

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Joanna Cewińska

Uniwersytet Łódzki

FREELANCING **A ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM**

Streszczenie: Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania: jak pojmowany jest dziś *freelancing* oraz jakie konsekwencje mogą wynikać z rozwoju *freelancingu* dla zarządzania kapitałem ludzkim. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, posłużono się analizą treści publikacji czasopiśmienniczych oraz raportów dotyczących *freelancingu* – głównie dostępnych w zasobach Internetu. Dodatkowo dokonano przeglądu wypowiedzi internautów zamieszczonych na portalach, forach dyskusyjnych i blogach dla *freelancerów*, między innymi takich, jak: *freelancity.pl*, *Elance.com*, *freelancer.com*, *freelancer.org.pl*. Badanie miało charakter jakościowy i zrealizowano je, by określić stan wiedzy na temat interesujący autorkę i sformułować wytyczne do dalszych poszukiwań.

Słowa kluczowe: *freelancer*, przyszłość, zarządzanie kapitałem ludzkim.

1. Wstęp

Elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim przejawia się w różnych aspektach [*Elastyczne zarządzanie ...* 2007], m.in. w elastycznych formach zatrudniania i organizacji pracy. Ostatnio coraz częściej w kontekście *flexipracy* dyskutuje się o specyficznej formie zarobkowania – *freelancingu*. Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytania, jak pojmowany jest dziś *freelancing* oraz jakie kwestie warto uwzględnić, rozważając jego rozwój w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Aby osiągnąć tak sformułowany cel, posłużono się analizą treści [Babbie 2007, s. 342-359] publikacji czasopiśmienniczych oraz raportów dotyczących *freelancingu*, głównie tych dostępnych w zasobach Internetu. Dodatkowo dokonano przeglądu wypowiedzi internautów zamieszczonych na portalach, forach dyskusyjnych i blogach dla *freelancerów*, m.in. takich, jak: *freelancity.pl*, *Elance.com*, *freelancer.com*, *freelancer.org.pl*, *pracujflexi.pl*, *blog.bieurco.pl*. Badanie miało charakter „jakościowy” i zrealizowano je, by określić stan wiedzy na temat interesujący autorkę i sformułować wytyczne do dalszych poszukiwań.

2. Idea freelancingu

Terminem *freelancer* określano średniowiecznego wojownika walczącego po stronie każdego, kto mu zapłacił. W takim znaczeniu użył tego słowa w odniesieniu do swojego bohatera autor książki *Ivanhoe* (1819) Walter Scott. Do niedawna wolnymi strzelcami nazywano głównie przedstawicieli tzw. wolnych zawodów, np. dziennikarzy, aktorów, wykonujących pracę twórczą; nie odnoszono go do pracowników fizycznych. Obecnie anglojęzyczny termin *freelancer* oznacza wolnego strzelca, czyli osobę, która pracuje „na własną rękę”, nie ma stałego etatu i nie jest związana z jednym pracodawcą, lecz realizuje projekty na zlecenie wielu firm. Jest to ktoś, kto sprzedaje usługi różnym zleceniodawcom bez długoterminowej umowy z żadnym z nich; sam określa sobie czas i rytm pracy oraz sposób jej wykonania. To specjalista, dla którego ważne jest wykonanie zadania, a nie świadczenie stosunku pracy. Freelancerzy na ogół sami szukają kontaktów zawodowych i nawiązują współpracę ze zleceniodawcami. Sami negocjują stawki za swoją pracę i ustalają sposób wypłaty wynagrodzenia. Zdarza się jednak, że pracodawcy docierają do wolnych strzelców przez pośredników, którzy mają z nimi stały kontakt. Współpraca wolnego strzelca z klientem ma najczęściej formę cywilnoprawną – umowy o dzieło lub umowy zlecenia [Raszkowska 2009b; 2009c; *Słownik języka polskiego*, Internet; *Słownik online Webstera*; *Słownik pojęć internetowo-reklamowych* 2012].

Wolni strzelcy pracują głównie w profesjach związanych z mediami. Są to dziennikarze, pisarze, tłumacze, artyści, malarze czy copywriterzy. W ten sposób zarobkują także handlowcy, osoby związane z technologią informatyczną: programiści, graficy czy informatycy. Wolnym strzelcem można być w każdej niemal branży. Do grupy freelancerów dołączają konsultanci, eksperci ds. *human resources* (HR), szkoleniowcy, trenerzy biznesu i menedżerowie. Tych ostatnich, zwanych *interim* menedżerami, zatrudnia się na kilka-kilkanaście miesięcy, np. do wdrożenia nowego systemu, stworzenia nietypowej struktury, podjęcia niepopularnej decyzji, wprowadzenia trudnej zmiany, szybkiego zwiększenia sprzedaży, wejścia na nowe rynki, wspomoczenia szefa doświadczeniem (tzw. *shadow manager*), zastąpienia menedżera, który przebywa na dłuższym zwolnieniu. Firmy są zainteresowane współpracą z *interim* menedżerami, ponieważ nie ponoszą kosztów zatrudnienia etatowego, natomiast korzystają z ich kompetencji i „świeżego” spojrzenia na organizację. Ponadto osoby te, w przeciwieństwie do konsultantów, ponoszą odpowiedzialność za realizowane projekty, a część ich wynagrodzenia jest związana z osiągnięciem celów określonych w umowie. „Menedżer do zadań specjalnych zarabia zwykle półtora-dwa razy więcej niż jego kolega zatrudniony w firmie, ale nie może liczyć ani na firmowe benefity, ani na wysoką odprawę. Musi być też przygotowany na kilkumiesięczne przestoje między jednym a drugim kontraktem” [Błaszczak 2009b; 2010].

Termin *freelancer* bywa używany również w odniesieniu do właścicieli małych firm, a nawet jako synonim telepracownika. Wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. w ramach ogólnopolskiego programu promocji i szkoleń dla przedsiębiorców

Telepraca II, zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, dowodzą, że jedynie 41% ankietowanych zdaje sobie sprawę, że telepracownicy i freelancerzy są zatrudniani na podstawie innych przepisów prawa pracy. Fakt, że wiele z zadań, jakie wykonują wolni strzelcy, można wykonywać w ramach pracy zdalnej, nie uzasadniania określenia ich mianem telepracowników. Zgodnie bowiem z definicją *freelancer* nie pracuje w ramach etatu [Rycharski 2011]. Z uwagi na niejednoznaczne rozumienie słowa *freelancer* w badaniu prowadzonym przez serwis inFakt.pl podstawowym kryterium definicji freelancera było odczuwane poczucie przynależności do tej grupy i samookreślenie się badanych tym mianem [Freelancer w Polsce 2010]. Ostatnio, w związku z pojawieniem się w USA pomysłu coworkingu – idei pracy freelancerów pod jednym dachem – zaczęto wolnych strzelców nazywać coworkingowcami [Błaszczak 2009a]. Nie w każdej sytuacji użycie tego terminu jest uzasadnione, ponieważ niektórzy wolni strzelcy nie korzystają z biur coworkingowych.

3. Freelancing w świetle raportów z badań

Z badań przeprowadzonych w 2009 r. wśród 535 freelancerów [The Freelancer Report 2009; Ćwiek 2010] wynika, że większość z nich mieszka w Wielkiej Brytanii (55%) i Holandii (31%). Pozostali badani wskazali takie kraje, jak USA, Belgia, Niemcy, Hiszpania czy Indie. Największa grupa ankietowanych (61%) działa w branży IT, 14% deklaruje pracę związaną z dziennikarstwem lub *public relations*; zaledwie 8% wolnych strzelców to graficy i osoby pracujące przy tworzeniu nowoczesnych multimediów. Najmniej liczną grupę stanowią doradcy finansowi (5% ogółu badanych). Niemal 2/3 badanych wykonuje prace na podstawie umowy zlecenia, niektórzy mają swoje firmy (15%).

Badanie „Freelancerzy 2011” [Freelancerzy ... 2011], które zostało przeprowadzone wśród ponad 1500 profesjonalistów zarejestrowanych na portalu dla freelancerów Elance.com, dowodzi, że niezależni pracownicy reprezentują różne pokolenia na rynku pracy. Wśród badanych najwięcej było przedstawicieli generacji X (42%); 26% ankietowanych zadeklarowało przynależność do generacji Y, a 31% do grupy wiekowej 50+. Analiza danych pozwala stwierdzić, że „typowy *freelancer* pracujący *online* jest po wyższych studiach” (80% wskazań). Dla 1/3 badanych motywami rozpoczęcia kariery wolnego strzelca były: „chęć stania się swoim własnym szefem i pracy nad projektami, które przynoszą rzeczywistą satysfakcję”. Do najważniejszych korzyści wynikających ze zmiany charakteru pracy ankietowani zaliczyli „możliwość kontroli czasu i miejsca pracy” (90%), „czas na realizowanie pasji (87%) i wyeliminowanie dojazdów do pracy (85%)”. Aż 47 % spośród nich zwróciło uwagę na wzrost wynagrodzenia w okresie ostatnich 12 miesięcy. Uczestniczący w badaniu poszukują zleceń głównie za pośrednictwem portali pracy (92%) i portali społecznościowych (41%). Niektórzy (22%) korzystają z pomocy agencji zatrudnienia

i „łowców głów”; mniej niż 10% polega na kontaktach osobistych lub nawiązanych podczas targów pracy. Zdaniem dużej grupy ankietowanych (65%) cyfrowy profil na portalach dla freelancerów, zawierający historię zleceń, charakterystykę doświadczenia i umiejętności, jest lepszą metodą prezentacji siebie aniżeli tradycyjne CV i list motywacyjny. Jak wskazują wyniki sondażu [*Freelancerzy 2011*], 80% ogółu badanych optymistycznie ocenia swoją ścieżkę kariery, a 61% jest bardziej zadowolonych z pracy w charakterze freelancera, niż gdy byli zatrudnieni na etacie. Niespełna 20% wróciłoby do pracy z jednym pracodawcą. Ponad połowa ankietowanych (56%) „deklaruje zadowolenie ze stylu życia”. Warto również dodać, iż badanie nie wykazało różnic między kobietami a mężczyznami w kwestii ich dążenia do zawodowej niezależności.

Pierwsze w Polsce badania freelancerów [*Freelancer w Polsce 2010*] przeprowadzone zostało przez serwis informatyczny inFakt.pl na przełomie kwietnia i maja 2010 roku. Respondentami byli użytkownicy serwisu świadczącego usługi księgowości *online* www.infakt.pl, określający siebie freelancerami. Uzyskano 808 poprawnie wypełnionych ankiet internetowych. Wśród badanych dominują osoby młode i wykształcone. Blisko 70% badanych jest w wieku od 26 do 40 lat, a 2/3 spośród nich ma wyższe wykształcenie. Ankietowani prowadzą działalność głównie w szeroko pojętych usługach. Przewodzą handel i sprzedaż (16,83%), informatyka/programowanie (14,60%) oraz doradztwo i konsulting (11,01%). Prawie 85% spośród nich oferuje swoje usługi głównie na terenie całego kraju (84,78%), a niespełna 2/3 – w dużych miastach. Badanych cechuje optymizm co do wzrostu wyników finansowych, choć jednocześnie brakuje im satysfakcji z obecnych zarobków, co buduje obraz respondentów jako ludzi ambitnych, dążących do sukcesu finansowego. Wśród największych przeszkód w prowadzeniu działalności gospodarczej respondenci wymieniają wysokość składek ZUS (25,50%) [*Freelancer w Polsce 2010*; Błaszczak, Raszewska 2010].

Inne badania przeprowadzono w celu poznania specyfiki polskiego coworkingu oraz jego popularyzacji. Firma inFakt we współpracy z 10 wiodącymi centrami coworkingowymi w Polsce oraz agencją badawczą 4P research mix zrealizowała na przełomie lat 2010 i 2011 badanie coworkerów. Z informacji uzyskanych za pomocą ankiety internetowej wynika, iż wiedza o biurach coworkingowych jest czerpana przede wszystkim z Internetu (73%). Blisko połowa (43%) korzysta z takiego biura codziennie, a kolejne 41% kilka razy w tygodniu. Najczęściej respondenci mają w biurze coworkingowym wykupiony miesięczny abonament (59%). Duża grupa ankietowanych (71%) jako główny powód korzystania z biura coworkingowego wymienia chęć oddzielenia pracy od życia prywatnego. Zaletą biura jest także możliwość wymiany doświadczeń zawodowych z innymi użytkownikami biura (41%), istotne dla badanych wydają się przystępne ceny oraz satysfakcjonujące warunki do spotkań biznesowych [*Coworking w Polsce 2011*]. Typowy użytkownik biura coworkingowego jest zwykle mężczyzną między 26 a 30 lat (33% wskazań) z wyższym wykształceniem i mieszkańcem województwa mazowieckiego, najczęściej

prowadzi działalność gospodarczą w branży informatycznej, nieco rzadziej w marketingu, reklamie czy *public relations*. Większość coworkerów działa na rynku krajowym od roku do trzech lat i obsługuje firmy zatrudniające do 50 osób. Dwie trzecie spośród ankietowanych jest zadowolonych ze swoich zarobków, a 72% prognozuje wzrost dochodu w ciągu najbliższego roku. Do głównych przeszkód w prowadzeniu firmy coworkerzy zaliczają biurokrację i konieczność samodzielnego pozyskiwania zleceń. Ich największe koszty pochłania ZUS oraz podatki [*Coworking w Polsce* 2011].

4. Freelancerzy o sobie

Freelancing jako styl życia i sposób zarabkowania zyskuje coraz więcej zwolenników. Wśród nich są np. osoby, które odeszły z pracy z własnej woli. Jeden z freelancerów tak relacjonuje swoje doświadczenia: „... na zamianę zdecydowałem się po siedmiu latach pracy na etacie. Była to najlepsza decyzja w życiu, bo choć etatowe zatrudnienie daje większą stabilność, to nie zapewnia tak dynamicznego tempa rozwoju zawodowego [...] Chcąc osiągnąć to samo na etacie, musiałbym pewnie co roku zmieniać firmy i w rezultacie miałbym opinię mało lojalnego »skoczka«”. Kolejna osoba podkreśla: „Jestem freelancerką z własnego wyboru. Pracowałam w paru firmach, z ostatniej odeszłam na własne życzenie. Teraz mam swoich klientów, zarabiam więcej niż na etacie”. Pewna menedżerka po 18 latach spędzonych w korporacjach zajęła się projektami Interim Management, ponieważ szukała większej elastyczności i różnorodności w pracy. PR-owiec, który zrezygnował z pracy etatowej, nie myśli z rozrzewnieniem o żadnym byłym ani potencjalnym etacie, a raczej o przyszłych klientach i ciekawych projektach. *Freelancer* z Krakowa nie wróciłby do pracy na etacie, ponieważ jego zdaniem taka forma zatrudnienia ogranicza swobodę działania. „Firma, która daje etat, chce, by pracownik działał wyłącznie na jej rzecz i nie pozwala angażować się gdzie indziej”. Jeszcze inna osoba twierdzi, iż każda kreatywność na etacie jest tłumiona w załączku: „stojący nad tobą szef każe ci zmieniać koncepcje, nie mając o tym zielonego pojęcia; może na ciebie wrzeszczeć i mieć pretensje o wszystko”.

Wśród wolnych strzelców są i tacy, którzy w wyniku redukcji etatów utracili stałą posadę. Pewien *interim manager* pracuje poza etatem od ponad czterech lat. Wcześniej robił karierę w globalnych korporacjach, zajmował dyrektorskie stanowiska. Po stracie etatu długo czekał na ofertę pracy. Dostał propozycję ciekawego projektu, potem kolejną – i przestał szukać stałej posady.

Do grupy freelancerów dołączają ludzie młodzi, niepokorni, którzy nie chcą pracować „u kogoś”. Fachowiec od marketingu internetowego, jest przekonany, że nie sprawdziłby się w pracy w korporacji czy w urzędzie: „... Nie potrafię być pracownikiem. Próbowałem trzy razy, ale po kilku miesiącach sam się zwalniałem. Powód był zawsze ten sam – nie układała mi się współpraca z szefem”. Teraz z powodzeniem działa jako *freelancer*. Inna osoba z dumą podkreśla: „Jestem freelancerem.

Tak się czuję – pracuję na własny rachunek, nie mam nad sobą szefa, biorę zlecenia zarówno od klientów końcowych, jak i od firm, dla których jestem podwykonawcą [...]. Pracuję w domu, używam komputera, drukarki, mikrofonu i słuchawek, telefonu. I jeszcze łączy internetowego, które zapewnia mi kontakt ze światem”.

Wolni strzelcy, charakteryzując swoją pracę, zwracają uwagę na różne aspekty. „Aby być freelancerem, trzeba mieć odpowiednie cechy charakteru: być bardziej zdyscyplinowanym i odpowiedzialnym”. Specjalista od spraw nowoczesnych technologii twierdzi, iż jeśli miejscem pracy jest własne mieszkanie, to nie zawsze skłania do ciężkiej pracy; „czasem brakuje też firmowej atmosfery: wspólnego wypicia kawy, plotkowania, ponarzekań na pracodawcę. Tym, co zachęca do takiej formy pracy, jest z kolei swobodne dysponowanie własnym czasem”. Inna osoba, z wykształcenia i doświadczenia PR-owiec, dodaje, że wolny strzelec to najczęściej osoba ceniąca wolność, chcąca sama od początku do końca decydować o swoim losie zawodowym. „Freelancer najczęściej sam wybiera sobie godziny, w których pracuje. Wymaga to umiejętności dobrej organizacji sobie dnia pracy i determinacji w działaniu. Atutem tego układu jest równość, partnerstwo w stosunkach z klientami, a nie podległość jak w przypadku stosunku pracy. Teoretycznym ryzykiem w tym przypadku jest niestałość dochodu, zyskiem – zarobek kilka razy większy niż na etacie”. Uważa też, że „dobrze jest pracować na własny rachunek. Wyrabia się własne nazwisko będące marką na rynku i stosuje się od początku do końca autorskie rozwiązania, żaden szef nie blokuje pomysłów, albo nie markuje ich własnym nazwiskiem. [...] Najlepiej – znaleźć sobie niszę rynkową i w niej działać”. Jeszcze inna osoba twierdzi, że „będąc freelancerem, można szukać kompromisu pomiędzy tym, co trzeba robić, by zarabiać na życie, a tym, co bardziej pociągające, ale trudniejsze do osiągnięcia i wymagające większego wysiłku zawodowego. Aby to się udawało, trzeba jednak mieć ustaloną pozycję zawodową, a to oznacza przynajmniej paroletnią ciężką pracę”.

5. Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim

Prognozy dotyczące freelancingu wskazują na dynamiczny jego rozwój, dlatego warto zastanowić się, jakie implikacje spowoduje ten proces dla zarządzania kapitałem ludzkimi. Jest to o tyle istotne, że analizy dotyczące pokoleń, które będą wchodzić na rynek pracy, nie pozostawiają złudzeń – będą to ludzie jeszcze lepiej przystosowani do cyfrowej rzeczywistości, bardziej niezależni i zorientowani na elastyczne łączenie pracy z życiem prywatnym. Według raportu firmy konsultingowej Booz&Company to tzw. *digital natives*, dla których cyfrowy świat jest normą. Dzięki nim, przedstawicielom pokolenia C (*connect, communicate, change*), ponad połowa siły roboczej na świecie będzie *flexi* do 2014 roku. Powszechna będzie też „praca w chmurach” [*Zegnaj X i Y. Witaj C!* 2011].

Już dziś coraz więcej osób związanych z HR decyduje się na pracę freelancera. W związku z powyższym nasuwają się pytania, jak w przyszłości będą wyglądały

działy HR i czy w ogóle będą istnieć? Specjaliści HR dostrzegają w wolnych strzelcach szansę zastąpienia nimi etatowych i drogich pracowników [Ćwiek 2010] – czy zatem organizacje będą coraz „szczuplejsze”, a w ich strukturach pozostanie trzon kadry zarządzającej? Przewidywany wzrost zainteresowania współdziałaniem z freelancerami skłania do zastanowienia się nad modelem relacji między stronami. „Psycholog biznesu z Grupy Trop, J. Jakubowski, twierdzi, że choć to dopiero początek kultury pracy opartej na zatrudnianiu niezależnych specjalistów, wszystkie strony muszą się szybko nauczyć zasad dobrej współpracy” [Raszkowska 2011]. W związku z powyższym autorce nasuwają się następujące pytania: Jak będzie wyglądał proces naboru i selekcjonowania tych niezależnych specjalistów? Czy oceny będą wyłącznie na podstawie końcowych rezultatów pracy? Czy powstaną systemy ewaluacji dostosowane do warunków wirtualnych? Czy kompetencje wirtualne zostaną dopisane do listy dziś wysoko ocenianych, np. kompetencji społecznych, a może je zastąpią? Jak odbywać się będzie koordynacja pracy kilku wolnych strzelców? Czy wynagrodzenie freelancerów będzie miało charakter wyłącznie płacowy? Czy będzie potrzebne oddziaływanie na ich motywację? Jak będzie przebiegała komunikacja z wolnymi strzelcami? Czy wykonawców zleceń widywać się będzie tylko w symulowanym świecie (wirtualnym)? Choć na niektóre z tych pytań trudno dziś odpowiedzieć, trzeba przyznać, że *freelancing* wpłynie na proces zarządzania kapitałem ludzkim. Dlatego warto już dziś pomyśleć o przyszłości i podjąć badania, których wyniki ułatwią przygotowanie się do współpracy „z beduinami rynku pracy, cyfrowymi nomadami, cloudwalkerami, a nawet kinetyczną elitą; ludźmi pracującymi, gdzie im wygodnie i gdzie będą się czuli częścią jakiejś społeczności” (pracujflexi.pl/blog).

6. Zakończenie

Freelancing to nie tylko sposób zarobkowania, wykonywania pracy, zawodu, ale i styl życia. Wolni strzelcy to na ogół osoby elastyczne, są w stanie szybko dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości i wykonywać zadania, na które w danym momencie jest zapotrzebowanie. Tak się od dawna dzieje w Europie Zachodniej [Ćwiek 2010]. Jak wynika z badań, są to ludzie raczej zadowoleni z wykonywanej pracy, patrzący optymistycznie w przyszłość i czerpiący satysfakcję z niezależności, jaką daje im *freelancing*. Pracodawcy, oceniając współpracę z wolnymi strzelcami, podkreślają, że jej zaletą są niższe koszty. Zwracają także uwagę na wady: nieterminowe wykonywanie zleceń, brak stałej kontroli nad jakością wykonywanych prac, fakt, iż nie zawsze można takim pracownikom zaufać. Bronią się przed negatywnymi aspektami współdziałania, narzucają im rygorystyczne zasady realizacji zleceń [Błaszczak 2010; Błaszczak, Raszkowska 2010; Ćwiek 2010; Raszkowska 2011, Rymaszewicz 2011].

Freelancerzy stają się znaczącą grupą na rynku pracy, również w Polsce. Rośnie ich wpływ na rzeczywistość gospodarczą. Można śmiało przypuszczać, że trend ten

będzie utrzymywał stałą tendencję wzrostową [*Freelancer w Polsce 2010*]. W Polsce powstał nawet kodeks dobrych praktyk [*Kodeks dobrych praktyk Freelance*; Raszowska 2009c), którego celem jest promocja niezależności zawodowej oraz kształtowanie wartości, które umożliwią przedstawicielom tej grupy zawodowej „rozwijać się i świadczyć wysokiej jakości usługi”.

Literatura

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce* PWN, Warszawa 2007.
- Błaszczak A., *Biurko dla freelancera*, ostatnia aktualizacja 14-10-2009a, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/322387,377268-Biurko-dla-freelancera.html> [dostęp: 27.03.2012].
- Błaszczak A., *Menedżerowie do zadań specjalnych*, z dn. 29.05.2009b, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/707255,312413-Menedzerowie-do-zadan-specjalnych.html> [dostęp: 27.03.2012].
- Błaszczak A., *Specjaliści do wynajęcia na godziny*, z dn. 17.02.2010, ostatnia aktualizacja 19.02.2010, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/706303,435032-Specjalisci-do-wynajecia-na-godziny.html> [dostęp: 27.03.2012].
- Błaszczak A., Raszowska G., *Dobre czasy dla wolnych strzelców*, z dn. 11.06.2010, <http://www.rp.pl/artykul/492473.html?p=1> [dostęp: 29.03.2012].
- Coworking w Polsce 2011*, 2011, http://www.infakt.pl/coworking_w_polsce_2011/aktualnosci, dodano 24.10.2011 [dostęp: 30.09.2012].
- Ćwiek J., *Firmy wolą freelancerów*, z dn. 07.04.2010, <http://www.polskatimes.pl/artykul/241257,firmy-wola-freelancerow,id,t.html> [dostęp: 29.03.2012].
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Freelancer w Polsce 2010*, 2010, http://www.infakt.pl/Raport_Freelancer_Polska_2010 [dostęp: 29.03.2012].
- Freelancerzy 2011, Dzień Niepodległości każdego dnia*, z dn. 05.07.2011 <http://pracujflexi.pl/magazyn/index.php/category/badania/> [dostęp: 29.03.2012].
- <http://pracujflexi.pl/blog/index.php/2011/10/czy-starbucks-jeszcze-jest-flexi-i-5-rad-dla-kawiarniarnych-zombie/> [dostęp: 9.03.2012].
- Kodeks dobrych praktych freelance*, http://www.kodeksfreelance.pl/tresc_kodeksu.html [dostęp: 27.03.2012].
- Raszowska G., *Freelancera zatrudnię*, z dn. 01.04.2009a, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/705492,284886-Freelancera-zatrudnie.html> [dostęp: 29.03.2012].
- Raszowska G., *Freelancera zatrudnię od zaraz*, 22-05-2011, <http://www.rp.pl/artykul/661807.html> [dostęp: 29.03.2012].
- Raszowska G., *Mniej rygoru za większe pieniądze*, z dn. 14-10-2009b, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/705492,377267-Freelancer---mniej-rygoru-za-wieksze-pieniadze.html> [dostęp: 29.03.2012].
- Raszowska G., *Wolny zawodowiec z zasadami*, ostatnia aktualizacja 25-02-2009c, <http://www.ekonomia24.pl/artykul/705492,268144-Wolny-zawodowiec-z-zasadami.html> [dostęp: 29.03.2012].
- Rycharski L., *Czy freelancer, który telepracuje, jest telepracownikiem*, 22.10.2011, <http://zdalniej.pl/telepraca/czy-freelancer-ktory-telepracuje-jest-telepracownikiem.html>.
- Rymszewicz V., *Europejski rynek pracy w kryzysie. Jak sobie radzić* z dn. 09.11.2011, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,67738,10615080,Europejski_rynek_pracy_w_kryzysie__Jak_sobie_radzic_.html [dostęp: 29.03.2012].
- Słownik języka polskiego*, <http://www.sjp.pl/freelancer> [dostęp: 29.03.2012].

- Słownik online Webstera*, <http://www.websters-dictionary-online.com/definitions/freelancer?cx=partner-pub-0939450753529744%3Av0qd01-tdlq&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=freelancer&sa=Search#906> [dostęp: 27.03.2012].
- Słownik pojęć internetowo-reklamowych*, <http://sloownik.intensys.pl/definicja/232/freelancer/> [dostęp: 28.03.2012].
- Słownik rynku pracy*, http://www.rynekpracy.pl/sloownik_1.php/wpis.131 [dostęp: 27.03.2012].
- The Freelancer Report 2009*, 2009, <http://www.freeagent.com/f/freelancer-report-2009> [dostęp: 30.03.2012].
- Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, z dn. 19.09.2011, <http://pracujflexi.pl/magazyn/index.php/2011/09/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> [dostęp: 28.03.2012].

FREELANCING – IMPLICATIONS FOR HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Summary: The aim of the paper is to answer the questions: How is freelancing understood today? and What consequences may result from the development of freelancing for human capital management? To achieve this objective there were used the study of publications and reports, mainly resources available on the Internet. In addition there was a review of statements posted on Internet sites, discussion forums and blogs for freelancers, among other things, such as: freelancity.pl, Elance.com, freelancer.com, freelancer.org.pl. The study was “qualitative” and it was conducted to determine the state of knowledge which was interesting for the author and to formulate guidelines for future research.

Keywords: freelancer, future, human capital management.