

*Dominika Bąk-Grabowska**

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W RAMACH ZATRUDNIENIA TYMCZASOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU¹

WPROWADZENIE

W praktyce gospodarczej obserwowany jest trend do coraz częstszego wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia. Praca tymczasowa, rozumiana jako zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, stwarza specyficzną sytuację w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu pojawiają się pierwsze modele obrazujące możliwy podział kompetencji w zakresie zżl pomiędzy agencją pracy tymczasowej, a przedsiębiorstwem użytkującym.

W opracowaniu poddano analizie przypadek wykorzystania zatrudnienia tymczasowego w jednym z podmiotów międzynarodowej grupy kapitałowej, działającej na rynku rozrywki. Skoncentrowano się na identyfikacji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i modelu podziału kompetencji w ramach zżl, pomiędzy agencją a przedsiębiorstwem użytkującym. Wykorzystano technikę wywiadu skategoryzowanego i badanie ankietowe. W ocenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w badanej spółce odniesiono się do wybranych teorii zarządzania zasobami ludzkimi nawiązujących do zjawiska uelastyczniania zatrudnienia.

1. PRACOWNICY TYMCZASOWI W TEORII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Korzystanie z pracy pracowników tymczasowych najczęściej rozpatrywane jest na gruncie teorii firmy elastycznej J. Atkinsona (*theory of the flexible firm*). Lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku zapoczątkowały zjawisko, które autor

* Dr inż., adiunkt, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Projekt *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w grupach kapitałowych* został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

zaobserwował i opisał, stwierdzając, że dążące do uelastycznienia przedsiębiorstwa, oferują pełnowartościowe zatrudnienie pracownikom z grupy podstawowej, jednocześnie zatrudniając wykonawców na zasadach niestandardowych w ramach tzw. peryferii. Podstawową cechą grupy peryferyjnej jest dostosowywanie jej wielkości do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, co wiąże się z oferowaniem terminowych kontraktów, angażowaniem pracowników tymczasowych i zmianą charakteru stosunku pracy [Atkinson 1984, s. 28–31]. W świetle przedstawionego ujęcia pracownicy tymczasowi zaliczani byli do sfery peryferyjnej, a ich zatrudnianie utożsamiane z elastycznością numeryczną.

Przez wiele lat model Atkinsona był wystarczający dla opisu zjawisk zachodzących w obszarze kształtowania zatrudnienia. Podział na trzon zatrudnienia, w ramach którego istotna jest elastyczność funkcjonalna i peryferię bazującą na elastyczności numerycznej, w ramach której wykorzystywana jest praca tymczasowa, podtrzymywany jest w pracach większości badaczy zjawiska z początku XXI wieku [Houseman 2001, s. 149–170; Gableta 2003, s. 125–131; Kalleberg 2001, s. 479–504]. Stopniowo zaczęto zwiększać zakres wykorzystania pracowników tymczasowych. Wskazać tu można dwa podstawowe kierunki zmian. Po pierwsze pracownicy tymczasowi zaczęli być angażowani do realizacji zadań ważnych, wymagających wysokich kompetencji i utożsamianych dotychczas z procesami realizowanymi w ramach trzonu zatrudnionych [Håkansson, Isidorsson 2012, s. 487–505]. Po drugie, niektóre przedsiębiorstwa zaczęły korzystać z pracy pracowników tymczasowych nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz jako stale stosowane rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z zatrudnienia tymczasowego wiąże się z realizacją określonej strategii personalnej, a pracownicy tymczasowi realizują podstawowe zadania przedsiębiorstwa. Zatrudnianiu za pośrednictwem agencji nadany jest zatem bardziej strategiczny wymiar [Purcell i inni 2004, s. 705–725].

Trójstronny układ powiązań pomiędzy pracownikiem tymczasowym, przedsiębiorstwem użytkującym i agencją pracy tymczasowej stwarza specyficzną sytuację w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje z zakresu realizacji funkcji personalnej zostają rozdzielone pomiędzy agencję a podmiot użytkujący. W literaturze przedmiotu pojawiają się pierwsze modelowe ujęcia wskazanych relacji, takie jak [Leighton i in. 2007, s. 78–82]:

- model „ręce przy sobie”, – kiedy przedsiębiorstwo użytkujące praktycznie nie ingeruje w zarządzanie personelem tymczasowym;
- model integracji – w ramach którego integruje się personel tymczasowy z personelem stałym przedsiębiorstwa użytkującego, poprzez objęcie pracowników tymczasowych wybranymi działaniami w obszarze zsz, na przykład związanymi z jednolitym ubiorem, umożliwieniem korzystania z pomieszczeń socjalnych itp.;

– model partnerstwa – który wiąże się z intencją świadomego budowania relacji pomiędzy agencją, a przedsiębiorstwem użytkującym w celu ustalenia optymalnego podziału kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi.

Wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia prowadzi do różnic w podejściu do zarządzania ludźmi zatrudnianymi w ramach form pracowniczych i niepracowniczych. Przejawiać się to może w niższych standardach zarządzania i nierespektowaniu interesów pracowniczych osób zatrudnianych w formach niestandardowych. Zjawisko to określane jest jako dychotomiczny model zarządzania zasobami ludzkimi [Bąk-Grabowska 2011, s. 39–50]. Ł. Sułkowski zauważa, że strategie personalne przedsiębiorstw zakładają dwie odmienne orientacje w stosunku do dwóch typów pracowników. Pracownicy wykonawczy działają w warunkach rynku pracobiorcy, a więc wiele organizacji podchodzi do nich w sposób instrumentalny, nie stwarzając im możliwości rozwoju i samorealizacji. Wąska grupa menedżerów i specjalistów traktowana jest natomiast w sposób uprzywilejowany, co przekład się na: hojne systemy wynagrodzeń, możliwość samorealizacji, a nawet partycypacji w strukturze właścicielskiej [Sułkowski 2011, s. 62–69].

Zmiany w wykorzystaniu pracy tymczasowej w praktyce gospodarczej stawiają nowe wymagania dla badaczy tego zjawiska. Wskazuje się, że zbyt mało uwagi poświęcono dotychczas problemom zarządzania pracownikami tymczasowymi w ramach przedsiębiorstwa użytkującego. Stosunkowo niski stopień poznania stanowi uzasadnienie dla stosowania metody studium przypadków [Håkansson, Isidorsson 2012, s. 487–505].

2. CHARAKTERYSTYKA ANALIZOWANEJ SPÓŁKI

Analizowane przedsiębiorstwo jest spółką akcyjną zarejestrowaną w Amsterdamie. Jest to spółka zależna, stanowiąca część międzynarodowej grupy kapitałowej, prowadzącej przede wszystkim działalność rozrywkową. Podstawowe dane o spółce pochodzą z oficjalnej strony internetowej oraz z raportu spółki za rok 2012. Spółka prowadzi blisko 100 multipleksów, a także centra edukacji i rozrywki. Na terenie Polski zlokalizowanych jest ponad 30% spośród wszystkich multipleksów działających w 6 państwach europejskich, byłego bloku socjalistycznego i w Izraelu, skąd wywodzi się spółka macierzysta. Udział spółki w polskim rynku wynosi około 35% pod względem łącznej liczby sprzedawanych biletów kinowych.

Strategia przedsiębiorstwa nastawiona jest na ekspansję, wchodzenie na nowe rynki i zajęcie pozycji lidera. W spółce realizuje się liczne inicjatywy strategiczne w celu rozwijania działalności kinowej, zarówno organicznie, jak i przez przejęcia. Celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie najwyższego poziomu obsługi

klienta i obiektów kinowych. W spółce i jej podmiotach zależnych zatrudnionych jest łącznie ponad trzy tysiące osób. Jednym z istotnych deklarowanych celów jest ograniczanie kosztów pracy, w tym poprzez wprowadzanie nowych technologii i związaną z tym reorganizację pracy.

W spółce przywiązuje się dużą wagę do motywowania finansowego menedżerów. Funkcjonuje w niej długoterminowy plan motywacyjny, w ramach którego pracownicy, w tym członkowie Zarządu, mogą otrzymać opcje na akcje. Celem polityki wynagradzania jest przyciąganie, utrzymanie i motywowanie wykwalifikowanych menedżerów o cechach charakteru, umiejętnościach i doświadczeniu umożliwiających skuteczne zarządzanie. Polityka wynagradzania została opracowana z myślą o wynagradzaniu kluczowych pracowników za ich wkład w sukcesy spółki. Wskazane warunki zatrudnienia dotyczą kadry menedżerskiej i specjalistów. Ponadto, zgodnie z warunkami umów o pracę, członkowie zarządu są uprawnieni do korzystania z samochodów służbowych, wpłat na fundusz odpraw, wpłat na ustawowy fundusz oszczędnościowy i do korzystania z innych przywilejów.

W odniesieniu do pracowników wykonawczych wykorzystywane jest zatrudnienie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. W Polsce jest to agencja, dla której spółka jest wyłącznym klientem i która prowadzi nabór pracowników do wszystkich polskich multipleksów. Za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej obsadzone zostają wszystkie stanowiska pracy związane z obsługą widza, kas biletowych, barów i kawiarni kinowych. Zatrudnienie bezpośrednie, rozumiane jako stosunek pracy na podstawie umowy o pracę zawartej ze spółką dotyczy wyłącznie menedżerów i specjalistów.

3. IDENTYFIKACJA ZZL W RAMACH ZATRUDNIENIA TYMCZASOWEGO W BADANEJ SPÓŁCE

Studium przypadku dotyczy jednego z multipleksów spółki, działających na Dolnym Śląsku. Podstawowymi technikami badawczymi były wywiad skategoryzowany i ankieta pozwalająca na ocenę poszczególnych subprocesów personalnych w skali od 1 do 5. W badaniu prowadzonym w 2012 roku wzięło udział 22 pracowników zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Posiłkowano się przy tym informacjami dostępnymi na stronach internetowych Spółki i agencji pracy tymczasowej.

Spółka powierzyła agencji prowadzenie doboru pracowników wykonawczych. Rekrutacja odbywa się za pośrednictwem strony internetowej, na której aplikujący mogą wypełnić kwestionariusz. W selekcji wykorzystywana jest analiza danych z kwestionariusza i rozmowa kwalifikacyjna, w trakcie której kandydaci pytani są między innymi o zainteresowania związane z filmem. W praktyce

zatrudniani są wyłącznie kandydaci, w przypadku których wiek i status studenta decydują o niepodleganiu obowiązkowi ubezpieczenia społecznego. Ze studentami zawierane są umowy prawa cywilnego. W sensie prawnym nie są oni zatem pracownikami, a zleceniobiorcami. Używany w opisie termin *pracownik* należy rozumieć sensu largo, jako określenie osoby wykonującej pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Zatrudnianym nie stwarza się możliwości wyboru formy zatrudnienia, możliwe jest podjęcie współpracy jedynie w ramach zatrudnienia niepracowniczego.

W analizowanym multipleksie, w ramach pracy tymczasowej na podstawie umów-zleceń, pracuje 40 osób, które wykonują następujące prace:

- obsługują kasy – sprzedaż biletów na seanse, rezerwacje, udzielanie informacji;
- obsługują seanse – kontrolowanie biletów, dbanie o czystość i odpowiednie warunki na salach;
- obsługują bary – sprzedaż i przygotowywanie produktów żywnościowych;
- obsługują kawiarnie – sprzedaż i przygotowywanie kaw i deserów.

Po zakończonej rekrutacji i selekcji, realizacja kolejnych subprocesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi leży w gestii przedsiębiorstwa użytkującego. Wdrożenie do pracy nie jest sformalizowane. Wskazówek nowo zatrudnionym udzielają głównie koledzy z dłuższym stażem. Ewentualne problemy mogą wynikać z faktu, że ci nie zawsze potrafią i/lub chcą angażować się w odpowiednie przygotowanie nowo zatrudnionych. Respondenci najczęściej oceniali sposób wdrożenia do pracy na 3 w pięciostopniowej skali. Pracownicy tymczasowi nie są szkoleni. Stanowi to dla nich problem, co znajduje odzwierciedlenie w niskiej ocenie doskonalenia zawodowego (10 osób przyznało jedynkę, a 12 dwójkę).

Zróznicowane oceny wiążą się z wynagradzaniem. Formalnie wynagrodzenie wypłaca pracownikom agencja, ale jego wartość uzależniona jest od stawki godzinowej ustalonej w przedsiębiorstwie. W spółce stosuje się zróżnicowane stawki w zależności od stanowiska, a także od miasta, w którym zlokalizowany jest multipleks (najwyższe stawki obowiązują w Warszawie). Przeciętna wartość netto dla pracownika to ok. 5 zł za godzinę pracy.

W multipleksie istnieje możliwość awansu na stanowisko kierownicze. Wiążę się to z uzyskaniem stabilnej, stosunkowo dobrze płatnej pracy. W tym wypadku bezpośrednim pracodawcą staje się spółka. Taka możliwość stanowi wartość oczekiwaną dla respondentów, szanse jej uzyskania są jednak niewielkie, głównie ze względu na niską fluktuację na stanowiskach kierowniczych. Co miesiąc w firmie wybieranych jest dwóch pracowników miesiąca, którzy otrzymują bezpłatne wejściówki do kina. Respondenci wskazywali jednakże, że decyzje podejmowane w obszarze awansowania i nagradzania podejmowane są arbitralnie, według nieznanych im kryteriów. Wpłynęło to na niską ocenę tych procesów kadrowych (średnia ocen 2,1).

W organizacji pracy wykorzystywana jest rotacja na stanowiskach pracy, jednak, – na co wskazywali respondenci – tylko w ograniczonym zakresie. Prowadzi to do sytuacji, w której jedni pracownicy mogą pracować na różnych stanowiskach, a inni wykonują tę samą pracę przez cały okres zatrudnienia. Wysoko oceniana jest organizacja czasu pracy, w ramach której uwzględniane są potrzeby pracowników (18 osób przyznało 5). Nieobowiązywanie przepisów prawa pracy, potrzeby pracodawcy wynikające ze specyfiki funkcjonowania multipleksu oraz oczekiwania studentów, wpływają na preferowanie rozwiązań elastycznych. W wywiadzie wszyscy respondenci stwierdzali, że zaletą zatrudnienia w takiej formie jest możliwość łączenia nauki z pracą.

Pracownicy tymczasowi całość prac wykonują na terenie multipleksu. Przedsiębiorstwo użytkujące udostępnia im narzędzia pracy i odzież roboczą. Pracownicy umiarkowanie dobrze ocenili materialne warunki pracy (średnia ocen to 3,5). Wskazywali, że odzież jest wygodna i estetyczna, częściej narzekali na awaryjność sprzętu, który obsługują.

Bardzo wysoko oceniona została atmosfera w miejscu pracy (niemal wszyscy przyznali 5). Oceniano między innymi stopień integracji z zespołem, relacje interpersonalne, możliwość uzyskania pomocy i wsparcia od współpracowników. Cenne dla pracujących studentów jest między innymi to, że potrafią porozumieć się między sobą w sprawie ustalania godzin pracy, czy ewentualnych zastępstw. Nie można jednoznacznie stwierdzić, czy zdiagnozowane, pozytywne aspekty kultury organizacyjnej są efektem świadomych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, czy też efektem przypadkowym. Dobrze oceniono relacje z przełożonymi (średnia ocen 3,7). Stwierdzano, że menedżerowie zostawiają wykonawcom dużo swobody w zakresie organizacji pracy i czasu pracy.

W związku ze specyfiką pracy w ramach zatrudnienia niepracowniczego, zapytano studentów jak odbierają brak niektórych uprawnień pracowniczych. Nieodprowadzanie składek na ubezpieczenia społeczne został oceniony negatywnie (średnia ocen 1,8). Ale już brak płatnego urlopu wypoczynkowego nie stanowił dla respondentów istotnego problemu (średnia ocen z tego obszaru to 3,8). W tej kwestii ważniejsza okazała się możliwość elastycznego ustalania czasu wypoczynku.

Zaskakująca wydaje się ocena w obszarze zwolnień pracowniczych (średnia ocen aż 4,4). Respondenci określali poczucie stałości współpracy w przypadku braku prawnej ochrony stosunku pracy: pytani byli, czy czują się zagrożeni zwolnieniem. Okazuje się, że w przewidywalnej perspektywie analizowane miejsca pracy są stabilne, studenci nie obawiają się zwolnień. Z punktu widzenia funkcjonowania multipleksu pracownicy tymczasowi realizują zadania podstawowe, których wykonywanie jest stale potrzebne. Nie sposób dopatrzeć się w tych pracach znamion okresowego zlecenia. Koreponduje z tym długi – jak na tę formę zatrudnienia – często wieloletni staż pracy części respondentów.

Za najbardziej motywujące czynniki do pracy studenci uznawali możliwość godzenia pracy z nauką i przyjazną atmosferę. Wydaje się, że w większości wy-

padków taki rodzaj pracy, w takim okresie życia, zaspokaja oczekiwania badanych pracowników. Jednakże żaden z respondentów nie uznał, że chciałby pracować w ramach pracy tymczasowej po zakończeniu studiów. Szesnaście osób stwierdziło, że w przyszłości oczekują możliwości podjęcia zatrudnienia na umowę o pracę, sześć pozostałych woli inne rozwiązania, dające większą niezależność, takie jak prowadzenie własnej działalności gospodarczej.

4. OCENA PROCESU ZZL I KONKLUZJE

Analizowany przypadek odbiega od standardowego wyobrażenia o wykorzystywaniu pracy tymczasowej. Z reguły pracownicy tymczasowi angażowani są w celu uzupełnienia okresowych niedoborów siły roboczej, pracują dla różnych przedsiębiorstw użytkujących i współpracują z osobami zatrudnionymi w tych przedsiębiorstwach na warunkach standardowych. W tym wypadku relacja pomiędzy agencją a przedsiębiorstwem użytkującym jest bardzo ścisła. Spółka jest jedynym klientem agencji, a zatrudniani za jej pośrednictwem pracownicy wykonują podstawowe prace, będąc (obok menedżerów i specjalistów) jedynymi pracownikami multipleksów.

Podział kompetencji w zakresie zzl pomiędzy agencją a spółką jest precyzyjnie i przemyślane ustalony – agencja prowadzi nabór a wszystkie pozostałe procesy kadrowe realizuje przedsiębiorstwo użytkujące. Można zatem stwierdzić, że realizowany jest tutaj model partnerski. Rodzi się jednak pytanie, czy współpraca z agencją nie jest jedynie sankcjonowanym sposobem na odejście od zatrudnienia pracowniczego. Zatrudnianie studentów na podstawie umów prawa cywilnego bezpośrednio przez spółkę, mogłoby budzić zastrzeżenia natury prawnej. Pośrednictwo agencji zdaje się rozmywać problem. Wydaje się, że zdiagnozowana praktyka wpisuje się w szersze zjawisko zastępowania umów o pracę umowami prawa cywilnego w celu obejścia ochrony stosunku pracy i niespektowania praw pracowniczych [Janowska, Chmal 2012, s. 158–167].

W kontekście całej spółki wyłania się dychotomiczny model zarządzania zasobami ludzkimi i dwutorowe podejście do polityki personalnej. Menedżerowie i specjaliści zatrudniani są na podstawie umów o pracę, oferowane są im stosunkowo wysokie wynagrodzenia i dobre warunki pracy. Pracownicy wykonawczy zatrudniani są wyłącznie na podstawie umów prawa cywilnego za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Ich wynagrodzenia są niskie (w pełnym wymiarze czasu pracy ich wynagrodzenia wyniosłyby netto ok. 800 złotych), nie są szkoleni i nie przysługują im żadne uprawnienia pracownicze.

W wybranych obszarach oczekiwania pracodawcy i pracowników tymczasowych są jednak zbieżne. Zaznaczyć należy tu przede wszystkim elastyczną organizację czasu pracy. Zatrudnieni studenci stanowią ponadto specyficzną grupę pracobiorców, która ma mniejsze oczekiwania płacowe, a brak uprawnień

pracowniczych jest dla nich akceptowalny. W szerszym kontekście należy jednak zwrócić uwagę, że oczekiwania ta ulegają zmianie wraz z wiekiem, i zmieniającą się sytuacją rodzinną [Bąk-Grabowska, Jagoda 2012, s. 699–712].

BIBLIOGRAFIA

- Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, August 1984
- Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Jagoda (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 162, Wydawnictwo uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Atypical forms of work arrangements and non-standard forms of employment as a determinant of flexible working time arrangements*, [w:] D. Gomezelj Omezel, B. Nastav, S. Sedmak (ed.), *Managing Transformation with Creativity*, University of Primorska, Budapest 2012
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Håkansson K., Isidorsson T., *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, “Organization Studies” vol. 33 nr 4/2012
- Houseman S.N., *Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from establishment survey*, “Industrial and Labor Relations Review” Vol.55 nr 1/2001
- Janowska Z., Chmal Z., *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse i zagrożenia*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. T. 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 248, Wrocław 2012
- Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: The flexible firm in a new century*, „British Journal of Industrial Relations” nr 39/2001
- Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Wyd. Elsevier Ltd., London 2007
- Purcell J., Purcell K., Tailby S., *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, “British Journal of Industrial Relations” nr 42/2004
- Sułkowski Ł., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT USING TEMPORARY EMPLOYMENT – CASE STUDY

This article shows a case study of the company which employs temporary agency workers. The actions taken within the human resource management process have been recognized. The division of competences between the agency and the user firm has also been identified. The evaluation of the analyzed process has been based on the modern conceptions and models of human resources management connected with flexible employments.