Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 4(36)/2013

Dominika Bąk-Grabowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Modele realizacji funkcji personalnej w ramach zatrudnienia za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej

Streszczenie. W artykule przeanalizowano modele podziału kompetencji w zakresie realizacji funkcji personalnej między przedsiębiorstwem użytkującym a agencją pracy tymczasowej. Oparto się głównie na propozycji brytyjskich autorów, którzy wyodrębnili trzy modele relacji z dostawcą zasobów ludzkich: „ręce przy sobie", integracji i partnerstwa. Wzięto przy tym pod uwagę zmieniające się trendy w zakresie wykorzystywania pracy tymczasowej oraz specyficzny, polski system prawny.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, niestandardowe formy zatrudnienia, praca tymczasowa, modele podziału kompetencji

Wstęp

Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia zyskuje na znaczeniu, na co wpływa m.in. obserwowane spowolnienie gospodarcze. Szczególne miejsce w grupie rozwiązań niestandardowych zajmuje pozyskiwanie do realizacji zadań przedsiębiorstwa pracowników zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej. Powstaje bowiem w ten sposób trójstronna relacja między pracownikiem, agencją pracy tymczasowej i przedsiębiorstwem użytkującym.

W tym specyficznym układzie ważny jest podział kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi między agencją i przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule przedstawiono i poddano analizie opisywane w literaturze przedmiotu modelowe ujęcia podziału kompetencji między przedsiębiorstwem i dostawcą zasobów ludzkich, co pozwoliło na ocenę wybranych aspektów ich

stosowania w warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Odniesiono się przy tym do prawnych podstaw stosowania stosunków pracy z użyczeniem, mając jednocześnie na uwadze, że w polskim systemie prawnym dopuszczalne jest podejmowanie pracy za pośrednictwem agencji na podstawie umów niepracowniczych.

Analizując podział kompetencji w ramach realizacji funkcji personalnej, odniesiono się do szeroko rozumianego obszaru zarządzania personelem, obejmującego realizację podstawowych procesów personalnych (takich jak dobór, doskonalenie zawodowe, przemieszczenia, w tym zwalnianie pracowników, ocenianie i wynagradzanie), ale także tworzenie warunków pracy (zarówno materialnych, jak i niematerialnych, związanych z organizacją czasu pracy czy partycypacją pracowniczą) i kształtowanie kultury organizacyjnej. Przedstawiony układ zagadnień najbardziej zbliżony jest do obszaru gospodarowania potencjałem pracy wyróżnionym przez Małgorzatę Gabletę[1].

W artykule oparto się przede wszystkim na studiach literaturowych obejmujących piśmiennictwo polsko- i anglojęzyczne. W analizie kategoryzacji podziału kompetencji w zarządzaniu pracownikami tymczasowymi wykorzystano także wyniki badań własnych, prowadzonych metodą studiów przypadków w ramach realizowanego projektu badawczego.

1. Istota i zakres stosowania pracy tymczasowej

Praca tymczasowa jest niestandardową, wielopodmiotową formą zatrudnienia, w ramach której agencja pracy tymczasowej zatrudnia pracownika i użycza go przedsiębiorstwu użytkującemu. Szerzej pracę tymczasową można rozumieć jako formę leasingu personalnego, polegającego na użyczeniu pracownika innemu podmiotowi, a także jako formę *co-sourcingu*, w ramach którego dwa podmioty gospodarcze nawiązują współpracę (w tym wypadku w ramach udostępnienia zasobów pracy) w celu realizacji danego zdania/funkcji[2].

Analizując problematykę pracy tymczasowej w Polsce, należy mieć na uwadze występowanie dwóch rodzajów relacji. W pierwszym przypadku agencja pracy tymczasowej podpisuje z pracownikiem umowę o pracę, a zatem w sensie prawnym staje się jego pracodawcą. W drugim przypadku agencja zatrudnia pracownika tymczasowego na podstawie umowy prawa cywilnego, najczęściej

[1] M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 8-16.

[2] Szerzej: D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 3, s. 29-32; *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 11, s. 23-26.

umowy zlecenia. W tym przypadku pracownik tymczasowy nie jest pracownikiem w rozumieniu prawa pracy, lecz zleceniobiorcą i pracownikiem w sensie wykonywania pracy zarobkowej. Według danych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej ponad połowa pracowników tymczasowych świadczy pracę w ramach zatrudnienia niepracowniczego[3].

Szacuje się, że na świecie pracuje tymczasowo, na podstawie umów z agencjami zatrudnienia, prawie 50 mln osób. Blisko połowa wartości rynku pracy tymczasowej przypada na Europę. W Polsce na koniec 2012 r. funkcjonowało prawie 4 tys. agencji pracy tymczasowej, w których zarejestrowanych było pół miliona osób, co jednak nie jest równoznaczne z tym, że w danym okresie wykonywali oni prace na rzecz jakiegokolwiek przedsiębiorstwa użytkującego. Szacuje się, że liczba osób pracujących w ramach pracy tymczasowej, w przeliczeniu na pełne etaty, sięga 160 tys. Jest to wartość statystyczna, ponieważ pracownicy tymczasowi najczęściej pracują w mniejszym wymiarze czasu pracy[4].

Wieloletnie doświadczenia dotyczące stosowania pracy tymczasowej w polskich przedsiębiorstwach nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków na temat jej efektów. W badaniu przeprowadzonym przez Małgorzatę Król większość pracowników tymczasowych wyrażała niezadowolenie ze swej pracy. Autorka wykazała niski stopień ich zaangażowania w pracę, 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 o najniższym poziomie zaangażowania w porównaniu z pracującymi w innych formach zatrudnienia[5]. Z kolei autorzy projektu „Motywacja pracownika tymczasowego: wyzwania i korzyści" na podstawie badań ankietowych prowadzonych wśród pracowników tymczasowych w 2012 r. stwierdzili, że polscy pracownicy tymczasowi silnie utożsamiają się z przedsiębiorstwem użytkującym (blisko 70% respondentów), cechują się wysokim stopniem zaangażowania w pracę (86%) i chęcią związania się z przedsiębiorstwem użytkującym na dłużej (84%)[6]. Sprzeczności w wynikach badań mogą świadczyć o niedoskonałości metodyki badawczej, a także o ograniczonych możliwościach wnioskowania na podstawie wyników badań. Ograniczenia te mogą dotyczyć czynników geograficznych i/lub czasowych.

---

[3] http://hrstandard.pl/2010/10/27/w-rok-powstalo-az-431-agencji-pracy-tymczasowej/ [10.11. 2011].

[4] J. Świder, *Praca tylko na chwilę*, „Dziennik Polski", http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/gospodarka/1267923-praca-tylko-na-chwile.html [11.06.2013].

[5] M. Król, *Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 223, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 341-349.

[6] http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/informacje-prasowe.html [11.06.2013].

W Europie praca tymczasowa najbardziej rozpowszechniona jest w Wielkiej Brytanii, Holandii, Irlandii, Francji, Niemczech i w Belgii[7]. Wieloletnie doświadczenia ukazują zmiany w wykorzystywaniu pracy tymczasowej na europejskich rynkach pracy. Po pierwsze, pracownicy tymczasowi zaczęli być angażowani do realizacji zadań ważnych, wymagających wysokich kompetencji i utożsamianych dotąd z procesami realizowanymi w ramach trzonu zatrudnionych[8]. Po drugie, niektóre przedsiębiorstwa zaczęły korzystać z pracy pracowników tymczasowych nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz traktując ją jako stałe rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z zatrudnienia tymczasowego wiąże się z realizacją określonej strategii personalnej, a pracownicy tymczasowi realizują podstawowe zadania przedsiębiorstwa. Zatrudnianiu za pośrednictwem agencji nadany jest zatem bardziej strategiczny wymiar[9]. Zmiany w wykorzystaniu pracy tymczasowej w praktyce gospodarczej stanowią nowe wyzwania dla badaczy tego zjawiska. Za mało uwagi poświęcano bowiem dotąd problemom zarządzania pracownikami tymczasowymi w ramach przedsiębiorstwa użytkującego. Stosunkowo niski stopień poznania (o którym świadczą również sprzeczne wyniki badań) stanowi uzasadnienie pogłębionych analiz tego zjawiska i prowadzenia dalszych badań empirycznych, głównie metodą studium przypadków[10].

Wydaje się, że jednym z głównych obszarów analiz w ramach problematyki pracy tymczasowej powinny być kompetencje przedsiębiorstwa użytkującego w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi. Wiąże się to ze sprawnością zarządzania zasobami ludzkimi w ramach przedsiębiorstwa użytkującego, a wynika z typu relacji z dostawcą zasobów ludzkich (w tym wypadku z agencją pracy tymczasowej) i z uwarunkowań prawnych, specyficznych dla poszczególnych państw.

2. Typy relacji z dostawcą zasobów ludzkich

Jedną z nielicznych propozycji modelowego ujęcia relacji przedsiębiorstwa użytkującego z dostawcą zasobów ludzkich jest koncepcja autorów opracowania *Out of the Shadows. Managing self-emloyed, agency and outsourced workers*[11]. Przedstawili oni trzy modele podziału kompetencji między podmiotami gospodar-

[7] J. Świder, op. cit.

[8] K. Håkansson, T. Isidorsson, *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, „Organization Studies" 2012, t. 33, nr 4, s. 487-505.

[9] J. Purcell, K. Purcell, S. Tailby, *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, „British Journal of Industrial Relations" 2004, nr 42, s. 705-725.

[10] K. Håkansson, T. Isidorsson, op. cit.

[11] P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier, London 2007.

czymi dysponującymi zasobami ludzkimi, nie ograniczając swojej propozycji jedynie do zatrudnienia pracowników za pośrednictwem agencji tymczasowej. Autorzy wzięli pod uwagę również inne odmiany outsourcingu, w tym leasingowanie pracowników, korzystanie z pracy wykonawców outsourcingowych na zasadach outsourcingu kontraktowego (np. w ramach wykonywania usług porządkowych na terenie przedsiębiorstwa użytkującego) czy *offshoring*, kiedy wykonawcy zadań przedsiębiorstwa użytkującego zatrudniani są bezpośrednio w przedsiębiorstwie zlokalizowanym w kraju odległym geograficznie i kulturowo. Opisywane typy relacji z dostawcą zasobów ludzkich można dopasować do specyfiki współpracy z agencją pracy tymczasowej, kładąc nacisk na rozpatrzenie realizacji określonych subprocesów personalnych (przez co charakterystyki te nie są wiernym odzwierciedleniem propozycji autorów).

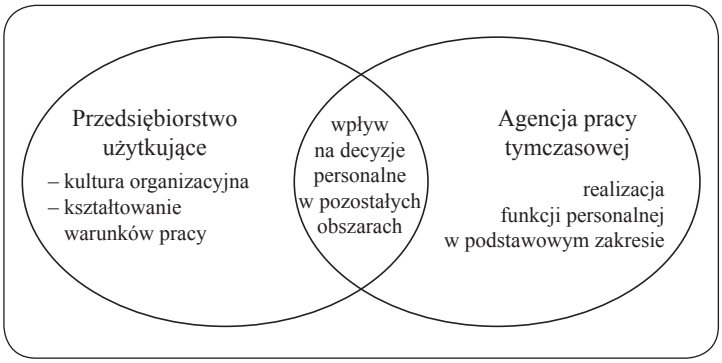
Pierwszy typ relacji, określany jako model „ręce przy sobie" (*the hands off model*), zachodzi, gdy agencja pracy tymczasowej podejmuje decyzje w zakresie realizacji funkcji personalnej (rys. 1). Agencja zajmuje się wówczas doborem pracowników dla przedsiębiorstwa użytkującego, ich przeszkoleniem, wdrożeniem do pracy, prowadzeniem spraw pracowniczych i wynagradzaniem. To w niej zapadają decyzje o przesunięciach poziomych i pionowych, w tym o zwalnianiu pracowników. Przedsiębiorstwo użytkujące nie podejmuje decyzji personalnych odnośnie do pracowników tymczasowych.

Rysunek 1. Podział kompetencji w ramach modelu „ręce przy sobie"

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier, London 2007, s. 78-82.

Przesłanką dla oparcia współpracy na takim modelu jest dążenie do minimalizacji zadań personalnych po stronie przedsiębiorstwa użytkującego i kosztów z tym związanych, przy korzystaniu z efektów pracy pracowników tymczasowych. Jak wskazują autorzy, znaczenie mogą mieć też inne powody, np. chęć uniknięcia odpowiedzialności prawnej związanej z realizacją usług przez pracowników niezatrudnianych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo użytkujące.

Drugi typ relacji, określany jako model integracji (*the integrated model*), zakłada współpracę między przedsiębiorstwem użytkującym a agencją pracy tymczasowej w ramach wybranych obszarów personalnych (rys. 2). Celem tej współpracy jest zapewnienie integracji personelu tymczasowego z personelem stałym, tak by klienci przedsiębiorstwa użytkującego nie odczuwali, że mają do czynienia z osobami niebędącymi stałymi pracownikami przedsiębiorstwa. Uwidacznia się to np. w noszeniu firmowych ubrań.

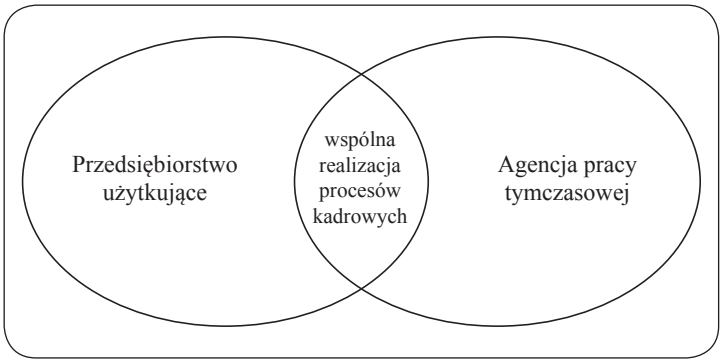


Rysunek 2. Podział kompetencji w ramach modelu integracji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, op. cit., s. 78-82.

W ramach tego modelu pracownicy tymczasowi podlegają procedurom postępowania przedsiębiorstwa użytkującego, uczestniczą w spotkaniach, imprezach firmowych, korzystają z pomieszczeń socjalnych. Kluczowe procesy, takie jak: dobór pracowników, szkolenia, decyzje o zwolnieniu, pozostają w gestii agencji, choć przedsiębiorstwo użytkujące rości sobie prawo do wpływu na nie. Ścisła współpraca, a nawet przejęcie realizacji wybranych zadań przez przedsiębiorstwo użytkujące, ma miejsce w ramach takich obszarów, jak: utożsamienie pracownika z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, np. w ramach wykorzystania konkretnych artefaktów, oraz kształtowanie warunków pracy, np. w ramach partycypacji pracowniczej czy wybranych aspektów działalności socjalnej.

Trzeci typ relacji, określany jako model partnerstwa (*the partnership model*), zakłada współpracę pomiędzy przedsiębiorstwem użytkującym a agencją pracy tymczasowej w ramach realizacji wszystkich procesów kadrowych (rys. 3) oraz opiera się na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu partnerów. Jego celem jest takie zarządzanie pracownikami tymczasowymi, które zapewni ich zaangażowanie i świadczenie wysokiej jakości pracy. W modelu tym wspólnym ustaleniom podlegają nie tylko kwestie kadrowe, ale również zakres i jakość usług świadczonych przez personel tymczasowy.



Rysunek 3. Podział kompetencji w ramach modelu partnerstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, op. cit., s. 78-82.

Autorzy rekomendują model partnerstwa jako optymalne rozwiązanie w zakresie kształtowania procesu zarządzania pracownikami tymczasowymi. Zalecają przy tym oparcie współpracy na zasadach opracowanych przez francuski L'Institute Esprit des Service. Zawarte w wydanym przez niego dokumencie zalecenia formułowane są w odniesieniu do szerszej grupy rozwiązań wchodzących w zakres *co-sourcingu*.

Na przyjęcie określonego rozwiązania w ramach podziału kompetencji w układach wielopodmiotowych będą miały wpływ przesłanki wykorzystania pracy tymczasowej w przedsiębiorstwie użytkującym. Czynnikami wpływającymi na wybór modelu partnerstwa są:

– strategiczny charakter wykorzystywania pracy tymczasowej,
– długoterminowy charakter współpracy z agencją,
– nacisk na jakość pracy,
– nietraktowanie obniżenia kosztów pracy i zwiększenia elastyczności numerycznej jako jedynych, pożądanych efektów wykorzystania pracy tymczasowej.

Studia przypadków prowadzone w ramach własnego projektu badawczego pozwalają na wskazanie przypadków niepoddających się kwalifikacji do omówionych modeli podziału kompetencji. Zdiagnozowano np. rozwiązanie, w ramach którego dane przedsiębiorstwo użytkujące jest jedynym klientem i inspiratorem powstania agencji pracy tymczasowej. Agencja prowadzi nabór pracowników tymczasowych i podpisuje z nimi umowy prawa cywilnego. Pracownicy zostają przekazani do przedsiębiorstwa użytkującego, gdzie zarządza się nimi, wykorzystując pełny, uznany w przedsiębiorstwie za zasadny, zakres procedur kadrowych. Trudno oprzeć się wrażeniu, że agencja pracy tymczasowej jest w tym przypadku sztucznie wyłonionym pośrednikiem, którego istnienie sankcjonuje zatrudnienie

niepracownicze, a całość procesu zarządzania personelem realizowana jest w istocie w przedsiębiorstwie.

Oceniając przedstawione modele podziału kompetencji pod kątem ich użyteczności dla systematyzacji rozwiązań stosowanych w Polsce, trzeba stwierdzić, że kategoryzacja ta wymaga weryfikacji i uzupełnienia. Przede wszystkim należy mieć na uwadze rozwiązania, w których proces zarządzania pracownikami tymczasowymi realizowany jest niemal wyłącznie w przedsiębiorstwie użytkującym. Decyzja o oparciu współpracy z agencją pracy tymczasowej na określonym modelu podziału kompetencji powinna uwzględniać również aspekty prawne. Uwarunkowania związane z obowiązującym systemem prawnym są bowiem często specyficzne dla danego kraju.

3. Podział kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi w ujęciu prawnym

W nomenklaturze prawnej praca tymczasowa określana jest jako typ stosunku pracy z użyczeniem (przekazaniem) pracownika[12]. W tradycyjnym stosunku pracy uprawnienia do zarządzania personelem wynikają z faktu powstania relacji pracodawca – pracownik. W trójstronnym układzie agencja – przedsiębiorstwo użytkujące – pracownik tymczasowy rozkład uprawnień do zarządzania personelem nie jest oczywisty na gruncie obowiązującego w Polsce prawa pracy.

Wnikliwej analizy stanu prawnego w omawianym zakresie dokonała Magdalena Pędziwiatr[13]. Uważa ona, że przedsiębiorstwo użytkujące ma prawo do zarządzania pracownikami tymczasowymi na zasadzie cesji tych uprawnień przez agencję pracy tymczasowej. Może to odbywać się w dwóch formach: w formie odrębnej czynności prawnej, czyli w sposób wyraźny, lub w formie dorozumianej, czyli w ramach ogólnej umowy zawieranej między agencją a przedsiębiorstwem użytkującym, która to forma przyjęła się praktyce[14].

Analiza obowiązujących w Polsce aktów prawnych regulujących stosunek pracy z użyczeniem nie przynosi jednoznacznych rozstrzygnięć w wielu istotnych kwestiach związanych z podziałem kompetencji w zarządzaniu pracownikami tymczasowymi. Generalna zasada wynikająca z art. 14 ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych głosi, że przedsiębiorstwo użytkujące wykonuje

---

[12] H. Szurgacz, *Stosunki pracy z użyczeniem (przekazaniem) pracownika w prawie europejskim a prawo polskie*, w: *Szczególne formy zatrudnienia*, red. Z. Kubot, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000, s. 84.

[13] M. Pędziwiatr, *Uprawnienia kierownicze w stosunku pracy tymczasowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2008, nr 5, s. 15-21.

[14] Z. Kubot, *Kierownictwo pracodawcy wobec pracowników wypożyczonych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2002, nr 4, s. 14.

obowiązki i korzysta z praw przysługujących pracodawcy w zakresie niezbędnym do organizowania pracy z udziałem pracownika tymczasowego. Zasada ta, w połączeniu z analizą szczegółowych przepisów z zakresu prawa pracy, umożliwia wskazanie uprawnień i ograniczeń w zakresie zarządzania pracownikami tymczasowymi po stronie przedsiębiorstwa użytkującego (tab. 1).

Tabela 1. Uprawnienia i ograniczenia przedsiębiorstwa użytkującego w zarządzaniu pracownikami tymczasowymi

Uprawnienia przedsiębiorstwa użytkującego	Ograniczenia przedsiębiorstwa użytkującego
1. Prawo do wydawania pracownikowi tymczasowemu poleceń dotyczących wykonywanej pracy, konkretyzacji zadań i sposobu ich wykonania. 2. Prawo do oceny pracy pracownika tymczasowego. 3. Prawo do wymagania od pracownika tymczasowego podporządkowania się obowiązującemu w przedsiębiorstwie regulaminowi pracy, m.in. w zakresie warunków przebywania na terenie zakładu pracy, sposobu potwierdzania obecności, sposobu usprawiedliwiania nieobecności. 4. Prawo do określenia miejsca wykonywania pracy. 5. Prawo do organizacji czasu pracy pracownika tymczasowego w ramach obowiązującego wymiaru czasu pracy.	1. Brak możliwości wyznaczenia pracownika tymczasowego do wykonania pracy na rzecz i pod kierownictwem innego podmiotu. 2. Brak uprawnień do powierzenia pracownikowi tymczasowemu zadań innych niż te wynikające z umowy o pracę zawartej z agencją, np. w związku z wystąpieniem przestoju. 3. Brak możliwości zmiany wymiaru czasu pracy pracownika tymczasowego. 4. Ograniczenia w zakresie wykorzystania wybranych narzędzi motywowania pracownika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Pędziwiatr, *Uprawnienia kierownicze w stosunku pracy tymczasowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2008, nr 5, s. 15-21; Z. Kubot, *Kierownictwo pracodawcy wobec pracowników wypożyczonych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2002, nr 4, s. 14.

Przedstawiony podział pozwala na dokonanie rozstrzygnięć tylko w ramach wybranych decyzji kadrowych. Niejasności pozostają w wielu innych obszarach, m.in. w związku z możliwością wykorzystywania w przedsiębiorstwie użytkującym narzędzi motywowania, zarówno zachęty, przymusu, jak i perswazji. Na przykład nierozstrzygnięta pozostaje kwestia, czy przedsiębiorstwo użytkujące ma prawo do nakładania na pracownika tymczasowego kar porządkowych. Uznaje się, że jest to możliwe tylko przy ścisłej współpracy z agencją pracy tymczasowej jako pracodawcą, w stosunku do którego pracownik mógłby złożyć odwołanie. Również w kwestii wynagrodzeń przedsiębiorstwo użytkujące może jedynie przekazywać informacje, na podstawie których wynagrodzenie pracownika kształtowane jest przez agencję.

Warto zwrócić uwagę, że przekroczenia uprawnień przez przedsiębiorstwo użytkujące w zakresie zarządzania pracownikiem tymczasowym, może skutkować

wytoczeniem przez niego powództwa ustalającego istnienie stosunku pracy łączącego go bezpośrednio z przedsiębiorstwem użytkującym[15].

W praktyce zarządzanie pracownikami tymczasowymi odbywa się często bez świadomości niuansów i nieścisłości natury prawnej, szczególnie po stronie pracowników tymczasowych. Nie zwalnia to jednak przedsiębiorstwa użytkującego z obowiązku analizy i dostosowania praktyki zarządczej do przepisów prawnych. Jest to szczególnie istotne w przypadku wystąpienia konfliktów, które mogą być rozstrzygane na drodze sądowej. Rozważania te odnoszą się tylko do sytuacji, gdy wypożyczany z agencji pracownik pozostaje z nią w stosunku pracy na podstawie umowy o pracę, a zatem agencja jest jego pracodawcą w sensie prawnym. W przypadku zatrudnienia przez agencję na podstawie umów prawa cywilnego nie obowiązuje większość regulacji z zakresu prawa pracy. W związku z tym wybór określonego modelu podziału kompetencji w ramach zarządzania pracownikami tymczasowymi powinien iść w parze z wyborem określonego rozwiązania na gruncie prawnym. Im większe są kompetencje po stronie przedsiębiorstwa użytkującego, tym więcej jest argumentów za zawieraniem przez agencję umów niepracowniczych, w ramach których niwelowane są ograniczenia związane z występowaniem w trójstronnym układzie formalnego pracodawcy.

Podsumowanie

Wybór określonego modelu podziału kompetencji między przedsiębiorstwem użytkującym i agencją pracy tymczasowej w ramach zarządzania pracownikami tymczasowymi zależy od przesłanek stosowania w przedsiębiorstwie zatrudnienia tymczasowego. Jednym z głównych czynników skłaniających do oparcia współpracy z agencją na modelu partnerstwa może być dążenie do zapewnienia wysokiej jakości produktów/usług, w których tworzenie angażują się pracownicy tymczasowi. Większe zainteresowanie świadomą współpracą w zakresie realizacji funkcji personalnej może mieć miejsce również w tych w przedsiębiorstwach, w których pracownicy agencyjni zatrudniani są na dłuższe okresy i nie tylko do realizacji zadań peryferyjnych, niższych rangą.

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna wykorzystywać zatrudnienie tymczasowe jako stosowaną w dłuższym okresie alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego, co może powodować wzrost zainteresowania optymalizacją rozwiązań w zakresie podziału kompetencji w ramach zarządzania pracownikami tymczasowymi. Przedstawiona analiza pokazuje, że opisywane w literaturze przedmiotu ujęcia relacji przedsiębiorstwo – dostawca zasobów ludzkich nie obejmują wszystkich stosowanych w praktyce rozwiązań.

[15] M. Pędziwiatr, op. cit.

Rozpatrując możliwości wdrożenia poszczególnych rozwiązań, należy mieć na uwadze uwarunkowania prawne. W sytuacji gdy agencja podpisuje z pracownikiem tymczasowym umowę o pracę (stając się jego pracodawcą w świetle prawa), istnieje więcej ograniczeń w ramach zarządzania pracownikami tymczasowymi po stronie przedsiębiorstwa użytkującego.

Literatura

Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, „Przegląd Organizacji" 2009, nr 3.

Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 11.

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Håkansson K., Isidorsson T., *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, „Organization Studies" 2012, t. 33, nr 4.

http://hrstandard.pl/2010/10/27/w-rok-powstalo-az-431-agencji-pracy-tymczasowej/ [10.11.2011].

http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/informacje-prasowe.html [11.06.2013].

Król M., *Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 223, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.

Kubot Z., *Kierownictwo pracodawcy wobec pracowników wypożyczonych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2002, nr 4.

Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier, London 2007.

Pędziwiatr M., *Uprawnienia kierownicze w stosunku pracy tymczasowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 2008, nr 5.

Purcell J., Purcell K., Tailby S., *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, „British Journal of Industrial Relations" 2004, nr 42.

Szurgacz H., *Stosunki pracy z użyczeniem (przekazaniem) pracownika w prawie europejskim a prawo polskie*, w: *Szczególne formy zatrudnienia*, red. Z. Kubot, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.

Świder J., *Praca tylko na chwilę*, „Dziennik Polski", http://www.dziennikpolski24.pl/pl/aktualnosci/gospodarka/1267923-praca-tylko-na-chwile.html [11.06.2013].

Models of personnel function realization in the employment of agency workers

Summary. In the paper models of competences' division between a user enterprise and a temporary employment agency have been analyzed in the subject of personnel function realization. This has been based mainly on a British authors' proposal who have described three types of employment arrangements with a skills supplier – the hands-off model, the integrated model and the partnership model. Changing trends in the use of temporary work and the specific Polish law system have been considered.

Key words: personnel function, non-standard forms of work, temporary empoyment, models of competences' division