

Lidia Zbiegień-Maciąg

Współpracodawca i wspólne zatrudnienie w leasingu pracowniczym

W sytuacji, kiedy dwu lub więcej pracodawców posiada rzeczywiste lub potencjalne obowiązki wobec tych samych pracowników lub grup pracowniczych można uznać każdego z nich współpracodawcą. Relacje panujące pomiędzy nimi noszą nazwę wspólnego zatrudnienia.

Elastyczne gospodarowanie czasem

Wszystko zaczęło się od przekonania, że dysponowanie przez pracodawcę czasem pracy pracownika ma sens, gdy czas ten może być efektywnie wykorzystany do osiągnięcia celów i zadań. Cel główny to wypracowanie dodatniego wyniku finansowego. W przypadku barier wpływających na stan niewykorzystania czasu pracy jego efektywność ekonomiczna maleje. Z drugiej strony zaobserwowano, że nierytmiczność wykorzystania czasu pracy stała się regułą. Pracodawcy zaczęli tak rozplanowywać swój potencjał ludzki, aby czas pracy mógł być optymalnie wykorzystany, choć w sposób okresowo zmienny.

Stosowano m.in. takie popularne zabiegi, jak:

- skracanie czasu pracy, np. wprowadzenie tygodniowego rozkładu czasu pracy poniżej normy,
- wprowadzanie planowanych przerw w pracy połączonych ze szkoleniem pracowników,
- szersze korzystanie z tzw. czasowo ograniczonych stosunków pracy,
- wykorzystanie pracy tymczasowej przez transfer własnych pracowników (chwilowo bez pracy) do innych pracodawców lub zatrudnienie pracowników tymczasowych pracujących u innych pracodawców,
- dostosowanie organizacji pracy do wymogów zapotrzebowania na pracę.

Wspólną cechą działań pracodawców stawiających na elastyczne gospodarowanie czasem pracy jest jego kształtowanie w taki sposób, aby można go optymalnie wykorzystać w interesie pracodawcy, jednakże w sposób odmienny od powszechnie obowiązujących formuł. Chodzi zwłaszcza o zrównoważenie interesów obu stron stosunku pracy. Daje to większe poczucie bezpieczeństwa pracownikom, ale posiada również niekorzystne konsekwencje. Klasycznej formule przeciwstawia się nowa tendencja pracy zadaniowej lub zadaniowo-wynikowej, charakteryzująca się takim gospodarowaniem zasobami pracy, aby zadania i założone cele zostały wykonane. Pracownik i pracodawca ponoszą tu częściowo ryzyko niewykonania lub nienależytego wykonania zadań.

Konsekwencją takich poglądów stanowi termin „elastyczna siła robocza”, czyli pracownicy niepełno-

etatowi i tymczasowi. Te formy zatrudnienia znane pod nazwą *contingent work* oznaczają każdą pracę, która nie niesie ze sobą oczekiwań ze strony pracodawcy i pracownika regularnego, stałego zatrudnienia.

Pojawiają się więc:

- pracownicy niepełnoetatowi: z reguły pracują wg regularnego planu jako bezpośrednio zatrudnieni na określonych warunkach, w mniejszym wymiarze godzin niż pełny etat,
- pracownicy tymczasowi: zatrudnieni w zastępstwie, podczas wakacji lub choroby kogoś, podczas szczytów obciążenia pracą przy nowych projektach i przedsięwzięciach,
- pracownicy sezonowi: najczęściej w sprzedaży detalicznej, budownictwie, rolnictwie, np. rolnictwo jest zależne od tych pracowników nie tylko przy zbieraniu plonów, ale pakowaniu, wysyłce produktów itp.

Pracownicy tymczasowi i sezonowi są rekrutowani przez agencje pracy tymczasowej i to te organizacje zajmują się procedurami rekrutacji, zwalnianiem, przygotowaniem rozliczeń podatkowych. Agencje, które początkowo dostarczały tylko pomoc biurową z czasem oferując pomoc szpitalną, inżynierów, księgowych, praktycznie wszystkich, którzy są potrzebni. Znane są przedsiębiorstwa, które założyły własne, wewnętrzne agencje pracy tymczasowej, wykorzystujące obecnych lub byłych pracowników, których stanowiska zostały zlikwidowane. Podejście to jest bardzo wygodne dla przedsiębiorstw, które dokonują zwolnień grupowych lub korzystają z *outplacementu*.

■ Indywidualni specjaliści: posiadają określone umiejętności i zawierają umowy na określony projekt lub liczbę dni zaangażowania przy wykonaniu usługi. Pracodawca nie jest zmuszony myśleć o rozliczeniu podatków, ponieważ ludzie ci nie są jego pracownikami. W nomenklaturze amerykańskiej „niezależny kontrahent” to samozatrudniająca się osoba, sama odprowadzająca podatki.

■ Prace chałupnicze: prace domowe, w tym komputerowe. Pracodawca dostarcza zadania, ale nie zapewnia miejsc pracy. Pracownik wybiera sobie własne godziny pracy, zwykle pracuje u jednego pracodawcy, rzadko stosowane są klauzule wyłączności.

- Stażyści: nie są uznawani za pracowników, pracują, by zdobyć doświadczenie.
- Pracujący studenci: pracodawcy mogą ich zatrudniać i zwalniać w zależności od zapotrzebowania, bez konsekwencji obowiązujących przy stałym zatrudnieniu [1].

Początki *outsourcingu*

Kolejnym zabiegiem związanym z gospodarowaniem zasobami ludzkimi i czasem ich pracy jest koncepcja *outsourcingu*. W Polsce jest ona powszechnie znana i stosowana, ale popularność zdobyła dopiero w latach 90. *Outsourcing* to zastosowanie usług oferowanych przez zewnętrzną firmę (i jej personel) w miejscu siedziby klienta lub poza nim, by wykonać odpowiednie funkcje i zadania. Początkowo *outsourcing* objął głównie sfery związane z zaawansowanymi technologiami informatycznymi. W miarę postępu technologicznego coraz więcej firm dochodziło do przekonania, że nie są w stanie być ekspertami we wszystkich dziedzinach. Doprowadziło to do wyzbycia się różnych działów (oprócz głównych) i powierzenia ich specjalistom. Początkowo wyprawdzano prace biurowe, potem biura obsługi klienta (telemarketing, recepcja), następnie usługi socjalne (sprzątanie, stołówki, bufety, wczasy) a następnie wszystko inne, np. usługi transportowe, księgowość, wreszcie płace i kadry.

Pierwsza fala *outsourcingu* posłużyła głównie firmom mającym kłopoty finansowe. Firmy decydujące się na *outsourcing* wiedziały, że w ten sposób mogą uwolnić pewien kapitał finansowy płacąc za usługę firmom oferującym *outsourcing* 30–45 dni później. Wykorzystując własnych pracowników musiałyby w tym czasie opłacić im pensje, podatki, ubezpieczenia oraz inne wymagane świadczenia. Wykorzystując *outsourcing* zyskiwały czas na poprawę swojej kondycji finansowej, a prace w tym czasie i tak były wykonywane. Z czasem *outsourcing* stał się popularny wśród dobrze prosperujących firm, a także wśród tych, które lansowały nowoczesne zarządzanie. Tym ostatnim przyświecała myśl, że należy skoncentrować się na najważniejszych dziedzinach działalności, a wszystkie inne mniej ważne oddać w *outsourcing*. Działania te powodowały ogromne korzyści: duże oszczędności czasu i pieniędzy. W dziedzinie zarządzania upraszczano struktury organizacyjne i style kierowania ludźmi.

Outsourcing stał się poważną usługą. Zawiera się umowę z zewnętrzną firmą *outsourcingową* na dostarczenie określonej liczby pracowników do wykonania jednego lub więcej zadań w określonym czasie (często bardzo krótkim). W zależności od sytuacji pracownicy mogą pracować w siedzibie klienta lub poza nią. Pracodawcy rozpoczęli w miarę szybką identyfikację tego, co robią najlepiej, w czym są ekspertami i sporządzili listy dziedzin, które można zlecić firmie *outsourcingowej*.

Są opinie, że *outsourcing* lepiej się sprawdza w dużych niż w małych firmach; duże korzystają z niego częściej, gdyż mają wiele działów, które nie przyczyniają się bezpośrednio do powstawania zysków, sta-

nowią obciążenie finansowe i organizacyjne. Firmy oferujące *outsourcing* informują swoich klientów, że zaoszczędzą co najmniej 10% kosztów stosując *outsourcing*. A to samo w sobie jest atrakcyjne.

Leasing jako odmiana *outsourcingu*

Oleasingu pracowniczym wiadomo mniej niż o *outsourcingu* czy *benchmarkingu*, głównie dlatego, że ta odmiana *outsourcingu* powstała stosunkowo niedawno. Na początku lat 80. obiecywano te same korzyści: znaczne oszczędności czasu i pieniędzy. Leasing pracowniczy oferowany jest w USA przez organizację PEO (*Professional Employer Organization*). Jest to w zasadzie olbrzymi zewnętrzny dział zarządzania zasobami ludzkimi, który działa w firmach swoich klientów. Poprzez podpisanie umowy agencje leasingowe stają się praktycznie współpracodawcą, który przyjmuje na siebie prawa, obowiązki i ryzyko pracodawcy [2].

Czym jest leasing pracowniczy? Określeń znaczeniowych jest wiele. Leasing pracowniczy (*Employee Leasing/Staff Leasing*) to wynikające z umowy relacje, w których:

- firma oferująca leasing przydziela pracowników do poszczególnych siedzib klientów i tym samym przyjmuje na siebie odpowiedzialność jako pracodawca wyleasingowanych pracowników przydzielanych do siedzib klientów,
- zarządzanie i kontrola leasingowanych pracowników są prawem i odpowiedzialnością firmy oferującej leasing i mogą być dzielone z klientem zgodnie z odpowiedzialnością klienta za produkty i usługi,
- firma oferująca leasing wypłaca pensje i inne należności, zgłasza i rozlicza jednostki w urzędach, wszystkie te czynności dokonuje we własnym imieniu i rozlicza na własny rachunek i z własnych kont,
- stosunek pracy między firmą leasingową a jej leasingowanymi pracownikami zamierzony jest jako długoterminowy i nietymczasowy,
- pracownicy są przydzielani do miejsc pracy klienta firmy oferującej leasing, która w ten sposób przyjmuje na siebie odpowiedzialność za tych pracowników jako współpracodawca,
- firma oferująca leasing pozostawia sobie prawo do zatrudnienia, zmian przydzielanych miejsc pracy oraz zwalniania leasingowanych pracowników [3].

Inne określenia leasingu pracowniczego kładą nacisk na podział obowiązków i odpowiedzialności między firmą oferującą leasing a jej klientem jako **wspólny pracodawca**. Wspólny pracodawca (*Joint Employer*) to przydział pewnych obowiązków firmie oferującej leasing przez pierwotnego pracodawcę (klienta), gdzie firma leasingowa przyjmuje obowiązki za wszystkie lub kilka różnych funkcji (np. od rekrutacji poprzez ocenianie, motywowanie, wynagradzanie na zwolnieniu skończywszy).

Firma klienta jest obciążona za wszystkie wybrane przez siebie usługi lub dodatkowo płaci opłatę za usługi administrowania. Klient zachowuje odpowiedzialność za produkty lub usługi, które produkuje lub świadczy, a także posiada bezpośredni nadzór nad leasingowanymi pracownikami.

Współpracodawcy

Wspólne zatrudnienie (*Joint Employment*) ma miejsce wówczas, gdy dwóch pracodawców (współpracodawców) sprawuje znaczącą i równoczesną kontrolę nad tymi samymi pracownikami. Przykładowo, firma oferująca leasing, sprawuje kontrolę nad sprawami personalnymi, a firma klienta nadzór i kontrolę miejsca pracy; obaj pracodawcy mogą być odpowiedzialni za płacenie podatków, bezpieczeństwo miejsca pracy lub dopełnienie innych obowiązków. Tym samym firma leasingu pracowniczego różni się od agencji pracy tymczasowej. Tymczasowa pomoc to dostarczenie pracowników na krótkotrwałe potrzeby innego pracodawcy, aby zastąpić osoby na zwolnieniach, wakacjach, w nagłych wypadkach, rozładować natłok prac. Firma leasingowa gwarantuje klientowi we wszystkich obszarach działalności przejęcie pełnej kontroli klienta. W przypadku konfliktów pełni ona rolę mediatora. Dla samych pracowników przeniesienie do firmy leasingowej może być niezauważalne, ponieważ pierwotny pracodawca, zachowuje kontrolę i rolę nadzorcy, przez co zmiany dotyczą głównie formalności i statusu prawniczego pracowników. Należy dodać, że istnieje wiele możliwych, potencjalnych sytuacji konfliktowych z tytułu współpracodawcy. W przypadku spraw sądowych złożone i skomplikowane relacje między firmą-klientem a firmą leasingową sprawiają, że bardzo trudno jest ustalić, która firma jest rzeczywiście głównym pracodawcą i co wolno, a czego nie tzw. pierwotnemu pracodawcy. Są opinie, że można starać się unikać ryzyka statusu współpracodawcy poprzez:

- zawieranie umowy o leasing pracowniczy z takimi firmami, które zapewniają ze swej strony kadrę kierowniczą posiadającą prawo dyscyplinowania podwładnych, łącznie ze zwalnianiem (co oznacza, że pierwotny pracodawca zrzeka się tych funkcji);
- próbę uniknięcia zatrudnienia pracowników leasingowych przez nadmiernie długi okres. Im dłużej trwa ta relacja, tym większe prawdopodobieństwo, iż współzatrudnienie zaowocuje konfliktem;
- zawarcie klauzuli w umowie, że wyłącznie firma leasingowa będzie odpowiedzialna za sprawy zwolnień, odszkodowania pracownicze, ubezpieczenia społeczne;
- zwrócenie uwagi na rolę związków zawodowych, aby zredukować prawdopodobieństwo, że obie grupy

pracownicze (pierwotni i wyleasingowani) znajdują wspólną płaszczyznę w dążeniu do zdobycia kolejnych przywilejów pracowniczych [4].

Pomimo tych zaleceń wydaje się, że pól konfliktowych jest znacznie więcej niż zawartych w doświadczeniach krajów zachodnich. Tak naprawdę w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z współistnieniem dwu grup pracowniczych: stałych i wyleasingowanych. Problemów związanych z codziennym funkcjonowaniem może być bez liku, np. problem wynagradzania jednych i drugich (zawiść, zazdrość, rywalizacja), ocenianie, motywowanie do pracy, budowanie kultury organizacji. Takie i inne antagonizmy wyznaczają nową rolę i pozycję wewnętrznych, firmowych działów personalnych. „Spada” z nich wiele monottonnych, administracyjnych obowiązków przejętych przez dział personalny firmy leasingowej, ale pojawiają się zupełnie nowe. Może się zdarzyć, że wewnętrznemu działowi kadr uda się dzięki szkoleniom i treningom zintegrować dwie grupy stałych i leasingowanych pracowników w jedną całość, a następnego dnia skończy się umowa leasingowa i kolejna grupa „leasingowców” ze swoimi problemami wkroczy do firmy. Przy okazji przyniesie swoją specyficzną kulturą, zupełnie odmienną od tej wytworzonej, pierwotnej. To tylko wybrane sytuacje konfliktowe.

A co w Polsce? Liczba firm leasingujących personel stale wzrasta. Wygląda na to, że ta forma zatrudnienia będzie chętnie widziana w kraju, który szuka oszczędności wszędzie, gdzie się tylko da. A leasing pracowniczy te oszczędności przynosi.

Lidia Zbigień-Maciąg

Wykorzystane materiały internetowe zebrał mgr inż. G. Zwierzański:

[1] <http://www.shrm.org/foundation/com.except1>. Contingent Worker.Chapter 1

[2] <http://www.businessleader.com.BusinessLeader-OutsourcingandEmployeeLeasing>

[3] <http://www.sirepart.com/resources/glossary> Glossary of Staffing Industry Ter.

[4] <http://www.andersonkill.com/employmentlar> Anderson Kill and Olick News Letters. Employment Law Insides.

[5] Materiały własne.

Autorka jest profesorem na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Bogusław Czarny
Ryszard Rapacki

Podstawy ekonomii

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne,
Warszawa 2002

Drugie, zmienione wydanie popularnego podręcznika stanowi wykład najważniejszych problemów współczesnej mikroekonomii i makroekonomii.

Z *Wprowadzenia do ekonomii* Czytelnik dowie się, co to jest ekonomia i jakie są narzędzia ekonomisty. W *Mikroekonomii* znajdzie wyjaśnienie zjawisk związanych z rynkiem, podmiotami na nim działającymi, czynnikami produkcji, ryzykiem. *Makroekonomia* odpowie na pytania, jak się mierzy dochód narodowy, jak działają rynki dóbr, pieniądza i pracy, co to jest inflacja, jak funkcjonuje gospodarka otwarta, na czym polega wzrost gospodarczy.

Pomocne w utrwaleniu zdobytej wiedzy będą zadania zamieszczone po każdym rozdziale, a także zawarte na końcu książki odpowiedzi do wybranych zadań.