

Niestandardowe formy zatrudnienia w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej

Tomasz Zalega

Współczesne gospodarki stają w obliczu nowych zjawisk ekonomicznych, wymuszających zmianę dotychczasowego modelu prawa pracy. Powszechny proces globalizacji i internacjonalizacji, a także dynamiczny rozwój technologii i teleinformatyki, skłaniają do poszukiwania determinant poprawiających konkurencyjność przedsiębiorstw.

Na przełomie XX i XXI w. coraz częściej odchodzi się od modelu tradycyjnego zatrudnienia, czyli wykonywania pracy w ramach stosunku pracy między pracownikiem a zatrudniającym go pracodawcą, zawartego na podstawie bezterminowej umowy o pracę, w stałych godzinach, według powszechnie obowiązujących norm pracy, najczęściej świadczonej w siedzibie i pod kontrolą pracodawcy. Coraz większą popularnością na rynku pracy cieszą się elastyczne (nietypowe) formy zatrudnienia, które obejmują zatrudnienie nieregulowane umową o pracę, zatrudnienie na czas określony, w niepełnym wymiarze, w nieregularnym czasie, a także poza siedzibą pracodawcy.

Rozwój elastycznych form zatrudnienia jest jednym z najważniejszych zjawisk na rynku pracy we wszystkich krajach Unii Europejskiej w ciągu ostatnich trzech dekad. Przyjmuje się, że odgrywa ono wiodącą rolę w uelastycznieniu rynku pracy. Z tego też względu w artykule, po krótkim wprowadzeniu, zdefiniowano alternatywne formy zatrudnienia, następnie omówiono najważniejsze rodzaje elastycznych form zatrudnienia oraz ich podstawowe wady i zalety. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

1. Wstęp

Elastyczność rynku pracy może mieć charakter mikro- i makroekonomiczny. Elastyczność makroekonomiczna oznacza sposób dochodzenia rynku pracy do równowagi w skali makroekonomicznej, podczas gdy elastyczność mikroekonomiczna

pojmowana jest przede wszystkim jako zdolność dostosowawcza przedsiębiorstw w zakresie polityki personalnej oraz zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych, osób zarówno pracujących, jak i poszukujących pracy (Wiśniewski 2001).

Elastyczność rynku pracy obejmuje elastyczność zatrudnienia, czasu pracy, wynagrodzeń i podaży pracy. Jednak w artykule skoncentrowano się wyłącznie na elastyczności popytu na pracę, czyli elastyczności zatrudnienia. Przedmiotem analizy będą nietypowe formy zatrudnienia, które wpisują się w koncepcję przejściowych rynków pracy (*transitional labour markets*) oraz nowy paradygmat polityki rynku pracy, oparty na zasadzie *flexicurity*. Zasada ta polega na łączeniu niestandardowych form zatrudnienia z zapewnieniem bezpieczeństwa socjalnego. Według opinii Komitetu ds. Ekonomiczno-Społecznych UE jest ona kluczowym i trwałym elementem tzw. nowej ekonomii.

Struktura artykułu jest następująca. Po krótkim wprowadzeniu zdefiniowano alternatywne formy zatrudnienia, następnie omówiono najważniejsze rodzaje elastycznych form zatrudnienia oraz ich podstawowe wady i zalety. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

2. Pojęcie elastycznych form zatrudnienia

Na przełomie XX i XXI w. z jednej strony – wzrasta niepewność na rynku pracy, z drugiej zaś – coraz mniej ludzi postrzega samą pracę w kategoriach nadawania sensu życia. Na rynku pracy coraz częściej odchodzi się od modelu tradycyjnego zatrudnienia, czyli wykonywania pracy w ramach stosunku pracy między pracownikiem a zatrudniającym go pracodawcą, zawartego na podstawie bezterminowej umowy o pracę, w stałych godzinach,

według powszechnie obowiązujących norm pracy, najczęściej świadczonej w siedzibie i pod kontrolą pracodawcy. Coraz większą popularnością na rynku pracy cieszą się elastyczne (nietypowe) formy zatrudnienia, które obejmują zatrudnienie nieregulowane umową o pracę, zatrudnienie na czas określony, w niepełnym wymiarze, w nieregularnym czasie, a także poza siedzibą pracodawcy. Należy w tym miejscu nadmienić, że z elastycznymi (alternatywnymi, niestandardowymi) formami zatrudnienia ściśle wiąże się elastyczność czasu pracy, czyli jego niestandardowe rozkłady. Niekiedy występują nawet trudności odróżnienia ich od elastycznych form zatrudnienia, np. praca w niepełnym wymiarze czasu bywa zaliczana do jednych i drugich form (Zalega 2008a: 749).

Nietypowe formy zatrudnienia pojmowane są z jednej strony jako zatrudnienie pracownicze, z drugiej – jako zatrudnienie niepracownicze. Z pierwszym przypadkiem mamy do czynienia wówczas, gdy przez nawiązanie stosunku pracy, pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, a pracodawca do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem i dotyczy uelastycznienia czasu pracy, np. pracy w niepełnym wymiarze lub miejsca pracy (Bąk 2006: 4). Z kolei drugi sposób pojmowania elastycznych form zatrudnienia dotyczy sytuacji, gdy zatrudnienie ma miejsce na innej podstawie niż stosunek pracy i oznacza świadczenie pracy w ramach stosunku prawnego, który jest regulowany głównie przez przepisy prawa cywilnego lub administracyjnego (Encyklopedia... 2002: 814).

Rozwój atypowych (niestandardowych, alternatywnych, elastycznych) form zatrudnienia jest jednym z najważniejszych zjawisk na rynku pracy w krajach Unii Europejskiej w ciągu ostatnich trzech dekad. Przyjmuje się, że odgrywa ono wiodącą rolę w uelastycznieniu rynku pracy (Treu 1992: 501).

Należy jednak zauważyć, że obecnie, z uwagi na rozprzestrzenienie się różnych form pracy nietypowej, nazwa ta staje się coraz mniej adekwatna dla większości z nich. Zatrudnienia niestandardowego dotyczą także inne nazwy, wskazujące dalsze cechy objętych nim form zarobkowania. Często mówi się o peryferyjnym (*peripheral*) lub drugorzędnym (*secondary*) rynku pracy, który jest tak naprawdę formą

pośrednią między pełnowymiarowym i bezpiecznym zatrudnieniem na rynku pierwotnym (*primary*) a bezrobociem (Hajn 2002: 57). Z uwagi na niską ochronę socjalną pracy wielu ekonomistów elastyczne formy zatrudnienia określa mianem „pracy niepełnej” lub „ryzykownej”, zaś pojęcia takie jak „elastyczność zatrudnienia” (*employment flexibility*) i „niepewność zatrudnienia” (*employment insecurity*) traktuje często jako dwie strony tego samego medalu (Standing 1997: 19).

3. Podstawowe rodzaje atypowych form zatrudnienia

Najbardziej korzystny dla pracownika jest tradycyjny model wykonywania pracy, polegający na tym, że praca wykonywana jest na podstawie stosunku pracy między pracownikiem a zatrudniającym go pracodawcą, jaki zawarty jest na podstawie bezterminowej umowy o pracę i wykonywany w pełnym wymiarze czasu pracy, który obejmuje dobowe i tygodniowe normy czasu pracy, w stałych godzinach i w ustalonym miejscu. Z kolei do elastycznych form zatrudnienia zaliczyć można: pracę na podstawie umów terminowych, nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy, pracę tymczasową (za pośrednictwem agencji tymczasowej), pracę na wezwanie, dorywczą, telepracę, samozatrudnienie, a także *job sharing*, *work sharing* czy *job rotation* (Zalega 2008b: 18).

Umowy na czas określony¹ zawierane są w celu wykonania zadań ograniczonych w czasie i rozwiązuje się je z upływem terminu, na jaki zostały zawarte. Specyficzną formą elastycznego zatrudnienia są umowy terminowe, które obejmują umowy na czas określony, na czas wykonywania określonej pracy oraz na czas próbny.

Umowy na czas określony, których czas trwania jest ograniczony, ulegają rozwiązaniu w razie ziszczenia się pewnych obiektywnych faktów ustalonych na początku w tej umowie, takich jak: wystąpienie określonego zdarzenia czy wykonanie określonego zadania. Czas trwania tej umowy jest określony przez strony, najczęściej przez wskazanie daty końcowej lub czasu, na jaki została zawarta. Szczególną postacią umowy na czas określony jest umowa na zastępstwo, która może być zawierana w razie konieczności zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecno-

ści w pracy na okres obejmujący czas tej nieobecności. Z kolei umowa o pracę na czas wykonywania określonej pracy zawierana jest wówczas, gdy strony chcą ograniczyć w czasie jej trwanie, jednakże w chwili zawierania umowy nie mogą precyzyjnie określić czasu jej obowiązywania. Umowa ta znajduje zastosowanie głównie przy wykonywaniu prac, które nasilają się w pewnych okresach, np. likwidacja przedsiębiorstwa, sporządzanie bilansów, remonty. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że ze względu na to, iż podstawowym celem umowy na czas wykonywania określonej umowy jest wykonanie dokładnie sprecyzowanej pracy, dlatego zbliża to ją do cywilnoprawnej umowy o dzieło. Natomiast umowa o pracę na czas próbny może poprzedzać zarówno umowę na czas określony, jak i na czas wykonywania określonej pracy. Podstawowym celem umowy o pracę na czas próbny jest wzajemne sprawdzenie się stron, najczęściej w celu wypróbowania potencjalnego pracownika. Umowa ta może być zawierana jednorazowo na czas nieprzekraczający 3 miesięcy.

Umowy na czas terminowy w 2007 r. najczęściej zawierane były w Hiszpanii (32,6% zatrudnionych ma umowy na czas określony) i Portugalii (21,3%) z uwagi na dobrze rozwinięty przemysł turystyczny, ponadto w Polsce (27,4%), w Słowenii (17,1%), w krajach skandynawskich, głównie w Szwecji (16,8%) i Finlandii (15,9%), a także w Holandii (15,4%), w Niemczech (14,7%), w Szwajcarii (13,7%) i we Francji (13,5%). Natomiast najmniej pracowników korzystało z tej formy zatrudnienia w Słowacji (5,2%), na Litwie (4,8%), na Malcie (4,1%), w Islandii (3,1%), w Estonii (2,7%) oraz w Rumunii (2,4%).

Specyficzną formą elastycznego zatrudnienia jest także praca tymczasowa, która jest jedną z form szerszego zjawiska nazywanego „wypożyczaniem” pracownika (Kryńska 2001: 96), a w języku prawniczym określanego jako „oddanie”, „przekazanie” lub „odelegowanie” pracownika do dyspozycji innego pracodawcy. W szerszym rozumieniu praca tymczasowa obejmuje także nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy.

Praca tymczasowa jest pracą świadczoną przez pracownika w przedsiębiorstwach (lub innych zakładach), do których skieruje go agencja pracy tymczasowej, zajmująca się tym zarobkowo (Hajn 2002: 63).

Pracodawcą jest tutaj wyspecjalizowana agencja pracy tymczasowej (w Polsce np. Temp-Service, Connexion)². Praca ta daje gwarancje zabezpieczenia społecznego, dzięki odprowadzanej składce emerytalnej i zdrowotnej. Umowa ta dotyczy w dużej mierze wysokiej klasy specjalistów i techników. Firmy stosujące tę formę zatrudnienia nietypowego ewidentnie na tym korzystają, ponieważ zindywidualizowane umowy mogą być dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa i jego możliwości.

Zatrudnienie tymczasowe jest najbardziej rozpowszechnione w USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Niemczech i Francji. Natomiast w Polsce ta niestandardowa forma zatrudnienia przyjmuje przeważnie postać pracy na umowę-zlecenie. Mała wiedza w tym zakresie wynika głównie z tego, że w Polsce nie przeprowadza się systematycznych szacunków, jaki odsetek pracowników jest zatrudnionych w tej formie przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na obszarze naszego kraju.

Nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy to kolejna nietypowa forma zatrudnienia, którą jednak należy odróżnić od opisywanej wyżej pracy tymczasowej. Podstawowa różnica polega głównie na tym, że agencja pracy tymczasowej zatrudnia pracownika w celu odpłatnego kierowania go do pracy w innych firmach, natomiast pracodawca oddający pracownika do dyspozycji innego pracodawcy nie działa z takim nastawieniem (Hajn 2002: 69). Innymi słowy, ta niestandardowa forma zatrudnienia ma na celu skierowanie pracownika do wykonania określonego zadania w innym zakładzie i pod kierownictwem innego podmiotu. Najczęściej takie nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy dokonuje się w ramach współpracy firm należących do tego samego koncernu czy holdingu, przy realizacji wspólnych zadań, w celach szkoleniowych, w ramach doradztwa itd.

Kolejną niestandardową formą zatrudnienia jest praca na wezwanie. Istotą tej formy zatrudnienia jest ciągła dyspozycyjność pracownika względem pracodawcy. Pracodawca może wezwać pracownika do świadczenia pracy w dowolnie wybranym przez siebie momencie. Pomimo że pracownik pozostaje w permanentnej dyspozycyjności względem swojego pracodawcy, to jednak podejmuje pracę tylko w momencie wezwania do jej świadczenia. Praca ta może

przyjmować formę pracy na telefon, często bowiem pracownik jest zwoływany do świadczenia pracy za pośrednictwem urządzeń telekomunikacyjnych (Kryńska 2001). Nic więc dziwnego, że praca na wezwanie jest szczególnie atrakcyjna dla pracodawców, którzy potrzebują pracowników jedynie do konkretnych prac, których rozmiar i czasu nie są w stanie z góry określić, natomiast pracownikom stwarza dużą niepewność co do otrzymania zatrudnienia, jego terminu i rozmiarów. Należy również nadmienić, że praca na wezwanie najczęściej stosowana jest w odniesieniu do pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, zaś najrzadziej – w odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych. Brak publikowanych orzeczeń sądowych w zakresie pracy na wezwanie, a także brak szacunków dotyczących odsetka pracowników zatrudnionych w tej formie przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na obszarze naszego kraju powodują, że wiedza na temat pracy na wezwanie w Polsce jest znikoma.

Praca dorywcza jest kolejną elastyczną formą zatrudnienia, bardzo zbliżoną do zatrudnienia tymczasowego, jednakże niewiążąca żadną umową pracodawcy i pracownika. To z kolei powoduje, że pracownik nie ma żadnych uprawnień wynikających z tytułu świadczenia pracy. W literaturze przedmiotu, praca dorywcza traktowana jest często jako praca w szarej strefie, stąd też występują trudności w dokonaniu szacunku liczby ogólnej tych pracowników zatrudnionych w Polsce.

Do elastycznych form zatrudnienia należy także telepraca³. Praca zdalna to, najogólniej mówiąc, praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na efekty tej pracy lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Zalega 2003a: 41). Szerszą definicję podaje E. Bąk. Według niej, pojęcie to odnosi do każdej pracy umysłowej, wykonywanej przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, w efekcie której następuje przesłanie efektów tej pracy za pomocą współczesnej technologii i narzędzi teleinformatycznych (Bąk 2006: 55). Z kolei znowelizowany Kodeks Pracy definiuje telepracę, jako pracę wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu

usług drogą elektroniczną (Baran, Cwierniak, Dorre-Nowak, Walczak 2009: 18).

Istotą telepracy jest to, że koncentruje się na rezultatach pracy, a nie na fizycznej obecności telepracownika. Ten zadaniowy charakter pracy powoduje, że nie wszystkie czynności mogą być realizowane w formie telepracy. W systemie pracy zdalnej mogą być wykonywane wyspecjalizowane prace, związane m.in. z tworzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem danych, programowaniem komputerowym, tłumaczeniami, analizą kosztów, działalnością edytorsko-redakcyjną, pracami projektowymi czy działalnością marketingową. Z tego też względu telepracownikami są najczęściej przedstawiciele wolnych zawodów: tłumacze, prawnicy, architekci, programiści, graficy komputerowi, dziennikarze, projektanci, księgowi, doradcy podatkowi czy telemarketerzy. Można zatem powiedzieć, że telepraca ogranicza zakres zawodów i stanowisk pracy do tych, dla których podstawowym przedmiotem pracy jest informacja. Praca zdalna wymaga zatem nie tylko wysokiego poziomu instrumentalizacji, opartej na nowoczesnych technologiach teleinformatycznych, ale także odpowiednich informatycznych kwalifikacji wykonawców (Czekaj, Teczek 2006: 34).

Wszystko to powoduje, że zadania realizowane są w formie pracy zdalnej muszą spełniać określone wymagania (Wróbel 2007: 452-453):

- *rodzaj wykonywanej pracy* – czynności zawodowe mogą być wykonywane poza siedzibą firmy, można się z nich wywiązać bez znaczącego udziału pozostałych pracowników;
- *styl kierowania* – kierownicy powinni nadzorować pracę nie na podstawie bezpośredniej obserwacji początną pracowników, lecz konkretnych wyników ich działań;
- *wymierność* – postępy w pracy mogą być mierzone łatwo i przejrzysto, istnieją ogólnie znane lub wcześniej ustalone standardy wyceny produktywności pracowników;
- *wyposażenie* – pracownicy powinni dysponować odpowiednim sprzętem do wykonywania swojej pracy, zwłaszcza zgodnym z technologią wymiany informacji stosowaną wewnątrz organizacji, zaś podczas przesyłania informacji drogą elektroniczną powinno być zachowane bezpieczeństwo danych;

- *stanowisko pracy zdalnej* – właściwie zorganizowane stanowisko pracy powinno umożliwiać wywiązywanie się z obowiązków zawodowych, przy zachowaniu wszystkich finansowych i prawnych formalności.

Najczęściej stosowanymi formami zatrudnienia na zasadach pracy zdalnej są: telepracownicy najemni, zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy oraz telepracownicy samozatrudniający się bądź pracownicy kontraktowi, wśród których dużą grupę stanowią osoby mające utrudniony dostęp do pracy. Telepraca może być wykonywana częściowo w biurze i częściowo w domu, jak również w innym miejscu, np. pociągu, samochodzie, porcie lotniska itd. Miejscem wykonywania pracy zdalnej mogą też być centra lokalne bądź wyspecjalizowane centra elektroniczne. Według znawcy tematu K. Huwsa, w zależności od miejsca pracy, wyróżnić można pięć podstawowych odmian telepracy, do których zaliczamy (Huws 1997: 25):

- pracę w domu (*home-based teleworking*), wykonywaną w domu na rzecz jednego pracodawcy, bez konieczności dojeżdżania do siedziby biura;
- pracę wykonywaną w kilku miejscach pracy (*multi-site telework*), wykonywaną częściowo w biurze i częściowo w pracy;
- telepracę na zasadzie „wolnego strzelca” (*freelance telework*), wykonywaną w domu na rzecz różnych pracodawców;
- telepracę mobilną – nomadyczną (*nomadic teleworking*), wykonywaną w różnych miejscach przy użyciu przenośnego sprzętu, takiego jak telefon komórkowy, pager czy przez internet, celem utrzymania kontaktu z pracodawcą;
- pracę typu *relocated back-offices*, wykonywaną na odległość w biurach rozliczeń poza główną siedzibą pracodawcy, a na jego rzecz.

W literaturze przedmiotu oprócz wymienionych rodzajów pracy zdalnej, wyróżnić można inne jej formy, a mianowicie (Zalega 2003a: 41):

- telepracę sporadyczną (*ad hoc teleworking, supplementary teleworking*) wykonywaną w biurze pracodawcy, jednakże na czas określonej pracy, np. realizacji określonego projektu bądź zadania;
- telepracę domową zmienną (*alternating home-based teleworking*), wykonywaną najczęściej poza siedzibą pracodawcy,

np. trzy dni w domu, zaś dwa dni w biurze pracodawcy;

- telecentra (*telecottages*), które zapewniają dostęp do wszelkich ułatwień wirtualnego biura osobom, które nie chcą pracować w domu, a nie mogą tracić czasu na dojazdy do siedziby firmy i pragną uniknąć związanych z tym niewygod i wydatków;
- telechatki (*telecottages*), które są specjalnym rodzajem telecentrów i zapewniają obywatelom lokalnych społeczności możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, dostęp do zaawansowanych technik informatycznych i telekomunikacyjnych oraz pracy sieciowej. Można zatem powiedzieć, że telechatki stają się elementem systemu „odnowy” ekonomicznej, pomagając członkom lokalnych społeczności za pomocą nowoczesnych technologii i dostępu do informacji w znalezieniu pracy odpowiedniej do ich kwalifikacji zarówno w miejscowych firmach, jak i w systemie telepracy u pracowników spoza regionu;
- telepracę zamorską, która jest szczególnie rodzajem telepracy, rozrzucona jest w różnych krajach i na różnych kontynentach, umożliwiając przenoszenie miejsca pracy dzięki zastosowaniu technologii ICT do różnych miast, krajów i regionów.

Dzięki stosunkowo szybkiemu rozwojowi usług i możliwości telekomunikacyjnych, popularność telepracy permanentnie wzrasta. W 2008 r. w Europie i USA pracowało w ten sposób ponad 40 milionów osób. Szacuje się, że w 2009 r. liczba osób pracujących mobilnie na całym świecie sięgnie blisko 850 milionów osób. Odsetek telepracowników wśród wszystkich pracujących w 2008 r. wyniósł w USA 30%, zaś w krajach Unii Europejskiej 11%. Wśród krajów UE telepraca podejmowana jest najczęściej w krajach skandynawskich. W Finlandii i w Szwecji zatrudnieni w tej formie stanowią ponad 16% wszystkich aktywnych zawodowo osób, zaś w Danii – 11,3%. Wysoki udział telepracowników wśród wszystkich pracujących w tychże krajach można tłumaczyć wysoką jakością i relatywnie niską ceną nowych technologii oraz sprzyjającymi warunkami ekonomicznymi (finansowanie i otwieranie telecentrów, rozbudowa sieci telefonii komórkowej itd.). Również w krajach Beneluksu telepracownicy stanowią znaczący procent siły roboczej. W Holandii na

odległość pracuje 14,5% ogółu zatrudnionych, zaś w Belgii i w Luksemburgu – 11%. W krajach tych stosowana polityka państwa na rynku pracy równoważy stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia z elastycznością, która ułatwia wdrażanie atypowych form zarobkowania. Z kolei w Wielkiej Brytanii i w Niemczech pracę w domu w systemie telepracy świadczy ok. 7% ogółu pracujących (Zalega 2009).

Praca zdalna za pośrednictwem komputera, internetu i telefonu jest jeszcze mało popularna w Hiszpanii (2,8% telepracowników wśród wszystkich pracujących), Francji (2,9%), Portugalii i Grecji (ok. 2,5%), zaś najmniej – w Rumunii, Bułgarii i Polsce (1,8%).

W 2007 r. w Polsce niecałe 7% przedsiębiorstw zatrudniało pracowników w systemie telepracy (6% w 2006 r., 4% w latach 2005 i 2004). Tak słabo rozpozszechniona w naszym kraju praca zdalna wynika m.in. z tego, że stosowała ją zaledwie co dziesiąta firma średniej wielkości (5% w 2004 r.), a najrzadziej tę formę świadczenia pracy od czterech lat stosują przedsiębiorstwa małe, wśród których wskaźnik ten wyniósł 4,5% w 2007 r. (4% w 2006 r. i 3% w 2004 r.).

Analizując zjawisko telepracy w Polsce w poszczególnych branżach, można zauważyć, że firmy zajmujące się informatyką oraz telekomunikacją miały największy wpływ na ogólny poziom świadczenia telepracy wśród wszystkich przedsiębiorstw. W 2007 r. w aż co czwartej firmie informatycznej i co piątej telekomunikacyjnej stosowano formę pracy na odległość (w 2004 r. wskaźnik ten wyniósł odpowiednio 15% i 16% dla branży informatycznej i telekomunikacyjnej).

Pod względem przestrzennym odsetek przedsiębiorstw zatrudniających pracowników w systemie telepracy był mało zróżnicowany w 2007 r. i wahał się w granicach od 2% do 6% w poszczególnych województwach, z wyjątkiem mazowieckiego, gdzie przekroczył 11%.

W krajach Unii Europejskiej z roku na rok przybywa firm, które umożliwiają swoim pracownikom wykonywanie pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa. Między rokiem 2004 i 2006 największy postęp w rozwoju telepracy odnotowano w Republice Czeskiej (prawie 5-krotny wzrost), na Węgrzech (blisko 3-krotny), na Słowacji (ponad 2-krotny) i w Słowacji (2-krotny) (GUS 2009:75).

Wraz z postępem w dziedzinie informatyki i telekomunikacji poszerzają się możliwości delokalizacji produkcji, w wyniku czego coraz większe znaczenie odgrywa outsourcing, czyli korzystanie z kompleksowych usług, jakie oferują zewnętrzni wykonawcy. Omawiając pojęcie outsourcingu należy mieć na uwadze m.in. peryferyjne zatrudnienie w takich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, jak: księgowość, przetwarzanie informacji, usługi remontowe, usługi transportowe, zbiorowe żywienie i inne. Możliwość i celowość korzystania przez firmę z outsourcingu wymaga nie tylko wybrania właściwego oferenta, ale także dokładnego określenia potrzeb na usługi, które mogą być zaspokojone przez wykonawców zewnętrznych i rzetelnej kalkulacji ich opłacalności. Należy w tym miejscu także nadmienić, że outsourcing wiąże się z koncepcją tzw. odchudzonego zarządzania (*lean management*), wywodzącego się z praktyki zarządzania w japońskim przemyśle samochodowym. Polega on m.in. na wydzieleniu z firm pewnych funkcji i obszarów oraz przeniesieniu ich do wyspecjalizowanych agend i przedsiębiorstw, w wyniku czego *lean management* cechuje się płaską strukturą organizacyjną, niskim stopniem sformalizowania i centralizacji struktury zarządzania, oraz uznaniem pracowników za najważniejszy element organizacji oraz stałym ich kształceniem i doskonaleniem.

Nowoczesne technologie w dziedzinie komunikacji zmieniają również postawę zarządzania organizacjami i zmierzają w kierunku zarządzania wiedzą (*knowledge management*). Dzieje się tak dlatego, że coraz częściej zasobem strategicznym organizacji staje się wiedza i umiejętności, w tym szczególnie umiejętności reakcji na zmiany w otoczeniu. Coraz częściej podkreśla się, że w obecnym, wysoce konkurencyjnym, napędzanym przez nowe technologie otoczeniu, podstawowym zasobem, który decyduje o strategicznym sukcesie przedsiębiorstwa, jest specjalistyczna wiedza i doświadczenie oraz organizacyjny potencjał.

Do elastycznych form zatrudnienia należy także samozatrudnienie (*freelance*) (praca na własny rachunek), czyli działalność osoby na własny rachunek, która przyjmuje i realizuje określone zadania od jednego lub kilku zlecających, w siedzibie jego firmy lub poza nią (Moszyń-

ski, Ritter 2003). Korzystanie z pracy osób samozatrudnionych umożliwia pracodawcom obniżenie kosztów własnych i w konsekwencji powiększenie ich wyniku ekonomicznego. Przykładowo, zamiast zatrudnić pracownika, można z nim zawrzeć umowę na warunkach zlecenia z jednoosobową firmą. W takim przypadku pracodawca ewidentnie na tym korzysta, ponieważ jest on zwolniony z wszelkich obowiązków typowych dla pracodawcy, dotyczących ubezpieczenia społecznego, z wyjątkiem pewnych obowiązków z zakresu bhp. Składki ubezpieczeniowe obciążają wówczas samozatrudnionego, który podlega obowiązkowi ubezpieczenia społecznego.

Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy jest najważniejszą formą niestandardowości wymiaru czasu pracy. Warto także wskazać, że umowy o tego rodzaju pracę są uznawane za jedną z form nietypowych umów o pracę. Mimo że polski kodeks pracy nie zawiera żadnej szczegółowej regulacji dotyczącej pracy w niepełnym wymiarze, to zgodnie z art. 129, maksymalny wymiar czasu pracy, którego nie można przekroczyć wynosi 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy, w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym czterech miesięcy.

Praca w niepełnym wymiarze godzin jest jedną z najczęściej stosowanych form atypowego zatrudnienia i może występować w różnym wymiarze czasowym, np. 30%, 50%, 60%, 75% czy 90% obowiązującego pełnego wymiaru czasu pracy. Skrócenie pracownikowi przeciętnej normy tygodniowej nie musi oznaczać skrócenia normy dobowej. Pracownik może otrzymać w zamian więcej dni wolnych od pracy (Bąk 2006: 19).

Zainteresowanie pracą niepełnowymiarową wynika z szerokiej możliwości, jakie ta forma zatrudnienia stwarza w zakresie zaspokajania różnorodnych dążeń podmiotów rynku pracy (Hajn 2002: 81). Pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze pracy korzysta z tych samych uprawnień określonych przepisami prawa pracy co pracownik pełnoetatowy. Kolejną zaletą dla pracownika tej formy zatrudnienia jest dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb, bardziej racjonalne łączenie aktywności zawodowej z doskonaleniem zawodowym z jednej strony i życiem rodzinnym z drugiej. Zwiększa też szanse rozpoczęcia pracy, powrotu do pracy lub jej

utrzymania. Szczególnym powodzeniem ta forma zatrudnienia cieszy się wśród kobiet w ciąży lub kobiet wychowujących małe dzieci, a także wśród pracowników w starszym wieku.

Wzrost zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy stanowi istotny element ogólnej polityki promowania popytu na siłę roboczą w warunkach bezzatrudnieniowego wzrostu gospodarczego (*jobless growth*) i jest ważnym instrumentem wykorzystywanym w celu redukcji bezrobocia.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy pokazuje pewną asymetrię strukturalną w tym zakresie. We wszystkich krajach Unii Europejskiej większość zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin stanowią kobiety. Wynika to z faktu, że biorą one odpowiedzialność za wychowywanie dzieci i prace domowe, czyli przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu muszą uwzględniać potrzeby wynikające z utrzymania domu (Houseman 1995: 251). Poza tą grupą osób można spotkać jeszcze studentów i osoby starsze, będące w okresie przedemerytalnym. W większości są to prace nisko opłacane i niewymagające wysokich kwalifikacji zawodowych.

Praca w niepełnym wymiarze jest obecnie najczęściej występującą z niestandardowych form zatrudnienia. W porównaniu do początku lat 90. XX w. liczba pracujących w tej formie w UE15 zwiększyła się niemal o połowę, a ich udział w zatrudnieniu wzrósł z 14,2% w roku 1992 do 20,8% w roku 2006. Nastąpiło to głównie dzięki rosnącemu zatrudnieniu kobiet – obecnie aż w dziesięciu krajach UE15, w niepełnym wymiarze pracuje ponad 30% zatrudnionych kobiet, zaś w Holandii aż 75%. Dostrzec można jednak znaczne dysproporcje między pewnymi grupami krajów. I tak, obok Holandii, najczęściej zatrudnienie w niepełnym wymiarze pracy stosuje się w krajach skandynawskich, niemieckojęzycznych, Wielkiej Brytanii i Belgii. Ta forma atypowego zatrudnienia jest mniej popularna w krajach Europy Południowej i Francji, zaś nowe kraje członkowskie wyraźnie odstają pod tym kątem.

Analiza poziomu zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin⁴ pozwala stwierdzić, że wśród krajów UE występowało duże zróżnicowanie stopnia zatrudnienia w niepełnym wymiarze pracy w 2007 r. I tak, najwyższy udział pracujących w niepełnym wymiarze godzin w 2007 r. wystąpił

w Holandii (46,8%), w Norwegii (28,6%), w Niemczech (26,0%), w Wielkiej Brytanii (26,7%), w Szwecji (24,3%), w Austrii (22,6%), w Belgii (22,1%), w Danii (21,8%), w Luxemburgu (18,0%), w Irlandii (17,6%), we Francji (17,2%), w Finlandii (14,1%), we Włoszech (13,6%), w Portugalii (12,1%) i w Hiszpanii (11,8%), zaś najniższy odnotowano w Grecji (5,6%), w Słowacji (4,9%), na Węgrzech (4,8%) i w Czechach (4,3%).

W Polsce zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy kształtuje się na poziomie ok. 12%. Częściej pracę w niepełnym wymiarze podejmują kobiety aniżeli mężczyźni oraz mieszkańcy wsi aniżeli miast.

Kolejnym przykładem atypowych form zatrudnienia jest zatrudnienie rotacyjne (*job rotation*), *work sharing* i *job sharing*. Pierwsza z wymienionych form zatrudnienia polega na wykonywaniu przez pracowników różnych prac, na różnych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych danej firmy, w celu pogłębienia swoich umiejętności i doświadczenia zawodowego. Z kolei *work sharing* oznacza okresową redukcję godzin pracy pracowników za zgodą ich samych, stosowaną najczęściej jako alternatywa uniknięcia masowych zwolnień (np. w okresie recesji gospodarczej) lub jeden ze środków łagodzących zwolnienia. Natomiast *job sharing*, czyli dzielenie pracy na jednym stanowisku pomiędzy kilku jej wykonawców, pozwala osobie o ograniczonych możliwościach wykonywać pracę w domu i w czasie dla niej dogodnym, jednocześnie stwarzając możliwości pracy dla większej liczby osób. Tak wykonywana praca może być zorganizowana na wiele sposobów, w zależności od właściwości wykonywanych zadań oraz preferencji osób dzielących stanowisko. Czas pracy może być dzielony codziennie, bądź też podział może być dokonany według dni tygodnia, tygodni miesiąca lub okresu rozliczeniowego (Hajn 2002: 86, Rojot 1998: 450).

4. Wady i zalety niestandardowych form zatrudnienia

Atrakcyjność elastycznych form zatrudnienia inaczej postrzegana jest przez pracowników, bezrobotnych, a jeszcze inaczej przez pracodawców. Pracownicy upatrują w elastycznych formach zatrudnienia przede wszystkim pogorszenie warunków pracy. Pracownicy zatrudnieni np. w częściowym

wymiarze czy na czas określony o wiele rzadziej objęci są szkoleniami finansowanymi przez pracodawców, mają mniejsze szanse awansu oraz niższe wynagrodzenia. Bezrobotni z kolei widzą w elastycznych formach zatrudnienia większe szanse na pozyskanie pracy. Pracodawcy natomiast postrzegają w formach elastycznych skuteczny sposób na wzrost elastyczności zatrudnienia i zmniejszenia rozmiarów bezrobocia poprzez efektywniejsze skorelowanie rozmiarów i struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb oraz uniknięcie wysokich kosztów ochrony pracy (Zalega 2003b).

Natomiast dzielenie czasu pracy, które w odróżnieniu od dzielenia stanowisk pracy polega na skracaniu dziennej, tygodniowej lub rocznej normy czasu pracy, a także ograniczeniu liczby godzin nadliczbowych, prowadzi zwykle do wzrostu popytu na pracę, zwłaszcza w sektorze III, czyli w sferze szeroko pojmowanych usług. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie zawsze skracanie czasu pracy prowadzi do zatrudnienia większej liczby pracowników bez tworzenia nowych miejsc pracy. Może to być efektem zmian koniunkturalnych, technologicznych lub organizacyjnych, prowadzących do wzrostu produktywności, wykluczających potrzebę wzrostu zatrudnienia. Ponadto skracanie czasu jest ekonomicznie uzasadnione wówczas, gdy jest ono rekompensowane proporcjonalną redukcją wynagrodzeń pracowników nimi objętych, gdyż w przeciwnym razie przyczyni się do wzrostu kosztów pracy (Zalega 2005: 217).

Podstawową zaletą umowy o pracę na czas nieokreślony jest przede wszystkim stabilizacja w zakresie dochodów, a także możliwość zaplanowania własnego rozwoju, oraz, co też jest nie bez znaczenia, opłacenie przez pracodawcę świadczeń socjalnych. Nietypowe formy zatrudnienia niewątpliwie przynoszą pewne korzyści, zwłaszcza dla pracodawcy, np. w odniesieniu do terminowych umów o pracę, pozwalają pracodawcy szybko regulować zatrudnienie w zależności od zapotrzebowania rynku, pozwalają na dwutygodniowe wypowiedzenie bez podania przyczyn i zawiadomienia o tym fakcie związku zawodowego, a także stwarzają teoretyczną możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb w przypadku niepełnego wymiaru czasu pracy. Jednakże mimo tych pewnych korzyści odczuwanych przez pracodawców, stosowanie elastycznych form zatrudnienia stwarza pewne zagrożenia

dla pracowników. I tak, w przypadku terminowych umów o pracę ich stosowanie umożliwia pracodawcy zwolnienie pracownika z krótkim okresem wypowiedzenia bez podania przyczyny, co wiąże się bezpośrednio z niepewnością dochodów, utrudnia pracownikom dostęp do szkoleń i możliwości przekwalifikowania i tym samym zaplanowanie własnego rozwoju, stwarza trudności związane z zaciągnięciem kredytu oraz zmniejsza poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, co prowadzi często do decyzji o migracji wewnętrznej lub zewnętrznej. Z kolei praca w niepełnym wymiarze godzin może przyczyniać się do niskiego statusu materialnego pracowników, a także słabszej ich integracji z załogą i częstszej dyskryminacji. Należy również podkreślić, że współcześnie wśród samych pracodawców coraz częściej wskazuje się na negatywne konsekwencje elastycznych form zatrudnienia. Ich efektywność w tworzeniu nowych miejsc pracy nie jest wcale tak wielka, jak początkowo uważano. Powszechna komputeryzacja i internet, które niewątpliwie sprzyjają elastycznym (nietypowym) formom zatrudnienia, wywierają istotny wpływ na wszelkie bez mała sfery życia, na prawie wszystkie formy aktywności gospodarczej – od szczebla rządów i organizacji międzynarodowych po zarządzanie strategiczne wielkimi i ponadnarodowymi korporacjami (zorganizowanymi w postaci tzw. pajęczych sieci) i małymi firmami. To z kolei powoduje, że zwiększa się ryzyko szpiegostwa zawodowego, a także wzrasta obawa o bezpieczeństwo danych – poufne informacje odnośnie ścieżki rozwoju długookresowego firmy, informacje na temat zawieranych kontraktów handlowych czy też bazy danych osobowych o klientach firmy mogą dostać się w niepowołane ręce. Te problemy są niezwykle istotne zwłaszcza w obszarze finansów, bankowości, marketingu i badań marketingowych, projektowania, a także w sektorze wysokich technologii (high-tech). Nie bez znaczenia jest także ograniczenie bezpośredniej kontroli nad pracownikami i zmniejszenie poczucia identyfikacji pracownika z firmą oraz, co bardzo istotne, możliwość utraty klientów preferujących tradycyjne formy kontaktu z pracownikami firmy (np. w przypadku teatry).

Rozwój elastycznych form zatrudnienia przyczynia się w dużej mierze do zwiększenia niepewności w zakresie dochodów

gospodarstw domowych. Należy pamiętać, że we współczesnych przedsiębiorstwach warunki pracy są rzadko stabilne. Często można spotkać się z ograniczeniami dostępu do dodatkowych świadczeń w miejscu pracy (np. dostęp do odpłatnych wakacji, zasiłku chorobowego, zasiłku wychowawczego lub opiekuńczego). Dostęp do wymienionych środków jest w mniejszym stopniu zabezpieczony dla osób pracujących w zawodach charakteryzujących się niestabilnymi warunkami pracy. Z tego też względu oprócz zatrudnienia w ramach formalnych umów o pracę, wiele osób (w szczególności dysponujących niskimi dochodami) decyduje się na nielegalne zatrudnienie tzw. nierejestrowane. Dla większości tych osób podejmowanie takiej formy zatrudnienia nie wynika z wyboru, a raczej z konieczności. Dla wielu podejmowanie działań w szarej strefie, wynika często z problemów związanych ze znalezieniem pracy w sposób legalny. Dla sporej grupy osób o niskich kwalifikacjach praca na czarno jest często jedyną szansą uzyskania dodatkowych bądź czasami nawet jedynek dochodów. Oznacza to, że praca nierejestrowana niejednokrotnie staje się dla wielu gospodarstw domowych podstawowym źródłem utrzymania, umożliwiającym zaspokojenie potrzeb wyłącznie o charakterze egzystencjalnym, gdyż w gospodarstwach tych bardzo często nie występuje w ogóle fundusz swobodnego wyboru. Niepewność tymczasowego zatrudnienia jest częstym doświadczeniem, dotykającym coraz większą liczbę gospodarstw domowych, również i tych, których członkowie legitymują się wyższym wykształceniem. Wiele z nich może uzyskać wystarczający (satisfakcjonujący ich) dochód jedynie przez łączenie aktywności podejmowanych w ramach formalnego i nieformalnego rynku pracy, zarówno o charakterze stałym, jak i tymczasowym (np. korepetycje, doradztwo księgowe, usługi medyczne i pielęgniarstwo). Uzyskane dodatkowo środki pieniężne nie tylko uzupełniają bieżące dochody, ale służą do podreperowania budżetów rodzinnych oraz zaspokojenia nie tylko bieżących, lecz także przewidywanych potrzeb konsumpcyjnych (Zalega 2008a: 751).

Konkludując, można powiedzieć, że ewidentną przyczyną nielegalnego zatrudnienia (ze strony pracobiorców) są głównie: trudności z uzyskaniem legalnej pracy, nieopodatkowanie dochodów z nierejestrowanej

pracy, uzupełnienie budżetu domowego, przy jednoczesnym korzystaniu ze świadczeń dla bezrobotnych.

5. Wnioski

W podsumowaniu możemy konstatować, że:

- niestandardowe formy zatrudnienia wpisują się w koncepcję przejściowych rynków pracy oraz w nowy paradygmat rynku pracy oparty na zasadzie *flexicurity*;
- nietypowe formy zatrudnienia stanowią jeden z elementów dostosowywania działań podmiotów gospodarczych do zmian występujących w skali mikro- i makroekonomicznej;
- wzrost znaczenia elastycznych form zatrudnienia jest procesem obiektywnym, ściśle skorelowanym ze zmianami gospodarczymi, technologicznymi, globalizacją i światową konkurencją;
- do najważniejszych elastycznych form zatrudnienia należy zaliczyć: pracę na podstawie umów terminowych, nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy, pracę tymczasową (za pośrednictwem agencji tymczasowej), pracę na wezwanie, dorywczą, telepracę, samozatrudnienie, a także *job sharing*, *work sharing* i *job rotation*;
- dalszemu rozwojowi będzie podlegał outsourcing, który jest sposobem na zmniejszenie kosztów funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz sposobem elastycznego dostosowania do zmian w zapotrzebowaniu na rynkach produktów;
- rozwój elastycznych form zatrudnienia przyczynia się do wzrostu niepewności wynikającej ze stosunku pracy i w konsekwencji do zainteresowania większej grupy pracowników pracą nierejestrowaną;
- atrakcyjność alternatywnych form zatrudnienia jest zasadniczo różna z punktu widzenia pracowników, pracodawców i bezrobotnych;
- z punktu widzenia pracodawców nietypowe formy zatrudnienia są sposobem na wzrost elastyczności zatrudnienia i ograniczania bezrobocia poprzez lepsze dostosowanie rozmiarów i struktury zatrudnienia do zmiennych potrzeb oraz unikanie dużych kosztów ochrony pracy;
- z punktu widzenia pracowników alternatywne formy zatrudnienia postrzegane

- są z jednej strony jako prowadzące do pogorszenia warunków pracy i do powstania segmentacji rynku pracy, z drugiej zaś – do poprawy jakości życia rodzinnego;
- z punktu widzenia bezrobotnych, elastyczne formy zatrudnienia tworzą im większe szanse na pozyskanie pracy.

Informacje o autorze

Dr Tomasz Zalega – Katedra Gospodarki Narodowej UW. E-mail: tomasz.zalega@wp.pl

Przypisy

- ¹ Zgodnie z kodeksem pracy, w art. 25 do umów terminowych oprócz umowy na czas określony zalicza się umowę na czas wykonywania określonej pracy oraz umowę na czas próbny, która może poprzedzać każdą z wymienionych wcześniej umów.
- ² Agencje pracy tymczasowej stanowią większość prywatnych agencji zatrudnienia i różnią się jedynie rodzajem oferowanych usług i sposobem ich realizacji, a także rolą, jaką w ich ofercie odgrywa użyczenie pracowników. Niektóre rodzaje agencji pracy tymczasowej mogą legalnie funkcjonować jedynie w tych krajach, w których agencje te, przy założeniu, że nie pobierają opłat od pracowników, są traktowane tak jak każdy inny przedsiębiorca (Kanada, USA) bądź w których regulacja ich działania jest luźna (Wielka Brytania).
- ³ Telepraca, praca na odległość, praca domowa, praca sieciowa, wyrkom (wyrobnictwo komputerowe multimedialne) to najczęstsze substytuty synonimiczne pracy zdalnej. Przez długi okres nie wypracowano jednoznacznej definicji tej atypowej formy zatrudnienia, z uwagi na jej szeroki zakres.
- ⁴ Stopę zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy – wyrażoną w procentach – oblicza się jako procent zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy do całkowitego zatrudnienia, czyli sumy zatrudnionych w pełnym i niepełnym czasie pracy.

Bibliografia

- Baran, K.W., Ćwietniak, M., Dorre-Nowak, D., Walczak, K. (2009) *Prawo pracy*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Bąk, E. (2006) *Elastyczne formy zatrudnienia*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Czekaj, J., Teczek, J. (2006) Telepraca w orbitalnych strukturach sieciowych. w: Hożej, M. (red.) *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, nr 79.

- Encyklopedia – Prawo nie tylko dla prawników* (2002), Bielsko Biala.
- Hajn, Z. (2002) Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne. w: Borkowska, S. (red.) *Rynek pracy wobec integracji z Unią Europejską*. Warszawa: IPiSS.
- Houseman, S.N. (1995) Part-Time Employment in Europe and Japan. *Journal of Labour Research*, Vol. XVI, No. 3.
- Huws, K. (1987) *Teleworking: Guidelines for Good Practice*, Report 329, The Institute for Employment Studies, kwiecień.
- Kryńska, E. (red.) (2001) *Symulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*. Warszawa: IPiPS.
- Moszyński, M., Ritter, H. (2003) Niezależni współpracownicy firm jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. *PiZS*, nr 12.
- OECD (2006) *Employment Outlook 2006*, OECD, Paris.
- OECD (2007) *Employment Outlook 2007*, OECD, Paris.
- Paas, T., Eamets, R. et al. (2006) *Labor Market Flexibility, Flexicurity and Employment: Lessons of the Baltic States*, Hauppauge NY: Nova Science.
- Standing, G. (1997) Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Market Regulation. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 3, No. 1.
- Treu, T. (1992) Labour Flexibility in Europe. *International Labour Review*, Vol. 131, No. 4-5.
- Rojot, J. (1998) Working Time in Industrialised Countries: The Recent Evolution. w: Blanpain, R., Engels, C. (red.) *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialised Market Economies*. Labour Law, The Hague – London – Boston.
- Wiśniewski, Z. (2001) Elastyczne rynki pracy: moda czy konieczność? w: Wiśniewski, Z. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Wróbel, P. (2007) *Problemy zarządzania telepracownikami*. w: Czubasiewicz, H., Golnau, W. (red.) *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2.
- Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, gospodarstwach domowych i przez osoby prywatne w 2008 roku* (2009), GUS, Warszawa.
- Zalega, T. (2003a) Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej. *Nowe Życie Gospodarcze*, nr 5.
- Zalega, T. (2003b) Wpływ globalizacji na rynek pracy. *Nowe Życie Gospodarcze*, nr 4.
- Zalega, T. (2005) Rynek pracy w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. w: Nowak, A.Z. (red.) *Fenomen transformacji. Próba analizy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu.
- Zalega, T. (2008a) Gospodarstwa domowe o niepewnych dochodach a teorie konsumpcji. *Ekonomista*, nr 6, Warszawa.
- Zalega, T. (2008b) *Konsumpcja w gospodarstwach domowych o niepewnych dochodach*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Zalega, T. (2009) Praca zdalna – obszar przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *MBA*, nr 4.