

Niestandardowe formy zatrudnienia: wyzwania dla pracowników i pracodawców na przykładzie sektora sprzedaży bezpośredniej

*Untypical forms of employment:
challenges for employees and employers
illustrated by the example of direct selling sector*

Dominika Orzelska, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii, Zakład Socjologii Pracy i Organizacji

STRESZCZENIE

Upowszechnienie się niestandardowych form zatrudnienia, stanowi jedną z charakterystycznych cech polskiego i światowego rynku pracy w dobie nowego kapitalizmu. Oprócz możliwości łatwiejszego dostosowywania się do zmieniających się warunków ekonomicznych, dostarczają także różnego rodzaju wyzwań, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Celem artykułu jest identyfikacja tych wyzwań i wskazanie możliwych sposobów radzenia sobie z nimi. Jako ilustracja posłuży przykład sektora sprzedaży bezpośredniej, łączący w sobie wiele cech charakterystycznych dla różnych niestandardowych form zatrudnienia.

Słowa kluczowe: sprzedaż bezpośrednia, marketing wielopoziomowy, elastyczne formy zatrudnienia, telepraca.

The growing popularity of untypical forms of employment is one of the distinguishing features of the Polish as well as the global labour market of the new capitalism. Flexible employment can be seen as the strategy of adjustment to changing economic conditions but at the same time they result are new challenges for both the employees and employers. The aim of this article is to identify those challenges and point at various possible ways of tackling them. They will be illustrated by the example of direct selling sector, as is puts together all the main features of different forms of untypical employment.

Keywords: direct selling sector, multi-level marketing, flexible forms of employment, teleworking.

ABSTRACT

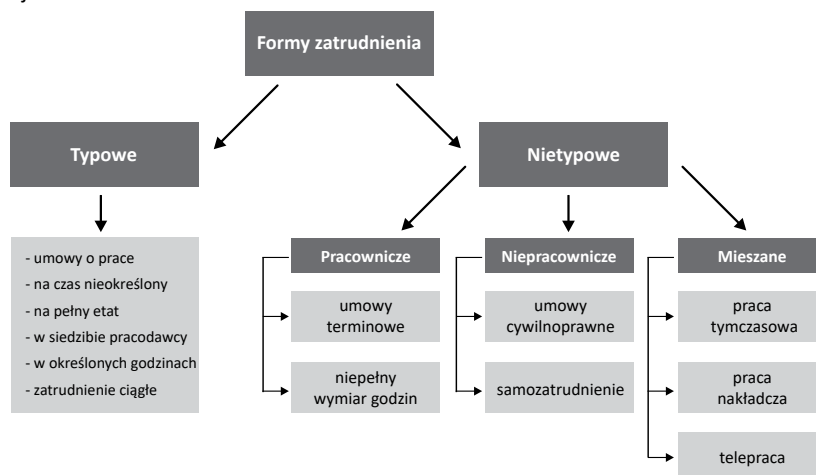
Wstęp

Elastyczne formy zatrudnienia w Polsce i w Europie

Jedną z dominujących tendencji na światowym rynku pracy jest wzrastająca elastyczność zatrudnienia, a wraz z nią – upowszechnianie się jego niestandardowych form. Pęd ku elastyczności uchodzi za zjawisko charakterystyczne dla „nowego kapitalizmu” – czasów kryzysu finansowego, braku stabilności i pewności zatrudnienia, a z drugiej strony oczekiwania natychmiastowych zysków i możliwości dostosowywania do zmieniających się warunków ekonomicznych (Sennett 2010). Przyczyny, dla których elastyczność zyskuje tak duże znaczenie, mają charakter globalny i wynikają z procesów zachodzących na wielką skalę. Mowa między innymi o: (1) upowszechnianiu się nowych technologii informatycznych umożliwiających świadczenie pracy na nowych warunkach, na przykład zdalnie; (2) globalizacji i coraz większej otwartości międzynarodowego rynku pracy, a co za tym idzie – postępującej mobilności społecznej; (3) wzroście konkurencji wymuszającej na firmach poszuki-

wanie nowych, bardziej elastycznych, rozwiązań; wreszcie (4) „intelektualizacji” pracy wynikającej z wyższego poziomu wykształcenia pracowników oraz ich wzrastającej potrzeby samodzielności w pracy (Jeleniewska i inni 2008). Istotę elastycznych (niestandardowych, nietypowych) form zatrudnienia najłatwiej opisać przeciwstawiając je formom uważanym za tradycyjne, typowe pod względem kilku wymiarów. Należą do nich: (1) forma zatrudnienia (umowa o pracę); (2) rodzaj umowy (umowa na czas nieokreślony); (3) wymiar czasu pracy (praca na pełny etat); (4) miejsce zatrudnienia (siedziba pracodawcy); (5) regularność zatrudnienia (praca w określonych godzinach) oraz (6) długość okresu zatrudnienia (długoletnie zatrudnienie o charakterze ciągłym) (Bąk 2009). Formy różniące się od standardowych, pod względem przynajmniej jednej z wymienionych cech, można uznać za nietypowe. O ile typowe formy zatrudnienia zawsze oznaczają, że osoba świadcząca pracę jest związana z zatrudniającym stosunkiem pracy, o tyle niestandardowe formy zatrudnienia nie muszą mieć charakteru pracowniczego (na przykład w przypadku samozatrudnienia lub umów cywilnoprawnych). Pełną klasyfikację form zatrudnienia obrazuje rysunek 1.

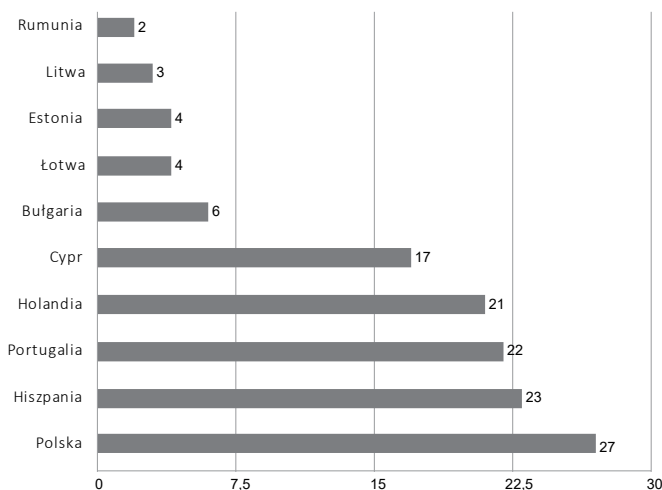
Rysunek 1. Klasyfikacja form zatrudnienia



Źródło: Bąk E., (2009) *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

W Polsce, w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej, elastyczne formy zatrudnienia wykorzystywane są dość często. Szczególnie popularne okazują się umowy na czas określony – jak wskazują dane z wykresu 1, osoby zatrudnione na mocy umów terminowych stanowią 27% ogółu zatrudnionych, co daje Polsce pierwsze miejsce wśród wszystkich krajów UE.

Wykres 1. Procentowy udział osób pracujących na umowach na czas określony wśród ogółu zatrudnionych w wybranych krajach UE w 2013 roku [%]

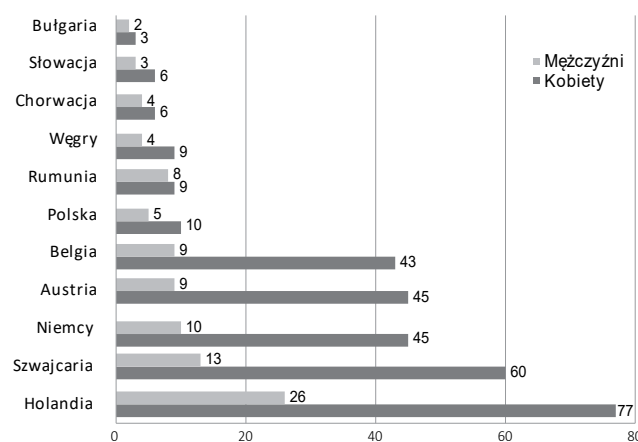


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/lfsa_esms.htm [07.05.2016].

Znacznie rzadziej stosuje się formy elastyczne pod względem wymiaru czasu pracy. Z danych zawartych na wykresie 2 wynika, że na tym polu dominuje Holandia, gdzie odsetek osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin wśród ogółu zatrudnionych wynosi 77% dla kobiet i 26% dla mężczyzn. W Szwajcarii i Niemczech analogiczne odsetki wy-

noszą odpowiednio 60% i 13% oraz 45% oraz 10%. W Polsce zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin nie cieszy się tak dużą popularnością jak w krajach Europy Zachodniej – na część etatu pracuje 10% kobiet i 5% mężczyzn.

Wykres 2. Procentowy udział osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin wśród ogółu zatrudnionych w wybranych krajach UE w 2013 roku według płci [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_empt&lang=en [07.05.2016].

Za znamienny można uznać fakt, że w każdym badanym kraju praca w niepełnym wymiarze godzin jest charakterystyczna dla zatrudnienia kobiet. Stosowanie elastycznych form zatrudnienia, w stosunku do tej grupy, bywa uważane za sprzyjające jej aktywizacji na rynku pracy (Skórska 2008). Dotyczy to zwłaszcza młodych matek, w szczególnym stopniu borykających się z problemem zachowania równowagi między życiem rodzinnym a zawodowym.

Przedsiębiorstwa stosują różne typy strategii zwiększających elastyczność zatrudnienia (Atkinson 1984). Elastyczność ilościowa – oznacza uzależnienie liczby zatrudnionej

w organizacji osób od natężenia obowiązków. W obliczu spiętrzenia prac, przedsiębiorstwo zatrudnia dodatkowe osoby, zwykle na mocy umów cywilnoprawnych lub czasowych, by odciążały regularnych pracowników (tzw. „trzon zatrudnienia”). Elastyczność funkcjonalna – polega z kolei na przystosowywaniu pracowników firmy do częstych zmian zakresu obowiązków czy charakteru pracy. W warunkach nowego kapitalizmu tendencje na rynku dynamicznie się zmieniają, a wraz z nimi cele przedsiębiorstw i zadania stojące przed ich pracownikami (Sennett 2010). Jeśli w firmie stosowana jest elastyczność płacowa – oznacza to, że dochody pracowników (lub ich część) uzależnione są od ilości wykonanych zadań lub czasu pracy. Mamy wówczas do czynienia z płacą zmienną, charakterystyczną dla systemów prowizyjnych, akordowych lub pracy na godziny (Robbins, Judge 2012). Elastyczność może mieć również charakter czasowy – wówczas pracownicy zatrudniani są na czas określony. Niejednokrotnie firmy stosują więcej niż jedną zasadę elastyczności (na przykład elastyczność ilościową i elastyczność czasową). Przyjęcie niektórych strategii zwiększających elastyczność może wpłynąć na specyficzną strukturę organizacji (podział na „trzon zatrudnienia” i pracowników dodatkowych).

W świetle koncepcji czterech zasad elastyczności Atkinsona, za doskonały przykład przedsiębiorstw elastycznych można uznać firmy zajmujące się sprzedażą bezpośrednią. Sprzedaż bezpośrednia oznacza oferowanie produktów lub usług potencjalnym klientom z pominięciem pośredników handlowych (na przykład sklepów), za to z wykorzystaniem własnej sieci sprzedawców (Kotler 2005). Szczegółowe cechy tego modelu biznesowego oraz jego główne warianty zostaną przedstawione w dalszej części artykułu. Tytułem wstępu, warto jednak zaznaczyć, że zarówno specyfika pracy sprzedawcy, jak i struktura przedsiębiorstw, mają charakter niestandardowy. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja wyzwań związanych z elastycznymi formami zatrudnienia – zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców – oraz możliwych sposobów radzenia sobie z nimi. Ponieważ sektor sprzedaży bezpośredniej skupia w sobie wiele różnych cech i problemów charakterystycznych dla niestandardowych form zatrudnienia, posłuży jako przykład dla omawianych zagadnień.

Sprzedaż bezpośrednia – charakterystyka modelu

Najważniejszą, zasygnalizowaną już wcześniej, cechą strategii sprzedaży bezpośredniej, jest rezygnacja z dystrybucji produktów za pomocą sieci handlu detalicznego na

rzecz bezpośredniego docierania z ofertą do potencjalnego nabywcy (Kotler 2005).

Głównym narzędziem, za pomocą którego tego typu przedsiębiorstwa komunikują się z klientami nie są reklamy i promocje, lecz sieć własnych sprzedawców. Ogromny nacisk kładzie się w tym kontekście na kontakt osobisty, który daje sprzedawcy możliwość rzetelnej prezentacji towaru, a nabywcy – dokładnego zapoznania się z nim, zadawania pytań, przetestowania produktu. W związku z tym, prezentacji i ewentualnej transakcji dokonuje się zazwyczaj w domu klienta (na takie spotkania często zaprasza on swoich znajomych, potencjalnie zainteresowanych ofertą), jego miejscu pracy czy podczas spotkań w miejscach publicznych (hotele, sanatoria, itp.) (Rutkowski, Wrzosek 1976). Sprzedawcy bezpośredni stosują również takie formy komunikacji jak telefony czy wysyłanie katalogów pocztą (także elektroniczną), są to jednak narzędzia służące nawiązaniu kontaktu osobistego (twarzą w twarz) i temu celowi podporządkowane (Kotler 2005).

Sprzedawcy stanowią kluczowy zasób przedsiębiorstw stosujących sprzedaż bezpośrednią, bardzo często są bowiem jedynym kanałem dystrybucji i promocji towarów. Relacja, jaka łączy ich z organizacją, odbiega jednak od klasycznej umowy o pracę. W zależności od struktury sprzedawców i systemu wynagrodzenia, strategię sprzedaży bezpośredniej można podzielić na marketing jednopoziomowy (SLM, ang. *single-level marketing*) i wielopoziomowy (MLM, ang. *mult-level marketing*).

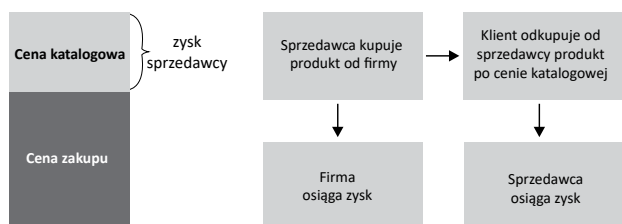
W systemie marketingu jednopoziomowego (SLM) przedsiębiorca, aby sprzedać swoje towary, zatrudnia (najczęściej na mocy umowy agencyjnej lub umowy zlecenia) dystrybutorów (sprzedawców, konsultantów), którzy działają w jego imieniu. Dokonując transakcji z klientami, przedstawiciele firmy nie otrzymują z tytułu sprzedaży żadnych prowizji – ich wynagrodzenie stanowi kwota zawarta w umowie z pracodawcą. Prowadzą swoją działalność w ramach struktur firmy i na jej rachunek, a zyski ze sprzedaży trafiają bezpośrednio do przedsiębiorcy (UOKiK 2013).

Marketing wielopoziomowy (MLM) różni się od opisanego wyżej modelu pod kilkoma względami. Przede wszystkim, sprzedawcy działają nie jako przedstawiciele firmy, której produkty dystrybuują, lecz we własnym imieniu i na własny rachunek. Stanowią niezależne jednostki, zaś z przedsiębiorstwem łączy ich zwykle umowa handlowa (Koehn 2001).

Ponadto, zarówno przedsiębiorca, jak i sprzedawca, osiągają zysk w inny sposób niż ma to miejsce w systemie SLM. Aby sprzedać produkt, sprzedawca musi wcześniej kupić go od firmy po ustalonej cenie (cena zakupu). W na-

stępnym kroku odsprzedaje go klientowi po sugerowanej przez firmę cenie katalogowej. Różnica między ceną zakupu a ceną katalogową stanowi zysk sprzedawcy. Warto zauważyć, że firma osiąga dochód już na etapie zakupu produktu przez dystrybutora. To, co dzieje się z nim później (czy zostanie odsprzedany klientowi i za jaką kwotę) ma znaczenie drugorzędne. Proces osiągania dochodu w modelu MLM przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Schemat osiągania zysku przez firmę i sprzedawcę w systemie MLM



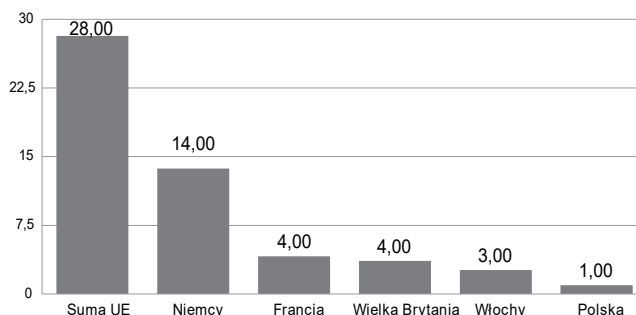
Źródło: opracowanie własne.

W systemie MLM dochód sprzedawców zależy wyłącznie od ich indywidualnego wysiłku – umowa podpisana z firmą nie gwarantuje żadnego stałego wynagrodzenia (Biggart 1990). Zarabiać można wyłącznie poprzez kupowanie towarów od przedsiębiorstwa i sprzedawanie ich po wyższej cenie oraz poprzez budowanie własnej sieci sprzedawców. Każdy dystrybutor może bowiem zapraszać do współpracy z firmą inne osoby, od obrotu których otrzymuje potem prowizję (UOKiK 2013). Ci zaś, z czasem, rekrutują kolejnych konsultantów i w ten sposób tworzy się wielopoziomowa struktura. Cechuje ją przy tym wyraźna hierarchiczność – sprzedawcy zajmują zróżnicowane „stanowiska”, uzależnione od wartości sprzedanych towarów oraz ilości zaproszonych konsultantów. Na rynku sprzedaży bezpośredniej w Polsce działa kilkudziesięciu przedsiębiorców (UOKiK 2013), skupiających blisko milion dystrybutorów (<http://pssb.pl> 2016). Mimo że globalne przedsiębiorstwa sektora sprzedaży bezpośredniej istnieją w Polsce dopiero od lat 90., zajmuje ona piąte miejsce wśród największych europejskich rynków sprzedaży dla tego typu firm (jak wskazują dane z wykresu 3).

Praca sprzedawcy może stanowić zasadnicze (a nawet jedyne) źródło dochodu lub też mieć charakter pracy dorywczej (Pratt, Rosa 2003). Według danych zebranych przez Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, w Polsce działalność w charakterze dystrybutora dla 66,3% konsultantów stanowi pracę dodatkową. Podejmują się go przede wszystkim pracownicy biurowi, nauczyciele, studenci czy uczniowie, a więc osoby osiągające niewielkie dochody i mające czas na pracę dorywczą. Uwagę zwraca bardzo wy-

soki udział kobiet – stanowią one niemal 92% sprzedawców (<http://pssb.pl/pssb/news/details,1,,183,kim-jest-sprzedawca-bezposredni-.html> 2016).

Wykres 3. Wartość sprzedaży w sektorze sprzedaży bezpośredniej w 2015 roku w mld Euro na pięciu największych rynkach



Źródło: Europejskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej SELDIA, <http://pssb.pl> [22.07.2016].

Sprzedaż bezpośrednia jako elastyczna forma zatrudnienia

Praca sprzedawcy bezpośredniego ma niewątpliwie charakter niestandardowy. Elastyczność zatrudnienia stanowi istotę modelu marketingu wielopoziomowego, lecz pewne jej formy są również stosowane przez przedsiębiorstwa SLM. W sprzedaży bezpośredniej mamy do czynienia z formami zatrudnienia, które można uznać za niestandardowe pod względem więcej niż jednego czynnika. Oprócz rodzaju umowy, od standardu odbiegają między innymi takie kwestie jak miejsce czy czas pracy.

Dystrybutorzy stanowią niezwykle cenny zasób firm zajmujących się sprzedażą bezpośrednią, jednak nie są *de facto* ich pracownikami w klasycznym tego słowa znaczeniu. Niejednokrotnie nie są nawet przez przedsiębiorstwo zatrudnieni (jak współpracujący w oparciu o umowę handlową konsultanci w systemie MLM), a jeśli już, to zwykle nie na mocy umowy o pracę (umowy zlecenia w modelu SLM). Zadaniem sprzedawców jest wyłącznie realizacja celów egzekucyjnych – dystrybucja produktów wśród klientów. Nie biorą oni jednak udziału w ustalaniu tych celów, opracowywaniu polityki cenowej, oferty produktowej firmy czy wysokości prowizji. Tego typu kwestie rozstrzygane są w organizacji na innym poziomie – w działach odpowiedzialnych za finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi czy marketing, zatrudniających na stałe pracowników, których zgodnie z terminologią Atkinsona można nazwać „trzonem zatrudnienia”. W tym kontekście da się zauważyć, że firmy stosujące różne modele sprzedaży bezpośredniej wprowadzają rozwiązania podobne do elastyczności liczbowej – sprzedawcy SLM zatrudniani są na mocy umowy

– zlecenia, łatwo więc regulować ich liczbę, zaś konsultanci MLM praktycznie nie generują żadnych kosztów dla przedsiębiorstwa (nie otrzymują pensji), więc ich ilość może być nieograniczona. Jedynie odpowiedzialny za strategiczne kwestie „trzon” zatrudniany jest w klasyczny sposób – nie dotyczy to łatwo zastępowalnych sprzedawców. Struktura omawianego typu przedsiębiorstw ma więc charakter dualny i elastyczny.

Dodatkowo, w modelu MLM mamy do czynienia również z elastycznością płacową. Dochód sprzedawcy zależy bowiem wyłącznie od jego indywidualnego wysiłku włożonego w dystrybucję produktów, rekrutację nowych konsultantów i motywowanie ich do efektywnej pracy tak, by otrzymywać jak najwyższe prowizje od ich obrotu.

Zatrudnienie w firmach zajmujących się sprzedażą bezpośrednią może mieć także elastyczny charakter pod względem długości okresu zatrudnienia. Elastyczność czasowa dotyczy przede wszystkim sprzedawców w przedsiębiorstwach SLM – stosowane przez pracodawców umowy zlecenia mają z definicji charakter terminowy, w związku z czym po ich wygaśnięciu można łatwo zakończyć współpracę ze sprzedawcą. Nieco inaczej kwestia ta wygląda w przypadku konsultantów MLM – ponieważ nie łączy ich z organizacją ani klasyczna umowa o pracę, ani formy stosowane często jako jej substytuty (wspomniana umowa zlecenie czy umowa o dzieło), sprzedawcy w tym systemie nie można w zasadzie zwolnić. Rozwiązanie umowy handlowej jest dopuszczalne pod pewnymi warunkami, jednak przedsiębiorcom zwykle na nim nie zależy – sprzedawcy nie generują kosztów, jedynie potencjalne zyski (nawet gdy kupują od czasu do czasu produkty na własny użytek, firma zarabia).

Jedną z charakterystycznych cech sprzedaży bezpośredniej jest elastyczność pod względem wymiaru czasu pracy i regularności zatrudnienia. Obowiązki zarówno konsultantów SLM, jak i MLM polegają przede wszystkim na umawianiu i przeprowadzaniu spotkań z potencjalnymi klientami, by zaprezentować produkt i zawrzeć transakcję. Godziny pracy są w związku z tym uzależnione od ilości umówionych spotkań i dyspozycyjności klientów. Dodatkowo, w modelu marketingu wielopoziomowego sprzedawca – jako całkowicie niezależna od przedsiębiorstwa jednostka – sam decyduje o tym, ile czasu ostatecznie poświęca na działalność.

Ponieważ praca konsultanta zdecydowanie odbiega od pracy biurowej, zazwyczaj wykonywana jest poza siedzibą organizacji, co również stanowi o jej elastyczności. Miejscem pracy sprzedawcy mogą być hotele czy sanatoria, w których organizuje się prezentacje dla wielu potencjalnych nabywców czy dom klienta, jako miejsce bardziej kameralnych spotkań. Znaczną część obowiązków, na przykład telefony, organizowanie spotkań, składanie zamówień,

sprzedawca wykonuje jednak we własnym domu. Działalność w charakterze konsultanta można rozumieć jako rodzaj telepracy, ponieważ wykonywana jest zdalnie, a w dodatku dużą rolę odgrywają w niej rozmaite media (przede wszystkim Internet, służący jako narzędzie do składania zamówień, lecz także komunikacji z klientami oraz innymi konsultantami, zwłaszcza w systemie MLM).

Elastyczność zatrudnienia jest wpisana w charakter sprzedaży bezpośredniej i przejawia się na wiele sposobów. Ponieważ działalność w charakterze sprzedawcy bezpośredniego daje dużą swobodę, szczególnie w zakresie samodzielnego regulowania swojego czasu pracy, może stanowić dodatkowe źródło dochodów. Mówi się o nim również w kontekście pracy kobiet i wskazuje na możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym (Pratt, Rosa 2003). Jak wskazują przytoczone wcześniej dane PSSB, specyfika sprzedaży bezpośredniej rzeczywiście sprawia, że zajęcia tego podejmują się głównie kobiety oraz osoby mające czas na dodatkową działalność. Pracę konsultanta cechuje nie tylko elastyczność, lecz także relatywnie niewielkie bariery wejścia – aby rozpocząć działalność w systemie MLM wystarczy zostać zaproszonym przez innego sprzedawcę i kupić „zestaw startowy” składający się z materiałów szkoleniowych oraz kilku produktów (Koehn 2001). Z uwagi na te dwie kwestie, w omawianym sektorze dostrzega się szansę wejścia na rynek pracy dla osób wcześniej nieaktywnych zawodowo (<http://pssb.pl/pssb/news/details,1,,180,profleszek-balcerowicz-o-rolisprzedaży-bezpośredniej-na-ryнку-pracy.html> 2016).

Elastyczne formy zatrudnienia, w tym sprzedaż bezpośrednia bywają postrzegane jako korzystne zarówno z punktu widzenia przedsiębiorców (optymalna strategia w warunkach zwiększonej konkurencyjności, możliwość szybkiego dostosowywania się do wymogów rynku), jak i pracowników (mobilność, możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym, samodzielne kształtowanie swojego czasu pracy). Nie należy jednak zapominać o tym, że elastyczność niesie ze sobą również liczne wyzwania dla obu grup.

Wyzwania dla pracowników

Ponieważ sprzedaż bezpośrednia łączy w sobie bardzo wiele cech charakterystycznych dla różnych niestandardowych form zatrudnienia, osoby trudniące się tym zajęciem muszą na co dzień mierzyć się z całym szeregiem rozmaitych trudności. Niektóre z nich wiążą się bezpośrednio ze specyfiką modelu SLM lub MLM, inne charakterystyczne są dla większości nietypowych form zatrudnienia.

Jak zostało wspomniane wcześniej, pracę sprzedawcy

bezpośredniego można w pewnym sensie określić mianem telepracy – znaczna część (a niekiedy nawet całość) obowiązków wykonywana jest bowiem zdalnie i z użyciem nowych technologii. O ile ewentualne bariery technologiczne nie są szczególnie trudne do pokonania (internetowe systemy składania zamówień są dość przejrzyste, zaś pozostałe formy komunikacji z organizacją i klientami opierają się na telefonach i e-mailach), o tyle pewnych problemów może nastroczać fakt wykonywania pracy w domu. Spotkania z klientami w celu prezentacji produktów i dokonywania transakcji to bowiem zaledwie część obowiązków sprzedawcy. Konsultantom bardzo dużo czasu zajmują takie czynności jak koordynowanie i składanie zamówień, zdobywanie wiedzy na temat produktów i technik sprzedażowych (materiały często są dostępne online), motywowanie zrekrutowanych sprzedawców (w systemie MLM) czy wszelkie kwestie związane z utrzymywaniem kontaktu z klientem. Ten ostatni czynnik ma szczególne znaczenie w branżach oferujących produkty, w oparciu o które łatwo budować lojalność wobec marki – na przykład w branży kosmetycznej. Konsultantka w firmie sprzedającej kosmetyki powinna prosić klientki o opinie dotyczące działania produktów, proponować nowości, dbać o to, by we właściwym czasie zasugerować każdej z nich kupno nowego zestawu. Tego typu czynności wykonuje się zazwyczaj w domu – szczególnie jeśli mamy do czynienia z matkami godzącymi działalność sprzedażową z opieką nad dziećmi (Pratt, Rosa 2003). Warunki panujące w takim środowisku nie zawsze sprzyjają jednak efektywnej pracy, szczególnie wtedy, gdy sprzedawcę rozpraszają dodatkowe bodźce (na przykład obecność dzieci). Praca w miejscu zamieszkania charakteryzuje się brakiem różnego rodzaju barier, charakterystycznych dla tradycyjnych form zatrudnienia. Aby łatwiej rozdzielić obowiązki zawodowe, domowe i czas wolny, sprzedawcy bezpośredni muszą sami je sobie wytworzyć. Mowa o takich instrumentach jak (Berke 2003):

1. **Bariery przestrzenne:** związane z faktem, że miejsce pracy jest w fizyczny sposób oddzielone od miejsc związanych z czasem wolnym. Pracujący w domu sprzedawcy bezpośredni organizują swoją przestrzeń pracy poprzez wydzielenie do tego celu osobnego pomieszczenia lub (kiedy nie ma takiej możliwości) wprowadzanie w najbliższym otoczeniu drobnych zmian w momencie rozpoczęcia i zakończenia pracy (wyjmowanie/chowanie komputera, materiałów szkoleniowych, itp.);
2. **Bariery behawioralne:** zmiana sposobu zachowania się podczas pracy. Wytworzenie tego rodzaju barier jest dla osób pracujących w domu szczególnie ważne, gdyż wykonując swoje obowiązki poza biurem są

często narażone na to, że inni domownicy lub znajomi będą im w tym przeszkadzać. Ważną rolę pełni więc szczegółowe planowanie działań i ustalanie zasad obowiązujących w godzinach pracy (dotyczących przerywania, oglądania telewizji) i poza nimi (odłożenie na bok wszystkich zawodowych obowiązków, wyłączenie służbowego telefonu);

3. **Bariery temporalne:** dotyczące godzin pracy. W przypadku pracy w domu, czas poświęcony na wykonywanie obowiązków zawodowych przeplata się z czasem przeznaczonym na obowiązki domowe, przez co łatwo o zaniedbania w każdej z tych sfer. Pracując w domu, konsultanci starają się kumulować zadania związane ze sprzedażą w jednym momencie dnia, zamiast rozbijać je na kilka sesji;
4. **Bariery społeczne:** wynikające z pełnienia kilku ról społecznych i zróżnicowanych zobowiązań wobec rodziny oraz organizacji i kolegów z pracy (w tym przypadku – innych konsultantów). Kobiety zajmujące się sprzedażą bezpośrednią usiłują zachować równowagę między tymi sferami poprzez uzależnienie stopnia zaangażowania w działalność zawodową od cyklu życia swojej rodziny oraz wieku potomstwa. Matki małych dzieci wchodzi w swoje obowiązki zawodowe powoli, by zająć się nimi „na poważnie”, gdy dzieci staną się bardziej samodzielne;
5. **Bariery psychologiczne:** stosowanie wyżej wymienionych barier i wprowadzanie zasad ułatwiających efektywne wykonywanie pracy w domu wymaga zastosowania barier psychologicznych. Paradoksalnie, oznacza to włączenie domowników (do pewnego stopnia) w działalność związaną ze sprzedażą – zapoznanie ich z celami i motywacjami oraz specyfiką pracy. Dzięki temu łatwiej o zrozumienie z ich strony.

Osoby wykonujące pracę zdalną mogą więc kontrolować między innymi czas, jaki na nią przeznaczają, stosując bariery temporalne. Specyfika działalności konsultanta sprawia jednak, że godziny pracy są jedynie częściowo zależne od jego woli i indywidualnej organizacji obowiązków. Umawiając się na spotkania w celu prezentacji i sprzedaży produktów należy bowiem wziąć pod uwagę dyspozycyjność klientów, a ci – jeśli pracują w tradycyjnym wymiarze godzin – są dostępni zazwyczaj wieczorami i w weekendy. Tym sposobem, sprzedawcy nie zawsze mogą spędzić ten czas ze swoimi rodzinami, co staje się szczególnie problematyczne jeśli współmałżonek pracuje w standardowych godzinach (Pratt, Rosa 2003). Teoretycznie, intensywność spotkań oraz wszelkich wysiłków związanych ze sprzedażą można samemu regulować (szczególnie w systemie MLM),

w praktyce jednak, chcąc osiągnąć sukces, trzeba poświęcać na pracę nie mniej czasu niż na tradycyjny etat (Pratt, Rosa 2003). Wyjątkowa łatwość godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych przypisywana elastycznym formom zatrudnienia w niektórych przypadkach może więc okazać się iluzoryczna.

Cechą charakterystyczną nie tylko sprzedaży bezpośredniej, lecz także innych niestandardowych form zatrudnienia, jest brak benefitów związanych z zatrudnieniem na mocy tradycyjnej umowy o pracę. O ile umowa zlecenie łącząca z przedsiębiorcą sprzedawców SLM zapewnia opłacenie przez pracodawcę niektórych składek na świadczenia społeczne, o tyle konsultanci MLM związani z firmą jedynie umową handlową są *de facto* osobami samozatrudnionymi i opłacanie wszystkich składek leży wyłącznie w ich gestii. Luźny związek z organizacją z jednej strony daje pracownikowi większą swobodę działania, z drugiej jednak sprawia, że nie może się on cieszyć takimi samymi prawami jak osoby zatrudnione na mocy klasycznej umowy o pracę (Standing 2011). Mowa nie tylko o wspomnianych już świadczeniach społecznych, lecz także o braku stabilności zatrudnienia – osobę pracującą na przykład na umowie zleceniu (sprzedawcę SLM) przedsiębiorca może w każdej chwili zwolnić nie wypłacając żadnej odprawy i nie zachowując żadnego okresu wypowiedzenia. Zwolnienia nie dotyczą co prawda sprzedawców MLM, jednak praca wyłącznie na własny rachunek obarczona jest dużym ryzykiem niepowodzenia. Jedną z niewielu strategii radzenia sobie z brakiem stabilności, jaką mogą przyjąć osoby samozatrudnione lub pracujące na mocy np. umowy zlecenia, jest intensyfikacja pracy (Kozek, Radzka 2011). Pracując dłużej i podejmując większy wysiłek można zarobić więcej (dotyczy to nie tylko sprzedawców, lecz także osób pracujących w oparciu o stawkę godzinową) i część dochodu przeznaczyć na oszczędności lub opłacenie składek. W przypadku sprzedaży bezpośredniej, nieco większą stabilność może dawać łączenie tego zajęcia z inną pracą i angażowanie się w większym stopniu dopiero wtedy, gdy osiąga się sukcesy (Pratt, Barnett 1997).

Praca na własny rachunek stawia pracownika przed licznymi wyzwaniami, czasem niewspółmiernymi do osiągniętych korzyści (np. wysokości dochodu). Z tego powodu często mówi się o zjawisku „pozornego samozatrudnienia”, dotyczącego pracowników nisko wykwalifikowanych (Podawca 2011), lecz także specjalistów w takich dziedzinach jak ochrona zdrowia, m.in. pielęgniarstwo (Kozek, Radzka 2011). Osoby te współpracują ze swoimi „pracodawcami” jako niezależne, samozatrudnione podmioty prowadzące działalność gospodarczą, choć specyfika ich pracy wskazywałaby raczej na fakt, że powinni być zatrudnieni na mocy

klasycznej umowy o pracę. Jest to sytuacja zgoła inna niż ta, z którą mamy do czynienia w systemie MLM, gdzie formalna niezależność konsultantów stanowi istotę modelu. Problem „pozornego samozatrudnienia” polega bowiem na tym, że prowadzenie własnej działalności wypiera umowę o pracę, pozbawiając „pracowników” różnego rodzaju benefitów, dla „pracodawcy” zaś oznaczając oszczędność kosztów – opłacanie ubezpieczenia czy składek emerytalnych nie leży już bowiem w jego gestii. Jednocześnie, wysokość wynagrodzenia „pracownika” nie rekompensuje kosztów składek oraz samego prowadzenia działalności.

Wyzwania dla pracodawców

Mimo, że dla pracodawców stosowanie elastycznych form zatrudnienia może oznaczać szereg korzyści (oszczędność kosztów pracy, możliwość łatwego regulowania liczby pracowników, itp.), bywa też uznawane za trudne zadanie menedżerskie (Kozek, Kubisa 2011). Sprzedaż bezpośrednia to sektor, w którym skupiają się różnego rodzaju problemy związane z niestandardowym zatrudnieniem. Szczególnie widoczne są one w modelu MLM, charakteryzującym się wyjątkowo luźną relacją konsultantów z organizacją.

Zasadnicze wyzwanie dla systemu marketingu wielopoziomowego stanowią ograniczone możliwości sprawowania kontroli nad sprzedawcami. Oni sami decydują, jak dużo czasu poświęcają na działalność i w jakim trybie ją wykonują oraz czy w ogóle zamierzają odsprzedawać produkty klientom – często zdarza się bowiem, że kupują je wyłącznie na własny użytek (Koehn 2001). Mimo, że sam fakt dokonania zakupu przez konsultanta oznacza zysk dla firmy, w interesie przedsiębiorstwa leży poszerzanie bazy klientów i sprzedawców, a do tego mogą przyczynić się wyłącznie aktywni dystrybutorzy. Tymczasem, przedstawiciele „trzonu zatrudnienia” nie tylko nie mają jednoznacznych informacji na temat wymiaru czasowego oraz intensywności pracy poszczególnych osób (mają jedynie dostęp do ich historii zamówień oraz liczby zrekrutowanych sprzedawców), lecz także nie mogą na nie swobodnie wpływać. Brak formalnego zatrudnienia konsultantów sprawia bowiem, że firma nie może stosować wobec nich takich form nacisku, jak w przypadku osób związanych umową o pracę, czy nawet umową zleceniem lub umową o dzieło. Sankcje negatywne, takie jak zwolnienia czy redukcja wynagrodzenia, nie mają racji bytu w odniesieniu do niezależnych jednostek samodzielnie kształtujących swoje dochody.

W obliczu tego rodzaju wyzwań, szczególnego znaczenia nabiera motywowanie konsultantów. Firmy MLM stosują wyjątkowo szeroki wachlarz motywatorów we-

wewnętrznych – związanych z istotą wykonywanej pracy (Katz 1964) – oraz zewnętrznych – wynikających bezpośrednio z działań przedsiębiorcy (Armstrong 2011). Aby zwiększyć motywację wewnętrzną sprzedawców, „trzon zatrudnienia” redaguje różnego rodzaju materiały przedstawiające pracę konsultanta jako ciekawą, przynoszącą satysfakcję i dającą możliwości rozwoju. Podobną rolę pełnią wypowiedzi sprzedawców zajmujących najwyższe „stanowiska” i stanowiących uosobienie sukcesu. Przemawiając podczas szkoleń czy większych imprez do zgromadzonych konsultantów, podkreślają nie tylko finansowe, lecz także pozamaterialne korzyści ze swojej pracy – interesujący styl życia, możliwość pomagania innym, czas dla rodziny, niezależność (Pratt 2000). Wspomniany aspekt materialny stanowi z kolei składnik motywatorów zewnętrznych. Firmy MLM starają się oddziaływać na sprzedawców na tym polu poprzez oferowanie wynagrodzenia uzależnionego w pełni od indywidualnego wysiłku (płaca zmienna), możliwość otrzymywania prowizji, nagrody dodatkowe (na przykład samochód). Istotny jest również fakt, że dochody, które może osiągać konsultant, nie mają wartości granicznej – łatwo więc przekonać sprzedawcę, że w systemie MLM można zarobić więcej niż na etacie (Pratt 2000). Motywujący charakter ma również sama ścieżka kariery w organizacji i sposób jej przedstawiania – ciężko pracując i rekrutując nowych konsultantów można zejść wysoko. Awans, po spełnieniu wymaganych kryteriów, osiągany jest automatycznie, co nadaje karierze sprzedawcy pewien walor przewidywalności, o którą na elastycznym rynku pracy jest coraz trudniej (Sennett 2010).

Kolejnym ważnym aspektem w obliczu radzenia sobie z brakiem kontroli jest wzmocnienie zaangażowania. Instrumenty wpływające na zaangażowanie są szczególnie przydatne wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z zachowaniem dobrowolnym (Purcell i inni 2003), a taki właśnie charakter ma praca sprzedawcy MLM. Aby konsultanci nie wykorzystywali kontroli do bezczynności, lecz sami chcieli pracować na sukces firmy, w przedsiębiorstwach MLM cele sprzedawców wyznacza się tak, by były tożsame z celami organizacji. Oba stronom relacji zależy na uzyskiwaniu jak największego dochodu – konsultant musi więc kupować jak najwięcej towarów od firmy i odsprzedawać je potem z zyskiem (Biggart 1990). Zaangażowanie w systemie MLM wzmocnia fakt, że konsultant nie ma żadnego dodatkowego źródła zarobku poza sprzedażą i rekrutowaniem nowych członków – musi więc pozostawać stale aktywny, jeśli chce odnosić sukcesy. Nawet zajmując bardzo wysokie „stanowisko” i posiadając rozwiniętą strukturę sprzedawców, od których obrotu otrzymuje się prowizję, nie można spocząć na laurach – wysiłek powinien być bowiem skierowany ku

motywowaniu zespołu do jak najbardziej efektywnej pracy (na przykład w ramach szkoleń) (Pratt, Rosa 2003). Przywództwo stanowi z resztą istotny czynnik w kształtowaniu zaangażowania innych osób (Armstrong 2011).

Nie tylko firmy oparte na modelu MLM, lecz także wiele innych organizacji stosujących elastyczne formy zatrudnienia, może borykać się z brakiem lojalności pracowników. Elastyczność sprzężona jest bowiem z mobilnością na rynku pracy i stałym poszukiwaniem coraz lepszych jej warunków (Kozek 2013). Menedżerowie, nie chcąc ponosić kosztów szkolenia nowych pracowników oraz ich rekrutacji, stoją w obliczu poważnego wyzwania. W pewnym stopniu dotyczy ono także sektora sprzedaży bezpośredniej, choć tu koszty szkoleń często ponoszą sami sprzedawcy (na przykład w systemie MLM) (Koehn 2001). Da się jednak zauważyć dużą fluktuację konsultantów, co nie wpływa pozytywnie na morale osób, które kontynuują współpracę z firmą (Pratt, Barrett 1997). Na lojalność pracowników w istotny sposób wpływa ich poczucie przynależności do organizacji (Armstrong 2011), wyrażającej się w:

- 1. Chęci pozostania członkiem organizacji** (Mowday i inni 1982): rekrutacja nowych sprzedawców w systemie MLM nie należy do zadań „trzonu zatrudnienia”, lecz aktywnych konsultantów. Do zapraszania nowych osób do współpracy motywuje ich wizja przyszłych prowizji (Biggart 1990). Mimo, że proces ten pozostaje poza kontrolą „trzonu”, daje on sprzedawcom wskazówki odnośnie tego, jakie osoby są dobrym „materiałem” na konsultanta. Poleca się więc rekrutowanie określonego typu osób – lojalnych klientów znających dobrze produkty; osób nie do końca zadowolonych ze swojej aktualnej pracy i poszukujących czegoś nowego; matek małych dzieci, szukających takiej formy zatrudnienia, która umożliwi im spędzanie znacznej ilości czasu w domu (Pratt 2000). Łatwość pozyskiwania nowych członków zwiększa fakt, że bariery wejścia do organizacji wymagają jedynie inwestycji w produkty i materiały szkoleniowe (Koehn 2001). Sprzedaż bezpośrednia jest więc dobrą alternatywą w stosunku do innych typów działalności gospodarczej, wymagających większych nakładów finansowych;
- 2. Silnej wierze w wartości i cele organizacji oraz ich akceptacji** (Mowday i inni 1982): realizacja tego aspektu odbywa się poprzez intensywną socjalizację, tak by wartości organizacji zostały zinternalizowane. W firmach MLM proces ten przypomina nieco zjawiska zachodzące w sektach – najpierw następuje burzenie dotychczasowego porządku (np. dawna praca uznawana jest za nie przynoszącą satysfakcji, nie gwarantującą odpowiednich dochodów, życie rodzinne za niepełne z powodu braku czasu, itp.), a w dalszej

kolejności zastępowanie go nowym (np. działalność w firmie umożliwi realizację celów materialnych, przyniesie satysfakcję, lepsze życie rodzinne, da możliwość poznania ciekawych ludzi, itp.) (Pratt 2000).

3. Gotowości do podjęcia znacznych starań na rzecz organizacji (Mowday i inni 1982): duże znaczenie ma tu kwestia więzi społecznych, powstających wewnątrz organizacji i poczucie wspólnotowości. Mimo, że konsultanci w systemie MLM są niezależnymi od siebie jednostkami, mają wiele okazji do nawiązywania i podtrzymywania wzajemnych kontaktów: szkolenia w mniejszych i w większych grupach, seminaria, wyjazdy. Początkujących sprzedawców zachęca się wręcz do pozostawiania w intensywniej relacji z osobami, które zaprosiły ich do firmy – traktuje się je jako mentorów i źródło różnego rodzaju rad. Podczas spotkań konsultanci rozmawiają nie tylko o kwestiach biznesowych, lecz także tych związanych z życiem prywatnym. Wszystko to prowadzić ma do sytuacji, w której konsultant postrzega firmę jako swoją „rodzinę” (Pratt, Rosa 2003). Tak silna więź sprawia, że łatwiej podjąć dobrowolny wysiłek na rzecz organizacji (Purcell i inni 2003).

Podsumowanie

Popularyzacja elastycznych form zatrudnienia, rozumianych jako alternatywne w stosunku do pracy na pełny etat w oparciu o umowę o pracę, stanowi jedną z najistotniejszych tendencji zarówno na polskim, jak i światowym rynku pracy. Za jej symptomy można uznać między innymi wzrost odsetka osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin lub na umowy czasowe, lecz także rozwój takich sektorów jak sprzedaż bezpośrednia. Praca sprzedawcy bezpośredniego w modelu marketingu jedno- lub wielopoziomowego łączy w sobie wiele cech charakterystycznych dla różnych niestandardowych form zatrudnienia – cechuje ją elastyczność liczbowa, płacowa i czasowa. Dodatkowo, nosi w sobie znamiona telepracy, znaczna część obowiązków wykonywana jest bowiem zdalnie. Sektor sprzedaży bezpośredniej, z uwagi na szczególny stopień wykorzystania elastycznych form zatrudnienia, posłużył za przykład ilustrujący wyzwania związane z niestandardową pracą oraz możliwe sposoby radzenia sobie z nimi.

Elastyczne formy zatrudnienia, w tym sprzedaż bezpośrednia, bywają przedstawiane jako korzystne zarówno dla pracowników (ułatwiona mobilność na rynku pracy, niepełny etat dający możliwość godzenia pracy zarobkowej z życiem rodzinnym, a nawet możliwość wejścia na rynek

pracy dla osób wcześniej nieaktywnych), jak i dla pracodawców (możliwość dostosowywania strategii zatrudnienia do wymogów rynku i koniunktury, zwiększona efektywność w warunkach konkurencyjności). Dostrzegalny jest jednak również fakt, że wiążą się z nimi różnorakie problemy i wyzwania. W tym kontekście, w literaturze zwraca się szczególnie uwagę na położenie pracowników, którzy borykają się z brakiem stabilności zatrudnienia czy utratą różnego rodzaju uprawnień (jak w przypadku zjawiska „pozornego samozatrudnienia”). Warto jednak podkreślić, że z elastycznymi formami zatrudnienia związane są także inne, nie zawsze zauważalne na pierwszy rzut oka, problemy. Mowa tu, między innymi, o wyzwaniach wynikających z podejmowania pracy zdalnej w nienormowanych godzinach – aby wykonywać swoje obowiązki efektywnie i jednocześnie zachować równowagę między życiem zawodowym a rodzinnym, osoby podejmujące się tego typu zajęć (na przykład sprzedaży bezpośredniej) muszą nauczyć się tworzyć i wykorzystywać liczne bariery rozgraniczające te dwie sfery. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kobiet wychowujących dzieci – grupy społecznej, dla której niestandardowe formy zatrudnienia mogą wiązać się ze szczególnymi korzyściami (dlatego to kobiety najczęściej wykonują pracę sprzedawców bezpośrednich lub zatrudniane są na część etatu). Wizja posiadania pracy pozwalającej na poświęcanie dużej ilości czasu rodzinie, nie zawsze jest jednak łatwa do zrealizowania – sam fakt podjęcia zatrudnienia w formie elastycznej nie wystarcza do zachowania równowagi. Niestandardowe formy zatrudnienia, nie zawsze oznaczają też korzyści finansowe – w przypadku sprzedaży bezpośredniej opartej na modelu MLM teoretycznie można zarobić nieograniczoną ilość pieniędzy, w praktyce jednak osiągnięcie sukcesu materialnego wymaga dużych poświęceń i bardzo intensywnej pracy – zazwyczaj dochód ze sprzedaży może stanowić jedynie dodatek do ogólnych dochodów gospodarstw domowych z innych źródeł. Jeszcze gorzej przedstawia się pod tym względem sytuacja pracowników pozornie samozatrudnionych, którzy również zmuszeni są do intensyfikacji pracy, by poradzić sobie w warunkach niepewności. Potencjalne korzyści płynące z działalności w sektorze sprzedaży bezpośredniej są przez konsultantów dostrzegane, widać jednak również potrzebę pewnej dozy stabilności – praca sprzedawcy stanowi zwykle zajęcie dodatkowe obok innej, bardziej standardowej pracy. Na uczynienie z niej głównego źródła dochodów decydują się jedynie ci konsultanci, którym udaje się regularnie osiągać sukcesy finansowe.

Aspektem nieco pomijanym jest fakt, że elastyczne formy zatrudnienia bywają również wyzwaniem menedżerskim dla pracodawców. Ich popularyzacja oznacza bowiem

zwiększoną mobilność na rynku pracy. Niestandardowe formy zatrudnienia stanowią dla przedsiębiorców broń obosieczną – z jednej strony umożliwiają wprowadzanie szybkich, nieskomplikowanych i bezkosztowych zmian liczby pracowników czy zakresu ich obowiązków, z drugiej zaś wiążą się ze spadkiem lojalności pracowników i brakiem zaangażowania. Duża fluktuacja pracowników staje się problemem szczególnie wówczas, gdy mamy do czynienia z wykwalifikowanymi, doświadczonymi specjalistami – rekrutacja i wyszkolenie nowego pracownika wymaga bowiem znacznych nakładów czasu i pieniędzy. W niektórych przedsiębiorstwach, na przykład w firmach MLM, koszty szkoleń leżą więc po stronie pracowników. Dodatkowo, w tego typu przedsiębiorstwach da się zauważyć liczne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, mające pozytywnie wpływać na zaangażowanie i poczucie przynależności do organizacji. Ma to o tyle duże znaczenie, że praca w charakterze sprzedawcy MLM jest całkowicie dobrowolna – zarówno w wymiarze czasu, jak i intensywności pracy. Brak możliwości sprawowania kontroli nad poczynaniami poszczególnych konsultantów i stosowania form nacisku skutkuje z kolei zwróceniem się ku takim technikom motywacyjnym, w których główną rolę pełnią sankcje pozytywne i motywatory wewnętrzne. Strategie obecne w firmach zajmujących się sprzedażą bezpośrednią mogą być z powodzeniem wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach i pomóc w rozwiązaniu problemu braku lojalności tych grup pracowników, którzy stanowią szczególnie cenny zasób organizacji.

11. Kozek W., Kubisa J., (2011) *W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności w transporcie pasażerskim* [w:] Kozek W., (red.), Gra o jutro usług publicznych w Polsce, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
12. Kozek W., Radzka B., (2011) *Wpływ liberalizacji i prywatyzacji usług publicznych na zatrudnienie* [w:] Kozek W., (red.), Gra o jutro usług publicznych w Polsce, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
13. Mowday R., Porter L., Steers R., (1982) *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, London: Academic Press.
14. Podawca D., (2011) *Kurierzy w sektorze pocztowym w Polsce – praca na własny rachunek jako wymuszenie czy jako wybór?* [w:] Kozek W., (red.), Gra o jutro usług publicznych w Polsce, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
15. Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, <http://pssb.pl> [22.07.2016].
16. Pratt M.G., (2000) *The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors*, "Administrative Science Quarterly", nr 3.
17. Pratt M.G., Barnett, C.K., (1997) *Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques: Promoting Change through "Safe" Ambivalence*, "Management Learning", nr 1.
18. Pratt M.G., Rosa J.A., (2003) *Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations*, "The Academy of Management Journal", nr 4.
19. Purcell J., Kinnie K., Hutchinson S., Rayton B., Swart J., (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, London: CIPD.
20. Robbins S.P., Judge T.A., (2012) *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
21. Rutkowski I., Wrzosek W., (1976) *Marketingowa strategia sprzedaży*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
22. Sennet R., (2010) *Kultura nowego kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo MUZA SA.
23. Skórska A., (2008) *Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy szansą na zwiększenie aktywności zawodowej kobiet – doświadczenie krajów UE* [w:] Sadowska-Snarska C., (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
24. Standing G., (2011) *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
25. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2012), *Raport: rynek sprzedaży bezpośredniej w Polsce*, Łódź: Delegatura UOKiK w Łodzi.

Bibliografia

1. Armstrong M., (2011), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
2. Atkinson J., (1984) *Manpower Strategies for Flexible Organizations*, "Personnel Management", nr 8.
3. Bąk E., (2009) *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Warszawa: C.H. Beck.
4. Berke D.L., (2003) *Coming Home Again. The Challenges and Rewards of Home-based Self-employment*, "Journal of Family Issues", nr 4.
5. Biggart N., (1990) *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*, Chicago: University of Chicago Press.
6. Jeleniewska J., Chrościelewski R., Opieka R., (2008) *Korzyści i zagrożenia dla pracowników ze stosowania elastycznych form zatrudnienia na bazie doświadczeń NSZZ „Solidarność” Stoczni Gdańskiej* [w:] Sadowska-Snarska C., (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
7. Katz D., (1964) *The motivational basis of organizational behaviour*, "Behavioural Science", nr 9.
8. Koehn D., (2001) *Ethical issues connected with Multi-Level Marketing schemes*, "Journal of business ethics", nr 29.
9. Kotler P., (2005) *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
10. Kozek W., (2013) *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Licencja:



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa Na tych samych warunkach. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Agencji Managerskiej VIP for You. Pełna treść licencji dostępna pod adresem: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/> Publikacja dostępna w sieci pod adresem: <http://kwartalnikrsk.pl>