiwań względem osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych wymagałaby więc w pierwszej kolejności wprowadzenia określonych zmian w obowiązującym ustawodawstwie.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, rodzaj i charakter interesów osób świadczących pracę – rozpatrywanych z uwzględnieniem kryterium formy zatrudnienia – w odniesieniu do części z nich jest zbliżony. Trzeba jednak mieć świadomość, iż zmieniająca się w ostatnich latach sytuacja na rynku pracy

nie zachęca, zwłaszcza osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych, do eksponowania swoich oczekiwań związanych z zatrudnieniem. Wiąże on to z obawą o utratę pracy i/lub brak możliwości przedłużenia zawartej umowy cywilno-prawnej. Zaznacza się więc potrzeba poszukiwania sposobów zachęcania pracobiorców do artykułowania swoich oczekiwań związanych z wykonywaniem pracy na rzecz określonych przedsiębiorstw.

4. PODSUMOWANIE

Zapotrzebowanie na elastyczność dotyczy w dużej mierze zatrudnienia. Zatrudnienie portfelowe różnicuje pracowników według charakteru i siły powiązania z przedsiębiorstwem. W procesie gospodarowania pojawia się zatem konieczność rozumowania przez pryzmat wielości form zatrudnienia różnicujących pracobiorców. Istotnym wyróżnikiem powstających w ten sposób grup pracobiorców powinny być ich interesy. Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych dotyczące owych interesów wskazały na stosunkowo słabe zróżnicowanie w tym zakresie. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w trudnej sytuacji na rynku pracy, która nie sprzyja artykułowaniu oczekiwań zatrudnionych względem pracodawców. Jednocześnie tych ostatnich cechuje wciąż za słabe uwrażliwienie na interesy ludzi świadczących pracę, co przejawia się poprzez pomijanie ich diagnozowania, a w rezultacie także realizacji. Obniża to skuteczność gospodarowania potencjałem pracy. Warto przy tym pamiętać, że obowiązujące w Polsce ustawodawstwo dotyczące praw pracowniczych nie uwzględnia wszystkich obszarów tego gospodarowania, odnosząc się w istocie jedynie do osób o statusie pracownika.

BIBLIOGRAFIA

- Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na prace w Polsce*, Kryńska E., (red.), IPiSS, Warszawa 2003
- Gableta M., (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012
- Kodeks pracy z hasłami i skorowidzem*, Buczna M., (red.), Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Machol-Zajda L., *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2008, nr 5
- Pauliński A., *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność czy stabilizacja?*, „Monitor Prawa Pracy”, 2008, nr 2
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012

STRESZCZENIE

Uelastycznianie zatrudnienia skutkuje zmianami w obszarze oczekiwań określonych grup zatrudnionych, jak i przeobrażeniami w warunkach realizacji ich interesów. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w tym zakresie, biorąc pod uwagę zasadność diagnozowania i respektowania interesów wszystkich pracobiorców w procesie gospodarowania potencjałem pracy.

**EMPLOYEE INTERESTS IN TERMS OF CHANGES
IN THE EMPLOYMENT MODEL****ABSTRACT**

Making employment more flexible leads to changes in both expectations of particular groups of employees, and in transformations of the conditions their interests are realized in. The paper presents results of empirical research carried out in this respect, with focus on the legitimacy of diagnosing and respecting the interests of all employees in the process of labour potential management.