

Wiesława Kozek, Piotr Ostrowski

*Instytut Socjologii
Uniwersytet Warszawski¹*

***Elastyczność zatrudnienia a pozycja związków
zawodowych na poziomie zakładu pracy.
Wnioski z badania według metodologii
Programu Badawczego CRANET***

Streszczenie

W dyskursie medialnym związki zawodowe są wskazywane jako interesariusz niechętny zmianom w zakresie elastycznych systemów pracy. Wyniki badań przeprowadzonych według metodologii CRANET w dużych firmach prywatnych na terenie Warszawy i Mazowsza sugerują, że na poziomie firm skuteczny sprzeciw wobec takich zmian nie występuje w nasilonej postaci. W firmach, w których funkcjonują związki zawodowe, i w firmach, w których są one słabsze lub nie są w ogóle obecne, nasilenie zjawisk elastyczności zatrudnienia jest zbliżone. Jedynym wyjątkiem są umowy na czas określony: związki zawodowe prawdopodobnie mogą na poziomie zakładu pracy skutecznie sprzeciwiać się wprowadzaniu takich umów na dużą skalę.

Słowa kluczowe: związki zawodowe, indeks siły związków zawodowych, elastyczność, outsourcing, podwykonawstwo, umowy na czas określony, metodologia CRANET

¹ Instytut Socjologii UW, ul. Karowa 18, 00-927 Warszawa; adres elektroniczny autorów: w.kozek@is.uw.edu.pl; ostrowskip@is.uw.edu.pl

Wprowadzenie

W niniejszym artykule zamierzamy pokazać, jak duże firmy radzą sobie z elastycznymi formami zatrudnienia oraz jakie znaczenie w tym kontekście ma fakt, że na terenie przedsiębiorstwa działają związki zawodowe. Posłużymy się w tym celu wynikami badania ankietowego, przeprowadzonego zgodnie z metodologią Programu Badawczego CRANET w roku 2009 na próbie przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 200 pracowników z terenu Warszawy i Mazowsza².

Biorący udział w badaniu pracownicy działów personalnych zostali poproszeni między innymi o określenie, w jakim stopniu w reprezentowanych przez nich zakładach pracy stosuje się daną formę zatrudnienia oraz w jakim stopniu mamy do czynienia z dynamiką w ich użyciu, tzn. czy w ciągu trzech lat poprzedzających badanie zmieniła się sytuacja w przedsiębiorstwach w zakresie stosowania elastycznych form zatrudnienia. Jeśli przyjąć, że elastyczne formy zatrudnienia w większym stopniu służą interesom pracodawcy niż interesom pracowników, to w przedsiębiorstwach, w których działają związki zawodowe nie powinniśmy spodziewać się większego nasilenia zjawiska elastycznych form zatrudnienia, niż w przedsiębiorstwach bez związków zawodowych.

Pojęcia elastyczności przyjmujemy za Johnem Atkinsonem, który wyróżnił kilka jej typów, między innymi elastyczność finansową, ilościową, funkcjonalną i oddalenie/odsuwanie (Atkinson 1984; Kozek, Kubisa 2011). Elastyczność ilościowa (liczbowa) firmy polega na zdolności dostosowania liczby zatrudnianych pracowników do aktualnych potrzeb. Elastyczność finansowa oznacza elastyczne wynagrodzenia, dostosowujące je do indywidualnej i grupowej wydajności pracowników. Elastyczność funkcjonalna oznacza z kolei zdolność do przydzielania pracownikom różnorodnych i zmiennych w czasie zadań. Odsuwanie, czyli *distancing*, obejmuje takie działania organizacyjne, jak *outsourcing* (zlecenie usług na zewnątrz) i *subcontracting* (podwykonawstwo).

Dyskusje o elastyczności zatrudnienia

Związki zawodowe w Polsce są instytucją stojącą wobec konieczności wypracowania strategii w zakresie elastyczności, w związku z rozwojem tego zjawiska w sferze zatrudnienia. Co prawda zewnętrzni interpretatorzy wskazują niekiedy na istnienie tradycji elastyczności pracy wywodzącej się z okresu socjalizmu (Portet 2007), sugerując tym samym, że nasze nawyki w tej dziedzinie mogą niwelować negatywne reakcje na obecną niestabilność

² Program Badawczy CRANET, w którym bierze udział większość krajów europejskich, dotyczy praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i udostępnia narzędzia metodologiczne wszystkim, którzy zechcą się do niego przyłączyć. Dla celów badania polskiego skorzystano z obszernego kwestionariusza wywiadu, przetłumaczono go na język polski, zwracając szczególną uwagę na terminologię opisującą działania organizacyjne na obszarze zarządzania pracą. Badania CRANET metodą ankiety rozdawanej w firmach i ponownie odbieranej, przeprowadzono w 2009 r. po raz pierwszy w Polsce. Badanie zostało sfinansowane z funduszu badań statutowych Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Ankiety dostarczali do firm i je odbierali studenci uczestniczący w seminarium badawczym „Badania CRANET w Polsce”.

zatrudnienia, jednak w warunkach wysokiej stopy bezrobocia kontekst elastyczności powoduje raczej niechęć do pracy niepewnej, którą łatwo stracić.

Oczywiście, elastyczność zatrudnienia jest obecnie przywoływana jako część polityki *flexicurity*, narzędzie walki z kryzysem gospodarczym lub sposób na pozyskiwanie konkurencyjności przez przedsiębiorstwa. Pracodawcy w Polsce wyraźnie chcą korzystać z elastycznego zatrudnienia: w tym celu najczęściej sięgają po umowy o pracę na czas określony, opierają się na kontraktach cywilnoprawnych z pracownikami i zabiegają o długie okresy rozliczeniowe. Jako formę elastycznego zatrudnienia należy również rozpatrywać tzw. pracę na czarno.

Ocena realizacji idei *flexicurity* może być w Polsce dosyć sceptyczna, w szczególności dlatego, że nie istnieją jej trzy równorzędne filary: pewność ponownego zatrudnienia (a nie konkretnej pracy), wsparcie kapitału ludzkiego pracowników i zabezpieczenie socjalne na wypadek bezrobocia. W szczególności zrozumiąły jest sceptycyzm związków zawodowych. Dotyczy on wszystkich trzech filarów. Jeśli chodzi o pewność zatrudnienia po zwolnieniu, stwierdzić należy, że wysoka stopa bezrobocia (8,9 proc. w 2010 r.)³ (*Polska – wskaźniki makroekonomiczne*), w tym bezrobocia długoterminowego (3 proc. w 2010 r.) (*Polska – wskaźniki makroekonomiczne*), wysoka stopa bezrobocia młodych (23,6 proc. w 2010 r. wśród osób w wieku 15–24) oraz średnia – osób starszych (7,3 proc. w 2010 r. dla osób w wieku 50+) powoduje, że szanse na szybkie ponowne zatrudnienie w innej firmie, branży, zawodzie, miejscowości nie są duże, zarówno w ocenie ogółu pracowników, jak i społeczeństwa. Badania opinii społecznej na ten temat nie pozostawiają żadnych wątpliwości. W latach 2012 i 2013 trudności w znalezieniu jakiegokolwiek pracy deklaroowało odpowiednio 44 proc. i 45 proc. badanych, a trudności w znalezieniu pracy w sensie absolutnym („nie można znaleźć żadnej pracy”) odpowiednio 19 proc. i 26 proc. (CBOS 2013). Analizy i badania w zakresie szkoleń pokazują dokładnie, że osoba bezrobotna nie jest uprzywilejowana w dostępie do szkoleń (*Kształcenie dorosłych 2009*). Jeśli zaś chodzi o osłonę socjalną w okresie bezrobocia, to zasiłki od bezrobocia pobierało w 2012 r. jedynie 13 proc. zarejestrowanych bezrobotnych (*Polska – wskaźniki makroekonomiczne*), a stopa zastąpienia wynagrodzenia zasiłkiem wynosiła w 2009 r. przeciętnie 18,3 proc. W tej sytuacji stosunek związków zawodowych do elastycznego zatrudnienia nie może być kształtowany pod wpływem idei *flexicurity*. Wynika zatem z innych kalkulacji.

Z kolei opinia, że konieczne jest wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia w czasach kryzysu, chętnie głoszona przez pracodawców, jest często przywoływana w wystąpieniach ich reprezentantów (*Czarna lista barier...*); optują za nią także niektórzy specjaliści rynku pracy. Z opinią tą po części zgadzają się zwykli pracownicy, jednak przy założeniu, że elastyczne formy pracy miałyby zapobiec utracie pracy. W takiej sytuacji skłonni są przystać – także często nieformalnie – na elastyczną pracę. Argumentacja ta była podstawą porozumienia na forum Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych w sprawie metod walki z kryzysem, które miało miejsce w roku 2009. Pracodawcy uważają

³ Według wskaźnika Międzynarodowej Organizacji Pracy. Dane pochodzą z okresu zbliżonego do tego, w jakim przeprowadzono badanie CRANET.

teraz, że to porozumienie przyczyniło się do lepszego radzenia sobie polskiej gospodarki z kryzysem i pokonania go. Centrale związkowe zaś sądzą, że obecnie „wprowadzanie bardziej elastycznych okresów rozliczeniowych i ruchomego czasu pracy nie jest skutecznym rozwiązaniem zapobiegającym rosnącej fali zwolnień pracowników i pogłębiającego się bezrobocia” (*Opinia do projektu ustawy o zmianie ustawy...*). Obok OPZZ, podobnie krytyczne stanowisko zajął NSZZ „Solidarność” (*Decyzja Prezydium KK nr 1/2013...*).

Stosunek związków zawodowych do elastycznych form zatrudnienia może wynikać wprost z faktu, że rozwój tych form w polskich warunkach oznacza zmniejszanie się bazy członkowskiej. Mobilni pracownicy, stale zmieniający pracodawcę, posługują się strategią krótkoterminową w danym miejscu pracy i nie są zainteresowani przynależnością do związków zawodowych. Związki zawodowe opierają się bowiem głównie na przynależności do zakładowej organizacji związkowej. Nie istnieje tradycja przynależności do organizacji międzyzakładowych. Również takie formy zatrudnienia jak umowa zlecenia i umowa o dzieło oraz prowadzenie jednoosobowej firmy oznaczają pozbawienie – w polskim systemie prawa pracy – możliwości członkostwa w związkach zawodowych.

Związki zawodowe mogą niechętnie reagować na plany elastycznego zatrudnienia, także ze względu na stosunek pracowników do tej formy zatrudnienia. W społeczeństwie polskim głęboko zakorzenione jest negatywne nastawienie do elastycznego zatrudnienia. Ostatnio znajduje to wyraz w dyskusji o tzw. umowach śmieciowych. Co prawda nie jest dostatecznie jasno i precyzyjnie zdefiniowane, co to są umowy śmieciowe, ale temat ten wzbudza liczne głosy krytyczne. Sformułowanie „umowa śmieciowa” to oczywiście kalka językowa pojęcia *junk-job*. Tego typu umowa obejmuje pracę niepewną, nisko płatną i o zubożonych treściach, a więc niewymagającą wysokich kwalifikacji (Kozek, Kubisa, Ostrowski 2005). Z pewnością umowy śmieciowe nie pokrywają się zakresami z elastycznym zatrudnieniem, lecz dyskusja o umowach śmieciowych stanowi ważny kontekst, którego działacze związkowi nie mogą lekceważyć, bo nie mogą lekceważyć potrzeb, postaw i obaw swojej obecnej lub potencjalnej bazy członkowskiej.

Elastyczne zatrudnienie w każdym systemie oznacza takie jego formy, które pozwalają pracodawcy relatywnie szybko dostosować wolumen pracowników do strumienia pracy. Historycznie rzecz ujmując, elastyczne zatrudnienie istniało zawsze: w formie pracy sezonowej, okołoświątecznej, na zamówienie konkretnego klienta. Obecnie jednak, w związku z rozwojem rynków i powiązań gospodarki globalnej, duża i zwiększająca się część strumienia pracy powstaje pod wpływem zamówień typu *ad hoc*, pod konkretnego klienta i konkretne zamówienie, zwane często w usługach projektem (Castells 2010, s. 282–295). Pracodawcy nie są w stanie zorganizować procesu pracy w ten sposób, by jednocześnie zaspokoić oczekiwania kontrahentów i klientów oraz potrzeby pracowników związane ze stabilną pracą i równowagą między pracą a życiem w cyklu dnia czy tygodnia.

Oczywiście, duże firmy, obsługujące dużych kontrahentów i duże rzesze klientów, mogą sobie radzić z rozwiązywaniem tego problemu dużo lepiej niż firmy małe lub średnie, działające w warunkach większej konkurencji. Jednak także duże firmy mogą mieć z tym kłopoty, szczególnie w okresach gorszej koniunktury. Duże firmy częściej też muszą brać pod uwagę reakcję związków zawodowych na propozycje idące w kierunku większej

elastyczności. Ta reakcja zależy od wzorca wprowadzanej elastyczności: nastawionej na konkurencję lub konstruktywnej (Teague, Graal, 1992). Elastyczność konkurencyjna nie wykorzystuje potencjału współpracy ze związkami zawodowymi, przeciwnie – w jej ramach związki zawodowe są postrzegane jako nierynkowa instytucja, blokująca przystosowanie i cięcie kosztów. W strategii konstruktywnej elastyczności natomiast związki zawodowe są postrzegane jako potencjalny sojusznik w procesie koniecznych zmian, co do kierunku których można się porozumieć, a samo porozumienie ma swą wartość w kontekście analizy kosztów transakcyjnych.

Związki zawodowe w okresie gorszej koniunktury zgadzają się zazwyczaj na większą elastyczność. Tak było w roku 2009 w Polsce, gdy zgodziły się na wydłużenie okresu rozliczeniowego czasu pracy. Pozwoliło to pracodawcom na większą elastyczność w wykorzystaniu zasobów pracy, choć dla pracowników tworzyło to szereg niekorzystnych sytuacji (np. niemożność pobrania urlopu wypoczynkowego w okresie letnim, większe koszty porannego dojazdu i powrotu z pracy w godzinach wieczornych i nocnych, większe koszty opieki na dziećmi, większe koszty posiłków w czasie dłuższego dnia pracy).

Związki zawodowe w badanych firmach

Z powodu braku danych dotyczących obecności związków zawodowych, analizie poddano jedynie 64 spośród 71 badanych dużych przedsiębiorstw⁴. Jako punkt wyjścia do dalszych analiz potraktowaliśmy wyniki badań prowadzonych w tym zakresie na próbie ogólnopolskiej. Z danych gromadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS 2012) wynika, że związki zawodowe istnieją obecnie w około 35 proc. wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, bez względu na ich wielkość.

Oczywiście, związki zawodowe częściej występują w przedsiębiorstwach średnich i dużych. CBOS (2012) podaje, że są one obecne w 10 proc. firm zatrudniających poniżej 50 pracowników, w 52 proc. przedsiębiorstw z liczbą zatrudnionych w przedziale 50–249 i 68 proc. w bardzo dużych zakładach pracy, w których poziom zatrudnienia przekracza 250 pracowników. Trudności w zakresie tworzenia organizacji związkowych w małych firmach są wielowymiarowe. Z pewnością nie bez znaczenia w tym kontekście jest prawny obowiązek zebrania minimum dziesięciu ufających sobie osób, aby założyć zakładową organizację związkową i korzystać z uprawnień jej przysługujących.

Z racji tego, że badaniu CRANET poddano wyłącznie przedsiębiorstwa duże, należało się spodziewać podobnego wyniku co w badaniach CBOS. Hipoteza ta nie do końca się potwierdziła. W 34,4 proc. badanych przedsiębiorstw z próby CRANET istnieją struktury związkowe (tabela 1), co jest wynikiem niemal identycznym z tym prezentowanym przez CBOS w 2012 r., ale odnoszącym się do wszystkich firm, a nie tylko tych dużych. Względ-

⁴ Próba CRANET w Polsce liczyła 71 przedsiębiorstw. Z analizy wyłączono jedno przedsiębiorstwo, w którym zatrudnionych było mniej niż 200 pracowników, oraz pięć przedsiębiorstw, na temat których brakowało danych w kwestii istnienia organizacji związkowej. Próba badawcza miała charakter próby celowej firm sektora prywatnego na terenie Warszawy i Mazowsza.

nie niską stopę uzwiązkowienia⁵ można wytłumaczyć tym, że badanie objęło wyłącznie sektor prywatny.

Tabela 1. Poziom uzwiązkowienia badanych firm

	N	proc.
Brak związku zawodowego	42	65,6
Istnieje związek zawodowy	22	34,4

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Wielkość organizacji związkowych była zróżnicowana (tabela 2). W pięciu przedsiębiorstwach istniały wyłącznie małe organizacje związkowe, skupiające nie więcej niż 10 proc. załogi. Liczniejsze struktury, zrzeszające do 25 proc. pracowników, funkcjonowały w pięciu kolejnych zakładach pracy. Średni poziom uzwiązkowienia (do 50 proc. załogi) zaobserwowano w dwóch zakładach. O wysokim uzwiązkowieniu (w przedziale 51–75 proc.) można mówić w przypadku pięciu badanych przedsiębiorstw. W badanej próbie nie znalazł się ani jeden zakład pracy, w którym uzwiązkowienie przekraczałoby trzy czwarte stanu zatrudnienia⁶.

Tabela 2. Poziom uzwiązkowienia w firmach z uwzględnieniem liczebności związków zawodowych⁷

	N	proc.
Brak związku zawodowego	42	65,6
1–10 proc.	5	7,8
11–25 proc.	5	7,8
26–50 proc.	2	3,1
51–75 proc.	5	7,8

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

⁵ Termin „uzwiązkowienie” jest kolejną kalką – tym razem angielskiego pojęcia „unionisation”. Stosujemy to pojęcie świadomie (po raz pierwszy posłużyliśmy się nim w: Kozek, Ostrowski 2003), pragnąc je zakorzenić w Polsce. Jest ono po prostu wygodne. Należy podkreślić, że pojęcie to dużo wcześniej wykorzystał Witold Morawski w swoim klasycznym studium dotyczącym konfliktu przemysłowego w Ameryce (Morawski 1970), a także Juliusz Gardawski, Barbara Gąciarz, Andrzej Mokrzyzewski i Włodzimierz Pańków w książce *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej* (1999).

⁶ Z uwagi na niską liczebność poszczególnych przypadków, w dalszej części analizy będziemy się skupiali na zależnościach pomiędzy uzwiązkowaniem jako takim, bez względu na jego skalę w poszczególnych przedsiębiorstwach. Tak więc, dla celów analitycznych została utworzona zmienna „uzwiązkowienie”.

⁷ Wyłączono odpowiedzi „nie wiem”.

Zdaniem ankietowanych pracowników personalnych zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach, ogólnie rzecz biorąc, w ciągu trzech lat poprzedzających moment badania, wpływ związków zawodowych na firmę nie zmienił się (14 przypadków). Interesujące jest, że nie było przypadku, aby specjaliści ds. HR dostrzegli zmniejszenie wpływu związków zawodowych. W czterech przypadkach wpływ ten, ich zdaniem, się zwiększył. Według opinii dwóch respondentów związki zawodowe nie mają żadnego wpływu na funkcjonowanie zakładu pracy.

Dla celów dalszej analizy zbudowaliśmy „indeks siły związków zawodowych”. Jako podstawę operacjonalizacji indeksu przyjęliśmy dwie zmienne kwestionariusza CRANET, odnoszące się z jednej strony do wielkości organizacji, a z drugiej do zmiany wpływów związków zawodowych w ciągu trzech lat poprzedzających badanie. Uznaliśmy, że odpowiedź „nie wiem” na pytanie o wielkość organizacji związkowej w firmie odnosi się do sytuacji, w której organizacja związkowa jest mała, raczej inercyjna i nie prowadzi aktywnej polityki w ramach organizacji. Formalnie istnieje, ale jej działalność nie jest szerzej znana. Uznaliśmy też, że utworzona przez nas zmienna „indeks siły związków zawodowych” przyjmie trzy wartości:

- a) „słabe związki zawodowe” (N=7): sytuacje, gdy menedżer personalny nie może określić ich wielkości (odpowiedź „nie wiem”) oraz gdy organizacja jest mała (1–10 proc.) i jednocześnie jej wpływ pozostał bez zmian w ciągu trzech lat poprzedzających badanie;
- b) „związki zawodowe o umiarkowanej pozycji” (N=5): są to średnie (11–25 proc.) i duże (26–50 proc.) organizacje związkowe, których wpływ w ciągu trzech lat poprzedzających badanie nie zmienił się;
- c) „silne związki zawodowe” (N=8): do tej kategorii zaliczyliśmy bardzo duże organizacje związkowe (51–75 proc.), których wpływ pozostał bez zmian w ciągu trzech lat poprzedzających badanie, oraz wszystkie przypadki (i tu już znaczenia nie miała wielkość organizacji), w których menedżment zadeklarował zwiększenie wpływu związków na firmę w ciągu trzech lat poprzedzających badanie.

Tabela 3. Indeks siły związków zawodowych

	N	proc.
Słabe	7	35,0
Umiarkowane	5	25,0
Silne	8	40,0
Ogółem	20	100,0

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Zjawiska elastycznego zatrudnienia w badanych firmach

W badanych firmach występują różnorodne formy elastycznego zatrudnienia (tabela 4). Wśród nich najczęściej stosowano umowy na czas określony, pracę zmianową oraz dłuższy okres rozliczania czasu pracy. Nieco mniej popularne są następujące formy: korzystanie z pracy w formie umowy-zlecenia, praca na część etatu, umowy cywilne i outsourcing zadań. Marginesem pozostaje zatrudnienie w formie pracy czasowej (tj. tymczasowej poprzez agencje) i sezonowej, praca wykonywana w domu, telepraca i praca weekendowa.

Tabela 4. Nasilenie form elastycznego zatrudnienia w badanych firmach

Forma elastycznego zatrudnienia	Średnia na skali 1: mniej niż 1 proc. 2: 1–5 proc. 3: 6–10 proc. 4: 11–20 proc. 5: więcej niż 20 proc.
Umowy na czas określony	4,42
Praca zmianowa	3,79
Dłuższy okres rozliczania czasu pracy	3,47
Korzystanie z pracy w formie umowy-zlecenia	2,95
Praca na część etatu	2,81
Korzystanie z pracy poprzez umowy cywilne	2,35
Outsourcing	2,05
Praca czasowa, sezonowa	1,63
Praca w domu	1,53
Telepraca	1,42
Praca weekendowa	1,37

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Z dokładniejszych analiz wynika, że w firmach istniały pewne wzorce powiązanych form elastyczności (Sadowski 2001). Po pierwsze, gdy firma wykorzystuje tzw. pracę zdalną, czyli wykonywaną poza jej siedzibą, to chętnie stosuje wszystkie tego formy (telepraca, praca wykonywana w domu, outsourcing), a jednocześnie chętnie korzysta z pracy na podstawie umów cywilnoprawnych (umowy-zlecenia oraz umowy o dzieło). Zjawiska te dobrze korespondują z wymiarem elastyczności typu „oddalenie” w koncepcji Atkinsona (Kozek, Kubisa 2011). Po drugie, gdy firma korzysta z pracy sezonowej, to ma też tendencję do korzystania z pracy okresowej, weekendowej lub z pracy na część etatu, łącząc te

formy z umowami o pracę na czas określony. Po trzecie, korzystanie z pracy zmianowej łączy się z wykorzystaniem dłuższych okresów rozliczania czasu pracy, co wydaje się najbardziej tradycyjną postacią elastyczności. Ten czynnik pomijamy jednak w naszej analizie.

W ciągu trzech lat poprzedzających badanie, firmy zwiększały zatrudnienie w formie umów na czas określony i pracy na część etatu. Nie zaobserwowaliśmy zmian w zakresie stosowania umów cywilnoprawnych (w tym umów-zlecenia), godzin nadliczbowych, elastycznych godzin pracy, dłuższego okresu rozliczeń czasu pracy i pracy zmianowej. Praca czasowa, praca w domu i outsourcing zasadniczo nawet nieco ograniczały swój zasięg. Telepraca, pracy weekendowa, zatrudnianie dwóch osób na jednym etacie (tzw. etat dzielony) raczej nie były praktykowane (tabela 5).

Tabela 5. Zmiana zakresu stosowania elastycznego zatrudnienia w badanych firmach

	Średnia na skali 1-4
Umowy na czas określony	1,72
Praca na część etatu	1,98
Korzystanie z pracy w formie umowy-zlecenia	2,03
Okres rozliczenia godzin	2,16
Elastyczne godziny pracy	2,21
Godziny nadliczbowe	2,21
Korzystanie z pracy w ramach umowy cywilnej	2,45
Praca zmianowa	2,53
Outsourcing, czyli korzystanie z pracy pracowników innych firm	2,76
Praca czasowa, sezonowa	3,07
Praca w domu	3,07
Dzielenie pracy na danym stanowisku pomiędzy co najmniej dwie osoby	3,26
Praca weekendowa	3,36
Telepraca	3,38

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET. Odpowiedzi na czterostopniowej skali: „zwiększenie zakresu” – 1, „brak zmian” – 2, „zmniejszenie zakresu” – 3 oraz „niepraktykowane” – 4.

Kierując się tym, że w firmach istnieją wzory powiązanych form elastycznego zatrudnienia, zbudowano indeksy, które nazwano odpowiednio do wymiarów Atkinsona: elastycznością typu „oddalanie”, elastycznością czasową i elastycznością płacową. Odrębnie zajmujemy się umowami na czas określony, głównie z uwagi na fakt, że są one obecnie szczególnie dyskutowane (Bednarski, Frieske 2012).

Indeks elastyczności typu „oddalanie”

Indeks „oddalanie” uwzględnia telepracę, pracę wykonywaną w domu, outsourcing, korzystanie z umów cywilnych i umów-zlecenia⁸. Aż 10 firm nie stosuje żadnej z form elastyczności typu „oddalanie”, a 28 stosuje je w minimalnym stopniu (do 5 pkt). Wśród badanych nie było jednak firmy, która wykazywałaby elastyczność w stopniu bardzo wysokim. Najwyższa zanotowana wartość indeksu to 17, i to w przypadku zaledwie dwóch firm. Średnia dla zmiennej charakteryzującej indeks elastyczności typu „oddalanie” wynosi 4,59 na skali 0–25 pkt, czyli można powiedzieć, że w badanych przedsiębiorstwach nie stosuje się intensywnej strategii elastyczności tego typu.

Analiza indeksu elastyczności typu „oddalanie”, w powiązaniu ze zmienną „istnienie związku zawodowego w firmie” oraz indeksem siły związków zawodowych, musi być prowadzona ostrożnie ze względu na zbyt małe liczebności próby, lecz zasadniczo można stwierdzić po analizie skupień, że nie dostrzegamy wyraźnej tendencji, aby obecność związków zawodowych lub ich siła znacząco współwystępowała z tendencją do stosowania tej formy elastyczności (tabela 6 i 7).

Tabela 6. Uzwiązkowienie a elastyczność typu „oddalanie”

			Indeks elastyczności „oddalanie” Liczba przypadków				Ogółem
			Brak	Niska	Średnia	Wysoka	
Uzwiązkowienie	Brak	N	7	18	6	4	35
	Istnieje	N	3	10	3	3	19
Ogółem		N	10	28	9	7	54

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

⁸ Respondent określał przybliżony procent zatrudnionych w zakresie danej formy elastyczności. Każdej z odpowiedzi przypisano rangę, nadając punkty: nie używane / nie dotyczy (0 pkt), mniej niż 1 proc. (1 pkt), 1–5 proc. (2 pkt), 6–10 proc. (3 pkt), 11–20 proc. (4 pkt), więcej niż 20 proc. (5 pkt). Tym samym badane przedsiębiorstwo w zakresie stosowania elastyczności typu „oddalanie” mogło otrzymać minimalnie 0 pkt (gdy w żadnym stopniu nie stosuje żadnej formy elastyczności) do maksymalnie 25 pkt (gdy każdą z form stosuje się wobec więcej niż 20 proc. zatrudnionych). Indeks elastyczności typu „oddalanie” (N=54) przyjął wartości: brak elastyczności: 0 pkt (N=10), niska elastyczność: 0–5 pkt (N=28), średnia elastyczność: 6–10 pkt (N=9), wysoka elastyczność: 11–17 pkt (N=7).

Tabela 7. Siła związków zawodowych a elastyczność typu „oddalenie”

			Indeks elastyczności „oddalenie” Liczba przypadków				Ogółem
			Brak	Niska	Średnia	Wysoka	
Indeks siły związków zawodowych	Słabe	N	1	3	1	1	6
	Średnie	N	1	2	0	2	5
	Silne	N	1	5	1	0	7
Ogółem		N	3	10	2	3	18

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Indeks elastyczności czasowej

Indeks ten odpowiada wymiarowi elastyczności liczbowej zaproponowanemu przez Atkinsona. Budowa indeksu elastyczności czasowej polegała na skumulowaniu odpowiedzi w zakresie stosowania takich form elastyczności, jak praca czasowa, praca sezonowa, praca weekendowa, praca na część etatu, umowy na czas określony⁹. Badane przedsiębiorstwa mogły otrzymać w zakresie stosowania elastyczności czasowej minimalnie 0 pkt (gdy w żadnym stopniu nie stosuje żadnej formy elastyczności) do maksymalnie 20 pkt (gdy każdą z form stosuje się wobec więcej niż 20 proc. zatrudnionych).

Wyniki wskazują, że nie ma ani jednego przypadku firmy niestosującej w ogóle żadnej z form elastyczności czasowej. Przeważają jednak firmy stosujące ją w stopniu niskim (N=26, do 5 pkt) i średnim (N=22). Wśród badanych tylko trzy stosowały ją w stopniu bardzo wysokim. Najwyższa zanotowana wartość to 16. Średnia dla zmiennej indeksu elastyczności czasowej wynosi 5,74 i jest nieco tylko wyższa od elastyczności typu „oddalenie”. Zasadniczo więc duże firmy nie stosowały intensywnie także i tej formy elastyczności.

Analiza indeksu elastyczności czasowej w powiązaniu ze zmienną „istnienie związku zawodowego w firmie” oraz indeksem siły związków zawodowych pozwala na ostrożny wniosek, że siła lub obecność związków zawodowych nie wpływa znacząco na stosowanie tej formy elastyczności. Jednak wydaje się jednocześnie, że choć związki zawodowe nie są przeciwnikiem wprowadzania w praktyce rozwiązań charakterystycznych dla elastyczności czasowej, to sprzeciwiają się jej najbardziej wyrazistym (skrajnym) formom (tabela 8 i 9).

⁹ Respondent udzielał odpowiedzi, określając przybliżony procent zatrudnionych w ramach danej formy elastyczności. Każdej z odpowiedzi przypisano rangę, nadając punkty: nie używane / nie dotyczy (0 pkt), mniej niż 1 proc. (1 pkt), 1–5 proc. (2 pkt), 6–10 proc. (3 pkt), 11–20 proc. (4 pkt), więcej niż 20 proc. (5 pkt).

Tabela 8. Uzwiązkowienie a elastyczność czasowa

			Indeks elastyczności czasowej Liczba przypadków			Ogółem
			Niska	Średnia	Wysoka	
Uzwiązkowienie	Brak	N	15	18	3	36
	Jest	N	11	4	0	15
Ogółem		N	26	22	3	51

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Tabela 9. Siła związków zawodowych a elastyczność czasowa

			Indeks elastyczności czasowej Liczba przypadków			Ogółem
			Niska	Średnia	Wysoka	
Indeks siły związków zawodowych	Słabe	N	4	1	0	5
	Średnie	N	2	1	0	3
	Silne	N	5	1	0	6
Ogółem		N	11	3	0	14

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Elastyczność płacowa

Ten wymiar elastyczności był mierzony za pomocą tylko dwu zmiennych, charakteryzujących wysiłki firm, by uelastyczyć system wynagrodzeń. Okazuje się, że badane firmy w ostatnich latach najczęściej nie zmieniały swoich systemów płacowych w kwestii ruchomej części płac (52,6 proc.) lub nieco rzadziej zwiększały tę część ruchomą (36,8 proc.). Większość firm nie oferuje płac zależnych od wydajności!

Okazuje się, że siła związków zawodowych nie wiąże się z tendencją do zmiany w systemach płacowych w kierunku wprowadzania zmiennych części wynagrodzeń (tabela 10), ani też zasadniczo nie można jednoznacznie stwierdzić, iż siła związków zawodowych wiąże się ze stosowaniem płac zależnych od wydajności w odniesieniu do pracowników szeregowych lub fizycznych (tabela 11).

Tabela 10. Siła związków zawodowych a zmiany w systemie płacowym w kwestii ruchomej części płacy

Czy w ciągu ostatnich trzech lat nastąpiła zmiana w systemie płacowym?			Ruchoma część płacy Liczba przypadków			Ogółem
			Zwiększyła się	Pozostała bez zmian	Zmaląa	
Indeks siły związków zawodowych	Słabe	N	3	3	1	7
	Średnie	N	0	3	1	4
	Silne	N	4	4	0	8
Ogółem		N	7	10	2	19

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Tabela 11. Siła związków zawodowych a płaca zależna od wydajności/osiągnięć jako metoda motywowania pracowników szeregowych

Czy w organizacji jest stosowana któraś z poniższych metod motywowania pracowników fizycznych i innych pracowników szeregowych?			Płaca zależna od wydajności		Ogółem
			Nie	Tak	
Indeks siły związków zawodowych	Słabe	N	5	1	6
	Średnie	N	4	0	4
	Silne	N	4	3	7
Ogółem		N	13	4	17

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Umowy na czas określony

Zjawisko występowania umów na czas określony nasiliło się w Polsce na początku ubiegłej dekady. Według danych Eurostat w roku 2010 Polska miała jeden z najwyższych w Unii Europejskiej odsetek zatrudnionych w tej formie w stosunku do zatrudnionych na podstawie umowy o pracę ogółem (*Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*). Tymczasową umowę w 2010 r. miał co czwarty pracownik w Polsce, podobnie jak w Hiszpanii (tylko nieco niższy wskaźnik w Portugalii). W latach 2007–2011 udział umów na czas określony już w Polsce nie rósł, choć wciąż utrzymywał się niezmiennie na bardzo wysokim poziomie. Nasilone zjawisko występowania umów na czas określony, choć częściowo korzystne

z punktu widzenia interesów pracodawców, faktycznie – poprzez przerzucanie na pracowników kosztów niestabilności prowadzenia działalności gospodarczej – jest źródłem niepewności pracowników na rynku pracy (Bednarski 2012). Dla związków zawodowych stanowi to duże wyzwanie i oznacza niewątpliwe utrudnienia w prowadzeniu wewnętrznej polityki. Należą do nich: obawa przed możliwością nieprzedłużenia umowy zawartej na czas określony, z uwagi na przynależność związkową, brak ochrony trwałości stosunku pracy działaczy związkowych po wygaśnięciu umowy oraz brak obowiązku uzasadnienia wypowiedzenia umowy zawartej na czas określony i – co istotniejsze – konsultowania jej wypowiedzenia z reprezentującym pracownika związkiem zawodowym.

W badanych firmach możemy mówić o przewadze przedsiębiorstw stosujących umowy na czas określony (tabela 12). Wśród omawianych przypadków w zaledwie dwóch nie stwierdzono tego typu umów. W niemal połowie badanych przypadków skala zjawiska występowania umów na czas określony przekracza 10 proc., ponad jedna czwarta firm stosuje je w skali przekraczającej 20 proc., a zatem zbliżonej do próby ogólnokrajowej.

Tabela 12. Występowanie umów na czas określony (w proc. zatrudnionych)

	N	proc.
Nie używane / Nie dotyczy	2	3,4
Mniej niż 1 proc.	5	8,5
1–5 proc.	11	18,6
6–10 proc.	14	23,7
11–20 proc.	12	20,3
Więcej niż 20 proc.	15	25,4

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Uzwiązkowanie danego przedsiębiorstwa znacząco wiąże się ze słabo nasilonym zjawiskiem zawierania umów na czas określony. Gdy w firmie nie ma związków zawodowych, to aż 37,5 proc. firm stosuje zatrudnienie na umowach czasowych w wymiarze większym niż 20 proc. siły roboczej, a gdy związki zawodowe istnieją, to żadna firma w takim nasileniu tego nie stosuje (tabela 13). Nie znamy oczywiście przyczyn współwystępowania obu tych zjawisk, jednak wydaje się prawdopodobne, że polityka związków zawodowych wpływa na ograniczenie stosowania tego typu kontraktów z pracownikami. Wydaje się istotne, że związki zawodowe nie tyle ograniczają stosowanie umów na czas określony w ogóle, co prowadzą do zmniejszenia wymiaru zjawiska. I – podobnie jak w przypadku elastyczności czasowej – nie są bezwzględnyimi przeciwnikami tej formy elastyczności. Wydaje się, że dopuszczają jej stosowanie, jednak bronią pracowników przed jej nadmiernym (często patologicznym) nasileniem.

Tabela 13. Uzwiązkowienie a występowanie umów na czas określony (w proc. zatrudnionych)

			Umowy na czas określony						Ogółem
			Nie używane/ Nie dotyczy	Mniej niż 1%	1–5%	6–10%	11–20%	Więcej niż 20%	
Uzwiązkowienie	Brak	Liczebność	0	3	7	9	6	15	40
		proc.	0	7,5	17,5	22,5	15,0	37,5	100,0
	Jest	Liczebność	2	2	4	5	6	0	19
		proc.	10,5	10,5	21,1	26,3	31,6	0	100,0
Ogółem		Liczebność	2	5	11	14	12	15	59
		proc.	3,4	8,5	18,6	23,7	20,3	25,4	100,0

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Analizując wyniki badania CRANET, należy zwrócić uwagę, że w ciągu trzech lat poprzedzających badanie w ponad połowie przedsiębiorstw nie zaszły zmiany, jeśli chodzi o zatrudnienie na czas określony (55 proc.), ale gdy już zachodziły, to z reguły w kierunku wzrostu udziału tego typu umów (36,7 proc.). Ponad cztery razy więcej firm zwiększyło zakres zatrudnienia na czas określony, niż dokonało redukcji w zakresie występowania tej formy elastyczności.

Biorąc pod uwagę zagrożenia stabilności dalszego zatrudnienia, wydaje się, że właściwa z punktu widzenia interesów pracowniczych powinna być strategia ukierunkowana na ich ograniczenie. Analiza badanych przypadków nic nie mówi o strategii zastosowanej przez związki zawodowe. Jak wynika z analizy badań CRANET, uzwiązkowienie nie wiąże się z dynamiką umów na czas określony (tabela 14). Załedwie w jednym przypadku nastąpiło zmniejszenie zakresu występowania tego typu umów w uzwiązkowanym zakładzie pracy.

Tabela 14. Uzwiązkowienie a zmiana w występowaniu umów na czas określony w ciągu trzech lat poprzedzających badanie

			Umowy na czas określony			Ogółem
			Zwiększenie zakresu	Brak zmian	Zmniejszenie zakresu	
Uzwiązkowienie	Brak	Liczebność	14	22	4	40
		proc.	35,0	55,0	10,0	100,0
	Jest	Liczebność	8	11	1	20
		proc.	40,0	55,0	5,0	100,0
Ogółem		Liczebność	22	33	5	60
		proc.	36,7	55,0	8,3	100,0

Źródło: badanie własne 2009 wg metodologii CRANET

Przyczyn takiej sytuacji można upatrywać w zjawisku inercyjności sytuacji w analizowanym zakresie. W rzeczywistości jednak niekoniecznie musi tak być. Związek może być aktywny w swoim działaniu, lecz mało skuteczny. Potwierdza to CBOS (2012), z którego badań wynika, że 40 proc. respondentów nie dostrzega efektów działalności związków zawodowych w ich zakładzie pracy, 39 proc. dostrzega aktywność, ale także brak skuteczności, a na efektywność związków zwraca uwagę 15 proc. badanych.

Podsumowanie

Zjawiska elastyczności występują w badanych dużych przedsiębiorstwach w ograniczonym zakresie. Duże firmy mogą po prostu pozwolić sobie, ze względu na skalę działania, na oferowanie bardziej stabilnych warunków zatrudnienia, a elastyczne traktować jako uzupełniające. Badane przedsiębiorstwa najczęściej odwołują się do elastyczności za pośrednictwem umów na czas określony, w nieco mniejszym zakresie korzystają z outsourcingu i umów cywilnoprawnych. Jeśli już to robią, to zasięg tych praktyk nie jest znaczący w kontekście ogółu zatrudnionych. Wydaje się, że związki zawodowe mają wpływ na ograniczenie występowania umów na czas określony, ale prawdopodobnie tylko wtedy, jeśli występują one – w ich ocenie – w nadmiernej skali. Nieco słabiej ugruntowana badawczo jest teza, że związki zawodowe są w stanie opierać się innym formom elastyczności, zaliczonym przez nas do tzw. elastyczności czasowej. Nie ulega wątpliwości, że w tylko niewielkim zakresie wpływają na przypadki outsourcingu i umów cywilnoprawnych. Otwarta pozostaje kwestia w jakim stopniu, z uwagi na utrudnienia w możliwości zrzeczania w zakładowych związkach zawodowych pracowników firm zewnętrznych i pracowników na kontraktach cywilnych, w ogóle podejmują tego typu wysiłki.

Wydaje się, że związki zawodowe, ze względu na ograniczoność zasobów, mogą się skupiać na obronie praw wyłącznie zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Taką ograniczoną strategią wpływu na wewnętrzną politykę można wyjaśnić istnienie uzwiązkowionych zakładów pracy bez umów na czas określony oraz bez takich umów w skali powyżej 20 proc. ogółu zatrudnionych.

Obecność związków zawodowych i ich siła nie wydają się też – w świetle naszego badania – czynnikiem wywierającym jakikolwiek wpływ na stosowanie elastycznych systemów płacowych.

Z naszej analizy można pośrednio wywnioskować, że jeśli w dużych firmach prywatnych mamy do czynienia ze strategią elastyczności, to jest to raczej strategia odwołująca się do paradygmatu elastyczności zorientowanej na konkurencyjność, bez szczególnego odwoływania się do strategii określanej przez Teauge'a i Grahla jako konstruktywna. Przypomnijmy, że to właśnie ta druga jest obliczona na konkurowanie za pomocą przewagi opartej na jakości siły roboczej, w obrębie której jednak elementem pośredniczącym pozostają związki zawodowe, te zaś pracodawcy potrafią pragmatycznie pozyskać do współpracy. Tego typu strategia menedżerów personalnych nie została dostrzeżona w toku analiz naszego wstępnego badania.

Oczywiście warto na koniec zauważyć, że oddziaływanie związków zawodowych jest w kwestiach elastycznych form zatrudnienia mocno ograniczone ich kompetencjami w tej dziedzinie. Nic więc dziwnego, że związki zawodowe kładą szczególny nacisk na regulacje prawne w skali makro, dążąc do ograniczenia elastyczności w odniesieniu do wszystkich pracowników i wszystkich firm. Stawiają tym samym na możliwość dostosowania elastycznych rozwiązań tam, gdzie mogłyby wejść w porozumienia na poziomie zakładu pracy. Widać też, że nie byłyby wtedy przeciwne rozwiązaniom elastycznym, o ile nie przyjęłyby one form patologicznych.

Bibliografia

- Atkinson J. (1984), *Manpower Strategies for Flexible Organizations*, „Personnel Management”, t. 16, nr 8.
- Bednarski M. (2012), *Zatrudnienie na czas określony. Perspektywa pracodawców*, w: M. Bednarski, K.W. Frieske (red.), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Bednarski M., Frieske K.W. (red.) (2012), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, Warszawa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- CBOS (2012), *Związki zawodowe i prawa pracownicze*, Komunikat z badań, BS/52/2012.
- CBOS (2013), *Oceny sytuacji na rynku pracy i poczucie zagrożenia bezrobociem*, Komunikat z badań, BS/43/2013.
- Castells M. (2010), *Społeczeństwo sieci. Nowa przedmowa*, tłum. M. Marody i in., Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*, Warszawa, maj 2013, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, http://konfederacjalewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2013/1/czarna_lista_barier_213 [dostęp: 4.07.2013].
- Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*, Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/pl
- Decyzja Prezydium KK nr 1/2013 w sprawie opinii o projekcie ustawy MPiPS o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych*, Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”, <http://www.solidarnosc.org.pl/pl/prezydium-2013/28-lutego-2013-23-26/2013.html> [dostęp: 4.07.2013].
- Gardawski J., Gąciarz B., Mokrzyzewski A., Pańków W. (1999), *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
- Kozek W., Kubisa J., Ostrowski P. (2005), *Bliżej „junk job” niż „working poor”. Nisko kwalifikowana nisko płatna praca w usługach w Polsce*, „Polityka Społeczna”, nr 10.
- Kozek W., Kubisa J. (2011), *W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności w transporcie pasażerskim*, w: W. Kozek (red.), *Gra o jutro usług publicznych w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

- Kozek W., Ostrowski P. (2003), *Problem uzwiązkowienia w Polsce. Fatum przemian ekonomicznych czy przypadek szczególny?*, w: W. Kozek (red.), *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kształcenie dorosłych* (2009), Warszawa, Zakład Wydawnictw Statystycznych GUS.
- Morawski W. (1970), *Konflikt przemysłowy w Ameryce. Praktyka, ideologia a nauka*, Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Opinia do projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych*, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, <http://www.opz.org.pl/documents/10427/26730/kamysz+pravo+pracy+opinia.pdf?version=1.0> [dostęp: 4.07.2013].
- Polska – wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007)*, http://www.stat.gov.pl/gus/wskaźniki_makroekon_PLK_HTML.htm
- Portet S. (2007), *Elastyczność zatrudnienia w Polsce, czyli o odkrywaniu rzeczy zakrytych*, w: M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Teague P., Grahl J. (1992), *Industrial Relations Trajectories and the Future European Human Resorce Managament*, w: P. Teague, J. Grahl (red.), *Industrial Relations and European Integration*, London, Lawrence and Wishart.

Summary

Trade unions are often identified in frame of media discourse as stakeholders reluctant to change in flexible work systems. The results of the research methodology CRANET in large private companies in Warsaw and Mazovia region suggest that at the company level does not exist the trade union effective opposition in an enhanced form. In companies where unions exist, compared with companies where they are weak or not present at all, escalating phenomenon of employment flexibility is similar. The only exception is a contract for a fixed period: trade unions are likely to effectively oppose against the introduction of such contracts on a large scale at the company level.

Key words: trade unions, index of the strength of trade unions, flexibility, outsourcing, subcontracting, fixed-term contracts, CRANET methodology

Cytowanie

Kozek Wiesława, Ostrowski Piotr (2014), *Elastyczność zatrudnienia a pozycja związków zawodowych na poziomie zakładu pracy. Wnioski z badania według metodologii Programu Badawczego CRANET*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” nr 26(3)2014, s. 101–118. Dostępny w Internecie: www.problempolitykispolecznej.pl [dostęp: dzień, miesiąc, rok]