Dominika Bąk-Grabowska*

Specyfika relacji w ramach leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej¹

1. Wstęp

Leasing pracowniczy to jedno z rozwiązań, które wpisuje się w nowy trend w kształtowaniu zatrudnienia, polegający na coraz szerszym wykorzystywaniu jego form niestandardowych. Nietypowość rozwiązania podkreśla trójstronna relacja pomiędzy leasingodawcą, pracownikiem a przedsiębiorstwem użytkującym. W pracach polskich badaczy, leasing pracowniczy relatywnie często utożsamiany jest z zatrudnianiem za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej. Leasingodawcą na tzw. rynku pracy pośredników może być jednakże przedsiębiorstwo nie będące agencją.

Szczególnie sprzyjające środowisko dla zaistnienia takiej relacji stwarza struktura grupy kapitałowej, w ramach której jedna spółka może używać pracowników drugiej. Warto podkreślić, że owa relacja nie musi wiązać się z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę. Pracownik² może być bowiem jej uczestnikiem w oparciu o zatrudnienie niepracownicze (na podstawie umów prawa cywilnego). Taki przypadek wydaje się być szczególnie interesujący ze względu na swobodę w kształtowaniu i nieoczywistość relacji, wynikające ze znacznie ograniczonego znaczenia regulacji prawa pracy i jednoczesnego oddziaływaniem mechanizmów tzw. izomorfizmu przymusowego w strukturach

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

¹ Artykuł powstał w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych* sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

² Określenia „pracodawca” i „pracownik” – używane zgodnie z nomenklaturą prawniczą – mogą odnosić się jedynie do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, a zatem nie są adekwatne dla pozostałych form powiązań z wykonawcami zadań przedsiębiorstwa, takich jak zatrudnienie niepracownicze. W opracowaniu zdecydowano się na używanie tych pojęć w znaczeniu szerszym, a zatem pracownik rozumiany jest tu jako osoba wykonująca pracę na rzecz przedsiębiorstwa, niezależnie od formy zatrudnienia (por. Cienkowski 1993: 195).

grupy kapitałowej. W opracowaniu poddano analizie i ocenie przypadek zastosowania leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej, badanej w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*.

2. Niestandardowe formy zatrudnienia w wybranych koncepcjach realizacji funkcji personalnej i teoriach rynku pracy

Funkcja personalna jako jedna z organicznych funkcji przedsiębiorstwa może być realizowana w oparciu o określone koncepcje. Współczesne rozwiązania wpisują się przede wszystkim w koncepcję Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) oraz w koncepcję Zarządzania Kapitałem Ludzkim (ZKL).

W koncepcji ZKL elastyczne zatrudnienie rozumiane jest jako zdolność do zmiany kapitału ludzkiego, przy optymalnym nakładzie czasu i wysiłku, a także odpowiednim poziomie produktywności. Zauważa się, że w skali mikroekonomicznej optymalne dopasowanie kapitału ludzkiego do aktualnych potrzeb organizacji (odpowiednio do pożądanego zakresu i czasu pracy), skutkuje racjonalizacją kosztów pracy. Zwraca się uwagę, że określone formy zatrudnienia są mniej lub bardziej adekwatne dla różnych grup pracowników. W takim ujęciu leasing pracowniczy przypisywany jest do prac o niskiej wartości i unikalności (Wojtczuk-Turek 2014: 477–480).

W chronologicznie starszej koncepcji – ZZL – eksponowana jest rola elastyczności funkcjonalnej. Stwierdza się, że podstawowym celem strategicznym ZZL jest pomoc w stworzeniu przedsiębiorstwa inteligentniejszego i elastyczniejszego niż konkurencyjne organizacje, dzięki zatrudnieniu bardziej utalentowanych pracowników i rozwijaniu ich zdolności. Sukces organizacji jest uzależniony od zdolności zatrudnionych w niej pracowników, od osiągniętych przez nich wyników, od ich wydajności, kreatywności i umiejętności świadczenia dobrej jakości usług (Boxall 1996: 59–75). Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia w ujęciu elastyczności numerycznej wpisuje się raczej w założenia tzw. twardej odmiany ZZL. Rozróżnienie między miękkim i twardym ZZL postulował J. Storey (1989) a ugruntował M. Armstrong (2005: 33–34). Jak pisze D. E. Guest (1999: 5–25) twarde ZZL odzwierciedla mające długą tradycję przekonanie kapitalistów, że pracownik to towar. W podejściu twardym akcentuje się zasobowe podejście do ludzi w organizacji i kładzie nacisk na efektywne gospodarowanie tymi zasobami. Dominującym kryterium owego gospodarowania jest minimalizowanie kosztów. Jednocześnie zasoby pracy powinny być wykorzystywane w sposób pełny i produktywny (Rybak 2000: 13–27).

W ramach nauki o zarządzaniu wypracowano ponadto koncepcje/modele, które uwiadcniają zjawisko uelastyczniania się zatrudnienia. Wśród nich, za jedno z najistotniejszych, uznaje się – *Koncepcję elastycznej struktury*, znanej głównie jako metafora „organizacja-koniczyna” autorstwa Ch. Handy’ego (1988,

za: Lundy, Cowling 2000: 148–151) oraz *Model elastycznej organizacji* autorstwa J. Atkinsona (1984: 28–31). Założenia wskazanych koncepcji zostały uwzględnione przez autorów modelowych ujęć zmian w kształtowaniu zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach (zob. m.in. Gableta 2003: 148–151). Leasing pracowniczy jest w tych ujęciach przypisywany do sfery peryferyjnej zatrudnienia, a precyzyjniej do tej jej części, która zaopatrywana jest przez zewnętrznych dostawców zasobów ludzkich. Co istotne, sfera ta wyodrębniana jest w kontraście do sfery stałej, czy też trzonu zatrudnienia, w ramach których pracownicy zatrudniani są długookresowo i głównie w ramach tradycyjnych form zatrudnienia.

W teoriach rynku pracy niestandardowe formy zatrudnienia traktowane są jako symptom wyjścia poza tradycyjny podział na pełnoetatowych pracowników i bezrobotnych. Podział ten był adekwatny dla sytuacji, która kształtowała się na rynkach pracy przez pierwsze trzy dekady po II Wojnie Światowej, w ramach tzw. *welfare state*. Powojenny model polityki pełnego zatrudnienia – w którym pracownik w zamian za poddanie się biurokratycznej władzy pracodawcy zyskiwał bezpieczeństwo, w postaci stałych dochodów i zagwarantowanej umową stabilizacji zatrudnienia – załamał się (Giermanowska 2013: 91–95). Lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte XX wieku to początek rozwoju nietypowych form zatrudnienia, związanych z jego niepewnością i nieprzewidywalnością, co doprowadziło do rozwoju tzw. zatrudnienia prekaryjnego (Kalleberg 2009: 1–22). Zwiększający się zakres stosowania niestandardowych form zatrudnienia doprowadził do znacznego wzrostu heterogeniczności rynku pracy i wzrostu znaczenia teorii, które z jednej strony biorą tę różnorodność pod uwagę, z drugiej dochodzą jej przyczyn i konsekwencji, takich jak teoria dualnego rynku pracy.

Teoria ta opiera się na odrębności segmentów, którą wyznaczają charakterystyczne mechanizmy kształtowania się płac i stosunków pracy. Wyodrębnia się segment pierwotny i drugorzędny (Dickens, Lang 1992: 7–14; Szulc 2013: 14–16). Segment pierwotny (pierwszorzędny) składa się z atrakcyjnych miejsc pracy, gdzie relacje między prawodawcą a pracownikiem są sformalizowane, a dostęp do rynku jest ograniczony. Z kolei segment wtórny (drugorzędny) charakteryzuje się niskimi płacami, preferowaniem niestandardowych form zatrudnienia, gorszymi warunkami pracy, prostymi zadaniami, ograniczonymi możliwościami rozwoju. Sektor jest łatwy w dostępie, ale oferowane w nim miejsca pracy są niestabilne. W tym ujęciu leasing pracowniczy, jako niestandardowa forma zatrudnienia, wpisuje się w drugorzędny sektor rynku pracy, związany z pracą mało atrakcyjną i niższymi standardami zarządzania zasobami ludzkimi.

Leasing pracowniczy znajduje w teorii rynku pracy miejsce szczególne – forma ta stanowi element tzw. rynku pracy pośredników (ang. *LMIs Labour Market Intermediaries*). Rynek pracy pośredników (RPP) obejmuje organizacje, które znajdują się pomiędzy indywidualnym pracownikiem a przedsiębiorstwem, które pracownika potrzebuje. Rynek ten obejmuje zarówno pośredników znajdu-

jących kandydatów na wakujące stanowiska (działanie takich podmiotów porównywane jest do brokerów rynku pracy), agencje pracy tymczasowej, które wypożyczają pracowników przedsiębiorstwom, jak również inne podmioty, które w różny sposób mogą pośredniczyć między pracownikiem a przedsiębiorstwem użytkującym. Podmioty pośredniczące są elementem relacji pomiędzy pracownikiem a przedsiębiorstwem, z którym pracownik zostaje powiązany, wpływając na sposób realizacji zadań i zarządzania ludźmi. Intensywny rozwój RPP skutkuje wzrostem znaczenia układów trójstronnych. Nie powinny one być marginalizowane w pracach badawczych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi – „*nie możemy dłużej badać pracowników w organizacjach przy odgórnym założeniu, że są oni zatrudnieni na warunkach standardowych*” (Bonet, Cappelli, Hamori 2013: 341–392). Przegląd literatury dokonany przez badaczy wskazuje na stosunkowo dobre rozpoznanie problematyki trójstronnego zatrudnienia na gruncie teorii rynku pracy i jego niewystarczające rozpoznanie na gruncie nauk o zarządzaniu, również w zakresie operacyjnego ujęcia procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Leasing pracowniczy – dylematy terminologiczne i mnogość rozwiązań praktycznych

W *Słowniku zarządzania kadrami* T. Listwan (2005: 77) definiuje leasing pracowniczy (ang. *employee leasing*) jako czasowe wynajmowanie przez daną organizację innej organizacji swoich pracowników, celem świadczenia pracy. Dokonuje się tego na podstawie umowy między obiema organizacjami, za zgodą wynajmowanych pracowników. Pracownicy ci pozostają nadal w stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą, który wypłaca im również stosowne wynagrodzenie. Autor stwierdza, że w ostatnich latach leasing pracowniczy rozwija się głównie za sprawą działalności agencji pracy czasowej. Zbieżna z przedstawionym ujęciem, choć w oparciu o termin „leasing personelu”, jest definicja omawianego zagadnienia sformułowana przez A. Poczowskiego (2007: 127–130). Autor wskazuje, że podmiotem użyczającym pracownika może być przedsiębiorstwo działające w podobnej branży, które ma w danym okresie nadwyżki zatrudnionych, jednakże w Polsce leasing opiera się głównie na działalności agencji pracy czasowej. Również w podręczniku akademickim „*Potencjał pracy przedsiębiorstwa*” leasing personalny utożsamiany jest przede wszystkim z oddelegowywaniem pracowników z agencji pracy czasowej do przedsiębiorstwa użytkującego w ramach relacji trójstronnej (Bąk-Grabowska, Jagoda 2006: 53–55).

Wyróżnia się dwie podstawowe grupy przyczyn wykorzystywania leasingu pracowniczego (Poczowski 2007: 127–130):

- tradycyjne – wynikające z przesłanek doraźnych, związanych z potrzebą zastąpienia pracowników będących na urloпах lub przebywających na

zwolnieniach chorobowych, lub też wynikających z pojawienia się dodatkowej pracy np. w związku z nowym przedsięwzięciem, sezonowym wzrostem popytu, lub też z potrzebą pozyskania pracownika o rzadkich kompetencjach;

- wynikające z nowego modelu zatrudnienia – będącego efektem dążenia do zmiany struktury kosztów pracy w układzie *koszty stałe – koszty zmienne*.

Należy zaznaczyć, że druga grupa przyczyn zyskuje na znaczeniu. Coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z pracy leasingowanych pracowników nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz jako stałe stosowane rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z leasingu pracowniczego wiąże się z realizacją określonej strategii personalnej i służy realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa. Nadany jest mu zatem bardziej strategiczny wymiar (Purcell, Purcell, Tailby 2004: 705–725).

Na percepcję pojęcia leasingu pracowniczego w Polsce duży wpływ wywarła wprowadzona w 2003 roku *Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, która „reguluje zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników i osób niebędących pracownikami agencji pracy tymczasowej do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika” (*Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu...* 2003, art. 1). Zapisy *Ustawy* odnoszą się zatem do podmiotu pośredniczącego, jakim jest agencja, co wpłynęło na upowszechnienie się rozumienia leasingu pracowniczego jako pożyczania pracowników z agencji w celach, które bliższe są modelowi tradycyjnemu, w którym podkreśla się doraźność, tymczasowość takiego rozwiązania. Kolejną istotną kwestią wynikającą z *Ustawy* jest określenie zasad zawierania stosunku pracy z pracownikiem tymczasowym. Choć nie wyklucza się kierowania do pracy tymczasowej pracowników zatrudnionych na podstawie umów prawa cywilnego (*Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu...* 2003, art. 26), to jednak regulacja współpracy w trójkątnej relacji *agencja – pracownik – przedsiębiorstwo użytkujące*, dotyczy niemal wyłącznie sytuacji, gdy nawiązany jest stosunek pracy na podstawie umowy o pracę.

Stan normatywny wywarł wpływ na badaczy zjawiska, którzy w wielu przypadkach zaczęli utożsamiać zjawisko leasingu pracowniczego z pracą tymczasową. Takie utożsamienie występuje, m.in. w projekcie „*Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*”, w ramach którego analizowano zalety i wady zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej dla pracowników i przedsiębiorstw użytkujących (Mazur 2008: 122–124; Borkowska-Kalwas 2008: 182–183); w projekcie badawczym analizującym zjawisko wypalenia zawodowego i poczucia osiągnięć osobistych u pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych (Dobro-

wolska, Ślęzyk-Sobol 2014: 61–73), czy też w projekcie badawczym, w ramach którego analizowano formy zatrudnienia uczestników projektów (Piwovar-Sulej 2013: 46–56). Dodatkowo dużo uwagi poświęcono pracy tymczasowej bez odnośnienia się do szerszego zjawiska leasingu pracowniczego. Przykładami projektów realizowanych w tym obszarze w Polsce są m.in.:

- badanie prowadzone przez M. Król (2011: 341–349), w ramach którego wykazano niski stopień zaangażowania pracowników tymczasowych, a także brak identyfikacji z przedsiębiorstwem, na rzecz którego świadczą pracę. Wyniki te były spójne z oceną pracy tymczasowej dokonaną przez przedsiębiorców, którzy stwierdzili, że pracownicy tymczasowi stanowią grupę wykazującą najniższy poziom zaangażowania w porównaniu z pracującymi w innych formach zatrudnienia;
- badanie, w ramach którego analizowano psychologiczne aspekty pracy tymczasowej, a które ujawniło m.in. takie problemy związane z pracą tymczasową jak: niezadowolenie pracowników, niski stopień satysfakcji, a także poczucie gorszego traktowania względem pracowników stałych, zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie (Sowińska 2013: 162–172).

Stosunkowo niewiele uwagi poświęcono w ostatnim okresie – w polskim dyskursie naukowym – zjawisku leasingu pracowniczego, w odniesieniu do jego odmiany nie związanej z uczestnictwem w układzie leasingowym agencji pracy tymczasowej. Należy tu również podkreślić odmienną sytuację, w której używany pracownik jest zatrudniony na podstawie umowy prawa cywilnego (Bąk-Grabowska 2013: 11–21). W takich wypadkach występuje szczególnie interesujące i – jak się wydaje – mało rozpoznane zjawisko ustalania relacji pomiędzy podmiotami w dużej autonomii w stosunku do regulacji prawa pracy.

4. Realizacja funkcji personalnej i możliwość zastosowania leasingu pracowniczego w strukturach grupy kapitałowej

Zastosowanie leasingu pracowniczego w strukturze grupy kapitałowej (pomiędzy jej spółkami) stwarza specyficzne uwarunkowania dla tego rozwiązania. Wynikają one z właściwości wielopodmiotowego zgrupowania. Grupa kapitałowa, to nie tylko samodzielne pod względem prawnym podmioty, ale przede wszystkim konstrukcja społeczna zbudowana przez poszczególnych uczestników grupy. Konstrukcja ta jest nastawiona na wspólne działanie, budowanie więzi, rozwijanie lojalności, zaufania, wiedzy i doświadczenia. Zdaniem badaczy, grupy kapitałowe tworzą wewnętrznie spójne struktury, gwarantujące stabilność i przewidywalność (Aluchna 2010: 90–91). Rozpatrując powiązania personalne w ramach struktury grupy kapitałowej należy wskazać na następujące ich rodzaje (Gołąb 2012: 23–24): właścicielskie, zarządcze i pracownicze. Interesujące nas tutaj szczególnie powią-

zania pracownicze występują, gdy ten sam pracownik zatrudniony jest w różnych spółkach grupy na takich samych lub podobnych stanowiskach. Powiązania pracownicze określają tzw. integrację personalną w grupie kapitałowej.

Realizacja funkcji personalnej w grupie kapitałowej charakteryzuje się określonym poziomem centralizacji/decentralizacji oraz określonym stopniem koncentracji/dekoncentracji, w wyniku czego powstaje dany wariant lokalizacyjny funkcji personalnej (Jagoda, Jagoda-Lenartowicz 2004: 356–357; Zajac 2012: 47). Oprócz podziału zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej pomiędzy spółkę dominującą a spółki podporządkowane, istnieje możliwość umiejscowienia niektórych elementów tej funkcji na zewnątrz grupy. Outsourcing, czy też co-sourcing procesów personalnych daje możliwość skoncentrowania się podmiotom grupy na kluczowych obszarach działalności oraz zmniejszenie kosztów administracyjnej obsługi kadrowej (Cook 2003).

Obok wydzielenia procesów personalnych poza strukturę grupy, coraz częściej obserwowanym zjawiskiem jest outsourcing operacyjnych elementów funkcji personalnej do specjalnie powołanych przez spółkę-matkę centrów usług wspólnych (ang. *Shared Service Centre*). Rozwiązanie takie określane bywa terminem *Inhouse Outsourcingu* (Bangemann 2005: 15–54). Centrum usług wspólnych może realizować zadania z zakresu funkcji personalnej dla wszystkich lub dla części spółek grupy (np. wyodrębnionych ze względu na położenie w określonym regionie). Proces ten może przynosić wymierne korzyści, ale wiąże się z nim także zagrożenia, wynikające z ryzyka niedostosowania działań centrum do specyficznych oczekiwań danej spółki (może się to uwypuklać, gdy centrum usług wspólnych zlokalizowane jest w innym niż dana spółka kraju, a procesy personalne realizowane są przez pracowników nie znających lokalnych uwarunkowań) (Bąk-Grabowska, Szkwarek 2014: 11–22).

W przypadku rozwiązania typu centrum usług wspólnych, pracownicy pozostają przypisani do danej spółki, w niej zatrudnieni, a centrum zajmuje się jedynie realizacją wybranych procesów personalnych. Jednakże wielopodmiotowe zgromadzenie gospodarcze, jakim jest grupa kapitałowa stwarza jeszcze inne możliwości, wynikające z występowania powiązań pracowniczych i określonych wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej. Możliwe jest mianowicie, aby jedna spółka grupy stała się dostawcą zasobów ludzkich (leasingodawcą pracowników) dla pozostałych spółek, pozostając formalnym pracodawcą, czy też zlecniodawcą dla zatrudnionych. W przypadku dostawcy zewnętrznego taki proces bywa określany jako usługa typu *Master Vendor* (główny dostawca zasobów ludzkich). Przedsiębiorstwo powierza podmiotowi zewnętrznemu dobór pracowników, ich zatrudnienie, a także wybrane działania z zakresu pozostałych procesów personalnych. Współpraca jest długoterminowa i zazwyczaj dotyczy znacznej części lub wszystkich pracowników, wykonujących zadania w przedsiębiorstwie lub jego jednostce organizacyjnej (Bulik 2001: 125–140).

5. Leasing pracowniczy w strukturze grupy kapitałowej – studium przypadku

Przedstawione wyniki badań jakościowych odnoszą się do drugiego etapu badań empirycznych realizowanych w ramach projektu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, który został oparty na metodzie studium przypadków. Dobór spółek do drugiego etapu badań był celowy. Wśród wykorzystywanych narzędzi badawczych znalazły się pogłębione wywiady półstrukturyzowane, zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i – skierowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi – wywiady nieskategoryzowane, analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca.

W analizowanym przypadku spółka A jest podmiotem grupy kapitałowej, w której skład wchodzi aż 80 spółek, co w połączeniu z różnorodnością profili działania stwarza szansę dla zaistnienia szeregu rozwiązań z zakresu integracji personalnej i wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej. Spółka A zajmuje się prowadzeniem sieci restauracji, zlokalizowanych w różnych częściach kraju. Funkcjonuje ona w strukturze grupy dopiero od 2013 roku, jej rozwój jest intensywny i wspierany kapitałowo przez inne spółki grupy.

W obiekcie zlokalizowanym we Wrocławiu zatrudnionych jest 40 pracowników stanowiących stabilną część zatrudnienia, a w związku z okresowo zwiększającym się zapotrzebowaniem zatrudnianych jest dodatkowo ok. 30 pracowników. Żaden z pracowników nie jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę – wszyscy są pracownikami leasingowanymi z innej spółki grupy kapitałowej (X), która zawiera z nimi umowy prawa cywilnego. W zależności od indywidualnej sytuacji pracownika (np. posiadania uprawnień do ubezpieczenia zdrowotnego z tytułu bycia studentem lub emerytem) jest to określona kombinacja umowy zlecenia i umowy o dzieło (na część zadań i adekwatnego dla tych zadań wynagrodzenia), tak aby zmaksymalizować dochody pracownika i jednocześnie zapewnić mu uprawnienie do bezpłatnego leczenia w ramach publicznej służby zdrowia. Również menedżer zarządzający restauracją nie jest zatrudniony na umowę o pracę, a na umowę prawa cywilnego w formie kontraktu menedżerskiego. Stosowane tu zatrudnienie niepracownicze stwarza dużą dowolność w kształtowaniu warunków pracy czy podejścia do realizacji interesów pracowniczych. Interesująco przedstawia się ponadto realizacja poszczególnych procesów personalnych, co w tym wypadku wymaga koordynacji działań głównie pomiędzy spółką A (leasingobiorcą) i spółką X (leasingodawcą).

Na poziomie grupy kapitałowej, głównie w ramach kompetencji spółki X, realizowane są następujące procesy:

- rekrutacja i preselekcja personelu;
- szkolenia pracowników (częściowo, głównie poprzez ich finansowanie);

- administrowanie sprawami pracowniczymi w oparciu o ustandaryzowane w grupie rozwiązania informatyczne (m.in. naliczanie wynagrodzeń; administrowanie odprowadzaniem składek na dobrowolne ubezpieczenia emerytalne, z którego to rozwiązania korzysta ok. 10% zatrudnionych; administrowanie urlopami pracowniczymi, które są przyznawane pracownikom na zasadach ustalonych w grupie – długość należnego urlopu płatnego zależy od zajmowanego stanowiska);
- organizacja komunikacji (w grupie funkcjonuje rozbudowana forma intranetu, umożliwiającą komunikowanie się pracowników z różnych spółek i realizację wspólnych inicjatyw; dostęp do określonych rozwiązań uzależniony jest od statusu pracownika, który wynika z zajmowanego stanowiska i stażu pracy);
- administrowanie systemem ocen pracowniczych, powiązany z systemem wynagrodzeń (rozwiązanie ustandaryzowane).

W Spółce A, na poziomie danej jednostki organizacyjnej, jaką jest restauracja:

- przeprowadzane są testy selekcyjne (w tym próbki pracy) i zapada finalna decyzja o zatrudnieniu pracownika;
- pracownik jest wdrażany do pracy, w tym zapoznawany ze – stanowiącymi aneks do umowy cywilnoprawnej – regulacjami dotyczącymi jego praw i obowiązków;
- pracownicy są szkoleni, głównie w ramach bezpłatnych szkoleń finansowanych przez dostawców rozwiązań technologicznych;
- dokonywana jest ocena pracownicza według ustandaryzowanego na poziomie grupy rozwiązania;
- stosowane są materialne (dodatkowe premie z budżetu spółki A) i niematerialne narzędzia motywowania (w tym udzielanie pochwał, upomnień);
- realizowane są przemieszczenia pracownicze, w tym awanse i zwolnienia (w takich przypadkach spółka X zobowiązana jest do zapewniania pracownika na wakujące stanowisko w ciągu 2 dni);
- organizowana jest praca (jej podział, przypisanie zadań) i czas pracy (stali pracownicy pracują w wymiarze pełnego etatu, ok. 160–180 godzin miesięcznie);
- kształtowane jest materialne środowisko pracy, w tym np. udostępniany jest pracownikom ubiór firmowy, który podkreśla ich przynależność do spółki A, a który produkowany jest w innej spółce grupy;
- prowadzona jest działalność socjalna – pracownikom przysługuje m.in. darmowy posiłek w trakcie dnia roboczego;
- kształtowane jest niematerialne środowisko pracy, między innymi w wyniku określonego stylu zarządzania, integrowania się pracowników itp.

W opinii menedżera restauracji (członka zarządu spółki A) stosowanie leasingu pracowniczego w obrębie struktury grupy kapitałowej przynosi spółce wymierne korzyści finansowe, pozwalając jednocześnie na sprawne zarządzanie leasingowanymi pracownikami, w tym motywowanie ich do wydajnej pracy. Sprawność zarządzania zasobami ludzkimi osiągnięta jest w tym wypadku również ze względu na wysokie kompetencje menedżera restauracji, co potwierdzają wysokie (wyższe niż w pozostałych jednostkach) oceny funkcjonowania restauracji dokonywane na poziomie spółki A.

Przestawiony przypadek, z jednej strony jest ilustracją organizacyjnych możliwości, jakie stwarza w zakresie stosowania leasingu pracowniczego funkcjonowanie spółek w rozbudowanych strukturach grupy kapitałowej, z drugiej – obrazuje nowe podejście do ustalania zasad współpracy pomiędzy pracodawcą i pracownikiem w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Analiza stosowanych narzędzi zzł, pozwala na stwierdzenie, że są one wysoce profesjonalne, oparte na uznanych zasadach zarządzania. Większość z tych narzędzi została wypracowana na poziomie grupy, a ich zastosowanie w spółce A to szczególny przypadek szerszego zjawiska, określanego mianem izomorfizmu (w tym przypadku izomorfizmu przymusowego) oznaczającego daleko idące upodobnienie rozwiązań w różnych podmiotach lub prowadzący ku takiemu upodobnieniu proces (Hensel 2008; Lichtarski 2015).

6. Podsumowanie

Leasing pracowniczy w teoriach rynku pracy wpisuje się w tzw. sektor drugorzędny (wtórny), w którym występują mniej atrakcyjne miejsca pracy, co przejawia się m.in. w stosunkowo niskich standardach zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie w ramach koncepcji zarządzania, leasing pracowniczy przypisywany jest do sfery peryferyjnej, która współwystępuje ze sferą stałego zatrudnienia. Analizowany przypadek pokazuje, że nie wszystkie stosowane obecnie w praktyce rozwiązania wpisują się w modelowe ujęcia teoretyczne. Niestandardowe formy zatrudnienia stosowane są w przedstawionym przypadku wobec wszystkich pracowników i menedżerów, zatrudnienie pracownicze nie występuje tutaj w ogóle. Leasing pracowniczy wykorzystywany jest jako przynoszące korzyści ekonomiczne rozwiązanie, również w odniesieniu do grupy stałego zatrudnienia, bądź też trzonu organizacji.

Analizowany przypadek ilustruje ponadto możliwy sposób kształtowania relacji *pracodawca – pracownik*, w tym kwestię respektowania interesów zatrudnionych w ramach zatrudnienia niepracowniczego. Wypracowane głównie na poziomie grupy rozwiązania, pozwalają na korzystanie pracownikom zatrudnionym na podstawie umów prawa cywilnego z części uprawnień, tradycyjnie utoż-

samianych z tradycyjnym stosunkiem pracy, takich jak prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego.

O specyfice przedstawionego przypadku decyduje stosowanie leasingu pracowniczego pomiędzy spółkami rozbudowanej grupy kapitałowej. Rozwiązania przyjęte w grupie wiążą się ze zjawiskiem izomorfizmu i z transferem wiedzy pomiędzy spółkami grupy. Narzędzia wykorzystywane w ramach analizowanych procesów personalnych należy uznać za wysoce profesjonalne i efektywnie wykorzystywane, co również staje w opozycji do głównego nurtu, w którym niestandardowe formy zatrudnienia, w tym leasing pracowniczy, utożsamiane są z praktykami zżł o niskim standardzie.

Warte wydaje się prowadzenie dalszych badań w zarysowanym obszarze i poszukiwanie odpowiedzi między innymi na pytania, czy poszczególne zjawiska (takie jak „pracownicze” traktowanie zatrudnionych niestandardowo) stają się istotną tendencją na polskim rynku pracy. Warto jednakże pamiętać, że rozpoznawanie tych zjawisk wymaga przede wszystkim pogłębionych badań jakościowych. Dodatkowym utrudnieniem są opory pracodawców przed ujawnianiem informacji o rozwiązaniach, których status prawny nie jest jednoznaczny.

BIBLIOGRAFIA

- Aluchna M. (2010), *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for Flexible Organization*, „Personnel Management”, no. 16(8), p. 28–31.
- Bangemann T. O. (2005), *Shared Services in Finance and Accounting*, Gower Publishing Company, Burlington.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2006), *Leasing personalny oraz warunki jego wykorzystania*, [w:] Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bąk-Grabowska D. (2013), *Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej*, [w:] Zajac Cz., Kulig-Moskawa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4(36), s. 11–21.
- Bąk-Grabowska D., Szkwarek K. (2014), *Organizacyjne aspekty doboru pracowników w grupach kapitałowych – studium przypadku*, [w:] Zajac Cz., Kulig-Moskwa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8(46), s. 11–22.
- Bonet R., Cappelli P., Hamori M. (2013), *Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources*, „Academy of Management Annals”, vol. 7, issue 1, p. 341–392.
- Borkowska-Kalwas T. (2008), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracodawców*, [w:] Dziubiński Z., Kowalewski M. (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania personelem, Warszawa.

- Boxall P. (1996), *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, „Human Resources Management”, vol. 6, no. 3, p. 59–75, dostęp on-line: ftp://118.139.161.3/pub/moodledata/129/Strategic_HR_and_RBv.pdf, (data dostępu 02.02.2015).
- Bulik A. (2001), *Leasing pracowniczy – nowa forma zatrudnienia*, [w:] Machol-Zajda L. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Cienkowski W. (1993), *Praktyczny słownik wyrazów bliskoznacznych*, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Cook M. F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dickens W. T., Lang K. (1992), *Labour Market Segmentation Theory: Reconsidering The Evidence*, [w:] *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, no. 4087, Cambridge, p. 7–14, dostęp on-line: <http://www.nber.org/papers/w4087.pdf>, (data dostępu: 08.01.2015).
- Dobrowolska M., Słazyk-Sobol M. (2014), *Poczucie osiągnięć osobistych a wypalenie zawodowe u pracowników o nietradycyjnych formach zatrudnienia*, [w:] Zajac Cz., Kulig-Moskwa K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 8(46).
- Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Giermanowska E. (2013), *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka. Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gołąb P. (2012), *Grupy kapitałowe na współczesnym rynku ubezpieczeniowym*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa.
- Guest D. E. (1999), *Human resource management: the workers' verdict*, „Human Resource Management Journal”, vol. 9, issue 3, p. 5–25.
- Handy C. (1988), *Understanding Voluntary Organisations*, Penguin, London.
- Hansel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Jagoda H., Jagoda-Lenartowicz A. (2004), *Funkcja personalna w grupie kapitałowej – warianty lokalizacyjne*, [w:] Nogalski B., Walentynowicz P. (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia.
- Kalleberg A. L. (2009), *Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition*, „American Sociological Review”, vol. 74, p. 1–22, dostęp on-line: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161308.pdf, (data dostępu: 02.02.2015).
- Król M. (2011), *Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 223.
- Lichtarski J. (2015), *Nauka w służbie praktyki zarządzania. Szkice o zastosowaniach i rozwoju*, (przed opublikowaniem).
- Listwan T. (2005), *Leasing pracowniczy*, [w:] Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Mazur A. (2008), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracowników*, [w:] Dziubiński Z., Kowalewski M. (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania personelem, Warszawa.

- Piwoń-Sulej K. (2013), *Formy zatrudniania uczestników projektów*, „Nauki o zarządzaniu”, nr 1(14), s. 46–56.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Purcell J., Purcell K., Tailby S. (2004), *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 42, issue 4, p. 705–725.
- Rybak M. (2000), *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
- Sowińska A. (2013), *Stres w pracy tymczasowej*, [w:] Kotlarz D. (red.), *Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 161, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 162–172.
- Storey J. (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Szulc A. (2013), *Przyczyny i skutki zatrudnienia nierejestrowanego w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (2003), Dz. U. 2003, nr 166, poz. 1608.
- Wojtczuk-Turek A. (2014), *Efektywność elastyczności ZKL*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zając Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

The specific of relation in employee leasing in the capital group's structure

SUMMARY

In the paper an employee leasing has been shown in the light of chosen labour market theories and management conceptions. The conducted analysis indicated that an employee leasing – as an institution of *Labour Market Intermediaries* (LMIs) – is presented as a nonstandard form of employment which is connected with a little attractive work and with low standards of human resources management.

The analyzed case study of employee leasing usage in the capital group structure does not enter the mainstream of theoretical considerations. A company which leases employees uses non-standard forms of employment to all employees (also in the sphere of stabilization and the core of employment) and the used tools of human resources management are highly professional. The specifics of the analyzed solution are connected with the phenomenon of knowledge transfer and isomorphism in capital group structure.