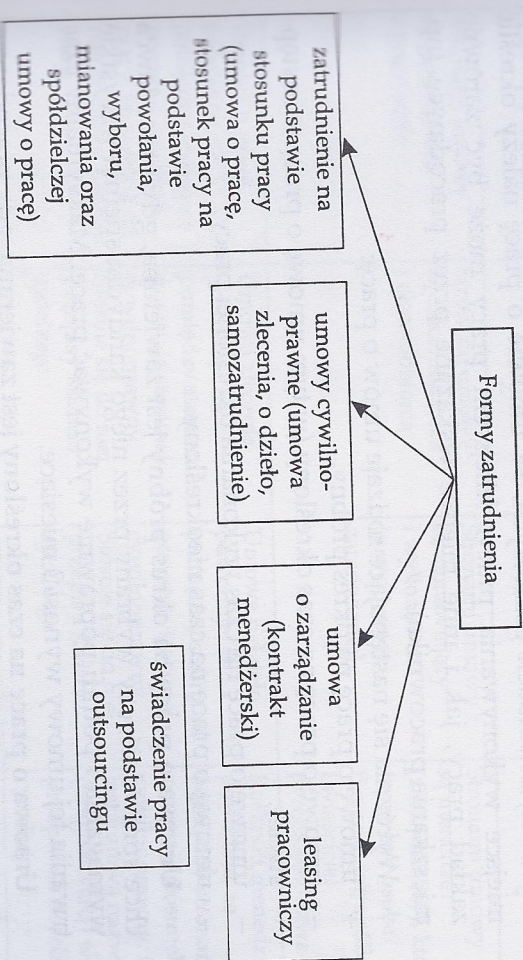


## Formy świadczenia pracy

### 2.3

Sposób świadczenia pracy wyraża się w formach zatrudnienia. Rodzaje możliwych umów, które w polskiej rzeczywistości gospodarce pracodawca może podpisać z osobami mającymi świadczyć mu pracę, zaprezentowano na rys. 6.



Rys. 6. Formy świadczenia pracy przedsiębiorstwu

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce najczęściej stosowaną formą zatrudnienia jest umowa o pracę, nawiązana na podstawie stosunku pracy. Jednocześnie wciąż zwiększa się znaczenie innych umów, szczególnie umów cywilnoprawnych oraz kontraktów menedżerskich. Pozostałe dwie formy świadczenia pracy, tj. leasing pracowniczy i outsourcing (zob. rys. 6), ze względu na swoją wyraźną specyfikę zostały omówione w odrębnych podpunktach.

### Najczęściej stosowane formy świadczenia pracy

#### 2.3.1

W tab. 3 zestawiono popularne sposoby świadczenia pracy, ze szczególnym uwzględnieniem różnic między rodzajami określonych umów.

Przed wszystkim scharakteryzowano umowy o pracę. Może ona mieć charakter stały (gdy stosunek pracy jest zawarty na czas nie-



określony) lub dorazny (gdy jest on zawarty na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy). Cechą charakterystyczną stosunku pracy jest w każdym przypadku jej ciągłość i dobrowolność. Oznacza to, że praca nie może być wykonywana sporadycznie, od czasu do czasu, oraz że jest wykonywana dobrowolnie i odpłatnie. Inną cechą charakterystyczną umowy o pracę jest obowiązek wykonywania przez pracownika poleceń pracodawcy. Pracownik wykonuje pracę w ściśle określonych ramach czasowych. W umowie o pracę należy określić miejsce wykonywania pracy. Miejscem pracy może być zarówno zakład pracy, jak i inne miejsce wskazane przez pracodawcę (np. mieszkanie pracownika).

Wyróżnia się następujące rodzaje umów o pracę:

- umowę o pracę na okres próbny,
- umowę o pracę na czas określony (w tym umowę o pracę w zastępstwie),
- umowę o pracę na czas wykonania określonej pracy,
- umowę o pracę na czas nieokreślony.

**Umowa o pracę na okres próbny** jest zawierana, gdy pracodawca chce sprawdzić, czy wybrany przez niego kandydat spełnia wszystkie wymagania i potrafi poprawnie wykonywać pracę. Maksymalny czas trwania tej umowy wynosi 3 miesiące.

**Umowa o pracę na czas określony** jest zawierana, gdy pracodawca nie jest przekonany do zatrudnienia pracownika na czas nieokreślony lub gdy potrzebuje jego pracy w określonym okresie (np. w przypadku prac sezonowych). Umowa o pracę na czas określony rozwiązuje się po upływie czasu, na jaki ją zawarto. Może zostać również wypowiedziana z dwutygodniowym wyprzedzeniem, kiedy okres, na jaki została zawarta, przekracza 6 miesięcy. Trzecia, kolejna umowa o pracę musi być zawarta na czas nieokreślony. Specyficznym rodzajem umowy na czas określony jest **umowa na zastępstwo**, zawierana w celu zastąpienia nieobecnego pracownika osobą trzecią. Umowa o pracę w zastępstwie rozwiązuje się z upływem terminu, na jaki została zawarta. Nie można jej wypowiedzieć. Może zostać rozwiązana przed czasem tylko za porozumieniem stron, czyli wtedy, gdy zarówno pracownik, jak i pracodawca podejmą decyzję o jej zakończeniu.

**Umowa o pracę na czas wykonania określonej pracy** jest podpisywana przez pracodawcę i pracownika, gdy ten pierwszy nie jest w stanie określić czasu niezbędnego do wykonania określonej pracy (np. w przypadku remontu łazienki, zbioru owoców). Umowy tej nie można wypowiedzieć. Może zostać rozwiązana przed czasem tylko za porozumieniem stron.

Tabela 3. Różnice między umową o pracę, umową zlecenia, umową o dzieło i kontraktem menedżerskim

Zatrudnienie na podstawie stosunku pracy	Umowa zlecenia	Umowa o dzieło	Umowa o zarządzanie
1	2	3	4
Stronami umowy są pracodawca i pracownik	Stronami umowy są zleceniodawca i zleceniobiorca	Stronami umowy są zamawiający i wykonawca (przyjmujący zamówienie)	Stronami umowy są menedżer (zarządzający), którym może być osoba fizyczna lub spółka i właściciel przedsiębiorstwa
Umowa o pracę powoduje, że pomiędzy stronami powstaje stosunek pracy. Stosuje się do niej przepisy <i>Kodeksu pracy</i>	Umowa zlecenia powoduje, że pomiędzy stronami powstaje stosunek cywilnoprawny. Stosuje się do niej przepisy <i>Kodeksu cywilnego</i>	Umowa o dzieło powoduje, że pomiędzy stronami powstaje stosunek cywilnoprawny. Stosuje się do niej przepisy <i>Kodeksu cywilnego</i>	Kontrakt menedżerski powoduje, że pomiędzy stronami powstaje stosunek cywilnoprawny. Nie jest umową nazwaną (uregulowaną) w przepisach <i>Kodeksu cywilnego</i>
Pracownik jest dobrowolnie podporządkowany pracodawcy, co oznacza, że pracodawca może wydawać mu bieżące polecenia. Pracownikowi można powierzyć przez okres nie dłuższy niż 3 miesiące w roku kalendarzowym wykonywanie pracy innej niż określona w umowie, jeśli odpowiednia jego kwalifikacja i nie powoduje zmniejszenia wynagrodzenia	Zleceniodawca może dać zleceniobiorcy jedynie wskazówki co do sposobu świadczonej usługi	Wykonawca ma dużą swobodę w wykonywaniu dzieła Zamawiający ma jednak możliwość kontrolowania sposobu wykonania dzieła i może żądać zmiany sposobu jego wykonania. Jeżeli dzieło nie zostanie wykonane lub zostanie wykonane wadliwie, zamawiający może odstąpić od umowy i powierzyć dalsze wykonanie dzieła innej osobie na koszt i odpowiedzialność wykonawcy	Menedżer ma dużą swobodę. Nie jest podporządkowany bieżącym poleceniom spółki; nie można mu powierzyć czynności nie objętych kontraktem bez jego zgody, sam wyznacza sobie sposób działania



Tabela 3. cd.

1	2	3	4
Pracownik musi świadczyć pracę osobiście i wykonywać polecenia pracodawcy	Zleceniobiorca powinien wykonywać pracę osobiście. Może on jednak w określonych przypadkach wyznaczyć swojego zastępcę	Wykonawca może (choć nie musi) wykonywać dzieło osobiście	W kontrakcie można przewidzieć możliwość zastępstwa menedżera
Umowa o pracę powinna być zawarta w formie pisemnej. Jeżeli zostanie zawarta ustnie, pracodawca powinien w ciągu 7 dni potwierdzić ją na piśmie	Umowa zlecenia może być zawarta w każdej formie: ustnie, pisemnie lub w sposób dorozumiany	Umowa o dzieło może być zawarta w każdej formie: ustnie, pisemnie lub w sposób dorozumiany	Kontrakt może być zawarty w każdej formie
Umowa o pracę jest odpłatna (wynagrodzenie nie może być niższe niż minimalne). Pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia	Umowa zlecenia może być odpłatna lub nieodpłatna	Umowa o dzieło jest umową odpłatną	Strony kontraktu dowolnie określają wysokość, termin i sposób wypłaty wynagrodzenia. Menedżer może świadczyć swoje usługi za darmo. Może też się ich zrzec na korzyść innej osoby
Pracownikowi przysługują szereg uprawnień, m.in. płatny urlop wypoczynkowy, płatne zwolnienie chorobowe	Uprawnienia te przysługują zleceniobiorcy, tylko jeśli strony postanowią tak w umowie	Uprawnienia te przysługują wykonawcy, tylko jeśli strony postanowią tak w umowie	Uprawnienia te przysługują menedżerowi, tylko jeśli strony postanowią tak w umowie

Źródło: D. Bąk, A. Jagoda-Lenartowicz, *Jak zatrudnić pracownika*, I-bis, Wrocław 2004, s. 18-19.

**Umowa o pracę na czas nieokreślony** jest formą zatrudnienia najbardziej stabilną z punktu widzenia pracownika. Zostaje ona rozwiązana w trybie natychmiastowym – za porozumieniem stron – lub w wyniku jej wypowiedzenia przez jedną ze stron z odpowiednim okresem tego wypowiedzenia.

Kolejną grupę umów stanowią **umowy cywilnoprawne**. Pracodawcy bardzo często decydują się na powierzenie pracy osobom fizycznym w ramach umowy zlecenia, umowy o dzieło lub samo-

zatrudnienia. Wynika to z braku prawnego obowiązku stosowania świadczeń ochronnych w stosunku do zatrudnionych w ten sposób ludzi. Zatrudnianie na podstawie umów cywilnoprawnych odciąża więc finansowo pracodawcę. W polskim prawodawstwie brak jest zakazów zawierania takich umów. Niedopuszczalne jest jednak zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, czyli podpisywanie umów cywilnoprawnych, gdy świadczenie pracy ma cechy wskazujące na zasadność zawarcia umowy o pracę. Chodzi o sytuacje, w których praca jest wykonywana dobrowolnie, osobiście, odpłatnie, w sposób ciągły, pod kierownictwem pracodawcy, na jego rzecz i ryzyko, w miejscu i czasie przez niego wskazanym<sup>60</sup>.

Wśród umów cywilnoprawnych najczęściej stosowana jest w praktyce **umowa zlecenia**<sup>61</sup>. Jej stronami są pracodawca-zleceniobiorca i zleceniobiorca. Zleceniobiorcy nie przysługuje urlop wypoczynkowy i wynagrodzenie podczas choroby. Nie musi on podpisywać listy obecności i stosować się do bieżących poleceń pracodawcy. Jego obowiązkiem jest wykonanie zlecenia świadczenia usług określonych w umowie. Zleceniobiorca może wyznaczyć swojego zastępcę, a nawet jest zobowiązany tego dokonać, gdy zmuszą go do tego okoliczności, np. choroba, w wyniku której nie będzie mógł wykonać pracy osobiście. Zapłata może nastąpić po wykonaniu zlecenia lub w stałych odstępach czasu, w zależności od tego, co zapisano w umowie. Zleceniobiorcy wypłacana jest stawka wynagrodzenia ustalonego w umowie, niezależnie od tego, jak wiele czasu poświęcił on na wykonanie zadania i czy była to praca w nocy, w weekendy czy w święta. Wspomnieć należy również o tym, że umowa zlecenia to tzw. umowa starannego działania, co oznacza, że w wykonanej przez zleceniobiorcę pracy nie liczy się jej rezultat, tylko starania, które on podjął, aby ten rezultat osiągnąć. Umowa zlecenia może być zawarta na piśmie, ustnie lub w tzw. sposób dorozumiany, co w praktyce oznacza wykonanie konkretnej pracy. Jej rozwiązanie następuje przez wygaśnięcie lub rozwiązanie.

Pracodawca, decydując się na powierzenie komuś pracy w ramach **umowy o dzieło**<sup>62</sup>, powinien pamiętać, podobnie jak w przypadku umowy zlecenia, o tym, że w świetle prawa nie będzie on pracownikiem. Stronami w tej umowie są bowiem zamawiający (pracodawca) i jej wykonawca (pracobiorca). Umowa o dzieło to tzw. umowa rezultatu (w przeciwieństwie do umowy o pracę i umowy zlecenia,

<sup>60</sup> Art. 22 § 12 *Kodeksu pracy* (stan prawny na 1 maja 2005 r.).

<sup>61</sup> Art. 743-751 *Kodeksu cywilnego*, DzU nr 16 z 18 maja 1964 r., poz. 93 z późn. zm., tekst ujednolicony po zmianie z 27 lipca 2002 r. (stan prawny na 1 stycznia 2004 r.).

<sup>62</sup> Umowa o dzieło uregulowana jest w art. 627-646 *Kodeksu cywilnego*, DzU nr 16 z 18 maja 1964 r., poz. 93 z późn. zm., tekst ujednolicony po zmianie z 27 lipca 2002 r. (stan prawny na 1 stycznia 2004 r.).



będących umowami starannego działania), co oznacza, że zamówione dzieło musi zostać wykonane oraz że musi ono mieć indywidualny charakter. Nie można więc zawierać tej umowy na wykonanie produktów czy usług powszechnie dostępnych na rynku (dziełem może być sporządzenie projektu, bilansu, wykonanie prac remontowych w firmie itp.). Podobnie jak umowa zlecenia, umowa o dzieło może być zawarta w sposób pisemny, ustny lub tzw. dorozumiany, co w praktyce oznacza przystąpienie do wytworzenia dzieła. Ustanie umowy o dzieło następuje przez jej wygaśnięcie lub rozwiązanie.

**Samozatrudnienie** polega na prowadzeniu jednoosobowej działalności gospodarczej i świadczeniu pracy innym przedsiębiorstwom w ramach umowy cywilnoprawnej. Jest to jedna z elastycznych form świadczenia pracy, przybierająca na znaczeniu, wzbudza ona jednak w niektórych przypadkach kontrowersje. Samozatrudnienie bowiem w istocie wykorzystywane jest przez pracodawców chcących obniżyć koszty pracy. Często zwalniają oni swoich pracowników, by ponownie nawiązać z nimi współpracę w ramach samozatrudnienia. Samozatrudnienie jest patologią tylko w razie nadużywania tej formy zatrudnienia przez pracodawcę. Gdy były pracownik lub osoba bezrobotna zakładają firmę, a tym samym stają się przedsiębiorcami, jest ono niewątpliwie formą ich aktywizacji.

Wszystkie umowy cywilnoprawne mają wady i zalety, i to zarówno dla pracodawcy, jak i dla wykonawców. Wspólną cechą obydwu stron jest zmniejszenie stabilności współpracy. Wykonawca zwiększa swoją niepewność wynikającą z posiadania pracy, co może wywierać niekorzystny psychiczny efekt, skutkujący zachowaniami frustracyjnymi i ewentualnością obniżenia jakości świadczonej pracy. Wpływa to niekorzystnie na wyniki pracodawcy.

Drugą grupą przedstawionych umów są **umowy o zarządzanie**, zawierane w formie kontraktów menedżerskich. W kontraktach należy szczegółowo określić prawa i obowiązki menedżera. O tym bowiem, jakie znajdą się w nim postanowienia, decydują zawierające go strony, tj. właściciel przedsiębiorstwa i menedżer. Wynika to z braku polskich uregulowań prawnych dotyczących zatrudniania na podstawie kontraktu menedżerskiego. Z reguły menedżera zobowiązuje się do zarządzania firmą lub jej działem, opracowywania planów realizacji zadań i nadzorowania ich wykonania. Wynagrodzenie menedżera może być ustalone w różny sposób. Nie musi ono być wypłacane co miesiąc; pracodawca może je wypłacać np. raz w roku. Menedżerowi nie przysługują świadczenia wynikające z umowy o pracę. Ma on do dyspozycji taki zakres świadczeń (urlopy, opieka lekarska), jaki zosta-

nie określony w umowie. Jeżeli chodzi o wygaśnięcie lub wypowiedzenie kontraktu, również w tym zakresie przysługuje swoboda – decyzja o okresach wypowiedzenia należy do stron podpisujących umowę. W kontraktach często umieszcza się zapis zabraniający menedżerowi świadczenia usług na rzecz konkurencyjnych przedsiębiorstw w czasie trwania kontraktu i po jego rozwiązaniu.

Trudna sytuacja na rynku pracy powoduje, iż pracownicy preferują zatrudnienie na czas nieokreślony. W opinii większości pracodawców ta forma zatrudnienia rodzi wiele problemów, związanych przede wszystkim z wysokimi kosztami pracy, związanymi głównie ze świadczeniami socjalnymi oraz kosztami zwalniania pracowników, a także trudnościami w dostosowywaniu liczby zatrudnionych do konunktury gospodarczej<sup>63</sup>. Obserwuje się zatem tendencję do zmniejszania liczby pracowników zatrudnionych na stałe. Prowadzi to do powiększania się grupy tzw. pracowników peryferyjnych.

Wybierając formę zatrudnienia, należy przeanalizować różnice wynikające z możliwości ich zastosowania, związane m.in. z rodzajem powołającego stosunku między pracodawcą a pracobiorcą, charakterem pracy i kosztami pracy.

### **Leasing personalny oraz warunki jego wykorzystania 2.3.2**

Leasing personalny polega na zatrudnianiu pracowników poprzez firmę zewnętrzną, agencję pracy czasowej, podpisując z nimi umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną, a następnie oddlegowując ich do pracy u zleceniodawcy (tzw. pracodawcy użytkownika)<sup>64</sup>. Przedsiębiorstwo ustala zapotrzebowanie na personel, natomiast rekrutacja, selekcja, wynagrodzenia i wszelkie sprawy natury formalnej związane z zatrudnianiem pracowników są wykonywane przez agencję pracy czasowej. Schemat powiązań pomiędzy uczestnikami leasingu personalnego przedstawiono na rys. 7.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa przesłankami korzystania z leasingu personalnego są<sup>65</sup>:

- możliwość elastycznego reagowania na sezonowość sprzedaży (popytu), np. w okresie przedświątecznym w hipermarketach,

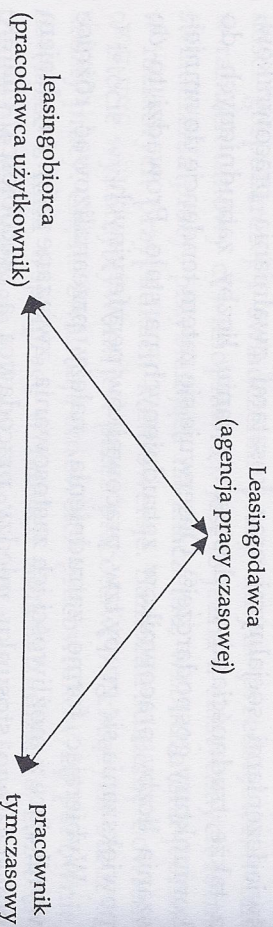
<sup>63</sup> Zob. szerzej H. Sobocka-Szczapa, *Nieypowe formy zatrudniania pracowników*, [w:] *Elastyczne formy zatrudniania i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa, s. 122-125.

<sup>64</sup> T. Misiak, *Leasing pracowników*, „Manager” 2000 nr 6, s. 25-26.

<sup>65</sup> Z. Sekula, wyd. cyt., s. 92-93.



- zapobieganie nieracjonalnemu wzrostowi zatrudnienia,
- wykonywanie zadań, do których pracownicy etatowi nie mają niezbędnych uprawnień, zezwoleń i kompetencji,
- przeniesienie formalności związanych z zatrudnianiem pracowników na agencję, która podpisuje umowy z pracownikami i wypłaca im wynagrodzenia,
- ograniczenie kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników (przedsiębiorstwo płaci jedynie za wykonaną usługę na podstawie stawki za roboczogodzinę, zawierającą koszt pracy pracownika oraz marżę agencji).



Rys. 7. Schemat powiązań między uczestnikami leasingu personalnego  
Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie leasingu personalnego w przedsiębiorstwie wyraża się w określonych korzyściach finansowych. Pracodawca – zgodnie z obowiązującymi przepisami – nie musi płacić składek na ubezpieczenia społeczne, wypłacać świadczeń urlopowych, ponosić kosztów z tytułu odpisów na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, a w razie osłabienia koniunktury nie płaci odpraw zwalnianym pracownikom.

Zainteresowanie wykorzystaniem leasingu personalnego w Polsce ciągle wzrasta. Jednocześnie wysokie bezrobocie sprawia, że pracownicy dość chętnie decydują się na podjęcie pracy czasowej. Leasing personalny stwarza jednak określone problemy, dotyczące zarówno przedsiębiorstwa jako leasingobiorcy, jak i leasingowany personel.

Najistotniejsze kwestie dotyczące wykorzystania leasingu personalnego poddano regulacjom ustawowym<sup>66</sup>. Otóż leasing personalny nie może być stosowany w odniesieniu do stanowisk pracy, na których są zatrudnieni pracownicy, w okresie ich uczestniczenia w strajku. Podobnie pracodawca nie może leasingować personelu na

stanowiska, z których w ostatnich 3 miesiącach zwolnił pracowników # przyczyn ich nie dotyczących.

Ustawa, o której mowa, wprowadza ponadto tzw. zasadę równego traktowania. Pod groźbą grzywny nakłada na pracodawcę leasingującego personel obowiązek zapewnienia pracownikowi tymczasowemu warunków pracy i innych warunków zatrudnienia, w tym dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych<sup>67</sup>, nie mniej korzystnych niż dla pozostałych pracowników zajmujących takie same lub podobne stanowiska. Zasada równego traktowania znajduje wyraz również w zobowiązaniu pracodawcy leasingującego personel do poinformowania pracownika tymczasowego o wolnym stanowisku pracy, na które zamierza zatrudnić pracownika.

Przedstawione regulacje uwzględniają w szerokim zakresie społeczne aspekty leasingu personalnego, chroniąc interesy leasingowanych pracowników. Istotną kwestią pozostaje konfrontacja stanu normalnego z praktyką stosowania leasingu personalnego w przedsiębiorstwach.

## 2.4 Outsourcing w procesie formowania stanu i struktury zatrudnienia

Outsourcing odgrywa istotną rolę w kształtowaniu elastyczności w obszarze zatrudnienia. Polega on na „wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>68</sup>. Wskazuje się, iż właściwie zastosowany outsourcing powoduje obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa. Przykładem jego wdrażania pokazują różnorodność rozwiązań w tym zakresie. Podstawowe odniany outsourcingu przedstawiono na rys. 8.

Ze względu na kryterium przedmiotu kontraktu outsourcingowego – zawieranego między przedsiębiorstwem macierzystym a przedsiębiorstwem outsourcingowym – wyróżnia się **outsourcing funkcji** oraz **outsourcing usługi**. W pierwszym przypadku przedmiotem kontraktu są działania realizowane w ramach danej funkcji, a w drugim wyniki, jakie powinna przynieść jej realizacja.

<sup>66</sup> Zob. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. O zatrudnianiu pracowników tymczasowych, DzU nr 166, poz. 1608.

<sup>67</sup> Równy dostęp do szkoleń nie dotyczy pracowników tymczasowych wykonujących prace na rzecz pracodawcy użytkownika krócej niż 6 tygodni.  
<sup>68</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.