Elastyczne Formy Pracy

poradnik dla pracodawców

Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Projekt jest realizowany przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
The project is realized with contribution of funds from European Social Fund within the framework of Community Initiative EQUAL.

Wykaz publikacji przygotowanych w ramach projektów IW EQUAL „Elastyczny Pracownik - Partnerska Rodzina" (Działania 1. i 2.) oraz „Rodzic - Pracownik" (Działanie 3.):

1. Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga praca-życie w aspekcie polskiego rynku pracy*, Białystok 2005.
2. Muczyński M., Żynel M., *Analiza potrzeb rodziców w zakresie organizacji opieki nad dziećmi w świetle rozwiązań sprzyjających godzeniu życia zawodowego i rodzinnego*, Białystok 2006.
3. Kwiatkowska A., Nowakowska A., *Mężczyzna polski: psychospołeczne czynniki warunkujące pełnienie ról zawodowych i rodzinnych*, Białystok 2006.
4. Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Białystok 2006.
5. Muczyński M., Żynel M., *Ewaluacja strategii uelastyczniania publicznych przedszkoli i żłobków*, Białystok 2007.
6. Sadowska-Snarska C. (red.), *Instytucjonalna opieka nad dziećmi w Polsce w aspekcie godzenia życia zawodowego z rodzinnym,* Białystok 2007.
7. *Reconciling Work and Family. Good Practices from Finland, Poland and Spain*, University of Helsinki Palmenia Centre for Cobtinuing Education, Helsinki 2007.
8. *Godzenie życia zawodowego z rodzinnym. Dobre praktyki z Finlandii, Polski i Hiszpanii*, Uniwersytet Helsiński, Uniwersytet Helsiński, Centrum Kształcenia Ustawicznego Palmenia 2007.
9. *WORK - LIFE BALANCE. Comparative study: Finland - Poland - Spain*, Białystok 2007.
10. *Równowaga Praca - Życie. Studium porównawcze: Finlandia - Polska - Hiszpania*, Białystok 2007.
11. Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga Praca - Życie - Rodzina*, Białystok 2007.
12. *ELASTYCZNE FORMY PRACY - poradnik dla pracowników,* Białystok 2007.
13. *ELASTYCZNE FORMY PRACY - poradnik dla pracodawców*, Białystok 2007.
14. *METODOLOGIA SZKOLENIA PRACODAWCÓW W ZAKRESIE ELASTYCZNYCH FORM PRACY - poradnik dla instytucji szkoleniowych,* Białystok 2007.
15. *METODOLOGIA SZKOLENIA PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE ELASTYCZNYCH FORM PRACY - poradnik dla instytucji szkoleniowych,* Białystok 2007.
16. *ELASTYCZNE FORMY PRACY W PRAKTYCE - poradnik dla psychologów, doradców zawodowych i personalnych,* Białystok 2007.

Publikacje można otrzymać bezpłatnie (do wyczerpania się nakładu).
Formularz zamówienia oraz elektroniczna wersja publikacji znajduje się na stronie www.eppr.pl/publikacje.htm

Elastyczny Pracownik Partnerska Rodzina

Biuro Projektu:
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku
ul. Choroszczańska 31, 15-732 Białystok
tel./fax: (85) 652 50 62
e-mail: biuro@eppr.pl
www.eppr.pl

The Flexible Worker The Partnership Family

Project Office:
Bialystok School of Economics
ul. Choroszczanska 31, 15-732 Bialystok
Tel/Fax: +48 85 652 50 62
e-mail: biuro@eppr.pl
www.eppr.pl

Elastyczne formy pracy

poradnik dla pracodawców

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku
Białystok 2007

RECENZJA PORADNIKA

prof. dr hab. Marek Bednarski

Poradnik został opracowany przez ekspertów Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Copyright © by Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2007

ISBN 978-83-87981-63-1

Publikacja przygotowana w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina" realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
Niniejsza publikacja może nie odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej lub rządu polskiego.

WYDAWNICTWO

WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W BIAŁYMSTOKU
15-732 Białystok, ul. Choroszczańska 31
www.wse.edu.pl, e-mail: wydawnictwo@wse.edu.pl

DRUK

PODLASKA SPÓŁDZIELNIA PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWA
Białystok, ul. 27 Lipca 40/3

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 5

SŁOWO WSTĘPNE 11

Rozdział I. WPROWADZENIE DO ELASTYCZNYCH FORM PRACY 17

1. RODZAJE ELASTYCZNOŚCI 17
2. CZAS PRACY A RÓWNOWAGA PRACY I ŻYCIA POZAZAWODOWEGO 21

Rozdział II. ELASTYCZNOŚĆ NA RYNKU PRACY – POTRZEBA CZY KONIECZNOŚĆ? 34

1. DLACZEGO ELASTYCZNOŚĆ W ZATRUDNIENIU? 34
2. OBOWIĄZUJĄCE REGULACJE PRAWNE – UNIJNE I POLSKIE – DOTYCZĄCE ELASTYCZNYCH FORM PRACY 46
3. WADY I ZALETY ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA – PUNKT WIDZENIA PRACODAWCY I PRACOBIORCY 59

Rozdział III. ELASTYCZNE FORMY PRACY PRZYJAZNE RODZINIE 69

1. TELEPRACA 69
2. ELASTYCZNY CZAS PRACY: ZMIENNE GODZINY ROZPOCZYNANIA PRACY, RUCHOMY CZAS PRACY, INDYWIDUALNY CZAS PRACY 112
   - 2.1. Zmienne godziny rozpoczynania pracy 112
   - 2.2 Ruchomy czas prac 115
   - 2.3. Indywidualny rozkład czasu pracy 121
   - 2.4. Praca w domu 123
   - 2.5. Równoważny czas pracy 127
   - 2.6. Zadaniowy czas pracy 128

Rozdział IV. NOWE SPOJRZENIE NA PRACĘ W NIEPEŁNYM WYMIARZE 131

1. PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE 131
2. JOB-SHARING – DZIELENIE MIEJSCA PRACY 156
3. SKRÓCONY TYDZIEŃ PRACY 181
4. PRACA W SYSTEMIE WEEKENDOWYM 188

Rozdział V. UMOWY CYWILNOPRAWNE 196

1. UMOWA O DZIEŁO 196

2. UMOWA ZLECENIE 203

Rozdział VI. EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM 211

LITERATURA 228

WPROWADZENIE

Poradnik „Elastyczne formy pracy” został przygotowany jako jedno z dwóch podobnych opracowań (jedno dla pracodawców; drugie dla pracowników) związanych z realizacją projektu IW EQUAL „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina”, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Więcej informacji nt. projektu zawarto w Słowie wstępnym do poradnika.

PO CO PORADNIK?

Obserwacje z ostatnich lat wskazują, że wiele polskich rodzin napotyka na poważne trudności w łączeniu ról rodzinnych z pracowniczymi, co przynosi negatywne skutki zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Dla łagodzenia tego konfliktu możliwe jest stosowanie wielu różnych rozwiązań, a wśród nich uelastycznienie organizacji pracy, rozkładów czasu pracy czy systemów czasu pracy w sposób, który ułatwi godzenie życia rodzinnego i zawodowego.

Większość ludzi obawia się zmian, a ich obawy wywodzą się w dużym stopniu z braku dostatecznej wiedzy. Brak wiedzy to też bariera stosowania w praktyce elastycznych sposobów organizowania pracy. Zarówno pracodawcom, jak i pracownikom potrzebne są dodatkowe informacje o rozwiązaniach możliwych do zastosowania w polskich warunkach, o prawnych zasadach ich wdrażania, o możliwych skutkach społecznych, uwarunkowaniach psychologicznych oraz zaletach i mankamentach ich wykorzystywania. Ważne są też zasady (procedury) wprowadzania wybranych elastycznych sposobów organizowania pracy czy czasu pracy, jak i tzw. dobre praktyki, które pokazują, jakie korzyści pracodawcy i pracownicy mogą uzyskać, gdy w firmie stosowane są elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie.

CO ZAWIERA PORADNIK?

W poradniku zawarliśmy ten zasób wiedzy, który wydał się nam – na podstawie obserwacji, badań i znanych doświadczeń firm krajowych i zagranicznych – niezbędny dla uelastycznienia warunków wykonywania pracy w naszym kraju w sposób, w którym możliwe jest złagodzenie konfliktu między obowiązkami opiekuńczymi a powinnościami zawodowymi pracowników. I tak, na początku przedstawiamy Czytelnikom podstawowe informacje nt. projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina": cele, zadania, podjęte w projekcie problemy, współrealizujących go partnerów, formy podjętych, zrealizowanych i planowanych działań oraz dotychczasowe osiągnięcia. Pierwszy rozdział poradnika zawiera podstawowe informacje nt. elastycznych form pracy. Jego celem jest przekazanie podstawowej wiedzy o tym, co oznacza elastyczność na rynku pracy, co można uelastyczniać w zatrudnieniu i organizowaniu pracy, jakie obszary świadczenia pracy i w jakiej formie mogą zostać uelastycznione. Omówiono w nim problem wzajemnej zależności między warunkami, w jakich wykonujemy pracę, sposobem jej organizowania i oceniania a jakością naszego życia; zwłaszcza łączenia pracy zawodowej z powinnościami rodzinnymi. Wykorzystując wyniki badań naukowych autorzy poradnika wskazali podstawowe przyczyny, dla jakich wprowadzane są w firmach elastyczne formy pracy. Omówiono osiągane w ten sposób rezultaty – zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Z treści rozdziału drugiego można dowiedzieć się, dlaczego coraz częściej zajmujemy się elastycznymi formami pracy, jakie znaczenie ma tu prawo pracy – europejskie i polskie – jak reguluje ono kwestie dotyczące elastycznego zatrudnienia, a zwłaszcza elastycznego czasu pracy. Ostatnią część tego rozdziału poświecono wskazaniu głównych zalet i najczęściej występujących wad takich rozwiązań.

Rozdział trzeci, czwarty i piąty poświęcono omówieniu wybranych elastycznych form pracy. Ich wyboru do poradnika dokonano kierując się jednym zasadniczym kryterium: wszystkie one mogą ułatwiać łączenie ich obowiązków zawodowych z rolami rodzinnymi i przynosić korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Dlatego też nie ma w poradniku informacji o wszystkich elastycznych formach zatrudnienia, jakie możliwe są do stosowania w naszym kraju w świetle obowiązujących zasad prawnych. Omówiono jedynie formy przyjazne rodzinie. W rozdziale trzecim opisano szeroko zagadnienia związane z możliwościami wykorzystania telepracy – formy coraz popularniejszej w Polsce i zalecanej

w dokumentach rządowych[1] jako rozwiązanie ułatwiające godzenie życia rodzinnego z zawodowym. W rozdziale tym opisano też wybrane formy uelastyczniania czasu pracy w firmie: zmienne godziny rozpoczynania pracy, ruchomy czas pracy i indywidualny czas pracy. Ponadto opisano zasady związane z wykonywaniem pracy w domu i wskazano elementy pozwalające odróżnić je od pracy nakładczej. W dalszej treści rozdziału trzeciego zaprezentowano wybrane systemy czasu pracy: system równoważnego czasu pracy i zadaniowego czasu pracy, które mogą być doskonałym rozwiązaniem indywidualizacji czasu pracy świadczonej w różnych formach zatrudnienia. Natomiast w rozdziale czwartym podjęto problemy związane z pracą w niepełnym wymiarze czasu: różne – sztywne i elastyczne – sposoby wykorzystania i organizowania zatrudnienia niepełnoetatowego. Omówiono zarówno podstawowe rozwiązanie, jakim jest – sztywne w praktyce i z tego względu często nieprzyjazne rodzinie – zatrudnienie na części etatu, ale też i możliwość jego uelastycznienia z korzyścią dla obu stron: pracodawcy i pracownika. Szeroko przedstawiono więc informacje dotyczące pracy niepełnoetatowej zorganizowanej jako job-sharing, czyli dzielenie miejsca pracy, a następnie opisano te formy niepełnego etatu, które wiążą się z wybranymi, możliwymi do uelastycznienia systemami czasu pracy: skróconym tygodniem pracy oraz pracą weekendową.

O ile rozdział trzeci i czwarty zawierał informacje nt. elastycznej organizacji zatrudnienia pracowniczego, a więc na podstawie umowy o pracę, o tyle w rozdziale piątym przytoczono informacje związane ze świadczeniem pracy w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowę zlecenie i umowę o dzieło).

Ostatni rozdział poradnika – szósty – zawiera informacje pomocne przy wyborze pracowników i miejsc (stanowisk), które chcemy poddać uelastycznieniu. Przedstawiono w nim wybrane sposoby skutecznego zarządzania czasem.

[1] Por. np. Rząd w trosce o polskie rodziny – projekt programu polityki rodzinnej rządu Jarosława Kaczyńskiego z dnia 8 marca 2007 r.

JAK CZYTAĆ TEN PORADNIK?

Każda z omówionych w poradniku elastycznych i przyjaznych rodzinie form wykonywania pracy została opisana w taki sposób, aby przekazać Czytelnikom zarówno niezbędne informacje prawne i organizacyjne, jak i wiedzę o sposobach wdrażania tych form w firmie oraz możliwe do osiągnięcia korzyści z ich stosowania, ale też i potencjalne zagrożenia. W większości przypadków informacje te uzupełniono opisem doświadczeń z innych krajów i przykładami dobrych praktyk, a także omówieniem społecznych i psychologicznych aspektów stosowania wskazanych w poradniku rozwiązań.

Aby informacje zawarte w poradniku były bardziej czytelne i łatwe do odnalezienia, w treści zastosowano pewne oznaczenia umowne:

Flagi – oznaczenie informacji dotyczących określonych krajów (lub państw UE); zarówno prawnych, jak i np. przykładów dobrych praktyk.

Wykrzyknik – sygnalizuje szczególnie istotne informacje. Wskazuje też na możliwość popełnienia błędu przy wdrażaniu omawianych rozwiązań.

Paragraf – oznacza podstawowe informacje prawne (stan prawny – czerwiec 2007 r.)

Znak zapytania – oznacza problemy wymagające od Czytelnika odpowiedzi (analizy) uwzględniającej jego własną, indywidualną sytuację.

Pola tekstowe – zawierają zarówno opisy przykładów dobrych praktyk, stosowania opisanych zasad prawnych, jak też wyniki badań i ciekawostki dotyczące elastycznych form pracy.

Ponadto, przez pogrubienie tekstu lub wyróżnienie go kolorem innym niż czarny zaznaczono definicje oraz informacje istotne dla właściwego zrozumienia przedstawianych zasad postępowania.

KTO NAPISAŁ PORADNIK?

Słowo wstępne do poradnika napisała Cecylia Sadowska-Snarska – kierownik projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina", natomiast autorami dalszej treści są:

Lucyna Machol-Zajda (IPiSS w Warszawie) – rozdziały I, III, rozdział IV pkt 2, rozdział VI oraz redakcja całości opracowania,

Dorota Głogosz (IPiSS w Warszawie) – rozdziały II, IV pkt 1, 3 i 4 oraz rozdział V.

W rozdziałach III, IV i V wykorzystano także informacje na temat ogólnych zasad prawnych dotyczących elastycznych form pracy, przygotowane przez Piotra Wojciechowskiego (Państwowa Inspekcja Pracy).

Życzymy przyjemnej i pożytecznej lektury

- Autorzy

SŁOWO WSTĘPNE

Niniejszy poradnik powstał jako element podejmowanych działań w projekcie „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina" realizowanym w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (Działanie 2.) przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku w partnerstwie z: Białostocką Fundacją Kształcenia Kadr, Izbą Przemysłowo-Handlową w Białymstoku oraz Zakładem Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku.

Projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina" wpisuje się w Temat G IW EQUAL – „Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących". Temat G jest realizowany w ramach priorytetu 1. – zwalczanie dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.

Projekt kierowany jest do pracujących rodziców posiadających dzieci w wieku do 7 lat oraz kobiet w ciąży i zmierza do poprawy sytuacji kobiet na rynku pracy poprzez stworzenie warunków umożliwiających godzenie życia rodzinnego z zawodowym.

Ze względu na potrzebę uwzględnienia kompleksowego podejścia obejmuje także udział: pracodawców, placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), instytucji szkoleniowych, naukowych, mediów, związków zawodowych oraz samorządu terytorialnego, jako instytucji, których odpowiednio stymulowane działania w największym stopniu mogą sprzyjać godzeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Tradycyjne postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie powoduje, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobietach, co w efekcie kształtuje ich niekorzystną pozycję na rynku pracy w stosunku do mężczyzn, o czym świadczą niskie wskaźniki zatrudnienia kobiet, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej.

Obowiązki rodzinne stają się balastem w życiu zawodowym kobiet, zaś intensywny rozwój kariery zawodowej wyraźnie koliduje z życiem prywatnym i obowiązkami wynikającymi z posiadania rodziny. Kobieta jest mniej cenionym pracownikiem, bowiem pracodawca nie może liczyć

na ciągłość jej pracy i wysokie zaangażowanie w firmie, co powoduje, że kobiety otrzymują niższe wynagrodzenia, zajmują niższe stanowiska. W obecnej sytuacji zbyt mała waga przywiązywana jest do pomagania kobietom w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym, co wynika przede wszystkim z uznania takich działań za nie rokujące powodzenia.

Tradycyjne postrzeganie ról społecznych i rodzinnych mężczyzn i kobiet skutkuje występowaniem trzech subiektywnych (nie wynikających z norm prawnych ani ograniczeń organizacyjnych) czynników utrudniających godzenie życia zawodowego i rodzinnego:

- niskiej aktywności mężczyzn w pełnieniu obowiązków rodzinnych,
- niskiego poziomu wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy,
- niedostosowanego do potrzeb pracujących rodziców systemu opieki nad dziećmi i osobami zależnymi.

Działanie tych czynników prowadzi do dwojakiego rodzaju sytuacji społecznej kobiet: prób godzenia pracy z życiem rodzinnym bądź długotrwałego wyłączenia z życia zawodowego i poświęcenia się obowiązkom rodzinnym.

W obu przypadkach sytuacje te w aktualnych uwarunkowaniach rodzą czynniki utrudniające godzenie życia zawodowego i rodzinnego o charakterze obiektywnym, w tym sensie, że wywodzą się z rzeczywistych kosztów/strat ponoszonych przez kobiety, pracodawców, rodziny.

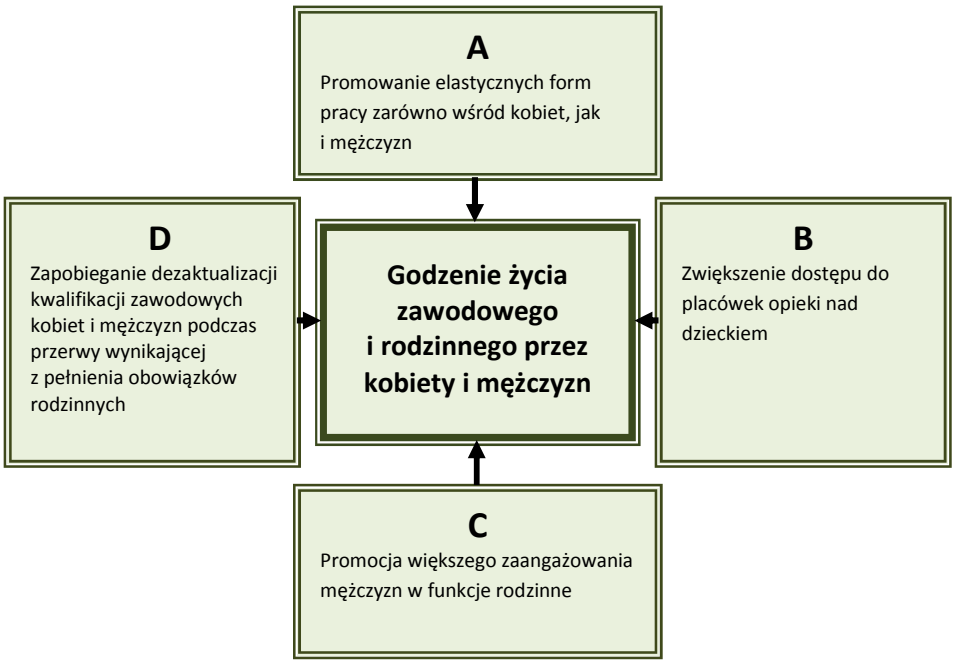
Próby godzenia przez kobietę obowiązków zawodowych i rodzinnych wiążą się z kosztami dla rodziny i samej kobiety oraz niską efektywnością w pracy. Natomiast długotrwałe wyłączenie powoduje dezaktualizację kwalifikacji oraz trudności firmy związane z zapewnieniem zastępstwa za pracownika nieobecnego w pracy. Oddziaływanie tych obiektywnych skutków utrwala stereotypy społeczno-kulturowe, będące podłożem kształtowania się wspomnianych wyżej subiektywnych czynników utrudniających godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Tworzy się zatem pewien układ samowzmacniający, co powoduje wręcz nasilanie się zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy.

Aby rozerwać ten zamknięty układ przyczynowo-skutkowy, nie można pozostać przy oddziaływaniu na jeden element, gdyż pozostałe czynniki będą doprowadzały do powielania się negatywnych praktyk. Niezbędne jest stworzenie kompleksowego modelu działań, który będzie jednocześnie oddziaływał na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze, czyli na przyczyny, a nie na skutki. Oznacza to potrzebę stworzenia kompleksowego podejścia, którego celem nadrzędnym będzie przeła-

mywanie tradycyjnego podejścia do społecznych i rodzinnych ról kobiety i mężczyzny poprzez oddziaływanie na subiektywne czynniki utrudniające godzenie życia zawodowego i rodzinnego oraz pomoc w przełamywaniu bariery obiektywnej (bariery kwalifikacji) dla kobiet, które już podlegają wyłączeniu z pracy.

W związku z tym projekt „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina" zmierza do stworzenia całościowego podejścia, w ramach którego uwzględnione będą jednoczesne oddziaływania na wszystkie kluczowe czynniki sprawcze utrudniające godzenie życia zawodowego i rodzinnego, czyli na przyczyny, a nie na skutki.

Dlatego też strategicznym celem projektu „Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina" jest wypracowanie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. W ramach tego modelu przewidziane działania są realizowane w czterech wzajemnie powiązanych obszarach (schemat 1):



SCHEMAT 1. GŁÓWNE OBSZARY DZIAŁAŃ NA RZECZ GODZENIA ŻYCIA ZAWODOWEGO I RODZINNEGO

A. Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy.
B. Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (żłobków, przedszkoli).
C. Promocja większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne.
D. Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców (matki, ojca) podczas przerwy wynikającej z pełnienia obowiązków rodzinnych.

W ramach realizacji celu pierwszego, jakim jest zwiększenie zakresu stosowania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy jako instrumentu ułatwiającego godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi poprzez ich promowanie, są podejmowane następujące działania:

- przeprowadzenie badania ankietowego dotyczącego znajomości i możliwości zastosowania elastycznych form pracy wśród pracobiorców, a zwłaszcza rodziców dzieci w wieku do lat 7 oraz oczekiwań i potrzeb pracodawców w tym zakresie;
- organizacja szkoleń, seminariów nt. elastycznych form pracy zarówno skierowanych do pracodawców, jak i pracobiorców, przedstawicieli związków zawodowych i inspektorów pracy oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy;
- przygotowanie i upowszechnienie publikacji m.in. z badań wcześniej przeprowadzonych, poradników, broszur, ulotek promujących elastyczne formy pracy;
- utworzenie punktu konsultacyjno-informacyjnego ds. elastycznych form pracy, z usług którego mogą korzystać zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy (pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe i prawne);
- przeprowadzenie audytów systemów pracy, mających na celu identyfikację stanowisk do uelastycznienia w firmach;
- wybór grupy kobiet i mężczyzn będących w trakcie urlopów macierzyńskich i wychowawczych bądź posiadających dzieci w wieku do lat 7 oraz pracodawców i przetestowanie na tej grupie TELEPRACY – jako jednej z elastycznych form zatrudnienia;
- testowanie pozostałych elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwach;
- organizacja konkursu na firmę najbardziej przyjazną rodzinie.

Cel drugi, jakim jest zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (żłobki, przedszkola), realizowany jest poprzez:

- przeprowadzenie badania rodziców, których dzieci uczęszczają do żłobków i przedszkoli, dotyczącego ich doświadczeń i oczekiwań wobec organizacji opieki nad dziećmi, które najbardziej sprzyjają godzeniu życia zawodowego i rodzinnego;
- testowanie wprowadzonej zróżnicowanej oferty przez żłobki i przedszkola polegającej na: przedłużonych godzinach otwarcia (do 20:00-21:00), możliwości pozostawienia w placówce dziecka w sobotę;
- zwiększenie kadry przedszkoli poprzez organizację staży dla absolwentów wydziałów pedagogicznych oraz zaangażowanie wolontariuszy;
- promocję elastycznych żłobków i przedszkoli;
- organizację konkursu na najbardziej przyjazną zindywidualizowanym potrzebom rodziców placówkę opieki nad dziećmi.

W celu realizacji celu trzeciego, który zorientowany jest na ułatwienie kobietom realizacji kariery zawodowej poprzez promocję większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne, podejmowane działania są związane z:

- przeprowadzeniem badań ankietowych wśród różnych grup wiekowych mężczyzn, co pozwoliło na zdiagnozowanie ich stanu świadomości o partnerskim modelu nowoczesnej rodziny oraz ich gotowości do partnerskiego dzielenia się obowiązkami rodzinnymi;
- zorganizowaniem i przeprowadzeniem kampanii społecznej skierowanej do mężczyzn, promującej większe zaangażowanie w życie rodzinne.

Z kolei cel czwarty, zorientowany na zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerwy wynikającej z pełnienia obowiązków rodzinnych, jest realizowany poprzez:

- wypracowanie mechanizmów utrzymania aktywności zawodowej w przerwie w wykonywaniu zawodu poprzez organizację szkoleń;
- zainteresowanie pracodawców i pokazanie im korzyści płynących z aktywności pracowników podczas przerwy w wykonywaniu zawodu spowodowanej urlopami rodzicielskimi;
- organizację opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń;
- poradnictwo zawodowe dla kobiet i mężczyzn – planowanie indywidualnych ścieżek kariery uwzględniających łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

W okresie 2007-2008 (do marca) w ramach projektu zostaną podjęte działania związane z upowszechnieniem tych wszystkich wypracowanych rezultatów, które okażą się, po przetestowaniu, najbardziej skuteczne w kwestii godzenia życia zawodowego z rodzinnym.

Dr Cecylia Sadowska-Snarska

Kierownik Projektu

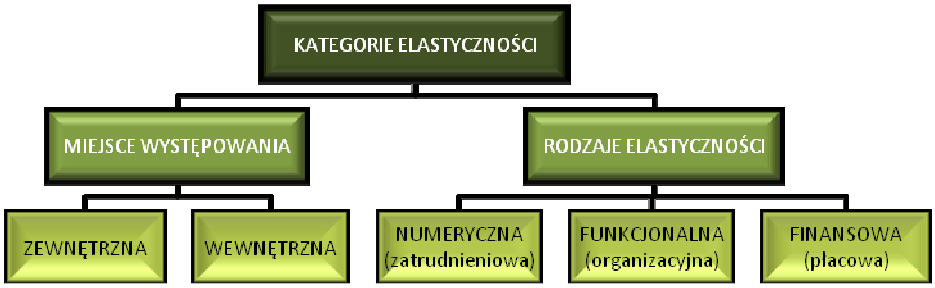
„Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina"

I. WPROWADZENIE DO ELASTYCZNYCH FORM PRACY

1. RODZAJE ELASTYCZNOŚCI

ELASTYCZNOŚĆ RYNKU PRACY – oznacza zakres i szybkość dostosowania rynku pracy do zewnętrznych szoków (np. naftowych, popytowych, podażowych, strukturalnych oraz rewolucji technologicznej), bądź warunków rynkowych.

Elastyczność może być osiągana w różny sposób i ujmowana w różnych kategoriach. Najczęściej występującym rozróżnieniem elastyczności jest jej podział w oparciu o miejsce występowania: na zewnątrz firmy (tzw. elastyczność zewnętrzna) oraz wewnątrz firmy (tzw. elastyczność wewnętrzna).



RYSUNEK 1. KATEGORIE ELASTYCZNOŚCI

Drugie kryterium podziału to rodzaje elastyczności:

ELASTYCZNOŚĆ NUMERYCZNA – może być zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna. Odnosi się do fluktuacji pracowników (przyjęcia – zwolnienia) stosownie do warunków działania firmy oraz elastyczności czasowej (wydłużania, skracania lub uelastyczniania czasu pracy pracowników).

ELASTYCZNOŚĆ FUNKCJONALNA – nazywana także elastycznością organizacyjną, związana jest z zarządzaniem i działalnością operacyjną firmy. Istotne znaczenie ma tu struktura kwalifikacyjna i możliwości szkoleniowe, które umożliwiają przesuwanie pracowników do różnych zadań i działań w firmie. Elastyczność funkcjonalną firmy mogą osiągać również wykorzystując outsourcing (zlecanie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym realizacji zadań niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie).

ELASTYCZNOŚĆ FINANSOWA (PŁACOWA) – oznacza wrażliwość płac w firmie na sytuacje na rynku pracy, rentowność firmy oraz wydajność pracy. Stopień elastyczności zależy od wielu czynników: siły związków zawodowych, szczebla negocjowania i zawierania układów zbiorowych, strategii płacowych firmy, stopnia ingerencji państwa w kształtowanie płac (zwłaszcza w odniesieniu do płac minimalnych).

Obok wymienionych wyżej rodzajów elastyczności wyróżnia się **elastyczność lokalizacyjną** nazywaną także elastycznością miejsca pracy. Dotyczy ona pracowników pracujących poza siedzibą firmy: w domu, w podróży, w wyodrębnionych placówkach.

W zróżnicowanym i szybko zmieniającym się świecie elastyczność potrzebna jest zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Od 1997 r., wraz z przyjęciem przez Komisję Europejską dokumentu Green Paper „Partnerstwo na rzecz nowej organizacji pracy", elastyczny czas pracy stał się kluczowym elementem debaty dotyczącej unowocześnienia organizacji pracy i zatrudnienia. W dokumencie zgodnie uznano, że elastyczne zarządzanie czasem pracy może być korzystne zarówno dla pracodawców, jak i pracowników pod warunkiem negocjacyjnego trybu wprowadzania zmian (głównie w układach i porozumieniach zbiorowych).

W warunkach często sprzecznych oczekiwań i interesów partnerów społecznych, a zwłaszcza pracodawców i pracowników, następuje nierównomierny i wdrażany z różnymi trudnościami proces uelastyczniania organizacji czasu pracy. Jednym z głównych pól konfliktów i kompromisów jest kwestia godzenia pracy zawodowej z życiem i funkcjami pozazawodowymi pracowników. Niewłaściwe relacje między pracą zawodową a życiem pozazawodowym pracowników odbijają się negatywnie na działalności gospodarczej oraz jakości życia zawodowego i pozazawodowego. Poprawa sytuacji w tej dziedzinie stała się w ostatnich latach przedmiotem zwiększonego zainteresowania Unii Europejskiej i znalazła się wśród priorytetów przyjętej polityki zatrudnienia i polityki społecznej. Jednocześnie w pracach UE silnie od kilku lat podkreślano znaczenie

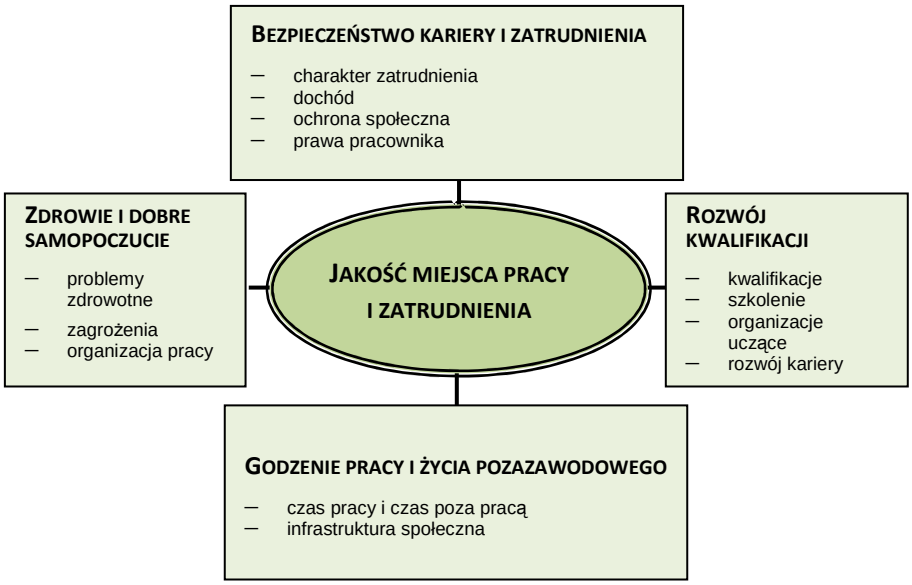
problemów jakościowych, dotyczących między innymi miejsc pracy, kwalifikacji, organizacji i dialogu społecznego. Istnieje nierozerwalny związek między postulowanym wzrostem stopy zatrudnienia a podnoszeniem jakości miejsc pracy. Jakość miejsca pracy obejmuje: kwalifikacje, wynagrodzenia, stan zdrowia i bezpieczeństwa w pracy, warunki pracy, a także powiązania między różnymi rodzajami czasu (czasu pracy, czasu szkolenia, czasu życia rodzinnego i czasu dojazdów). Miejsca pracy o wysokiej jakości są dobrze opłacane, wymagają wysokich kwalifikacji i są korzystne z punktu widzenia czasu i organizacji pracy. Tworzą one dobra i usługi o wysokiej wartości dodanej i wiążą się z gospodarką opartą na wiedzy.

Jakość zatrudnienia staje się równoznaczna z konkurencyjnością, zwłaszcza w zakresie jakości produktów[2]. Jakość, zdaniem Anny Diamantopoulou (Komisarza ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych Komisji Europejskiej w latach 1999-2004)[3], jest czynnikiem produkcyjnym, a nie czynnikiem kosztowym, zapewniającym podnoszenie standardów i zapewnienie bardziej sprawiedliwego uczestniczenia w osiąganym postępie. Jest ona także siłą napędową w europejskim modelu społecznym, kluczem do konkurencyjności i osiągnięć ekonomicznych i społecznych. Charakteryzując jakość miejsca pracy, można odwoływać się do zadowolenia z pracy, wynagrodzenia, perspektyw podnoszenia kwalifikacji, treści pracy i czasu pracy. Wśród czynników zewnętrznych związanych ze środowiskiem pracy i rynkiem pracy trzeba wymienić: równość płci, zdrowie i bezpieczeństwo w pracy, elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia, równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym, dialog społeczny i zaangażowanie pracowników. Promowanie jakości pracy i zatrudnienia oznacza: zapewnienie możliwości awansu, promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, podnoszenie kwalifikacji i umiejętności oraz ułatwienie godzenia pracy z życiem pozazawodowym (rys. 1)[4].

[2] Closing address by Ms O. Quintin, *Quality of social and employment policies: investing in quality*, European Conference, Brussels 22-23.02.2001.

[3] A. Diamantopoulou, *Commission proposes EU strategy for long-term investment in high-quality jobs and living standards. News*, The European Commission, Brussels 20.06.2001 http://europa.eu.int/comm/ employment_social/new.

[4] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of work and employment in Europe. Issues and challenges*, Foundation paper no 1., Dublin 2002.



RYSUNEK 2. JAKOŚĆ PRACY I ZATRUDNIENIA

Zawarte w schemacie elementy składające się na jakość miejsca pracy i zatrudnienia powinny być przedmiotem stałego monitorowania oraz powinny służyć formułowaniu zadań zmierzających do poprawy charakteryzowanych przez poszczególne wskaźniki sytuacji.

Na drodze do realizacji ustalonych w Lizbonie celów i priorytetów w zakresie zatrudnienia, dotyczących większej liczby lepszych miejsc pracy dla każdego, podkreślano wielokrotnie konieczność wdrażania polityk zmierzających do osiągnięcia większej harmonii pomiędzy pracą i życiem pozazawodowym. Negatywne konsekwencje braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym powinny skłaniać rządy i pracodawców do działań zapobiegawczych i naprawczych. Przyjęte decyzją Rady Unii Europejskiej 12 lipca 2005 r. wytyczne w sprawie zatrudnienia (wytyczna nr 18) promują zatrudnienie zgodne z cyklem życia człowieka, w tym godzenie życia zawodowego z prywatnym oraz elastyczność (wytyczna nr 21) przy równoczesnym zagwarantowaniu pewności zatrudnienia oraz zmniejszenie segmentacji rynku pracy.

2. CZAS PRACY A RÓWNOWAGA PRACY I ŻYCIA POZAZAWODOWEGO

Pierwszy europejski *survey* na temat jakości życia (badania zrealizowano w 2003 r. obejmując 26 000 respondentów w 28 krajach Europy) pokazał, jak istotne znaczenie dla oceny jakości pracy i życia mają właściwe relacje między pracą a życiem pozazawodowym. Pojęcie jakości życia potraktowano w cytowanych badaniach holistycznie uwzględniając powiązanie między dobrobytem jednostki a jakością społeczeństwa (oceną usług społecznych i publicznych, solidarnością, zaufaniem, konfliktami i napięciami.) Zaproponowane w badaniach podejście różni je od poprzednich badań, w których przywiązywano nadmierną wagę do dochodów jako substytutu dobrobytu. Wyniki badań, a więc oceny jakości życia pokazały, że obok aspektów ekonomicznych dużą wagę respondenci przywiązują do warunków społecznych, w tym życia rodzinnego i zdrowia.

Istnieje ogromna potrzeba nowego spojrzenia na kwestie godzenia pracy z życiem pozazawodowym i dostrzeżenia ogromnej złożoności problemu. W większości krajów dotychczasowe działania w zakresie WLB (Work-Life Balance) nie złamały płciowego podziału pracy. Wzrost zatrudnienia kobiet spowodował ich zwiększone obciążenie i zdecydowanie gorszą ocenę jakości życia. Godzenie pracy i życia pozazawodowego nie jest przedmiotem silnego zainteresowania polityki w tzw. nowych krajach członkowskich UE, w tym także Polski. Aby zapewnić równowagę i stworzyć możliwości wyboru rozwiązań niezbędne są działania w wielu dziedzinach, w tym: polityki zatrudnienia, polityki równych szans, edukacji, ubezpieczeń społecznych, opodatkowania i mieszkalnictwa. Obecna polityka w zakresie WLB w większości krajów (z wyjątkiem obywateli krajów skandynawskich) została zakwestionowana, ze względu na dużą niezgodność między preferencjami i dostępnością oferowanych rozwiązań.

Wielka rola w kształtowaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym przypada zakładom pracy, zarówno publicznym jak i prywatnym, poprzez kształtowanie organizacji pracy i organizacji czasu pracy. W wielu krajach pojawiły się inicjatywy w postaci specjalnych programów działania pod nazwą **Work-Life Balance (WLB)**. Ważnym elementem tych programów stały się elastyczne rozwiązania w sferze zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Programy realizowane pod hasłem WLB mają na celu takie ukształtowanie czasu pracy, w którym każdy

pracownik – niezależnie od wieku, płci i rasy – może jak najlepiej połączyć pracę z innymi swoimi obowiązkami i aspiracjami.

Organizacja czasu pracy w społeczeństwie jest centralnym elementem warunków pracy i ma zasadniczy wpływ na jakość pracy i życia. Wzrost znaczenia elastyczności w organizacji pracy i czasu pracy jest procesem obiektywnym, nierozerwalnie związanym ze zmianami gospodarczymi, demograficznymi, postępem technicznym i technologicznym, globalizacją, wahaniami koniunktury oraz światową konkurencją. Podejście do problematyki elastycznego czasu pracy ulega ewolucji wskutek zachodzących zmian w sferze technologii, organizacji pracy, funkcjonowania gospodarki i w świadomości społecznej.

Elastyczny czas pracy w najszerszym sensie oznacza odejście od tradycyjnego sztywnego systemu, w którym jednocześnie rozpoczynano i kończono pracę, pracowano jednakowo długo w ciągu dnia, tygodnia i roku kalendarzowego. Sztywny był także całożyciowy wymiar czasu pracy i moment zakończenia aktywności zawodowej, czyli przejścia na emeryturę. Etap pracy zawodowej w życiu człowieka poprzedzał etap edukacji.

Przyjmowane w praktyce elastyczne rozwiązania można przedstawić schematycznie:

TABELA 1. FORMY ELASTYCZNEJ ORGANIZACJI CZASU PRACY

Zmienne godziny pracy	– Ruchomy, elastyczny czas pracy – Indywidualny czas pracy – Annualizacja godzin pracy – Konta czasowe – Praca na wezwanie
Restrukturyzacja godzin	– Skomprymowany tydzień pracy – Praca weekendowa (piątki, soboty, niedziele, święta)
Skrócone godziny pracy	– Praca w niepełnym wymiarze job-sharing – Praca czasowa – Skrócony tydzień pracy – Elastyczne przechodzenie na emeryturę

Każde z przedstawionych wyżej rozwiązań może przynosić korzyści pracodawcy i pracownikom, a przede wszystkim ułatwić równoważenie pracy zawodowej z życiem pozazawodowym.

Warunkiem skutecznego wykorzystania elastycznego modelu czasu pracy jest przede wszystkim odpowiedni sposób jego wprowadzania, co w warunkach rozbieżności interesów i punktów widzenia wymaga szczególnej uwagi. Ze względu na zmieniającą się rolę i zadania przedsiębiorstwa, a także zmieniającą się świadomość, postawy i oczekiwania społeczne – sprawa ta wymaga poszukiwania kompromisowych rozwiązań, możliwych do zaakceptowania w konkretnych warunkach. Wobec różnorodności i zmienności tych warunków zagadnienia sposobów wdrażania nowych elastycznych rozwiązań wymagają przyjęcia odpowiedniej procedury postępowania. Procedury te natomiast wymagają działań diagnostycznych, dialogu społecznego, testowania, zaangażowania i gotowości do modyfikowania rozwiązań i eksperymentowania. Zaangażowana współpraca umożliwia nie tylko konstruktywne wprowadzanie w życie nowych rozwiązań, ale równocześnie zwiększa stopień akceptacji dla nowych regulacji czasu pracy. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że wprowadzenie elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy w warunkach zróżnicowanych interesów pracowników oraz zróżnicowanych zadań firmy, przebiega różnorodnie. Analiza wdrażanych elastycznych rozwiązań czasowych pokazuje, że istnieje niezwykle bogate menu sprawdzonych i wykorzystywanych w praktyce rozwiązań. Można tu wymienić:

1. *Flexi-time* (elastyczny czas), ruchomy czas pracy – umożliwia pracownikom wybór czasu pracy poza uzgodnionymi okresami kontaktowymi, czasem porozumienia lub czasem przyjmowania interesantów. Modelem przyszłości (zdaniem ekspertów) może się stać ruchomy czas pracy oparty na zaufaniu lub czas pracy zorientowany na wyniki.

2. *Staggered hours* (zróżnicowane godziny pracy) – zmienne godziny rozpoczynania pracy – oznacza, że pracownicy mogą rozpoczynać i kończyć pracę w ustalonym czasie. Umożliwia to pracodawcom wydłużenie czasu funkcjonowania zakładu, a pracownikom daje możliwość dostosowania momentu rozpoczynania i kończenia pracy do innych terminowych zobowiązań.

3. *Compressed working hours* (skomprymowany czas pracy) – stwarza możliwość ograniczenia dni pracy w tygodniu, w drodze wydłużenia dziennego wymiaru czasu pracy. Takie rozwiązania umożliwiają pracodawcy wydłużenie okresu wykorzystywania maszyn i urządzeń, a przy odpowiednim rozłożeniu czasu pracy zapewnienie funkcjonowania zakładu przez 24 godziny na dobę.

4. *Shift swapping* (zamiana zmian) – pozwala pracownikom na wybór zmian i czasu pracy między sobą, z uwzględnieniem potrzeb funkcjonowania zakładu w określonym czasie.

5. *Time off in lieu* (czas w zamian) – w porozumieniu z przełożonym pracownik korzysta z czasu wolnego z tytułu przepracowanych uprzednio dodatkowych godzin. Takie rozwiązanie stosuje się np. w celu rekompensaty za czas narad często organizowanych w godzinach wieczornych.

6. *Self-rostering* – umożliwia dopasowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach i umiejętnościach do dziennego zapotrzebowania. Zapotrzebowanie konfrontuje się z preferencjami załogi i na tej podstawie opracowuje grafik pracy (takie rozwiązanie wykorzystywane jest często w szpitalach i domach opieki).

7. *Annualised hours* (annualizacja godzin) – oznacza rozliczanie czasu pracy pracownika nie w skali tygodniowej lub miesięcznej, ale w skali rocznej. Stwarza to możliwość wydłużania czasu pracy w okresach szczytowego zapotrzebowania i skracania jej w okresach zmniejszonego zapotrzebowania.

8. *Job-sharing* (podział miejsca pracy) – oznacza, że dwie osoby dzielą między siebie obowiązki i czas pracy wykonywane zwykle przez jedną osobę. Partnerzy takiego tandemu dzielą między siebie pracę, płacę, czas wolny i czas pracy.

9. *Working from home* (praca z domu) – umożliwia wykonywanie pracy poza siedzibą firmy, np. montowanie, szycie itp.

10. *Tele-working* (telepraca) – oznacza pracę poza siedzibą firmy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Daje to możliwość łączenia pracy z pełnieniem funkcji opiekuńczych oraz unikania codziennych dojazdów do siedziby firmy.

11. *Breaks from work* – (urlopy: macierzyński, opiekuńczy, szkoleniowy – sabbaticals).

12. *Flexible retirement* (elastyczne przechodzenie na emeryturę) – umożliwia wykonywanie pracy w okresie poprzedzającym przejście na emeryturę w mniejszym bądź malejącym wymiarze czasu pracy.

13. *Time accounts* (konta czasowe) – system rejestracji i rozliczania czasu pracy w różnych przekrojach czasowych. Umożliwia gromadzenie i w miarę dowolne wykorzystywanie oszczędności czasowych.

14. *Flexible and cafeteria benefis* (kafeteria bonusów) – obejmuje finansowanie opieki nad dziećmi, dofinansowanie szkoleń i ubezpieczeń, usługi pralnicze, możliwość wykorzystywania urządzeń zakładowych, opiekę lekarską i dentystyczną.

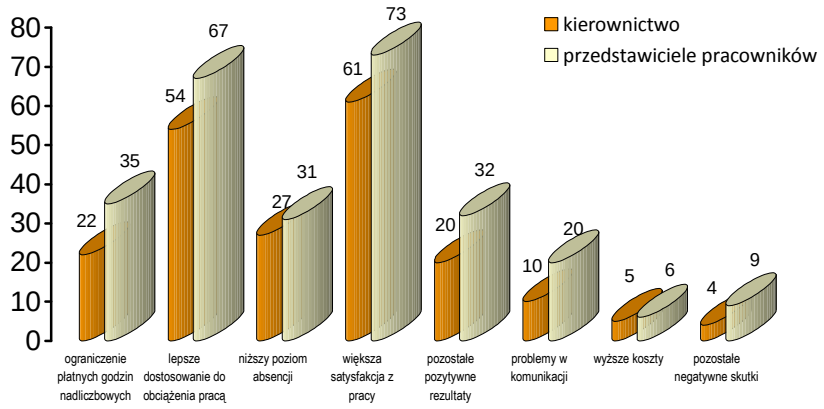
15. *Part-time working* (praca w niepełnym wymiarze czasu) – oferowana przez pracodawcę możliwość pracy w krótszym wymiarze czasu pracy

głównie na życzenie pracownika (w przeciwieństwie do narzuconego krótszego wymiaru czasu pracy).

Oferowane rozwiązania czasowe stwarzają możliwości wyboru zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Wiele firm dostrzegając korzyści płynące z elastycznych rozwiązań skutecznie je wykorzystuje, podnosząc swoją efektywność i stwarzając przyjazne dla pracowników miejsca pracy. W okresie jesień 2004-wiosna 2005 Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy przeprowadziła szeroko zakrojone badania dotyczące czasu pracy i równowagi między pracą a życiem poza nią, obejmując ponad 21 000 miejsc pracy w całej Europie. Wśród badanych krajów znalazło się 15 „starych" państw członkowskich Unii Europejskiej oraz sześć „nowych": Czechy, Cypr, Łotwa, Węgry, Polska i Słowenia. W świetle przeprowadzonych badań elastyczne sposoby organizacji czasu pracy funkcjonują w prawie połowie (48%) badanych przedsiębiorstw europejskich, zatrudniających 10 lub więcej pracowników.

Powodami wprowadzania elastycznych sposobów organizacji czasu pracy były: „umożliwienie pracownikom lepszego godzenia pracy z życiem rodzinnym lub osobistym" (68%) oraz „lepsze dostosowanie godzin pracy do obciążenia przedsiębiorstwa ilością pracy".

Wśród głównych efektów zastosowania elastycznych sposobów organizacji czasu pracy przedstawiciele pracowników i kierownictwo firm wskazali: satysfakcję z pracy oraz lepsze dostosowanie godzin pracy do obciążenia pracą (wykres 1).

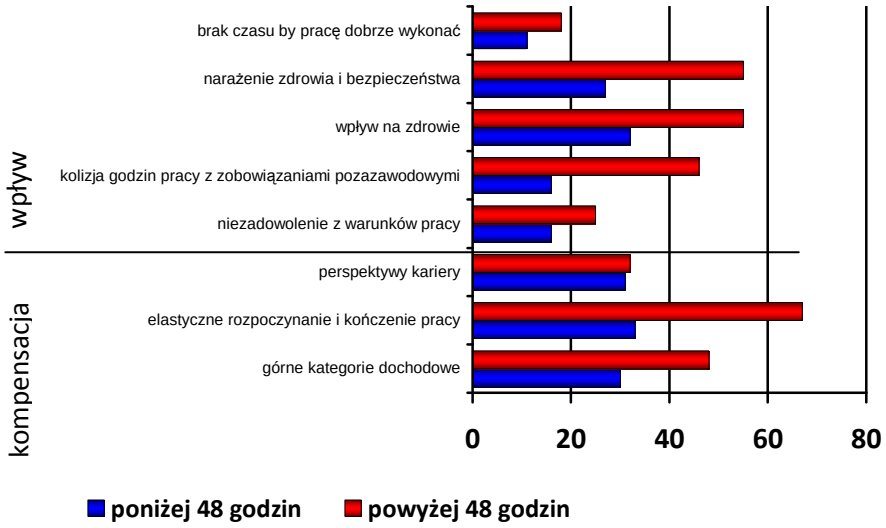


WYKRES 1. REZULTATY WPROWADZENIA ELASTYCZNYCH SPOSOBÓW ORGANIZACJI CZASU PRACY (W %)

Obok analizy uzyskiwanych efektów płynących z zastosowania elastycznych sposobów organizacji pracy badano pożądane przez pracowników rozwiązania. Na czele listy życzeń znalazło się wprowadzenie lub rozszerzenie kont czasu pracy. Co czwarty badany przedstawiciel pracowników wskazywał to rozwiązanie jako jedyne albo najważniejsze działanie na rzecz poprawy równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Konta czasowe pojawiły się wraz z wprowadzaniem i poszerzaniem zastosowania ruchomego czasu pracy, nazywanego często *flexitime*. Konto czasu pracy funkcjonuje podobnie do konta bankowego: gromadzi się na nim nadwyżki i niedobory czasu pracy poszczególnych pracowników. Rozwiązanie to ułatwia firmom dostosowanie produkcji lub usług do wahań koniunkturalnych i sezonowych, a pracownikom umożliwia odbiór nadpracowanego czasu w formie czasu wolnego, wydłużonego urlopu wypoczynkowego lub szkoleniowego, a w przypadku kont długoterminowych możliwość redukcji czasu pracy przed przejściem na emeryturę. Należy podkreślić, że pracownicy wykorzystujący konta czasu pracy mają zapewnione stałe wynagrodzenie, niezależnie od stanu konta.

Kolejną preferowaną przez pracowników opcją jest skracanie tygodniowego wymiaru czasu pracy, która dominuje w krajach „o kulturze długich godzin pracy", jak np. w Wielkiej Brytanii. Praktyka długiego czasu pracy ma niewątpliwy, znaczący i negatywny wpływ na równowagę życia zawodowego i pozazawodowego oraz ocenę jakości pracy i życia. W świetle ostatniego Czwartego Europejskiego Przeglądu Warunków Pracy (*Fourth European Working Conditions Survey 2007*) pracownicy pracujący w tzw. wydłużonych godzinach[5] trzykrotnie częściej niż inni odczuwają kolizję godzin pracy z życiem prywatnym (45% pracujących w wydłużonych godzinach zgłasza niezadowolenie ze swojej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym). Średnio około 15% pracowników jest zmuszonych do regularnej ponad dziesięciogodzinnej pracy w ciągu dnia – dotyczy to głównie mężczyzn (20%) oraz pracowników samozatrudnionych (44%). Mężczyźni, a szczególnie pracujący ojcowie, częściej zgłaszają niezadowolenie wynikającej z braku równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. Czynnikiem łagodzącym niedogodności długich godzin pracy jest możliwość wykorzystywania systemu zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy (zob. wykres 2).

[5] Pojęcie wydłużonych godzin pracy w kontekście czwartego europejskiego badania warunków pracy odnosi się do tygodnia pracy trwającego 48 godzin i więcej.

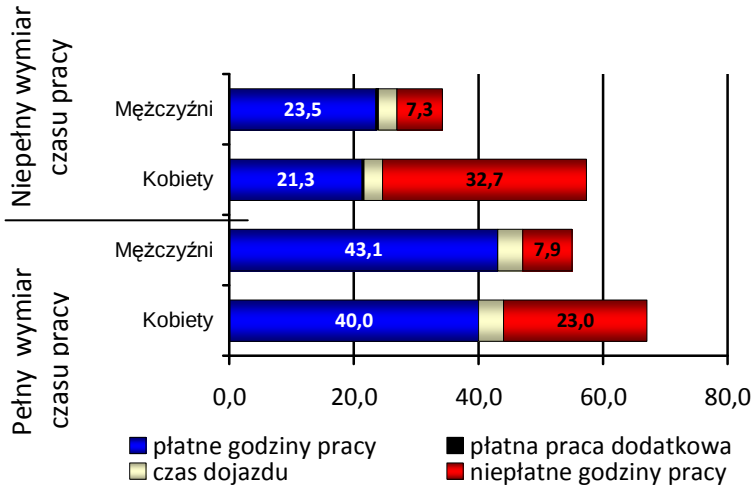


WYKRES 2. WPŁYW I EFEKTY DŁUGICH GODZIN PRACY W % (EU-27)

Standardowe badania czasu pracy zazwyczaj mierzą czas spędzany przez pracownika w podstawowym miejscu pracy zarobkowej. W europejskim badaniu warunków pracy rozszerzono definicję i wprowadzono wskaźnik skumulowanych godzin pracy wliczając następujące elementy:

- czas spędzony w drugiej pracy zarobkowej,
- czas spędzony na dojeździe do pracy (zazwyczaj 40 minut dziennie),
- czas spędzony na wykonywaniu pracy bez wynagrodzenia: opieka nad dziećmi, opieka nad starszymi krewnymi i obowiązki domowe.

Choć we wszystkich analizowanych krajach mężczyźni pracują dłużej niż kobiety w pracy płatnej, po dodaniu godzin płatnych i niepłatnych to kobiety pracują zdecydowanie więcej godzin niż mężczyźni, nawet w przypadku kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin (wykres 3).

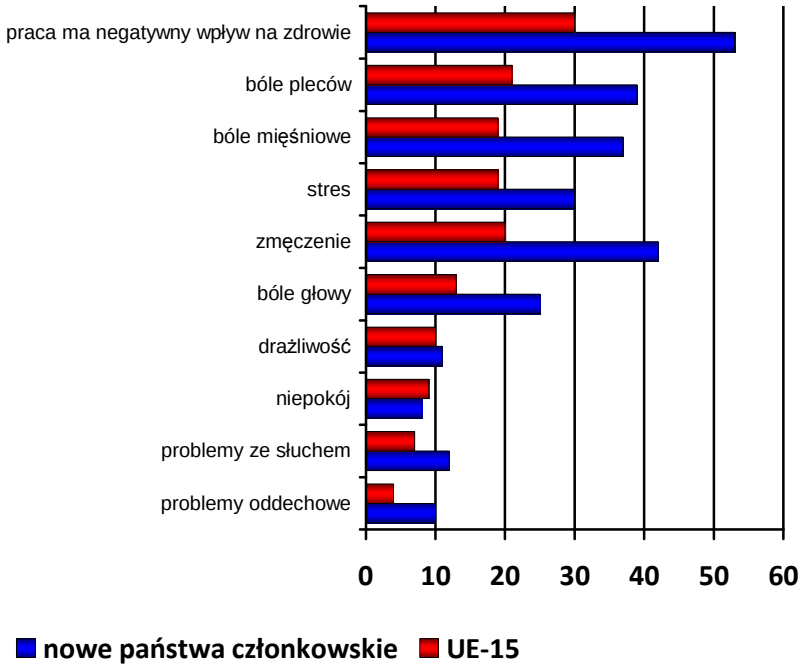


WYKRES 3. WSKAŹNIK SKUMULOWANYCH GODZIN PRACY WEDŁUG RODZAJU ZATRUDNIENIA I PŁCI (UE-27)

Kobiety zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy zwykle wykorzystują niepłatne godziny pracy na wykonywanie obowiązków domowych, natomiast mężczyźni ten czas wykorzystują na dalszą edukację.

Europejskie warunki pracy wykazują dużą zmienność zarówno pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi, zwłaszcza „starymi" i „nowymi", ale także między sektorami, kobietami a mężczyznami, pracownikami a osobami samozatrudnionymi oraz pomiędzy różnymi grupami wiekowymi. W oświadczeniu z nieformalnego posiedzenia Rady Ministrów Spraw Społecznych i Zdrowia (Helsinki 2006 r.) podkreślono, że „miejsca pracy muszą zachęcać do takiej organizacji pracy, dzięki której wzrośnie zarówno jakość pracy, jak i kreatywność i innowacyjność zatrudnionych, co wpłynie na poprawę wydajności".

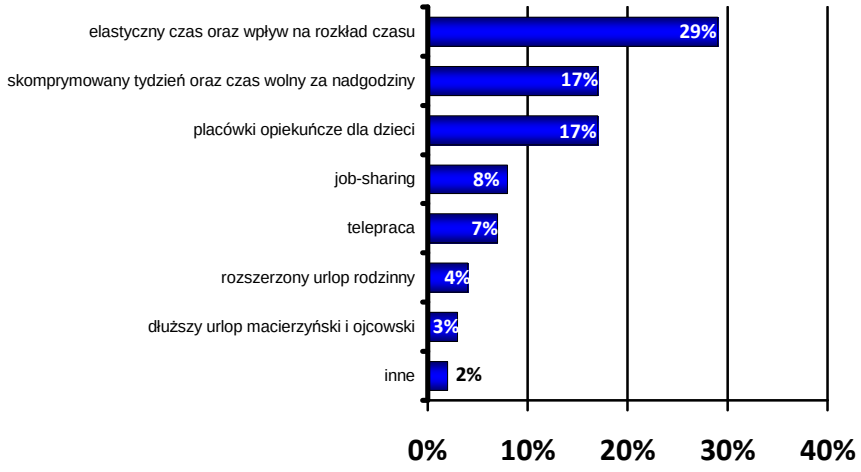
Choć większość pracowników deklaruje zadowolenie ze swojej pracy, to niepokojące są dane ilustrujące negatywny wpływ pracy na zdrowie pracowników, zwłaszcza w „nowych" krajach UE (wykres 4).



WYKRES 4. WPŁYW PRACY NA ZDROWIE PRACOWNIKÓW (W %)

Pracownicy, uskarżający się na negatywny wpływ pracy na ich zdrowie i bezpieczeństwo, są pięciokrotnie częściej od pozostałych niezadowoleni z pracy. Niższy stopień zadowolenia z pracy wiąże się przede wszystkim z: wydłużonymi godzinami pracy, wysokim poziomem intensywności pracy, niskim poziomem kontroli pracy oraz narażeniem na zagrożenia fizyczne i psychiczne. Zmiana warunków pracy, nowe technologie oraz zaostrzona konkurencyjność, jak też zwiększone wymagania klientów powodują, że życie wielu pracowników jest wypełnione jedynie pracą, a to nie wpływa na dobrą ocenę jakości życia. Czas pracy, mimo formalnego skracania, w wielu krajach ulega faktycznemu, często nieformalnemu i dodatkowo nieopłacanemu, wydłużaniu. Preferencje pracowników wyraźnie odbiegają od faktycznie obowiązujących rozwiązań. Pracodawcy oczekują nie tylko zaangażowania pracownika, ale również daleko idącej dyspozycyjności czasowej, co kłóci się z przeciwstawnym dążeniem pracowników do jak najszerszej suwerenności czasowej, czyli możliwości oddziaływania na długość i rozkład czasu pracy. Wydłużanie czasu pracy, w świetle badań zarówno europejskich jak i amerykańskich, nie przekłada się na większą satysfakcję ani w pracy, ani w domu. Przepracowanie związane najczęściej z wydłużonymi godzinami

pracy „niszczy to, czego rodzina najbardziej potrzebuje – czas". Pracownicy amerykańscy, w świetle przeprowadzonych w sierpniu 2006 r. badań[6], są coraz bardziej zestresowani i natrafiają na coraz większe trudności w godzeniu pracy z życiem pozazawodowym (trudności te odczuwa 62% pracowników amerykańskich). Ich zdaniem odpowiednim lekarstwem na odczuwane niedogodności jest zastosowanie elastycznych rozwiązań, zwłaszcza w organizacji czasu pracy (wykres 5).



WYKRES 5. NAJBARDZIEJ SKUTECZNE ROZWIĄZANIA ŁAGODZĄCE NIERÓWNOWAGĘ PRACA – ŻYCIE

W warunkach sprzecznych oczekiwań i interesów partnerów społecznych, a zwłaszcza pracodawców i pracowników, następuje nierównomierny i wdrażany z różnymi trudnościami proces uelastyczniania czasu pracy i wprowadzanie takich rozwiązań, które zdaniem pracodawców i pracowników najlepiej sprzyjają godzeniu pracy z życiem pozazawodowym. Oferowane rozwiązania czasowe stwarzają możliwości wyboru zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Wiele firm dostrzegając korzyści płynące z elastycznych rozwiązań skutecznie je wykorzystuje, podnosząc swoją efektywność i stwarzając przyjazne dla pracow-

[6] *Not Married to the Job. Annual Report on the American Workplace. Alliance for Marriage 2006*, www.afmusa.org.

ników miejsca pracy. Jednak znajomość samych rozwiązań, jak też ich przydatności, jest ograniczona.

Do niedawna większość organizacji, a także firm zbyt jednostronnie podchodziło do koncepcji WLB. Koncentrowano się na działaniach zmierzających do łagodzenia konfliktu praca – życie pozazawodowe. Takie systemowe podejście zdaniem J. Birda (prezesa Work-Life Balance Training w Wielkiej Brytanii) w zbyt małym stopniu uwzględnia indywidualne warunki, preferencje i oczekiwania poszczególnych jednostek. Skuteczne działania na rzecz równoważenia pracy i życia pozazawodowego pracowników firmy wymagają zaangażowania ze strony pracowników. Oni właśnie najlepiej mogą określić przydatność oferowanych rozwiązań w zmieniających się warunkach rodzinnych, ekonomicznych, zdrowotnych itd.

Na przykład telepraca – choć jej dostępność w wielu krajach jest jeszcze niewielka – cieszy się dużym zainteresowaniem z punktu widzenia łączenia pracy z życiem pozazawodowym. W wielu krajach coraz częściej podkreśla się konieczność podjęcia działań stymulujących rozwój telepracy jako atrakcyjnej formy zatrudnienia dla grup ludności mających utrudniony dostęp do rynku pracy. Telepraca staje się również skutecznym instrumentem aktywizowania lokalnych rynków pracy, a specjalne programy umożliwiające zastosowanie telepracy (np. specjalne szkolenia w zakresie zastosowania nowoczesnych technologii w pracy, przygotowanie kadry do wykonywania telepracy, programy rozwoju regionalnego, modele sieciowe itp.) w regionach o niskiej gęstości zaludnienia, opóźnionych i z dużą migracją młodych ludzi (w poszukiwaniu możliwości kształcenia i znalezienia pracy) stworzyły nowe szanse dla rozwoju tych regionów i zatrudnienia mieszkających tam ludzi (np. Finlandia). W niektórych programach telepraca występuje jako czynnik rozwoju lokalnego przemysłu, hamuje odpływ ludności oraz przyciąga dobrze wykwalifikowanych pracowników. W aspekcie czasowym, jak i przestrzennym, telepraca staje się korzystna zarówno dla firm (instytucji), jak i pracowników oraz ich rodzin. Większa swoboda lokalizacyjna, w odniesieniu do pracy, może służyć aktywizacji zawodowej w mniej rozwiniętych regionach kraju.

Innym przykładem elastycznej organizacji czasu pracy jest job-sharing – rozwiązanie umożliwiające podział stanowiska pracy między co najmniej dwóch pracowników. Modele job-sharingu (a jest ich wiele) są opcją kierowaną często do kobiet, pragnących utrzymać swoje kwalifikacje i miejsce na rynku pracy oraz poświęcić więcej czasu obowiązkom rodzinnym. Studenci i pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje, pracujące małżeństwa, osoby w okresie przedemerytalnym oraz ludzie

rozpoczynający działalność biznesową widzą w tej opcji zwiększone możliwości prowadzenia pożądanego stylu życia i godzenia pracy z życiem pozazawodowym. Job-sharing traktowany jest jako rozwiązanie typu „win-win", w którym zyskują zarówno pracodawcy, jak i ich personel. Pracownicy uzyskują elastyczność umożliwiającą godzenie pracy z ich osobistymi obowiązkami, natomiast pracodawcy osiągają mniejszą płynność kadr, silniej umotywowanych pracowników oraz zgromadzenie kwalifikacji i doświadczeń partnerów na jednym stanowisku pracy. Np. hiszpańskie ustawodawstwo wprowadziło job-sharing w celu ograniczenia bezrobocia wśród młodzieży. W zastosowanym rozwiązaniu stanowisko pracy ulega podziałowi pomiędzy pracownika, który zbliża się do wieku emerytalnego (który wkracza w częściową emeryturę) i drugą osobę młodą (rozpoczynającą pracę), która będzie wchodziła w życie zawodowe. Praca w systemie job-sharing jest wykonywana w ramach specyficznej umowy: *hand-over-contract. Hand-over-contract* jest rodzajem umowy o pracę, w której nowo rekrutowany pracownik na zasadach pracy w niepełnym wymiarze zastępuje innego pracownika przechodzącego na częściową emeryturę. Jest to jednocześnie forma dzielenia pracy (work-sharing), gdyż umożliwia pracownikom zbliżającym się do emerytury stopniowe ograniczanie ich godzin pracy i zastępowanie ich przez jedną z osób dotychczas niepracującą lub bezrobotną. Zasady są w tym przypadku podobne do umów o pracę w niepełnym wymiarze czasu. Stopniowe redukowanie godzin pracy dla starszych pracowników jest elastycznym przejściem na emeryturę. Ułatwia pracownikowi przejście z aktywnego życia zawodowego do emerytury.

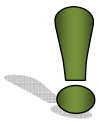
Właśnie elastyczne przechodzenie na emeryturę polegające na stopniowym ograniczaniu czasu pracy starszych pracowników jest następną elastyczną opcją cieszącą się coraz większym zainteresowaniem, choć programy wcześniejszego przechodzenia na emeryturę są w wielu krajach UE bardziej rozpowszechnione. Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę jest najbardziej rozpowszechnione w sektorze oświaty (72% przedsiębiorstw), w pośrednictwie finansowym (63%) i w sektorze opieki zdrowotnej (61%)[7]. Stopniowe przechodzenie na emeryturę występuje częściej w krajach, w których rozpowszechniona jest praca w niepełnym wymiarze czasowym.

Dostępność elastycznych sposobów organizacji czasu pracy ma pozytywny wpływ na równoważenie przez pracowników pracy i życia poza

[7] A. Riedmann, A. Bielenski, H. Szczurowska, T. Wagner., *Working time and worklife balance in European companies,* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.

nią, a także przysparza korzyści przedsiębiorstwom prowadząc do uzyskania większej satysfakcji z pracy. Postulaty lepszej równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym wiążą się ze zmianami społecznymi, takimi jak: rosnąca liczba rodzin, w których dwie osoby pracują zawodowo, znaczna liczba pracujących samotnych rodziców oraz coraz większy zakres niezbędnej pomocy dla osób starszych w warunkach starzejących się demograficznie społeczeństw. Nie bez znaczenia są również zmiany w zakresie zatrudnienia, a w szczególności potrzeba zachowania „zatrudnialności" na coraz bardziej niepewnym, szybko zmieniającym się rynku pracy, wykorzystanie elastycznych rozwiązań do rekrutowania, utrzymania i motywowania personelu, a także redukowania stresu w pracy.

Pod hasłem Workplace Flexibility 2010 zapoczątkowano np. w Stanach Zjednoczonych kampanię na rzecz tworzenia narodowej polityki w stosunku do elastyczności w miejscu pracy. Podjęta inicjatywa wyszła z założenia, że do roku 2010 niezbędne jest znaczne upowszechnienie elastycznych rozwiązań opartych o konsensus i korzystnych dla firm, pracowników i ich rodzin. Konieczne jest połączenie działań zarówno społecznych, jak i rządowych, wyrażających się w odpowiednich przemyślanych i innowacyjnych regulacjach oraz zaangażowaniu firm i pracowników, by szeroki zakres oferowanych rozwiązań stał się powszechną normą.

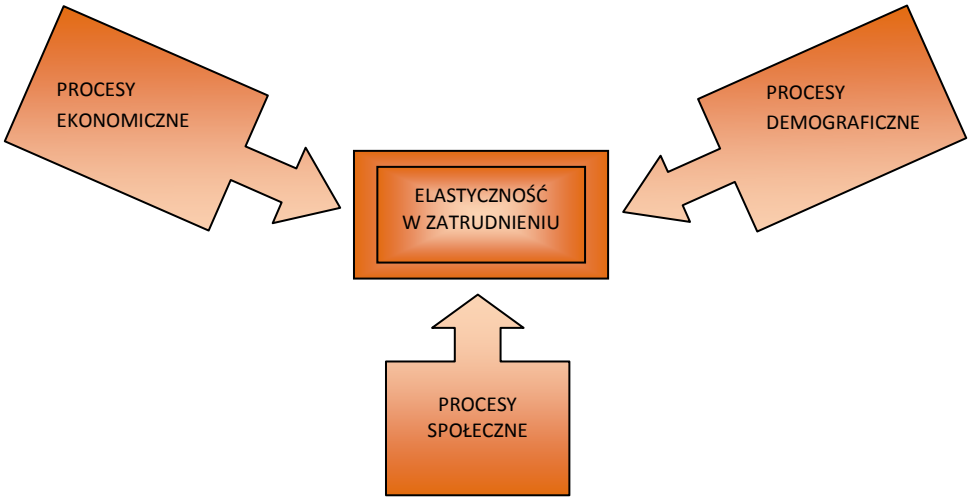


Wbrew poglądom, że sprawa równoważenia pracy z życiem pozazawodowym jest sprawą indywidualną pracowników bądź poszczególnego zakładu pracy, praktyka wielu krajów UE, a także USA, Kanady i Australii wskazuje, że zagadnienia te stają się ważnym elementem polityki społecznej, gospodarczej i ludnościowej wpływającej w coraz większej mierze na oceny jakości pracy i życia.

II. ELASTYCZNOŚĆ NA RYNKU PRACY – POTRZEBA CZY KONIECZNOŚĆ?

1. DLACZEGO ELASTYCZNOŚĆ W ZATRUDNIENIU?

O potrzebie, a nawet o konieczności zainteresowania się problemami elastycznych rozwiązań na rynku pracy decydują dziś różnorodne czynniki ekonomiczne, demograficzne i społeczne. Spróbujmy więc wskazać fakty, które powodują, że rozwijanie elastycznych form organizacji pracy i elastycznego czasu pracy jest dziś niezbędne także w naszym kraju.

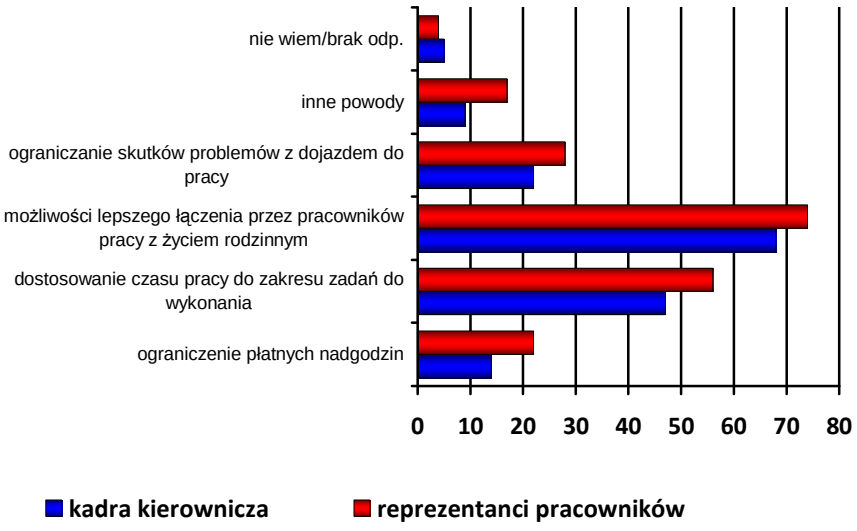


RYSUNEK 3. PRZESŁANKI ROZWOJU ELASTYCZNYCH FORM PRACY

PROCESY EKONOMICZNE

Globalizacja gospodarki, wiążąca się z silną konkurencją między firmami, ze wzmożonym napływem informacji i szybkim tempem rozwoju techniki, powoduje m.in., że zmieniają się warunki wykonywania pracy i wymagania stawiane pracownikom. Rośnie konkurencja. Trzeba ograniczać koszty, w tym koszty pracy, płynnie zmieniać wielkość produkcji i zatrudnienia – stosownie do potrzeb rynku.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie reagować na zmieniającą się sytuację rynkową, niezbędne są działania zmierzające do wzrostu elastyczności zatrudnienia. Tymczasem polski rynek pracy pozostaje sztywny, chociaż obowiązujące prawo (porównaj następny rozdział) umożliwia znaczne jego uelastycznienie. Indeks regulacji zatrudnienia w naszym kraju został wyliczony na 92 punkty, w skali od 0 (brak elastyczności) do 100 (pełna elastyczność). Dla porównania w Czechach indeks ten wynosi 63, a w Wielkiej Brytanii 41. Sztywny rynek pracy oznacza wysokie obciążenia kosztami pracy. Wysoki poziom ochrony stosunku pracy i kosztów pracy wstrzymuje przedsiębiorców przed zatrudnianiem nowych pracowników, staje się barierą dostosowywania do wymogów wynikających z zasad wolnego rynku i rządzącej nim konkurencji.

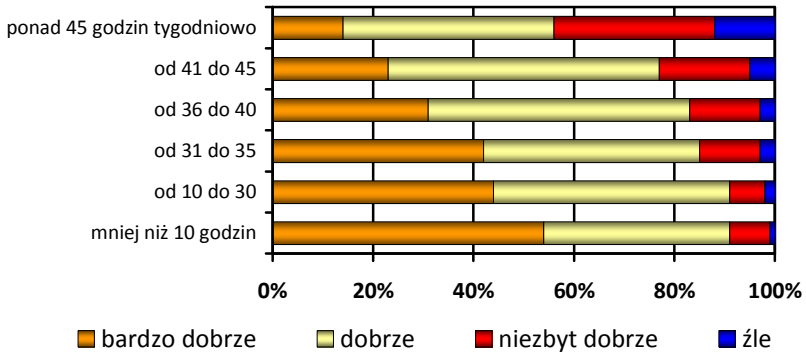


Źródło: Extended and unusual working hours in European companies, Eurofound 2007.

WYKRES 6. POWODY STOSOWANIA W FIRMIE ELASTYCZNEGO CZASU PRACY (W %)

Zmieniający się pod wpływem globalnej konkurencji rynek pracy powoduje, że od pracowników oczekuje się coraz częściej ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i zdobywania wciąż nowych umiejętności, a nierzadko także zdobycia nowego zawodu.

Mimo tendencji do formalnego skracania czasu pracy, rzeczywisty czas wykonywania zajęć zawodowych jest coraz dłuższy. Rośnie też intensywność ich wykonywania. Pracodawcy oczekują więc dużego zaangażowania i dyspozycyjności. Na życie poza pracą pozostaje coraz mniej czasu.



WYKRES 7. JAK OCENIA PAN/PANI MOŻLIWOŚĆ GODZENIA SWOICH OBOWIĄZKÓW ZAWODOWYCH Z ŻYCIEM POZAZAWODOWYM (WG DŁUGOŚCI TYGODNIOWEGO CZASU PRACY)?

Brak równowagi między czasem pracy i czasem poza pracą w dłuższych okresach prowadzi jednak do zakłóceń między życiem zawodowym i pozazawodowym, a w efekcie do tzw. wypalenia zawodowego, spadku motywacji i efektywności pracowniczej, konfliktów w jednym i drugim środowisku, a w sytuacjach skrajnych nawet do problemów zdrowotnych.

Z badań Europejskiej Fundacji na rzecz Doskonalenia Warunków Pracy i Życia wynika, że:

- 23% mieszkańców UE jest po powrocie z pracy do domu zbyt zmęczona, aby włączyć się w życie rodzinne,
- 15% stwierdziło, że ma trudności w wywiązywaniu się z obowiązków rodzinnych z powodu zbyt dużej ilości czasu przeznaczanego na pracę zawodową.

Tym, co szczególnie wyróżnia sytuację na naszym krajowym rynku pracy jest bardzo wysokie, najwyższe spośród krajów Unii Europejskiej bezrobocie, w tym bezrobocie wśród kobiet w wieku 24-35 lat, czyli wtedy, gdy najczęściej rodzą one i wychowują małe dzieci. W ich przypadku przyczyną bezrobocia często bywa nie tyle brak miejsc pracy w ogóle, ale brak takich ofert zatrudnienia, które pozwolą im w sposób możliwie harmonijny łączyć obowiązki zawodowe z rodzinnymi.

Niepokojąco wysokie jest bezrobocie wśród osób młodych, które jeszcze nie pracowały zawodowo, chociaż poziom ich wykształcenia – w tym głównie kobiet – jest coraz wyższy. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia rosną aspiracje zawodowe. Generalnie, pracownicy oferują więc pracodawcom coraz wyższe kwalifikacje, coraz szerszą wiedzę i często – coraz większe zaangażowanie w pracę zawodową. Z drugiej strony za taki „wkład" oczekują warunków pracy spełniających określone wymagania, pozwalających im na realizowanie własnych celów życiowych – nie tylko zawodowych, ale też i pozazawodowych; w tym także czasu na życie rodzinne.

Ponadto znaczna liczba młodych osób, które kontynuują naukę jednocześnie pracuje, podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe i zdobywając nowe umiejętności.

Duża liczba osób zdolnych do pracy nie pracuje zawodowo (są bierni zawodowo) z powodu trudności w znalezieniu odpowiedniego zatrudnienia. Tu istotny udział mają osoby, które nie pracują z powodów rodzinnych, w tym z powodu konieczności opiekowania się dziećmi lub innymi wymagającymi opieki członkami rodziny.

Trudności w łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi są przyczyną pozostawania poza rynkiem pracy 10% Polaków w wieku produkcyjnym.

(Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności GUS)

Także wiele osób niepełnosprawnych nie pracuje tylko dlatego, że stan zdrowia nie pozwala im na wykonywanie pracy w standardowej formie, w sztywnej jej organizacji i sztywnym czasie pracy. W porównaniu z większością krajów Unii Europejskiej bezrobocie i bierność zawodowa tej grupy społeczeństwa w naszym kraju jest bardzo wysoka.

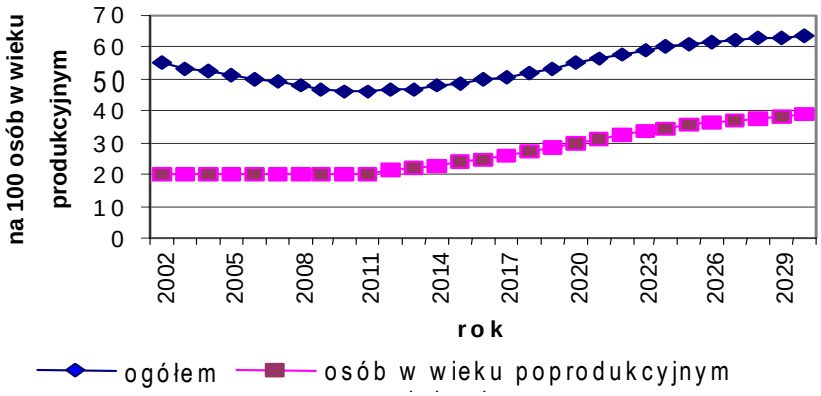
Elastyczna organizacja pracy i elastyczne kształtowanie czasu pracy to rozwiązania niezbędne, aby zapewnić możliwość pracy zawodowej i odpowiednie jej warunki dla:

- pracowników wysoko wykwalifikowanych i silnie zaangażowanych w pracę zawodową,
- bezrobotnych, zwłaszcza osób młodych i kobiet-matek małych dzieci,
- osób biernych zawodowo z powodu braku pracy odpowiedniej do ich indywidualnej sytuacji,
- osób kontynuujących naukę,
- osób niepełnosprawnych.

PROCESY DEMOGRAFICZNE

W ostatnich latach różne instytucje coraz większą uwagę zwracają na problemy demograficzne, dotyczące liczby ludności i struktury wieku polskiego społeczeństwa oraz związek tych problemów z sytuacją – obecną i przyszłą – na rynku pracy.

Jesteśmy krajem, którego ludność w bardzo szybkim tempie się starzeje. Osoby w wieku produkcyjnym (18-64 lata mężczyźni i 18-59 lat kobiety) stanowią coraz mniejszą grupę w polskim społeczeństwie. Wg danych Głównego Urzędu Statystycznego (Rocznik demograficzny 2006) w 2005 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 56 osób w wieku nieprodukcyjnym, czyli osób starszych i dzieci. Wzrasta przede wszystkim liczba osób w wieku określanym jako poprodukcyjny (czyli mężczyźni w wieku 65 lat i więcej, kobiety – 60 lat i więcej). Dzieje się tak m.in. dlatego, że wyraźnie wydłuża się przeciętny okres trwania życia ludzkiego. W 2005 r. w przypadku mężczyzn wynosił on 70,8 roku (w 2000 r. – 69,7), a w przypadku kobiet 79,4 (w 2000 r. – 78 lat). Szacunki Organizacji Narodów Zjednoczonych wskazują, że w roku 2030 ludność w wieku powyżej 60 lat stanowić będzie 27,2%, a w wieku 65 lat i więcej – 21,4%. Z tego także powodu na każdą osobę pracującą zawodowo przypada coraz więcej osób, które nie pracują. Tzw. obciążenie demograficzne osób pracujących niepracującymi staje się coraz większym problemem także w Polsce.



WYKRES 8. WSKAŹNIK OBCIĄŻENIA DEMOGRAFICZNEGO W POLSCE

Konieczne jest zwiększenie liczby aktywnych zawodowo. Można tego dokonać m.in. poprzez stworzenie warunków do zmniejszania bezrobocia tworząc nowe miejsca pracy. Można też podejmować działania, aby zmniejszyć liczbę osób biernych zawodowo, które mogłyby – i chcą – pracować, ale nie znajdują odpowiednich warunków pracy; zwłaszcza jeżeli chodzi o możliwości dostosowania czasu pracy i jej organizacji do obowiązków pozazawodowych.

Wydłużający się okres życia oznaczać będzie także w wielu przypadkach konieczność sprawowania opieki nad osobami starszymi. W naszym kraju nie ma tzw. ubezpieczeń opiekuńczych, pozwalających finansować usługi opiekuńcze nad osobami starszymi, które nie mogą samodzielnie funkcjonować w życiu codziennym. Także sieć placówek opieki nad osobami starszymi jest niedostatecznie rozwinięta, a jakość tej opieki jest często niezadowalająca. Ponadto, w polskim społeczeństwie dominuje opinia, że opieka nad niesamodzielnymi osobami starszymi powinna być sprawowana w domu i głównie odpowiedzialna za nią jest najbliższa rodzina[8]. W praktyce oznacza to, że coraz częściej pracownicy, a głównie kobiety będą opiekować się także starszymi osobami w rodzinie. Obowiązek ten nie powinien jednak stanowić dla nich bariery w dostępie do pracy zawodowej, jeżeli będą chciały pracować. Z uwagi na coraz wyższy poziom wykształcenia kobiet i idący za tym wzrost aspiracji zawodowych, należy mieć na uwadze, że chcące pracować zawodowo kobiety będą musiały łączyć opiekę nad starszymi,

[8] 70% Polaków uważa, że opieką nad osobami starszymi powinny zajmować się ich dzieci (wyniki badań CBOS).

niesamodzielnymi członkami rodziny z obowiązkami pracowniczymi. Ich oczekiwania co do warunków łączenia tych obowiązków można realizować między innymi oferując elastyczne warunki świadczenia pracy.

Inny poważny problem demograficzny naszego kraju, który ma i będzie miał w przyszłości silny wpływ na rynek pracy, to bardzo niska, przez wiele kolejnych lat gwałtownie spadająca, a dopiero w ostatnich dwóch latach (od 2005 r.) rosnąca nieznacznie liczba rodzących się dzieci.

Tempo spadku dzietności rodzin w Polsce jest znacznie szybsze niż przeciętnie w 15 krajach tzw. starej Unii Europejskiej. W Polsce proces spadku przeciętnej liczby dzieci w rodzinie o jedno dziecko (statystycznie z 2,4 do 1,4 dziecka) trwał 14 lat, podczas gdy w Europie Zachodniej – blisko dwukrotnie dłużej – przeciętnie 27 lat.

(dane Eurostat)

Jest to fakt, który w polityce zatrudnienia niepokoi, gdyż grozi brakiem „rąk do pracy", chociaż w sytuacji wysokiego bezrobocia, z jakim obecnie się borykamy, problem ten wydawać się może jeszcze odległy, czy nawet mało realny. Ekonomiści formułują to zagrożenie mówiąc o problemie wytwarzania dochodu narodowego – kto będzie pracował i wytwarzał ten dochód, jeżeli jest nas coraz mniej? Z innego punktu widzenia możemy też niepokoić się, kto będzie opiekował się starszym pokoleniem, jeżeli rodzi się tak mało dzieci. Z tych i wielu innych, nie związanych tak wyraźnie z rynkiem pracy, powodów wzrost liczby rodzących się dzieci jest jednym z najważniejszych priorytetów, który formułowany jest w wielu różnych założeniach, programach rozwoju, strategiach czy politykach rządu; w tym także w polityce zatrudnienia. Jedną z dróg osiągania tego celu ma być wprowadzanie do tej polityki rozwiązań ułatwiających pracownikom godzenie życia rodzinnego z życiem zawodowym[9] poprzez stosowanie – m.in. – elastycznych form organizacji pracy i elastycznego czasu pracy. Mają one pomóc osobom obciążonym obowiązkiem opieki nad dzieckiem w utrzymaniu kontaktu z rynkiem pracy, ułatwić wejście na ten rynek, albo powrót do pracy zawodowej po okresie bierności spowodowanej obowiązkami rodzicielskimi.

[9] *Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013* – dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy.

Przyczyn małej liczby rodzących się dzieci jest wiele. Młodzi ludzie m.in. obawiają się utraty pracy i środków utrzymania. Inni, nie mający pracy (przypomnijmy, że bezrobocie wśród młodych ludzi jest szczególnie wysokie) uważają, że brak pewności posiadania stałego wynagrodzenia nie pozwala im na posiadanie (opiekę, utrzymanie, kształcenie) dzieci. Obowiązki opiekuńcze rodziców postrzegane są przez nich samych jako większe prawdopodobieństwo utraty pracy, a dla bezrobotnych – jako mniejsze szanse na jej znalezienie.

Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Państwowa Inspekcja Pracy, a także i media sygnalizują przypadki dyskryminowania w dostępie do rynku pracy pracowników mających małe dzieci. Niektórzy pracodawcy nie zatrudniają kobiet z obawy przed ich mniejszą dyspozycyjnością, ograniczoną przez aktualne czy nawet tylko spodziewane w niedalekiej przyszłości obowiązki macierzyńskie. Pracownik obciążony opieką nad małym dzieckiem (ale też innym niesamodzielnym członkiem rodziny) jest postrzegany jako pracownik nie tylko niedyspozycyjny, ale i „nieopłacalny" czy wręcz zbyt „drogi", gdyż pracodawcy zobowiązani są m.in. do wypłacania dodatków wyrównawczych dla przenoszonych do niżej płatnej pracy kobiet w ciąży i powracających po urlopach wychowawczych, do wypłacania wynagrodzenia w sytuacji zwolnień kobiet w ciąży od świadczenia pracy, gdy nie mogą zapewnić im odpowiednich warunków zatrudnienia, do ponoszenia kosztów zatrudnienia na zastępstwo za osoby korzystające z urlopów macierzyńskich czy – rzadziej – wychowawczych. Pracodawcy wskazują też na problemy z organizacją pracy i płynnością produkcji spowodowane urlopami i zwolnieniami pracowników na opiekę nad dziećmi.

ELASTYCZNE PODEJŚCIE DO KSZTAŁTOWANIA WARUNKÓW ŚWIADCZENIA PRACY MOŻE BYĆ ISTOTNYM CZYNNIKIEM SKŁANIAJĄCYM DO POSIADANIA DZIECI

PROCESY SPOŁECZNE

Zmiany w systemie uznawanych za najważniejsze celów życiowych, zmiany postaw wobec ról, jakie mają do spełnienia kobiety i mężczyźni, zmiany w podejściu do małżeństwa i rodziny – żadne z nich nie pozostają bez wpływu na sytuację na rynku pracy. Mamy coraz szerszy do-

stęp do informacji. Dzięki temu m.in. przyglądamy się uważnie innym społeczeństwom i coraz częściej przyjmujemy ich styl życia, zachowania, system wartości. Także zmiany w warunkach naszego życia i coraz wyższy poziom wykształcenia stają się często przyczyną zmiany w hierarchii celów życiowych i postaw wobec otoczenia.

Z badań socjologicznych wynika, że przez wiele lat najważniejszą wartością życiową Polaków była rodzina. Badania prowadzone po roku 2004 wskazują jednak, że pierwsze miejsce w tym systemie wartości rodzina „odstępuje" pracy zawodowej. Zwłaszcza młodzi i dobrze wykształceni ludzie, wśród których coraz częściej są kobiety, wyżej cenią sobie karierę zawodową niż życie rodzinne. Role rodzicielskie są przez nich najczęściej odłożone „na później", gdyż nie mają możliwości zgodnego wypełniania ich równolegle z wypełnianiem obowiązków w pracy. Osoby, o których tu mowa, silnie angażują się w tym okresie w pracę zawodową, poświęcając na nią zwykle bardzo dużo czasu. Są wydajnymi pracownikami i nierzadko podporządkowują obowiązkom zawodowym swoje życie pozazawodowe. Jest to także jedna z wielu przyczyn wspomnianego wyżej spadku liczby urodzeń w naszym kraju.

> Gdybyśmy mogli sami dysponować swoim czasem przeznaczylibyśmy go więcej dla rodziny i na własne hobby, a mniej – przede wszystkim – na pracę zawodową.
>
> (wyniki Polskiego Generalnego Sondażu Społecznego)

Wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w Polsce jest jednym z najniższych w UE. Tymczasem kobiety są coraz lepiej wykształcone i przygotowane do pracy zawodowej, czyli kapitał ludzki, jaki sobą reprezentują, pozostaje niewykorzystany. Wiele z tych kobiet podjęłoby pracę zawodową, gdyby miały warunki do możliwie harmonijnego łączenia jej czy to z życiem rodzinnym, czy w ogóle z życiem pozazawodowym. Ich zainteresowaniu rynkiem pracy sprzyja też rosnąca w społeczeństwie akceptacja dla pracy zarobkowej kobiet-matek[10].

[10] Nadal jednak większość polskiego społeczeństwa uważa, iż praca zarobkowa matek małych dzieci (do 3. roku życia) jest ze szkodą dla tych dzieci. Akceptacja obecności matek na rynku pracy dotyczy więc tych, których dzieci są już co najmniej w wieku tzw. przedszkolnym.

53% mężczyzn i 61% kobiet uważa, że pracująca matka jest w stanie zapewnić dzieciom równie dużo ciepła i bezpieczeństwa, co matka niepracująca zawodowo.

(Pentor)

Generalnie niskie – w porównaniu z kosztami utrzymania – wynagrodzenia za pracę powodują, że w wielu rodzinach zarobki męża nie wystarczają na utrzymanie rodziny. Ta sytuacja „wypycha" kobiety na rynek pracy, gdyż muszą uzupełnić dochody rodziny. Podejmują więc dodatkowe obowiązki – pracownicze – i muszą godzić je z powinnościami matki i gospodyni domowej. Coraz częściej, zwłaszcza w rodzinach ludzi młodych, prace domowe i opieka nad dziećmi są dzielone między oboje małżonków. Oznacza to, że nie tylko matki, ale i ojcowie potrzebują wsparcia w godzeniu obowiązków zawodowych z rodzinnymi, chociaż zakres partnerstwa w polskich rodzinach jest wciąż niewielki.

Przemiany zachodzące w postawach wobec rodziny i ról rodzinnych oraz zmiany zachodzące w składzie i wielkości rodzin to także czynniki powodujące, że musimy liczyć się z rosnącym napływem na rynek pracy osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi, a zwłaszcza opiekuńczymi. Wzrasta m.in. liczba rodzin niepełnych (związki nieformalne i urodzenia pozamałżeńskie, rozwody), w których na utrzymanie zarabia tylko jeden z rodziców; w zdecydowanej większości – matka. Ich sytuacja na rynku pracy jest szczególnie trudna. Oprócz braku wsparcia w drugim z rodziców w niewielkim też zakresie mogą korzystać z odpłatnych usług wspierających rodzinę. Barierą jest najczęściej ich cena, ale często także niedostateczny dostęp i niska jakość. Ta grupa rodziców-pracowników potrzebuje więc szczególnego wsparcia także na rynku pracy; tym bardziej, że praca zawodowa rzadko jest dla samotnych rodziców sprawą wyboru; najczęściej jest to przymus zarabiania na utrzymanie.

Mimo starzenia się polskiego społeczeństwa coraz więcej rodzin to rodziny żyjące w gospodarstwach domowych składających się tylko z rodziców i dzieci. Słabną więzi rodzinne z pokoleniem dziadków i babć, które znacząco pomagało zwłaszcza w opiece nad wnukami, umożliwiając przez to swoim dzieciom pracę zawodową. Przy ograniczonym dostępie do usług żłobków i przedszkoli, ale też przy wydłużającym się rzeczywistym czasie pracy zarówno aktualne, jak i kolejne pokolenia rodziców małych dzieci coraz rzadziej będą więc mogły z takiej pomocy korzystać. I z tego też powodu pożądane będą takie rozwiązania w or-

ganizowaniu pracy i rozkładach czasu pracy, które pozwolą rodzicom na łączenie obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi.

„Najczęściej wskazywany powód zmniejszenia liczby urodzeń w Polsce to obawa kobiet przed utratą pracy (62%). Dodatkowo 22% badanych zwraca uwagę na trudności z pogodzeniem pracy zawodowej i obowiązków domowych.(…)

(…) W ciągu ostatnich 6 lat wzrosło znaczenie obaw przed utratą pracy. Jeszcze w 2000 r. wskazywało ją 52% respondentów."

Ponad połowa respondentów (56%) uważa, że w celu pomocy matkom małych dzieci w powrocie do pracy należy umożliwić im pracę w dogodnych dla nich godzinach lub w niepełnym wymiarze czasu.

(komunikat z badań CBOS, marzec 2006 r.)

Elastyczna organizacja pracy i czasu pracy to rozwiązania niezbędne, aby na rynku pracy mogli być obecni rodzice małych dzieci

Przytoczone czynniki powodujące, że problem wprowadzania i rozwoju elastycznych form pracy jest tak aktualny wiążą się – jak wynika z powyższych informacji – z narastaniem konfliktu między pracą zawodową a życiem pozazawodowym pracowników. Konflikt ten musi być łagodzony zarówno z uwagi na konsekwencje dla całego społeczeństwa i polskiej gospodarki, jak i ze względu na pracowników i ich rodziny.[11]

[11] Borkowska S. (red)., *Programy praca-życie a efektywność firm,* IPiSS, Warszawa 2003.

KONSEKWENCJE BRAKU RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM

DLA ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH/FIRM

- gorsza jakość pracy; mniejsze zaangażowanie pracowników,
- niższa wydajność,
- gorsze relacje z klientami,
- mniejsza kreatywność i innowacyjność,
- absencja,
- fluktuacja kadr,
- stres.

DLA KRAJU I SPOŁECZEŃSTWA

- niewykorzystany kapitał ludzki; bezrobocie, bierność zawodowa,
- rosnące nierówności społeczne,
- pogorszenie stanu zdrowia (zmęczenie, stres, późne macierzyństwo),
- spadek liczby ludności – spadek liczby rodzących się dzieci,
- niedostateczna opieka nad dziećmi i osobami starszymi,
- rosnąca liczba konfliktów w rodzinie, rozwodów, rodzin niepełnych.

DLA POSZCZEGÓLNYCH OSÓB I ICH RODZIN

- brak poczucia bezpieczeństwa pracowniczego,
- zagrożenie ubóstwem i wykluczeniem społecznym,
- zmęczenie, stres, nałogi,
- pogorszenie stanu zdrowia, choroby,
- gorsza opieka nad dziećmi i osobami niesamodzielnymi,
- osłabienie więzi rodzinnych,
- konflikty w rodzinie; rozwody.

Wymienione procesy i zjawiska występują w naszym kraju w różnym natężeniu. Jednak tempo zmian jest bardzo duże. Aby firmy mogły dobrze funkcjonować w warunkach narastającej konkurencji warto pa-

miętać, że dzięki elastycznej organizacji pracy można osiągnąć istotne cele ekonomiczne: ograniczyć koszty zatrudnienia i szkolenia, zyskać większe zaangażowanie w pracę i wyższą wydajność, lepiej dostosować funkcjonowanie firmy do potrzeb klientów, w sposób pełniejszy wykorzystać wiedzę i umiejętności zatrudnianych osób. Można też zyskać zadowolonych, a więc silniej motywowanych i związanych z pracodawcą pracowników, którzy mają możliwość lepszego wywiązywania się ze swoich obowiązków.

2. OBOWIĄZUJĄCE REGULACJE PRAWNE – UNIJNE I POLSKIE – DOTYCZĄCE ELASTYCZNYCH FORM PRACY

Elastyczna organizacja pracy czy elastyczny czas pracy nie mogą być kształtowane zupełnie dowolnie, chociaż rozwiązań, które można tu zastosować, jest wiele. Są jednak też wyraźne ramy prawne, których trzeba przestrzegać stosując elastyczne rozwiązania.

Zarówno przepisy krajowe, jak i międzynarodowe, zwłaszcza prawo Unii Europejskiej, zawierają ogólne normy i zasady postępowania, ograniczające – głównie ze względu na ochronę praw pracowników i bezpieczeństwo ich zatrudnienia – swobodę pracodawcy w uelastycznianiu warunków świadczenia pracy. Przestrzeganie reguł prawnych to warunek uniknięcia kłopotów z rozliczaniem czasu pracy, wynagradzaniem za pracę, z nieuzasadnioną płynnością zatrudnienia. Mimo istnienia takich ram prawnych, wachlarz elastycznych rozwiązań dopuszczalny do zastosowania pozostaje bardzo szeroki.

Podstawowym dokumentem UE określającym zasady organizowania pracy poprzez sprecyzowanie zasad określających status pracowników była **Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników** (1989 r.). Prawa w niej zawarte znalazły swoje miejsce w **Karcie Praw Podstawowych UE**, proklamowanej w Nicei w 2000 r., która ma być włączona do Konstytucji UE. Art. 22 Karty dotyczy zakazu dyskryminowania m.in. w określaniu płac i innych warunków pracy, natomiast artykuły 32-40 mówią o prawie:

- pracobiorców do wyboru zawodu,
- do informacji i konsultacji,

- do podejmowania działań zbiorowych w obronie swoich interesów, w tym akcji strajkowej,
- do czasu na odpoczynek i corocznego urlopu wypoczynkowego,
- do bezpiecznych warunków pracy,
- do ochrony młodocianych,
- do ochrony w przypadkach zwolnień,
- do ochrony życia rodziny i życia zawodowego.

Jednym z podstawowych dokumentów UE określających podstawowe zasady organizacji czasu pracy jest Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy (Official Journal L 299, 18/11/2003). Przywołuje ona określone przez Międzynarodową Organizację Pracy zasady organizowania czasu pracy i konstruowania systemów elastycznego czasu pracy. Podstawowe zasady i kierunki działania, na których bazuje Dyrektywa, dotyczą ustanawiania minimalnych norm bhp i ochrony zdrowia pracowników w odniesieniu do czasu pracy.

Zgodnie z art. 3 Dyrektywy każdy pracownik uprawniony jest do minimalnego **dobowego odpoczynku w wymiarze 11 nieprzerwanych godzin w okresie 24-godzinnym**. Polskie prawo pracy reguluje te kwestie tak samo (art. 132 § 1 Kp), wprowadza jednak wyłączenia od tej zasady stosowane do pracowników zarządzających firmą i do szczególnych sytuacji (np. akcji ratowniczych, ochrony życia, mienia i in. (§2 pkt 2 Kp).

Gdy dzień roboczy pracownika jest dłuższy niż 6 godzin, to ma on prawo do **przerwy na odpoczynek**, której długość i warunki korzystania powinny być określone w przepisach krajowych. Kodeks pracy (art. 134 Kp) określił w naszym kraju długość tej przerwy na 15 minut (tak jak w większości krajów UE) dodając jednocześnie, że jest ona wliczana do dobowego czasu pracy.

W okresie 7-dniowym każdy pracownik powinien mieć prawo do **minimalnego nieprzerwanego odpoczynku** w wymiarze 24 godzin, przy zachowaniu 11-godzinnego odpoczynku dobowego. Polskie prawo pracy natomiast gwarantuje pracownikowi w każdym tygodniu co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku (art. 133 §1 Kp). Odpoczynek ten powinien przypadać w niedzielę (chyba że firma pracuje także w niedziele – wówczas może być wykorzystany w innym dniu tygodnia) w godzinach ustalonych w regulaminach pracy, a jeżeli takich nie ma, to od godziny 6.00. Wyjątki mogą dotyczyć pracy zmianowej, ale i w takich sytuacjach odpoczynek nie może być krótszy niż wskazuje to Dyrektywa UE. **Zale-**

cany okres rozliczeniowy tygodniowych norm odpoczynku to – wg art.16a Dyrektywy – **14 dni**.

Przeciętny **tygodniowy czas pracy** Dyrektywa określa jako nie więcej niż 48 godzin łącznie z pracą w godzinach nadliczbowych w 7-dniowym tygodniu pracy. Natomiast art. 129 Kp stwierdza, że czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnym 5-dniowym tygodniu pracy. Ponadto Kodeks precyzuje, że okres rozliczeniowy dla takiego przeciętnego wymiaru czasu pracy nie może być dłuższy niż 6 miesięcy; wyjątki dopuszczają okres 6-12 miesięcy. Zalecany okres rozliczeniowy maksymalnego tygodniowego wymiaru czasu pracy nie powinien przekraczać 4 miesięcy (art. 16b Dyrektywy).

Blisko 17% pracowników w 27 krajach Unii Europejskiej pracuje tygodniowo dłużej niż 48 godzin.

W Rumunii tak długi czas pracy obejmuje aż 36,5% pracowników, a na Łotwie i w Grecji 25%.

W Polsce powyżej 48 godzin przeciętnie w tygodniu pracuje 20% pracowników.

(Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia)

Pracownik powinien mieć prawo do **corocznego płatnego urlopu wypoczynkowego** w wymiarze minimum 4 tygodni. Zasady udzielania urlopu określa prawo krajowe. W polskim prawie pracy ten minimalny wymiar urlopu (20 dni roboczych) zagwarantowany jest dla pracowników o stażu pracy do 10 lat, a przy dłuższym stażu pracy polskie przepisy przyznają prawo do 26 dni urlopu wypoczynkowego (art. 154 Kp).

Na Litwie pracownicy mają prawo do 28 dni roboczych urlopu wypoczynkowego, ale rodzice samotnie wychowujący dzieci i pracownicy niepełnosprawni są uprawnieni do 35 dni urlopu.

Na Słowenii podstawowy minimalny wymiar urlopu jest taki sam jak na Litwie, ale rodzicom dzieci do 15. roku życia przysługuje dodatkowo 1 dzień urlopu na każde dziecko w tym wieku.

(Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia)

W Dyrektywie (art. 7 pkt 2) podkreślono, że minimalny okres urlopu wypoczynkowego nie może być zastąpiony wypłatą ekwiwalentu pieniężnego. Wyjątkiem jest sytuacja, kiedy umowa o pracę ulega rozwiązaniu. Podobnie określa tę zasadę Kodeks pracy w art. 167-168.

Praca w porze nocnej to wg standardów Dyrektywy (rozdz. III) praca trwająca nie krócej niż 7 godzin, obejmująca jednocześnie czas między północą i godziną 5 rano. Polskie prawo pracy precyzuje ten przepis stwierdzając, że na terenie naszego kraju praca nocna to 8 godzin pracy między godzinami 21.00 i 7.00, a więc w ramach normy określonej w omawianej tu dyrektywie UE. Aby być uznanym za pracownika zatrudnionego w porze nocnej, trzeba w tych ramach czasowych pracować minimum 3 godziny – wg przepisów polskich 3 godziny lub (art. 151 §2) – 1/4 swojego dobowego wymiaru czasu pracy. Czas pracy w porze nocnej nie może przekraczać 8 godzin w okresie 24-godzinnym. Dyrektywa zaleca też, aby pracownicy pracujący w porze nocnej mieli prawo do bezpłatnych regularnych badań lekarskich przed przydzieleniem do pracy i w trakcie pracy. Ponadto wskazuje na konieczność przenoszenia do pracy w dzień tych pracowników zatrudnionych w nocy, którzy mają kłopoty zdrowotne (art. 9). W polskim Kodeksie pracy uprawnienia do wspomnianych badań mają nie tylko pracownicy zatrudnieni w porze nocnej, ale też wszyscy zatrudnieni w warunkach szkodliwych bądź uciążliwych, a okresowe badania lekarskie obejmują wszystkich pracowników (art. 229 Kp).

Finlandia i Polska to kraje Unii Europejskiej, w których ponad 80% pracujących w systemie zmianowym pracuje także w nocy. Przeciętnie w całej UE dotyczy to 56%, a w Irlandii tylko 37%.

(Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia)

Od powyższych zasad Dyrektywa dopuszcza odstępstwa tam, gdzie wymiar czasu pracy nie jest mierzony albo określony z góry lub może być określony przez samych pracowników, przy czym **odstępstwa od norm odpoczynku dobowego lub tygodniowego wymagają przyznania pracownikom równoważnych okresów wyrównawczych odpoczynku** (art. 17 Dyrektywy). Wskazywane są m.in. możliwości takich odstępstw przy pracy w systemie zmianowym (gdy nie można zachować norm czasu odpoczynku dobowego i tygodniowego między końcem jednej i początkiem kolejnej zmiany. Inna grupa, którą można objąć zasadami odstępstwa od tych norm, to personel sprzątający zatrudniony na zasadach przerywanego czasu pracy. Trzecia grupa – to lekarze staży-

ści, których można wyłączyć w określonych sytuacjach z przestrzegania norm maksymalnego tygodniowego czasu pracy.

Wśród licznych możliwych form zatrudnienia jako szczególnie przydatną dla łączenia życia rodzinnego z życiem zawodowym pracowników wskazuje się pracę w niepełnym wymiarze czasu. Zagadnienia związane z zatrudnieniem niepełnoetatowym czasu generalnie regulowane są **Dyrektywą 1997/81/WE z 15 grudnia 1997 r. w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze czasu**, zawartego między przedstawicielami partnerów społecznych. Porozumienie, zawarte przez przedstawicieli europejskich związków zawodowych oraz pracodawców[12], dotyczy potrzeby podjęcia działań na rzecz wzrostu zatrudnienia, właśnie przez zwiększenie elastyczności rynku pracy, zaspokajającej określone potrzeby zarówno pracodawców, jak i pracowników. Celem porozumienia było przede wszystkim usunięcie przypadków dyskryminacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, poprawa ich satysfakcji z pracy i ułatwienie rozwoju takiej formy zatrudnienia na zasadach dobrowolności, a także upowszechnianie jej w sposób uwzględniający potrzeby zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy. Dyrektywa UE bezpośrednio wskazuje, że:

- z powodu wymiaru czasu pracy pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu nie mogą być traktowani w sposób mniej korzystny niż pracownicy wykonujący pracę w pełnym wymiarze czasu, chyba że odmienne traktowanie jest uzasadnione względami obiektywnymi (tu można brać pod uwagę zróżnicowanie wg stażu pracy, kwalifikacji, stażu w firmie);
- uprawnienia pracowników powinny być kształtowane zgodnie z zasadą *pro rata temporis* (proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy).

Zasada proporcjonalnego udziału spełnia rolę ochrony pracowników przed niekorzystnym dla nich udziałem przede wszystkim w wynagrodzeniach. Nie należy jednak stosować jej mechanicznie do wszystkich świadczeń pieniężnych i majątkowych. Nie odpowiada jej np. dostęp do takich świadczeń, jak opłata za szkolenie, świadczenia uznaniowe (premie) czy świadczenia socjalne.

[12] Porozumienie to zawarły: jako reprezentanci pracodawców The Union of Industrial and Employer's Confederations of Europe (UNICE) oraz The European Centre of Enterprises with Public Participation (CEEP); natomiast ze strony pracobiorców: The European Trade Union Confederation (ETUC).

Zgodnie z zasadami przyjętymi w prawie wspólnotowym, przez wynagrodzenie należy rozumieć zarówno płacę podstawową, jak i wszystkie inne korzyści płacowe płacone w gotówce lub naturze przez pracodawcę z tytułu zatrudnienia i wszelkich innych świadczeń, dla których podstawą odniesienia jest wynagrodzenie pracownika.

Państwa powinny ustalić i w miarę potrzeby eliminować przeszkody natury prawnej lub administracyjnej, mogące ograniczać dostępność pracy w niepełnym wymiarze czasu.

Pracodawcy powinni w miarę swoich możliwości:

- stosować ułatwienia w dostępie do zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, w tym na stanowiskach wymagających kwalifikacji i stanowiskach kierowniczych oraz – tam gdzie to właściwe – ułatwienia w dostępie osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu do szkoleń zawodowych pozwalających pracownikom na poszerzenie możliwości rozwoju zawodowego i zwiększenie mobilności zawodowej;
- informować o powstających w zakładzie możliwościach zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu w celu ułatwienia zmiany wymiaru;
- brać pod uwagę prośby pracowników o zmianę wymiaru czasu pracy z niepełnego na pełny lub odwrotnie, jeżeli powstaje możliwość takiej zmiany;
- informować organy reprezentujące pracowników o kwestiach dotyczących pracy w niepełnym wymiarze w danym przedsiębiorstwie.

Porozumienie i idąca za nim dyrektywa zawiera też zapis o ochronie przed rozwiązaniem stosunku pracy pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu. **Odmowa ze strony pracownika zmiany zatrudnienia pełnowymiarowego na niepełnowymiarowe i odwrotnie nie może sama w sobie być przyczyną rozwiązania stosunku pracy.**

Przepisy dyrektywy mają też chronić pracowników przed przymusową zmianą wymiaru czasu pracy, a brak zgody ze strony pracownika w tej kwestii nie może stanowić samoistnej podstawy rozwiązania z nim stosunku pracy.

Dobrowolność pracy w niepełnym wymiarze czasu nie oznacza zobowiązania pracodawcy do zapewnienia zatrudnienia w żądanym przez pracownika wymiarze. Zapis ten ma wyraźny charakter postulatywny.

W prawie UE nie ma dokumentu, który regulowałby zasady telepracy, mimo że jest ona coraz popularniejsza i od lat trwają rozmowy partnerów społecznych nt. problemów, które w związku z tym wymagają uregulowania ustawowego. 16 lutego 2002 r. przedstawiciele organizacji związków zawodowych pracobiorców i pracodawców (ETUC, UNICE, UEAPME i CEEP) podpisali w Brukseli **Porozumienie ramowe w sprawie telepracy**, w którym zawarli podstawowe wytyczne donośnie stosowania takiej formy zatrudnienia. Na temat zasad prawnych regulujących stosowanie telepracy w Polsce szerzej napisano w części III, w punkcie dotyczącym telepracy.

Wśród pozostałych dyrektyw i rekomendacji UE związanych z elastycznymi formami organizacji pracy i uelastycznianiem czasu pracy warto jeszcze zwrócić uwagę na przepisy **Dyrektywy 75/117/EEC dotyczącej równego wynagradzania** za taką samą pracę, w której zakazuje się dyskryminacji płacowej. Dyrektywa ta zawiera dwie podstawowe zasady:

Za taką samą pracę lub pracę o równej wartości musi być wypłacane takie samo wynagrodzenie.

Jeżeli w zakładzie pracy stosowane są w celu określenia wysokości wynagrodzenia systemy klasyfikacji zawodowej opartej o ocenę pracy, która ma zostać wykonana, to muszą one być konstruowane na podstawie takich samych kryteriów dla kobiet i mężczyzn i wykluczać wszelkie możliwości wystąpienia dyskryminacji ze względu na płeć.

Należy też pamiętać o przepisach Dyrektywy 76/207/EEC i zmieniającej ją częściowo dyrektywie 2002/73/EC, dotyczącej równego traktowania mężczyzn i kobiet w dostępie do zatrudnienia, szkolenia i awansu oraz zapewnienia warunków pracy.

Stosowanie zasady równego traktowania oznacza, że nie może istnieć żadna bezpośrednia ani pośrednia dyskryminacja ze względu na płeć ani w sektorze prywatnym, ani publicznym, włączając w to instytucje publiczne, w odniesieniu do:

- warunków dostępu do zatrudnienia, do pracy na własny rachunek oraz uprawiania zawodu, włączając w to również kryteria selekcji i warunków rekrutacji, niezależnie od rodzaju działalności i na wszystkich szczeblach hierarchii zawodowej, włącznie z awansem zawodowym;
- dostępu do wszystkich rodzajów i szczebli poradnictwa zawodowego, kształcenia zawodowego, doskonalenia i przekwalifikowywania pracowników, łącznie ze zdobywaniem praktycznych doświadczeń;
- warunków zatrudnienia i pracy, włączając zwolnienia, a także wynagrodzenia, jak przewiduje dyrektywa o równym wynagradzaniu.

Nie bez znaczenia dla zasad stosowania elastycznego zatrudnienia są te reguły postępowania określone w dokumentach Unii Europejskiej, które dotyczą równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym, gdyż elastyczne formy organizacji pracy i elastyczny czas pracy to podstawowe instrumenty oddziaływania na tę równowagę i to nie tylko w przypadku kobiet. **Rezolucja Rady Europejskiej z 29 czerwca 2000 roku o równoważeniu udziału kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym i zawodowym** (Official Journal C 218 – 31.07.2000) nawiązuje do zapisanej w Traktacie Amsterdamskim zasady promowania równości kobiet i mężczyzn oraz założeń i celów Strategii Lizbońskiej, ukierunkowanej m.in. na tworzenie szans i warunków do wchodzenia, powracania po okresach bierności zawodowej i utrzymywania się na rynku pracy osób – w tym przypadku – obciążonych obowiązkami rodzinnymi.

Powołując się na zasadę równych szans dla kobiet i mężczyzn w treści dokumentu zwraca się uwagę na stereotypowe podejście do ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn (kobiety odpowiedzialne za dom; mężczyźni za utrzymanie rodziny). W związku z tym Rada zachęca Państwa Członkowskie UE (bo takie są możliwości oddziaływania rezolucji) m.in. do:

- prowadzenia rozwiązań umożliwiających ojcom korzystanie z urlopów rodzicielskich (ojcowskich) poprzez wzmocnienie ochrony ich zatrudnienia jako głównych żywicieli większości rodzin,
- stosowania rozwiązań zachęcających do partnerskiego podziału obowiązków opiekuńczych nad dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi w rodzinie między kobiety i mężczyzn,

- rozwijania instytucji świadczących usługi dla rodziny, zwłaszcza usługi opiekuńcze,
- wzmacniania – w miarę potrzeb – wsparcia dla rodzin niepełnych,
- podejmowania działań na rzecz harmonizowania godzin pracy i godzin funkcjonowania szkół,
- zachęcania pracodawców, zwłaszcza z małych i średnich firm, do takiego zarządzania kadrami, które uwzględnia obowiązki rodzinne pracowników.

Elastycznych rozwiązań związanych z zatrudnieniem, nawet gdy wprowadzamy je w celu ułatwienia pracownikom godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, nie można więc kierować wyłącznie do kobiet, chociaż ich „obciążenia rodzinne" są w zdecydowanej większości przypadków większe i bardziej ograniczające aktywność zawodową, niż ma to miejsce w przypadku mężczyzn.

Oprócz zapisów o charakterze dyrektyw czy rezolucji, ważnym dokumentem dla stosowania elastycznych rozwiązań na rynku pracy jest Europejska Strategia Zatrudnienia – ESZ, która po wielu zmianach i modyfikacjach prowadzonych pod wpływem bieżących potrzeb rynku pracy UE zmieniała swoje cele i priorytety, a obecnie obowiązuje pod nazwą **Strategii Lizbońskiej** lub – rzadziej – **wspólnotowego programu lizbońskiego.**

Elastyczne zatrudnienie to jej istotny element. W bieżących wytycznych do tej polityki na lata 2005-2008 elementy dotyczące elastycznej organizacji pracy i czasu pracy wiążą się głównie z problemami **tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy**. Celem tych i innych działań wyznaczonych w ESZ jest m.in. wzrost udziału w zatrudnieniu kobiet, młodzieży i osób starszych, które oczekują niestandardowych, bardziej

elastycznych rozwiązań na rynku pracy, a z punktu widzenia pracodawcy – umożliwiają obniżenie kosztów pracy i zwiększenie wydajności pracowniczej.

W Wytycznych w Sprawie Zatrudnienia na lata 2005-2008 zapis dotyczący rozwijania elastycznego zatrudnienia znajdujemy w Wytycznej nr 21: „Promowanie elastyczności przy równoczesnym zapewnianiu bezpieczeństwa zatrudnienia oraz redukowanie segmentacji rynku pracy z uwzględnieniem roli partnerów społecznych", m.in. poprzez:

- dostosowanie ustawodawstwa w zakresie zatrudnienia, dokonując przeglądu, tam gdzie okaże się to konieczne, różnych możliwości dotyczących umów i czasu pracy,
- promowanie i rozpowszechnianie innowacyjnych i elastycznych form organizacji pracy, zmierzających do podniesienia jakości i wydajności pracy, w tym poprzez ochronę zdrowia i bezpieczeństwa pracowników,
- wspieranie zmian statusu zawodowego, obejmujące szkolenia, pracę na własny rachunek, podejmowanie działalności gospodarczej i mobilność w sensie geograficznym.

Aby maksymalnie zwiększyć tempo tworzenia nowych miejsc pracy, przyczynić się do utrzymania konkurencyjności gospodarki (firm) i mieć swój wkład w ogólne ramy gospodarcze, ogólny wzrost płac powinien być zgodny ze wzrostem wydajności w całym cyklu gospodarczym i powinien odzwierciedlać sytuację na rynku pracy. Aby ułatwić tworzenie nowych miejsc pracy, w szczególności jeśli chodzi o nisko płatną pracę, prawdopodobnie konieczne będą także starania zmierzające do zmniejszenia kosztów pracy innych niż wynagrodzenia oraz poddanie analizie tzw. klina podatkowego.

Promowanie elastycznych form zatrudnienia pojawiało się od lat w Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Dopiero teraz jednak zwrócono szczególną uwagę na to, że ich stosowanie musi podlegać pewnym ograniczeniom, dzięki którym pogodzą one interesy pracobiorców i pracodawców. Dlatego też w dokumentach określających kierunki polityki zatrudnienia w krajach UE na równi z promowaniem elastycznego rynku pracy podkreśla się **konieczność łączenia tej elastyczności z bezpieczeństwem zatrudnienia oraz uznaniem roli partnerów społecznych (Wytyczna nr 21)**. Zasada ta, od skrótu słów *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo) nosi nazwę **FLEXICURITY**.

FLEXICURITY = ELASTYCZNE ZATRUDNIENIE + BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNICZE

Flexicurity bywa inaczej określane jako gwarancja bezpiecznego przejścia między:

- edukacją a pracą,
- prowadzeniem domu (biernością zawodową) a pracą,
- różnymi miejscami zatrudnienia,
- bezrobociem a pracą,
- różnymi typami umów o pracę itd.

Aby elastyczne zatrudnienie gwarantowało bezpieczeństwo pracownicze, należy bliżej przyjrzeć się, jak stosowane przez nas rozwiązania wpływać będą (lub już pływają) na:

- możliwości i ograniczenia zmiany miejsca pracy,
- możliwości awansu zawodowego,
  - rodzaj umowy o pracę i równe traktowanie,
  - status bezrobotnego i dostęp do aktywnych programów rynku pracy,
  - dostęp do możliwości elastycznego czasu pracy i bezpieczne korzystanie z takich rozwiązań,
- dostęp do szkoleń,
- warunki wynagradzania za pracę (wysokość wynagrodzenia, jego składniki, możliwości otrzymania podwyżki).

W tych głównie obszarach tkwią bowiem najczęściej pułapki elastycznego zatrudnienia. Krajami, które wskazywane są jako przykład najbardziej elastycznych pod względem zatrudnienia, są Dania i Hiszpania. Przodują one nie tyle w uelastycznianiu czasu pracy, co w stosowaniu elastycznych form zatrudnienia (samozatrudnienia, pracy tymczasowej, na czas określony, na wezwanie itp.).

Warto – na pewno – przyjrzeć się stosowanym tam rozwiązaniom. Należy jednak pamiętać, że są one realizowane w szczególnych, charakterystycznych dla tych właśnie państw warunkach, przy innym niż w Polsce poziomie życia, możliwościach znalezienia pracy, innym poziomie zabezpieczenia w sytuacji utraty pracy, innych postawach wobec aktywności zawodowej kobiet itd. Z tych m.in. powodów nie powinniśmy wiernie naśladować typowych dla tych „elastycznych państw" rozwiązań.

Duński system *flexicurity*: wnioski dla Europy

„*Flexicurity* w wersji duńskiej wydaje się stanowić przykład na to, w jaki sposób można osiągnąć wzrost gospodarczy, wysoki poziom zatrudnienia oraz zdrowe finanse publiczne przy zrównoważonym systemie socjalnym".

Duński system *flexicurity* gwarantuje pewność zatrudnienia poprzez:

- **wysoki poziom świadczeń dla bezrobotnych**
- **liberalne uregulowania dotyczące ochrony przed zwolnieniem**
- **aktywną politykę rynku pracy.**

Duńskiego systemu *flexicurity* nie można jednak rozpatrywać w oderwaniu od faktu, że jest to kraj o bardzo dobrze rozwiniętej działalności socjalnej państwa i organizacji wsparcia dla bezrobotnych, ubogich, niepełnosprawnych itd. Stan taki ma związek m.in. z:

- kluczową rolą partnerów społecznych w podejmowaniu decyzji politycznych,
- konsekwentnym wdrażaniem kierunków polityki rynku pracy i polityki szkolenia zawodowego,
- rozbudowanym systemem opieki społecznej, finansowanej ze środków publicznych,
- poziomem kwalifikacji zawodowych społeczeństwa.

Niezbędnym warunkiem tego systemu są także wysokie wpływy z podatków.

„W innych krajach europejskich ze względu na zróżnicowane stosunki kulturowe, strukturalne oraz gospodarcze nie da się bezpośrednio przenieść duńskiego modelu *flexicurity*.

Jednakże można by rozważyć przyjęcie niektórych ogólnych rozwiązań jako strategii politycznej, w szczególności tam, gdzie kapitał socjalny, rozumiany jako pełna gama norm, sieci oraz zaufania pomiędzy osobami i instytucjami, ukształtował się podobnie jak w Danii, włączając w to tradycję współpracy pomiędzy rządem a partnerami społecznymi oraz gotowość obywateli do zmian".

„Aby zapewnić większą elastyczność przy równoczesnej dbałości o bezpieczeństwo pracownicy i przedsiębiorstwa będą musieli w większym stopniu wykazać się zdolnością przewidywania, wywoływania i radzenia sobie ze zmianami. Większe umiejętności dostosowania się powinny także przyczyniać się do zapewnienia, że wzrost kosztów płacowych nie będzie większy niż wzrost produktywności w okresie całego cyklu i będzie odzwierciedlał sytuację na rynku pracy.

„Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek strategii lizbońskiej"

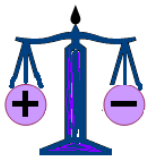
Elastyczne sposoby organizowania pracy i czasu pracy mają swoje odniesienie także w polskiej odpowiedzi na ESZ – **Krajowym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2007**. Wśród podstawowych kierunków działań KPDZ/2007 w pkt 7 wskazano bezpośrednio „promowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy". Trzeba też podkreślić, że kierunek ten zawarty jest również w **Krajowym Programie Reform na lata 2005-2008** na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej. Ponadto Plan na rzecz zatrudnienia wskazuje elastyczną organizację pracy jako instrument aktywizacji osób z grup znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, a zwłaszcza kobiet samotnie wychowujących dzieci w wieku przedszkolnym (pkt 5).

Elastyczna organizacja pracy to także jedno z narzędzi wskazywanych jako sposób walki z wykluczeniem społecznym, wskazane w **Strategii Polityki Społecznej 2007-2013**. W punkcie 1.1. dotyczącym tworzenia i wzmacniania rozwiązań służących godzeniu pracy zawodowej i wychowania dzieci, w celu podniesienia aktywności zawodowej i realizacji planów prokreacyjnych wskazuje się na potrzebę:

- rozwijania atypowych form zatrudnienia w ramach przepisów prawa pracy umożliwiających łączenie pracy zawodowej i wychowywania dzieci,
- rozwijania elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy,
- promowania i rozwijania instrumentów rynku pracy, uwzględniających działania oferowane przez pracodawców, a umożliwiające podjęcie zatrudnienia przez osoby samotnie wychowujące dzieci oraz poszerzenie ich na rodziny pełne.

3. WADY I ZALETY ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA – PUNKT WIDZENIA PRACODAWCY I PRACOBIORCY

Doświadczenia zagraniczne, jak i polskie, związane z coraz szerszym stosowaniem dostępnych elastycznych rozwiązań na rynku pracy wskazują na istnienie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych efektów tego zjawiska.



Aby planowane przez nas rozwiązania przyniosły oczekiwane efekty, niezbędne jest spełnienie określonych warunków. Powinniśmy rozpocząć od określenia:

- celu, w jakim ma być stosowane elastyczne rozwiązanie,
- osób, które obejmie,
- zakresu prac, jakie obejmie,
- form, które zostaną zastosowane,
- konkretnych efektów, których się spodziewamy,
- sposobów monitorowania i oceniania zastosowanych rozwiązań.

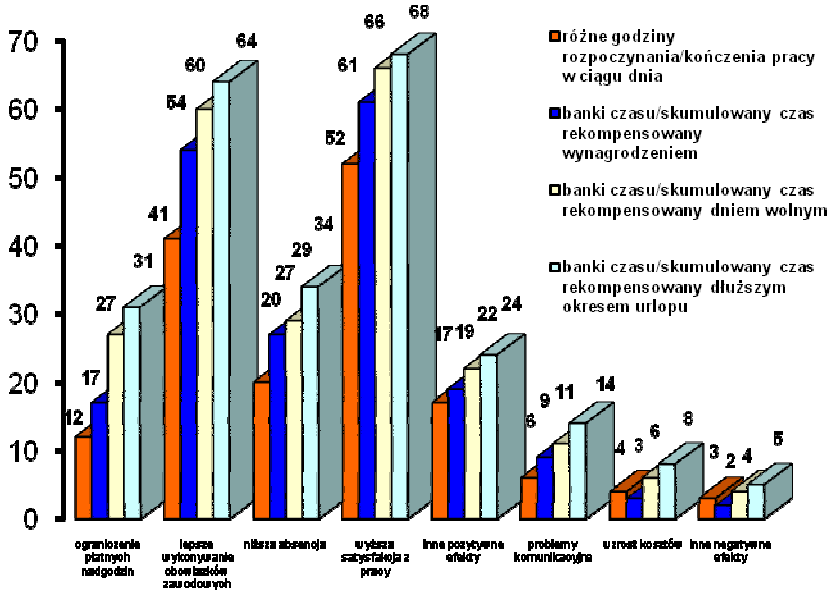
W ten sposób, rozważając argumenty „za” i „przeciw” łatwiej ocenić wady i zalety stosowanych lub zaplanowanych elastycznych rozwiązań.

Aby zwiększyć szanse na sukces, a więc przewagę korzyści nad efektami negatywnymi elastycznego zatrudnienia, musimy pamiętać o zasadniczych warunkach ich stosowania:

- dobrowolność pracy w elastycznej formie,
- wiedza nt. stosowanego rozwiązania i możliwych jego form,
- znajomość obowiązującego prawa i technik wprowadzania wybranych elastycznych rozwiązań,

- świadomość możliwych zmian, jakie elastyczne rozwiązania przyniosą dla:
  - zakładu pracy jako całości,
  - pracowników objętych elastycznymi rozwiązaniami,
  - kadry zarządzającej i pozostałych pracowników,
- odpowiedni dobór ludzi i stanowisk, które obejmie elastyczne zatrudnienie lub elastyczna organizacja czasu pracy,
- zapewnienie informacji i doradztwa związanego z elastycznymi formami organizacji pracy i/lub czasu pracy.

Ocena plusów i minusów elastycznego zatrudnienia ogólnie dla wszystkich możliwych rozwiązań stosowanych jest dość skomplikowana, gdyż przy różnych opcjach elastyczności otrzymujemy różne efekty. Należy też odrębnie analizować wady i zalety elastyczności na rynku pracy, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika. Ponieważ w dalszej treści szczegółowo omówione zostały kolejno elastyczne rozwiązania i ich potencjalne skutki, poniżej przedstawione zostały one tylko ogólnie.



Źródło. *Extended and unusual working hours in European companies,* Eurofound 2007

WYKRES 9. REZULTATY STOSOWANIA ELASTYCZNEGO CZASU PRACY (W %)

Przyjrzyjmy się, jakie korzyści i koszty (wady i zalety) wiążą się ze stosowaniem elastycznej organizacji pracy i elastycznego czasu pracy w przypadku pracodawców.

KORZYŚCI – ZALETY

OBNIŻENIE KOSZTÓW ORGANIZACJI MIEJSCA PRACY	Przy podziale stanowiska pracy, kiedy przy jednym biurku mogą pracować – zamiennie – dwie lub więcej osób, nie musimy finansować większości z wyposażenia stanowiska pracy dla każdej z nich. Podobnie jest, gdy miejsce pracy to dom pracownika.
WIĘKSZA WYDAJNOŚĆ/EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW	Możliwości dostosowania organizacji pracy lub/i czasu pracy do określonych potrzeb pracowników (najczęściej do obowiązków rodzinnych, nauki, stanu zdrowia czy wieku) zwiększają ich motywację do pracy, zaangażowanie w wykonywane prace, satysfakcję z możliwości lepszego łączenia jej z innymi sferami swojego życia. To czynniki redukujące napięcia i stres w pracy. Zadowolony pracownik to wydajniejszy pracownik.
LEPSZA OBSŁUGA KLIENTÓW	Dzięki np. wprowadzeniu elastycznych godzin pracy możemy wydłużyć czas pracy firmy bez pracy w godzinach nadliczbowych.
LEPSZY DOSTĘP DO PRACOWNIKÓW – WIĘKSZE MOŻLIWOŚCI ZATRUDNIENIA ODPOWIEDNIEJ KADRY. MOŻLIWOŚĆ ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW Z INNYCH MIEJSCOWOŚCI/REGIONÓW – BEZ PONOSZENIA KOSZTÓW DOJAZDÓW DO PRACY.	Jeżeli nie wymagamy od pracownika świadczenia pracy w firmie, to poprzez odpowiednie narzędzia możemy zorganizować stanowiska pracy także w innych miejscowościach, np. tam, gdzie nie odczuwa się deficytu poszukiwanych przez nas pracowników, albo tam, gdzie znajdują się klienci firmy. Oszczędzamy na kosztach przejazdów między miejscem zamieszkania pracownika a firmą i/lub na kosztach dojazdu do klienta. Warto też zwrócić uwagę, że w momencie zdarzeń nieprzewidzianych (strajk komunikacji, nieprzejezdne drogi itp.) nie musimy martwić się nieobecnością pracownika w firmie. Redukujemy też – w pewnych przypadkach – potencjalne koszty związane ze skutkami wypadków w drodze do/z pracy. Pamiętajmy też, że ważna jest opinia „pracodawcy stosującego nowoczesne, korzystne także dla pracownika rozwiązania". Być może poszukiwany przez nas dobry fachowiec wybierze naszą firmę, kierując się jako decydującym argumentem

	faktem, że mamy mu do zaoferowania taki sposób organizacji pracy, który ułatwi mu łączenie pracy z innymi powinnościami czy np. zainteresowaniami pozazawodowymi.
WIĘKSZE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW	▪ Elastyczne podejście do czasu pracy i jej organizacji ułatwia łączenie pracy zawodowej z nauką, uczestnictwem w szkoleniach zawodowych, kursach itp.
NIŻSZA ROTACJA/PŁYNNOŚĆ ZATRUDNIENIA; WIĘKSZA STABILNOŚĆ KADRY, NIŻSZE KOSZTY REKRUTACJI PERSONELU I SZKOLEŃ ZAWODOWYCH	▪ Trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z pozazawodowymi, a zwłaszcza rodzinnymi nierzadko są powodem zmian miejsca pracy. Pracownicy poszukują takich warunków zatrudnienia, które np. ułatwią im wykonywanie obowiązków zawodowych w okresach korzystania z opieki nad chorym członkiem rodziny. Oferując im takie możliwości, zwiększamy szanse, że ceniony, potrzebny w firmie pracownik nie odejdzie do pracy w firmie oferującej mu pod tym względem lepsze warunki zatrudnienia. Ponadto, pracownicy, którzy korzystają z dogodnych dla nich rozwiązań w organizacji pracy czy z elastycznego czasu pracy, często czują się silniej związani z zakładem pracy, doceniając stworzone im możliwości. Nierzadko takie postawy przekładają się też na większą lojalność i zaangażowanie w pracę zawodową. ▪ Mając stabilny personel nie musimy martwić się organizacją i kosztami częstego naboru nowych pracowników, przyuczania ich do pracy, szkolenia itd.
ELIMINACJA STRESU ZWIĄZANEGO Z KONIECZNOŚCIĄ STOSOWANIA DORAŹNYCH ROZWIĄZAŃ	▪ Choroba członka rodziny, problem z opieką nad dzieckiem w sytuacji niespodziewanego zamknięcia placówki czy nieobecności opiekunki, pilne sprawy urzędowe to tylko najczęściej pojawiające się przyczyny niespodziewanych nieobecności pracowników w firmie. Gorączkowe poszukiwanie doraźnego zastępstwa kosztuje wiele energii i wiąże się z dużym stresem, chyba że wcześniej ustalone zostały zasady postępowania w takich sytuacjach, pozwalające czy to na wykonywanie pracy w domu, czy późniejsze przychodzenie do firmy, czy np. rozliczanie się przede wszystkim z zadań i terminów, a nie z czasu obecności w pracy.
WYŻSZE MORALE PRACOWNIKÓW	▪ Umożliwienie pracownikom wykonywania pracy w sposób, który jest dla nich korzystny (dogodny) przyczynia się do większego utożsamiania się z firmą, z celami jej działania, jej interesami. Dobre warunki zatrudnienia powodują, że pracownikom zależy na utrzymaniu miejsca pracy, a więc pracują tak, aby nie było podstaw do zwolnienia ich z firmy.

WADY – KOSZTY

KOSZTY ORGANIZACJI STANOWISKA PRACY	▪ W sytuacji, gdy stosowana forma zatrudnienia wymaga specjalnego oprzyrządowania stanowiska (telepraca). Koszty początkowe, na etapie wdrażania, mogą być znaczne.
KOSZTY SZKOLEŃ, ZARZĄDZANIA I NADZORU	▪ Stosowanie działań niestandardowych (tu: rozwiązań elastycznych) wymaga zapoznania z ich celami i zasadami stosowania nie tylko pracowników objętych takimi działaniami, ale i osób kierujących ich pracą i nadzorujących (rozliczających efekty). ▪ Stosowanie szczególnych rozwiązań technicznych w wykonywanej pracy wymaga bieżących szkoleń tematycznych z uwagi na szybki rozwój IT. Odpowiedni poziom wiedzy fachowej jest bowiem niezbędny dla prawidłowego wykonywania pracy w warunkach znacznej samodzielności (praca poza firmą) i konieczności samodzielnego podejmowania decyzji. ▪ Niezbędne jest przeszkolenie kadry menedżerskiej w firmie pod kątem zasad stosowania elastycznej organizacji pracy, sposobów kierowania „elastycznymi pracownikami”, ich rozwojem zawodowym, oceny ich pracy i efektywnego doradztwa. ▪ Ukierunkowanie stosowanych rozwiązań na ocenę efektów pracy (praca zadaniowa) wymaga opracowania zasad obiektywnej oceny tak świadczonej pracy. Sama obecność pracownika w miejscu pracy nie może być podstawą jego oceny.
KOSZTY ZMIAN ADMINISTRACYJNYCH	▪ Nietypowa organizacja pracy, a szczególnie elastyczny czas pracy wymaga szczególnego nadzoru nad przestrzeganiem przy stosowaniu takich rozwiązań obowiązującego prawa i określonych w nim norm. Szczególną uwagę trzeba poświęcić wypracowaniu zasad rozliczania czasu pracy, naliczania świadczeń pochodnych od wynagrodzeń, rozliczeń kosztów pracy poza firmą oraz warunkom bezpieczeństwa i higieny pracy.
BARIERA OPORU WOBEC ZMIAN	▪ Niemal powszechną postawą wobec propozycji zmian jest niechęć i opór. Zwykle osoby, których zakres obowiązków zmienia się, a same nie podlegają nowym rozwiązaniom protestują przeciw stosowaniu jakichkolwiek innowacji,

	utożsamiając je z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów (czasu, zakresu obowiązków) z ich strony.
ATOMIZACJA STOSUNKÓW PRACY	↓ W przypadku różnych godzin wykonywania pracy lub pracy poza firmą – słabe więzi między pracownikami i brak poczucie działania dla osiągnięcia wspólnego celu. Izolacja i rozproszenie pracowników może być przyczyną postrzegania interesów firmy przez pryzmat przede wszystkim własnych korzyści pracownika. ↓ Może zanikać poczucie wspólnej odpowiedzialności za realizację zadań i motywacja do pracy zespołowej.
MOŻLIWA JEST – PRZEJŚCIOWO – GORSZA JAKOŚĆ PRACY	↓ Zwłaszcza na etapie wdrażania nowych rozwiązań, ale też w przypadku niewłaściwego określenia zakresu zadań czy wyboru nieodpowiedniego pracownika możliwe jest, że praca wykonywana przez elastycznego pracownika nie zawsze będzie terminowa i odpowiednia jakościowo. ↓ Sprzyja temu m.in. brak monitoringu stosowanych rozwiązań i uzyskiwanych efektów, brak zasad kierowania i nadzorowania elastycznych pracowników, niedostateczny dostęp do informacji. ↓ Przyczyny gorszej jakości pracy mogą też wiązać się ze (wspomnianym wyżej) zanikiem umiejętności pracy zespołowej.

Uzyskanie określonych korzyści i ponoszenie określonych kosztów zależy od wielu czynników, które są m.in. charakterystyczne dla poszczególnych firm. Inne rozwiązania należy więc brać pod uwagę w firmach małych, inne w dużych. O innych sposobach organizacji pracy należy myśleć w firmie produkcyjnej, o innych np. w branży usługowej. Inaczej też powinien kształtować organizację pracy i czas pracy pracodawca w firmie, której pracownikami są w większości mężczyźni, a inaczej ten, który zatrudnia głównie kobiety. Takich czynników, które będą różnicować zalety i wady elastycznej organizacji pracy i jej czasu jest bardzo dużo (m.in. także kondycja finansowa firmy, łatwość w dostępie do pracowników, kwalifikacje pracowników i także ich potrzeby, wynikające m.in. z sytuacji rodzinnej).

Wartość nakładów i kosztów związanych ze stosowaniem elastycznej organizacji pracy można precyzyjnie wyliczyć. Natomiast rezultaty, które nie zawsze mają bezpośredni wyraz finansowy, a częściej po-

średni, czasem nawet cząstkowy trudniej jest definiować i wyliczać ich pieniężną wartość.

TO WAŻNE !

Najczęściej wskazywane **korzyści dla pracowników** zatrudnionych w elastycznej organizacji pracy lub czasu pracy to:

Lepsze możliwości łączenia życia pozazawodowego z zawodowym:

- więcej czasu dla rodziny,
- możliwość ograniczenia kosztów opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny,
- mniej stresu w sytuacjach nasilonego konfliktu między obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi (np. w przypadku choroby dziecka),
- więcej czasu na własne zainteresowania,
- więcej czasu na kształcenie, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, rozwój zawodowy.

Większa satysfakcja z wykonywanej pracy:

- wyższa wydajność,
- większe zainteresowaniem rozwojem zawodowym,
- głębsze utożsamianie się z celami firmy.

Podstawowe **mankamenty** elastycznej organizacji pracy lub czasu pracy, jakie dotyczą pracowników to:

- mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia;
- niższe wynagrodzenia (przy zmniejszonym wymiarze czasu pracy);
- osłabione więzi koleżeńskie i kontakty ze środowiskiem pracy (także z reprezentacją pracobiorców – jeżeli taka w firmie istnieje), poczucie wyizolowania w środowisku pracy;
- utrudniony dostęp do informacji, o tym, co dzieje się w firmie, który może prowadzić do mniejszego utożsamiania się z celami jej działania;
- trudności w wywiązywaniu się z obowiązków zawodowych; zwłaszcza w przypadku nowych, nieznanych i niesprawdzonych wcześniej rozwiązań organizacyjnych;
- zacieranie się granicy między czasem pracy i czasem poza pracą;
- naruszenie prywatności życia rodzinnego i zasad dotychczasowej jego organizacji.

Szanse i zagrożenia związane z każdą z możliwości elastycznego organizowania pracy wymagają wcześniejszej dokładnej analizy. Należy wybierać kryteria dla nas istotne i analizować ich mocne i słabe strony.

Ważne jest też, że warunkiem sukcesu elastycznych rozwiązań w sposobie organizowania pracy jest wyważenie interesów obu stron: pracodawcy i pracownika. Tylko taka równowaga celów zapewni pozytywną motywację, która jest warunkiem sukcesu.

PAMIĘTAJMY WIĘC !

SUKCES = korzyści pracodawcy i pracownika

Osiągnięcie celów, którym ma służyć zastosowanie elastycznych rozwiązań, wymaga spełnienia wielu różnorodnych warunków.

WARUNEK	UZASADNIENIE
KLAROWNOŚĆ STOSOWANYCH ZASAD	Proponowane rozwiązania muszą być wprowadzone w taki sposób, aby nie budził wątpliwości co do potrzeby i zasad ich zastosowania. Musimy wyraźnie określić: – cel, który dzięki elastycznym rozwiązaniom chcemy osiągnąć – warunki (sytuacje), w jakich istnieje możliwość zastosowania elastycznych rozwiązań – grupy pracowników, którzy mają możliwość korzystania z elastycznych warunków świadczenia pracy, czyli kto i w jakiej sytuacji może wykonywać swoje obowiązki zawodowe korzystając z elastycznej organizacji pracy – procedury – zasady postępowania – towarzyszące staraniom pracowników o skorzystanie z możliwości elastycznego podejścia do organizacji ich pracy lub czasu pracy – kanały i procedury przekazywania bieżących informacji „elastycznym pracownikom” – zasady oceny pracy w elastycznych formach (co podlega ocenie, w jakim trybie, jakie są zasady podporządkowania pracowników i odpowiedzialności za pracę).
CIĄGŁOŚĆ ROZWIĄZAŃ I KONSEKWENCJA DZIAŁANIA	Aby osiągnąć zaplanowany cel stosowania elastycznych rozwiązań powinniśmy z góry określić okres, w jakim będą one funkcjonować i warunki,

	jakie będą o tym decydować. - Konieczny jest monitoring stosowanych rozwiązań w niedługim okresie po ich wprowadzeniu, aby zidentyfikować obszary niezbędnych zmian. - Zawieszenie lub wycofanie się z określonych rozwiązań powinno być jednoznacznie, obiektywnie uzasadnione, w konsultacji z pracownikami zatrudnionymi w elastycznej organizacji pracy.
PODEJŚCIE INDYWIDUALNE	Każda oferta zmiany warunków wykonywania pracy wymaga akceptacji pracodawcy i pracownika. **Nie powinniśmy** więc: - forsować rozwiązań niechętnie przyjmowanych przez personel (konieczne jest zrozumienie celu) - obejmować wprowadzanymi rozwiązaniami całych grup pracowniczych bez wcześniejszej konsultacji z nimi - stosować zasad korzystania z elastycznej organizacji pracy/czasu pracy uniemożliwiających ich modyfikację i dostosowanie zarówno do zmieniających się warunków funkcjonowania firmy, jak i sytuacji pracowników
WAŻNE JEST, ABY BADAĆ I ANALIZOWAĆ POTRZEBY PRACOWNIKÓW ODNOŚNIE ELASTYCZNEJ ORGANIZACJI PRACY JAKO INSTRUMENTU GODZENIA PRZEZ NICH ŻYCIA ZAWODOWEGO Z POZAZAWODOWYM, A ZWŁASZCZA Z ŻYCIEM RODZINNYM.	

1. KLAROWNOŚĆ ZASAD – eliminujemy wątpliwości co do uznaniowości (niesprawiedliwych zasad) stosowanych rozwiązań, ich zasadności (łagodząc opór wobec zmian) i możliwości posądzenia o dyskryminowanie pracowników, dla których określone rozwiązania nie są z obiektywnych przyczyn dostępne.

2. CIĄGŁOŚĆ ROZWIĄZAŃ I KONSEKWENCJA DZIAŁANIA – to zasady pozwalające na większe zaufanie do pracodawcy i zaangażowanie pracowników, na zaakceptowanie celów działania firmy i głębsze utożsamianie się z nimi, na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Konsekwentne stosowanie wybranych zasad organizowania pracy sprzyja lepszej jej organizacji i zapewnia sprawniejszy przebieg procesów logistycznych w firmie. Wszystko to są czynniki istotne dla efektywności działania „elastycznych pracowników".

3. PODEJŚCIE INDYWIDUALNE – to warunek skuteczności funkcjonowania elastycznego zatrudnienia. Cel stosowania go musi być zrozumiały i akceptowany przez pracowników. Elastyczna organizacja pracy

to instrument służący nie tylko firmie, ale i pracownikom w ich życiu poza firmą.

PAMIĘTAJ !

Rozwiązania pożądane dla jednych, dla innych mogą być nie do przyjęcia.

Pamiętać też należy, że elastyczna organizacja pracy i czasu pracy nie jest – i nie może być – kierowana do wszystkich grup pracowników. Jest ona rozwiązaniem odpowiednim tylko dla tych pracowników, którzy dysponują odpowiednimi kwalifikacjami i cechami charakteru niezbędnymi np. do wykonywania pracy bez stałego nadzoru – no i oczywiście jednocześnie wymagają wsparcia w równoważeniu obowiązków pracowniczych z obciążeniami rodzinnymi. Koncepcja elastycznej organizacji pracy została stworzona przede wszystkim – choć nie wyłącznie – z myślą o pracownikach wykwalifikowanych i zainteresowanych inwestowaniem we własny rozwój zawodowy. Jest rozwiązaniem odpowiednim dla tych, którym zależy na równoważeniu i wykonywaniu w sposób jak najmniej konfliktowy obowiązków z obydwu ważnych dla pracownika sfer jego życia – bez szkody dla którejkolwiek z nich.

WŁAŚCIWIE DOBRANE I ODPOWIEDNIO STOSOWANE ELASTYCZNE ROZWIĄZANIA W ORGANIZACJI PRACY LUB CZASIE PRACY PRZYNOSZĄ KORZYŚCI I FIRMIE (PRACODAWCY), I PRACOWNIKOWI.

III. ELASTYCZNE FORMY PRACY PRZYJAZNE RODZINIE

1. TELEPRACA

DEFINICJE TELEPRACY

Na świecie i w Polsce możemy znaleźć kilkadziesiąt prób zdefiniowania telepracy. Zwróćmy uwagę na trzy najważniejsze elementy pojawiające się w większości definicji.

Należą do nich:

- organizacja pracy,
- lokalizacja,
- technologia.

Elementy te będą łatwiejsze do zidentyfikowania, gdy będziemy analizować rodzaje telepracy, ale zanim do tego dojdziemy, przyjrzyjmy się kilku istotnym i często wykorzystywanym definicjom.

Praca wykonywana w domu lub w oddaleniu od umiejscowienia biznesu pracodawcy świadczona z wykorzystaniem IT.

Źródło: Departament Pracy USA.

Forma pracy, w której praca wykonywana jest w miejscu odległym od centrali albo urządzeń produkcyjnych z wykorzystaniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, bez osobistego kontaktu z innymi pracownikami.

Źródło: Międzynarodowa Organizacja Pracy.

Każda forma zastąpienia dojazdów związanych z pracą przez technologie informatyczne (takie jak telekomunikacja i komputery). Autor poszerzył tę definicję o pojęcie teledojazdów, czyli „okresową pracę poza centralą firmy, wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub telecentrum, co najmniej jeden dzień w tygodniu".

Źródło: Jack Nilles, Telepraca. Strategiczne kierowanie wirtualną załogą.

Import miejsc pracy, eksport kompetencji
Konferencja Telepraca w Polsce (Warszawa 2004 r.)

Los Angeles

Warszawa

„To kolejny dowód na to, że granice geograficzne przestają mieć znaczenie i rodzi się nam nowe zjawisko społeczne. Oto, dzięki Internetowi zupełnie zmienia się świat, również świat pracy, do której wszyscy przywykliśmy. Teraz w Waszych rękach jest zmiana mentalności, głównie wśród pracodawców, dla których telepraca jest ogromną szansą chociażby na redukcję kosztów, jakie ponosicie w związku z zatrudnianiem pracowników w tradycyjny sposób. Chcę Was przekonać, że telepracownicy są bardziej efektywni i lojalni, a przy tym mniej kosztowni. Firma IBM rocznie oszczędza do 24 mln dolarów, zatrudniając telepracowników".

Jack Nilles

Komisja Europejska promując rozwój elastycznych, nietypowych form pracy dużą wagę przywiązuje do telepracy, jako sposobu świadczenia pracy wykorzystującego w największym stopniu nowoczesne technologie informacyjne.

ASPEKTY PRAWNE – POZIOM EUROPEJSKI

W lipcu 2002 r. partnerzy społeczni na szczeblu UE[13] po kilku latach trudnych negocjacji podpisali nowe ramowe porozumienie na temat re-

[13] European Trade Union Cinfederation (ETUC); Council of European Professional and Managerial Staff (EUROCADRES); European Confederation of Executives and Managerial Staff (CEC); Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe (UNICE); European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME); European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP).

gulacji telepracy[14]. Porozumieniu Ramowemu w sprawie telepracy na żądanie UNICE nadana została forma Porozumienia „dobrowolnego" (*voluntary*), które realizowane będzie przez samych partnerów społecznych, sygnatariuszy porozumienia. Telepracownikiem jest osoba wykonująca pracę zgodnie z przyjętą w ramowym porozumieniu definicją.

> Telepraca zdefiniowana została jako forma organizacji i/albo wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych, w której poważna część czasu pracy pracownika regularnie wykonywana jest poza siedzibą firmy w ramach umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej.

Przyjęta w ten sposób swego rodzaju wspólnotowa regulacja prawna (z punktu widzenia teorii prawa europejskiego może być kwalifikowana do kategorii *soft-law*) uzupełniona została przez sygnatariuszy zaproszeniem krajów kandydujących w roku 2002 do UE do jej stosowania. W ramowym porozumieniu przyjęto 12 zasad wdrażania telepracy:

ZASADY WDRAŻANIA TELEPRACY

1. *Dobrowolny charakter telepracy* (wprowadzenie telepracy może następować z inicjatywy pracodawcy bądź pracownika – propozycja może być przyjęta albo odrzucona przez każdą ze stron, podobnie może być ona zmieniona na wniosek każdej ze stron).

2. *Pisemna informacja* (telepracownik powinien uzyskać na piśmie od pracodawcy informację o porozumieniu zbiorowym mającym zastosowanie oraz opis pracy, która ma być przez pracownika wykonywana, a także o takich zagadnieniach, jak miejsce pracownika w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, sposób rozliczania pracy).

3. *Status zatrudnieniowy* (przejście do telepracy nie zmienia statusu zatrudnieniowego pracownika, odmowa podjęcia telepracy nie może być podstawą do zakończenia stosunku pracy ani zmiany jego warunków).

[14] *Social partners sign teleworking accord*, European Industrial Relations Observatory on line http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207204F.html.

4. *Warunki zatrudnienia* (telepracownik powinien korzystać z tych samych uprawnień gwarantowanych przez ustawodawstwo i porozumienia zbiorowe, z jakich korzystają pracownicy tradycyjni, charakter wykonywanej pracy może uzasadniać uzupełniające umowy indywidualne lub zbiorowe).

5. *Monitorowanie* (pracodawca powinien respektować prywatność telepracownika, a system monitoringu powinien być dostosowany do celów pracodawcy i respektować dyrektywę o wizualnym monitoringu).

6. *Ochrona danych* (pracodawca odpowiedzialny jest za zapewnienie ochrony danych wykorzystywanych i przetwarzanych przez telepracownika w toku pracy, a także za informację o przepisach i zasadach dotyczących ochrony danych. Obowiązkiem telepracownika jest przestrzeganie przyjętych zasad).

7. *Wyposażenie* (wszystkie zagadnienia dotyczące wyposażenia, odpowiedzialności i kosztów powinny być wyraźnie określone przed rozpoczęciem realizacji umowy o telepracy. Jako ogólną zasadę przyjęto, że pracodawca jest odpowiedzialny za dostarczenie, zainstalowanie i utrzymanie sprzętu niezbędnego dla regularnej telepracy, chyba że pracownik wykorzystuje swój własny sprzęt. Pracodawca powinien także pokrywać koszty związane bezpośrednio z regularną telepracą szczególnie związane z komunikacją. Pracodawca powinien także zapewnić pracownikowi techniczne wsparcie).

8. *Odpowiedzialność* (w zgodzie z ustawodawstwem krajowym i porozumieniami zbiorowymi pracodawca zobowiązany jest do ponoszenia kosztów związanych z utratą i uszkodzeniem sprzętu i danych wykorzystywanych przez telepracownika. Telepracownik powinien przejawiać troskę o sprzęt i nie powinien gromadzić ani rozprowadzać przez Internet nielegalnych materiałów).

9. *Zdrowie i bezpieczeństwo* (zgodnie z dyrektywami UE, ustawodawstwem krajowymi i porozumieniami zbiorowymi, pracodawca jest odpowiedzialny za zdrowie i bezpieczeństwo telepracownika. Powinien także poinformować pracownika o polityce przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i ochrony pracy. Telepracownik ponosi odpowiedzialność za właściwe realizowanie przyjętych zasad. Pracodawca i przedstawiciele pracowników, a także odnośne władze mogą mieć dostęp do miejsca telepracy dla stwierdzenia, czy zasady bezpieczeństwa i higieny pracy są prawidłowo stosowane. Jeśli miejscem pracy telepracownika jest jego dom lub mieszkanie, to kontrola wymaga wcześniejszego poinformowania i zgody pracownika. Telepracownik ma prawo żądania wizyty inspekcyjnej).

10. *Organizacja pracy* (telepracownicy mają prawo organizowania swojego czasu pracy w ramach obowiązującego ustawodawstwa, porozumień zbiorowych i przepisów przedsiębiorstwa. Obciążenie pracą i kryteria wydajności powinny być ekwiwalentne w stosunku do porównywalnych pracowników tradycyjnych. Pracodawca powinien podjąć działania mające na celu zapobieganie izolacji telepracowników, w tym stworzenie możliwości regularnych spotkań z kolegami, jak też umożliwić dostęp do wewnętrznych informacji w przedsiębiorstwie).

11. *Szkolenie* (telepracownicy powinni mieć taki sam dostęp do szkoleń i być oceniani tak samo jak ich koledzy pracujący w biurze, ponadto powinni mieć odpowiednie możliwości szkolenia związanego z wykorzystywanym sprzętem. Kierownicy i najbliżsi koledzy mogą również wymagać szkolenia niezbędnego przy organizowaniu i wykorzystywaniu telepracy).

12. *Uprawnienia wynikające z porozumień zbiorowych* (telepracownicy powinni mieć takie same uprawnienia jak ich koledzy w biurze i nie powinno być przeszkód w kontaktowaniu się z przedstawicielami pracowników. Telepracownicy powinni mieć także prawo do uczestniczenia i stawania do wyborów do reprezentacji pracowników na takiej samej zasadzie jak ich koledzy w biurze, a także muszą być brani pod uwagę przy określaniu progów liczebności reprezentacji pracowniczych. Przedstawiciele reprezentacji pracowniczych powinni być informowani i konsultowani w sprawie wprowadzania telepracy w zgodzie z europejskimi i krajowymi przepisami i porozumieniami zbiorowymi oraz przyjętą praktyką).

STOSOWANIE RAMOWEGO POROZUMIENIA O TELEPRACY W PRAKTYCE KRAJÓW UE

Praktyka stosowania ramowego porozumienia o telepracy stanowi integralny element procesu upowszechniania znajomości i praktyki stosowania telepracy w poszczególnych krajach UE. W procesie tym uczestniczą partnerzy społeczni: **związki zawodowe, związki pracodawców, instytucje państwowe, organizacje pozarządowe**.

W Wielkiej Brytanii uznano, że ramowe porozumienie jest dobrym przykładem działania partnerów społecznych na szczeblu europejskim, odnoszącego się do wspólnych wyzwań i osiągania porozumień na tyle elastycznych, by mogły być dostosowane do specyficznych warunków poszczególnych krajów.

W niektórych krajach partnerzy społeczni po wielu miesiącach negocjacji uznali, że najlepszą drogą wprowadzania ramowego porozumienia będzie wprowadzenie odpowiednich przepisów do nowelizowanych kodeksów pracy. Podobną procedurę przyjęto w Polsce (w marcu 2007 r. rząd przyjął projekt nowelizacji Kodeksu pracy i wprowadzenia przepisów o telepracy, a które zostały uchwalone 24.08.2007 r.

W Portugalii partnerzy społeczni nie byli zgodni co do przyjętej drogi legislacyjnej. Rząd podjął jednak decyzję, aby postanowienia ramowego porozumienia wprowadzić do znowelizowanego kodeksu pracy w sierpniu 2003 roku.

Na Węgrzech postanowienia porozumienia zostały wprowadzone do znowelizowanego kodeksu pracy od maja 2004 r. dla sektora publicznego i prywatnego. Ustawowa droga wdrażania telepracy, po trójstronnych konsultacjach i negocjacjach została przez partnerów społecznych w pełni zaakceptowana. Dla promowania telepracy rząd powołał w 2004 r. Radę Telepracy (Telework Council).

W Republice Czeskiej po wielu miesiącach negocjacji partnerzy społeczni uznali, że najlepszą drogą wprowadzania postanowień ramowego porozumienia będzie wprowadzenie odpowiednich przepisów do nowego kodeksu pracy. Nowy kodeks pracy wszedł w życie 1 stycznia 2007 r. W nowym art. 317 przewiduje się możliwość wprowadzenia telepracy.

TELEPRACA W POROZUMIENIACH

Hiszpania od 2003 r. włączyła przepisy ramowego porozumienia do hiszpańskiego systemu stosunków pracy. Pierwsze hiszpańskie narodowe porozumienie odwołujące się do przyjętych na szczeblu unijnym zasad wdrażania telepracy zawarto w roku 2003, rozszerzono w 2004 i w latach następnych. Zasady przyjęte w ramowym porozumieniu stały się wytycznymi dla negocjatorów porozumień zbiorowych w całym kraju. Porozumienia te ustaliły priorytety dla negocjacji na innych szczeblach: sektorowych, regionalnych, zakładowych. Pod koniec 2006 roku w Hiszpanii było 10 porozumień zbiorowych o telepracy na szczeblu sektorowym, regionalnym i zakładowym. Dotyczyły one przemysłu chemicznego, sektora prasy codziennej, regionu Walencja, przedsiębiorstw Telefonia de Espana, Telefonia Moviles Espana i Ibermatica.

Hiszpańska Inspekcja Pracy odwołuje się do postanowień unijnego porozumienia w sprawach relacji telepracowników i ich pracodawców.

W Wielkiej Brytanii partnerzy społeczni [Konfederacja Brytyjskiego Przemysłu (CBI); Konfederacja Związków Zawodowych (TUC); Organizacja Pracodawców Sektora Publicznego (CEEP)] w 2003 r. przygotowali wspólny przewodnik po telepracy (w 2003 r.) Strona rządowa uczestniczyła aktywnie w upowszechnianiu treści przewodnika, a strona związkowa zaangażowała się w praktyczne wdrażanie telepracy.

W dokumencie podkreślono, że nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne zmieniają sposób działania firm. Telepraca dzięki wykorzystaniu tych technologii umożliwia pracę poza tradycyjnym środowiskiem biurowym i przynosi wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

Co i komu daje telepraca?

- Umożliwia elastyczną pracę, zwiększa szansę zatrudnienia, szczególnie dla osób obarczonych rodziną albo dojeżdżających z dużych odległości;
- Zwiększa wpływ pracownika na rozkład pracy w ciągu dnia;
- Pomaga pracownikom w równoważeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi;
- Zmniejsza skalę dojazdów do pracy, redukuje czas dojazdu, tłok i zanieczyszczenia;
- Zwiększa satysfakcję z pracy;
- Przybliża usługi publiczne do klienta w układzie przestrzennym;
- Daje możliwości szerszej rekrutacji pracowników bez ograniczeń geograficznych;
- Ogranicza koszty wyposażenia biura;
- Stwarza nowe szanse: poprawia wydajność i konkurencyjność firm;
- Zmniejsza fluktuację kadr;
- Ułatwia regionalny rozwój.

Zadaniem przewodnika była pomoc w rozwiązywaniu praktycznych problemów związanych z wdrażaniem i stosowaniem telepracy w nawiązaniu do 12 zasad przyjętych w ramowym porozumieniu.

W Szwecji w maju 2003 r. przyjęto zasadę, że tekst unijnego porozumienia staje się wytyczną przy zawieraniu porozumień o telepracy.

W Finlandii (od maja 2005 r.) rekomenduje się przyjęcie zasad unijnego porozumienia w kolektywnych rokowaniach o wdrażaniu telepracy.

W Norwegii (w 2005 r.) przyjęto wytyczne dla telepracy, które stanowią rekomendacje dla partnerów społecznych przy wprowadzaniu telepracy.

W Niemczech partnerzy społeczni zawarli porozumienie o zasadach wdrażania telepracy w przemyśle chemicznym odwołując się do unijnego porozumienia.

W Belgii (w 2005 r.) zawarto narodowe porozumienie zbiorowe dotyczące telepracy. W przyjętych zasadach szczegółowo określono treść pisemnego porozumienia między telepracownikiem i pracodawcą, skutki braku takiego porozumienia oraz metody obliczania kosztów wyposażenia i odpowiedzialności za sprzęt.

W Luksemburgu (w 2006 r.) przyjęto na trzy lata narodowe porozumienie zbiorowe. Obok przepisów odzwierciedlających unijne porozumienie ramowe, wprowadzono szczegółowe zapisy dotyczące przekazu informacji niezbędnych przed rozpoczęciem telepracy, zasad optowania za telepracą ze strony pracowników, okresu adaptacyjnego, w którym telepracownicy mają prawo wrócić do pracy w dawnym systemie.

TELEPRACA W POLSCE – ASPEKTY PRAWNE

§ 16 października 2007 r. weszły w życie nowe przepisy Kodeksu pracy, (rozdział II b: Zatrudnianie pracowników w formie telepracy), uchwalone 24 sierpnia 2007 r., które są pierwszą regulacją dotyczącą telepracy w polskim prawie.

USTAWA O ZMIANIE USTAWY – KODEKS PRACY Z DNIA 24 SIERPNIA 2007 R.

Ustawa o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw ma na celu stworzenie podstaw prawnych wykonywania pracy w formie telepracy, zgodnie z europejskim ramowym porozumieniem w sprawie Telepracy z dnia 16 lipca 2002 r.[15]

Uchwalona 24 sierpnia 2007 r. ustawa wypracowana została w Zespole problemowym ds. prawa pracy i układów zbiorowych Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Jest ona wynikiem porozumienia pomiędzy organizacjami pracodawców i związków zawodowych oraz strony rządowej z dnia 10 czerwca 2005 r. Przepisy zawarte w nowym rozdziale II b zatytułowanym „Zatrudnienie pracowników w formie telepracy" koncentrują się na specyfice i odrębnościach świadczenia pracy w formie telepracy, zarówno w zakresie wprowadzania u danego pracodawcy telepracy oraz wzajemnych relacji między stronami stosunku pracy.

DEFINICJA TELEPRACY I TELEPRACOWNIKA

Telepraca (Art. 67^5 § 1 Kp) – to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

Telepracownikiem – jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

[15] Podstawa prawna: Ustawa z dnia 24 sierpnia o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/ustawy/1651; Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. 2002 r., Nr 144, poz. 1204, ze zm.); Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz. U. 1998 r., Nr 2, poz. 94, ze zmianami).

WARUNKI STOSOWANIA TELEPRACY

Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę określa się **w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową,** a w przypadku gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – między tymi organizacjami.

Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, warunki stosowania telepracy ustala pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Uzgodnienie między stronami umowy o pracę (telepracę) może nastąpić: przy zawieraniu umowy o pracę albo w trakcie zatrudnienia. W umowie dodatkowo określa się warunki wykonywania telepracy.

W trakcie zatrudnienia zmiana warunków wykonywania pracy może nastąpić na mocy porozumienia stron, z inicjatywy pracownika lub pracodawcy. **Pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wniosek pracownika dotyczący wykonywania pracy w formie telepracy.**

ZASADY ODSTĘPOWANIA OD WYKONYWANIA PRACY W FORMIE TELEPRACY

Ustawa przewiduje możliwość zaprzestania wykonywania pracy w formie telepracy, skutkującego powrotem pracownika do poprzednich warunków wykonywania pracy**.** Przyznaje ona zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy prawo wystąpienia do drugiej strony stosunku pracy z wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy i przywrócenie poprzednich warunków jej wykonywania (dotyczy sytuacji, gdy pracownik staje się telepracownikiem w trakcie zatrudnienia; przywrócenie poprzednich warunków oznacza powrót do pracy wykonywanej w pierwotnej formie – innej niż telepraca). Wniosek taki byłby wiążący dla drugiej strony stosunku pracy, jedynie gdy zostanie złożony w okresie **3 miesięcy** od dnia podjęcia pracy w formie telepracy. W takim przypadku strony miałyby ustalić termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy jednak niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Jeżeli wniosek telepracownika zostanie złożony po upływie terminu określonego w art. 67^8 § 1 Kp, pracodawca powinien – w miarę możliwości – uwzględnić ten wniosek. Brak zgody pracownika na zmianę warunków

pracy, w przypadku określonym w art. 67^7 § 3 Kp, a także zaprzestania wykonywania pracy w formie telepracy nie mogą stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę.

ZAKRES DODATKOWYCH INFORMACJI PRZEKAZYWANYCH TELEPRACOWNIKOWI

W przypadku wykonywania pracy w formie telepracy, oprócz informacji, o której mowa w art. 29 § 3 Kodeksu pracy, przekazywanej wszystkim pracownikom, telepracownikowi powinna być przekazywana również dodatkowa informacja, związana ze specyfiką pracy w tej formie. **Minimalny zakres tej dodatkowej informacji obejmowałby przede wszystkim:**

- określenie jednostki organizacyjnej pracodawcy, w strukturze której znajduje się stanowisko pracy telepracownika,
- wskazanie osoby lub organu odpowiedzialnych za współpracę z telepracownikiem oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy.

OBOWIĄZKI PRACODAWCY I TELEPRACOWNIKA

Zgodnie z ustawą **pracodawcy i telepracownicy będą mieli dodatkowe obowiązki**:

PRAWA I OBOWIĄZKI PRACODAWCY

1) dostarczenie sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy,
2) ubezpieczenie sprzętu,
3) pokrycie kosztów instalacji, serwisu, eksploatacji i konserwacji,
4) zapewnienie pomocy technicznej i niezbędnych szkoleń w zakresie obsługi sprzętu,
5) realizacja wszystkich obowiązków z zakresu bhp, z wyłączeniem – wobec telepracownika wykonującego pracę w domu – obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń,
6) prawo do przeprowadzenia kontroli w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy – w domu telepracownika – za uprzednią zgodą wyrażoną

na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość,

7) zapewnienie pracownikowi pomocy technicznej i niezbędnego szkolenia dotyczącego obsługi sprzętu,

8) zapewnienie swobodnego dostępu do zakładu pracy oraz możliwości korzystania ze znajdujących się tam urządzeń oraz zakładowych obiektów socjalnych. Zapewnienie prawa korzystania z prowadzonej przez zakład działalności socjalnej,

9) równe traktowanie telepracownika z innymi pracownikami w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych,

10) zakaz dyskryminacji związanej z wykonywaniem telepracy bądź odmową wykonywania pracy w takiej formie.

PRAWA I OBOWIĄZKI TELEPRACOWNIKA

1) przekazywanie pracodawcy informacji niezbędnych do porozumiewania się z nim za pomocą środków komunikacji elektronicznej albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość,

2) potwierdzenie na piśmie zapoznania się z zasadami ochrony danych (które określa pracodawca) i przestrzeganie tych zasad,

3) zachowanie prywatności w czasie przeprowadzania kontroli wykonywania pracy lub w celu inwentaryzacji albo naprawy powierzonego sprzętu; jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, kontrola taka może być przeprowadzona za uprzednią zgodą telepracownika,

4) równy dostęp do szkoleń, awansów, pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, zakładowych obiektów socjalnych oraz prowadzonej działalności socjalnej,

5) prawo do równego traktowania telepracownika z innymi pracownikami w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy oraz warunków zatrudnienia.

Zgodnie z art. 67^{11} § 2 Kp pracodawca i telepracownik mogą, w odrębnej umowie, określić w szczególności:

1) zakres ubezpieczenia i zasady wykorzystywania przez telepracownika sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w formie telepracy, stanowiącego własność telepracownika, spełniającego wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego,

2) zasady porozumiewania się pracodawcy z telepracownikiem, w tym sposób potwierdzenia obecności telepracownika na stanowisku pracy,

3) sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika.

W przypadku, o którym mowa w § 2 pkt 1 Kp, telepracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny w wysokości określonej w porozumieniu lub regulaminie. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane cechy rynkowe oraz ilość wykorzystanego materiału na potrzeby pracodawcy i jego ceny rynkowe.

ZASADY OCHRONY DANYCH

Zgodnie z art. 67^{12} § 1 Kp pracodawca określa zasady ochrony danych przekazywanych telepracownikowi oraz przeprowadza, w miarę potrzeb, instruktaż i szkolenia w tym zakresie.

Telepracownik musi potwierdzić na piśmie zapoznanie się z zasadami ochrony danych oraz jest zobowiązany do ich przestrzegania.

KONTROLA WYKONYWANIA PRACY

Pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu wykonywania pracy (art. 67^{14} Kp).

Jeżeli praca jest wykonywana w domu, pracodawca ma prawo przeprowadzić kontrolę:

1) wykonywania pracy,

2) w celu inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, a także jego instalacji,

3) w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Pracownik wyraża zgodę na przeprowadzenie kontroli na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

Telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy.

Jeżeli praca jest wykonywana w domu pracownika, pracodawca realizuje wobec niego, w zakresie wynikającym z rodzaju i warunków wykonywanej pracy, obowiązki określone w dziale dziesiątym (Bezpieczeństwo i higiena pracy), z wyłączeniem:

1. obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy, określonego w art. 212 pkt 4 Kp (dbać o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego, a także o sprawność środków ochrony zbiorowej i ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem);
2. obowiązków określonych w rozdziale III Kp (Obiekty budowlane i pomieszczenia pracy);
3. obowiązku zapewnienia odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych, określonych w art. 233 Kp (Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom odpowiednie urządzenia higieniczno-sanitarne oraz dostarczyć niezbędne środki higieny osobistej, a także zapewnić środki do udzielania pierwszej pomocy w razie wypadku).

UMOWA O PRACĘ W SYSTEMIE TELEPRACY

- **rodzaj pracy** – w tym miejscu pracodawca powinien określić charakter wykonywanej pracy, np. architekt, programista, księgowy, pracownik ds. kadr;
- **miejsce wykonywania pracy** – szczególnie istotny punkt umowy zważywszy, że miejscem wykonywania obowiązków telepracownika może być dom, inny określony budynek lub miejsce uzależnione od charakteru wykonywanej pracy. W tym miejscu zatem należy umieścić precyzyjną informację o takim miejscu i nie ma przeszkód prawnych, aby był to adres zamieszkania lub inne wskazane miejsce;

- **wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia** – w tym miejscu umowy należy wskazać wysokość wynagrodzenia, z tym że w związku z charakterem pracy telepracownika polegającej na tym, że nie rozliczamy pracownika z przepracowanej liczby godzin, tylko z efektów jego pracy, zaleca się, aby wynagrodzenie określone było akordowo, czyli uzależnione od liczby wytworzonych produktów lub prowizyjnie – czyli uzależnione od ostatecznego efektu sprzedaży wytworzonych produktów. Takie systemy mają charakter motywujący, co może mieć duże znaczenie w sytuacji, gdy kontakt z pracownikiem jest jedynie wirtualny. Należy jednak pamiętać i o tym, że nie ma przeszkód prawnych, aby systemy wynagradzania telepracowników miały charakter mieszany, tj. przykładowo zawierały jakiś stały składnik, w postaci wynagrodzenia zasadniczego i powiększane były o dodatkowe ruchome składniki, których wysokość byłaby uzależniona od efektów wykonanej pracy;
- **wymiar czasu pracy** – w tym miejscu umowy o pracę tradycyjnie wpisuje się tzw. wymiar etatu, czyli przykładowo pełny etat, 1/2 etatu, 1/4 etatu itp. Pamiętać tylko trzeba, że ze względu na brak kontaktu w formule telepracy – telepracownika z telepracodawcą, strony umowy zazwyczaj decydują się na wprowadzenie szczególnego systemu czasu pracy, jakim jest zadaniowy system czasu pracy. Jego szczególność polega na tym, że wymiar czasu pracy nie jest ustalany liczbą godzin, tylko liczbą zadań do przepracowania. Oznacza to, że przykładowo praca pracownika zatrudnionego w wymiarze 1/2 etatu oznaczać będzie obowiązek sporządzenia 3 bilansów płacowych na tydzień. Pamiętajmy tylko o tym, że zgodnie z art. 140 Kp pracodawca ustalając w porozumieniu z pracownikiem system zadaniowego czasu pracy tak powinien ustalić liczbę zadań do przepracowania, by ich wykonanie „mieściło się" w powszechnie obowiązujących normach czasu pracy. Ponieważ w tym przypadku mamy do czynienia z pracownikiem zatrudnionym na 1/2 etatu, to oznacza przy pełnej 40-godzinnej normie czasu pracy, że liczba zadań nie powinna przekraczać 20 godzin tygodniowo. Oczywiście w systemie zadaniowego czasu pracy sam telepracownik będzie decydował, ile konkretnie godzin w konkretnym dniu pracy zostanie przepracowanych. Jeżeli jednak liczba polecanych przez pracodawcę zadań przekroczy dopuszczalną 40-godzinną normę czasu pracy, nasz telepracownik wejdzie w sferę godzin nadliczbowych, za którą powinien otrzymać stosowną rekompensatę w postaci zwiększonego wynagrodzenia za pracę;
- **termin rozpoczęcia umowy** – to już tylko techniczny zapis wskazujący na konkretną datę rozpoczęcia trwania umowy o pracę.

Wszystkie prawne obowiązki z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, w formule telepracy, stosuje się do telepracownika odpowiednio. W sytuacji telepracy mamy do czynienia ze szczególnie specyficznym nadzorem pracodawcy nad warunkami pracy telepracownika, ponieważ praca nie odbywa się w specjalnie wydzielonym do tego miejscu. Może to być dom pracownika lub każde inne miejsce. Należy przy tym pamiętać, że okoliczności te nie zwalniają naszego telepracodawcy z obowiązku zapewnienia telepracownikom właściwych warunków w środowisku pracy. Szczególnie aspekty związane z ergonomicznymi warunkami wykonywania pracy (telepracownicy to zazwyczaj osoby wykonujące pracę na krześle przed komputerem) są tutaj bardzo istotne. A zatem kwestie związane z oświetleniem stanowiska pracy, właściwą konstrukcją siedzeń, oparć oraz pouczenie telepracownika o zminimalizowaniu ryzyka związanego z kontaktem z ekranem są tutaj szczególnie istotne.

Należy również pamiętać o konieczności przeprowadzania wstępnych oraz okresowych badań lekarskich. Ważne jest również przeprowadzanie kontrolnych badań lekarskich telepracownika, jeżeli niezdolność do pracy naszego telepracownika trwała dłużej niż 30 dni. Konieczne jest również przeprowadzenie szkolenia z zakresu bhp wskazującego na konieczność zachowania wszystkich niezbędnych warunków, aby wykonywana przez telepracownika praca była zgodna z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Pamiętać również należy i o tym, że telepracownik, podobnie jak inni pracownicy, zobowiązany jest do potwierdzenia na piśmie zapoznania się z przepisami oraz zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracodawca zobowiązany jest również do oceny ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną przez telepracownika pracą i udokumentowania tej oceny.

Pamiętajmy o tym, że również telepracownicy ulec mogą wypadkom przy pracy. W takiej sytuacji pracodawca zobowiązany jest do podjęcia niezbędnych działań eliminujących lub ograniczających zagrożenie, odpowiada za zapewnienie pierwszej pomocy oraz ustalenie w przewidzianym trybie okoliczności i przyczyny wypadku oraz zastosowanie odpowiednich środków zapobiegających podobnym wypadkom. Również w tej formule należy sporządzić protokół powypadkowy, będący podstawą dochodzenia przez poszkodowanego telepracownika odpowiednich należności z tytułu poniesionego uszczerbku na zdrowiu.

ROZWÓJ TELEPRACY

Rozwój telekomunikacji i nowoczesnych technik informacyjnych ICT (Information and Comunication Technology) umożliwia zastosowanie nowych, elastycznych form pracy, nadając jej nowy charakter i modyfikując jej treść. Zasadnicze zmiany następują nie tylko w najbardziej technologicznie zaawansowanych dziedzinach gospodarki, ale również w pozostałych sektorach. Umiejętności wykorzystywania ICT stają się coraz bardziej istotne dla zatrudnialności i adaptacyjności pracowników. Technologie te przyspieszają przekazywanie informacji, ułatwiają wykorzystywanie danych i podejmowanie decyzji oraz prowadzą do przekształcania organizacji pracy i nowego podziału pracy w przestrzeni. Wykorzystywanie ICT tworzy nowe szersze możliwości współpracy w ramach sieci i oderwanie pracowników od stałego tradycyjnego miejsca pracy. Sytuacja na rynkach pracy, wzrost i utrzymywanie się wysokiej stopy bezrobocia, segmentacja rynku, zróżnicowania regionalne, ograniczona mobilność przestrzenna, koszty komunikacyjne i zanieczyszczenie środowiska przyczyniły się do szerszego zastosowania nowych elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Jedną z bardziej popularnych nowych form zatrudnienia pracowników stała się w USA, Kanadzie, a także w Europie Zachodniej – telepraca.

RODZAJE TELEPRACY

Telepraca jest pojęciem znacznie szerszym i zróżnicowanym niż powszechny stereotyp osoby pracującej w domu i opiekującej się dziećmi i pozostałymi członkami rodziny.

W praktyce wyodrębnia się telepracę w domu, zamienność pracy w biurze i w domu, telepracę mobilną oraz pracę w lokalnych centrach telepracy.

Telepraca w domu ma miejsce wtedy, gdy pracownik lub zleceniobiorca pracuje w miejscu zamieszkania zamiast dojeżdżać do siedziby firmy lub instytucji, a część jego domu lub mieszkania staje się biurem wyposażonym w telefon, fax, modem itp. Wśród telepracowników realizujących swoje zadania w domu można wyróżnić: telepracowników najemnych zatrudnionych w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy lub telepracowników samozatrudniających się lub kontraktowych.

Telepraca przemienna ma miejsce wtedy, gdy pracownik wykonuje część swoich zadań w domu, a część w siedzibie firmy lub instytucji. Relacja tych dwóch części czasu pracy jest zróżnicowana poczynając od niewielkiego udziału telepracy z domu (np. jeden dzień w tygodniu) do sporadycznych spotkań w siedzibie firmy lub instytucji.

Telepraca mobilna (nomadyczna) charakteryzuje się tym, że telepracownicy nie mają głównego miejsca pracy (dom, biuro), ale swoje zadania realizują dzięki technikom teleinformatycznym w podróży lub u odbiorców lub klientów.

Idea „gorących biurek" – powiązana jest często z tzw. telepracą przemienną. Pracownicy wykorzystujący ten rodzaj telepracy dzielą się biurkami z innymi współpracownikami. Zamiast typowej sytuacji, w której każde biurko w firmie ma swojego użytkownika, „gorące biurko" ma ich zazwyczaj kilku (np. jedno z biur IBM w stanie Nowy York na 800 pracowników ma zaledwie 200 biurek).

Centra telepracy to ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające realizowanie zadań za pośrednictwem urządzeń teleinformatycznych, tzw. wirtualne biura, umożliwiające pracę osobom, które nie mogą lub nie chcą wykonywać jej w domu, a dojazd do głównej siedziby firmy jest zbyt kosztowny i czasochłonny.

Telecentra – koncepcja telecentrów to próba rozwiązania palących problemów związanych z dostępem do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

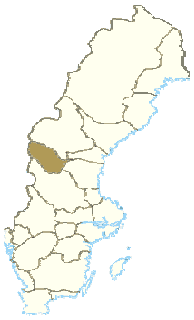
Telecentrum – to zazwyczaj ośrodek wyposażony w udogodnienia umożliwiające publiczny, sprzętowy i programowy dostęp do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Są one zazwyczaj wyposażone w:

- usługi telekomunikacyjne: telefon, fax, pocztę elektroniczną oraz Internet o dużej przepustowości,
- multimedialne komputery z odpowiednim oprogramowaniem, drukarki, kserokopiarki,
- multimedialny sprzęt: radio, telewizja, telewizja satelitarna oraz wideo,
- miejsca spotkań,
- miejsca szkoleń.

Specjalny rodzaj telecentrów stanowią **telechatki** zlokalizowane na terenach wiejskich. Telechatki organizuje się w adaptowanych do tego celu wiejskich chatach. Telechatkami mogą stać się też tradycyjne pomieszczenia biurowe. Celem organizacji telechatek jest zapewnienie dostępu do najnowszej techniki i sprzętu na terenach położonych z dala od centów urbanistycznych. Telewioska – to rozwinięta koncepcja telechatki. Poszczególne budynki mieszkalne posiadają wewnętrzną sieć domową, połączoną z siecią wioskową, która za pośrednictwem krajowej sieci szkieletowej umożliwia łączność z „globalną wioską”.

Termin telecentrum wywodzi się od powstałej w 1985 roku pierwszej telechaty (*telecottage*) w historycznej prowincji w środkowej Szwecji Härjedalen. Pierwsza telechata powstała w ramach programu mającego na celu przeciwdziałanie migracji młodzieży z mało zanieczyszczonych terenów północnej Szwecji do miast na południu kraju.



Pomysł telecentrów szybko ewoluował i dopasowywał się do potrzeb rynku danego kraju. Dziś **telecentra, telechatki** nazywane w niektórych krajach **ośrodkami e-pracy** to nie tylko wirtualne biura, a ośrodki świadczące różnorodne usługi: informacyjne, zdrowotne, edukacyjne, szkole-

niowe, biznesowe itd. W wielu krajach telecentra stały się instrumentem budowy społeczeństwa informacyjnego.

TELECENTRA W KANADZIE

Remate Community Services Telecentre [RCST]

Inicjatywa RCST zakłada dostarczanie wysokiej jakości usług informacyjnych i komunikacyjnych dla Nowej Funlandii i Labradoru.

ZADANIA AKTUALNIE REALIZOWANE W RCST

- telemedycyna – przesyłanie danych medycznych, telediagnozowanie, wideo konsultacje,
- teleedukacja – zdalne dokształcanie lekarzy i personelu medycznego, kształcenie pielęgniarek na odległość, zdalna edukacja uzupełniająca po szkole średniej,
- usługi internetowe (dostęp do Internetu, tworzenie stron www itd.),
- usługi biznesowe (wideokonferencje, telepraca),
- prawna pomoc organizacji rządowych, rządowe kioski informacyjne,
- innych (prezentacja najnowszych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Skills Centre w Kitimat w Kolumbii Brytyjskiej

W Skills Centre znajdują się pomieszczenia dla administracji, studio dla przeprowadzania wideokonferencji i dwa laboratoria komputerowe. Aktualnie realizowana jest inicjatywa o nazwie *Northern Emergency Services Training Academy* (NESTA), której głównymi zadaniami są m.in.:

- szkolenie w udzielaniu pierwszej pomocy i nagłych wypadkach,
- ustalanie potrzeb i oczekiwań społecznych dotyczących kursów,
- koordynowanie, tworzenie, dostarczanie i ewaluacja wysokiej jakości i niezbyt drogich kursów zgodnie z oczekiwaniami społecznymi,
- wykorzystanie interaktywnego Internetu do tworzenia systemu lokalnych elektronicznych klas.

TELECHATY NA WĘGRZECH [Teleház]

Telechaty to integralna część działań rządowych w celu lepszego dostępu do informacji rządowych, biznesowych, edukacyjnych itp. przeznaczonych dla słabiej uprzemysłowionych terenów wiejskich w celu poprawy ich ekonomicznej kondycji.

Węgry w ciągu kilku lat stały się liderem w rozwijaniu sieci telechatek (dziś działa ponad 500 telechat, które służą 1/5 jednostek osadniczych). Lokalizację i rozwój telechat na terenie Węgier nadzoruje Węgierskie Stowarzyszenie Telechat (Teleház Kht), będące od 2004 r. członkiem Europejskiej Unii Stowarzyszeń Telechat {EUTA}.

Bazując na norweskim modelu telecentów, węgierskie telechaty oferują szeroki wachlarz możliwości dla jak najszerszej grupy użytkowników i występują w różnych formach:

- centra technologii,
- urzędy lokalne i ośrodki edukacyjne,
- ośrodki telekomunikacyjne,
- ośrodki pracy na odległość,
- ośrodki wielofunkcyjne.

Dzięki postawie obywatelskiej, położeniu nacisku na dostęp do technologii wśród społeczności lokalnych oraz koncentracji na małych społecznościach udało się na Węgrzech w dużym stopniu uniknąć problemów zróżnicowań regionalnych, w dostępie do technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Historia rozwoju telechat pokazuje, że trzeba czasu, by opinia publiczna poznała ideę dostępu społeczności lokalnych do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz istotę i potrzebę jak najszerszego upowszechniania telechat.

POLSKIE INICJATYWY W ZAKRESIE TWORZENIA TELECENTRUM

Program „**Ikonka**" – polega na tworzeniu publicznych punktów dostępu do Internetu w bibliotekach publicznych wszystkich gmin danego województwa. Głównym celem programu jest zapewnienie jak najszerszej grupie społeczności lokalnej łatwego, powszechnego i bezpłatnego dostępu do sieci Internet w ramach nowo powstających Czytelni Internetowych, zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej oraz realizującej jej cele Strategii Informatyzacji Rzeczpospolitej Polskiej – e-Polska na lata 2004-2006. Uruchomienie nowych czytelni internetowych w ramach programu, zwłaszcza w małych miejscowościach i na terenach wiejskich – gdzie dostęp do sieci Internet jest w dużym stopniu ograniczony – otwiera społeczności lokalnej możliwości dotarcia do wiedzy często dotychczas niedostępnej. Program realizowany był w trzech etapach obejmując kolejno wszystkie województwa. Ogólna liczba punktów dostępu po zakończeniu trzeciego etapu programu wyniosła 2470.

W 2007 roku Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji podjęło działania zmierzające do uruchomienia projektu „**ikonka cd**." Będzie on skierowany wyłącznie do gmin, które nie otrzymały zestawu komputerowego w poprzednich edycjach programu.

Projekt „**BiblioNet"** – głównym założeniem programu było zmobilizowanie samorządów lokalnych, władz centralnych i sponsorów prywatnych w celu wzbogacenia małych wiejskich i szkolnych bibliotek o darmowy dostęp do Internetu. Partnerem programu BiblioNet została Telekomunikacja Polska, dzięki czemu do końca 2003 roku około stu bibliotek w małych miejscowościach dostało sprzęt komputerowy, pakiet darmowych minut i podłączenie do Internetu za symboliczną złotówkę. Twórcą projektu BiblioNet było Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, któremu przyświecała idea promocji czytelnictwa, ratowania bibliotek, tworzenia klubów internetowo-książkowych z bezpłatnym dostępem do Internetu.

Centra Komunikacji Społecznej (CKS) – projekt Poczty Polskiej, który tworzył w swoich placówkach zlokalizowanych we wsiach i małych miasteczkach instytucje współpracujące z bibliotekami publicznymi. CKS to wiejska biblioteka publiczna, kawiarenka internetowa i agencja pocztowa w jednym miejscu.

Gminne Centra Informacji (GCI) – to placówki ukierunkowane na aktywizację społeczności lokalnych i ożywienie lokalnego rynku pracy poprzez zapewnienie łatwego dostępu do szerokiej informacji. GCI to wyspecjalizowane jednostki, w których osoby bezrobotne i poszukujące pracy mogą skorzystać z ogólnodostępnych stanowisk komputerowych w celu poszukiwania zatrudnienia. Można tam skorzystać z Internetu w celu poszukiwania ofert pracy, sporządzić, wydrukować i powielić dokumenty aplikacyjne (CV, list motywacyjny, podanie itp.), a co najważniejsze przy wszystkich tych czynnościach można liczyć na fachową pomoc ze strony osób obsługujących centrum. Infocentra dysponują także wiadomościami z zakresu prawa pracy, praw i obowiązków bezrobotnego, integracji europejskiej oraz adresami urzędów pracy i innych instytucji świadczących pomoc osobom bezrobotnym i poszukującym pracy. GCI to wyspecjalizowane jednostki, wyposażone w nowoczesne stanowiska komputerowe w istniejących gminnych domach kultury, szkołach czy innych miejscach skupiających społeczności lokalne, świadczące zgodnie z założeniami bezpłatnie pomoc osobom bezrobotnym.

PIAPy w Poznaniu – zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju organizmu miejskiego i potrzebą aktywnej współpracy z mieszkańcami podjęto decyzję o budowie w latach 2004-2006 sieci Publicznych Punktów Dostępu do Internetu (ang. PIAP: *Public Internet Access Point*). W kontekście niezadowalającego stanu rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej publiczne punkty dostępu do Internetu pełnią funkcję edukacyjno-popularyzatorską, wspierającą działania aktywizujące mieszkańców miasta. W związku z tym oferta informacyjno-usługowa tych punktów oparta została o miejskie publikacje i usługi internetowe oraz wydawnictwa dostępne w tradycyjnej – papierowej formie. Aktualnie na terenie Poznania działa 35 Publicznych Punktów dostępu do Internetu oznaczonych specjalnym znakiem graficznym.

Telecentrum i telechatki w projekcie: Telepraca szansą na zwalczanie nierówności i dyskryminacji na rynku pracy. Realizowany projekt zakłada utworzenie w województwie zachodniopomorskim jednego telecentrum – w Szczecinie (13.04.2007 r.) i sześciu telechatek – w Świnoujściu, Koszalinie, Pile, Gryficach, Stargardzie Szczecińskim oraz Szczecinku. Telecentrum będzie ośrodkiem telepracy dla niepełnosprawnych ruchowo. Telechatki będą jednocześnie centrami szkoleniowymi dla przyszłych telepracowników i miejscami wykonywanej pracy. Będą one wy-

posażone w sprzęt komputerowy, dzięki czemu potencjalni telepracownicy będą mogli nauczyć się obsługi komputera, posługiwania się najnowszym oprogramowaniem oraz korzystania z osiągnięć technologicznych i telekomunikacyjnych.

Innym szczególnym rodzajem telepracy jest **telepraca „zamorska”**. Jest ona rozrzucona w różnych krajach i na różnych kontynentach przenosząc miejsca pracy dzięki zastosowaniu technologii ICT do różnych miast, regionów i krajów.

Telepraca zamorska – termin stworzony przez Management Technology Associates (MTA) w latach 1992-1993 na potrzeby sporządzonego dla Departamentu Handlu i Przemysłu rządu brytyjskiego “Studium na temat telepracy, telehandlu i otwartych sieci elektronicznych”.

Terminu telepraca zamorska użyto na określenie zjawiska wyprowadzania pracy poza teren własnego regionu, miasta lub kraju.

Na przykład: wytwarzanie oprogramowania staje się domeną Indii, administracja systemami i zarządzanie danymi przyciągają Filipiny, systemami obsługi klientów interesują się Indie Zachodnie, a w Polsce powstają centra usługowe i rozliczeniowe.

Większość międzynarodowych koncernów zastanawia się nad ulokowaniem nie tylko księgowości, ale i obsługi płac, zakupów czy nawet obsługi klienta (*call centers*) tam, gdzie da się to zrobić tanio. Dzięki infrastrukturze teleinformatycznej jest to możliwe. Zjawisko to nazywa się *offshoringiem. Offshoring* usług to szansa dla Europy Środkowowschodniej. Praktycznie przy każdej inwestycji Polska, Czechy i Węgry konkurują ze sobą.

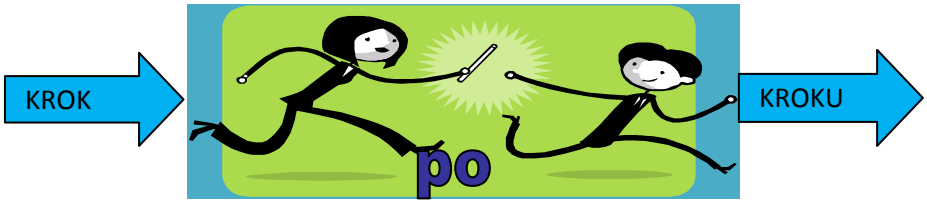
Volvo otworzyło w 2005 r. kompleksowe Centrum Obsługi Finansowo-Księgowej i Rozwoju Technologii Informatycznych, które zajmuje się świadczeniem usług księgowych i informatycznych dla wszystkich spółek grupy Volvo w Europie.

Szwedzki koncern Electrolux przeniósł na początku lipca 2006 r. do Krakowa księgowość z kilkunastu oddziałów w Europie.

Trójmiejskie Centrum Analityczne Reutersa w Gdańsku (aktualnie tworzone) – to centrum, którego zadaniem ma być przetwarzanie informacji i danych o rynkach kapitałowych i spółkach z całego świata, danych makroekonomicznych oraz informacji z banków i instytucji finansowych.

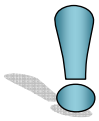
W Gdańsku powstanie także centrum rozwoju na Europę Środkowowschodnią indyjskiego ZenSara. ZenSar tworzy oprogramowanie i systemy dla międzynarodowych koncernów, m.in. IBM, Microsoft, Oracle. Zajmuje się też ich obsługą (m.in. dla Portu Rotterdam).

WDRAŻANIE TELEPRACY



ETAPY	DZIAŁANIA
PRZYGOTOWANIE	– wybór rodzaju telepracy użytecznej dla przedsiębiorstwa/firmy – zgoda wszystkich stron – stworzenie zespołu projektowego: grupa sterująca to zazwyczaj: • lider z wyższego szczebla kierowniczego • przedstawiciel kadr • spec. od tech. i informacyjnych i komunikacyjnych • finansista • przedstawiciel pracowników/związków zawodowych – zaangażowanie głównego i niższego kierownictwa, rady zakładowej, związków zawodowych – stworzenie pilotażowego rozwiązania/pierwsza próba obejmie ograniczoną liczbę telepracowników – informacja i motywowanie

STUDIUM WYKONALNOŚCI	– decyzja odnośnie pilotażowego wprowadzania telepracy – rozpoznanie i wybór obszarów zastosowania telepracy – wybór stanowisk i zadań możliwych do wykonania w systemie telepracy – badanie zainteresowania i chęci korzystania z telepracy wśród pracowników – wybór odpowiednich kandydatów do pilotażu: *Jakich pracowników wybieramy?* – doświadczonych – umiejętnie zarządzających czasem – z umiejętnościami obsługi sprzętu – z umiejętnościami komunikacji – określenie planowanych kosztów i korzyści; czego oczekujemy po wprowadzeniu telepracy – niezbędne do określenia miar sukcesu/ewentualnej porażki
OPRACOWANIE KONCEPCJI	– zdefiniowanie zadań i procedur pracy – zarządzanie i kontrola przebiegu pracy – opracowanie koncepcji rozwiązań technologicznych/ zapewnienie odpowiedniego wsparcia technicznego: serwis, oprogramowanie, zabezpieczenie danych, programy antywirusowe – szkolenia dla telepracowników – analiza obowiązującego prawa: ustawy, porozumienia
IMPLEMENTACJA (PILOTAŻOWE ZASTOSOWANIE)	– pilotaż systemu – implementacja rozwiązań technologicznych: instalacja sprzętu i oprogramowania w domach, mobilnych biurach, w innych punktach kontaktowych – zapewnienie na bieżąco wsparcia technicznego – dalsze prace nad rozwiązaniami technologicznymi i organizacyjnymi – wsparcie dla telepracowników i innych oraz kierownictwa
MONITORING I NADZÓR	– analiza kosztów i zysków (*ex post*) – badanie akceptacji i zadowolenia z systemu u wszystkich zainteresowanych – badanie skutków socjo-psychologicznych – krytyczny przegląd rozwiązań technologicznych i organizacyjnych – ustalenie koniecznych zmian i/lub poprawek wynikających z doświadczenia w fazie pilotażowej
FAZA KOREKCYJNA	– wprowadzenie koniecznych korekt – sformułowanie rekomendacji dla dalszego wdrażania, poszerzania, zastosowania
ROZSZERZENIE	– rozszerzenie telepracy na inne obszary i/lub kolejnych pracowników



PAMIĘTAJ !

Eksperymenty są tańsze i szybsze we wdrażaniu i wiążą się z mniejszym ryzykiem. Umożliwiają przedsiębiorstwu budowanie na dotychczasowych doświadczeniach. Chrońcie się przed instytucjonalizacją kiepskich praktyk.

KILKA WSKAZÓWEK PRZY EKSPERYMENTALNYM (PILOTAŻOWYM) WDRAŻANIU TELEPRACY

1) pracownicy biorący udział w naszym eksperymencie powinni być:
   - doświadczeni,
   - godni zaufania,
   - zdyscyplinowani,
   - z dobrymi kwalifikacjami w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
   - z dużymi umiejętnościami zarządzania czasem i komunikowania się,
2) bezpośredni przełożeni powinni wspierać eksperyment i posiadać odpowiednie kwalifikacje w zakresie nowoczesnych technologii informacyjnych;
3) musimy zapewnić pracownikom biorącym udział w eksperymencie odpowiednie szkolenie i niezbędny sprzęt;
4) musimy poinformować pozostałych pracowników o naszym eksperymencie, aby zapewnić przejrzystość i współdziałanie;
5) jako pracodawca jesteś nadal odpowiedzialny za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników pracujących poza siedzibą firmy;
6) musisz regularnie monitorować eksperyment i szybko rozwiązywać powstające problemy;
7) musisz monitorować koszty;
8) musisz zapewnić jasne mechanizmy wyjścia z eksperymentu zarówno dla Ciebie, jak i pracownika;
9) musisz ocenić eksperyment i podjąć decyzję o jego zakończeniu lub kontynuacji w szerszej skali.

PAMIĘTAJ !

Telepraca i wspierająca ją technika nie kreują nowych miejsc pracy, ani ich nie likwidują. Jedyne, co oferują – to nowe możliwości.

Od Ciebie tylko zależy, czy z nich skorzystasz.

Poznaliśmy definicje i rodzaje telepracy oraz wskazówki, jak eksperymentalnie wdrażać telepracę w naszej firmie. Być może nurtuje Cię najbardziej kwestia, co zyskasz, a co stracisz eksperymentując z tą nową, może jeszcze mało znaną na polskim rynku formą organizacji pracy.

PAMIĘTAJ !

Zanim przyjmiesz lub odrzucisz propozycję wdrożenia telepracy, prześledź dokładnie argumenty za i przeciw.

KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z WPROWADZENIA TELEPRACY

ZWIĘKSZONA WYDAJNOŚĆ	Wyniki badań przeprowadzanych w wielu krajach, w kilkudziesięciu firmach wykorzystujących telepracę, wskazują na wzrost wydajności od 10 do 30%. Z czego to wynika? – mniejsze straty czasu w pracy – ograniczony czas dojazdu do pracy – lepsza łączność z pracownikami – koncentracja na wynikach pracy – poprawa motywacji – lepsze wykorzystanie urządzeń i sprzętu
REDUKCJA KOSZTÓW	W tym punkcie podkreśla się przede wszystkim lepsze wykorzystanie powierzchni biurowej i ograniczenie konieczności rozbudowy firmy przy wzroście zatrudnienia. Takie korporacje, jak Cisco lub AT&T zmniejszyły koszty utrzymania nieruchomości o 20-30%. Jedno

	miejsce pracy może być wykorzystywane przez kilka osób. Czy masz już „gorące biurka" w swojej firmie? Jeśli to Cię nie przekonało, popatrz na inne oszczędności: – mniejsze koszty rozwoju firmy (ograniczone koszty infrastrukturalne) – lepsze wykorzystanie kadr (zachowanie wykwalifikowanych kadr, możliwość wykorzystania kadr zewnętrznych) – ograniczenie fluktuacji kadr (oszczędności na rekrutacji i szkoleniu) – mniej nieobecności (telepracownicy rzadziej biorą cały dzień zwolnienia) – lepszy podział zadań, więcej czasu na pracę, mniej strat związanych z podróżowaniem
LEPSZA OBSŁUGA KLIENTA	Jakość obsługi klienta jest kluczowym czynnikiem na konkurencyjnym rynku. Firmy, które poprawiają tę jakość, będą się rozwijały, natomiast te, których jakość się nie poprawia albo pogarsza, będą traciły pozycję konkurencyjną. Co daje telepraca? – skrócenie czasu odpowiedzi, reakcji – uproszczenie procedur kontaktowych – tworzenie nowych opcji usług, kontakty poza godzinami, – wsparcie internetowe w czasie rzeczywistym – rozszerzenie geograficznego zakresu usług – ograniczenie kosztów transakcyjnych: podróż, spotkania itp. zarówno w firmie, jak i u klienta
SKUTECZNIEJSZA I LEPSZA REKRUTACJA PRACOWNIKÓW	W wielu dziedzinach firmy zaczynają walczyć o wysoko wykwalifikowanych pracowników. Telepraca pozwala wciągać na rynek pracy grupy izolowane geograficznie, osoby niepełnosprawne, kobiety, osoby starsze.
POPRAWA WIZERUNKU FIRMY	Firma stosująca telepracę i często inne elastyczne formy organizacji pracy i czasu pracy jest postrzegana jako firma nowoczesna, umiejętnie zarządzająca procesem zmian.

PAMIĘTAJ !

W środowisku przyspieszonych zmian firmy muszą wykazywać więcej elastyczności i wyobraźni. Telepraca jest przydatna dla firm, które już idą w kierunku nowych sposobów działania możliwych dzięki rozwojowi technologii.

„Świat jest dla Ciebie otwarty", jeśli chodzi o lokalizację, dostępność i zatrzymanie personelu o kluczowych kwalifikacjach.

Wprowadzanie telepracy może następować z inicjatywy pracodawcy bądź pracownika. Propozycja może być przyjęta albo odrzucona przez każdą ze stron, podobnie może być ona zmieniona na wniosek każdej ze stron.

Telepraca ma wiele zalet – to pokazuje doświadczenie innych, odważnych pracodawców, którzy początkowo eksperymentalnie, a potem na większą skalę wdrożyli u siebie telepracę.

Z jakimi wyzwaniami musieli się zmierzyć Twoi poprzednicy, aby osiągnąć zaplanowane efekty?

WYZWANIA DLA KIEROWNICTWA

- Uzgodnienie klarownych celów biznesowych
- Sprawdzanie rezultatów, a nie godzin pracy
- Nowe kryteria oceny – niezależność, umiejętności organizacyjne, umiejętność pogodzenia pracy z życiem prywatnym
- Umiejętności zdalnego zarządzania ludźmi i zespołami
- Doskonała komunikacja w dziale i w firmie

- Istniejące zasoby są „niewidzialne”
- Mieszane zespoły stanowią większe wyzwanie dla liderów
- Aspekt socjalny / obowiązek kontynuowania świadczeń socjalnych
- Zerwanie z tradycją

Może na początku nie wszystko będzie łatwe, ale skoro inni sobie poradzili, możesz i Ty u siebie zastosować eksperymentalnie telepracę. Zanim taką decyzję podejmiesz, musisz jeszcze przeanalizować koszty, zagrożenia i niedogodności, z którymi będziesz musiał się zmierzyć.

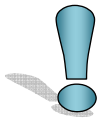
KOSZTY, ZAGROŻENIA, NIEDOGODNOŚCI WYNIKAJĄCE Z WPROWADZENIA TELEPRACY

SPRZECIW KADRY KIEROWNICZEJ	Nie zawsze menedżerowie, których zatrudniasz w swojej firmie, są pozytywnie nastawieni do proponowanych zmian. Może warto zapoznać ich z pozytywnymi doświadczeniami i pokazać najlepsze przykłady – jak wykorzystują telepracę inni. Kierownicy muszą umieć zarządzać wirtualnymi zespołami.
WYSOKIE KOSZTY POCZĄTKOWE	Często potrzebne jest wyposażenie pracownika w odpowiednie narzędzia pracy – firma musi zapewnić sprzęt wraz z oprogramowaniem, wsparcie techniczne, dodatkowe oprzyrządowanie, rozszerzyć łącza telekomunikacyjne.
BEZPIECZEŃSTWO I POUFNOŚĆ DANYCH	Przekaz informacji przez sieci informatyczne jest związany z możliwością ich utraty lub przejęcia przez podmioty nieuprawnione. Na niebezpieczeństwo narażone są także narzędzia pracy: laptopy, dyski, telefony komórkowe itp., które zazwyczaj są ubezpieczone. Pracodawca odpowiedzialny jest za zapewnienie ochrony danych wykorzystywanych i przetwarzanych przez telepracownika, a także za informację o przepisach i zasadach dotyczących ochrony danych. Obowiązkiem telepracownika jest przestrzeganie przyjętych zasad. Wielu pracodawców wykorzystujących telepracę podkreśla konieczność wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, dlatego przywiązuje ogromną wagę do wyboru kandydatów do świad-

	czenia telepracy. Są to zazwyczaj pracownicy dłużej związani z firmą, o określonych predyspozycjach.
NADZÓR NAD PRACOWNIKAMI	Pracodawca powinien respektować prywatność telepracownika. System monitoringu powinien być dostosowany do celów pracodawcy. Nie można rekompensować braku zaufania do pracowników pracujących z dala od siedziby firmy stosowaniem uciążliwych dla pracowników form nadzoru i kontroli. Kierownicy muszą pamiętać, że obecność pracownika w firmie i jego bezpośrednia obserwacja nie gwarantuje uczciwej i wydajnej pracy.
TRUDNOŚCI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	Wykorzystywanie telepracy – to większe wyzwanie dla kierownictwa. Musimy często zastosować nowe kryteria oceny: niezależność, innowacyjność, samodzielność, umiejętności organizacyjne, umiejętność pogodzenia pracy z życiem prywatnym. Istniejące zasoby są dla nas „niewidzialne". Często menedżerowie i kierownicy nie ufają swoim telepracownikom, gdyż przyzwyczajeni są do wzrokowej kontroli pracy podwładnych i oceny na tej podstawie ich wydajności. Obciążenie pracą i kryteria oceny powinny być takie same, jak w stosunku do pracowników „tradycyjnych" wykonujących porównywalne zadania. Jeśli masz duży wpływ edukacyjny na swoich podopiecznych zadbaj, by brak ciągłego bezpośredniego kontaktu nie ograniczył tego wpływu. Wykorzystanie technologii daje Ci duże możliwości. Nie pozostawiaj telepracowników samych sobie, nie gwarantując im odpowiedniego wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych i współpracowników.
IZOLACJA I POCZUCIE SAMOTNOŚCI	Nie każdy może zostać telepracownikiem. Praca w tradycyjnym biurze dostarcza szeregu bodźców związanych z interakcją z innymi pracownikami. Brak codziennej mobilizacji do wyjścia z domu, rozmów przy kawie, czy choćby plotek może powodować zamknięcie się w sobie, poczucie izolacji i osamotnienia. Pracodawca musi podjąć działania, mające na celu zapobieganie izolacji telepracowników, w tym umożliwić regularne spotkania z kolegami i udostępnić wewnętrzne informacje w firmie. Telepracownicy powinni mieć taki sam dostęp do szkoleń i mieć takie same uprawnienia, jak

	ich koledzy w biurze i móc bez przeszkód kontaktować się z kolegami, przełożonymi i przedstawicielami pracowników.
BRAK ROZDZIELENIA PRACY I ŻYCIA PRYWATNEGO	Zmiana stylu życia jest często wymieniana jako wada telepracy, a zwłaszcza dostępność telepracownika przez całą dobę, trudności w rozdzieleniu pracy od życia prywatnego, niebezpieczeństwo pracoholizmu.

Obok dobrych doświadczeń w zakresie stosowania telepracy i wykorzystania najnowszych osiągnięć techniki, przynoszących oczekiwane efekty, w licznych raportach i prezentacjach przedstawia się także negatywne doświadczenia i zagrożenia związane z wprowadzaniem i wykorzystywaniem telepracy w krajach UE.



NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY

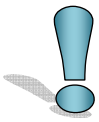
Zanim podejmiesz decyzję o eksperymentalnym wdrażaniu telepracy w swojej formie, zapoznaj się z doświadczeniami firm, które popełniły błędy:

- Zarządzanie telepracownikami stanowi jeden z kluczowych problemów wdrażania telepracy. W wielu firmach telepracownicy są wciąż pozostawieni sami sobie po rozpoczęciu telepracy i nie uzyskują wystarczającego wsparcia ze strony współpracowników, a przede wszystkim ze strony bezpośrednich przełożonych.
- Aby telepraca przynosiła oczekiwane efekty, pracownicy zatrudnieni w tej formie organizacji pracy powinni być odpowiednio wyselekcjonowani. Bez opracowania kryteriów selekcji, dobór pracowników jest niemożliwy. Np. brak opieki nad dziećmi telepracownika w godzinach pracy czyni jego pracę mniej efektywną, a czasami niemożliwą.
- W firmach, w których zlekceważono zastrzeżenia przełożonych i dopuszczono do telepracy niewykwalifikowanych i nieprzygotowanych do tego typu pracy pracowników, podjęte przedsięwzięcia okazały się nieskuteczne, między innymi ze względu na niezdolność nowych telepracowników do właściwego porozumiewania się ze współpracownikami, co w efekcie końcowym poważnie zmniejszyło wyniki pracy.

- Niektóre firmy wprowadzające telepracę oferowały przyszłym telepracownikom specjalistyczne szkolenia. Nie zadbano przy tej okazji o odpowiednie szkolenie kierowników, mających zarządzać telepracownikami. Tak zorganizowana praca nie przyniosła także pożądanych efektów, a za brak powodzenia obciążano telepracowników. W niektórych przypadkach popełnione błędy prowadziły do całkowitego zaprzestania stosowania telepracy.
- W praktyce większość menedżerów nie potrafi zarządzać poprzez cele, co jest warunkiem koniecznym przy stosowaniu telepracy. Często menedżerowie i kierownicy nie ufają swoim telepracownikom, gdyż przyzwyczajeni są do wzrokowej kontroli pracy podwładnych i oceny na tej podstawie ich wydajności.
- Brak integracji jest następną słabością w złym zarządzaniu telepracownikami. W telepracy odpowiednia komunikacja pomiędzy wszystkimi podmiotami ma zasadnicze znaczenie. Odnosi się to do komunikacji zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Organizacja zamierzająca wprowadzić telepracę musi posiadać odpowiednią kulturę e-mailową, zapewniającą właściwy poziom porozumiewania się z telepracownikami. Niewystarczające porozumiewanie się między telepracownikami i innymi pracownikami może powodować brak kooperacji. Wiele firm popełnia błąd dopuszczając niewielu pracowników konkretnej jednostki do telepracy. Gdy udział telepracowników w danej jednostce organizacyjnej jest zbyt mały, stają się oni outsiderami z wszystkimi negatywnymi skutkami w zakresie wydajności pracy.
- Brak zaangażowania przedstawicielstw pracowniczych we wprowadzanie telepracy był błędem często popełnianym we wczesnych fazach wdrażania tej formy organizacji pracy. Poparcie reprezentacji pracowników i samych zainteresowanych jest w świetle doświadczeń niezbędne w udanym wdrażaniu wszystkich eksperymentów organizacyjnych.
- Ochrona i bezpieczeństwo danych było w wielu firmach poważnym problemem, związanym z zastosowaniem telepracy. Wiele firm jednak nie dostrzegało w ogóle tego problemu do momentu wprowadzania telepracy.
- Tradycyjne utrzymywanie miejsc pracy w centralach dla telepracowników niezależnie od wyposażenia biur domowych powoduje zwiększenie wydatków, zamiast ich ograniczania przez podział przestrzeni biurowej między pracowników. Podział miejsca pracy (biurka) uważany był w wielu firmach za niezgodny z obowiązującą kulturą pracy. W takich warunkach trudno było spodziewać się oszczędności związanych z wprowadzeniem telepracy.

- Wprowadzenie telepracy nie jest możliwe bez poniesienia pewnych kosztów związanych nie tylko z nabyciem odpowiedniego sprzętu, ale również z jego wykorzystywaniem, zabezpieczeniem, konserwacją itp.
- Gdy telepraca traktowana jest w firmie jako ekstra dodatek, to najprawdopodobniej spowoduje to dodatkowe koszty, zamiast dodatkowych oszczędności.
- Wśród negatywnych aspektów telepracy wymieniano także narzucanie tej formy organizacji pracownikom, co przyniosło negatywne skutki zarówno dla samych pracowników, jak i dla firm. Traktowanie telepracy jako możliwości zatrudniania pracowników w godzinach nadliczbowych, wydłużanie czasu pracy poza obowiązujące w firmie normy – naruszało prawa pracownicze. W początkowym okresie stosowania telepracy wystąpiły tendencje do traktowania jej jako kroku w kierunku wymuszonego samozatrudnienia albo też traktowania telepracowników jako buforów w okresach szczytowych.

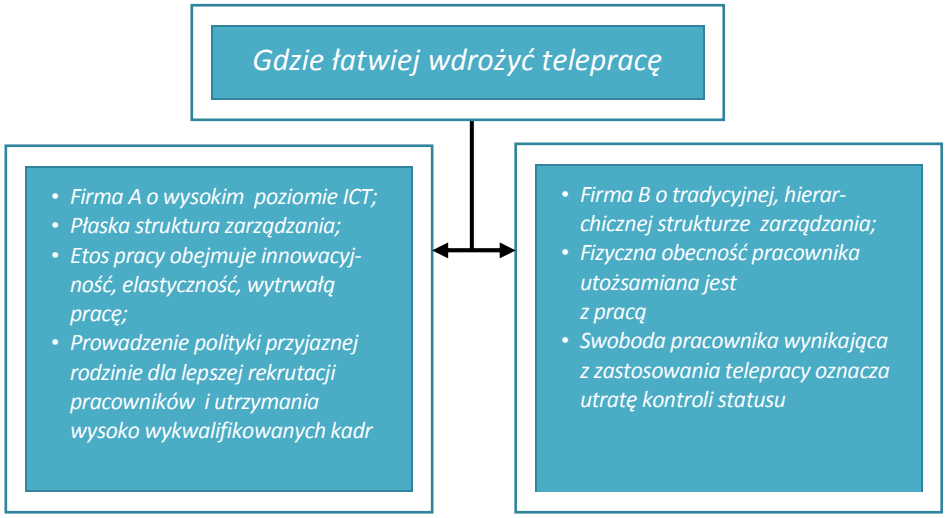
Doświadczenia firm, które popełniły powyższe błędy przy wdrażaniu i stosowaniu telepracy pokazują, że złe zastosowanie osiągnięć technicznych przynosi więcej szkody niż pożytku i to zarówno pracodawcy, jak i pracownikom. W takich firmach spotkamy zapewne wielu przeciwników telepracy jako kierunku wiodącego do większej elastyczności w organizacji pracy.



PAMIĘTAJ !

Skuteczna telepraca wymaga połączenia odpowiednich zadań, pozytywnych postaw personelu i menedżerów, obeznania z technologiami informacyjnymi, sprzyjającego etosu organizacyjnego.

W firmach o tradycyjnej strukturze zarządzania, gdzie praca utożsamiana jest z obecnością i kontrolą pracy pracownika, wprowadzanie telepracy jest bardzo trudne, a właściwie niemożliwe.



ZASTOSOWANIE TELEPRACY

Myśląc o telepracy zastanawiasz się, które zawody mogą być wykonywane w systemie telepracy oraz jak zidentyfikować stanowiska, na których telepraca będzie najbardziej efektywną formą realizacji zadań powierzanych pracownikowi, jak zapewnić odpowiedni dobór menedżerów i kandydatów do telepracy?

Identyfikacja stanowiska pracy:

1. Czy istnieje potrzeba zdalnego dostępu do danych, plików czy dokumentacji?
2. Czy istnieje potrzeba kontaktów ze specjalistami lub konieczność wykorzystania specjalistycznego sprzętu?
3. Czy można się kontaktować z odległymi klientami?
4. Czy stanowisko pracy wymaga bezpośredniego osobistego kontaktu?
5. Czy koszt wyposażenia w sprzęt, oprogramowanie oraz inne koszty towarzyszące nie są zbyt wysokie, by wykonywać pracę w oddaleniu od siedziby firmy?
6. Czy miejsce pracy można w sposób prawidłowy monitorować i wspierać na odległość?

Jakie stanowiska nadają się do telepracy?

1. Wymagające więcej myślenia niż działania
2. Opierające się na przetwarzaniu informacji
3. Wyraźnie określone, gdzie siłą napędową w działaniu jest jednostka
4. Mające przejrzyste cele i mierzalne rezultaty
5. Nie wymagające szczególnego wyposażenia albo infrastruktury
6. Nie wymagające większego nadzoru

PAMIĘTAJ !

Jakie cechy osobowe powinien mieć telepracownik?

1. Wysoki stopień samodyscypliny
2. Umiejętności podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów
3. Umiejętności zarządzania własnym czasem
4. Dobre umiejętności komunikacyjne i interpersonalne
5. Zdolność dawania sobie rady z ograniczonymi kontaktami społecznymi i izolacją

Jak dobrać najlepszych menedżerów?

1. Dobór odpowiednich menadżerów jest równie ważny jak dobór kandydatów do pracy
2. Telepraca nie może być z powodzeniem wdrożona jeżeli:

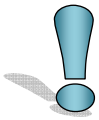
- menedżerowie czują się zagrożeni utratą kontroli albo statusu
- nie posiadają umiejętności zarządzania telepracownikami

3. Z punktu widzenia menedżerów podstawy zarządzania telepracownikami są niezmienne:

- menedżer powinien formułować oczekiwania, monitorować postęp, reagować na występujące problemy, zachęcać i doceniać personel, niezależnie od tego, gdzie wykonuje swoją pracę
- dobry menedżer telepracowników będzie zdolny do zarządzania projektami, a nie jedynie czasem

4. Odpowiedni menedżer powinien:

- ściśle artykułować zadania i uzgadniać je z telepracownikiem
- zapewnić odpowiednie zasoby, szkolenie i pomoc
- rozwijać realistyczne i spójne terminy i obciążenie pracownika
- ustalić kryteria oceny związane z wykonaniem zadań
- zapewnić odpowiednie kontakty i współpracę z innymi członkami zespołu
- chronić zatrudnienie, zapewnić możliwości kariery oraz odpowiednie warunki zdrowotne i bezpieczeństwo w pracy
- podtrzymywać i wspierać telepracownika w pierwszym okresie wdrażania telepracy



PAMIĘTAJ !

Dobrzy świadomi pracownicy będą dobrymi świadomymi telepracownikami.

Unikniesz problemów, jeśli masz jasną i otwartą politykę i kryteria uwzględniające jednocześnie potrzeby firmy, jak i swoich pracowników.

To ważne! Trzeba jasno powiedzieć, że telepraca nie jest uprawnieniem ani przywilejem, ale sposobem pracy dostosowanym do potrzeb firmy.

Cele firmy muszą pozostać priorytetowymi.

JESZCZE KILKA DOBRYCH RAD

Jak możemy zarządzać wydajnością telepracownika?

1. Wybierz właściwych ludzi, daj im właściwe szkolenie, a nie będziesz miał problemu motywacyjnego. Jeśli są pracownikami odpowiedzialnymi w biurze, tym bardziej będą odpowiedzialni pracując w domu
2. Skoncentruj uwagę na wydajności i wynikach, a nie działaniach albo obecności
3. Rezultaty pracy mogą być mierzone w drodze przeglądów, np. badanie opinii klientów
4. Nagradzać pracowników, jeśli ich wydajność rośnie albo stają się innowacyjni w realizowaniu swoich zadań
5. Zadbaj o pozytywne kontakty pracownika z firmą i współpracownikami
6. Zachowaj swój dotychczasowy system oceny pracowników i nie różnicuj w zależności od miejsca wykonywania pracy
7. Jeśli wykorzystujesz system monitoringu posługując się wideo upewnij się, że telepracownik jest tego świadomy

Co zrobić, gdy wydajność telepracownika spada?

1. Zastanów się, jak reagujesz na spadek wydajności wobec „tradycyjnych" pracowników
2. Otwarcie przedyskutuj z pracownikiem kwestię przyczyn spadku wydajności
3. Daj telepracownikowi szansę wyjaśnienia trudności
4. Włącz telepracownika w proces rozwiązywania tego problemu

Jakie są główne problemy bezpieczeństwa?

1. Jeśli personel może już dziś wyjść z biura wynosząc dyskietki, rysunki lub dokumenty, to telepraca nie stworzy nowego zagrożenia
2. Nic nie jest niezawodne, istnieją już rozwiązania zapobiegające nieautoryzowanemu dostępowi do zasobów informacyjnych firmy
3. Gdy telepracownicy wykorzystują w domu chronione dane upewnij się, czy są świadomi swojej odpowiedzialności i posiadają niezbędne zabezpieczenia
4. Telepraca nie będzie działała bez zaufania! Jeśli menedżer nie ma zaufania do pracownika to oznacza, że proces selekcji telepracowników nie był właściwy.

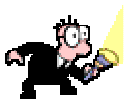
Jak ocenić nasz eksperyment i jak z niego zrezygnować, gdy nie spełnia naszych oczekiwań?

Jeśli proces wdrażania telepracy nie postępuje należycie, wówczas następuje utrata zainteresowania, osłabienie motywacji, a także straty ekonomiczne.

Istotne jest, aby stworzyć możliwości wychodzenia z projektu telepracy przez poszczególnych pracowników, menedżerów i pracodawców.

Niezbędne jest dokonywanie regularnych przeglądów, które decydują o kontynuacji albo zaprzestaniu eksperymentu. Przegląd powinien być na tyle elastyczny, by uwzględnić różne możliwości: jak czasowe zatrzymanie projektu, ożywienie, dalsze szkolenie, rozwój nowych zadań, zmianę sposobów raportowania, zmianę menedżera itp.

W pierwszych sześciu miesiącach przeglądy powinny się odbywać co miesiąc, w drugim półroczu kwartalnie, a potem co 6 miesięcy. Przeglądy są uzupełnieniem regularnych kontaktów i spotkań raportowych, które normalnie mają telepracownicy ze swoimi menedżerami i kolegami.



GRUPY ZAWODÓW I STANOWISKA TU NAJCZĘŚCIEJ SPOTKAMY TELEPRACOWNIKÓW

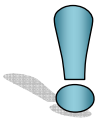
- PROFESJONALIŚCI I MENEDŻEROWIE
  - architekci
  - księgowi
  - menedżerowie specjaliści od marketingu i public relations zarządzający personelem
  - menedżerowie projektów
  - przedstawiciele handlowi i sprzedawcy
  - specjaliści z zakresu finansów
  - specjaliści IT: analitycy systemów, programiści, pomoc techniczna, inżynierowie
  - tłumacze
- PERSONEL POMOCNICZY
  - pracownicy biurowi
  - pomoc księgowa
  - edytorzy
  - badacze

- projektanci stron internetowych
- obsługa klientów: sprzedaż, marketing, rezerwacja

PRACOWNICY DZIAŁAJĄCY W TERENIE

- przedstawiciele firm
- ankieterzy
- inżynierowie
- inspektorzy
- agenci nieruchomości
- audytorzy
- dziennikarze
- brokerzy ubezpieczeniowi

Powyższa lista nie jest wyczerpująca – od Ciebie i specyfiki Twojej firmy zależy, na jakich stanowiskach i w jakim zakresie wykorzystasz telepracę.

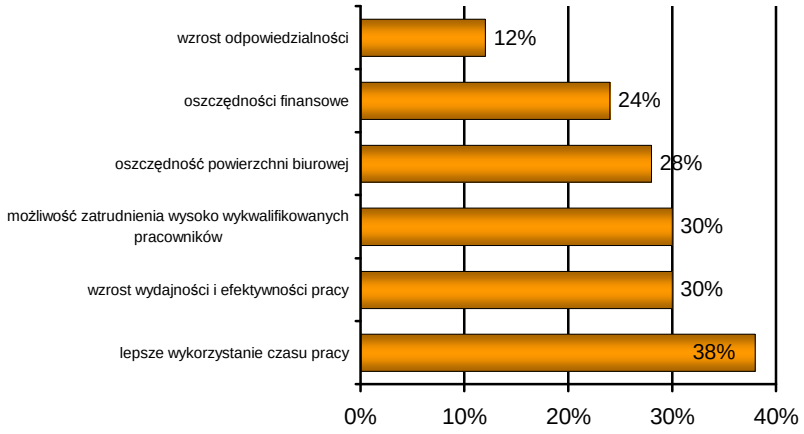


PRACODAWCO !

Jeśli powyższe argumenty nie przekonały Cię do podjęcia próby wdrożenia telepracy w Twojej firmie, nie czujesz się jeszcze gotowy do eksperymentowania, proponuję zapoznać się z wypowiedziami kolegów, szefów firm wykorzystujących od kilku lat telepracę z pożytkiem dla siebie i swoich pracowników, w naszych polskich warunkach (wyniki badań zrealizowanych w połowie 2006 r. wśród 50 pracodawców wykorzystujących telepracę).

Jakie korzyści przyniosło badanym firmom zastosowanie telepracy? Wśród wymienianych najczęściej pojawia się lepsze wykorzystanie czasu pracy, wzrost wydajności i efektywności pracy oraz możliwość zatrudnienia wysokiej klasy specjalistów.

Wśród pozostałych korzyści wymieniają poprawę obsługi klientów dzięki bezpośredniemu dotarciu, większą motywację do pracy oraz poprawę wizerunku firmy. Tylko w jednym przypadku pracodawca podkreślił, że zastosowanie telepracy pozwoliło mu przerzucić koszty na telepracownika.



WYKRES 10. KORZYŚCI Z ZASTOSOWANIA TELEPRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH

W odpowiedzi na pytanie dotyczące wydajności i efektywności pracy telepracowników ponad połowa pracodawców podkreśliła ich wzrost. Oto wypowiedź jednego z nich:

„Telepracownicy są zdecydowanie wydajniejsi, co nastraja mnie pesymistycznie do pracy tradycyjnej. Widać, że te osoby często pozorują pracę, ta sama praca jest szybciej i taniej wykonywana przez telepracownika. Pracownik jest bardziej odpowiedzialny za to co robi" lub

„Pracują dużo wydajniej i dużo więcej, nie tracą czasu na dojazdy; Mogą skoncentrować się na pracy nie rozprasza ich atmosfera biurowa."

Dla przyszłych potencjalnych kandydatów do wdrożenia w swoich zakładach telepracy interesującym wątkiem są bariery, które trzeba było pokonać, aby telepraca cieszyła się uznaniem pracodawcy i pracowników. Oto zestawienie najczęściej pojawiających się kłopotów związanych z wdrażaniem telepracy:

- niedostateczna wiedza, kłopoty z jej zdobyciem oraz brak dobrych przykładów zastosowania telepracy,
- brak umiejętności zarządzania,
- obawy związane ze sposobem kontroli telepracowników,
- brak samokontroli i umiejętności organizacji pracy ze strony pracowników w pierwszej fazie wdrażania eksperymentu,
- zapewnienie terminowości wykonywania zleconych zadań po stronie telepracowników,
- złe nawyki pracy, złe rozłożenie w czasie podejmowanych zadań,

- konserwatywna postawa pracowników,
- kłopoty techniczne, brak stałego łącza, transfer i szybkość przesyłu informacji,
- obawy o bezpieczeństwo danych,
- zbyt duże koszty zakupu niezbędnego sprzętu,
- niechęć pracowników w przypadku propozycji przejścia na samozatrudnienie,
- brak uregulowań kodeksowych.

Niektóre z barier są dla pracodawców przeszłością, zwłaszcza bariery techniczne, które w miarę upływu lat, błyskawicznego rozwoju ICT sprawiają coraz mniej kłopotów. Niektórzy twierdzili, że zatrudnienie w ich firmie pracowników w systemie telepracy jest zgodne z ogólną tendencją w gospodarce. Rozwój telepracy nasila się, jest rezultatem rozwoju technologii teleinformatycznej oraz wolnorynkowej konkurencji, która prowadzi do wyłonienia najbardziej efektywnych metod pracy.

Stosunek do telepracy widać również w odpowiedzi na pytanie: czy poleciliby wdrożenie telepracy innym pracodawcom. Większość respondentów bez wahania odpowiada: zdecydowanie tak, **to jest przyszłość pracy w XXI wieku, trzeba się tylko odważyć**. Zdają sobie sprawę, że nie można traktować telepracy jako panaceum na wszystkie kłopoty, jakie pojawiają się na rynku pracy. Swoją opinię uzasadniają własnymi często wieloletnimi doświadczeniami i podkreśleniem zalet wykorzystywanego z powodzeniem rozwiązania.

2. ELASTYCZNY CZAS PRACY: ZMIENNE GODZINY ROZPOCZYNANIA PRACY, RUCHOMY CZAS PRACY, INDYWIDUALNY CZAS PRACY

2.1. ZMIENNE GODZINY ROZPOCZYNANIA PRACY

DEFINICJA

W systemie zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy poszczególni pracownicy albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę w różnych, ustalonych wcześniej godzinach. System daje pracownikom

prawo, w pewnym zakresie, do ustalania momentu rozpoczynania i kończenia pracy. Z chwilą, gdy godzina rozpoczęcia została wybrana przez pracownika (uzgodniona z pracodawcą), pozostaje niezmienna w ustalonym wcześniej okresie (np. miesiąca). Dzienna norma czasu pracy pozostaje niezmienna i wynosi 8 godzin.

System zmiennych godzin rozpoczynania pracy wykorzystywany jest głównie w pracy dziennej. W szczególnych przypadkach może być wykorzystywany w systemie zmianowym (zwłaszcza dwuzmianowym), dopuszczając nakładanie się zmian w ustalonym przedziale czasowym.

Przykładowy schemat rozwiązań czasowo-organizacyjnych stosowanych w praktyce:

Zmienne godziny rozpoczynania pracy

godziny rozpoczynania pracy	dzienny obowiązkowy czas pracy	godziny kończenia pracy
7.00; 7.30; 8.00; 8.30	8 godzin	15.00; 15.30; 16.00; 16.30

lub

7.00-9.00	8 godzin	15.00-17.00

Zmienne godziny rozpoczynania pracy w systemie dwuzmianowym

godziny rozpoczynania	dzienny czas pracy	godziny kończenia
5.00-6.00	8 godzin	13.00-14.00
13.00-14.00	8 godzin	21.00-22.00
godziny rozpoczynania	dzienny czas pracy	godziny kończenia

POTENCJALNE KORZYŚCI

- zmniejszenie tłoku związanego z jednoczesnym przybywaniem i wychodzeniem pracowników
- łatwiejszy dostęp do placówek usługowych
- wydłużenie – w pewnym zakresie – godzin pracy zakładu bez dodatkowych kosztów pracy
- lepszy rozkład czasu pracy, dostosowany bardziej do indywidualnych potrzeb – ułatwia pracownikom wypełnianie obowiązków rodzinnych albo innego rodzaju działalności

POTENCJALNE WADY

- krótszy czas obecności wszystkich pracowników
- problem rejestracji czasu pracy albo trudności administracyjne
- niewygoda związana ze zmianą np. obowiązującego rozkładu czasu pracy
- dodatkowe koszty towarzyszące wydłużaniu godzin pracy zakładu w wyniku większych wydatków na ubezpieczenia, ogrzewanie, oświetlenie

ZMIENNE GODZINY ROZPOCZYNANIA PRACY W PRAKTYCE

Zmienne godziny rozpoczynania pracy nazywane są często w praktyce polskiej ruchomym czasem pracy. Jaka jest różnica pomiędzy zmiennymi godzinami rozpoczynania i kończenia pracy a ruchomym czasem pracy – dowiesz się w dalszej części poradnika.

PRZYKŁADOWE ZAPISY W REGULAMINACH

„Dla pracownika lub określonej grupy pracowników, na ich wniosek lub za ich zgodą, mogą być wprowadzone zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy przy zachowaniu dobowej i tygodniowej normy czasu pracy, określonej w ust. l (ruchomy czas pracy). Decyzję w tej sprawie podejmuje kierownik jednostki organizacyjnej.” (Regulamin pracy Politechniki Warszawskiej § 8 p. 6)

„Ustala się dla pracowników nie będących nauczycielami akademickimi czas pracy w wymiarze 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godziny na tydzień, w pięciodniowym tygodniu pracy. Przyjmuje się trzymiesięczny okres rozliczeniowy. Praca jest świadczona od poniedziałku do piątku w godzinach 7.00-15.00. Dopuszcza się ruchomy czas pracy, za pisemną zgodą bezpośredniego przełożonego i wiedzą kierownika jednostki, przy czym praca musi się rozpoczynać między godziną 7.00 a godziną 9.00, a kończyć między 15.00 a 17.00." (Regulamin pracy Politechniki Krakowskiej – Rozdział III p. 15)

„Na wniosek pracownika mogą być wprowadzone zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy (ruchomy czas pracy), przy zachowaniu dobowej i tygodniowej normy czasu pracy obowiązującej daną grupę pracowniczą. Decyzję w tej sprawie podejmuje kierownik jednostki organizacyjnej przekazując do komórki ds. pracowniczych harmonogram pracy pracowników w danym okresie." (Regulamin pracy Akademii Podlaskiej w Siedlcach § 15 p. 11)

W regulaminach kilku PUP są zapisy umożliwiające w indywidualnych przypadkach za zgodą Dyrektora stosowanie zmiennych godzin rozpoczynania pracy (nazywane ruchomym czasem pracy).

2.2. RUCHOMY CZAS PRACY

DEFINICJA

Ruchomy czas pracy to system organizacji umożliwiający rozpoczynanie i kończenie pracy w określonych przedziałach czasowych. Drugim elementem charakteryzującym ten system jest przedział czasu (tzw. obecności obowiązkowej), w którym wszyscy pracownicy muszą być obecni w pracy. Długość i rozkład okresów obecności obowiązkowej uzależnione są od warunków i potrzeb zakładu pracy, kategorii pracowników objętych systemem oraz rodzaju wykonywanej pracy.

Najdłuższy dzienny czas pracy pracownika ograniczony jest dzienną maksymalną normą czasu pracy przyjętą w obowiązujących przepisach. Najkrótszy dzień pracy to przyjęty (zazwyczaj w regulaminie) czas obecności obowiązkowej. Powstające niedobory lub nadwyżki przepracowanego czasu są wyrównywane w przyjętym okresie rozliczeniowym.

Przykładowy schemat rozwiązań czasowo-organizacyjnych stosowanych w praktyce:

Ruchomy czas pracy

Przedział czasu {rozpoczynanie pracy}	Przedział czasu {obecność obowiązkowa}	Przedział czasu {zakończenie pracy}
$7^{00} \div 10^{00}$	4 godziny	$14^{00} \div 18^{00}$

PODSTAWY PRAWNE, ELEMENTY UMOWY

Stosowanie ruchomego czasu pracy w praktyce polskiej budzi obawy wielu pracodawców. Ich zdaniem definicja doby pracowniczej nie pozwala na wprowadzanie elastycznego czasu pracy w polskich firmach i wiąże się z ryzykiem wypłacania dodatków za godziny nadliczbowe.

Prezentacja odpowiedzi na najczęściej stawiane pytania (kierowane do specjalistów prawa pracy z Ministerstwa Pracy i Głównej Inspekcji Pracy) wskazuje, że obowiązujące przepisy umożliwiają stosowanie zmiennych godzin rozpoczynania pracy i ruchomego czasu pracy.

Czy w świetle obowiązujących przepisów można stosować ruchomy czas pracy?

Czy taka organizacja czasu pracy nie narusza definicji doby pracowniczej?

Czy ruchomy czas pracy można łączyć z innymi systemami czasu pracy, np. z równoważnym czasem pracy?

Jak powinno brzmieć prawidłowo zapisane w regulaminie pracy postanowienie dotyczące ruchomego czasu pracy?

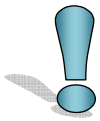
Dział szósty Kp pt. „Czas pracy” w brzmieniu nadanym ustawą z 14.11.2003 r. (weszła ona w życie 1.01.2004 r.) nie zakazuje świadczenia pracy w ramach tzw. ruchomego czasu pracy. Należy jednak pamiętać, że ponieważ w ruchomym czasie pracy to pracownik, w pewnym zakresie, decyduje o swoim rozkładzie czasu pracy, musi być on poinfor-

mowany o bezwzględnej konieczności zachowania nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku, czyli o możliwości podejmowania następnej pracy po co najmniej 11-godzinnej przerwie od zakończenia pracy w poprzedniej dobie. Dotyczy to zarówno pracy w normalnych godzinach pracy, jak i pracy nadliczbowej. Nieprzerwany odpoczynek 11-godzinny może być naruszony jedynie w przypadkach konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii. Wprawdzie przy ruchomym czasie pracy to pracownik decyduje o godzinach pracy, jednakże na pracodawcy spoczywa obowiązek organizacji czasu pracy i zabezpieczenia przestrzegania przepisów prawa pracy. Pracodawca obowiązany jest więc zapewnić korzystanie przez pracownika z nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku dobowego.

Zgodnie z art. 128 § 3 pkt 1 Kp przez dobę należy rozumieć 24 kolejne godziny, poczynając od godziny, w której pracownik rozpoczyna pracę zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy. Definicja doby w art. 128 Kp wiąże okres 24 godzin ze ściśle wskazanym momentem rozpoczęcia pracy w rozkładzie czasu pracy, który sporządza pracodawca i który ma on obowiązek tak kształtować, aby nie dochodziło do pracy nadliczbowej. Podjęcie pracy w tej samej dobie pracowniczej (czyli w okresie 24 godzin od momentu rozpoczęcia pracy zgodnie z rozkładem czasu pracy), po przepracowaniu pełnego dobowego wymiaru czasu pracy, stanowi pracę w godzinach nadliczbowych. W przypadku pracy w ruchomym czasie pracy, pracą nadliczbową będzie praca świadczona tylko na wyraźne polecenie pracodawcy, jeżeli pracownik będzie musiał pracować dłużej niż miał zamiar pracować w tym dniu i dłużej niż 8 godzin. Natomiast przy świadczeniu pracy w ramach ruchomego czasu pracy w przypadku samodzielności decyzji pracownika o godzinie rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz korzystania przez niego z nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku dobowego, nie występuje praca nadliczbowa, mimo że między godzinami rozpoczęcia pracy w kolejnych dniach może być mniej niż 24 godziny.

Ruchomy czas pracy może też być połączony z pracą w systemie równoważnego czasu pracy i wówczas pracownik decyduje zarówno o godzinie rozpoczęcia pracy, jak i o wymiarze dobowym, czyli liczbie godzin, które przepracuje w danym dniu (z reguły od 4 do 12 godzin). W takim przypadku ruchome są więc zarówno godziny rozpoczęcia, jak i kończenia pracy w poszczególnych dniach pracy, zależnie od wyboru pracownika.

W regulaminie pracy może istnieć postanowienie, w myśl którego pracownicy mogą rozpoczynać pracę między godziną 8. a 10. rano, przy zachowaniu nieprzerwanego 11-godzinnego odpoczynku dobowego.



PAMIĘTAJ !

O ruchome godziny pracy musi poprosić sam zatrudniony. Inspekcja Pracy uzależnia dopuszczalność stosowania zmiennych godzin rozpoczynania pracy (nazywając ten rozkład ruchomym czasem pracy) od sposobu jego wprowadzenia. Można to zrobić tylko w ramach indywidualnego rozkładu czasu pracy. Zgodnie z art. 142 Kp na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty.

POTENCJALNE KORZYŚCI

- wydłużenie czasu działania zakładu bez dodatkowych kosztów
- lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń
- poprawa obsługi klientów
- możliwość dostosowania rozkładów czasu pracy do potrzeb, preferencji i obowiązków pozazawodowych pracowników
- ograniczenie czasu dojazdu do pracy
- ograniczenie absencji, spóźnień i marnotrawstwa czasu pracy
- lepsza organizacja pracy
- wzrost autonomii pracowników, uwzględnienie preferencji związanych z rytmem biologicznym poszczególnych pracowników
- nastawienie na realizację zadań
- wzrost satysfakcji i motywacji w pracy
- mniejszy stres, unikanie pośpiechu i napięcia związanego z punktualnym przybyciem do pracy
- wzrost wydajności i poprawa jakości pracy

POTENCJALNE WADY

- niewystarczająca liczba pracowników poza godzinami obowiązkowymi
- możliwe problemy komunikacyjne między pracownikami i personelem kierowniczym oraz między pracownikami

- koszty i administracyjne trudności rejestracji czasu pracy
- możliwości nadużyć
- dodatkowe koszty wynikające z wydłużenia czasu funkcjonowania zakładu (ochrona, ogrzewanie, oświetlenie itp.)
- eliminacja opłacania krótkich nieobecności, np. związanych z wizytą u lekarza
- niechęć pracowników nie mających możliwości korzystania z ruchomego czasu pracy

Modele ruchomego czasu pracy stosowane w Niemczech (od 1998 r. obowiązuje ustawa o elastycznym czasie pracy (Flexi-Gesetz)

Ruchomy czas pracy należy do najstarszych elastycznych form organizacji czasu pracy w Niemczech. Aktualnie około jednej trzeciej wszystkich pracowników pracuje w systemie ruchomego czasu pracy i wiele badań ilustruje duży stopień zadowolenia zarówno pracodawców, jak i pracowników. Stopień elastyczności wykorzystywanych w praktyce rozwiązań jest zróżnicowany: od najprostszych form z czasem obecności obowiązkowej i kontrolą czasu pracy do bardziej rozbudowanych form nazwanych „kwalifikowanym" ruchomym czasem pracy bez czasu obowiązkowego. Tzw. obowiązkowy czas pracy został zastąpiony „czasem porozumienia" lub „czasem przyjmowania interesantów". Zdaniem niemieckich ekspertów, modelem przyszłości może stać się ruchomy czas pracy oparty na zaufaniu lub czas pracy zorientowany na wyniki.

Ruchomy czas pracy jest traktowany jako rozwiązanie organizacyjne jedyne w swoim rodzaju:

1. Ułatwia godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników.
2. Nie stwarza zagrożenia dla kierownictwa zakładu i nie wywołuje oporu wobec jego wprowadzania.

Korzyści postrzegane są przez pracowników wkrótce po wprowadzeniu systemu. Aprobata systemu jest powszechna zwłaszcza wśród osób, które się z systemem bezpośrednio zetknęły i poznały jego zalety.

Ruchomy czas pracy nie stwarza przymusu zmiany zachowań, pracownik może przychodzić do pracy w tym samym czasie co dotychczas; może bez żadnego ryzyka stopniowo go wypróbować i stosować.

System ruchomego czasu pracy może mieć bardzo szerokie zastosowanie.

KONTA CZASU PRACY

Wraz z upowszechnieniem ruchomego czasu pracy, wzrostem elastyczności oraz wydłużaniem okresów rozliczeniowych pojawiły się konta czasowe, na których gromadzi się nadwyżki i niedobory czasu pracy.

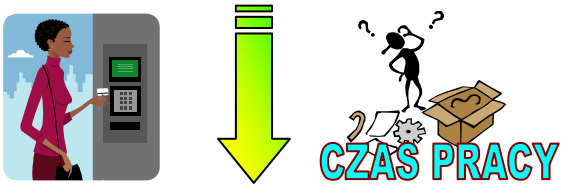
Konto czasu pracy funkcjonuje podobnie do konta bankowego: gromadzi się na nim nadwyżki i niedobory czasu pracy poszczególnych pracowników. Należy podkreślić, że pracownicy wykorzystujący konta czasu pracy mają zapewnione stałe wynagrodzenie, ubezpieczenie społeczne: chorobowe, opiekuńcze, emerytalne oraz ochronę pracy, niezależnie od stanu konta. Zapewnia to pracownikowi stabilizację dochodów – pracownik otrzymuje co miesiąc takie samo wynagrodzenie, niezależnie od tego, czy w przyjętym okresie rozliczeniowym ma na swoim koncie nadwyżkę, czy niedobór czasu.

§

Wypłata w gotówce należności zgromadzonych na koncie czasu pracy jest w świetle obowiązującej ustawy o elastycznym czasie pracy niedozwolona. Oszczędności zgromadzone na koncie czasu pracy do wysokości 3-miesięcznej płacy są ubezpieczone automatycznie. Gdy okres rozliczeniowy jest dłuższy niż 27 miesięcy, a wartość należności przekracza trzykrotność miesięcznych zarobków, wymagane jest dodatkowe ubezpieczenie.

POTENCJALNE KORZYŚCI

Rozwiązanie to ułatwia firmom dostosowanie produkcji lub usług do wahań koniunkturalnych i sezonowych, a pracownikom umożliwia odbiór nadpracowanego czasu w formie czasu wolnego, wydłużonego urlopu wypoczynkowego lub szkoleniowego, a w przypadku kont długoterminowych możliwość redukcji czasu pracy przed przejściem na emeryturę. Konta zapewniają pracownikom zróżnicowany stopień suwerenności czasowej uzależniony od przyjętych parametrów (noszą one wtedy nazwę: „kont kolorowych” – zielonych •, żółtych • , czerwonych •. Od koloru zależy, kto rozporządza czasem w danej strefie.



Jak przykładowo działa w praktyce konto czasu pracy?

+ 75 + 51		DOPUSZCZALNE TYLKO OKRESOWO: DYSPONOWANIE CZASEM PRZEZ SZEFA FIRMY, PRZEŁOŻONEGO I PRACOWNIKA
+ 50 + 26		WSPÓLNE DYSPONOWANIE CZASEM PRZEZ PRACOWNIKÓW I KADRĘ KIEROWNICZĄ
+ 25 ± 0 - 25		DYSPONOWANIE CZASEM PRACY PRZEZ PRACOWNIKÓW W POROZUMIENIU Z KOLEGAMI PRZY UWZGLĘDNIENIU POTRZEB FIRMY
- 26 - 50		WSPÓLNE DYSPONOWANIE CZASEM PRZEZ PRACOWNIKÓW I KADRĘ KIEROWNICZĄ
- 51 - 75		DOPUSZCZALNE TYLKO OKRESOWO: DYSPONOWANIE CZASEM PRZEZ SZEFA FIRMY, PRZEŁOŻONEGO I PRACOWNIKA

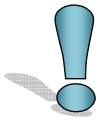
2.3. INDYWIDUALNY ROZKŁAD CZASU PRACY

PODSTAWA PRAWNA

Zgodnie z art. 142 Kp na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. Nie ma zatem przeszkód prawnych do uwzględniania wniosków pracowników zgłaszających się do pracodawcy w sprawie szczególnego rozkładu czasu pracy.

Indywidualny rozkład czasu pracy znajduje więc zastosowanie w sytuacjach, w których wykonywanie pracy w dotychczasowych godzinach staje się dla pracownika utrudnione czy wręcz niemożliwe. Wyni-

kać to może z różnych okoliczności i najczęściej polega na dostosowaniu do potrzeb pracownika godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy.



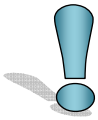
Indywidualny rozkład czasu pracy wprowadza się na wniosek konkretnego pracownika.

Wniosek pracownika musi mieć formę pisemną, a jego treść może być sformułowana dowolnie. Powinien zawierać propozycję nowego rozkładu czasu pracy.

Pracodawca nie ma obowiązku uwzględnienia wniosku pracownika o indywidualny rozkład czasu pracy.

Dobrze umotywowany wniosek powinien przekonać pracodawcę do pozytywnego rozpatrzenia prośby pracownika.

Praca taka odbywać się może w niestandardowych porach, np. po południu czy w nocy lub w niestandardowych dniach – czyli również w święta, w niedziele czy w dni wolne wynikające z pięciodniowego tygodnia pracy.



WAŻNE !

Wnioskiem o ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy nie można zmienić systemu czasu pracy, którym jest objęty pracownik.

PRZYKŁAD

Pracownik zatrudniony w podstawowym czasie pracy złożył wniosek o ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy, tak aby świadczyć pracę 4 dni w tygodniu po 10 godzin. Pracodawca przychylił się do jego prośby. Postępowanie pracownika i pracodawcy jest nieprawidłowe.

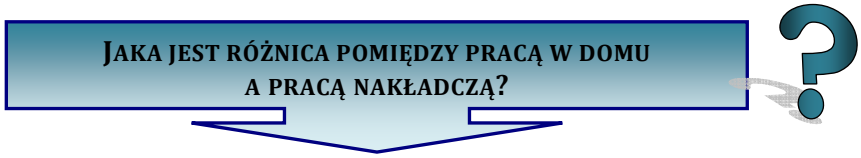
Aby w ten sposób ukształtować rozkład czasu pracy, pracownik powinien złożyć wniosek o objęcie go systemem skróconego tygodnia pracy.

Innym sposobem na zmianę godzin pracy pracownika będzie ich ustalenie w umowie o pracę. W takiej sytuacji należy dokonać zapisu, że do pracownika nie stosujemy postanowień regulaminu pracy dotyczących godzin pracy.

Wprowadzenie do regulaminu pracy zapisów o zmianie godzin pracy jest uzasadnione, jeżeli dotyczy pewnej wyodrębnionej grupy pracowników, np. całego działu czy kadry kierowniczej.

2.4. PRACA W DOMU

Praca w domu – kojarzona jest często z telepracą lub pracą nakładczą. Każda z tych form zatrudnienia ma swoją definicję. Warto poznać te trzy formy zatrudnienia, by unikać często popełnianych błędów, polegających na niedostrzeganiu różnic, jakie między nimi występują. O telepracy dowiedziałeś się w rozdziale poświęconym tej formie zatrudnienia. Z pewnością nie pomylisz jej z terminem praca w domu lub praca nakładcza, często nazywana pracą w domu.



PRACA W DOMU

W myśl art. 128 Kp czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Tym miejscem może być **dom pracownika**.

PODSTAWA PRAWNA

Z prawnego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, czy miejscem wykonywania pracy jest dom pracownika, czy zakład pracy. Należy tylko pamiętać o tym, że umawiając się z pracownikiem na wykonywanie pracy w miejscu jego zamieszkania wszystkie obowiązki wobec takiego domowego pracownika wynikające z Kodeksu pracy i pozostałych przepisów prawa pracy stosuje się odpowiednio. Szczególne znaczenie mają tutaj przepisy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy – praca w domu musi odpowiadać wymogom stawianym przez te regulacje oraz przepisom o czasie pracy – pracownik domowy nie może wykonywać swojej pracy powyżej dopuszczalnych limitów czasowych przewidzianych w Kodeksie pracy. Szczególne znaczenie ma tutaj limit ewentualnej pracy w godzinach nadliczbowych, co oznacza, że praca nie może łącznie z godzinami nadliczbowymi przekraczać przeciętnie 48 godzin w tygodniu w przyjętym okresie rozliczeniowym, a pracownikom domowym należy zapewnić prawo do 11-godzinnego dobowego, nieprze-

rwanego wypoczynku oraz 35-godzinnego odpoczynku tygodniowego. W praktyce pracodawcy polecający pracę w domu sięgają najczęściej po zadaniowy system czasu pracy. W tym systemie czas pracy liczony jest liczbą zadań, a nie liczbą godzin. Pracownik sam decyduje w tym systemie o godzinach rozpoczynania i kończenia pracy. Jeżeli jednak w praktyce liczba zadań byłaby zbyt duża, pracownik taki wykonywać ją będzie w godzinach nadliczbowych, a to oznacza konieczność stosowania powyższych limitów oraz rekompensat dodatkowym wynagrodzeniem lub czasem wolnym od pracy.

PRACA NAKŁADCZA/PRACA CHAŁUPNICZA/PRACA WYKONYWANA W DOMU

Praca nakładcza jest formą zatrudnienia odrębną od stosunku pracy. Można powiedzieć, że umowa o pracę nakładczą jest formą pośrednią pomiędzy umową o pracę a umową o dzieło. Zatrudniający nabywa pewne uprawnienia pracownicze, łącznie z ubezpieczeniem społecznym i zdrowotnym, jednak otrzymuje wynagrodzenie wyłącznie za wykonaną faktycznie pracę.

Umowa o pracę nakładczą jest określonym rodzajem umowy, do której stosuje się wiele przepisów prawa pracy, nie jest jednak umową o pracę. Wykonawcy nie mają zatem tożsamych uprawnień z pracownikami. **Zasadnicze regulacje** dotyczące zatrudnionych na podstawie umowy o pracę nakładczą znaleźć można w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 31 grudnia 1975 r. w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą (Dz.U. z 1976 r., Nr 3, poz. 19 z późn. zm.).

Pracę nakładczą bardzo często określa się mianem **pracy chałupniczej**, co jest związane z wykonywaniem pracy w domu, w porach dogodnych dla zatrudnionego, przy czym zatrudnionemu mogą pomagać przy pracy członkowie rodziny. Zatrudniający ma obowiązek zapewnienia zatrudnionemu odpowiedniej ilości pracy, a przynajmniej:

- pracy, za którą zatrudniony może uzyskać co najmniej najniższe wynagrodzenie pracownicze miesięcznie, w przypadku gdy dla zatrudnionego praca nakładcza jest wyłącznym albo głównym źródłem utrzymania;
- pracy, za którą zatrudniony może uzyskać co najmniej 50% najniższego wynagrodzenia pracowniczego miesięcznie, w przypadku,

gdy dla zatrudnionego praca nakładcza jest dodatkowym źródłem utrzymania.

Praca nakładcza nie musi jednak polegać na wykonywaniu prostych czynności, typu składanie długopisów, klejenie teczek do akt, wytwarzanie ozdób choinkowych czy produkcja skarpet, z czym najczęściej jest kojarzona. Umowa o pracę nakładczą może dotyczyć wykonania każdego innego dzieła, np. projektów marketingowych, wzorów dokumentów, zestawień, wprowadzenia danych do pamięci komputera itd.

W zasadzie wszystko, co mogłoby być przedmiotem umowy o dzieło, może być również przedmiotem umowy o pracę nakładczą.

Z braku odmiennych postanowień umowy nakładca jest obowiązany **zapewnić wykonawcy** surowce, materiały lub inne przedmioty oraz narzędzia, maszyny i urządzenia niezbędne do wykonywania pracy nakładczej, jak również do utrzymywania w należytym stanie technicznym maszyn i urządzeń – z wyjątkiem bieżącej konserwacji. Jeżeli zatrudniony wykorzystuje własne maszyny czy urządzenia, ma prawo do wynagrodzenia według ich wartości odtworzeniowej.

Praca nakładcza polega na wytwarzaniu przez wykonawcę przedmiotów lub ich części z powierzonego materiału albo na świadczeniu usług na polecenie i rachunek zlecającego (nakładcy).

Osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę nakładczą, pracująca w swoim domu, podlega obowiązkowo ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu, nie podlega natomiast ubezpieczeniu wypadkowemu, zaś ubezpieczenie chorobowe jest dla niej dobrowolne.

UMOWA O PRACĘ NAKŁADCZĄ

Umowa o pracę nakładczą powinna być zawarta na piśmie. Umowę zawiera się na okres próbny, na czas określony, na czas wykonania określonej pracy lub na czas nieokreślony. Okres próbny nie może przekraczać 3 miesięcy.

Umowa powinna zawierać:

- datę zawarcia;
- dane stron umowy;
- określenie „umowa o pracę nakładczą”;
- określenie rodzaju pracy (dzieła);

- ewentualne określenie minimalnej ilości pracy zlecanej miesięcznie nakładcy;
- zasady wynagradzania za wykonaną pracę, w tym ewentualne premie, dodatki itp.;
- określenie terminu rozpoczęcia wykonywania pracy nakładczej;
- ewentualne wynagrodzenie za użytkowanie w pracy nakładczej maszyn, urządzeń i narzędzi stanowiących własność wykonawcy w wysokości odpowiadającej wartości ich odtworzenia (chyba że stanowi o tym regulamin pracy nakładczej).

Umowa może być **rozwiązana** w każdym czasie na mocy porozumienia stron. Umowa zawarta na okres próbny może być rozwiązana za 2-tygodniowym wypowiedzeniem. Umowa zawarta na czas nieokreślony może być rozwiązana za 1-miesięcznym wypowiedzeniem. Okres wypowiedzenia kończy się ostatniego dnia miesiąca kalendarzowego.

Cytowane rozporządzenie Rady Ministrów zawiera postanowienia dotyczące rozwiązywania umów o pracę nakładczą oraz zakazów rozwiązywania takich umów w sytuacjach szczególnych, do umów takich nie należy bowiem stosować przepisów Kodeksu pracy o rozwiązaniu stosunku pracy. Rozporządzenie to zawiera również wykaz przepisów Kodeksu cywilnego, które stosować należy do stosunku pracy nakładczej (stosować należy tylko niektóre przepisy, bowiem stosunek pracy nakładczej to nie stosunek pracy). Należą do nich m.in. niektóre normy dotyczące świadectwa pracy, ochrony zdrowia, wynagrodzenia, urlopu, bhp, odpraw. Warto zapoznać się z treścią tego rozporządzenia przed zawarciem umowy.

REGULAMIN PRACY

Nakładca zatrudniający na stałe co najmniej **20 wykonawców** musi wydać regulamin pracy, w którym określi zasady odpłatności za użytkowanie w pracy maszyn, urządzeń i narzędzi, będących własnością wykonawcy. Pracodawca w umowie o pracę nakładczą powinien określić minimalną miesięczną ilość pracy wykonawcy, w wymiarze zapewniającym co najmniej połowę najniższego wynagrodzenia. W przypadku gdy wykonywana praca jest jedynym źródłem utrzymania wykonawcy, wynagrodzenie nie może być niższe od najniższego wynagrodzenia za pracę.

Nakładca, u którego działa zakładowa organizacja związkowa, zasięga opinii tej organizacji przed ustaleniem regulaminu. Regulamin pracy nakładczej określa wzajemne obowiązki nakładcy i wykonawców,

w szczególności zasady i tryb przydziału pracy, terminy i sposób wypłacania wynagrodzenia za pracę oraz zwrot wykonawcom kosztów produkcji, terminy i miejsce wydawania surowców i materiałów oraz przyjmowania wykonanych produktów i usług. Nakładca jest obowiązany zapoznać wykonawcę z treścią regulaminu pracy nakładczej przed jego przystąpieniem do pracy.

2.5. RÓWNOWAŻNY CZAS PRACY

PODSTAWA PRAWNA

Praca w systemie równoważnym przewiduje możliwość przedłużenia dobowego wymiaru czasu pracy do 12, 16, a nawet 24 godzin. Istota systemu polega na tym, że przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy.

O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ WPROWADZAJĄC RÓWNOWAŻNY CZAS PRACY

Praca do 12 godzin jest możliwa tylko wtedy, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją. Okres rozliczeniowy w tym systemie wynosi 1 miesiąc, który w szczególnie uzasadnionych przypadkach może być przedłużony do trzech miesięcy, a przy pracach uzależnionych od pory roku lub warunków atmosferycznych nawet do czterech miesięcy. Rekompensowanie tego dłuższego dnia pracy polega na równoważeniu go odpowiednio krótszym wymiarem w innym dniu pracy lub dniami wolnymi od pracy. W praktyce pracownicy objęci takim systemem pracują po prostu rzadziej niż ci „zwykli ósemkowicze".

Przy pracach polegających na dozorze urządzeń lub z częściowym pozostawaniem w pogotowiu do pracy może być stosowany system równoważny, w którym jest dopuszczalne wydłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 16 godzin. W takiej sytuacji bezpośrednio po każdym takim dniu pracy pracownikowi przysługuje odpoczynek przez czas odpowiadający co najmniej liczbie przepracowanych godzin.

Do pracowników zatrudnionych przy pilnowaniu mienia lub ochronie osób, a także pracowników zakładowych straży pożarnych i zakłado-

wych służb pracowniczych może być stosowany system równoważnego czasu pracy, w którym jest dopuszczalne wydłużenie dobowego wymiaru czasu pracy nawet do 24 godzin. W takiej sytuacji bezpośrednio po każdym takim dniu pracy pracownikowi przysługuje odpoczynek przez czas odpowiadający co najmniej liczbie przepracowanych godzin.

Do 12 godzin można również wydłużyć dzień pracy pracownikom zatrudnionym w systemie weekendowym przewidującym pracę w piątki, soboty, niedziele i święta oraz tym, którzy są objęci skróconym systemem czasu pracy przewidującym pracę tylko w wybrane dni tygodnia.

2.6. ZADANIOWY CZAS PRACY

DEFINICJA

System zadaniowego czasu pracy może być wprowadzony, gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy, jej organizacją oraz dodatkowo – gdy uzasadnia się to miejscem wykonywania pracy.

Miejsce pracy określają strony, zawierając umowę o pracę. Może być określone na stałe lub jako miejsce zmienne. Wynika to z charakteru lub rodzaju powierzonej pracownikowi pracy.

PODSTAWA PRAWNA

Kodeks pracy w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania pracy (art. 140 Kp) dopuszcza możliwość wprowadzenia zadaniowego systemu czasu pracy. Nie ma przykładowo przeszkód prawnych, aby przedstawiciele handlowi zatrudniani byli w systemie zadaniowego czasu pracy.

ISTOTA ZADANIOWEGO CZASU PRACY

Istota zadaniowego czasu pracy polega bowiem na samodzielnym kształtowaniu rozkładu czasu pracy przez pracownika. W systemie tym pracownik – z reguły – sam decyduje o swoim rozkładzie czasu pracy, a pracodawca może jedynie, w zakresie posiadanych uprawnień kierowniczych, wyznaczyć granice czasowe, w których praca powinna

być wykonywana. Jeżeli dotychczasowa treść umowy o pracę wiążąca pracodawcę z pracownikiem przewiduje system czasu pracy, w jakim świadczona jest praca, wprowadzenie nowego systemu wymaga zmiany treści takiego postanowienia umownego na mocy porozumienia stron, czyli tzw. wspomnianego w pytaniu „aneksowania" umowy o pracę. Pracodawca może również takie postanowienie umowne jednostronnie wypowiedzieć. Jeżeli jednak strony nie zawarły postanowienia o zadaniowym systemie czasu pracy w treści umowy o pracę, zmiany wymaga jedynie treść regulaminu pracy, z którego wynikać musi, którym grupom zawodowym można polecać pracę w tym systemie. Nie ma rzeczywiście potrzeby ewidencjonowania czasu pracy, ale wyłącznie godzin pracy, w pozostałym zakresie ewidencja jest obowiązkowa, jeżeli natomiast zadania będą nieprawidłowo określone i ich wykonanie spowoduje przekroczenie powszechnie obowiązujących norm czasu pracy, pracownik również w tym systemie nabędzie prawo do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych.

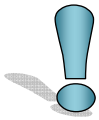
Przy wprowadzeniu takiego systemu należy przy tym pamiętać, że zgodnie z art. 140 Kp w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania pracy może być stosowany system zadaniowego czasu pracy. Pracodawca, po porozumieniu z pracownikiem, ustala czas niezbędny do wykonania powierzonych zadań, uwzględniając wymiar czasu pracy wynikający z powszechnie obowiązujących norm czasu pracy określonych w art. 129 Kp.

Zadaniowy system czasu pracy stanowi zatem odstępstwo od powszechnie obowiązującej zasady określania czasu pracy liczbą przepracowanych godzin. W tym systemie czas wykonywania obowiązków zawodowych określany jest bowiem rozmiarem zadań, które pracownik zobowiązany jest wykonać. Dzieje się tak dlatego, że system zadaniowego czasu pracy wprowadzany jest w tych sytuacjach, w których pracodawca nie sprawuje bezpośredniej kontroli i nadzoru nad świadczeniem pracy przez pracownika.

Istota tego systemu polega bowiem na samodzielnym kształtowaniu rozkładu czasu pracy przez pracownika (np. praca programisty komputerowego lub reprezentanta handlowego). Jeżeli natomiast istnieje możliwość ewidencjonowania liczby przepracowanych przez pracownika godzin pracy, wprowadzenie takiego systemu nie jest możliwe.

System zadaniowego czasu pracy nie może być zatem stosowany w przypadku, gdy pracownik przez cały czas świadczenia pracy pozostaje w siedzibie zakładu pracy, wykonując pracę pod bezpośrednim nadzorem przełożonego.

Nie ma natomiast przeszkód prawnych, aby pracodawca wskazywał granice czasowe (np. dzień lub kilka dni), w których praca taka powinna być wykonana. W takiej sytuacji pracownik zobowiązany jest do wykonania określonych zadań w terminie wskazanym przez pracodawcę.



PAMIĘTAJ !

Niedopuszczalne jest stosowanie zadaniowego czasu pracy (art. 140 Kp) do pracowników wykonujących pracę w zakładzie pracy lub w innym stałym bądź długotrwałym miejscu wykonywania pracy, w sytuacji, gdy ich proces pracy musi być nadzorowany.

Na przykład, robotnikowi na budowie nie można określić czasu pracy rozmiarem jego zadań. W tym przypadku względy bezpieczeństwa i higieny pracy eliminują możliwość wprowadzenia tego systemu czasu pracy.

Niedopuszczalność stosowania zadaniowego czasu pracy wobec robotników na budowie wynika ze ścisłego powiązania problematyki czasu pracy z przepisami bhp. Taki charakter posiada praca na budowie, cechująca się koniecznością sprawowania stałego nadzoru ze strony kierownika budowy.

Odstępstwo w tym zakresie mogłoby jedynie dotyczyć prac o charakterze wykończeniowym, które nie muszą być bieżąco nadzorowane, np. roboty malarskie, fliziarskie, parkieciarskie itp.

Niedopuszczalne jest także stosowanie zadaniowej formuły czasu pracy w stosunku do pracowników na stanowiskach kierowniczych. Kadra kierownicza, zgodnie z art. 212 Kp zobowiązana jest m.in. do:

- organizowania stanowisk pracy zgodnie z przepisami i zasadami bhp,
- dbania o sprawność środków ochrony indywidualnej i zbiorowej oraz ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem,
- organizowania, przygotowania i prowadzenia prac w sposób uwzględniający zabezpieczenie pracowników przed wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi i innymi schorzeniami związanymi z warunkami pracy,
- dbania o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego,
- egzekwowania przestrzegania przez pracowników przepisów i zasad bhp.

IV. NOWE SPOJRZENIE NA PRACĘ W NIEPEŁNYM WYMIARZE

1. PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE

WPROWADZENIE

Praca w niepełnym wymiarze czasu (niepełnoetatowa, niepełnowymiarowa) jest najpopularniejszą spośród nietypowych form zatrudnienia. Jest wskazywana jako najczęściej występujący przejaw elastycznej organizacji pracy, czasu pracy. W Krajowym Planie Działań na rzecz zatrudnienia na rok 2007 zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu – liczba zatrudnionych i ich udział wśród ogółu pracujących – uznane zostało za wskaźnik elastyczności rynku pracy (wskaźnik 7).

W skali całej Unii Europejskiej w niepełnym wymiarze czasu pracuje 7% mężczyzn i 32% kobiet. Jest to forma zatrudnienia najbardziej rozpowszechniona w krajach o wysokiej aktywności zawodowej kobiet (pozwala im pracować zawodowo). W Polsce niepełny etat dotyczy także 7% mężczyzn, ale tylko 13% pracujących kobiet.

Krajem o największej skali zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu jest Holandia. W tej formie pracuje tam aż 23% spośród ogółu aktywnych zawodowo mężczyzn i 73% kobiet.

(dane Eurostat)

W niektórych krajach członkowskich UE istnieją prawne regulacje wpływające albo w sposób promujący, albo ograniczający na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu. Przede wszystkim określają one dolną (minimalną) granicę czasu pracy.

W Belgii tygodniowy wymiar czasu pracy osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze nie może być mniejszy niż 1/3 czasu pracy tej samej grupy pracowników (wg zawodu i stanowiska) zatrudnionych w pełnym wymiarze.

W Danii w przypadku zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu praca w godzinach nadliczbowych liczona jest dopiero po przekroczeniu „normalnego” czasu pracy pracowników pełnozatrudnionych.

W Grecji pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu ma prawo odmówić pracy w godzinach ponadwymiarowych bez żadnych sankcji dyscyplinarnych, jeżeli ma ważne powody rodzinne lub pracuje dodatkowo w innym zakładzie pracy.

We Włoszech zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu nie mogą być zatrudniani w godzinach ponadwymiarowych – chyba że postanowienia umów zbiorowych stanowią inaczej.

W Luksemburgu każda godzina przepracowana ponad wymiar określony w umowie o pracę jest uważana jako „nadgodzina” i zgodnie z tym powinna być dodatkowo preferencyjnie opłacana.

W Austrii praca w godzinach ponadwymiarowych dopuszczalna jest jedynie w sytuacji, gdy zezwalają na to porozumienia grupowe, gdy ewidentnie widoczne jest obciążenie pracą i jeżeli nie narusza praw pracownika zatrudnionego w skróconym wymiarze czasu.

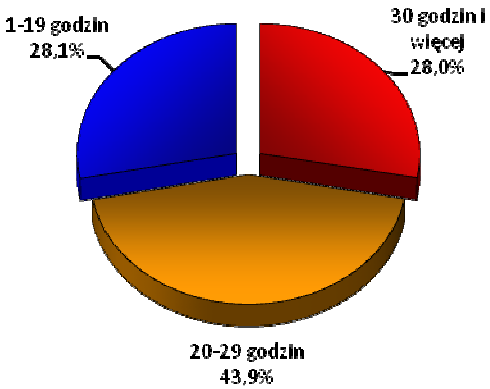
W pozostałych krajach Unii nie ma ograniczeń czasu pracy w niepełnym wymiarze; nawet w krajach o bardzo dużej nieregularności (sezonowości) zapotrzebowania na określone rodzaje prac wykonywanych głównie przez zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, jak to ma miejsce np. w Finlandii.

CZAS PRACY W NIEPEŁNYM WYMIARZE

Niepełny wymiar czasu pracy to określenie bardzo pojemne, niejednoznaczne, w ramach którego można bardzo różnie zorganizować pracę i czas pracy. W większości przypadków oznacza pracę wykonywaną przez mniej niż 40 godzin tygodniowo. Należy jednak pamiętać, że są też takie zawody, w których podstawowy wymiar czasu pracy jest krótszy – np. dla nauczycieli pełny etat to 18 godzin tygodniowo. Dlatego też najczęściej nie wskazuje się liczby godzin stanowiących granicę między pracownikiem pełno- i niepełnoetatowym. Mówi się jedynie, że **praca niepełnoetatowa wykonywana jest w wymiarze niższym od obowiązującego dla danej grupy zawodowej**. Dlatego też zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu zawsze jest nietypową formą zatrudnienia, natomiast nie zawsze formą elastyczną.

W zestawieniach statystycznych do pracujących w niepełnym wymiarze czasu zalicza się te osoby, które same deklarują, że są pracownikami niepełnoetatowymi.

Czas pracy pracownika niepełnoetatowego może być wyznaczany bardzo różnie w ramach nie przekraczających pełnego etatu. Dowolność w określaniu wymiaru czasu do przepracowania jest tu ogromna. Przy dobrze zorganizowanej pracy jej ograniczeniem powinny być z jednej strony **potrzeby zakładu pracy** (czas niezbędny do wykonania zadań, które chcemy powierzyć pracownikowi), a z drugiej strony **potrzeby pracownika** (ilość czasu, którą chce poświęcić na obowiązki zawodowe).



Źródło: Typowe i nietypowe formy zatrudnienia w Polsce, GUS, Warszawa 2005, s. 53.

WYKRES 11. PRACUJĄCY W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU WG ZWYKŁEJ TYGODNIOWEJ LICZBY GODZIN PRACY

Praca niepełnoetatowa w naszym kraju wiąże się najczęściej z zatrudnieniem 20-29 godzin tygodniowo, czyli w większości przypadków z pracą w wymiarze od 1/2 do 2/3 etatu i nie ma istotnych różnic między czasem pracy kobiet i mężczyzn zatrudnionych w niepełnym wymiarze.

Strony mają w zasadzie swobodę w ustaleniu wymiaru czasu pracy. Wyjątek stanowi art. 186^7 Kp, na podstawie którego pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może wnioskować o obniżenie jego wymiaru czasu pracy, jednakże nie niżej niż do połowy pełnego wymiaru czasu pracy (więcej na ten temat w dalszej części rozdziału). W pozostałym zakresie strony same decydują, jaki będzie obowiązywać wymiar czasu pracy.

Generalnie, wskazuje się na cztery stosowane modele organizacji czasu pracy w niepełnym wymiarze:

- niepełny wymiar czasu pracy wykonywanej codziennie w stałych godzinach,
- w wybrane stałe dni praca w pełnym wymiarze czasu, a pozostałe dni wolne,
- praca w elastycznych godzinach w wybranych dniach – stosownie do potrzeb,
- pozostałe możliwości elastycznego czasu w skali dnia i tygodnia.

Blisko w 2/3 przypadków pracy w niepełnym wymiarze w Polsce różni się ona od pracy pełnowymiarowej wyłącznie mniejszą liczbą godzin codziennie wykonywanej pracy. Co trzecia z kobiet zatrudnionych

na niepełnym etacie dodatkowo pracuje na zmiany, a co czwarta – w nietypowych porach. Dotychczas tylko co dziesiąty z pracowników niepełnoetatowych nie pracuje codziennie. Tylko jeden z każdych 20 niepełnoetatowców sam decyduje o własnym harmonogramie pracy. Niewykorzystane pozostają liczne możliwości różnych rozkładów czasu pracy (np. praca przez mniej dni w tygodniu, praca co drugi tydzień czy nawet codziennie, ale z możliwością stosowania różnych systemów czasu pracy i elastycznego określania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy).

WYBRANE FORMY PRACY NIEPEŁNOETATOWEJ

Wśród wielu różnych możliwości, jakie daje zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, warto wspomnieć o dwóch:

- dzielenie pracy, które stosuje się przede wszystkim ze względu na interes zakładu pracy,
- niepełny etat zamiast urlopu wychowawczego, stosowany ze względu na potrzeby pracownika.

Dzielenie pracy (work-sharing; Kurtzarbeit) – popularny w Europie, w tym także w Polsce sposób na obniżenie kosztów pracy w przypadku kryzysu firmy; najczęściej w przypadku spadku zapotrzebowania na wytwarzane w niej dobra lub świadczone przez nią usługi. Polega na tym, że grupa pracowników godzi się na redukcję ich czasu pracy, podzielenie zmniejszonego zakresu pracy między wszystkich pracowników i niższe płace. W ten sposób najczęściej unika się redukcji zatrudnienia. Work-sharing ma charakter przejściowy. Jest stosowany do momentu, gdy sytuacja pracodawcy poprawi się do tego stopnia, że pracownicy będą mogli powrócić do wykonywania pracy w pełnym wymiarze.

Aby zastosować work-sharing należy podpisać z pracownikiem porozumienie zmieniające albo wypowiedzieć mu warunki pracy i płacy, zmniejszając wymiar czasu pracy i wynagrodzenie. Przyczyną uzasadniającą wypowiedzenie warunków pracy i płacy jest tu mniejsze obciążenie pracą wynikające z trudności firmy i wymagające zmniejszenia wymiaru czasu pracy. Zgodnie z wyrokiem SN z 17.02.2000 r., I PKN 542/99, OSNP z 2001 r., nr 14, poz. 465 nie można wymagać od pracodawcy, aby nadal zatrudniał pracownika w pełnym wymiarze czasu pracy, jeżeli nie ma to uzasadnienia w zakresie jego obowiązków, a pracodawca nie ma możliwości powierzenia dodatkowych zajęć odpowia-

dających jego przygotowaniu zawodowemu. Po ustaniu trudności można powrócić do bardziej korzystnych warunków pracy i płacy poprzez kolejne porozumienie zmieniające.

Pracownicy, którzy nie godzą się na podpisanie porozumienia zmieniającego i z tego powodu następuje rozwiązanie z nimi dotychczasowej umowy o pracę, mają prawo do odprawy (art. 8 i 10 ust. 1 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz.U. nr 90, poz. 844 z późn. zm.). Mamy tu do czynienia z indywidualnym zwolnieniem właśnie z przyczyny nie dotyczącej pracownika (reorganizacja, trudności ekonomiczne pracodawcy).

Przypomnijmy raz jeszcze, że brak zgody ze strony pracownika na zmianę wymiaru czasu pracy nie może być samoistną podstawą rozwiązania z nim stosunku pracy.

	KORZYŚCI - ZALETY	KOSZTY - WADY
DLA PRACODAWCY	– ograniczenie kosztów pracy i kosztów ponownej rekrutacji pracowników	– konieczność zmiany organizacji pracy
DLA PRACOWNIKA	– zachowanie miejsca pracy wtedy, gdy zależy mu na zatrudnieniu w tym konkretnym zakładzie pracy – ciągłość stażu pracy – ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe	– niższe wynagrodzenie, krótszy urlop, ograniczone bezpieczeństwo zachowania miejsca pracy

Inny przypadek stosowania niepełnego wymiaru czasu dotyczy uprawnień pracownika związanych z rodzicielstwem. Na mocy art. 187[7] Kp pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego, a więc mający co najmniej 6-miesięczny ogólny staż pracy i wychowujący dziecko nie starsze niż 4-letnie może zwrócić się z pisemnym wnioskiem do pracodawcy o **obniżenie wymiaru czasu pracy** do wymiaru nie niższego niż 1/2 pełnego etatu i korzystać z tego uprawnienia w okresie, w jakim przysługiwałby mu urlop wychowawczy. Pracodawca jest zobowiązany do przyjęcia takiego wniosku.

Pracownik we wniosku powinien określić czas, na który chce zmniejszyć wymiar czasu pracy, termin, od którego chce korzystać z takiej możliwości oraz wysokość wymiaru czasu, w którym chce pracować.

W odniesieniu do pracowników korzystających z tego uprawnienia nie obowiązują przepisy dotyczące korzystających z urlopów wychowawczych, a jedynie przepisy odnoszone do pracowników niepełnoetatowych.

Zarówno dzielenie pracy, jak i praca niepełnoetatowa zamiast urlopu wychowawczego podlegają tym samym zasadom prawnym co – opisane wyżej – zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu.

	KORZYŚCI - ZALETY	KOSZTY - WADY
DLA PRACODAWCY	– ograniczenie kosztów związanych z zatrudnieniem pracownika na zastępstwo	– konieczność zmiany organizacji pracy
DLA PRACOWNIKA	– lepsze możliwości godzenia obowiązków zawodowych z opieką nad dzieckiem – ciągłość stażu pracy – ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe	– niższe wynagrodzenie, krótszy urlop wypoczynkowy, brak ochrony przysługującej korzystającym z urlopu wychowawczego

Podstawowe przepisy prawne i zasady zawierania umów o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy

W każdym przypadku, gdy dochodzi do zatrudnienia na część etatu, pracodawca musi pamiętać, że praca w niepełnym wymiarze nie pozbawia uprawnień pracowniczych, a jego samego nie zwalnia z wielu obowiązków względem takiego pracownika.

UMOWA O PRACĘ

Kodeks pracy nie wprowadza uniwersalnego wzoru zapisu umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu. Dlatego też może być on formułowany różnie. W każdym jednak przypadku winien on być na tyle precyzyjny, by nie pozostawiał wątpliwości, co do rozkładu czasu pracy

i wynagradzania pracy wykonywanej przez pracownika ponad jego ustalony wymiar czasu pracy.

- Zatrudnienie pracownika w niepełnym wymiarze czasu może odbywać się zarówno na podstawie umowy stałej, na czas nieokreślony, jak i umów terminowych, np. na czas określony, tymczasowych, na zastępstwo.
- Pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy może wykonywać pracę w ramach różnych systemów czasu pracy, np.: systemu podstawowego czasu pracy, skróconego tygodnia pracy, równoważnego czasu pracy, zadaniowego czasu pracy.
- Nie ma przeszkód prawnych, aby pracownik niepełnoetatowy wykonywał swoją pracę w domu lub w formie telepracy. Pracodawca może też wyrazić zgodę na pracę w różnych systemach organizacji pracy, systemach czasu pracy i różnych rozkładach czasu.

W każdym przypadku jednak, już w momencie **zawierania umowy** należy rozstrzygnąć określone zasady wykonywania pracy i wynagradzania za nią. Większość problemów dotyczy zawarcia w treści umowy stosownych zapisów.

W umowie o pracę z pracownikiem niepełnoetatowym należy więc określić:

- strony umowy,
- rodzaj umowy,
- datę jej zawarcia,
- wymiar czasu pracy, czyli wymiar etatu,
- rodzaj pracy,
- miejsce wykonywania pracy,
- wynagrodzenie,
- termin rozpoczęcia pracy,
- dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika, których przekroczenie uprawnia go, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych.

Należy pamiętać o pewnych szczególnych zasadach rozliczania godzin pracy z takim „niepełnoetatowcem”, ponieważ w stosunku do niego pracodawca ma jeszcze dodatkowe obowiązki.

Przede wszystkim należy pamiętać, żeby przy formułowaniu treści umowy o pracę **precyzyjnie określić wymiar czasu pracy**. Obowiązek ten wynika z art. 29 § 1 pkt 4 Kp, który stanowi, że wymiar czasu pracy jest obligatoryjnym elementem każdej umowy o pracę. Jeżeli strony w umowie o pracę nie określą wymiaru czasu pracy, przyjmuje się, że ustaliły wykonywanie pracy na pełnym etacie.

Sposób określenia w umowie wymiaru czasu pracy jest w zasadzie dowolny, ale z reguły określa się go ułamkowo (np. 1/2, 1/4 etatu).

Pracodawca powinien też pamiętać, aby w rozkładzie czasu pracy pracownika zatrudnionego na część etatu jasno określić, w jakich dniach i po ile godzin ma on wykonywać pracę (np. praca będzie wykonywana codziennie po 4 godziny albo w niektóre dni tygodnia).

GODZINY NADLICZBOWE

Należy przede wszystkim pamiętać, że zasady przekraczania powszechnie obowiązujących norm czasu pracy dotyczą również grupy zawodowej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Nie ma tu żadnych różnic. Jeżeli pracownik, do którego stosują się przepisy Kodeksu pracy, zatrudniony w wymiarze 1/2 etatu, pracuje 4 godziny dziennie, pracę w godzinach nadliczbowych z powodu przekroczenia dobowej normy czasu pracy rozpoczyna od godziny 8, podobnie jak w związku z przekroczeniem normy tygodniowej – czyli po godzinie 40.

Przykład

Pracownik zatrudniony w wymiarze 1/4 etatu wykonuje pracę od poniedziałku do czwartku po 2 godziny. W środę został 4 godziny dłużej i pracował w sumie 6 godzin. Ponieważ nie przekroczył 8-godzinnej – dobowej normy czasu pracy, z tego tytułu praca w godzinach nadliczbowych nie występuje, jeżeli po zamknięciu okresu rozliczeniowego okaże się, że nie została przekroczona liczba godzin równa wymiarowi czasu pracy, ustalona zgodnie z art. 130 Kp – nie ma również godzin nadliczbowych z tytułu przekroczenia tygodniowej normy czasu pracy.

Nie ma obowiązku zapewniania co najmniej 15-minutowej przerwy wliczanej do czasu pracy, jeżeli dobowy wymiar czasu pracy jest niższy niż 6 godzin.

Odstąpienie od przestrzegania ogólnie obowiązujących norm czasu pracy jest możliwe pod warunkiem, że:

- jest to zmiana korzystna dla pracownika
- i wprowadzona została za zgodą (na mocy umów branżowych, układów zbiorowych) reprezentacji pracowników.

Przykład

Zatrudniono pracownika na 3/4 etatu, który przychodzi do pracy od poniedziałku do czwartku na 8 godzin. Umówiono się, że granica, której przekroczenie czasowe będzie kosztować dodatek taki jak za pracę w godzinach nadliczbowych będzie przebiegała na poziomie 4/5 etatu. Jest to rozwiązanie prawidłowe. Jeżeli pracownik w przyjętym okresie rozliczeniowym przekroczy umówione 4/5 wymiaru, otrzyma zgodnie z umową o pracę dodatek do wynagrodzenia w wysokości takiej jak za pracę w godzinach nadliczbowych, chociaż przekroczenie tej umownej granicy – pracą w godzinach nadliczbowych nie jest.

W stosunku do pracowników niepełnozatrudnionych pracodawca ma dodatkowy obowiązek. Otóż zgodnie z art. 151 § 5 Kp, na mocy porozumienia z pracownikiem, należy wprowadzić do umowy o pracę dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy, których przekroczenie uprawnia pracownika oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do wynagrodzenia, o którym mowa w art. 151^1 § 1 Kp. Ustalenie takiej granicy nie oznacza jednak, że jej przekroczenie powoduje pracę w godzinach nadliczbowych.

Jeżeli pracownik niepełnoetatowy wykonuje pracę ponad uzgodniony wymiar czasu pracy, można wyróżnić następujące sytuacje:

- praca ponad uzgodniony wymiar, ale poniżej limitu godzin określonego w umowie,
- praca ponad limit ustalony w umowie,
- praca w godzinach nadliczbowych – jest to praca przekraczająca podstawowe normy czasu pracy, czyli powyżej 8 godzin (a także ponad przedłużony dobowy wymiar czasu pracy) i powyżej (przeciętnie w okresie rozliczeniowym) 40 godzin.

Jeżeli pracownik niepełnoetatowy przekracza swój wymiar czasu pracy, to od ustalonego w umowie limitu zależy, czy pracodawca od razu wypłaca dodatki, czy dopiero po przekroczeniu jakiejś kolejnej godziny pracy.

UWAGA !

Praca nadliczbowa nie jest zależna od wymiaru czasu pracy danego pracownika i występuje zawsze po przekroczeniu obowiązujących go norm czasu pracy.

Dodatek za pracę ponadwymiarową wynosi 50% wynagrodzenia niezależnie od tego, czy doszło do przekroczenia wymiaru w skali dobowej czy tygodniowej. Nie stosuje się tu przepisów dotyczących godzin nadliczbowych, nakazujących wypłatę 100% dodatku za przekroczenie normy średniotygodniowej (art. 151 § 5 Kp). Dodatek w tej wysokości przysługuje tylko w przypadku, gdy praca ponadwymiarowa miała miejsce w nocy albo w niedzielę lub święto nie będące dla pracownika dniem pracy zgodnie z rozkładem czasu pracy, a także w dniu wolnym udzielonym w zamian za pracę w niedzielę lub w święto.

Limit godzin na okres rozliczeniowy ustala się z reguły pracownikom zatrudnionym na niepełny etat w systemie równoważnych norm czasu pracy, np. strony ustalają, że limit wynosi 10 godzin w okresie rozliczeniowym. Jeżeli praca ma być wykonywana w niektóre dni tygodnia po kilka godzin, warto określić limit godzin na dobę i na tydzień. Ustalenie jedynie limitu dobowego powodowałoby, że pracownik wykonujący pracę w dniu dla niego wolnym nie otrzymałby dodatku.

Przykład

Pracownik zatrudniony na 1/4 etatu pracuje 4 godziny w poniedziałki i 6 godzin we wtorki. W umowie o pracę wskazano, że limit wynosi 7 godzin na dobę. Jeżeli pracownik będzie wykonywał pracę w środę, zgodnie z umową nie będzie mu przysługiwał dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych.

Natomiast w literaturze prawa pracy jednoznacznie nie rozstrzygnięto kwestii – jak traktować przekroczenie przez pracownika niepełnoetatowego określonego w umowie o pracę wymiaru czasu pracy, gdy strony nie ustaliły limitu. Prezentowane są dwa rozbieżne stanowiska.

Zgodnie z pierwszym, jeżeli strony nie ustalą limitu godzin, każde przekroczenie określonego w umowie wymiaru czasu pracy uprawnia pracownika do otrzymania wynagrodzenia wraz z dodatkiem za pracę w godzinach nadliczbowych. Natomiast według drugiego poglądu podstawą wypłaty dodatku jest ustalenie umowne. Jeżeli nie ma takiego zapisu, dodatek nie przysługuje. Natomiast gdy pracodawca uchyla się od określenia limitu w umowie, aby nie wypłacać dodatku, jest to naruszenie przepisów o czasie pracy i wykroczenie przeciwko prawom pracownika (art. 281 pkt 5 Kp).

WYNAGRODZENIE

Zawierając umowę z pracownikiem na część etatu pracodawca musi pamiętać także, by umieścić w niej element płacowy, a nadto określić wynagrodzenie w sposób zgodny z przepisami prawa. Chodzi przede wszystkim o przestrzeganie wymogu wynikającego z art. 292 § 1 Kp.

Zgodnie z tym przepisem pracodawca jest zobligowany do ustalenia warunków płacowych w sposób nie mniej korzystny niż w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu.

Zgodnie z art. 183c Kp wszyscy pracownicy – także niepełnoetatowi – mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

Pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze nie może być dyskryminowany w zakresie wynagradzania. Warunki wynagradzania należy ustalić z uwzględnieniem proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą (np. składki odprowadzane do pracowniczego programu emerytalnego) do wymiaru czasu pracy pracownika.

Działaniem dyskryminującym będzie przyznanie niższego wynagrodzenia i świadczeń niż wynika to z zastosowania zasady proporcjonalności, a także zwiększenie wynagrodzenia czy świadczeń w stosunku do pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy.

Do pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy stosuje się przepisy ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz.U. nr 200, poz. 1679 z późn. zm.), z tym że wysokość minimalnego wynagrodzenia ustala się w kwocie proporcjonalnej do liczby godzin pracy przypadającej do przepracowania przez pracownika w danym miesiącu.

Przykład

Pracownica pracuje na 1/4 etatu 5 dni w tygodniu po 2 godziny. W marcu powinna przepracować 22 dni x 2 godziny, czyli 44 godziny. Pełny wymiar czasu pracy w marcu wynosił 176 godzin. Pracownicy przypada do przepracowania 44 godziny, czyli 1/4 ze 176 godzin. Wysokość minimalnego wynagrodzenia pracownicy w marcu wynosi proporcjonalnie 1/4 z 936 zł brutto.

Proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy ulegają zmniejszeniu również kwoty wynagrodzenia wolne od potrąceń (art. 871 § 2 Kp).

PAMIĘTAJ !

Wynagrodzenie pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu oraz przysługujący mu urlop wypoczynkowy określa się stosując zasadę proporcjonalności (*pro rata temporis*).

Pracownik zatrudniony na część etatu, wobec którego pracodawca naruszył zasadę równego traktowania ze względu na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, ma prawo do odszkodowania. Ciężar dowodu obciąża pracodawcę, który będzie musiał przed sądem udowodnić, że różnicując sytuację pracowników niepełnoetatowych, kierował się obiektywnymi powodami.

URLOPY WYPOCZYNKOWE

Urlop wypoczynkowy jest udzielany wyłącznie w dni pracy pracownika w liczbie godzin, które powinien on w danym dniu przepracować zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy (art. 154^2 § 1 Kp).

Wymiar urlopu pracownika ustala się proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy przyjmując za podstawę 20 lub 26 dni.

Niepełny dzień urlopu zaokrągla się w górę do pełnego dnia (art. 154 § 2 Kp).

Przy udzielaniu urlopu jeden dzień odpowiada 8 godzinom pracy (art. 154^2 § 2 Kp).

Wymiar urlopu pracownika niepełnoetatowego oblicza się w następujący sposób:

- oblicza się proporcjonalny wymiar urlopu w dniach,
- przelicza ten wymiar urlopu na godziny (jeden dzień urlopu odpowiada 8 godzinom pracy).

Obliczeń należy dokonać w tej kolejności. W przeciwnym razie uzyskany wynik będzie błędny.

Przykład

Pracownik zatrudniony na 1/2 etatu jest uprawniony do 20 dni urlopu. Pracuje codziennie po 4 godziny. Jego wymiar urlopu wynosi 10 dni (1/2 x 20 dni), a po przeliczeniu na godziny: 10 dni x 8 godzin = 80 godzin. Udzielając pracownikowi urlopu, należy 80 godzin urlopu podzielić przez 4 godziny (80 godzin: 4 godziny = 20 dni). Pracownik ma prawo do 20 czterogodzinnych dni urlopu. Jeżeli wykorzysta np. 2 dni urlopu, z wymiaru urlopu zostanie odjętych 8 godzin (2 x 4).

Przykład

Pracownica uprawniona do 20 dni urlopu wypoczynkowego pracuje na 1/3 etatu. W celu obliczenia przysługującego jej urlopu należy:

• obliczyć proporcję: 1/3 x 20 dni = 6,6 (6), po zaokrągleniu do pełnego dnia – 7 dni urlopu,

• przeliczyć urlop na godziny: 7 dni x 8 godzin = 56 godzin.

Przykład

Pracownica uprawniona do 26 dni urlopu jest zatrudniona na 1/2 etatu. W poniedziałki i wtorki pracuje 6 godzin, a w środy i czwartki – po 4 godziny. Pracownica ma wolne piątki i soboty. Jej wymiar urlopu wynosi 13 dni (1/2 x 26 dni), po przeliczeniu na godziny: 13 x 8 godzin = 104 godziny. Jeżeli pracownica wykorzysta urlop w środę, z wymiaru urlopu należy odliczyć 4 godziny (do wykorzystania zostanie 100 godzin).

Przykład

Pracownik uprawniony do 26 dni urlopu pracuje na 1/2 etatu. Wymiar urlopu wynosi 104 godziny (13 dni). Pracownik wykonuje pracę w poniedziałki i środy po 8 godzin, a w piątki po 4 godziny. Pracodawca udzielił pracownikowi urlopu na 6 dni (pracownika nie było w pracy przez 2 tygodnie): poniedziałek (8 godzin), środa (8 godzin), piątek (4 godziny), poniedziałek (8 godzin), środa (8 godzin), piątek (4 godziny). Z wymiaru urlopu zostało odjęte 40 godzin (8+8+4+8+8+4).

Jeżeli wymiar czasu pracy zmieni się w trakcie roku kalendarzowego, należy oddzielnie obliczyć wymiar urlopu przed i po zmianie.

DYSKRYMINACJA

Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu jest niedopuszczalna.

Jest to podstawowa zasada prawa pracy (art. 113 Kp). Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 183a § 1 Kp).

UWAGA !

Z powodu pracy w niepełnym wymiarze czasu pracownik nie może być gorzej traktowany niż pracownik pełnoetatowy. Równe traktowanie dotyczy przede wszystkim:

- dostępu do awansu i szkoleń zawodowych,
- dostępu do informacji; w tym o warunkach zatrudnienia,
- dostępu do świadczeń socjalnych,
- ochrony w sytuacji bankructwa firmy lub niewypłacalności,
- zapewnienia odpowiednich warunków bhp,

- równoważenia udziału kobiet i mężczyzn w życiu zawodowym i rodzinnym.

Pracodawca zobowiązany jest do przeciwdziałania w zakładzie pracy wszelkiej dyskryminacji, a także ze względu na zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 94 pkt 2b Kp).

Postanowienia umowy o pracę naruszające zasadę równego traktowania w zatrudnieniu są nieważne. Zamiast nich stosuje się odpowiednie przepisy prawa pracy, a w razie ich braku takie postanowienia należy zastąpić zapisami, które nie mają charakteru dyskryminacyjnego (art. 18 § 3 Kp).

Pracodawca powinien – w miarę możliwości – uwzględnić wniosek pracownika dotyczący wymiaru czasu pracy określonego w umowie o pracę. (Przypomnijmy: w przypadku niepełnego etatu zamiast urlopu wychowawczego pracodawca ma obowiązek przyjęcia takiego wniosku).

STATUS PRAWNY PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU

OBSZAR	STATUS W PORÓWNANIU Z PRACOWNIKAMI PEŁNOETATOWYMI
Forma i treść umowy o pracę	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Warunki zawierania i wypowiadania umowy o pracę; ochrona przed zwolnieniem z pracy	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Zakaz dyskryminacji w stosunkach pracy	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Wynagrodzenie za pracę	– proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy – bez gwarancji wysokości wynagrodzenia minimalnego
Urlop wypoczynkowy	– w wymiarze proporcjonalnym do wymiaru czasu pracy
Urlop na żądanie	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Szkolenia	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Prawo do świadczeń pracowniczych związanych z rodzicielstwem	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Ubezpieczenie emerytalno-rentowe i ubezpieczenie zdrowotne	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi

	– bez gwarancji świadczenia minimalnego przy wynagrodzeniu za pracę niższym niż wynagrodzenie minimalne
Stosowanie różnych systemów i rozkładu czasu pracy i organizacji pracy	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Praca w godzinach nadliczbowych	– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi
Status bezrobotnego	– ograniczenie: tylko dla osób gotowych do podjęcia pracy w pełnym wymiarze czasu (wyjątek: osoby niepełnosprawne)
Zasiłek dla bezrobotnych	– ograniczenie: tylko dla osób posiadających status bezrobotnego, które pobierały wcześniej wynagrodzenie za pracę na poziomie nie niższym niż wynagrodzenie minimalne

ORGANIZACJA STANOWISKA PRACY

W niepełnym wymiarze czasu może być wykonywany każdy rodzaj pracy. Jest to tylko kwestia zorganizowania pracy w taki sposób, aby krótszy czas pracy pracownika lub grupy pracowników nie burzył toku pracy pozostałych.

Stanowisko pracy dla pracownika niepełnoetatowego nie wymaga szczególnego przystosowania. Prawo nakazuje jednak, aby stanowisko to było przygotowane tak samo, jak dla pracowników pełnoetatowych. Wymóg ten wynika bezpośrednio z zasady równego traktowania w zakresie warunków pracy.

Stanowiska pracy – bez względu na wymiar czasu pracownika – muszą spełniać normy bhp określone dla danego rodzaju pracy.

W przypadku wykonywania pracy uciążliwej lub w warunkach szkodliwych dla zdrowia pracownicy niepełnoetatowi mają takie same prawa jak pełnoetatowi, chyba że przepisy szczegółowe stanowią inaczej.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SOCJOLOGICZNE

Praca w niepełnym wymiarze czasu wymaga od pracownika pewnych szczególnych cech i umiejętności:

UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI SWOJEJ PRACY I SWOJEGO CZASU

Krótszy – w stosunku do pełnego etatu – czas, jaki pracownik ma na wykonanie swojego zakresu obowiązków wymaga umiejętności zaplanowania zadań.

ZDOLNOŚĆ DO INTENSYWNEJ PRACY I ODPORNOŚĆ NA STRES

To także wymóg wynikający z krótszego czasu pracy; zwłaszcza że nie zawsze zakres powierzonych pracownikowi prac jest odpowiednio dopasowany do ilości czasu, jaki powinien on przeznaczać na obowiązki zawodowe.

Stresogenne mogą okazać się też spowodowane krótszą obecnością w firmie ograniczenia w kontaktach z pozostałymi pracownikami. Nie zawsze też praca niepełnoetatowa jest akceptowana przez współpracowników zatrudnionych na pełnych etatach, którzy nie mają możliwości zmiany wymiaru czasu pracy.

SAMODYSCYPLINA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA EFEKTY SWOJEJ PRACY

Krótszy czas pracy może powodować mniejszą identyfikację pracownika z celami firmy. To z kolei może być przyczyną niskiej motywacji do pracy i ograniczonego zainteresowania rozwojem zawodowym (uczestniczeniem w szkoleniach, podnoszeniem kwalifikacji zawodowych).

Ponadto są to cechy niezbędne, jeżeli praca niepełnoetatowa została zorganizowana w sposób niestandardowy, z wykorzystaniem elastycznej organizacji czasu.

Brak takich cech i umiejętności wymaga stosowania instrumentów kontroli i ograniczenia samodzielności pracownika.

PAMIĘTAJ !

Ważne jest, aby wszyscy pracownicy rozumieli, dlaczego niektórzy pracują (mogą lub muszą) w niepełnym wymiarze czasu. Konieczne jest też wyraźne określenie zakresu powierzanych obowiązków i zasad oceny

pracy. Są to zasadnicze warunki niezbędne do tworzenia odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy, przyczyniającej się do właściwej postawy i zachowań pracowników.

PRZYCZYNY PODEJMOWANIA PRACY NIEPEŁNOETATOWEJ

W zależności od formy organizacji oraz powodów stosowania i grup pracowników, do których jest kierowana praca niepełnoetatowa może pełnić różne funkcje, a zwłaszcza:

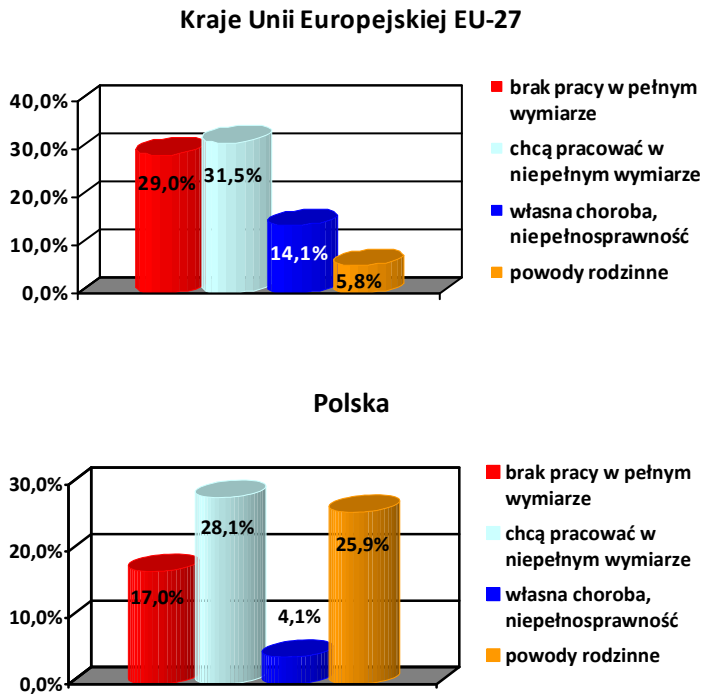
- łagodzenia bezrobocia,
- ograniczania kosztów pracy,
- ułatwienia w łączeniu pracy z nauką,
- ułatwienia we wchodzeniu po raz pierwszy na rynek pracy (zwłaszcza dla młodzieży i osób wcześniej biernych zawodowo),
- ułatwienia w stopniowym wycofywaniu się z obowiązków zawodowych przez osoby starsze,
- ułatwienia w wykonywaniu obowiązków zawodowych przez pracowników niepełnosprawnych,
- ułatwienia w powrocie do pracy przez kobiety, które miały przerwę w pracy spowodowaną obowiązkami rodzinnymi,
- ułatwiania łączenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi (zgodnie z zasadą: krótszy czas pracy – więcej czasu dla rodziny).

W każdym przypadku elastyczna organizacja pracy i elastyczny czas pracy niepełnoetatowej zwiększa szanse na realizację celów, jakim ma służyć zaangażowanie na rynku pracy w niepełnym wymiarze czasu.

W wymiarze indywidualnym jako najistotniejsze motywy pracy niepełnoetatowej wskazuje się:

- *chęć pracy w niepełnym wymiarze*, związaną z różnymi uwarunkowaniami życia prywatnego;
  Dotyczy ono najczęściej osób o dobrej sytuacji materialnej, które nie muszą zdobywać środków utrzymania rodziny, mają zazwyczaj dobrą pozycję zawodową i chcą utrzymać kontakt z zawodem, aby nie utracić kwalifikacji i mieć styczność z szerszym środowiskiem.
- *powody rodzinne*, a szczególnie obowiązki opiekuńcze wobec dzieci;
  Ten motyw dotyczy głównie kobiet, dla których możliwość pracy w niepełnym wymiarze umożliwia łagodne wejście lub stopniowy powrót na rynek pracy po przerwie spowodowanej opieką nad małym dzieckiem lub innym niesamodzielnym członkiem rodziny.

- *własną chorobę lub niepełnosprawność*;
  Tu znajduje się duża grupa osób, które zarówno ze względu na stan zdrowia, ale także na wiek nie mogą zaangażować się w pracę zawodową w pełnym wymiarze czasu. Praca niepełnoetatowa jest dla nich szansą na pracę w ogóle.
- *kontynuowanie nauki*;
  Motyw ten dotyczy przede wszystkim młodych osób, które zdobywają pierwsze doświadczenia zawodowe, często wykonując pracę nie związaną z wykształceniem, traktowaną jako dorywczą.
- *brak pracy w pełnym wymiarze*;
  Mówi się tu o zatrudnieniu niepełnoetatowym wymuszonym. Częściej dotyczy mężczyzn niż kobiet i koncentruje się na pracy prostej, podporządkowanej, niskowynagradzanej.



Źródło: Eurostat.

WYKRES 12. MOTYWY PRACY NIEPEŁNOETATOWEJ W UE I W POLSCE

OBSZARY POTENCJALNEJ DYSKRYMINACJI

Największą grupę wśród pracujących w niepełnym wymiarze czasu stanowią osoby, które deklarują, że chcą pracować w takiej formie. W Polsce praca niepełnoetatowa jest jednak częściej niż przeciętnie w krajach Unii Europejskiej efektem braku pracy w pełnym wymiarze, co jest wynikiem wysokiego bezrobocia. Częściej też w naszym kraju przyczyną pracy w niepełnym wymiarze jest stan zdrowia pracownika (choroba, niepełnosprawność). Zdecydowanie rzadziej natomiast jest to forma zatrudnienia ułatwiająca godzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi. Dzieje się tak m.in. dlatego, że w Polsce nie wykorzystuje się możliwości, jakie daje elastyczna organizacja pracy w tej formie i uelastycznienie czasu pracy.

Krótszy, ale sztywny czas pracy okazuje się często niewystarczający, aby lepiej łączyć życie zawodowe z obowiązkami rodzinnymi.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu może w pewnych okolicznościach wiązać się z występowaniem różnych uwarunkowań, które powodują gorszą pozycję pracowników niepełnoetatowych, mniejsze poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, ograniczone uprawnienia, dyskryminację w miejscu pracy. Może też przyczynić się do wystąpienia negatywnych skutków długotrwałego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu w przyszłości, po latach pracy.

Nasilone zainteresowanie Unii Europejskiej problemem pracy niepełnoetatowej, jakie pojawiło się w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia, miało związek m.in. z rosnącą szybko liczbą pracujących w niepełnym wymiarze czasu i jednocześnie licznymi sygnałami o „pułapkach dyskryminacji" pracowników niepełnoetatowych. Główne obszary powodujące, że praca w niepełnym wymiarze czasu mogła/może stać się „pułapką" dla pracownika to:

- koncentracja zatrudnienia niepełnoetatowego w branżach i zawodach o niskim prestiżu, na stanowiskach wykonawczych przy pracach prostych, bez szans na awans zawodowy,
- ograniczony dostęp do szkoleń i kursów zawodowych na tych stanowiskach,
- koncentracja zatrudnienia niepełnoetatowego w branżach i zawodach o niskich wynagrodzeniach, o ograniczonym dostępie do awansu płacowego; zagrożenie ubóstwem,

- niskie świadczenia emerytalne osób długo pracujących w niepełnym wymiarze czasu,
- niewielkie możliwości decydowania o warunkach świadczenia pracy,
- sztywne ramy organizacji pracy ograniczające możliwości łączenia jej z życiem rodzinnym,
- ograniczony dostęp do ubezpieczenia społecznego (zdrowotnego, emerytalno-rentowego, od bezrobocia),
- ograniczony dostęp do świadczeń socjalnych w zakładzie pracy,
- ograniczony dostęp do informacji o możliwościach zmiany swojej sytuacji w firmie; ograniczone możliwości przechodzenia między pełnym i niepełnym etatem,
- większe zagrożenie utratą pracy w sytuacji redukcji zatrudnienia.

Aby podlegać pełnej ochronie w sytuacji zwolnienia z pracy, takiej jak pracownicy pełnozatrudnieni, w niektórych krajach stosowane są minimalne wymagania co do długości czasu pracy lub wysokości wynagrodzenia, uprawniające do pełnej ochrony pracowniczej.

Progi uprawniające do pełnej ochrony pracowniczej w sytuacji zwolnień z pracy:

Irlandia	minimum 8 godzin pracy tygodniowo przez nie mniej niż 13 tygodni
Dania	minimum 15 godzin pracy tygodniowo
Niemcy	minimum 18 godzin pracy tygodniowo
Austria	minimum 12 godzin pracy tygodniowo
Hiszpania	minimum 12 godzin pracy tygodniowo
Luksemburg	minimum 16 godzin pracy tygodniowo
Szwecja	minimum 17 godzin pracy tygodniowo
Wielka Brytania	minimum 57 funtów wynagrodzenia tygodniowo (bez określenia liczby godzin pracy)

WADY I ZALETY ZATRUDNIENIA W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU

Popularność pracy niepełnoetatowej wiąże się z wyraźnymi korzyściami, jakie pracodawcy mogą osiągnąć stosując tę formę zatrudnienia. Najczęściej wskazywane zalety to:

- ściślejsze dostosowanie ilości personelu i godzin pracy do potrzeb działania zakładu,
- zatrudnieni w niepełnym wymiarze są bardziej elastyczni w ustalaniu czasu pracy,
- większy zakres wyboru długości czasu pracy, szczególnie dla pracowników o obowiązkach rodzinnych, dla osób w wieku przedemerytalnym, dla pracowników niepełnosprawnych i studentów,
- zwiększenie satysfakcji i motywacji pracowników i wpływ na wydajność, absencję, jakość, rekrutowanie i utrzymywanie personelu.

Najczęściej wskazywane wady utrudnienia związane ze stosowaniem pracy niepełnoetatowej w firmie to:

- większe koszty administracyjne i koszty kształcenia,
- zwiększone koszty wyposażenia pracownika w narzędzia pracy, odzież ochronną i roboczą,
- koszty ubezpieczeń społecznych proporcjonalnie wyższe niż pracowników pełnozatrudnionych,
- narzucony krótszy czas pracy dla pracowników, którzy preferują pracę w pełnym wymiarze czasowym,
- większa intensywność prac i stres,
- problemy komunikacji w zakładzie i mniejsza integracja społeczna pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze,
- koncentracja pracowników niepełnozatrudnionych na zajęciach o niskich wynagrodzeniach i wymagających niskich kwalifikacji,
- słabsza ochrona pracowników niepełnozatrudnionych niż pełnozatrudnionych, włączając w to mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia i ograniczone perspektywy kariery zawodowej oraz możliwości doskonalenia zawodowego.

	KORZYŚCI – ZALETY	KOSZTY – WADY
DLA PRACODAWCY	– możliwość dostosowania czasu pracy i liczby etatów do potrzeb firmy – niższe koszty pracy – większa wydajność pracowników – większa motywacja do pracy pracowników, którzy chcą pracować w niepełnym wymiarze czasu	– konieczność dostosowania organizacji pracy do zatrudnienia niepełnoetatowego – trudniejsza ewidencja czasu pracy i wynikających z niego uprawnień pracowniczych
DLA PRACOWNIKA	– możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb i indywidualnej sytuacji pozazawodowej – możliwość stopniowej adaptacji do obowiązków zawodowych po okresie bierności zawodowej lub nauki – możliwość stopniowego opuszczania rynku pracy przez osoby starsze – ciągłość stażu pracy – ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe	– niskie wynagrodzenie – jeżeli niższe od minimalnego, to w sytuacji utraty pracy brak prawa do zasiłku dla bezrobotnych – przy dłuższym okresie pracy niskie świadczenie emerytalne – krótszy urlop wypoczynkowy – mniejsze poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia niż przy pracy pełnoetatowej – większe narażenie na dyskryminację w dostępie do szkoleń i świadczeń socjalnych – ograniczony dostęp do awansu zawodowego i stanowisk kierowniczych – ograniczony kontakt ze środowiskiem pracy i dostęp do informacji – często niedopasowanie zakresu obowiązków zawodowych do wymiaru czasu pracy

DOBRE PRAKTYKI – PRZYKŁAD STOSOWANIA

W gdańskim biurze turystycznym Summertime pracuje 7 osób, w tym tylko dwie w pełnym wymiarze czasu. Wśród pracowników niepełnoetatowych znajdują się m.in. trzej doradcy klienta i pracownik ds. kontaktów zewnętrznych. Wśród zatrudnionych na 1/2 etatu doradców klienta są dwie kobiety mające dzieci w wieku przedszkolnym. Biuro działa przez 6 dni w tygodniu w godzinach od 8.00 do 18.00, a w sobotę od 9.00 do 13.00. Z przeprowadzonych analiz wynika, że największy ruch klientów i zainteresowanie ofertą biura jest w godzinach 12.00-17.00 i w tym czasie potrzebna jest zwiększona obsada stanowisk w biurze.

Pracownicy niepełnoetatowi ustalili wspólnie z pracodawcą grafik dyżurów, czyli dni i godziny obecności w pracy w sposób dogodny dla wszystkich.

Codziennie od 8.00 do 12.00 pracuje tylko jeden doradca klienta zatrudniony w wymiarze 1/2 etatu. W godzinach popołudniowych pracuje on w innej firmie, gdzie są sztywne codziennie takie same godziny pracy. Praca w biurze Summertime zorganizowana w sztywnych ramach (codziennie te same godziny pracy) odpowiada więc jego potrzebom, w których bierze on pod uwagę konieczność stałych godzin rozpoczynania pracy w drugim miejscu, gdzie też jest pracownikiem niepełnoetatowym.

Dwie pozostałe osoby pracujące jako doradcy na 1/2 etatu mają możliwość codziennego rozpoczynania pracy później niż o godzinie 8.00. Pracodawca zgodził się, aby pracownice miały możliwość samodzielnego ustalania dni obecności w pracy (zamieniania się pod tym względem w taki sposób, aby w ciągu czterech tygodni stanowiących podstawowy okres rozliczeniowy każda z nich pracowała 10 dni). Jedynym warunkiem, do którego muszą się dostosować, jest codzienna obecność jednej z nich w godzinach natężenia pracy. Dzięki swobodzie w dysponowaniu rozkładem czasu pracy w skali tygodnia kobiety te zyskały możliwość łatwiejszego łączenia pracy z opieką nad dziećmi i oszczędności na kosztach tej opieki (indywidualna opieka niani).

Pracownik odpowiedzialny za kontakty zewnętrzne pracuje na 2/3 etatu i przychodzi do pracy codziennie. Nie określono jednak sztywno godzin jego pracy, poza dzienną normą 6 godzin. Ilość pracy, którą ma do wykonania, wynika w dużym stopniu z efektów pracy doradców klienta, a więc zwykle rozpoczyna on pracę później niż zaczyna funkcjonować biuro (najczęściej po 10.00). Jest to młody mężczyzna, który codziennie rano odprowadza do przedszkola swoje 5-letnie dziecko. Elastyczny czas rozpoczynania pracy pozwala mu na łączenie jej z obo-

wiązkami rodzinnymi i ograniczenie stresu, jaki powodować może konieczność rozpoczynania pracy o sztywno określonej godzinie.

2. JOB-SHARING – DZIELENIE MIEJSCA PRACY

DEFINICJA I RODZAJE JOB-SHARINGU

W literaturze i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi używa się następujących pojęć[16]:

WORK-SHARING – DZIELENIE PRACY

Jest to redukowanie czasu pracy mające na celu dokonanie podziału danego zasobu pracy między większą liczbę pracowników, w celu unikania zwolnień z pracy albo zwiększenia poziomu zatrudnienia. Zmniejszanie godzin pracy jest związane z obniżką płac, co może być kompensowane subsydiami ze strony rządu prowadzącego politykę zwiększania lub stabilizowania zatrudnienia. Stopień zmniejszania płac i dodatków płacowych może być/albo nie być proporcjonalny do redukcji godzin pracy. W tym ujęciu work-sharing wynika z celów polityki zatrudnienia państwa i stanowi element aktywnej polityki rynku pracy.

JOB-SHARING – DZIELENIE MIEJSCA PRACY

Job-sharing jest pojęciem definiowanym w różnych krajach w zasadzie w sposób podobny, choć można dostrzec subtelne różnice.

[16] International Labour Office (ILO), *Work-sharing and Job-sharing*, Information Sheet No. WT-17. Geneva August 2004.

Job-sharing – to dobrowolnie przyjęte rozwiązanie, w którym dwie osoby podejmują łączną odpowiedzialność za jeden etat w pełnym wymiarze czasowym.

Job-sharing – to alternatywne rozwiązanie organizacyjne, w którym dzieli się czas pracy w uzgodnionych proporcjach, obowiązki pracowników oraz odpowiedzialność.

Job-sharing – to pewien rodzaj pracy w niepełnym wymiarze czasu. Pełnoczasowe miejsce pracy jest zazwyczaj dzielone między dwie osoby. Partnerzy pracują w różnych porach dnia, choć może być okres pracy w tym samym czasie.

MODELE JOB-SHARINGU

Modele job-sharingu przedstawiają spektrum rozwiązań. Na jednym krańcu pojawiają się modele, w których występuje pełen jasny podział obowiązków między zatrudnionymi partnerami i nie ma między nimi interakcji, albo występuje w niewielkim stopniu. Z drugiej strony mamy do czynienia z modelami, w których partnerzy wspólnie odpowiadają za siebie i ponoszą wspólnie odpowiedzialność za wszystkie wykonywane czynności lub funkcje. Większość stosowanych w praktyce rozwiązań mieści się pomiędzy tymi krańcami.

Ze względu na rodzaj odpowiedzialności przyjmowanych przez pracowników wyróżnia się trzy typy job-sharingu:

Shared responsibility – nie ma podziału obowiązków, partnerzy są wymienni, działa dobrze na stanowiskach pracy, gdzie jest stały ciąg pracy; wymaga wysokiego poziomu wzajemnej komunikacji i koordynacji oraz dobrego dopasowania partnerów;

Divided responsibility – działa dobrze, gdy praca może być rozbita na różne grupy klientów albo różne projekty. Każdy partner ma swoje własne obciążenie albo projekt, którym się zajmuje w godzinach pracy. Jeśli partnerzy nie znają się dobrze, takie rozwiązanie może być korzystne;

Unrelated responsibility – pracownicy pracują w tym samym dziale, ale wykonują całkowicie wyodrębnione zadania. Są to dwa stanowiska w niepełnym wymiarze czasowym działające w tandemie. Takie rozwiązanie jest korzystne wtedy, gdy partnerzy mają różne umiejętności.

POZNAJ JESZCZE DWA OKREŚLENIA ZWIĄZANE Z TĄ FORMĄ ORGANIZACJI PRACY I CZASU PRACY

Job-splitting – jest to podzielenie jednego miejsca pracy pomiędzy większą liczbę pracowników. Nieco odmiennym rozwiązaniem jest wariant, w którym łączy się dwa pełnoetatowe miejsca pracy i dokonuje podziału np. pomiędzy trzech pracowników. Wtedy zazwyczaj każdy z partnerów zatrudniony jest w wymiarze 2/3 etatu. Początek i koniec oraz rozkład czasu pracy poszczególnych partnerów jest w większości przypadków przedmiotem wspólnych uzgodnień. Długość czasu pracy może być ustalana w różnych przedziałach czasowych: dnia, tygodnia, miesiąca albo roku, a podział czasu pracy pomiędzy partnerów może być zróżnicowany.

Job-pairing – oznacza połączenie wcześniej rozdzielonych pól działania, przy czym odpowiedzialność za realizację powierzonej pracy spada na tandem.

KLASYCZNE FORMY JOB-SHARINGU

Istnieje szereg możliwości podziału pracy i czasu pracy, jakkolwiek podział 50:50 jest najbardziej powszechny.

JOB-SHARING – ZMIANA DZIENNA				
Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A
Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B

Przemienny tydzień – każdy partner pracuje tydzień albo więcej tygodni, a potem korzysta z wolnego w tym samym wymiarze. Rozwiązanie takie jest szczególnie użyteczne, gdy czas i koszt dojazdu są znaczące.

JOB-SHARING – ZMIANA TYGODNIOWA			
1 tydzień	2 tydzień	3 tydzień	4 tydzień
Pracownik A	Pracownik B	Pracownik A	Pracownik B
Pracownik A	Pracownik B	Pracownik A	Pracownik B

Nakładający się tydzień – każdy z partnerów pracuje trzy dni, a jeden dzień jest dniem wspólnym.

JOB-SHARING ZE ZMIANĄ W CIĄGU TYGODNIA				
Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik A	Pracownik B	Pracownik B
Pracownik A	Pracownik A	Pracownik B	Pracownik B	Pracownik B

Mogą pojawić się również następujące modele:

- partnerzy pracują dwa lub trzy dni w tych samych dniach i w tym samym czasie. Stwarza to dobre możliwości porozumiewania się, ale nie jest zawsze korzystne z punktu widzenia klientów;
- bez ustalonego rozkładu. To rozwiązanie występuje rzadko, gdyż wymaga bardzo dobrego współdziałania między partnerami, ale potencjalnie może zapewniać dużą elastyczność w organizacji.

Obok klasycznego podziału czasu 50:50 w różnorodnych konfiguracjach wśród stosowanych systemów job-sharingu pojawią się inne proporcje podziału czasu np. 40:60 lub 80:20.

PODZIAŁ CZASU PRACY: 40:60

Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
A	A	B	B	B

PODZIAŁ CZASU PRACY: 30:70

Godz.	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
8.00-12.00	A	A	B	B	B
12.00-16.00	A	B	B	B	B

PODZIAŁ CZASU PRACY: 20:80

Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek
B	B	B	B	A

ROZWÓJ JOB-SHARINGU

Job-sharing jest rozwiązaniem organizacyjnym występującym w krajach i firmach, wykorzystujących w swojej praktyce rozwiązania sprzyjające godzeniu pracy z życiem pozazawodowym.

Początkowo job-sharing kierowany był najczęściej do kobiet pragnących poświęcić więcej czasu obowiązkom rodzinnym i pragnących utrzymać swoje kwalifikacje i miejsce na rynku pracy. W praktyce okazało się, że job-sharing stał się pożądaną formą zatrudnienia również dla innych grup społecznych, takich jak: studenci, pracownicy pragnący podnosić swoje kwalifikacje, pracujące małżeństwa, osoby w okresie przedemerytalnym, ludzie rozpoczynający działalność biznesową, czy pracownicy, którzy pragną realizować swoje zainteresowania pozazawodowe. Job-sharing jest także popularny wśród profesjonalistów, gdzie postrzegany jest jako rozwiązanie zapobiegające wypaleniu zawodowemu.

Zanim zastanowimy się, jak wdrażać job-sharing w naszej firmie, zapoznajmy się z dobrymi praktykami:

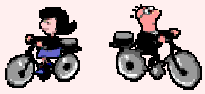
Job-sharing we Włoszech

W 1998 r. Minister Pracy wydał ogólne wytyczne dotyczące możliwości wykorzystania job-sharingu. Ta forma organizacji pracy służy zaspokajaniu potrzeb elastyczności ze strony pracodawców oraz potrzeb pracowników dotyczących lepszego godzenia obowiązków zawodowych z obowiązkami pozazawodowymi: rodzinnymi i szkolnymi.

Job-sharing we Włoszech jest rozwiązaniem, w którym szczególnie silnie akcentuje się solidarną odpowiedzialność dwóch pracowników dzielących jedno miejsce pracy za wykonywanie tych samych zobowiązań w stosunku do pracodawcy. Oznacza to, że każdy pracownik odpowiada zarówno za swoją własną pracę, jak i pracę swojego partnera. Jeśli miałby być on nieobecny, jego obowiązki przejmuje partner. Ta solidarność obu pracowników gwarantuje stałą obecność jednego z nich, co ma duże znaczenie dla firmy mogącej zapewnić stały poziom produkcji lub usług pomimo niebezpieczeństw absencji. Job-sharing przyczynia się do ograniczenia absencji i wzrostu efektywności pracy.

W dotychczasowej praktyce umożliwia także pracownikom autonomiczne planowanie własnych rozkładów czasowych i w konsekwencji ułatwia godzenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi i zobowiązaniami osobistymi.

Job-sharing w Hiszpanii



Hiszpańskie ustawodawstwo wprowadziło formę job-sharingu mającą na celu ograniczenie bezrobocia wśród młodzieży. W rozwiązaniu tym stanowisko pracy ulega podziałowi pomiędzy pracownika, który zbliża się do wieku emerytalnego (który wkracza w częściową emeryturę) i drugą osobę młodą (rozpoczynającą pracę), która będzie wchodziła w życie zawodowe. Praca w systemie job-sharing jest wykonywana w ramach specyficznej umowy: *hand-over-contract. Hand-over-contract* jest rodzajem umowy o pracę, w której nowo rekrutowany pracownik na zasadach pracy w niepełnym wymiarze zastępuje innego pracownika przechodzącego na częściową emeryturę. Maksymalny czas trwania takiej umowy wynosi 3 lata.

NA PRZYKŁADZIE HISZPAŃSKIEGO ROZWIĄZANIA ROZWAŻ INNE ALTERNATYWY:

Job-sharing w Wielkiej Brytanii

Prowadzona od wielu lat w Anglii polityka Work-Life Balance stała się ważnym czynnikiem wpływającym na zwiększenie stopnia aktywności zawodowej kobiet.

Wśród wdrażanych elastycznych rozwiązań czasu pracy bardzo istotne miejsce zajmuje właśnie job-sharing.

Dobre praktyki

W ramach polityki równych szans w Translink Citybus (przedsiębiorstwo transportowe w Irlandii Północnej, zatrudniające 3500 pracowników) dąży się do rozwijania i stosowania takich zasad polityki zatrudnienia, które zapewnią promowanie zasady równości.

Temu celowi służyło wprowadzanie systemu job-sharing, który umożliwił realizację następujących celów:

- zachowanie kwalifikowanych i doświadczonych pracowników, którzy nie mogą lub nie chcą dłużej pracować w pełnym wymiarze czasowym,
- usunięcie barier, wobec których stają niektórzy pracownicy, a zwłaszcza pracownice, jeśli chcą łączyć karierę zawodową z obowiązkami rodzinnymi,
- przyciągnięcie kandydatów o najwyższej jakości demonstrując zaangażowanie we wspieranie długoterminowej kariery.

Zasadniczo w firmie Translink dokonuje się podziału w systemie job-sharing 50:50. W praktyce występują trzy rodzaje podziału czasu:

- podział w ciągu dnia – partner A pracuje w godzinach przedpołudniowych, a partner B w godzinach popołudniowych;
- podział w ciągu tygodnia – partner A pracuje przez pierwszą połowę tygodnia, a partner B drugą połowę tygodnia;
- przemienne tygodnie – przez cały rok partner A i partner B pracują w przedziałach tygodniowych przemiennie.

Maria i Lynne Success story

Według Marii i Lynne kluczem ich sukcesu był dobór właściwego partnera. Spotkały się pracując jeszcze na pełnym etacie. Lynne przejęła obowiązki Marii, która została przydzielona do nowego projektu. Już wtedy zauważyły podobieństwa w sposobie pracy oraz ich możliwości. W przeciągu następnego roku w obu rodzinach pojawiło się kolejne dziecko. Po urlopach macierzyńskich obie matki wróciły do pracy na pół etatu, a następnie zaproponowały pracodawcy zatrudnienie ich w systemie job-sharing, w którym pracują od 1994 r.

Dlaczego wybrały pracę w systemie job-sharing, zamiast pracy na pół etatu?

Razem pracują efektywniej. Osobiście są dla siebie nawzajem przyjaciółkami i partnerkami. Natomiast zawodowo wnoszą do tego układu dwa różne zestawy umiejętności (Lynne zajmuje się marketingiem, promocją oraz sprzedażą, Maria jest dla zespołu wsparciem w sprawach organizacyjnych i technicznych). Każda z partnerek pracuje 30 godzin tygodniowo. Zastępują siebie nawzajem w przypadku urlopów, dlatego w ogóle nie ma miejsca nieobecność na stanowisku pracy. Są także bardzo lojalnymi pracownikami, ponieważ obie są bardzo wdzięczne za możliwość pracy w systemie job-sharing – to, jak mówią, pozwala im zachować zdrowe zmysły.

Oto rady, które Maria i Lynne udzielają potencjalnym pracownikom job-sharing:

1. Wybierz właściwego partnera (*Your Partner Makes or Breaks You*).
2. Wybierzcie przełożonego, o którym wiecie, że będzie chciał wspierać politykę Work-Life Balance.
3. Dobrze jest starać się o job-sharing w firmie, w której jesteś już cenionym pracownikiem.
4. Wybierz obszar działania w firmie, który się rozwija i charakteryzuje się innowacyjnością. Są bardziej otwarci na nowości.
5. Zaufanie i porozumienie to dwa najważniejsze klucze do sukcesu.
6. Musisz zostawić swoje ego za drzwiami – jeśli zawsze musisz błyszczeć, job-sharing nie jest dla Ciebie.

Można dodać do tego jeszcze jeden czynnik sukcesu – elastyczność i szacunek dla pracy zespołu. W trakcie siedmioletniej współpracy partnerki musiały wielokrotnie się dostosowywać, reagować i zmieniać kierunek. Jedno co trwa niezmiennie, to ich oddanie dla wspólnej sprawy.

http://www.sharegoals.com/guestspeakers.asp

PAMIĘTAJ !

Podstawową zasadą wdrażania job-sharingu powinna być dobrowolność. Istnieje bowiem zagrożenie, że taka forma zatrudnienia straci swoje zalety, kiedy będzie wdrażana niejako przymusowo z inicjatywy pracodawców pragnących zastąpić pracowników pełnowymiarowych. Dochodzi wówczas do podważenia bezpieczeństwa miejsca pracy oraz utraty części wynagrodzenia.

Dlatego istotną rolę we wdrażaniu job-sharingu powinny odgrywać związki zawodowe, których zadaniem jest ochrona poziomu płac, zachowanie odpowiednich warunków pracy i uprawnień pracowników w najszerszym zakresie. Powinny one prezentować swoim członkom zalety i wady przyjmowanych rozwiązań. Niektóre związki zawodowe sugerują, aby wprowadzanie job-sharingu zawsze poprzedzić okresem próbnym[17].

Przystępując do wdrożenia modelu job-sharing oraz podczas całego procesu implementacji musimy pamiętać o najczęściej pojawiających się argumentach za i przeciw. Job-sharing powinien być traktowany jako sytuacja typu „win-win", w której zyskują zarówno pracodawcy, jak i ich personel.

Pracownicy uzyskują elastyczność umożliwiającą godzenie pracy z ich osobistymi obowiązkami, natomiast pracodawcy osiągają mniejszą płynność kadr, silniej umotywowanych pracowników oraz zgromadzenie kwalifikacji i doświadczeń partnerów job-sharingu.

Kierownicy liniowi muszą przystosować się do nowego rozwiązania, znaleźć odpowiednich, kompatybilnych partnerów mogących pracować w komplementarnych godzinach pracy, co nie jest rzeczą łatwą. Podwajają się koszty szkolenia, administrowania pracownikami i wyposażenia.

Doświadczenia zakładów pracy stosujących job-sharing prowadzą do wniosku, że osiągnięte korzyści przewyższają trudności i poniesione dodatkowe koszty.

[17] BC Federation of Labour, *Job-sharing*, http://www.bcfed.com.

KORZYŚCI I PROBLEMY DLA PRACODAWCY

DLACZEGO JOB-SHARING JEST TAK MAŁO ROZPOWSZECHNIONY?

Główną przyczyną niewielkiego zastosowania tego elastycznego rozwiązania jest najczęściej obawa przed nieznanym i nieświadomość pracodawców, jakie zalety i niebezpieczeństwa niesie ze sobą ten typ zatrudnienia.

PAMIĘTAJ !

Zanim przyjmiesz lub odrzucisz propozycję wdrożenia job-sharingu, prześledź dokładnie argumenty za i przeciw.

Model job-sharing wart jest zastosowania, jeżeli przyniesie korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom.

ARGUMENTY NA RZECZ JOB-SHARINGU Z PUNKTU WIDZENIA PRACODAWCY

- *poprawa konkurencyjności firmy* – elastyczne kształtowanie czasu pracy pracowników i zakładu pracy stanowi czynnik wpływający na powodzenie przedsiębiorstwa. Służy pracownikom i przedsiębiorstwu, np. poprawia się obsługa klientów, następuje dostosowanie do wahań zapotrzebowania oraz zwiększa się motywacja pracowników;
- *utrzymanie miejsc pracy* – innowacyjne modele czasu pracy, w tym job-sharing, zachowują istniejące miejsca pracy albo nawet w pewnych warunkach umożliwiają tworzenie nowych;
- *poprawa motywacji pracowników* – pracownicy, którzy współuczestniczą w kształtowaniu swojego czasu pracy, mają silniejszą motywację oraz mogą wywierać większy wpływ na sposób, w jaki realizują swoją pracę. Ze względu na konieczność pracy w zespole zwiększa się poczucie lojalności wobec partnerów. Partnerzy mogą wnieść zwięk-

szoną energię, ponieważ pracują w dogodnych godzinach, są twórczy, energiczni, bardziej wydajni, zmniejsza się poziom absencji;

- *redukcja kosztów* – wskutek unikania kosztów nadmiernego zatrudnienia, kosztów fluktuacji pracowników oraz kosztów rekrutacji, job-sharing może też stworzyć możliwość wzrostu produktywności i efektywności na skutek wydłużenia czasu wykorzystywania stanowisk pracy;
- *zwiększona terminowość realizacji zadań* – terminowość ma decydujące znaczenie dla satysfakcji klientów i odbiorców. W rezultacie zwiększonej elastyczności, szczególnie w okresach szczytu job-sharing może wpływać na zwiększenie terminowości pracy;
- *zwiększone możliwości rekrutacji i utrzymania wysoko kwalifikowanych kadr* – wysoko wykwalifikowani pracownicy coraz bardziej cenią możliwości wywierania wpływu na proces swojej pracy. Elastyczny czas pracy tworzy suwerenność czasową pracownika, co jest uznawane za wielki walor zakładu pracy. Firmy stosujące elastyczny czas pracy mają większe możliwości rekrutowania wysoko kwalifikowanych kadr, a także utrzymania dobrze zakorzenionych w firmie pracowników. Job-sharing zapewnia organizacji dwie osoby i dwa zestawy doświadczenia, umiejętności, idei i entuzjazmu za cenę jednej płacy. Może nie być możliwe znalezienie tak szerokiego zakresu doświadczeń w jednym pracowniku, jaki potrzebny jest dla funkcjonowania niektórych złożonych i kompleksowych miejsc. Partnerzy job-sharingu wnoszą dwa zestawy umiejętności i doświadczeń na jedno stanowisko pracy. Zwiększa to indywidualne zalety i zmniejsza indywidualne słabości;
- *możliwości doskonalenia zawodowego* – uelastycznienie czasu pracy wspomaga doszkalanie zawodowe w firmie, ponieważ ułatwia organizowanie i planowanie zajęć szkoleniowych, kontynuację edukacji poza pracą oraz czerpanie z doświadczeń bardziej doświadczonych pracowników;
- *godzenie pracy z obowiązkami pozazawodowymi* – elastyczny czas pracy nastawiony na wynik i dający szansę pożądanego rozłożenia pracy w czasie ułatwia pracownikowi godzenie pracy z życiem pozazawodowym;
- *poprawa komunikacji* – stosowanie elastycznych form wymaga porozumiewania i się i uzgodnień pracownika z pracodawcą oraz pomiędzy pracownikami, co skutkuje poprawą funkcjonowania dróg komunikacji w firmie.

Zapoznałeś się z argumentami na rzecz wprowadzania job-sharingu w Twojej firmie.

Popatrz jeszcze na ewentualne wady i potraktuj poniższe zestawienie jako punkt wyjścia, przystępując do wdrożenia naszego modelu i poddaj to rozwiązanie konstruktywnej dyskusji. Większość problemów można zminimalizować, jeżeli zostaną dostrzeżone jeszcze przed rozpoczęciem eksperymentu.

PRZYPOMNIJ SOBIE !

Eksperymenty są tańsze i szybsze we wdrażaniu i wiążą się z mniejszym ryzykiem. Chrońcie się przed utrwalaniem kiepskich praktyk.

KORZYŚCI	NIEKORZYŚCI
poprawa konkurencyjności firmy	trudniejsza rekrutacja pracowników
utrzymanie miejsc pracy	możliwe zwiększenie kosztów (szkolenia, miejsce pracy)
poprawa motywacji pracowników	trudności w indywidualnej ocenie pracowników
redukcja kosztów	możliwe konflikty między partnerami job-sharing
zwiększone możliwości utrzymania wysoko wykwalifikowanych kadr	
zwiększona terminowość realizacji zadań	

WARUNKI NIEZBĘDNE DO SPEŁNIENIA, BY PRACA W SYSTEMIE JOB-SHARING PRZYNIOSŁA OCZEKIWANE EFEKTY

Przed przystąpieniem do wdrażania systemu job-sharingu należy zwrócić uwagę na czynniki, które pozwolą na powodzenie przedsięwzięcia:

- *Znajomość modelu job-sharingu* – świadomość zmian, a także korzyści i niebezpieczeństw, jakie za sobą niosą jest podstawą do rozpoczęcia

działań i do przekonania zainteresowanych grup ludzi o słuszności nowych rozwiązań;

- *Dobór właściwych partnerów* – doświadczenie pokazuje, że najbardziej efektywną współpracę zapewnią osoby, które mają podobny styl pracy oraz uzupełniają się umiejętnościami;
- *Wprowadzenie polityki job-sharingu* – która w sposób wyczerpujący i klarowny określi wszystkie elementy systemu. Musi mieć poparcie wszystkich zainteresowanych osób, w tym przede wszystkim pracowników, kadry zarządzającej oraz potencjalnych klientów. Wszyscy potrzebują pokazania reguł, według których mogą postępować;
- *Doskonała komunikacja* – jest kluczowa dla całego przedsięwzięcia. Najpierw między partnerami, ale także z innymi pracownikami i kadrą zarządzającą. Dobra komunikacja jest ważna dla każdego zespołu, ale jeśli jej zabraknie, to w systemie job-sharing będzie to najpełniej widoczne;
- *Szczegółowy opis stanowiska pracy* – określający wszelkie aspekty podziału zadań, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Pozwoli to na unikanie konfliktów w zakresie wykonywania obowiązków oraz podczas oceny pracy partnerów;
- *Promocja polityki job-sharing* – jeżeli wdrożenie nowego systemu ma odnieść sukces, musi być aktywnie promowane, zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz, aby przyciągnąć najbardziej wartościowych pracowników.

PROCEDURA WDRAŻANIA JOB-SHARINGU

Po przeanalizowaniu argumentów na rzecz pracy w systemie job-sharing i podjęciu pozytywnej decyzji, rozpoczynamy procedurę wdrażania.

Warto zapoznać się z doświadczeniami instytucji i firm, w których job-sharing został wdrożony, a metodyka tego wdrażania wypróbowana. Formułowane wskazówki i propozycje prowadzą nas krok po kroku przez kolejne fazy kształtowania systemu, a potem jego wdrażania.

Zwróć uwagę na kolejność podejmowanych działań, uwzględnianie interesów firmy/instytucji, a także pracowników zatrudnionych w systemie job-sharing oraz dochodzenie do założonego celu w drodze konsensusu.

Konkretne warunki działania firmy/instytucji wywierają oczywisty wpływ na przyjmowane rozwiązania i decydują o procedurze wdrażania. Pierwsze etapy procedury mogą kształtować się różnie ze względu na źródło pochodzenia idei.

Kto może być pomysłodawcą, inicjatorem i promotorem idei?

- pracownicy firmy/instytucji,
- kadra zarządzająca średniego szczebla,
- kierownictwo firmy/instytucji,
- dział personalny,
- potencjalni pracownicy,
- związki zawodowe lub inne przedstawicielstwa pracownicze,
- doradcy zewnętrzni,
- władze państwowe lub lokalne realizujące politykę godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym .

Szereg firm/instytucji realizuje już od wielu lat projekty job-sharingowe. Warto dowiedzieć się, co robią inne firmy i wykorzystać ich doświadczenia.

PRZYGOTOWANIE

Zanim zaprojektujemy i wprowadzimy rozwiązanie job-sharingowe istnieje szereg działań, które trzeba podjąć i szereg pytań, na które trzeba udzielić odpowiedzi.

DLACZEGO WPROWADZAĆ JOB-SHARING ?

Jako pracodawca musisz mieć jasność, dlaczego chcesz wprowadzić rozwiązanie job-sharingowe i co masz nadzieję osiągnąć w ten sposób. Jest ważne, aby mieć jasne argumenty na rzecz promowania job-sharingu, które powinny być częścią ogólnej strategii uelastyczniania pracy. Argumenty biznesowe na rzecz job-sharingu wiążą się z korzyściami zarówno dla jednostek, jak i organizacji i mogą być wykorzystane dla promowania rozwiązania job-sharingowego.

CZYJE WSPARCIE JEST KONIECZNE, ABY ZAPEWNIĆ SUKCES ?

Istnieje szereg kluczowych grup ludzkich, które mogą albo wesprzeć, albo przyczynić się do niepowodzenia projektu. Niewątpliwie wyższy personel kierowniczy powinien wspierać projekt, ale najbardziej kluczową grupę stanowią menedżerowie średniego szczebla i liniowi, którzy będą przeprowadzać rozmowy z potencjalnymi członkami tandemów i którzy będą promować w organizacji takie rozwiązania, a także codziennie zarządzać partnerami tandemu. Inną kluczową grupę stanowią związki zawodowe lub inne przedstawicielstwa pracownicze, które powinny być wciągnięte w jak najwcześniejszych fazach wprowadzania projektu, aby uzyskać ich wsparcie i zaangażowanie w projekcie i wspomagać promocję i komunikację w trakcie wdrażania. Związki zawodowe lub inne przedstawicielstwa pracownicze mogą wprowadzić do dyskusji inną perspektywę, co jest użyteczne szczególnie we wczesnych fazach tak, że możliwe jest przewidywanie i i rozwiązywanie problemów przed wdrażaniem projektu.

CO TRZEBA WIEDZIEĆ ?

Szereg organizacji realizuje już politykę job-sharingu, projekty job-sharingowe, a niektóre od wielu lat. Warto dowiedzieć się, co robią inne organizacje i wykorzystać ich doświadczenia.

PROJEKTOWANIE (DESIGN) – CO TRZEBA WZIĄĆ POD UWAGĘ

Istnieje szereg czynników, które trzeba wziąć pod uwagę określając politykę w tej dziedzinie. Jest istotne, aby poświęcić dostateczny czas na dopracowanie szczegółów, zanim rozpocznie się proces wdrażania.

DO KOGO SIĘ TO BĘDZIE ODNOSIĆ ?

Jest istotne, aby mieć jasność od początku, jakie stanowiska pracy, czy jakie funkcje będą uwzględniane w projekcie, albo czy istnieją jakieś grupy pracowników, które z określonych powodów nie będą brane pod uwagę. W ramach określonego projektu większość stanowisk pracy będzie dzielona między dwiema osobami. Role akademickie, podobnie jak role administracyjne, nadają się idealnie do tego typu rozwiązań. Jakkolwiek job-sharing mniej jest popularny wśród menedżerów i pracowników wykonawczych, nie ma w istocie żadnego powodu, by menedżerowie i pracownicy na stanowiskach wykonawczych nie byli objęci tym systemem. W praktyce występuje niewiele stanowisk, których nie można dzielić. Jedną z przyczyn niedokonywania podziału jest praca wykonywana w niepełnym wymiarze czasowym.

JAKIE OPCJE BĘDĄ OFEROWANE ?

Istnieje szeroki wachlarz rozwiązań, które mogą być wykorzystane w job-sharingu[18]. Jest istotne aby rozważyć, które z nich będą proponowane pracownikom przed wdrażaniem systemu. W większości rozwiązań zakłada się, że dla zapewnienia odpowiedniej łączności między partnerami musi być dzień wspólny, ale nie zawsze jest to uzasadnione.

JAK WIELE SWOBODY DZIAŁANIA BĘDĄ MIELI MENEDŻEROWIE ?

Jakkolwiek mogą być zasady albo wytyczne odnoszące się do różnych rozwiązań, propozycja powinna jasno ustalić, jaki będzie zakres kompetencji menedżerów w zakresie dopuszczania do job-sharingu danego stanowiska i w decydowaniu, jaki rodzaj job-sharingu będzie stosowany. Kluczowe znaczenie ma tutaj dopuszczenie pewnej elastyczności tak, by menedżerowie mogli rzeczywiście zarządzać skutecznie bez podminowywania projektu przez automatyczne odrzucanie wszelkich wniosków o dopuszczenie poszczególnych osób do job-sharingu.

JAK BĘDZIE SIĘ INFORMOWAĆ O MOŻLIWOŚCI JOB-SHARINGU NA DANYM STANOWISKU PRACY ?

Zakłada się, że każde miejsce pracy może być wykorzystywane w ramach job-sharingu, chyba że upoważniony menedżer wyższego szczebla albo dyrektor personalny konkretnie zastrzega, że dane stano-

[18] Machol-Zajda L., *Job-sharing – stosowane rozwiązania, przegląd doświadczeń*, Warszawa 2005.

wisko nie może być objęte job-sharingiem. Odpowiedni menedżer powinien uzasadnić, dlaczego konkretne stanowisko pracy nie może być objęte job-sharingiem.

JAK BĘDĄ PRZEBIEGAŁY ROZMOWY Z KANDYDATAMI ?

Rozmowy z kandydatami do pracy w systemie job-sharing powinny być traktowane podobnie jak z innymi kandydatami do pracy w sposób indywidualny. Jeśli najbardziej odpowiednia osoba ubiega się o pracę w systemie job-sharing, trzeba także przyjąć partnera. Jeśli takiego partnera nie ma, to kandydatowi trzeba zaproponować pracę w pełnym wymiarze czasowym. Jeśli kandydat nie zaakceptuje propozycji pracy w pełnym wymiarze, wtedy trzeba propozycję złożyć następnemu najlepszemu kandydatowi.

JAK OFERUJE SIĘ STANOWISKO KANDYDATOM DO JOB-SHARINGU ?

W niektórych rozwiązaniach zakłada się, że oferta pracy dla jednego kandydata zależy od akceptacji warunków przez drugiego kandydata. Wtedy obydwaj partnerzy zawierają wspólną umowę.

JAK SZKOLIĆ OSOBY ZAKWALIFIKOWANE DO PRACY W SYSTEMIE JOB-SHARING ?

Wszelkie niezbędne szkolenie może następować łącznie albo oddzielnie zależnie od rodzaju szkolenia i dostępności partnerów. Pewne rodzaje szkolenia mogą być podejmowane przez jednego tylko partnera, który będzie odpowiedzialny za przeszkolenie drugiego członka tandemu.

JAK BĘDZIE SIĘ OCENIAĆ PARTNERÓW JOB-SHARINGU ?

Oceny powinny być dokonywane w normalny sposób, odrębnie dla każdej osoby. W tej fazie oceny wszelkie potrzeby szkolenia i rozwoju powinny być określone dla każdego partnera. Wszelkie kwestie związane z oceną sprawności powinny być przedyskutowane z członkami tandemu.

CO SIĘ DZIEJE W RAZIE POJAWIENIA SIĘ EWENTUALNOŚCI AWANSU ?

Aplikacje o awans powinny być rozważane na zasadzie indywidualnej. Każdy powinien znaleźć partnera dla siebie. Z góry powinno być rozstrzygnięte, czy poszukiwanie nowych partnerów jest kwestią pracowników czy organizacji (zakładu pracy). W większości przypadków obciąża to firmę.

CO DZIEJE SIĘ, GDY JEDEN Z PARTNERÓW ODCHODZI Z PRACY ?

W przyjętych zasadach działania job-sharingu powinno się określić, czy umowa o job-sharingu ma charakter indywidualny dla każdego z partnerów czy dla tandemu. Jeśli umowa jest wspólna, to w momencie odejścia jednego z partnerów umowa wygasa. Jeśli umowa jest indywidualna, wtedy pojawia się kwestia doboru następcy. Może to obciążać albo pracownika, albo firmę. W większości przypadków umowy nie są wspólne i odpowiedzialność za znalezienie nowego członka tandemu spoczywa na zakładzie pracy. Jeśli poszukiwania partnera są nieskuteczne, wtedy w praktyce oferuje się zazwyczaj pracę w pełnym wymiarze czasowym. Jeśli pracownik odrzuca propozycję zatrudnienia w pełnym wymiarze, wtedy rozwiązuje się z nim umowę o pracę, chyba że jego stanowisko pracy można rozbić na dwa (job-spliting). W rzeczywistości rzadko dochodzi do zwolnienia, a częściej poszukuje się rozwiązania w postaci zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasowym.

CO DZIEJE SIĘ W PRZYPADKU KORZYSTANIA PRZEZ JEDNEGO Z PARTNERÓW Z URLOPU MACIERZYŃSKIEGO ?

Zazwyczaj firma stara się zapewnić czasowe zastępstwo, chyba że pozostający w zakładzie partner zdecyduje się pracować w tym czasie w pełnym wymiarze czasowym.

CO DZIEJE SIĘ W PRZYPADKU ABSENCJI CHOROBOWEJ JEDNEGO Z PARTNERÓW ?

W przypadku choroby krótkoterminowej postępuje się w taki sam sposób, jak w przypadku każdego innego pracownika, tzn. oczekuje się, że po powrocie ze zwolnienia pracownik nadrobi powstałe zaległości. W przypadku długoterminowej choroby firma może zapewnić przejściowe zastępstwo, chyba że partner zdecyduje się przejściowo na pracę w pełnym wymiarze czasowym.

CO DZIEJE SIĘ, GDY JEDEN Z CZŁONKÓW TANDEMU KORZYSTA Z URLOPU ?

Zależnie od polityki zakładu urlopujący członek tandemu jest zastępowany przez partnera, albo podobnie jak w przypadku pełnozatrudnionych pracowników – pewne zadania pozostawia się do załatwienia po powrocie z urlopu.

KORZYSTANIE ZE ŚWIĄT PAŃSTWOWYCH

Obowiązuje zasada proporcjonalności i równości w korzystaniu z dni wolnych, tak by każdy z partnerów miał odpowiednią liczbę dni wolnych.

WDRAŻANIE

Jak wprowadzić system job-sharing w moim zakładzie? Podobnie jak w przypadku wprowadzania każdego nowego rozwiązania, istnieją ogólne zasady dobrej praktyki (*good practice*), których należy przestrzegać w procesie wdrażania, a także konkretne zagadnienia, które powstają przy rozpatrywaniu przez kierowników liniowych wniosków o zgodę na job-sharing.

ZASADY OGÓLNE

KONSULTACJE I KOMUNIKACJA

Zanim rozpocznie się proces wdrażania, trzeba przejść przez okres konsultacji, w którym powinny uczestniczyć związki zawodowe lub inne przedstawicielstwa pracownicze. Dobra łączność ma kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsięwzięcia. Menedżerowie powinni być w pełni świadomi celów stosowanej przez zakład polityki w kwestii elastyczności i przyczyniać się do jej projektowania oraz powinni być w pełni przeszkoleni co do tego, jak tę politykę realizować. Pracownicy zakładu powinni być także uświadomieni co do zasad i założeń prowadzonej przez zakład polityki i podzielać argumenty na rzecz jej wprowadzania przed rozpoczęciem tego procesu.

ZAANGAŻOWANIE

Dla zapewnienia powodzenia projektu powinno się zyskać zaangażowanie w jego realizację menedżerów liniowych. W czasie szkoleń powinno się wskazywać na znaczenie aspektów prawnych w rozpatrywaniu wniosków o job-sharing.

PROMOCJA I WSPARCIE DLA REALIZOWANEGO PROJEKTU

Należy dążyć do zapewnienia jak największego wsparcia dla wdrażanego projektu job-sharingu i konsekwentnie w praktyce realizować przyjęte założenia.

STRATEGIA

Jeśli projekt ma przynieść sukces, niezbędna jest jasna polityka kierownictwa zakładu po konsultacjach, a przed rozpoczęciem projektu. Obszerne wytyczne oznaczają, że menedżerowie i personel są przekonani co do stosowania projektu, że wszystkie jego szczegóły są dopracowane przed rozpoczęciem projektu, tak by uniknąć wszelkich niejasności w toku realizacji.

ELASTYCZNOŚĆ

Należy zapewnić menedżerom swobodę wyboru konkretnego rozwiązania na ich odcinku. Żaden projekt nie może w pełni uwzględnić wszystkich wymogów konkretnych działów w zakładzie. Aby uniknąć nieuzasadnionego odrzucania wniosków o akceptację job-sharingu na danym stanowisku pracy, decyzja odmowna powinna być akceptowana przez wyznaczoną osobę, np. dyrektora personalnego.

ŚWIADOMOŚĆ

Uświadomienie pracowników oraz pokazanie szans, jakie job-sharing daje, ma kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu i pełnej jego realizacji. Niezmiernie ważna staje się aprobata szeregu konkretnych rozwiązań tak, by mogły służyć jako zachęcające przykłady.

MONITOROWANIE

Monitorowanie dotyczy zarówno przygotowania projektu, jego wdrażania oraz występujących w toku realizacji problemów. Powinno być dokonywane regularnie.

ZASADY SZCZEGÓŁOWE

Wprowadzając projekt „job-sharing” należy postawić szereg pytań co do jego wykonalności.

ZASOBY LUDZKIE

- ile czasu potrzebujemy na przeszkolenie nowego pracownika?
- ile dodatkowego czasu zajmie nadzorowanie dodatkowej osoby?
- czy inni pracownicy będą mieli więcej pracy na skutek wprowadzenia rozwiązania job-sharing? (np. zadania administracyjne)

- czy niezbędne będzie dodatkowe wyposażenie, np. biurko, fotel, komputer, drukarka itd.?

CIĄGŁOŚĆ

- jaką część zadań na stanowisku pracy zajmują długoterminowe projekty, a jaką realizacja stałych zadań?
- czy na stanowisku pracy są takie zadania, które mogą być wykonywane przez obu partnerów?
- czy z danym stanowiskiem pracy wiążą się funkcje kierownicze?
- jeśli ze stanowiskiem pracy są związane funkcje kierownicze, to czy istnieje logiczny sposób przyznania uprawnień każdemu z partnerów?
- czy partnerzy tandemu mają podobne zwyczaje i postawy wobec pracy?

KOMUNIKACJA

- czy na stanowisku pracy jest duży zakres kontaktów z kierownikami, podwładnymi albo klientami?
- czy partnerzy mają dobre umiejętności komunikacyjne i interpersonalne?
- jak i kiedy partnerzy będą przekazywali sobie istotne informacje?
- czy dodatkowy czas, jaki będzie zajmowało przekazywanie informacji, wpłynie ograniczająco na wydajność pracy na danym stanowisku?

POTENCJALNE KORZYŚCI

- czy job-sharing pomoże mi zachować dobrego pracownika, którego bym w innym przypadku stracił?
- czy job-sharing pomoże mi dać sobie radę z dodatkowymi potrzebami kadrowymi w okresie wakacji oraz w okresie szczytów w pracy?
- czy job-sharing będzie miał pozytywny wpływ na morale zespołu?
- czy odniosę korzyść z dodatkowych umiejętności, które nowy partner wniesie do tandemu?

ZASADNICZE ELEMENTY UMOWY

Umowa o job-sharingu powinna zawierać następujące elementy:

- Umowa wspólna albo umowa indywidualna.
- Klauzula stwierdzająca, że propozycja dla jednego partnera uzależniona jest od zgody drugiego.
- Określenie dni i godzin do przepracowania przez każdego z partnerów.
- Określenie wysokości płac i wynagrodzenia za nadgodziny.
- Określenie wynagrodzenia i kwestii zastępstw w czasie urlopu jednego z partnerów.
- Przyjęcie określonych rozwiązań w przypadku absencji chorobowej lub innej nieobecności jednego z partnerów.
- Rozwiązania w przypadku odejścia z pracy jednego z partnerów.
- Rozwiązania, gdy pojawiają się szanse awansu.
- Rozwiązania odnoszące się do szkoleń.

UMOWA O PRACĘ W SYSTEMIE JOB-SHARING

Dobrą praktyką w zarządzaniu jest podpisanie przez kierownika i członków tandemu odpowiedniej umowy.

Szczegóły każdego porozumienia są specyficzne, ale przykładowe porozumienie może pomóc w przygotowaniu odpowiedniej umowy dla Twojego personelu. Naturalnie szczegóły i język powinny być dostosowane jak najlepiej do Twojej sytuacji i kultury przedsiębiorstwa.

Poniżej prezentujemy także wzór wniosku dwóch menedżerów działowych skierowanych do kierownictwa banku w sprawie wdrożenia systemu job-sharing.

DO: DYREKCJA

OD: MENEDŻERÓW ODDZIAŁU

SPRAWA: JOB-SHARING

Jest to wstępna propozycja zastosowania job-sharingu na stanowisku menedżera oddziału. Rozwiązanie job-sharing może być wykorzystywane w różnych formach i w różny sposób. W naszej sytuacji proponujemy, aby dwie równie wykwalifikowane osoby dzieliły między siebie

całe stanowisko pracy, włączając w to wszystkie obowiązki i całą odpowiedzialność. Każdy z nas będzie mógł być rozliczany za wszystko. Szczegóły dotyczące konkretnych rozwiązań będą rozstrzygane w trybie konsensusu. Dla rutynowych działań zastosujemy system kalendarzowy, który będzie ściśle przestrzegany. Wszystkie spotkania menedżerów, konferencje i seminaria szkoleniowe będą obsadzone przez jednego reprezentanta tandemu. Audyt będzie dokonywany łącznie poza dziedzinami, w których można szczegółowo określić wkład poszczególnych osób. W sprawach personalnych istnieje potrzeba jasnego komunikowania wspólnych oczekiwań i celów stawianych personelowi. Będzie to w stosunku do personelu polityka „otwartych drzwi". Komunikacja między partnerami jest niezbędna, podobnie jak wspólne reagowanie, a także wspólne dokonywanie analiz wydajności. Rozkłady czasu pracy będą dostosowane do zmiennych potrzeb. Partnerzy job-sharingu korzystają z urlopu w tym samym czasie, urlop macierzyński nie będzie przekraczał 17 tygodni. W okresie urlopu jednego z parterów wszystkie obowiązki związane z podzielonym stanowiskiem przejmuje partner pozostający w firmie. W przypadku absencji chorobowej stosuje się normalnie obowiązujące zasady. W szczególnych okolicznościach partnerzy zastępują się.

WNIOSEK MENEDŻERA SKIEROWANY DO KIEROWNICTWA FIRMY

Przedmiot: Proponowany system job-sharing dla pracownika A i pracownika B

Streszczenie

W porozumieniu proponuje się wprowadzenie systemu job-sharing na stanowisku pracy _____ obecnie obsadzonym przez _____. Członkami tandemu jest pracownik A z pracownikiem B pod kierownictwem

_____

Wdrożenie proponowanego systemu oprócz wzmocnienia personelu umożliwi zachowanie dwóch wysoce doświadczonych pracowników o wyspecjalizowanym profilu. Propozycja była nieformalnie przedyskutowana z zainteresowanym personelem i została zaakceptowana.

Zasady

Propozycja oznacza jednoroczny pilotażowy projekt, którego kontynuacja będzie zależała od formalnej oceny dokonanej przez kierownictwo firmy po 12 miesiącach funkcjonowania. Pozytywna ocena umożliwi przedłużenie projektu na czas nieokreślony.

Rozstrzygnięcia dotyczące podziału odpowiedzialności, nadzoru, kierowania, rozkładu czasu pracy:

Pracownik A i pracownik B pracują trzy dni w tygodniu (48 godzin). Środa jest dniem kontaktowym.

Pracownikowi A powierza się odpowiedzialność za _____

Pracownikowi B powierza się odpowiedzialność za _____

W dniu kontaktowym funkcje zarządzania i nadzoru nie różnią się od innych dni tygodnia. Każdy z partnerów bezpośrednio informuje menedżera o wykonaniu swoich zadań.

W przypadku nieobecności jednego z partnerów jego obowiązki przejmuje drugi członek tandemu. W razie rezygnacji z pracy lub przejścia do innej jednostki organizacyjnej stanowisko pracy automatycznie staje się stanowiskiem pełnoetatowym, przy czym oczekuje się, że obowiązki te przejdą na pozostającego partnera przy zachowaniu tygodniowej normy czasu pracy (np. 40 godz.).

Kandydaci do pracy w systemie job-sharing spełniają warunki niezbędne do skutecznego działania na danym stanowisku pracy.

Charakterystyka partnera A _____

Charakterystyka partnera B _____

Zgoda managementu

Zarząd firmy/ dyrekcja wyraża zgodę na zastosowanie sytemu job-sharing na proponowanym stanowisku pracy na warunkach określonych powyżej.

Podpis _____ Data _____

Podsumowanie

Rozwiązania job-sharing mogą działać bardzo skutecznie. Różnego rodzaju firmy należące do różnych sektorów z powodzeniem wykorzystują te rozwiązania również na wysokich stanowiskach.

Aby uzyskać sukces, należy uwzględnić zasadnicze czynniki, które mają zastosowanie, np. należy zapewnić, by umiejętności i styl pracy partnerów były kompatybilne, a łączność na wszystkich szczeblach w pełni skuteczna.

Jeśli przyjmie się właściwe podejście, to niewiele stanowisk pracy nie może być objętych systemem job-sharingu.

System job-sharing może przynosić wiele korzyści firmie, klientom lub interesantom oraz pracownikom. Jeśli jednak system job-sharing nie jest stosowany prawidłowo, pojawiają się problemy, takie jak: niekompatybilność partnerów, ich słaba łączność i przerwy w ciągłości działania.

Jeśli rozwiązanie job-sharing ma przynieść sukces, to zasadnicze znaczenie ma wsparcie ze strony kierownictwa wyższego szczebla.

Przy wprowadzaniu systemu należy przestrzegać kolejności podejmowanych działań:

- określić przesłanki i celowość wprowadzania systemu
- zidentyfikować potencjalne korzyści dla pracodawcy i pracowników
- rozważyć ewentualne problemy dla pracodawcy i pracowników
- zaprojektować przejrzyste i elastyczne działania
- konsultować się i porozumiewać z zainteresowanymi stronami
- wdrażać
- promować
- monitorować, dokonywać przeglądu i dostosowywać

Rozkład czasu pracy przygotowywany jest z miesięcznym wyprzedzeniem, a kopia rozkładu dostarczana głównemu menedżerowi do zaopiniowania. Wszelkie rozkłady oraz ewentualne zmiany uzgadniane są przez obu partnerów.

JOB-SHARING W POLSCE – ASPEKTY PRAWNE:

§

Dzielnie pracy z prawnego punktu widzenia oznaczać może zarówno tzw. pracę zmianową, jak również dzielnie tzw. pełnego etatu na ułamkowe cząstki. Obie praktyki są dopuszczalne i jak najbardziej zgodne z prawem.

Definicje pracy zmianowej zawiera Kodeks pracy w art. 128, zgodnie z którym przez taką pracę należy rozumieć możliwość wykonywania pracy według ustalonego rozkładu czasu pracy przewidującego zmianę pory wykonywania pracy przez poszczególnych pracowników po upływie określonej liczby godzin, dni lub tygodni. Nie ma zatem żadnych przeszkód prawnych, aby praca nie odbywała się standardowo od ósmej do szesnastej, ale wykonywana była w porach odpowiednich dla pracownika. Oczywiście pamiętać przy tym należy, że organizatorem takiej pracy jest zawsze pracodawca i to on ostatecznie decyduje o rozkładzie czasu pracy, czyli o godzinach rozpoczynania i kończenia pracy. A zatem wprowadzenie takich rozwiązań możliwe jest wyłącznie na mocy porozumienia z pracodawcą. Może zdarzyć się przecież tak, że w pewnym okresie naszej kariery zawodowej niezbędnym stanie się, aby nasza praca odbywała się w godzinach niestandardowych – czyli popołudniowych lub nocnych. W takiej sytuacji nie ma przeszkód prawnych, aby uwzględnić wniosek pracownika w tej sprawie.

Należy tylko pamiętać o pewnych podstawowych zasadach budowania harmonogramu czasu pracy pracownikom zmianowym.

Po pierwsze nie należy organizować pracy w taki sposób, aby praca zmianowa powodowała planowanie pracy w godzinach nadliczbowych. Zgodnie bowiem z definicją doby pracowniczej, doba taka rozpoczyna się o godzinie, o której pracownik rozpoczął pracę i kończy 24 godziny później. Nie ma zatem prawnych możliwości takich rozwiązań, aby przykładowo w poniedziałek praca rozpoczynała się o 14.00 i trwała do 22.00, a we wtorek od 6.00 rano do 14.00 po południu. Przejście ze zmiany drugiej na zmianę pierwszą w tej sytuacji spowoduje bowiem, że godziny pomiędzy 6.00 a 14.00 należą jeszcze do doby poniedziałkowej i w związku z tym powodują przekroczenie 8-godzinnej dobowej normy czasu pracy, czyli pracę w godzinach nadliczbowych. Praca taka w naszym kraju może zlecana być jedynie w sytuacjach wyjątkowych, nie można zatem jej zaplanować w taki sposób. Jeżeli zatem pracodawca z pracownikiem decydują się na wprowadzenie pracy zmianowej, zmiany pory wykonywania pracy mogą wystąpić jedynie po zamknięciu poprzednio rozpoczętej doby pracowniczej.

Drugim ważnym z prawnego punktu widzenia warunkiem jest również takie wprowadzenie pracy zmianowej, aby zachowane zostało prawo pracownika do 11-godzinnego oraz 35-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku.

Job-sharing, czyli dzielenie pracy może również polegać na pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy z odpowiednio skorelowanym niepełnym wymiarem innego pracownika, w taki sposób, aby praca kilku pracowników dała w sumie pełen etat i tak przykładowo zatrudniamy dwóch pracowników na 1/2 etatu albo trzech na 1/3. Pracownicy tacy wzajemnie się uzupełniają i każdy z nich wykonuje odpowiednią część powierzanych obowiązków.

3. SKRÓCONY TYDZIEŃ PRACY

To jeden ze stosunkowo niedawno – od 2004 r. – funkcjonujących w Polsce systemów czasu pracy. Uwzględnia on nowe potrzeby rynku pracy. W przypadku trudności z pogodzeniem pracy zawodowej z innymi obowiązkami, np. rodzinnymi, szkolnymi, dodatkowym zajęciem, krótszy tydzień pracy stanowi dla pracownika korzystną alternatywę w różnych sytuacjach życiowych.

Zasady stosowania go określono w art. 143 Kodeksu pracy, co oznacza, że system ten dotyczy pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.

ZASADY PRAWNE

Sens tego rozwiązania możemy odczytać już z jego nazwy, która wskazuje, że tydzień pracy danego pracownika będzie skrócony w stosunku do powszechnie obowiązującej normy:

- można skrócić tydzień pracy do mniej niż 5 dni w tygodniu.

Zmniejszenie liczby dni pracy przy zatrudnieniu pełnoetatowym oznacza **jednocześnie wydłużenie dziennego wymiaru czasu pracy** – np. pracownik będzie pracował 4 dni po 10 godzin.

Ograniczenia

- maksymalny dobowy wymiar czasu pracy to 12 godzin,
- okres rozliczeniowy skrócony do 1 miesiąca,
- zachowanie dopuszczalnej tygodniowej normy czasu pracy (art.130 Kp).

PAMIĘTAJ !

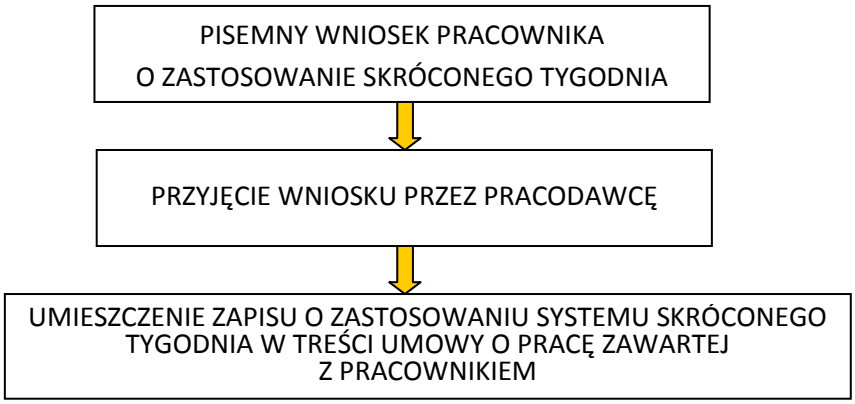
System można wprowadzić tylko i wyłącznie na wniosek pracownika.

Wniosek nie jest dla pracodawcy wiążący, ale pracodawca nie może wprowadzić go z własnej inicjatywy.

Żadne przepisy nie określają, jaka powinna być treść takiego wniosku i jakie elementy powinny się w nim znaleźć. Jedynym wymogiem jest, aby został sporządzony na piśmie. Z istoty samego rozwiązania wynika jednak, że powinny w nim zostać wskazane dni tygodnia, w których praca miałaby być wykonywana. Pracownik może też zaproponować dobowy i tygodniowy wymiar czasu pracy oraz okres rozliczeniowy, w którym czas pracy ma być rozliczany – zgodnie z obowiązującymi normami prawnymi. Nie musi jednak uzasadniać zmiany ani wyboru proponowanego systemu czasu pracy.

Wniosek pracownika dotyczący stosowania skróconego tygodnia pracy należy przechowywać w aktach osobowych pracownika.

W uproszczeniu procedura wprowadzenia skróconego tygodnia pracy wygląda następująco:



CZAS PRACY

W ramach systemu skróconego tygodnia pracy możliwe jest zatrudnienie zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze czasu.

Można też stosować indywidualne ustalenie rozkładu czasu pracy dla każdego pracownika w oparciu o harmonogram miesięczny czasu pracy. (Przypominamy: indywidualny rozkład czasu pracy wprowadzamy także tylko na pisemny wniosek pracownika). Najczęściej zastosowanie indywidualnego rozkładu czasu pracy polega na dostosowaniu godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy do potrzeb pracownika.

Rozkład czasu pracy w poszczególnych dniach – harmonogram godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy, dni wolnych od pracy czy liczby godzin pracy w dniu roboczym – zależy od pracodawcy.

Czas pracy w poszczególne dni można kształtować różnie: pracownik może w jednym tygodniu pracować 4 dni po 12 godzin, w innym 3 dni po 12 godzin, jeszcze w innym 4 dni po 10 godzin.

Dni pracy mogą następować bezpośrednio po sobie lub być rozdzielane dniami wolnymi.

Przy 4-dniowym tygodniu pracy maksymalne wydłużenie czasu pracy (do 12 godzin) nie może jednak występować każdego dnia, bo przekroczona zostałaby norma podstawowa tygodniowego czasu pracy.

Nie tylko liczba dni pracy w poszczególnych tygodniach miesięcznego okresu rozliczeniowego może być różna (ale mniejsza niż 5 dni), również liczba godzin pracy świadczonych w poszczególne dni tygodnia może być różna. Tu są jednak pewne ograniczenia:

Czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę w stosunku do następujących grup pracowników:

- zatrudnionych na stanowiskach pracy, na których występują przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń lub natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia,
- opiekujących się dzieckiem do ukończenia przez nie 4. roku życia (jeśli nie wyrazili zgody),
- oraz pracownic w ciąży.

Pracownicy, dla których wymiar czasu pracy w systemie skróconego tygodnia nie może przekraczać ośmiu godzin (wymienione wyżej trzy grupy), zachowują prawo do wynagrodzenia za czas nieprzepracowany w związku ze zmniejszeniem z tego powodu wymiaru ich czasu pracy.

Nie ma przeszkód, by pracownik zatrudniony w skróconym tygodniu pracował w niedziele i święta, z uwzględnieniem ograniczeń w świadczeniu pracy w te dni, wynikających z art. 151 Kp. Możliwe jest łączenie skróconego tygodnia pracy z pracą weekendową, jednak nie u jednego pracodawcy, gdyż połączenie takie naruszyłoby wynikające z Kodeksu pracy uprawnienie pracownika do odpoczynku tygodniowego i dobowego. Natomiast z punktu widzenia pracownika nie ma takich ograniczeń, aby u dwóch różnych pracodawców łączyć te dwa systemy czasu pracy, szczególnie jeśli obejmowałyby niepełny wymiar czasu pracy.

GODZINY NADLICZBOWE

Pracownicy zatrudnieni w skróconym tygodniu pracy mogą wykonywać pracę także w godzinach nadliczbowych. Praca w takich godzinach jest dopuszczalna na zasadach ogólnych. Dla tej grupy pracowników pracą w godzinach nadliczbowych będzie praca ponad maksymalną

12-godzinną normę dobową oraz praca ponad przeciętną 40-godzinną tygodniową normę czasu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym.

URLOP WYPOCZYNKOWY

Od 1 stycznia 2004 roku urlop jest udzielany w wymiarze godzinowym, a jeden dzień urlopu odpowiada 8 godzinom pracy. Wykorzystywanie urlopów wypoczynkowych w tym systemie czasu pracy można ogólnie porównać do wykorzystywania urlopów przez osoby zatrudnione na niepełnym etacie.

Urlop na żądanie, w sensie prawa żądania go 4 razy w roku kalendarzowym, oznacza udzielenie dnia wolnego od pracy bez względu na wymiar czasu pracy w tym dniu.

ORGANIZACJA STANOWISKA PRACY

Ten rodzaj zorganizowania pracy nie wymaga spełnienia żadnych szczególnych warunków odnośnie do stanowisk pracy.

Pamiętać należy, że sposób organizacji pracy i wymiar czasu jej wykonywania nie może być przyczyną odmiennego traktowania pracowników. Przestrzeganie przepisów bhp obowiązuje w każdym przypadku. Co więcej, dłuższe przebywanie w pracy (wydłużony dzień pracy) sugeruje raczej potrzebę dokładniejszego przeanalizowania stanowisk pod kątem ich ergonomiczności i narażenia na działanie czynników szkodliwych.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SOCJOLOGICZNE

Wydłużona dzienna norma czasu pracy wskazuje na możliwość kumulacji określonych czynników szkodliwych.

Cechy pracowników, na jakie należy zwrócić uwagę wyrażając zgodę na ich pracę w skróconym tygodniu, to przede wszystkim:

- Dobry stan zdrowia
- Odporność na stres
- Umiejętność organizacji pracy
- Zdyscyplinowanie

Przyczyny powodujące, że pracownik występuje o skrócony tydzień pracy mogą być różne i – przypomnijmy – pracownik nie musi ich ujawniać w składanym wniosku.

Najczęściej motywy takich decyzji wiążą się z zaangażowaniem pracownika poza firmą. W grupie korzystających z omawianego systemu organizacji czasu są przede wszystkim:

Rodzice małych dzieci – w ten sposób organizują oni pracę zawodową i opiekę nad dziećmi dzieląc między sobą przeznaczane dni na jedne i drugie obowiązki.

Przykład

Ojciec dziecka ustala z pracodawcą, że chce pracować w skróconym tygodniu od poniedziałku do czwartku. Ma pełny etat i obowiązujące go 40 godzin pracy rozkłada w dogodny dla niego sposób na cztery dni (np. 4 x 10 godzin).

Matka dziecka zatrudniona jest w systemie weekendowym i pracuje od piątku do niedzieli.

W ten sposób dziecko ma codziennie zapewnioną opiekę rodziców przez cały dzień.

Młodzież łącząca pracę z nauką

Przykład

Pracownik chce rozpocząć naukę w systemie zaocznym w szkole wyższej, w której zajęcia odbywają się od piątku do niedzieli. Dlatego poprosił, żeby ustawić tak jego harmonogram czasu pracy, aby mógł pracować od poniedziałku do czwartku po 10 godzin.

Osoby pracujące dodatkowo w drugim miejscu pracy

Przykład

Pracownik wziął kredyt mieszkaniowy. Spłaca dość wysokie raty i z tego powodu podjął dodatkową pracę w niepełnym wymiarze w innej firmie. Zwrócił się z wnioskiem do pracodawcy w podstawowym miejscu pracy, gdzie jest zatrudniony na pełnym etacie o skrócenie tygodnia pracy do 4 dni. W piątki, soboty i niedziele pracuje dodatkowo u innego pracodawcy.

PAMIĘTAJ !

Pamiętajmy, że zarówno fakt wydłużonego czasu pracy w skali dnia, jak i to, że praca w skróconym tygodniu najczęściej wiąże się z dodatkowymi obowiązkami pracownika poza firmą (opieka nad dzieckiem, nauka, dodatkowa praca zarobkowa) nie jest bez znaczenia dla jego wydajności i stanu zdrowia – zwłaszcza w dłuższych okresach, kiedy zmęczenie i stres kumulują się. W przypadku osób kontynuujących naukę należy pamiętać też o okresach zwiększonego narażenia na te negatywne zjawiska (czas egzaminów).

Aby więc optymalnie wykorzystać możliwości, jakie daje pracodawcy skrócony tydzień pracy, należy przede wszystkim bezwzględnie stosować się do norm czasu pracy i przestrzegać obowiązujących okresów przerw i odpoczynku.

WADY I ZALETY ROZWIĄZANIA

Z faktu, że skrócony tydzień pracy wprowadza się na wniosek pracownika, wynika, że jest to forma organizacji pracy i czasu korzystna dla niego. Jeżeli jednak nie byłoby to rozwiązanie korzystne też dla pracodawcy, to może on nie wyrazić zgody na taką zmianę organizacji.

	KORZYŚCI-ZALETY	WADY-KOSZTY
DLA PRACODAWCY	▪ Możliwość wydłużenia czasu pracy firmy bez wzrostu zatrudnienia ▪ Możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (dopasowania dni i godzin pracy do ich potrzeb) ▪ Możliwości pozyskania dodatkowych pracowników ▪ Lepsze możliwości motywowania pracowników	▪ Zmiany w organizacji pracy firmy ▪ Ograniczone możliwości pracy w godzinach nadliczbowych ▪ Większe prawdopodobieństwo konfliktów (stres, zmęczenie) ▪ Możliwe wahania wydajności /efektywności
DLA PRACOWNIKA	▪ Możliwość dopasowania dni pracy do innych obowiązków: – lepsze warunki godzenia pracy z życiem rodzinnym – lepsze warunki godzenia pracy z nauką ▪ Możliwość podjęcia pracy dodatkowej	▪ Możliwa niższa wydajność w kolejnych dniach i godzinach pracy ▪ Możliwe okresy kumulacji zmęczenia i stresu i przenoszenia go na życie pozazawodowe

4. PRACA W SYSTEMIE WEEKENDOWYM

System weekendowy to także stosunkowo nowa możliwość organizowania pracy, wprowadzona do polskiego Kodeksu pracy w 2004 r. Ma wiele cech pod względem zasad organizacji i obowiązujących norm takich samych, jakie wskazuje się przy skróconym tygodniu pracy.

W praktyce pracodawca może skorzystać z systemu pracy weekendowej w sytuacji, gdy chce uzupełnić kadrę swoich pracowników wykonujących standardowo pracę od poniedziałku do piątku – grupą tzw. „weekendowców", tak aby praca trwała bez przerwy 7 dni w tygodniu.

§ PODSTAWY PRAWNE

System weekendowy został wprowadzony do Kodeksu pracy na mocy art. 144.

Polega on na tym, iż pracownik wykonuje pracę jedynie w piątki, soboty, niedziele i święta.

Praw i obowiązków pracowników zatrudnionych w systemie weekendowym nie należy mylić z prawami i obowiązkami związanymi z wykonywaniem pracy w niedziele i dni świąteczne (dni ustawowo wolne od pracy) przez pracowników zatrudnionych w podstawowym systemie czasu pracy.

Może zdarzyć się sytuacja, że maksymalna liczba godzin, które pracownik może przepracować w ciągu piątków, sobót, niedziel i świąt występujących w okresie rozliczeniowym będzie w niektórych miesiącach niższa niż obowiązujący pracownika wymiar czasu pracy – np. gdy w którymś z tych dni wypada święto narodowe będące dniem wolnym od pracy. Nawet jednak w takiej sytuacji pracownika zatrudnionego w systemie weekendowym nie można zatrudnić z tego powodu w inne dni tygodnia. Nie można też pomniejszyć z tego tytułu przysługującego pracownikowi wynagrodzenia.

Przykład

W maju 2008 r. będzie 5 piątków, 4 soboty, 4 niedziele i święto – 3 maja. Przy wydłużeniu czasu pracy do 12 godzin umożliwi to przepracowanie 156 godzin. Natomiast wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego na pełny etat wyniesie 168 godzin.

Większość pracodawców stosując weekendowy system czasu pracy zatrudnia pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy. To rozwiązanie problemu niedopracowania do wymiaru czasu pracy. Jest to działanie uzasadnione, pod warunkiem że zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy wynika z woli pracownika, tj. wprost z jego wniosku.

UMOWA O PRACĘ

Kodeks pracy jedynie dla dwóch systemów czasu pracy zastrzega wymóg wprowadzania ich przez umowę o pracę. Dotyczy to – oprócz systemu skróconego tygodnia pracy – systemu pracy weekendowej. Praca weekendowa jest to więc system wymagający wprowadzenia poprzez zmianę umowy o pracę (wypowiedzenie, porozumienie zmieniające).

PAMIĘTAJ !

System można wprowadzić tylko i wyłącznie na wniosek pracownika.

Wykonywanie pracy w systemie weekendowym może odbywać się jedynie na wniosek pracownika. Pracodawca może jednak nie wyrazić zgody na pracę w tym systemie.

Z powyższego warunku wynika, że systemem pracy weekendowej można objąć tylko **pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę** (art. 150 § 3 Kp). Wprowadzenie go wymaga zastosowania wypowiedzenia zmieniającego lub zawarcia z pracownikiem – w formie aneksu do umowy o pracę – porozumienia zmieniającego.

W praktyce mamy jednak najczęściej do czynienia z sytuacją, gdy już w podaniu o zawarcie pierwszej umowy o pracę pracownik wskazuje, że chciałby pracować w systemie weekendowym.

Zawieranie umowy o pracę weekendowa na wniosek pracownika oznacza, że decyzja o przyjęciu wniosku pozostaje w gestii pracodawcy.

W umowie należy zawrzeć – poza podstawowymi elementami, które muszą znaleźć się w każdej umowie:

- określenie, że praca będzie wykonywana w piątki, soboty i niedziele;
- określenie wymiaru czasu pracy;
- określenie indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika.

CZAS PRACY

Stosowanie tego systemu powinno wynikać z indywidualnych potrzeb pracownika.

Również w tym systemie można przedłużyć dobowy wymiar czasu pracy obowiązujący w ramach tych trzech dni.

Ograniczenia (jak w skróconym tygodniu pracy):
- maksymalny dobowy wymiar czasu pracy to 12 godzin,
- okres rozliczeniowy skrócony jest do 1 miesiąca.

Dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin na dobę, daje podstawy do ustalenia indywidualnego (dla każdego pracownika) rozkładu czasu pracy. Ponieważ maksymalny czas pracy w systemie weekendowym wynosi 36 godzin (3 x 12), jest to forma organizacji pracy niepełnoetatowej. Wymiar czasu pracy w okresie rozliczeniowym, który nie może być dłuższy niż 1 miesiąc, w tym systemie jest najczęściej niższy od powszechnie obowiązującego. Obowiązują więc wszystkie zasady prawa odnoszące się do tej formy zatrudnienia, opisane w pierwszej części tego rozdziału poradnika.

W systemie pracy weekendowej obowiązują ograniczenia długości dobowego czasu pracy dla pewnych grup pracowników:

Czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę w stosunku do następujących grup pracowników:

- zatrudnionych na stanowiskach pracy, na których występują przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń lub natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia,
- opiekujących się dzieckiem do ukończenia przez nie 4. roku życia (jeśli nie wyrazili zgody),
- oraz pracownic w ciąży.

Do grupy pracowników weekendowych nie stosuje się zasady, zgodnie z którą co czwarta niedziela ma być wolna od pracy.

- Możliwe jest łączenie pracy weekendowej ze skróconym tygodniem pracy, lecz nie u jednego pracodawcy, bo wówczas naruszyłby on wynikające z Kodeksu pracy uprawnienie pracownika do odpoczynku tygodniowego i dobowego.
- Możliwe jest wykonywanie pracy weekendowej w domu – w całości lub w części, ponieważ to strony umowy o pracę ustalają miejsce wykonywania pracy oraz system czasu pracy. Nie mamy jednak wówczas nadzoru nad czasem pracy. W przypadku, gdy decydujemy się na takie rozwiązanie należy zmienić miejsce wykonywania pracy określone w umowie o pracę oraz określić w umowie, w jakie – jeżeli nie we wszystkie – dni pracownik będzie pracował w domu, a w jakie w zakładzie pracy.
- Przy pracy weekendowej w domu obowiązują pracodawcę zasady odnoszące się i do jednego, i drugiego sposobu organizowania pracy.
- Warto wskazać, iż w tym systemie nie jest możliwe stosowanie przerywanego systemu czasu pracy, gdyż wyklucza to treść art. 139 § 2 Kp.

*Pracodawca może także wystąpić z taką propozycją, ale nie może arbitralnie narzucić jej pracownikowi.

URLOP WYPOCZYNKOWY

W tym systemie pracy urlop wypoczynkowy jest udzielany w dni, które są dla pracownika dniami pracy, a więc będą to również niedziele i dni świąteczne. Dniami, w których pracownik przebywa na urlopie, są więc dni od piątku do niedzieli włącznie.

Urlopu udziela się w wymiarze odpowiadającym części dobowego wymiaru czasu pracy tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy część urlopu pozostała do wykorzystania jest niższa niż pełny dobowy wymiar czasu pracy pracownika w dniu, na który ma być udzielony urlop.

ORGANIZACJA STANOWISKA PRACY

Praca weekendowa pozwala na zastosowanie tzw. dzielonego stanowiska pracy, z którego w dni od poniedziałku do piątku korzysta pracownik zatrudniony w systemie podstawowym, a od piątku do niedzieli – pracownik „weekendowy”.

Z uwagi na możliwość – i częstą praktykę – wydłużonego do 12 godzin dnia pracy ważne jest, aby stanowiska te spełniały normy ergonomiczne i odpowiadały zasadom bhp.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SOCJOLOGICZNE

Trudno wskazać jakieś szczególne cechy bądź umiejętności, które cechować powinny pracowników weekendowych. Należy natomiast mieć na uwadze wpływ pracy w dni często wolne od pracy dla większości pozostałych pracowników.

Największy zakres stosowania systemu pracy weekendowej występuje w handlu i usługach (najliczniejsza grupa to pracownicy usług osobistych i sprzedawcy). Jest to też forma pracy silnie sfeminizowana, gdyż umożliwia łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi, przejmowanymi na czas weekendu przez pozostałych członków rodziny, pracujących w podstawowym systemie czasu.

Dezintegrujący wpływ pracy w tym systemie wynika z faktu, że pracownik weekendowy nie ma możliwości spędzania z rodziną czasu, który pozostali członkowie rodziny mają wolny.

Jest to bardzo aktualny i poważny problem naszego kraju. Od długiego czasu toczą się bowiem w społeczeństwie dyskusje nt. dopuszczalności pracy – zwłaszcza w handlu – w niedziele. Argument „prorodzinny" ma duże znaczenie i jest akceptowany przez dużą część społeczeństwa. Jednak jest i druga strona zjawiska: pracownicy weekendowi – w większości – to osoby, które muszą pracować, aby zdobyć pieniądze (na utrzymanie rodziny, na sfinansowanie nauki). Ograniczenie dni pracy w weekendy spowoduje ograniczenie liczby miejsc pracy w tym systemie i skrócenie czasu pracy. Decyzje takie nie pozostaną bez wpływu na możliwości podjęcia takiej pracy i poziom – niski – wynagrodzeń za pracę w ograniczone do piątku i soboty dni weekendowe.

Wśród pracowników weekendowych dużą grupę stanowią też młodzi ludzie kontynuujący naukę w systemie dziennym. Przy znacznym zakresie ponoszenia kosztów nauki przez uczniów i studentów praca weekendowa jest dla nich bardzo korzystnym rozwiązaniem. Tu jednak – podobnie jak przy skróconym tygodniu pracy – pracodawcy powinni pamiętać o nasilonych problemach łączenia pracy z nauką w okresach sesji egzaminacyjnych.

W przypadku zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy „typowych pracowników weekendowych" duże znaczenie ma brak możliwości zatrud-

niania ich przez tego samego pracodawcę w inne niż weekend (piątek-niedziela) dni tygodnia.

„Według analiz resortu pracy zakaz handlu w niedziele mógł spowodować utratę zatrudnienia przez 50-70 tys. osób. Kosztowałoby to państwo ponad miliard złotych rocznie. Na tę kwotę składają się m.in. wyższe wydatki na zasiłki dla bezrobotnych – 420-590 mln zł – oraz mniejsze wpływy budżetowe z podatków – 545-764 mln zł".

„Stanisław Szwed (PiS) zapowiedział, że PiS złoży wkrótce projekt nowelizacji Kodeksu pracy, który „zakłada zakaz handlu w 12 głównych świąt w ciągu roku, m.in. Boże Narodzenie, Wielkanoc, Boże Ciało, Święto Niepodległości, 1 i 3 maja". Dodał, że zakaz nie będzie dotyczył m.in. aptek czy stacji benzynowych. Według Szweda Sejm będzie mógł zająć się projektem już w kwietniu".

Projekt zakazu handlu w niedziele był krytykowany zarówno przez handlowców i przedsiębiorców, jak i klientów oraz organizacje gospodarcze. Negatywnie skutki nowego zapisu odczuliby nie tylko handlowcy, ale również branże pośrednie.

„Gazeta Wyborcza”, 16.03.2007

Łódzki sąd administracyjny orzekł, że uchwała zgierskich radnych zakazująca hipermarketom pracy w niedziele jest bezprawna. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Łodzi zastanawiał się nad rozstrzygnięciem pół godziny. I przyznał rację wojewodzie. A uzasadnienie było miażdżące dla zgierskiej uchwały:

„Sąd uznał, że naruszono trzy artykuły konstytucji (20., 22. i 32.). Wolność gospodarcza to jedna z podstaw ustrojowych i jej ograniczenie musi wynikać z ustawy, a nie z uchwały, i być uzasadnione ważnym interesem publicznym" - pisze dziennik.

„Sąd potwierdził, że samorząd może określać godziny pracy sklepów czy punktów usługowych, ale nie ma prawa różnicować podmiotów gospodarczych w zależności od powierzchni. Różne traktowanie podmiotów w zależności od tego, czy prowadzą działalność na 300 czy 200 mkw. to naruszenie konstytucyjnej zasady równości. Poza tym sąd zauważył, że uchwała utrudnia pracę małym sklepom czy zakładom wynajmującym powierzchnię handlową w hipermarketach."

„Gazeta Wyborcza”, 5.10.2006

Niekorzystne światło na rozwiązanie w postaci pracy weekendowej rzuca fakt znaczącej koncentracji tego systemu pracy w super- i hipermarketach, w których PIP wykazał liczne nadużycia w ewidencji czasu pracy. Nie jest to jednak negatywna praktyka o powszechnym zasięgu.

WADY I ZALETY ROZWIĄZANIA

Pogodzenie interesów pracodawcy i pracownika w przypadku pracy weekendowej wynika z dwóch podstawowych zasad wprowadzania tego systemu:

- wniosek pracownika, a więc jako rozwiązanie odpowiadające jego indywidualnym potrzebom,
- zgoda pracodawcy na wprowadzenie rozwiązania stanowiąca o możliwości decydowania o stosowaniu rozwiązań korzystnych także dla firmy.

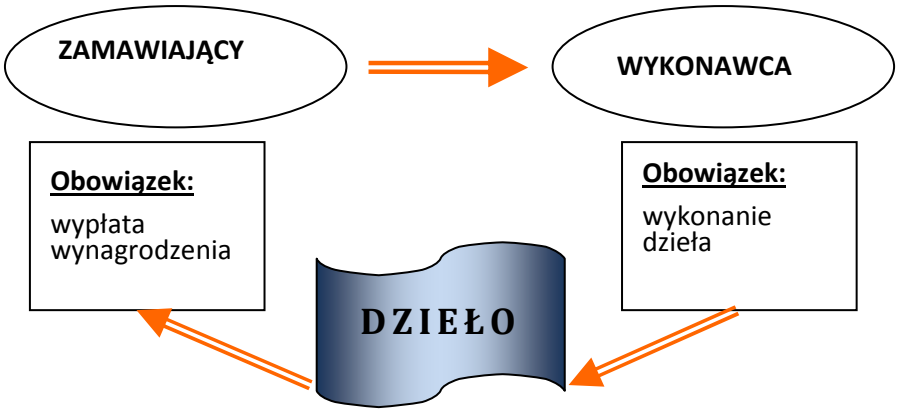
	Korzyści-zalety	Wady-koszty
DLA PRACODAWCY	Możliwość wydłużenia czasu pracy firmy na dni wolne od pracy (sobota-niedziela) bez wzrostu zatrudnienia Możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (dopasowania dni i godzin pracy do ich potrzeb) Możliwości pozyskania dodatkowych pracowników Wysoka wydajność pracowników pracujących trzy dni w tygodniu Lepsze możliwości motywowania pracowników	Brak możliwości wykorzystania pracowników w inne dni tygodnia – stosownie do potrzeb firmy Złożone procedury ewidencji czasu pracy Ograniczona identyfikacja pracowników z firmą, która może ograniczać wydajność pracy
DLA PRACOWNIKA	Możliwość podjęcia pracy dodatkowej Lepsze warunki godzenia pracy z obowiązkami opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny Lepsze warunki godzenia pracy z nauką	Ograniczone kontakty z pracownikami firmy pracującymi w systemie podstawowym – ograniczony dostęp do informacji Niskie wynagrodzenia: – ograniczone możliwości pracy w godzinach nadliczbowych – zatrudnienie w działach gospodarki i na stanowiskach o relatywnie niskim poziomie wynagrodzeń Ograniczony udział w życiu rodzinnym

V. UMOWY CYWILNOPRAWNE

Wykonywanie pracy nie musi odbywać się na podstawie umowy o pracę. Tę nie zawsze dogodną i kosztowną – zwłaszcza dla pracodawcy – formę często zastępuje się więc umowami cywilnoprawnymi (o dzieło, zlecenia) lub przez zlecanie zadań osobom samozatrudnionym.

1. UMOWA O DZIEŁO

W poszukiwaniu elastycznych sposobów godzenia zakresu pracy do wykonania z wielkością zatrudnienia przy minimalizacji kosztów takich dostosowań pracodawcy coraz częściej sięgają do umów o dzieło. Ten rodzaj umowy cywilnoprawnej nazywany jest inaczej **umową rezultatu**.



Oznacza to, że:

efektem takiej umowy jest konkretne dzieło: namalowany obraz, napisana książka, przygotowany scenariusz lekcji czy wykładu/szkolenia,

skomponowanie utworu muzycznego, napisanie programu komputerowego itp.

Za dzieło można również uznać rezultat niematerialny, gdy przedmiotem świadczenia jest np. nauczenie określonej umiejętności czy przeszkolenie do zawodu.

Przypadki błędnego stosowania umów o dzieło i umów zlecenie (zamiennie) wynikają z możliwych trudności interpretacji co jest, a co nie jest dziełem. Generalnie przyjmuje się zasadę, że dzieło to efekt pracy, który da się zdefiniować jako **dokonany rezultat działania**.

RÓŻNICE MIĘDZY UMOWĄ O DZIEŁO I UMOWĄ ZLECENIA

Umowa o dzieło:		**Umowa-zlecenie:**
osiągnięcie określonego w treści rezultatu (np. ekspertyza prawna)		wykonanie pracy (działanie), bez konieczności osiągnięcia określonego efektu końcowego (np. doradztwo prawne)

Ważną cechą umów o dzieło jest fakt, że zamawiający dzieło nie ponosi ryzyka związanego z jego wykonywaniem i nie jest zobowiązany do zapewniania warunków niezbędnych do wykonania dzieła.

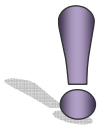
W praktyce oznacza to np., że nie jest obowiązkiem zamawiającego obraz zapewnienie wykonawcy dzieła płótna, farb, pędzli, sztalug, odpowiednio oświetlonej pracowni itd.

Pracodawca-zleceniodawca nie bierze też odpowiedzialności za bhp, udzielanie urlopów, wypłatę świadczeń chorobowych, odpraw, zasiłków itp.

Podstawowe, niezbędne elementy umowy o dzieło to:

- określenie, jakie dzieło ma być wykonane (szczegóły – gdy jest ich dużo – zazwyczaj precyzuje się w załączniku do umowy),
- termin wykonania dzieła,

- sposób przekazania go zamawiającemu,
- wysokość wynagrodzenia.



PAMIĘTAJ !

Umowa o dzieło musi być umową:

- zobowiązującą,
- wzajemną,
- odpłatną (umowa o dzieło ma zawsze charakter odpłatny),
- opartą na wzajemnych uzgodnieniach – na konsensusie.

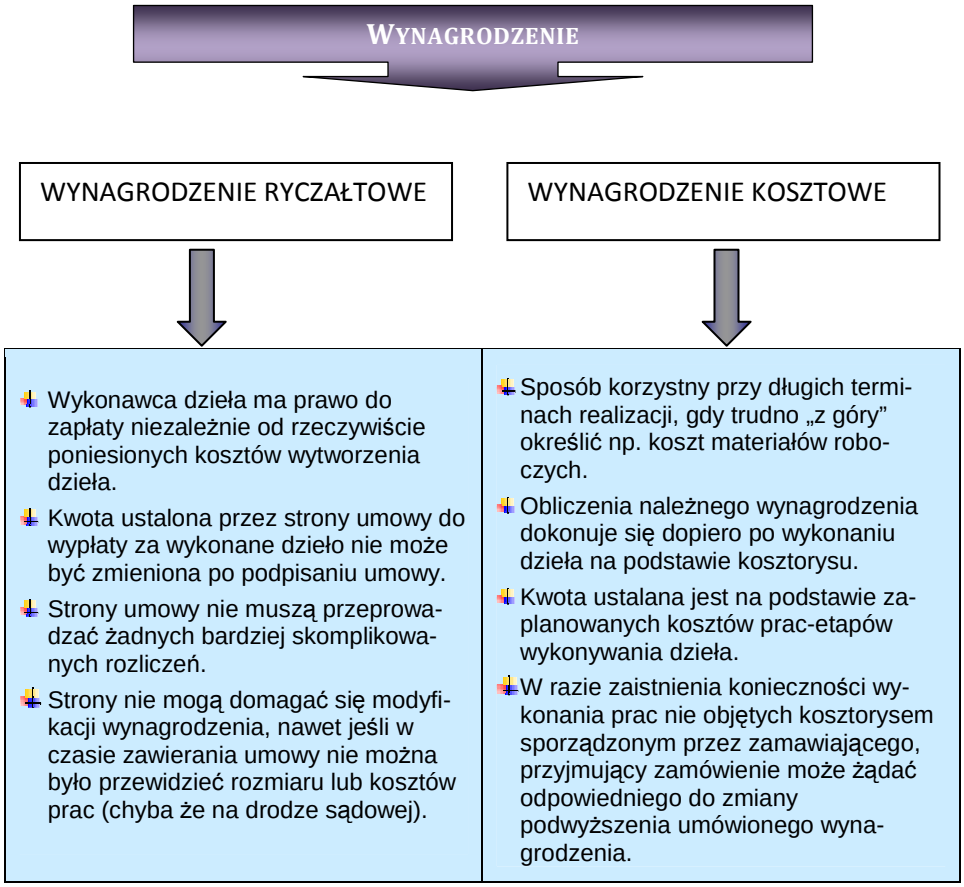
Dzieła nie musi wykonać osoba podpisująca umowę – chyba że jest to zastrzeżone w treści umowy. Ona musi jedynie dostarczyć je w formie, terminie i w sposób ustalony w treści umowy.

Pracodawca może zawrzeć umowę o dzieło z pracownikiem zatrudnianym przez siebie na podstawie umowy o pracę. W takiej sytuacji ma obowiązek opłacania od wynagrodzenia za dzieło składki na ubezpieczenie emerytalno-rentowe i zdrowotne.

PRZYPOMINAMY !

Zlecający ma obowiązek odprowadzenia podatku dochodowego od osób fizycznych. Koszty uzyskania przychodów od umowy o dzieło są ustalone ryczałtowo, na poziomie 20%. Wyjątkowo, jeżeli przedmiotem umowy o dzieło jest utwór w rozumieniu prawa autorskiego i następuje przekazanie zamawiającemu praw do tego utworu, stosuje się koszty 50%.

Wzajemne zobowiązania zleceniodawcy i wykonawcy dzieł są szczegółowo określone w Kodeksie cywilnym i pole swobodnego określania wzajemnych zobowiązań jest tu raczej ograniczone. **Uregulowania prawne dotyczące umów o dzieło sformułowano w Kodeksie cywilnym, w art. 627-646**.



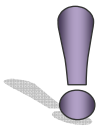
W treści umowy, w której nie ma kwotowo określonego wynagrodzenia możliwe jest wskazanie, kiedy zleceniodawca zapłaci wyższą, a kiedy niższą kwotę, np. stosownie do spełnienia stawianych warunków pożądanych, ale niekoniecznych (np. obraz może zostać odpowiednio oprawiony lub nie).

Gdy w toku wykonywania prac okaże się, że konieczne jest wypłacenie znacznie wyższego wynagrodzenia niż kosztorysowe, zamawiający może odstąpić od umowy, jeżeli został spełniony jeden z następujących warunków:

- niezbędne jest przeprowadzenie prac, których konieczności przeprowadzenia nie przewidziano przy sporządzaniu umowy kosztorysowej,

- w czasie wykonywania prac, w wyniku zarządzenia właściwego organu państwowego, podwyższeniu uległy obowiązujące dotychczas ceny, na których oparto kosztorys.

Jeśli w umowie nie określono wynagrodzenia za wykonanie dzieła (ani podstaw do jego ustalenia), należne jest zwykłe wynagrodzenie za dzieło danego rodzaju. Mogą w takiej sytuacji pojawić się problemy z wynagrodzeniem za przygotowanie utworów nowatorskich, oryginalnych, w odniesieniu do których nie można w pełni zastosować zasady porównania.



Zamawiający musi wypłacić wynagrodzenie za dzieło nawet, gdy nie zostało ono wykonane, ale przyczyny niewywiązania się wykonawcy z umowy leżą po stronie zamawiającego. W takiej sytuacji zamawiający może odliczyć z wynagrodzenia koszty, które były zaplanowane, ale których faktycznie nie poniósł wykonawca.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SPOŁECZNE

Czynnikiem istotnym w przypadku zawierania umów o dzieło jest jakość i terminowość pracy (dzieła), której wykonania oczekuje zlecający. Ponieważ nie zawsze jesteśmy w stanie określić wszystkie kryteria, które powinno spełniać dzieło, należy pamiętać, że umowy o jego wykonanie powinny być podpisywane z osobami:

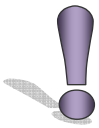
- rzetelnymi,
- wykonującymi pracę terminowo,
- o sprawdzonej jakości pracy.

Wykonawcy powinni cechować się odpowiednią jakością wykonywanej pracy (praca odbywa się bez nadzoru zleceniodawcy). Przed zawarciem umowy warto sprawdzić opinie o potencjalnych wykonawcach dzieła, porównać jakość i ceny ich produktów.

Jeżeli umowa o dzieło jest podstawowym lub jedynym źródłem dochodu, to może pojawić się problem wynikający z nieregularnego uzyskiwania wynagrodzenia za wykonane dzieła. Umowa o dzieło jest więc zdecydowanie korzystna w przypadku osób o dobrym statusie materialnym, niezależnych finansowo. Wśród grup zawodowych wskazywanych jako „typowe" przy tym typie umów wskazuje się przedstawicieli wolnych zawodów, artystów, rzemieślników. Osoby w trudniejszej sytuacji dochodowej, o kwalifikacjach łatwo dostępnych na rynku pracy, uzyskując tylko okresowo dochody z tytułu umów o dzieło mogą popaść w ubóstwo. Dlatego tak ważna jest też umiejętność gospodarowania nieregularnie uzyskiwanymi dochodami.

Rosnąca liczba umów o dzieło to m.in. skutek „ucieczki" pracodawców od kosztów pracy, a w przypadku pracowników – ograniczenie obciążeń podatkowych.

Państwowa Inspekcja Pracy zwraca uwagę na nadużywanie tego rozwiązania kosztem umów o pracę, co przynosi negatywne skutki dla bezpieczeństwa pracowniczego (umowa na czas realizacji dzieła) i socjalnego (brak ubezpieczenia społecznego) wykonawców pracy.



Zatrudnienie ma charakter stosunku pracy, gdy spełnia następujące warunki:

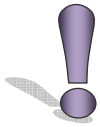
- podporządkowanie pracownika kierownictwu pracodawcy,
- odpłatność wykonywanej pracy,
- wykonywanie pracy osobiście przez pracownika,
- powtarzanie pracy w codziennych lub dłuższych odstępach czasu,
- wykonywanie pracy „na ryzyko" pracodawcy, co oznacza, że pracodawca ponosi ujemne konsekwencje niezawinionych błędów popełnianych przez pracownika, obowiązany jest spełniać wzajemne świadczenie na rzecz pracownika w przypadkach zakłóceń w funkcjonowaniu zakładu, np. przestoju lub złej kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- wykonywanie pracy w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę.

PAMIĘTAJ !

Umowa o dzieło (jak i umowa-zlecenie) nie może nosić cech stosunku pracy. Zgodnie bowiem z art. 22 Kp przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

Umowa o wykonanie pracy nie posiadająca wyżej wymienionych cech nie powoduje powstania stosunku pracy, nawet jeżeli spełnia niektóre z wyżej wymienionych warunków. Gdy jednak w zawartej umowie występują z równym nasileniem cechy umowy o pracę i umowy o dzieło, wówczas może zdarzyć się tak, że zainteresowany wykonawca pracy wybierze się do sądu pracy z powództwem o ustalenie stosunku pracy. Należy bowiem pamiętać, że zatrudnienie w warunkach charakterystycz-

nych dla stosunku pracy jest zatrudnieniem pracowniczym, bez względu na nazwę umowy, jaką strony jej nadały.



WADY I ZALETY ROZWIĄZANIA

Istotne jest, że w przypadku umów o dzieło ich efekty kumulują się w miarę powtarzalności ich zawierania.

	KORZYŚCI-ZALETY	WADY-KOSZTY
DLA PRACODAWCY	▪ Wyeliminowanie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowniczym (zasiłki, odprawy, urlopy) ▪ Ograniczenie kosztów rekrutacji pracowników ▪ Brak odpowiedzialności za warunki wykonywania pracy ▪ Możliwość doboru wykonawcy dzieła wg zasad rynkowych ▪ Duża możliwość wpływu na jakość pracy ▪ Silniejszy związek jakości pracy z wynagrodzeniem za jej wykonanie	▪ Możliwe problemy z wyceną pracy ▪ Dodatkowe obciążenie związane z obowiązkiem odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku umów zawartych z własnymi pracownikami ▪ Obciążenie procedurą rozliczenia podatku dochodowego od zawartych umów
DLA PRACOWNIKA	▪ Możliwość pozyskania dodatkowych dochodów ▪ Możliwość negocjowania wynagrodzenia ▪ Możliwość swobodnego organizowania swojej pracy i czasu oraz ilości czasu na nią przeznaczanego ▪ Możliwość zlecenia wykonania dzieła podwykonawcom	▪ Brak bezpieczeństwa pracowniczego: – systematycznych dochodów z pracy – prawa do urlopu – prawa do zasiłków chorobowych, dla bezrobotnych, odprawy – brak świadczeń socjalnych ▪ Brak obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego przy umowach spoza miejsca zatrudnienia na podstawie umowy pracowniczej ▪ Przy wynagrodzeniu kwotowym narażenie na wahania cen powodujące wzrost wartości wykonywanych prac

2. UMOWA ZLECENIE

W odróżnieniu od umowy o dzieło, zwanej umową rezultatu – umowa zlecenia nazywana jest **umową starannego działania**. Oznacza to, odwrotnie niż w umowie o dzieło, że...

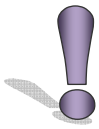
> … istotne są przede wszystkim starania podjęte, by osiągnąć wynik, a nie sam tylko rezultat tych starań.

Zasady zawierania umów zlecenia, sytuacje, gdy można z nich skorzystać oraz zakres informacji, jakie należy zawrzeć w umowie zlecenia określone zostały w Kodeksie Postępowania Cywilnego – nie w Kodeksie pracy (art. 734-751 Kpc).

> Umowa zlecenia na zleceniodawcę nie nakłada obowiązków przewidzianych wobec pracowników (z wyjątkiem przepisów dotyczących bhp), a zleceniobiorcom nie daje żadnych uprawnień wynikających z Kodeksu pracy.

Umowa zlecenia może być zawarta zarówno z osobą fizyczną, jak i osobą prawną, ale – co ważne – mającą zdolność do wykonywania czynności prawnych.

Nie ma prawnych ograniczeń liczby możliwych do zawarcia umów zlecenia. Warto natomiast oceniać efektywność (jakość, wydajność, koszt) wykonywania zadań firmy na podstawie takiej umowy i porównać ją z efektywnością pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.



WAŻNE !

Zastępowanie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków zatrudnienia pracowniczego jest niedopuszczalne (art. 22 § 12 Kp).

Umowy zlecenia nie mogą być zawierane tylko w celu obejścia prawa pracy.

Jeżeli pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem, to strony nawiązują stosunek pracy.

Z zakwalifikowaniem danej umowy łączą się określone, ważne dla obu stron konsekwencje. Zleceniodawca nie musi udzielać urlopu, prowadzić ewidencji czasu pracy czy zakładać akt osobowych dla osób zatrudnionych na podstawie umowy zlecenia.

„Jeśli osoba wykonuje pracę w warunkach odpowiadających *de facto* stosunkowi pracy, to w istocie nie ma znaczenia nazwa zawartej umowy. Nawiązany stosunek powinien mieć cechy właściwe dla stosunku pracy (a zatem praca wykonywana w sposób skooperowany, pod kierownictwem, wykonywana osobiście i za wynagrodzeniem), które strony chciały jedynie „ukryć" pod nazwą umowy cywilnoprawnej.

Ponadto, jak stwierdził Sąd Najwyższy w wyroku z 25 kwietnia 1997 r., nazwanie umowy przez strony „umową zlecenia" nie stanowi przeszkody do jej zakwalifikowania jako umowy o pracę".

(sygn. akt II UKN 67/97, OSNP z 1998 r. nr 2, poz. 57)

… co prawda o kwalifikacji prawnej umowy decyduje całokształt jej postanowień, ale jednak nazwanie jej przez strony umową zlecenia, a nie umową o pracę, nie jest okolicznością obojętną, może bowiem wskazywać, jaki był cel umowy i zgodny zamiar stron. Z orzecznictwa Sądu Najwyższego wynika również, że zastrzeżenie osobistego wykonywania pracy w określonych dniach i godzinach nie przesądza o nawiązaniu stosunku pracy, ponieważ takie elementy występują także w stosunkach cywilnoprawnych.

(por. wyrok SN z 6 października 1998 r., sygn. akt I PKN 389/98, OSNAPiUS z 1999 r. nr 22, poz. 718)

O kwalifikacji umowy jako zlecenia lub umowy o pracę może decydować też sama **treść łączącej strony umowy**. Wskazuje też na to bogate w omawianym zakresie orzecznictwo Sądu Najwyższego.

„Wypłacenie dodatkowego wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych przemawia za tym, że strony łączył stosunek pracy.
(wyrok z 4 grudnia 1998 r., sygn. akt I PKN 484/98,
OSNAPiUS z 2000 r. nr 2, poz. 62)

Główne różnice między umową zlecenia a stosunkiem pracy to:

BRAK PODPORZĄDKOWANIA ZLECENIOBIORCY WOBEC ZLECENIODAWCY:

- brak konieczności nadzorowania przez zleceniodawcę pracy zleconej
- brak obowiązku konsultowania toku wykonywania pracy ze zleceniodawcą
- zleceniodawca i zleceniobiorca są podmiotami równorzędnymi

Odmiennie niż w umowie o dzieło przy zleceniu **zasadą jest osobista praca przyjmującego**. Może on powierzyć wykonanie zlecenia osobie trzeciej tylko wtedy, gdy wynika to z umowy, ze zwyczaju, albo gdy jest do tego zmuszony przez okoliczności. W takiej sytuacji jednak zleceniobiorca powinien możliwie jak najszybciej poinformować zleceniodawcę o tym fakcie i przekazać mu informacje umożliwiające kontakt z osobą, która go zastąpi.

ZLECENIODAWCA DAJE WSKAZÓWKI, ALE NIE ZARZĄDZA ZLECENIOBIORCĄ

PODSTAWY PRAWNE

UMOWA

Umowa zlecenia **nie musi mieć formy pisemnej**, ale forma ustna bywa niekorzystna.

Umowa wygasa w przypadku:

- wykonania zlecenia,
- utraty przez zleceniobiorcę zdolności do wykonania zlecenia,
- utraty przez zleceniobiorcę zdolności do wypowiedzenia umowy,
- śmierci zleceniobiorcy.

Umowa może zostać w każdej chwili wypowiedziana lub rozwiązana za porozumieniem stron. Natomiast zleceniodawca może wypowiedzieć umowę w każdym czasie bez konieczności dostosowania się do jakichkolwiek terminów. Oczywiste jednak jest, że powinny to być powody istotne, a ponadto:

- koszty (wydatki) poniesione już przez zleceniodawcę wymagają zwrotu,
- należy wypłacić zleceniobiorcy należną część wynagrodzenia,
- naprawić szkodę spowodowaną wycofaniem się z umowy bez ważnych przyczyn (dotyczy obydwu stron umowy).

Jeżeli umowę wypowiada bez ważnego powodu osoba przyjmująca zlecenie odpłatne, odpowiada wobec drugiej strony za powstałą z tego tytułu szkodę.

Nie ma zakazu zawierania umowy zlecenia z własnym pracownikiem. W takiej sytuacji jednak umowa podlega takim samym rygorom opodatkowania i obowiązku opłacania składek na ubezpieczenie zdrowotne, chorobowe, wypadkowe i emerytalne, jakie wiążą się z umową o pracę. Podstawą wymiaru składki jest łączny przychód pracownika z tytułu umowy o pracę i umowy zlecenia.

Ubezpieczeniom społecznym nie podlegają pracujący na podstawie umowy zlecenia pełnoletni studenci i uczniowie, którzy nie ukończyli 26 lat (zleceniodawca nie płaci za nich składki na ubezpieczenie, co obniża koszty zatrudnienia). Nie podlegają im też pracownicy mający umowę o pracę i osoby prowadzące działalność gospodarczą, ale w innym zakresie niż prace objęte zleceniem.

WYNAGRODZENIE

Wynagrodzenie z umowy zlecenia przysługuje za samo „staranne działanie", nie zaś za jego rezultat.

Zlecenie może być wykonane odpłatnie lub – czego nie dopuszcza umowa o dzieło – nieodpłatnie. Z domniemania wynika jednak, że zleceniobiorca powinien otrzymać wynagrodzenie za swoją pracę.

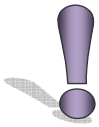
Jeżeli strony umowy ustaliły, że za wykonanie zlecenia nie będzie wypłacane wynagrodzenie, to warunek ten należy zapisać w umowie.

Określana w umowie zlecenia wartość zlecanych prac opierana jest na rynkowej wycenie pracy określonego rodzaju. Sytuacja na lokalnym rynku pracy ma istotne znaczenie dla takiej wyceny.

Przy wycenie wartości zlecenia pod uwagę należy brać:

- czas niezbędny do wykonania zlecenia,
- stopień skomplikowania wykonywanych czynności,
- kwalifikacje i umiejętności zleceniobiorcy.

Pracodawcy, którzy zawierają umowy zlecenia z osobami, które nie są ich pracownikami, a wykonywane prace są także w zakresie prac wykonywanych w ich firmie najczęściej dokonują wyceny na podstawie stawek płac pracowników.



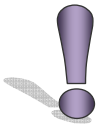
PAMIĘTAJ !

Poza wynagrodzeniem za wykonanie zlecenia zleceniobiorca ma również obowiązek zwrócenia wydatków na jego realizację poniesionych przez zleceniobiorcę.

Możliwe jest też wypłacenie wykonawcy zlecenia zaliczki na sfinansowanie kosztów niezbędnych do realizacji zleconych prac.

ORGANIZACJA STANOWISKA PRACY

Umowa zlecenia – jako tylko w wąskim zakresie regulowana Kodeksem pracy – nie obliguje pracodawcy do przestrzegania jakichkolwiek szczególnych reguł organizacji stanowiska pracy zleceniobiorcom, z których znaczna grupa wykonuje pracę poza firmą, często pracę mobilną.



PAMIĘTAJ !

Art. 304 § 1 Kp nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy także osobom fizycznym wykonującym pracę na innej podstawie niż stosunek pracy w zakładzie pracy lub w miejscu przez niego wyznaczonym.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SOCJOLOGICZNE

W wielu omówieniach zasad zawierania umowy zlecenia podkreśla się, że polega na **wzajemnym zaufaniu** (ograniczony zakres możliwej kontroli, brak wymogu zawierania umowy na piśmie). Przejawem zaufania jest też – co prawda ograniczona, ale w praktyce częsta – możliwość wykonania zlecenia przez wybranego przez zleceniobiorcę zastępcę.

Samodzielność pracy wykonywanej na podstawie zlecenia i dysponowania czasem wymaga od wykonawcy dużej samodyscypliny, umiejętności organizowania swojego czasu i czasu pozostałych domowników, terminowości, rzetelności.

Problemem, jaki wiąże się ze stosowaniem umowy zlecenia w ostatnich latach, jest nadużywanie przez pracodawców tej formy umowy zamiast umowy o pracę. Ponieważ zatrudnienie przy realizacji zlecenia nie związane z umową o pracę nie gwarantuje dostępu do świadczeń pracowniczych, problem tych nadużyć jest problemem ważkim.

WADY I ZALETY ROZWIĄZANIA

Wady i zalety stosowania umowy zlecenia są podobne do tych, jakie wymieniono opisując umowę o dzieło. Siła skutków, jakie niesie ta forma wykonywania pracy na podstawie zlecenia także wzrasta wraz ze wzrostem skali zjawiska.

	KORZYŚCI-ZALETY	WADY-KOSZTY
ZLECENIODAWCA	▪ Wyeliminowanie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowniczym (zasiłki, odprawy, urlopy) ▪ Ograniczenie kosztów rekrutacji pracowników ▪ Możliwość doboru wykonawcy dzieła wg zasad rynkowych ▪ Nie wymaga formy pisemnej ▪ Może być wykonywane bez wynagrodzenia	▪ Dodatkowe obciążenie związane z obowiązkiem odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku umów zawartych z własnymi pracownikami ▪ Obciążenie procedurą rozliczenia podatku dochodowego od umów zawartych z pracownikami i osobami nie zatrudnionymi ▪ Brak wymogu formy pisemnej umowy może prowadzić do nieporozumień i konfliktów przy interpretacji wcześniejszych ustaleń stron
ZLECENIOBIORCA	▪ Możliwość pozyskania dodatkowych dochodów ▪ Możliwość negocjowania zasad gratyfikacji ▪ Możliwość swobodnego organizowania swojej pracy i czasu oraz ilości czasu na nią przeznaczanego	▪ Nadużywanie umowy o dzieło kosztem umów o pracę ▪ Brak bezpieczeństwa pracowniczego: – prawa do urlopu – prawa do zasiłków chorobowych, dla bezrobotnych, odprawy – brak świadczeń socjalnych ▪ Możliwość zlecenia wykonania dzieła podwykonawcom ▪ Brak obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego przy umowach spoza miejsca zatrudnienia na podstawie umowy pracowniczej ▪ Brak wymogu formy pisemnej umowy może prowadzić do nieporozumień i konfliktów przy interpretacji wcześniejszych ustaleń stron

PORÓWNANIE ZASAD OBOWIĄZUJĄCYCH PRZY UMOWIE O DZIEŁO I UMOWIE ZLECENIA

UMOWA O DZIEŁO	UMOWA O PRACĘ
Ukierunkowana na rezultat (umowa rezultatu)	Ukierunkowana na proces wykonywania pracy (umowa starannego działania)
Nie nakłada na zlecającego obowiązków wobec pracowników wynikających z Kodeksu pracy	Nie nakłada na zlecającego obowiązków wobec pracowników wynikających z Kodeksu pracy – z wyjątkiem obowiązku zapewnienia odpowiednich warunków związanych z bhp
Dzieło może – bez ograniczeń – wykonywać osoba zastępująca wykonawcę	Zlecenie powinien wykonać bezpośrednio zleceniobiorca
Wykonywane prace (dzieło) wymagają wypłacenia wynagrodzenia	Nie ma obowiązku wynagradzania za wykonanie zlecenia
Nie może zastępować umowy o pracę	Nie może zastępować umowy o pracę
Swobodny wybór zleceniodawcy co do miejsca i czasu wykonywania umowy	Swobodny wybór zleceniodawcy co do miejsca i czasu wykonywania umowy
Nie podlega nadzorowi ze strony zlecającego	Nie podlega nadzorowi ze strony zleceniodawcy
Można zawierać umowę z własnym pracownikiem	Można zawierać umowę z własnym pracownikiem
Zlecający ma obowiązek odprowadzenia podatku dochodowego od zrealizowanej umowy	Zlecający ma obowiązek odprowadzenia podatku dochodowego, a w przypadku własnych pracowników także składek ubezpieczeniowych, jeżeli zlecenie wiązało się z wypłata wynagrodzenia

VI. EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM

Kochasz życie? Nie trwoń więc swojego czasu, ponieważ ono jest z niego utkane.

Lektura niniejszego poradnika w wielu miejscach pokazała wzrost znaczenia elastycznych rozwiązań. Są one procesem obiektywnym nierozerwalnie związanym ze zmianami gospodarczymi, technologicznymi, globalizacją, konkurencją światową, sytuacją demograficzną, wzrostem zatrudnienia kobiet itd. Tak naprawdę w perspektywie nie ma od tego ucieczki. Aby skutecznie wykorzystać pokazane w poprzednich rozdziałach rozwiązania, należy posiadać jeszcze jedną umiejętność zawodową, której potrzebują wszyscy.

TO DOBRE I SKUTECZNE ZARZĄDZANIE CZASEM

Zarządzanie czasem to przede wszystkim racjonalna jego organizacja, konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych zasad i technik pracy. Innymi słowy to świadoma próba kontroli i rozdysponowania ograniczonych zasobów czasu w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez zbędnego trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie[19].

[19] Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem: bądź panem własnego czasu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

„Nie ma nic łatwiejszego niż być zajętym i nic trudniejszego niż być efektywnym…"

(R. Alec Mackenzie, autor książki „The Time Trap)

„By przetrwać i osiągnąć sukces, musisz być wydajny i skuteczny. Zarządzanie czasem polega na aktywnym działaniu na rzecz wydajności i skuteczności, tak aby ułatwić sobie osiąganie zamierzonych celów.

Sukces nie jest sprawą przypadku, zależy od Ciebie.

Zarządzanie czasem nie jest już kwestią wyboru. Każdy kto chce pracować efektywnie, przeznaczyć go w odpowiednich proporcjach na karierę zawodową i życie prywatne, musi zrobić coś więcej, niż tylko zorganizować swój czas. W dzisiejszym globalnym świecie, w którym liczy się przede wszystkim konkurencyjność, wydajność i skuteczność, dodatkowy czas poświecony pracy nie gwarantuje, że Twoja firma odniesie sukces. Sukces jest możliwy tylko przez zwiększenie produktywności, efektywności i skuteczności[20].

Odpowiedzialność za efektywne zarządzanie czasem spoczywa w równej mierze na barkach poszczególnych pracowników, kierowników i kadry zarządzającej[21].

Twoje problemy z zarządzaniem czasem często prowadzą do sytuacji, w której odczuwasz mniejsze zadowolenie z własnego życia zawodowego, odnosisz mniej sukcesów, jesteś coraz bardziej zmęczony

[20] Mayer J.J., *Organizacja czasu*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.

[21] *Zarządzanie czasem. Zwiększ własną produktywność i efektywność*, Harvard Business Essentials MT Biznes, Warszawa 2006.

i zestresowany i coraz trudniej przychodzi godzenie pracy z życiem i obowiązkami pozazawodowymi[22].

Skuteczne zarządzanie czasem daje wiele korzyści, między innymi ogranicza marnowanie czasu, zmniejsza przeciążenie pracą, zmniejsza presję czasu, zmienia wydajność i skuteczność.

Pokonywanie codziennych zadań i problemów to wzajemnie ze sobą powiązane działania, które przebiegają zazwyczaj według określonej kolejności. Dla potrzeb „zarządzania czasem" opisano je za pomocą **kręgu reguł**, który określa związki między kolejnymi etapami[23].

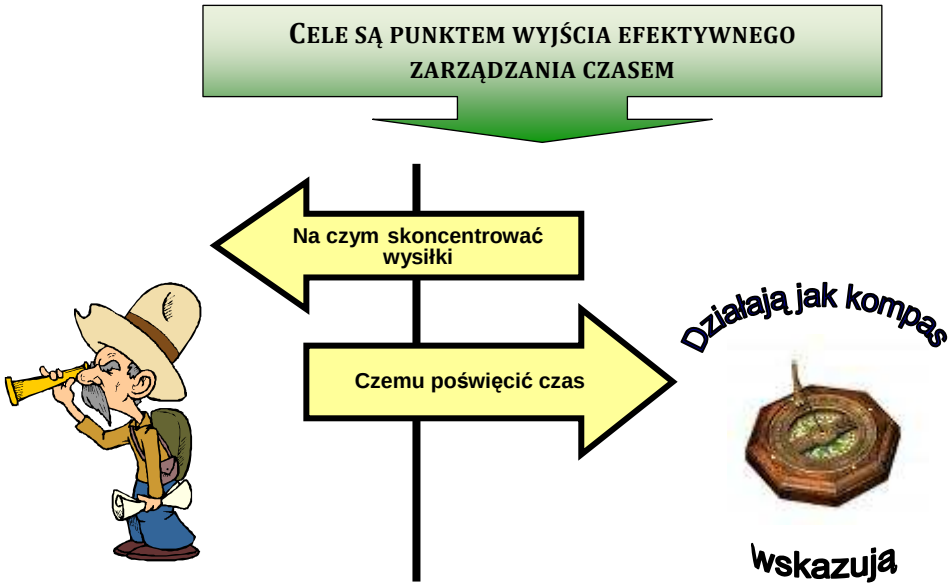
Krąg reguł wraz z kolejnymi etapami

❶ OKREŚLANIE CELU

Zacznijmy od punktu wyjścia. Niemożliwe jest osiągnięcie celu, bez jego wyznaczenia. Efektywne kierowanie firmą jest możliwe tylko wtedy, gdy realizuje ona jasne i jednoznaczne cele oraz gdy istnieje kontrola stopnia ich realizacji.

[22] Czas wolny został zaliczony w Polsce do dóbr luksusowych (wg sondażu „Rzeczypospolitej" przeprowadzonego w 2007 r. – czas wolny zajął czwarte miejsce wśród dóbr luksusowych). Specjaliści twierdzą, że w Polsce dobrze zarabiający ludzie o chwili dla siebie mogą tylko pomarzyć.

[23] Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*…, op. cit.



Wyznaczanie celów jest podstawą procesu definiowania pożądanych wyników. Każda niejasność może mieć wpływ na wiele aspektów Twojej pracy i Twojego zespołu.

Właściwe zarządzanie czasem wymaga zaplanowania i zorganizowania podejmowanych wysiłków w taki sposób, by prowadziło to do możliwie najszybszego osiągnięcia zamierzonych celów.

Określenie celów i ocena ich realizacji pozwoli Ci[24]:

- skupić się na tym co najważniejsze,
- zapewnić zespołowi ujednolicone wytyczne,
- wydatkować mniej energii na zadania inne niż żywotne,
- unikać marnowania czasu,
- zmotywować się,
- podnieść ogólne zadowolenie z pracy.

Dobrze określone cele charakteryzują się pięcioma cechami: **szczegółowe, wymierne, osiągalne, realistyczne i ograniczone w czasie.**

[24] *Zarządzanie czasem. Zwiększ własną produktywność i efektywność*…, op. cit.

Aby dobrze sformułować cel wykorzystuje się często zasadę SMARTER[25] określającą cechy dobrze sformułowanego celu:

- konkretny,
- mierzalny,
- ambitny,
- realistyczny,
- określony w czasie,
- ekscytujący,
- zapisany.

Określanie celów to proces permanentny ulegający ciągłym przeobrażeniom. Cele różnią się pod względem ważności i ram czasowych. Ze względu na zasięg czasowy wyróżnić możemy:

- cele długoterminowe (strategiczne), które wyznaczają kierunek działania,
- cele krótkoterminowe (taktyczne), które często proponują rozwiązania,
- cele bieżące (operacyjne), dają konkretne zadania.

Dobre zarządzanie czasem wymaga przemyślenia oczekiwań wobec siebie i innych, hierarchizacji celów i zadań w przyjętej perspektywie czasowej.

> Ustal jasno, do czego zmierzasz i skoncentruj się na dążeniu do tego. To pierwszy krok ku optymalnemu wykorzystaniu czasu.
>
> Brian Tracy

❷ PLANOWANIE

Na wykonanie naszej pracy i osiągnięcie zaplanowanych celów mamy do dyspozycji ograniczoną ilość czasu. Planowanie jest szkicowaniem przebiegu pracy w określonym czasie w przyszłości. Musisz na-

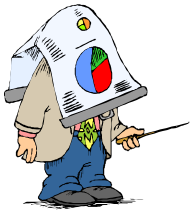
[25] Zasada nazwana od pierwszych liter angielskich słów określających cechy dobrze sformułowanego celu: S-specific; M-measurable; A-ambitious; R-realistic; T-time oriented; E-exciting, R-recorded.

uczyć się wykorzystywać swoje najcenniejsze dobro, jakim jest czas, na jeden z dwóch sposobów[26]:

- spożytkowanie posiadanego czasu na czynności o największej zyskowności – (kryterium maksymalizacji);
- osiągnięcie ustalonych celów przy możliwie najmniejszym nakładzie czasu – (kryterium minimalizacji).

Przez zwiększenie czasu na planowanie można zredukować czas niezbędny na wykonanie zadań i zyskać ten czas.

Przyjrzyjmy się zasadom i regułom prawidłowego i optymalnego planowania czasu:



Czas pracy

60% czynności zaplanowane	20% czynności nieoczekiwane	20% czynności spontaniczne

Jak widać rozkład czasu powinien składać się z trzech bloków: ok. 60% to czynności zaplanowane, ok. 20% czynności nieoczekiwane – to rezerwa czasu i czynności, których nie możemy zaplanować oraz 20% – czynności nieoczekiwane.

Planowanie musi być realistyczne: należy planować tylko taką ilość zadań, która jest możliwa do zrealizowania.

Z uwagi na czas realizacji wyróżniamy planowanie:

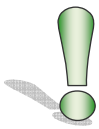
- strategiczne (powyżej 5 lat) – plan przyszłości, dzięki któremu o wiele łatwiej wytyczyć ścieżki postępowania i realizacji (co zamierza się osiągnąć w życiu, lista wartości);
- długoterminowe (od 2 do 5 lat) – konkretne przedsięwzięcia służące realizacji nadrzędnego celu;
- średnioterminowe (od kilku miesięcy do roku) – to odpowiedź na pytanie, co należy zrobić, aby zrealizować plan długoterminowy;
- krótkoterminowe (do trzech miesięcy) – krótkie zadania do wykonania;
- bieżące – codziennie lub w skali tygodnia (godziny i terminy spotkań, spraw do załatwienia).

[26] Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*…, op. cit.

Stosunkowo łatwą do wykorzystania metodą planowania krótkoterminowego jest tzw. Metoda ALPEN[27], na którą składa się pięć etapów. Zastosowanie tej metody w praktyce i konsekwentne planowanie dnia przy niewielkim nakładzie daje wiele korzyści, a przede wszystkim zysk czasu dzięki metodycznej pracy.

Pięć etapów metody ALPEN
1. zestawienie zadań 2. ocena czasu trwania czynności 3. rezerwa czasu na sprawy nieprzewidziane (reguła 60:40) 4. ustalenie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności 5. kontrola realizacji, przeniesienie spraw niezałatwionych

Źródło: Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem…,* op. cit.



PAMIĘTAJ !

Zdolność ustalenia priorytetowych celów, zadań i działań stanowi podstawę osobistej skuteczności.

Podejmujemy decyzję, jakimi zadaniami musimy zająć się w pierwszej kolejności, jakimi w drugiej i które zostawimy na koniec.

❸ PODEJMOWANIE DECYZJI

Decydowanie oznacza wyznaczanie priorytetów. Wg A. K. Koźmińskiego jest to świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania.

[27] Nazwa metody pochodzi od początkowych liter niemieckich słów określających etapy metody planowania: **A**ufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren; **L**änge schätzen; **P**ufferzeiten einplanen; **E**ntscheidungen treffen ; **N**achkontrolle.

Gdy zidentyfikujesz i nadasz priorytet zadaniom, za które jesteś odpowiedzialny, musisz przystąpić do ich systematycznej realizacji.

W praktyce wykorzystuje się rozmaite kryteria i metody, według których wyznacza się hierarchię ważności najistotniejszych zadań. Polegają one głównie na wyodrębnianiu zadań najważniejszych i pilnych od zadań mniej ważnych, koncentracji na problemach zasadniczych, analizie realizowanych zadań pod względem ich udziału w wyniku końcowym[28].

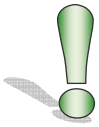
4 REALIZACJA I ORGANIZACJA

Na etapie realizacji i organizacji można unikać szeregu czynności i jałowych przebiegów, porządkując zadania do wykonania według określonej kolejności i inaczej organizując swoją pracę i dzień pracy.

Wszelkie tworzone reguły co do organizacji dnia pracy nie mogą być obowiązującymi zaleceniami. Dla każdego pracownika nie ma lepszego stylu pracy niż stworzony przez niego samego. Przyjrzyj się dla przykładu regułom dotyczącym przebiegu dnia pracy:

- dobre przygotowanie do pracy,
- wpływ na wyznaczanie terminów,
- unikanie działań o negatywnych skutkach zdrowotnych,
- unikanie nieplanowanych, spontanicznych działań,
- robienie przerw we właściwym czasie, odpowiednie tempo pracy,
- seryjne załatwianie niewielkich zadań o podobnym charakterze,
- sensowne kończenie rozpoczętych prac,
- produktywne wykorzystywanie nadwyżek czasu, np. jałowych przebiegów lub oczekiwania,
- wprowadzenie do swojego dnia pracy czasu bez zakłóceń,
- kontrolowanie czasu pracy i planów,
- respektuj wahania własnego rytmu sprawności.

[28] Specjaliści od zarządzania czasem proponują: analizę ABC (opartą na doświadczeniu, że procentowy udział zadań ważnych i mniej ważnych jest taki sam – 15% najważniejsze zadania; 20% przeciętnie ważne; 65% zadania mniej ważne lub nieważne); zasadę Pareto 80:20 (wymaga ona przeanalizowania wszystkich zadań pod względem ich udziału w wyniku końcowym); zasadę Eisenhowera (priorytety są ustalane według kryteriów pilności i ważności).



PAMIĘTAJ !

Najważniejsze zadania, prace wymagające dużej koncentracji, wysokiej wydajności i jakości muszą być wykonywane w okresie najwyższej sprawności psychofizycznej.

Absolutna wartość najwyższej i najniższej sprawności jest indywidualnie zróżnicowana, jednak rzeczą wspólną dla wszystkich są wahania sprawności.

Według Krzywej Wydajności Dobowej opracowanej przez REFA* (Stowarzyszenie ds. pracy i rozwoju przedsiębiorstw) wyż energetyczny występuje między godzinami 9-11 oraz 19-21. W tych godzinach powinniśmy planować najważniejsze zadania, wymagające pełnego skupienia. Niż energetyczny występuje w godzinach od 14 do 16.

W tych godzinach powinniśmy wykonywać czynności rutynowe, nie wymagające zaangażowania – wypełnianie standardowych dokumentów, wykonywanie umówionych telefonów itp.

Największe niebezpieczeństwo spowodowania wypadku, błędy, wybrakowane wyroby pojawiają się w określonych fazach rytmu.

*REFA - Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Zdolność pracownika do pracy, jego wydajność i skuteczność uwarunkowana jest, obok funkcji fizjologicznych, także czynnikami społecznymi (warunki życia i pracy, motywacja do pracy, nawyki jednostek). Pewną rolę odgrywa również znużenie pracą i zmęczenie. Dostosowanie się do zmiany rytmu życia i pracy wymaga od pracownika pewnego wysiłku adaptacyjnego, który może być większy lub mniejszy zależnie od zgodności oferowanych rozwiązań czasowych z preferencjami poszczególnych pracowników. I tak np. preferencje dla pracy rozpoczynającej się wcześniej lub później wiążą się z przynależnością jednostki do typu „skowronków" lub „sów".

Właśnie stworzenie możliwości wpływania przez pracownika na rozłożenie czasu pracy, co zakładają elastyczne formy jej organizacji, pozwala uwzględnić te preferencje z korzyścią dla wyników pracy i zadowolenia z pracy.

Zdolność do pracy podlega różnego rodzaju rytmom (sprawności fizycznej, psychicznej i intelektualnej) w skali dnia, tygodnia, miesiąca, roku i całego życia zawodowego pracowników.

Spróbuj określić swój indywidualny rytm dnia i namalować przebieg własnej krzywej. Wykorzystaj do tego następujące pytania[29]:

1) o jakiej porze dnia czuję się najbardziej sprawny, pełen energii i sił twórczych?
2) o jakiej porze jestem najbardziej sprawny umysłowo?
3) o jakiej porze zaczynam odczuwać zmęczenie albo wykonywanie określonych czynności przychodzi mi ze szczególnym trudem?
4) o jakiej porze czuję się wyczerpany i zmęczony?
5) kiedy uprawiam sport, zajmuję się hobby, rozluźniam się?
6) o jakiej porze chciałbym sypiać lub rzeczywiście kładę się do łóżka?

A teraz w następnym kroku przygotuj arkusz roboczy. W boczku tabeli wpisz porę dnia, a w główce swoją indywidualną sprawność w sześciu kolumnach: 1) pełnia sił; 2) kreatywność; 3) trudności; 4) zmęczenie; 5) odprężenie; 6) senność. Porównaj ze stanem faktycznym: jak wygląda rozkład Twojego czasu, kiedy załatwiasz sprawy ważne oraz kiedy wykonujesz mniej istotne czynności. Obserwację prowadź przez 10 dni.

Dla ułatwienia sporządzenia własnej krzywej biorytmu możesz skorzystać z kalendarzy biorytmów, oferowanych przez różnych producentów oprogramowania komputerowego.

Niezwykle ważnym elementem wpływającym w ogromnym stopniu na dzienne obciążenie pracą i jej wyniki jest **styl pracy**. Ocena stylu pracy, czyli świadomość mocnych i słabych stron, może pomóc Ci w lepszej organizacji czasu.

Czy zastanawiałeś się kiedykolwiek nad stylem pracy swoich pracowników? Warto to zrobić przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu pracy w elastycznych formach jej organizacji.

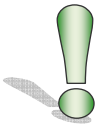
Skorzystaj z testu samooceny zaproponowanego przez prof. Lothara J. Seiwerta, czołowego eksperta w dziedzinie zarządzania czasem.

[29] Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*…, op. cit., s. 180.

Mój indywidualny styl pracy	**Prawie nigdy (0)**	**Czasami (1)**	**Często (2)**	**Prawie zawsze (3)**
Czy macie skłonności do: 1) odsuwania na później niemiłych prac i zadań? 2) przekładania koniecznych, ale niemiłych decyzji na inny dzień? 3) upewniania się co do zdania innych osób przed podjęciem nieprzyjemnej lub trudnej decyzji? 4) wykonywania wszystkiego osobiście? 5) jednoczesnego opracowywania większej liczby problemów?				
1) pracy w napięciu nerwowym i pospiechu? 2) przystępowania do pracy bez uprzedniego zastanowienia się nad najlepszym sposobem postępowania? 3) przerywania wykonywanej właśnie pracy, aby zająć się innymi rzeczami? 4) odkładania trudnych spraw na później po ich wstępnym opracowaniu? 5) pracy bez należytej koncentracji? 6) pracy przez dwie godziny lub dłużej bez przerwy? 7) częstego niedoprowadzania wykonywanych prac do końca spowodowanego ustawicznymi zakłóceniami z zewnątrz? 8) tracenia cennego czasu na pojedyncze zadania specjalne lub sprawy poboczne? 9) zajmowania się zadaniami należącymi do innych osób, tylko dlatego, że są dla Was interesujące?				

10) podejmowania się każdego zadania o każdym czasie, bo nie umiecie mówić „nie”?				
1) zajmowania się sprawami beznadziejnymi, takimi jak poszukiwanie osoby winnej powstania jakiegoś błędu lub walką z aparatem administracyjnym przedsiębiorstwa? 2) dążenia do tego, aby wszystkie zadania wykonywać z najwyższą perfekcją, nawet gdy nie jest to konieczne? 3) dążenia do poznania wszystkich faktów? 4) rozwijania własnej inicjatywy dopiero po otrzymaniu impulsu z zewnątrz? 5) stałej chęci udzielania pomocy innym osobom w ich problemach związanych z pracą?				
Suma Dodajcie ilość zakreśleń w poszczególnych kolumnach i obliczcie łączną ilość uzyskanych punktów.	x 0	x 1	x 2	x 3
	= 0	+	+	+
			=	

Źródło. L. J. Seifert L., *Zarządzanie czasem*…, op. cit., s. 193

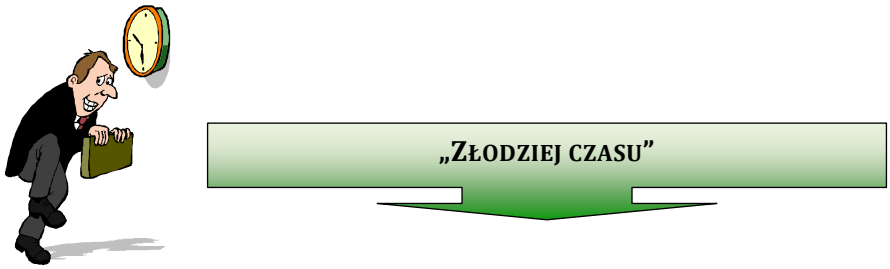


PAMIĘTAJ !

W tym przypadku dużo nie znaczy dobrze!

Im wyższa jest liczba punktów, tym bardziej sam sobie przeszkadzasz w produktywnej pracy!

Jak widzisz, wiele problemów w zarządzaniu czasem wynika z naszych zachowań i nawyków. Wciąż powtarzamy te same błędy i tracimy czas przy wielu okazjach. Jak uwolnić się od „złodziei czasu"? Na początku musimy ich zidentyfikować. Poznaj więc siedem czynników (zidentyfikowanych na podstawie wielu badań) przyczyniających się do marnowania czasu[30]:



1. NATARCZYWE TELEFONY

Dzwonek telefonu wytrąca nas zbyt często z toku myślenia i odrywa od wykonywanych zajęć.

2. NIEZAPOWIEDZIANI GOŚCIE, INTERESANCI

To zarówno koledzy z firmy, jak i klienci oraz interesanci zewnętrzni. Odrywają nas od realizowanych aktualnie czynności, utrudniają skupienie myśli oraz uniemożliwiają ponowne zajęcie się pracą.

3. SPOTKANIA I ZEBRANIA

Dotyczy to spotkań i zebrań zaplanowanych i improwizowanych, na których (w świetle badań) menedżerowie spędzają około 40-50% czasu roboczego. Czas nie jest zmarnowany, jeśli w wysokim stopniu przyczyniają się one do realizacji Twoich celów. Często jednak uczestniczymy w zebraniach marnujących czas, które są niepotrzebne, nie trzymają ustalonego porządku, trwają dłużej niż zaplanowano, nie dają szans na podjęcie decyzji i nikogo nie zobowiązują do podejmowanych zadań.

4. NAGŁE ALARMOWE SYTUACJE

Do marnowania czasu zmusza nas bardzo często konieczność natychmiastowego rozwiązania problemów, które pojawiły się nagle oraz nagłych kryzysów.

[30] Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Muza SA, Warszawa 2006.

5. ODKŁADANIE SPRAW NA PÓŹNIEJ

Z tym złodziejem czasu spotykamy się dość często. Odkładamy sprawy, które powinny być zrobione w danej chwili, odraczamy je lub nigdy nie realizujemy. Towarzyszy nam zazwyczaj poczucie winy i mamy wrażenie, że przytłaczają nas ciągle odłożone prace.

Dlaczego tak się dzieje? Oczywiście istnieje wiele przyczyn, ale najczęściej odkładamy sprawy na później, gdy nie wiemy od czego zacząć, zadania, które mamy przed sobą do zrealizowania są nieprzyjemne lub nieciekawe oraz obawiamy się porażki.

6. POGAWĘDKI TOWARZYSKIE

Rozmowy o rzeczach nieistotnych zajmują w budżecie czasu poważną pozycję. Często rozmawiamy o sprawach błahych, nie mających nic wspólnego z wykonywaną pracą. Odrywamy się niby na chwilę od realizowanych aktualnie zadań, po czym tracimy wiele czasu, by osiągnąć podobny stopień zaangażowania. Nie doceniamy wpływu przerw na naszą pracę, a analiza budżetów czasu pokazuje, że tracimy w ten sposób cenne minuty (może to być w sumie około 25% całego czasu pracy). Powoduje to opóźnienia w realizacji zadań, a czasami wydłużanie czasu pozostawania w biurze.

7. NIEZDECYDOWANIE I OPÓŹNIENIA

Nasze niezdecydowanie pochłania znacznie więcej czasu niż nam się wydaje. Nie potrafimy podejmować racjonalnych decyzji bez poznania wszystkich faktów. Marnujemy często swój czas, swoich podwładnych i współpracowników.

Każdy z nas mógłby do wymienionych pożeraczy czasu dodać kolejne wraz z przyczynami ich powstawania. Musimy w tym miejscu zadać sobie pytanie, jak ograniczyć lub wykluczyć z życia zawodowego i prywatnego „złodziei czasu", by nie odbierali i marnotrawili nam tego najcenniejszego dobra, jakim jest CZAS.

Oto kilka **praktycznych wskazówek**, by pozbyć się lub ograniczyć możliwości działania marnotrawców naszego czasu[31].

- Formułuj cele, wyznacz priorytety i rozplanuj swój czas.

[31] Ibidem.

- Zaplanuj przebieg spotkań, którym przewodniczysz lub bierzesz udział; unikaj zebrań bez jasno określonego celu.
- Zawsze precyzyjnie rozdzielaj zadania i określaj nieprzekraczalne terminy ich wykonania.
- Decyzje podejmuj szybko, licz się z koniecznością pokonywania przeszkód i dokonywania korekt.
- Rozwiązuj problemy i sytuacje kryzysowe, gdy się pojawią.
- Nie bądź niewolnikiem dzwoniącego telefonu.
- Koncentruj się na wykonaniu i rezultatach najważniejszych rzeczy.
- Poskrom pocztę elektroniczną, zajmując się nią tylko w wyznaczonym czasie w ciągu dnia.

5 KONTROLA

Ostatnim polem w zewnętrznym kręgu reguł i zasad zarządzania czasem jest kontrola. Termin, czas trwania oraz częstotliwość kontroli uzależniona jest od wyznaczonych celów, rodzaju realizowanych zadań.

Kontrola własnej efektywności pomoże nam wyciągnąć wnioski dotyczące naszej umiejętności zarządzania czasem. Konieczna jest zatem kontrola realizacji wykonanych zadań i czynności oraz ich wyników. Dzięki temu zyskamy poczucie panowania nad własnym czasem, pomoże to ocenić konstruktywnie cele, jakie sobie postawiliśmy. Samokontrola stanowi zatem niezwykle istotny mechanizm w zarządzaniu czasem, pełni nie tylko funkcję ewaluacyjną, ale również nastawia nas pozytywnie do pracy.

Kontrola zdaniem L. J. Seiwerta obejmuje trzy zadania:

- Określenie stanu obecnego (JEST), co zostało osiągnięte do momentu przeprowadzenia kontroli;
- Porównanie stanu zamierzonego (POWINNO BYĆ) z obecnym. Jakie odstępstwa mają miejsce;
- Wprowadzanie poprawek w przypadku stwierdzenia odstępstw.

Ten etap jest okazją do nauki zarówno dla bezpośrednich przełożonych, jak i podwładnych. Po wykonaniu zadania zlecający i wykonawca powinni ocenić co zrealizowano dobrze, co źle, co można by w czasie realizacji zadania usprawnić. Zdobyte doświadczenie można wykorzy-

stać do wspierania rozwoju pracowników (w przypadku przełożonego) oraz samorozwoju (w przypadku podwładnego).

6 INFORMACJA I KOMUNIKACJA

Przypomnij sobie, jak wygląda krąg reguł zarządzania czasem. Obszar z numerem 6 leży w środku kręgu, a pozostałe funkcje z numerami 1-5 obracają się wokół niego.

Informacja i komunikacja łączą działania z zakresu zarządzania czasem i są zasadniczą funkcją każdego procesu kierowania i zarządzania. Z badań wynika, że menedżerowie przeciętnie około 80% czasu poświęcają na prowadzenie korespondencji, telefonowanie, udział w naradach i spotkaniach.

Zastanów się, ile procent czasu w Twoim budżecie zajmuje „informacja i komunikacja" oraz jaki procent informacji będących w obiegu jest po prostu zbyteczny.

Komunikacja = wymiana informacji

Zalew codziennych materiałów do czytania jest coraz trudniejszy do opanowania. Na wielu stanowiskach dużą część dnia pracy poświęca się czytaniu. Niektórzy menedżerowie i pracownicy muszą być na bieżąco z technicznymi nowinkami dotyczącymi ich branży, inni regularnie muszą zapoznawać się z okólnikami, korespondencją wewnętrzną, aktami prawnymi itp. Zawsze trzeba najpierw zdecydować, którym z wielu publikacji poświęcimy uwagę. Zanim oddamy się czytaniu, samo dokonanie wyboru może zająć sporo czasu.

Racjonalne czytanie oznacza celowy wybór i podjęcie decyzji co czytamy, a co odrzucamy.

Niewyczerpanym źródłem informacji, do którego dostęp jest szybki i prosty, jest Internet. Wystarczy wejść na stronę np. określonej firmy i uzyskać szczegółowe dane. Koszty zdobycia informacji są w takim przypadku minimalne, a Ty możesz je zdobyć nie opuszczając biura lub domu. Musisz jednak pamiętać, że surfowanie po Internecie bardzo wciąga i złe wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych może stać się zamiast udogodnienia pożeraczem naszego czasu.

Wykorzystaj technologie informacyjne i komunikacyjne, by ograniczyć czas podróży służbowych. Wideokonferencje i konferencje multime-

dialne można z powodzeniem wykorzystać oszczędzając czas i pieniądze. Coraz więcej firm wykorzystuje także nowoczesne technologie oferując swoim pracownikom szkolenia on-line. Oprócz wielu innych korzyści umożliwiają one naukę w dowolnej chwili bez konieczności zmiany harmonogramów zadań żywotnych dla Twojej firmy, a także eliminują poważne źródło konfliktu praca – życie prywatne.

LITERATURA

BC Federation of Labour, *Job-sharing*, http://www.bcfed.com.

Borkowska S. (red)., *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003.

Diamantopoulou A., *Commission proposes EU strategy for long-term investment in high-quality jobs and living standards. News*, The European Commission, Brussels 20.06.2001, http://europa.eu.int/comm/ employment_social/New.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of work and employment in Europe. Issues and challenges*, Foundation paper no 1., Dublin 2002.

Extended and unusual working hours in European companies, Eurofound 2007.

International Labour Office (ILO), *Work-sharing and Job-sharing*, Information Sheet No. WT-17, Geneva August 2004.

Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Machol-Zajda L., *Job-sharing – stosowane rozwiązania, przegląd doświadczeń*, Warszawa 2005.

Mayer J.J., *Organizacja czasu*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.

Not Married to the Job. Annual Report on the American Workplace. Alliance for Marriage 2006, www.afmusa.org.

Quintin O., *Quality of social and employment policies: investing in quality*, European Conference, Brussels 22-23.02.2001.

Riedmann A., Bielenski H., Szczurowska T., Wagner A., *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.

Rząd w trosce o polskie rodziny – projekt programu polityki rodzinnej rządu Jarosława Kaczyńskiego, Warszawa, z dnia 8 marca 2007 r.

Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem: bądź panem własnego czasu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

Social partners sign teleworking accord. European Industrial Relations Observatory on line http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/EU0207204F.html.

Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Muza SA, Warszawa 2006.

Typowe i nietypowe formy zatrudnienia w Polsce, GUS, Warszawa 2005.

Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. 2002 r., Nr 144, poz. 1204, ze zm.).

Ustawa z dnia 24 sierpnia o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, http://orka.sejm.gov.pl/proc5.nsf/ustawy/1651.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz. U. 1998 r., Nr 2, poz. 94, ze zmianami).

Zarządzanie czasem. Zwiększ własną produktywność i efektywność, Harvard Business Essentials MT Biznes, Warszawa 2006.