

ZAKRES WYKORZYSTANIA ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W SEKTORZE MSP

Agnieszka Staroń, Marek Matejun

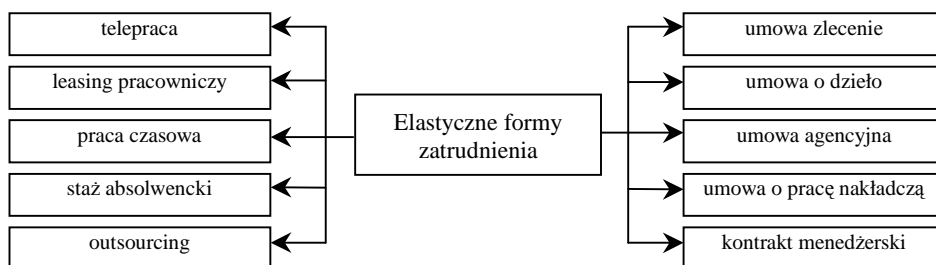
1. Elastyczne formy zatrudnienia

Współczesne firmy działają w zmiennym i niepewnym otoczeniu implikowanym przez szybki postęp w nauce, technice oraz gospodarkach poszczególnych krajów. Organizacja więc musi szybko dostosowywać się do nowych wymogów rynku. Wzrastająca konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu koncentrują się na skuteczniejszym wykorzystaniu zasobów ludzkich. Zatrudnianie bowiem nieuchronnie wiąże się dla pracodawcy z kosztami. Uelastyczniając relacje z pracownikami pojawia się szansa zwiększenia wpływu na kształtowanie kosztów pracy oraz bardziej efektywne wykorzystanie zasobów kadrowych przedsiębiorstwa. W literaturze zwraca się uwagę, iż oferta umów na wykonanie prac w zakładach musi być coraz bogatsza i uwzględniać specyficzne właściwości konkretnej pracy, jej ekonomiczność i efektywność [1, s. 65]. Obecnie unika się zatem statycznego podporządkowania pracowników pracodawcy na rzecz **zwiększenia autonomii i odpowiedzialności za pracę samodzielnych wykonawców**.

Celem artykułu jest identyfikacja i wskazanie zakresu wykorzystania wybranych elastycznych form zatrudnienia oraz określenie najważniejszych skutków ich stosowania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Należy zwrócić uwagę, iż podział organizacji według wielkości ujmowany jest w literaturze niejednolicie. Pojęcie „małego” lub „średniego” przedsiębiorstwa jest pojęciem umownym, uzależnionym dodatkowo zarówno od stopnia rozwoju gospodarczego, uprzemysłowienia, czy branży przemysłu [2, s. 10]. W Polsce kategoria małych i średnich przedsiębiorców została wyraźnie wyodrębniona w definicji opartej na właściwościach ilościowych, która znajduje się w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Zgodnie z definicją zawartą w art. 104, 105 i 106 powyższej ustawy, zdefiniowane zostały trzy kategorie przedsiębiorstw zaliczane do sektora MSP: mikroprzedsiębiorcy, mali oraz średni przedsiębiorcy [3].

Pracodawcy coraz częściej korzystają z różnorodnych form zatrudnienia, innych niż stosunek pracy, określanych jako **elastyczne (alternatywne, atypowe)**. Są one tworzone i wdrażane przez pracodawców przede wszystkim w celu przyciągnięcia i zatrzymania wykwalifikowanych pracowników przy zminimalizowaniu kosztów pracy [4, s. 91]. Wybrane elastyczne formy zatrudnienia przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Wybrane elastyczne formy zatrudnienia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, s. 78].

Elastyczne formy zatrudnienia można podzielić na dwie grupy: te, które spełniają kryteria tradycyjnych relacji pracodawca pracownik w zakresie podziału obowiązków, czasu pracy oraz form komunikacji, mimo, że wprowadzają nowe ich formy oraz te, które wprowadzają nową jakość w tych relacjach, takie jak niezależny pracownik kontraktowy czy angażowany pracownik okresowy lub w ogóle kwestionują dotychczasowy podział na pracodawcę i pracownika [5, s. 250].

W przypadku elastycznych form zatrudnienia formalnie nie stosuje się określenia pracodawca i pracownik. Umowy cywilnoprawne, podobnie jak spółdzielcze umowy o pracę, należą do niepracowniczych stosunków pracy.

Należy ponadto zwrócić uwagę, iż zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek pracy nie podlega rygorom prawa pracy, zwłaszcza co do sposobu wykorzystania pracy osoby zatrudnionej (z wyłączeniem ochrony obowiązków życia i zdrowia), czasu pracy, wysokości wynagrodzenia, czy dodatkowych obowiązków podmiotu zatrudniającego wobec osoby wykonującej pracę [6, s. 28].

Do najbardziej znanych należą umowa zlecenie i umowa o dzieło. Na podstawie **umowy zlecenia** przyjmujący zlecenia, (czyli zleceniobiorca) zobowiązuje się do wykonania określonych czynności na rzecz dającego zlecenie (czyli zleceniodawcy). Zleceniobiorcami mogą być również pracownicy, lecz zwraca się uwagę, iż jest to rozwiązanie demoralizujące, niesprawiedliwe i może być uzasadnione tylko w wyjątkowych przypadkach [7, s. 68]. Przyjmujący zlecenie wykonuje czynności, które nie wymagają zatrudnienia w stałym czasie, w oznaczonym miejscu i pod kierownictwem pracodawcy. Zleceniodawca nie może domagać się, aby zlecona praca była

wykonywana codziennie w określonych godzinach i wyznaczonym miejscu. Dopuszcza się wykonanie zlecenia przez osobę trzecią – zastępcę. Umowa ta może być odpłatna lub nieodpłatna. Umowę zlecenia można łatwiej rozwiązać niż umowę o pracę, przez wypowiedzenie, w dodatku w każdym czasie.

W firmie można zatrudnić wykonawcę na podstawie **umowy o dzieło**. Podczas wykonywanej pracy nie trzeba kontrolować ani nadzorować wykonawcy, bowiem rozlicza się go z osiągniętego efektu. Wykonawca nie ma obowiązku osobistego świadczenia pracy, lecz ponosi całą odpowiedzialność za wykonanie dzieła. Umowa ta może być odpłatna lub nie i łatwiej można ją rozwiązać niż klasyczny stosunek pracy.

Dla firm korzystna może być również **umowa agencyjna**, gdyż agent sam troszczy się o prawidłowe rozliczenie z ZUS i US. Przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów oznaczonego rodzaju na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu [8, s. 38]. Umowa ta jest odpłatna i zazwyczaj rozliczana w systemie prowizyjnym. Agent sam decyduje tu o sposobie wykonywania zadania.

Obecnie większość funkcji może być wykonywana przez osoby o różnych kwalifikacjach w domu. W takiej sytuacji można zatrudnić pracownika na podstawie **umowy o pracę nakładczą**. Wykonawca, czyli chałupnik, świadczy wówczas pracę na rzecz swojego pracodawcy (zwanego Nakładcą) [9]. Korzysta on z podobnej ochrony prawnej jak pracownicy. Umowę o pracę zawiera się z nim na piśmie i trzeba w niej określić: rodzaj pracy, termin jej rozpoczęcia oraz zasady wynagradzania. Wykonawca sam organizuje i określa sposób wykonania pracy, przy czym nie musi jej świadczyć osobiście i nie podlega kontroli nakładcy. Pracę mogą wykonać członkowie rodziny lub inne osoby, tyle, że w ustalonym terminie i miejscu, najczęściej w domu lub innych pomieszczeniach nakładcy – stąd nazwa „praca chałupnicza” [10, s. 10].

W warunkach samodzielności może być wykonywana również **telepraca**. Jest ona formą zatrudnienia, w której są wykorzystywane współczesne techniki informatyczne i telekomunikacyjne. Telepracę definiuje się jako pracę poza domem. W ścisłym znaczeniu mianem tym określa się pracę wykonywaną w telecentrach i innych oddalonych miejscach [1, s. 94]. Przykładem mogą tu być **telecentra**, czyli różne formy biur wirtualnych lub niewielkich firm funkcjonujących poza siedzibą zakładu macierzystego. Odmianą telecentrów są **telechatki** działające w obrębie społeczności lokalnych. Rozwinięciem telechatki stanowi **telewioska**. Telepraca może być wykonywana również w domu. W Polsce forma ta jest jeszcze słabo rozwinięta ze względu na ograniczony dostęp do Internetu i powszechność wykorzystania nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych. Jak wynika z oceny ekspertów Komisji Europejskiej,

w Polsce telepraca stosowana jest przede wszystkim w małych firmach w celu obniżenia kosztów [11, s. 89].

Do niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy zalicza się również **umowy o zarządzanie**, czyli **kontrakty menedżerskie**. Umowy (kontrakty) menedżerskie są to wszelkie formy zatrudnienia osób pełniących funkcje kierownicze, w myśl których menedżer na czas pełnienia funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie udostępnia swoją wiedzę fachową w zamian za wynagrodzenie [12, s. 20]. Głównym celem wszystkich kontraktów jest poprawa sytuacji gospodarczo – ekonomicznej zarządzanych firm, efektywne wykorzystanie posiadanych przez nie zasobów ludzkich, materiałowych i środków produkcji, prowadzące do długofalowego rozwoju.

Oprócz powyżej przedstawionych form można również stosować, samodzielnie lub jako rozwiązania towarzyszące innym takie formy zatrudnienia jak: leasing pracowniczy, outsourcing, praca na wezwanie, umowa o staż absolwenta u pracodawcy itd.

Leasing pracowniczy polega na tym, że klient (przedsiębiorstwo poszukujące pracowników) przetrzuca na barki usługodawcy całość procedur związanych z zatrudnieniem. Usługodawcą jest agencja, której działalność dotyczy doraźnego zatrudniania pracowników w celu wykonania prac w różnych przedsiębiorstwach [13, s. 10]. Usługodawca przyjmuje na siebie zawarcie umowy regulującej stosunek pracy, wypłaca wynagrodzenia i zapewnia stałą obsadę stanowisk pracy obsługiwanych w firmie klienta. Osoba zatrudniona przez agencję zobowiązana jest do wykonywania poleceń pracodawcy – klienta i stosowania się do obowiązującego u niego porządku, dyscypliny i czasu pracy. W Polsce forma ta nie jest uregulowana odrębnymi przepisami ani ustawami. Leasing pracowniczy jest w naszym kraju tańszy niż w krajach zachodnich, aczkolwiek mniej rozpowszechniony.

Firmy wykorzystywać również z **pracy czasowej** zwanej chwilowym zatrudnieniem. Praca ta polega na tymczasowym oddelegowaniu pracownika do innej firmy w celu wykonania określonej pracy. Jest to alternatywa dla zatrudniania pojedynczych osób na krótki czas. W ten sposób firma może zyskać specjalistę bez ponoszenia dodatkowych kosztów, np. kosztów rekrutacji.

Jeśli pracodawca chciałby otrzymać świadczenie pracy, nie ponosząc przy tym kosztów wynagrodzenia za świadczoną pracę, powinien zatrudnić absolwenta na staż. Absolwent może zostać zatrudniony przez pracodawcę na podstawie **umowy o staż absolwencki**. Pracodawca dzięki temu zyskuje osobę do pracy, natomiast pracownik zdobywa doświadczenie i nowe umiejętności. Pracodawca, który decyduje się zatrudnić absolwenta, może uzyskać korzyści nie tylko finansowe, ale także te wynikające z dobrego poznania i sprawdzenia przydatności zawodowej osoby, która w przyszłości mogłaby stać się pracownikiem danej firmy po zakończeniu stażu. Wynagrodzenie, w przypadku stażu absolwenckiego, płaci absolwentowi urząd pracy. Jeśli absolwent

otrzymuje je od pracodawcy, to koszty jego wypłaty mogą być w części zwrócone przez urząd pracy. Podobnie jest w przypadku realizacji innych programów rynku pracy.

Aby uniknąć kosztów pracy firmy przekazują jak najwięcej swoich zadań na zewnątrz. Obecnie bezspornym jest to, że w wielu przypadkach rzeczywiście lepiej i taniej jest zapłacić podwykonawcom niż zatrudniać pełnoetatowych pracowników. **Outsourcing** przyczynił się do wzmocnienia tendencji uelastyczniania form pracy. Jego istota jest wyzbywanie się różnych działów firmy, głównie pomocniczych i powierzanie ich prac specjalistom z zewnątrz. Outsourcing pozwala znacznie zrationalizować strukturę, zmniejszyć zatrudnienie, nakłady na administrację i na pracowników biurowych [14, s. 28].

Zastosowanie odpowiedniej formy elastycznego zatrudnienia może przyczynić się do obniżenia kosztów pracy oraz poprawy efektywności wykorzystania zasobów kadrowych organizacji. Dzięki atypowym formom współpracy można w wygodniejszy sposób realizować niestandardowe i sporadyczne prace, a także w przypadku trudności na rynku zbytu ograniczyć skalę zwolnień pracowników. Należy jednak również zwrócić uwagę na mankamenty wynikające z wykorzystania atypowych form zatrudnienia, do których można zaliczyć między innymi brak lub ograniczenie bliskich więzi pracownika z przedsiębiorstwem, czy też ograniczenie ochrony pracowników na podstawie przepisów kodeksu pracy

2. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Uwzględniając powyższe uwarunkowania w 2005 roku podjęto badania ankietowe na temat zakresu wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP w Polsce. Podstawowym celem badań było określenie możliwości obniżania kosztów pracy poprzez stosowanie elastycznych form zatrudnienia w tym sektorze.

Zaplanowano przeprowadzenie badań na próbie 50 firm wybranych w sposób celowy. Jako obszar geograficzny badań wyznaczono gminę Koluszki. Badania przeprowadzono w 49 mikro i małych przedsiębiorstwach działających jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, przede wszystkim w branży spożywczej i sektorze handlu.

Respondentami byli właściciele tych podmiotów – w większości mężczyźni (55%) w wieku od 30 do 50 lat (80%) z wykształceniem średnim zawodowym (24%) lub zasadniczym (20%). Podstawowe informacje charakteryzujące respondentów biorących udział w badaniu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów oraz obszaru działania rynkowego ich przedsiębiorstw

Płeć		Wiek	
kobieta	45%	do 30 lat	8%
mężczyzna	55%	od 31 do 40 lat	41%
		od 41 do 50 lat	39%
Wykształcenie		powyżej 50 lat	12%
wyższe	18%		
licencjackie	8%	Obszar działania rynkowego firmy	
policealne	12%	lokalny	47%
średnie zawodowe	25%	regionalny	29%
średnie ogólne	12%	krajowy	20%
zasadnicze	21%	międzynarodowy	4%
podstawowe	4%	zagraniczny	0%

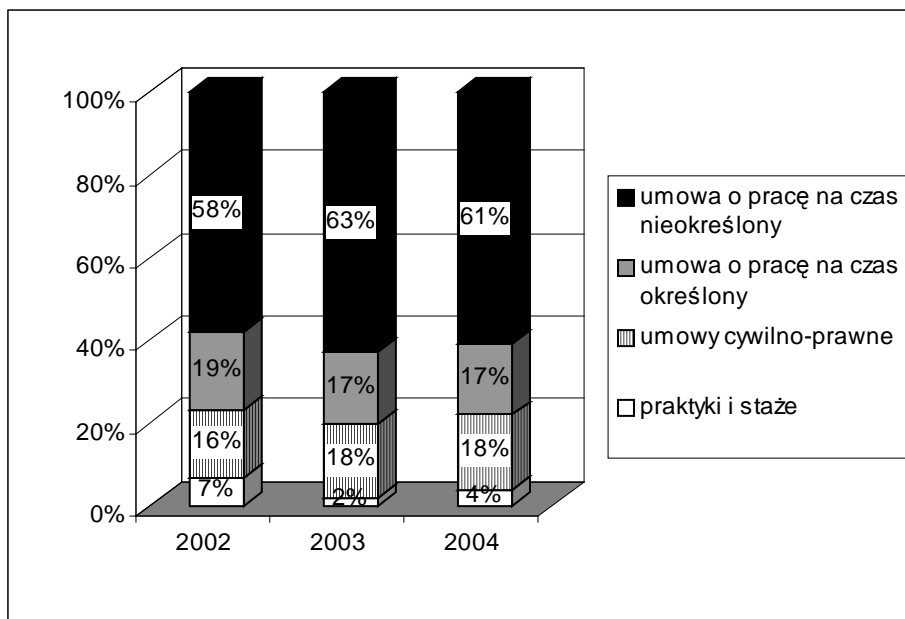
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najmniejszy udział w ogólnej liczbie właścicieli mają ludzie młodzi do 30 roku życia. Badane podmioty charakteryzują się niewielkim zakresem działania rynkowego – większość z nich działa na rynku lokalnym (47%) lub regionalnym (29%).

3. Wyniki badań w sektorze MSP

Analiza form prawnych zatrudnienia stosowanych w badanych przedsiębiorstwach wskazuje, iż w największym zakresie stosowane są relacje prawne oparte na przepisach kodeksu pracy. W okresie 2002-2004 stanowią one średnio ok. 77%-80% wszystkich analizowanych relacji prawnych pomiędzy pracodawcami, a pracownikami. Dominującą formą zatrudnienia jest przy tym umowa na czas nieokreślony, która zapewnia pracownikowi wiele korzyści. Przede wszystkim gwarantuje: stałą pracę, wynagrodzenie za czas niezawinionych przestojów i za czas choroby, prawo do urlopów, rozwiązanie stosunku pracy za wypowiedzeniem, itd. Pracownik ma zagwarantowane wiele profitów, ale tym samym dla pracodawcy forma ta jest najbardziej kosztowna.

Wszystkie badane firmy korzystają jednak z pewnych elastycznych form zatrudnienia, a udział osób świadczących pracę na tej podstawie w odniesieniu do wszystkich zawieranych umów wyniósł w badanym okresie ok. 20%-23%. Rysunek 1 prezentuje strukturę zatrudnionych osób w zależności od zawartej umowy w latach 2002 – 2004.



Rys. 1. Udział zatrudnienia według różnych form prawnych w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z rysunku 1 wśród elastycznych form zatrudnienia firmy stosują najczęściej umowy cywilno–prawne, przy czym są to przede wszystkim umowy zlecenia. W badanym okresie (w 2004 roku) tylko jedno przedsiębiorstwo zatrudniło jedną osobę na umowę o dzieło. W bardzo niewielkim zakresie wykorzystywane są również umowy o praktyki i staże absolwenckie.

W badaniach poddano również analizie rodzaj stanowisk pracy, na jakie przyjmuje się osoby zatrudnione w elastycznych formach. Okazuje się, że osoby współpracujące na umowy cywilno-prawne oraz praktyki i staże absolwenckie przyjmowane są niemal wyłącznie na stanowiska robotnicze i wykonawcze. W badanym okresie tylko jedna osoba została przyjęta na stanowisko pracy o charakterze nierobotniczym (w 2002 roku na umowę zlecenie). Może to oznaczać, iż współpraca w ramach elastycznych form zatrudnienia związana jest przede wszystkim ze zwiększonym zapotrzebowaniem na zatrudnienie w sferze produkcji i świadczenia usług, w zakresie prostych prac, nie wymagających wysokich kwalifikacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż zatrudnienie na podstawie:

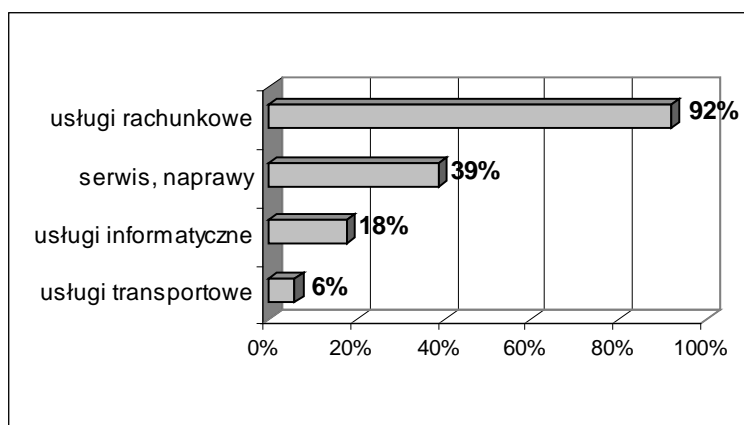
- umowy o prace nakładczą,
- umowy agencyjnej,
- kontraktu menedżerskiego

nie wystąpiło w ostatnich latach w badanych przedsiębiorstwach.

Ogólnie można zatem stwierdzić, iż w badanych firmach nadal dominują tradycyjne umowy o pracę na czas nieokreślony. Przyglądając się rotacji zatrudnienia w ciągu roku, można stwierdzić, iż udział osób świadczących pracę na podstawie niestandardowych form zatrudnienia rośnie. Wynika to z sezonowych przyjęć do pracy w okresach największego zapotrzebowania na dobra i usługi przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększonego zapotrzebowania na siłę roboczą. Tak więc osoby świadczące pracę w krótkim okresie czasu zwykle otrzymują elastyczne umowy. Zmniejszają one bowiem kłopoty związane z silną ochroną pracy, a tym samym przyczyniają się do obniżenia kosztów pracy oraz lepszej alokacji i wykorzystania zasobów ludzkich.

Ankietowani przedsiębiorcy wskazują, iż w ich firmach telepraca nie jest w ogóle wykorzystywana, a tylko w jednym przedsiębiorstwie sporadycznie wykorzystuje się leasing pracowniczy. Wyniki badań wskazują zatem na bardzo ograniczone zastosowanie innych elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP.

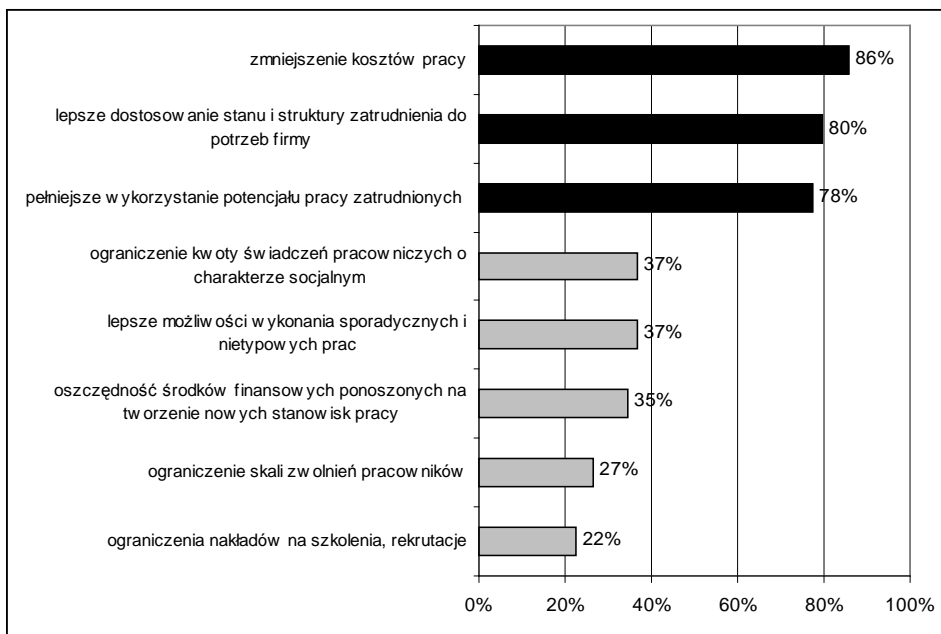
Cechą charakterystyczną badanej próby jest jednak bardzo powszechne wykorzystanie outsourcingu. Wyniki wskazują, iż wszystkie badane firmy wykorzystują zewnętrznych dostawców do realizacji określonych zadań. Dotyczy to przede wszystkim obszaru rachunkowości i księgowości. W tym przypadku aż 92% badanych przedsiębiorstw korzysta z zewnętrznych, wyspecjalizowanych dostawców. W mniejszym zakresie obsługa zewnętrzna obejmuje usługi serwisowe i naprawcze, a w najmniejszym stopniu w ramach outsourcingu realizowane są usługi informatyczne i transportowe. Rodzaje zadań realizowane w ramach outsourcingu przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Zakres wykorzystania outsourcingu w ujęciu funkcjonalnym w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach prowadzonych prac badawczych poddano również analizie skutki stosowania elastyczności zatrudnienia dla pracodawców. Ankietowani uważają, że zastosowanie atypowych form współpracy przyczynia się przede wszystkim do zmniejszenia kosztów pracy, lepszego dostosowania struktury zatrudnienia do potrzeb firmy oraz do pełniejszego wykorzystania potencjału pracy. Zakres wskazań na poszczególne skutki stosowania elastycznych form zatrudnienia przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Skutki zastosowania elastycznych form zatrudnienia w opinii respondentów z sektora MSP
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przypadku typowych form zatrudnienia znaczna część czasu pracy ulega marnotrawstwu, głównie z powodu niewłaściwego gospodarowania nim, złej organizacji pracy i niedostosowania systemów czasu pracy do rzeczywistych potrzeb firmy. W dzisiejszych czasach każdy podmiot gospodarczy stara się działać jak najbardziej efektywnie i racjonalizować swoje decyzje. Ponadto, zdaniem około 25% właścicieli elastyczność ma wpływ na ograniczenie skali zwolnień, jak również ograniczenie nakładów na szkolenia, rekrutację, selekcję i dobór pracowników.

Wydaje się, iż pomimo tego, że przedsiębiorcy z sektora MSP zdają sobie sprawę z korzyści jakie może przynieść przyjmowanie ludzi do pracy na podstawie elastycznych form zatrudnienia są one stosowane w niewielkim stopniu.

4. Podsumowanie

Stosowanie elastycznych form zatrudnienia stanowi odpowiedź na zmienne i nieprzewidywalne warunki gospodarowania. Ich wprowadzenie oznacza odejście od statycznych form współpracy opartych na przepisach kodeksu pracy na rzecz zwiększenia autonomii i możliwości wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Dzięki atypowym formom zatrudnienia przedsiębiorcy mogą dążyć nie tylko do obniżania kosztów pracy, ale również efektywnie kształtować wielkość i strukturę zasobów kadrowych organizacji. Są one zatem jednym z filarów wysokiej elastyczności przedsiębiorstwa i dostosowania jego możliwości do wymagań turbulentnego otoczenia rynkowego.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zaobserwować pewne ogólne tendencje związane z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP:

- W badanych firmach dominują statyczne umowy o pracę na czas nieokreślony. Przedsiębiorcy w niewielkim zakresie wykorzystują atypowe formy współpracy, przede wszystkim zatrudniając osoby na podstawie umowy zlecenia na stanowiskach robotniczych. Oznacza to, że respondenci przede wszystkim wykorzystują atypowe formy zatrudnienia do elastycznego kształtowania potrzeb w sferze produkcji i bezpośredniego świadczenia usług.
- Badane przedsiębiorstwa bardzo powszechnie korzystają z outsourcingu, przede wszystkim w zakresie usług rachunkowych i księgowych oraz usług remontowych. Ta forma elastycznej współpracy z zewnętrznymi wykonawcami wydaje się być dominująca w badanej próbie.
- Wśród skutków wykorzystania elastycznych form zatrudnienia respondenci wskazują przede wszystkim na możliwość obniżania kosztów pracy oraz lepsze dostosowanie struktury kadry i jej potencjału do potrzeb przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują zatem, iż badani przedsiębiorcy z sektora MSP w niewielkim stopniu (poza outsourcingiem) stosują elastyczne formy zatrudnienia. Zauważają jednak wiele zalet takich rozwiązań i być może zastosowanie atypowych form współpracy będzie rozwijało się wraz z rozwojem potrzeb kadrowych tych podmiotów.

Literatura

- [1] **Sekuła Z.:** *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [2] **Grudzewski M. W., Hejduk I.:** *Czynniki ryzyka w rozwoju małych i średnich firm w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/1995.
- [3] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
- [4] **Jacukowicz Z.:** *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004.
- [5] **Crumbley D. S.:** *Work structures of the 21st century: implication for the employment law practitioner*, “Labor Law Journal” 4/2001.
- [6] **Florek L.:** *Prawne ramy elastycznych form zatrudnienia*, w: **Machol – Zajda L.:** *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2001.
- [7] **Kostera M.:** *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997.
- [8] **Lis K.:** *Samozatrudnienie i inne formy minimalizacji kosztów pracy w 2003 roku: nowe perspektywy i zagrożenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- [9] **Piasecka – Sobkiewicz M.:** *Umowa o dzieło*, „Gazeta Prawna – Dodatek Specjalny” nr 38 (1403), Warszawa 23.02.2005.
- [10] **Barlik E.:** *Kto chce zostać chałupnikiem*, „Rzeczpospolita”, Warszawa 29.11.1997.
- [11] **Kryńska E.:** *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa” nr 1 – 2, Warszawa 2001.
- [12] **Bernais J.:** *Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” nr 5, Warszawa 2003.
- [13] **Makowski D.:** *Agencje (przedsiębiorstwa) pracy czasowej – miejsce i rola w prawie pracy państw Wspólnoty europejskiej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 3, Warszawa 1999.
- [14] **Lipski S.:** *Nowe trendy w stosunkach pomiędzy pracodawcą a pracownikami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 10, Warszawa 2001.

Źródło:

Staroń A., Matejun M., Zakres wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze MSP, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Problemy współczesnej praktyki zarządzania, Tom I, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 343-353.