Elastyczne Formy Pracy
poradnik dla pracowników

1. Stępieńska Dorothea C. (red.), Reorganizacje pracy w ujęciu polityki publicznej 1999
2. Wężyk M., Życz J., Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 1971
3. Wężyk M., Niesamowicka A. M., Bezpieczna publiczność w zastosowaniu polskich praw zaszczytu pracy, Praca i Społeczeństwo 2006
4. Stępieńska Dorothea C. (red.), Praca w postaci elastycznej jako zjawisko padający pod znakiem zmieniającego się rynku pracy, 2006
5. Wężyk M., Życz J., Zarządzanie strategiczne w zastosowaniu polskich praw zaszczytu pracy, Praca i Społeczeństwo 2011
6. Stępieńska Dorothea C. (red.), Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
7. Stępieńska Dorothea C. (red.), Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
8. Stępieńska Dorothea C. (red.), Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
9. Wężyk M., Życz J., Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
10. Stępieńska Dorothea C. (red.), Reorganizacje pracy w ujęciu polityki publicznej 1999
11. Wężyk M., Życz J., Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
12. Stępieńska Dorothea C. (red.), Reorganizacje pracy w ujęciu polityki publicznej 1999
13. Wężyk M., Życz J., Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
14. Stępieńska Dorothea C. (red.), Reorganizacje pracy w ujęciu polityki publicznej 1999
15. Wężyk M., Życz J., Znaczenie podatków w ekonomii organizacji ojców nad dziećmi w żadnym razie nieprzystępnym godzinami życia zawodowego i rodzinnego, Środowisko 2007
16. Stępieńska Dorothea C. (red.), Reorganizacje pracy w ujęciu polityki publicznej 1999

Wykaz publikacji przygotowanych w ramach projektów IW EQUAL „Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina” (Innokom 1.1.2.) oraz „Różnice Pracownicze” (Bieżąco 3.1.1.)

Publikacje oparte na wypracowaniu i ew. wypromowanie na podstawie:
1. Rozumieni tradycyjne nauczanie w ramach zadań podstawowych w edukacji, w ramach rozwijania wiedzy, Głosy 2017
2. Przyspieszona praca: Rola ojców w udrożnianiu praktyki, Praca i Społeczeństwo, 2015
3. Przyspieszona praca: Rola ojców w udrożnianiu praktyki, Praca i Społeczeństwo, 2015
4. Przyspieszona praca: Rola ojców w udrożnianiu praktyki, Praca i Społeczeństwo, 2015
5. Przyspieszona praca: Rola ojców w udrożnianiu praktyki, Praca i Społeczeństwo, 2015
6. Przyspieszona praca: Rola ojców w udrożnianiu praktyki, Praca i Społeczeństwo, 2015

Publiceer opgeredt op basis van:
1. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
2. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
3. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
4. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
5. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
6. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017

Publikou op basis van:
1. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
2. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
3. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
4. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
5. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
6. Openbare wijsbegeerte in de loops van de onderzoeksprojecten: Elastyczne Przyspiesza, Przyspiesza Rodzina, INNOPLANO 2017
Elastyczne formy pracy
poradnik dla pracowników

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


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 wstępné ............................................................................................................ 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 .......... 68
1. Telepraca .............................................................................................................. 68
2. Elastyczny czas pracy: zmienne godziny rozpoczynania pracy, ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy .................................................. 115
   2.1. Zmienne godziny rozpoczynania pracy ......................................................... 115
   2.2. Ruchomy czas prac .................................................................................... 118
   2.3. Indywidualny rozkład czasu pracy .............................................................. 124
   2.4. Praca w domu ......................................................................................... 126
   2.5. Równoważny czas pracy ......................................................................... 130
   2.6. Zadaniowy czas pracy ........................................................................... 131

Rozdział IV. NOWE SPOJRZENIE NA PRACĘ W NIEPEŁNYM WYMIARZE ........ 134
1. Praca w niepełnym wymiarze ............................................................................. 134
2. Job-sharing – dzielenie miejsca pracy ................................................................. 159
3. Skrócony tydzień pracy ..................................................................................... 175
4. Praca w systemie weekendowym .................................................................... 182
Rozdział V. UMOWY CYWILNOPRAWNE ................................................................. 190
1. UMOWA O DZIEŁO .......................................................................................... 190
2. UMOWA ZLECENIE ...................................................................................... 196
3. SAMOZATRUDNIENIE ............................................................................... 203

Rozdział VI. EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM ........................................... 209

LITERATURA .................................................................................................. 231
**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 wprowadzania, 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 PORAĐNIK?

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 obserwacje pracy i w jakiej formie mogą zostać uelastyczzone. 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 osiągnięte 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 poświęcono 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 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
rządowych1 jako rozwiązanie ułatwiające godzenie życia rodzinnego z zawodowym. W rozdziale tym opisano też wybrane formy uelastyczniania czasu pracy w firmie: zmienne godziny rozpoczęcia 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 nakładowej. 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 rodzinnie – zatrudnienie na części etatu, ale też i możliwości 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, możliwościami 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 przytoczone informacje związane ze świadczeniem pracy w oparciu o umowy cywilnoprawne (umowę zlecenie i umowę o dzieło) oraz w oparciu o samożądane zatrudnienie (umowa o świadczenie usług).

Ostatni rozdział poradnika – szósty – zawiera praktyczne wskazówki i techniki pomocne w dobrym i skutecznym zarządzaniu czasem. Pomogą Ci one zwiększyć własną wydajność i skuteczność, ograniczyć marnowanie czasu, zmniejszyć przeciążenie pracą oraz lepiej godzić pracę z życiem pozazawodowym. W tej części poradnika obok wskazówek znajdziesz test samooceny swojego stylu pracy oraz autodiagnostyczny test oceniający Twój gotowość do podjęcia telepracy, który pomoże Ci zidentyfikować mocne strony oraz bariery, które musisz przewyższyć zanim zdecydujesz się na telepracę.

---

1 Por. np. Rząd w trosce o polskie rodziny – projekt programu polityki rodzinnej rządu Jarosława Kaczyńskiego z dnia 8 marca 2007 r.
JAK CZYTAC TEN PORADNIK?

Každa 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 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 rodinnym.

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 bierność zawodową.

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 rodinnym, 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 rodinnego:

- 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 życia zawodowego i rodzinnego bądź długotrwałego wyłączenia z życia zawodowego i poświęcenia się obowiązkom rodinnym.

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

Probę 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 utrwała stereotypy społeczno-kulturowe, będące podłożem kształtowania się wspomnianych wyżej subiektywnych czynników utrudniających godzenie życia zawodowego i rodinnego. Tworzy się zatem pewien układ samooczekiwalny, co powoduje wręcz nasilanie się zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy.

Aby rozegrać ten zamknięty układ przyczynowo-skutkowy, nie można pozostawić przy oddziewaniu 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 przełamywanie 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 pracy zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn
- **B** Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem
- **C** Promocja większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne
- **D** Zapobieganie dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych kobiet i mężczyzn podczas przerwy wynikającej z pełnienia obowiązków rodzinnych

Godzenie życia zawodowego i rodzinnego przez kobiety i mężczyzn
Promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy.

Zwiększenie dostępu do placówek opieki nad dzieckiem (żłobków, przedszkoli).

Promocja większego zaangażowania mężczyzn w funkcje rodzinne.

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 oczekiwania 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 godzinowi życia zawodowego i rodinnego;
> 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 rodinnymi;
> 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 rodinnym, 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 rodzicelnymi;
> organizację opieki nad dziećmi w czasie trwania szkoleń;
> poradnictwo zawodowe dla kobiet i mężczyzn – planowanie indywidualnych ścieżek kariery uwzględniających łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodinnymi.
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.

Rysunek 1. Kategorie elastyczności

Elastyczność moŜe byç osiaganą w róŜny sposób i ujmowaną w róŜnych kategoriach. Najczęściej występującym rozróżnieniem elastyczności jest jej podział w oparciu o miejsce występowania: na zewnątrz firmy (tzw. elastyczność zewnątrzna) oraz wewnątrz firmy (tzw. elastyczność wewnątrzna).

Drugi kryterium podziału to rodzaje elastyczności:

- **Elastyczność numeryczna** – moŜe byç zarówno zewnątrzna, jak i wewnątrzna. Odnosi siê do fluktuacji pracowników (przyjęcia – zwolnienia) stosownie do warunków dzia³ania firmy oraz elastyczności czasowej (wydłużania, skracania lub uelastyczniania czasu pracy pracowników).

- **Elastyczność funkcjonalna** – nazywana takŜe elastycznoœcią organizacyjną, zwi¹zana jest z zarządzaniem i działalności¹ ope-
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 uznanо, 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 elastyczniania 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. Prawa 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. Jakość, zdaniem Anny Diamantopoulou (Komisarza ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych Komisji Europejskiej w latach 1999-2004), jest czynnikiem produkcyjnym, a nie czynnikiem kosztowym, zapewniającym podnoszenie standardów i zapewnienie bardziej sprawiedliwego uczestnictwa w osiąganym postępie. Jest ona także siłą napędową w europejskim modelu społecznym, klu- czem 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).

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

---

RYSUNEK 2. JAKOŚĆ PRACY I ZATRUDNIENIA

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 zrealizowane 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 respondentenci przywiązują do warunków społecznych, w tym życia rodinnego 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 zlamiły 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, nierozerswale związanym ze zmianami gospodarczymi, demograficznymi, postępem technicznym i technologicznym, globalizacją, wahaniami koniunktury oraz światową konkurencją. Podejście do problemyki elastycznego czasu pracy ulega ewolucji wskutek zachodzących zmian w sferze technologii, organizacji pracy, funkcjonowania gospodarki i w świadomości społecznej.

Elastyczny czas pracy w najszerzszym sensie oznacza odejście od tradycyjnego sztywnego systemu, w którym jednocześnie rozpoczynało i kończoło 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:

| 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)
| – Praca w niepełnym wymiarze job-sharing
| – Praca czasowa
| – Skrócony tydzień pracy
| – Elastyczne przechodzenie na emeryturę

Warunkiem skutecznego wykorzystania elastycznego modelu czasu pracy jest przede wszystkim odpowiedni sposób jego wprowadzania, co w warunkach rozbieżności interesów i punktów widzenia wymaga szcze-
gólnej 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 diag-nostycznych, 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 celu. Umożliwia to pracodawcom wydłużenie czasu funkcjonowania zakładu, a pracownikom daje możliwość dostosowania momentu rozpoczęcia i kończenia pracy do innych terminowych zobowiązań.

3. *Compressed working hours (skomprymowany czas pracy)* – stwarza możliwość ograniczenia dni pracy w tygodniu, w drodze wydłużenia dziennej wymiaru czasu pracy. Takie rozwiązanie 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 pracownika 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 zalogi 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 zminimalizowanego 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.


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 dowolnie wykorzystywanie oszczędności czasowych.

14. **Flexible and cafeteria benefits (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 miej-
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 25


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 %)](image)

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 jedynie albo najważniejsze działania 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 wa-
hań koniunkturalnych i sezonowych, a pracownikom umożliwia odbiór nad-
pracowanego czasu w formie czasu wolnego, wydłużonego urlopu wypo-
czynkowego lub szkoleniowego, a w przypadku kont długoterminowych
możliwość redukcji czasu pracy przed przejściem na emeryturę. Należy
podkreślić, że pracownicy wykorzystujący konta czasu pracy mają zapew-
nione stałe wynagrodzenie, niezależnie od stanu konta.

Kolejną preferowaną przez pracowników opcją jest skracanie tygo-
dniowego wymiaru czasu pracy, która dominuje w krajach „o kulturze dłu-
gich godzin pracy”, jak np. w Wielkiej Brytanii. Praktyka długiego czasu
pracy ma niewątpliwie znaczący i negatywny wpływ na równowagę życia
zawodowego i pozazawodowego oraz ocenę jakości pracy i życia. W świe-
tle ostatniego Czwartego Europejskiego Przeglądu Warunków Pracy (Four-
th European Working Conditions Survey 2007) pracownicy pracujący w tzw.
wylużonych godzinach\(^5\) trzykrotnie częściej niż inni odczuwają kolizję
godzin pracy z życiem prywatnym (45% pracujących w wydłużonych gro-
dzinach 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
gólnie mężczyzn (20%) oraz pracowników samozatrudnionych (44%).
Mężczyźni, a szczególnie pracujący ojców, częściej zgłaszają niezado-
wolenie wynikające z braku równowagi między pracą a życiem pozaza-
wodowym. Czynnikiem łagodzącym niedogodności długich godzin pracy
jest możliwość wykorzystywania systemu zmiennych godzin rozpozcza-
nia i kończenia pracy (zob. wykres 2).

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

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

---
\(^5\) 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)

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 %)](image)
Pracownicy, uszlachetnający 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 klęci się z przeciwnym 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. badań⁶, są coraz bardziej zestresowani i natrafiają na coraz większe trudności w godzeniu pracy z życiem pozazawodowym (trudności te odczuwa 62% pracowników amerykańskich). Ich zda- niem odpowiednim lekarstwem na odczuwane niedogodności jest zastosowanie elastycznych rozwiązań, zwłaszcza w organizacji czasu pracy (wykres 5).

---

W warunkach sprzecznych oczekiwań i interesów partnerów społecznych, a zwłaszcza pracodawców i pracowników, następuje nierównomierny i wdrażany z różnymi trudnościami proces elastyczniania 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 dostrzega korzyści płynące z elastycznych rozwiązań skutecznie je wykorzystuje, podnosząc swoją efektywność i stwarzając przyjazne dla pracowników miejsca pracy. Jednak znajomość samych rozwiązań, oraz 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 pracy – 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.

**WYKRES 5. NAJBARDZIEJ SKUTECZNE ROZWIĄZANIA ŁAGODZĄCE NIERÓWNOWAGĘ PRACA – ŻYCIE**

![Diagram showing the most effective solutions for balancing work and life.](image)

- elastyczny czas oraz wpływ na rozkład czasu: 29%
- skompromitowany tydzień oraz czas wolny za nadgodziny: 17%
- placówki opiekuńcze dla dzieci: 17%
- job-sharing: 8%
- telepraca: 7%
- rozszerzony urlop rodzinny: 4%
- dłuższy urlop macierzyński i ojcowski: 3%
- inne: 2%
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 podkreślana 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 ludności (w poszukiwaniu możliwości kształcenia i znalezienia pracy) stworzyły nowe szanse dla rozwoju tych regionów, specjalne programy dbały o stabilizację zatrudnienia na terytoriach o niskiej gęstości zaludnienia. Telepraca staje się również skutecznym instrumentem aktywizowania lokalnych rynków pracy, a specjalne programy dbały o stabilizację zatrudnienia na terytoriach o niskiej gęstości zaludnienia. Telepraca staje się również skutecznym instrumentem aktywizowania lokalnych rynków pracy, a specjalne programy dbały o stabilizację zatrudnienia na terytoriach o niskiej gęstości zaludnienia.

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 w małżeństwie, osoby w okresie przedemerytalnym oraz osoby zaczynające prywatne biznesy widzą w tej opcji zwiększone możliwości prowadzenia pożądanej pracy. 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 kadru, silniej utrzymują pracowników oraz zgrupowani kwalifikacji i doświadczeń pracowników na jednym stanowisku pracy. Np. hiszpańskie ustawodawstwo wpro-wadziło job-sharing w celu ograniczenia bezrobocia wśród młodzieży. W zastosowanym rozwiązaniu stanowisko pracy ulega podziałowi pomiędzy pracownika, który zблиża się do wieku emerytalnego (który wkracza w czynną 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 jednocze-
śnie 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 bezro-
botną. Zasady są w tym przypadku podobne do umów o pracę w niepeł-
nym wymiarze czasu. Stopniowe redukowanie godzin pracy dla starszych
pracowników jest elastycznym przejściem na emeryturę. Ułatwia pracowni-
kowi przejście z aktywnego życia zawodowego do emerytury.

Właśnie elastyczne przechodzenie na emeryturę polegające na stopnio-
ym ograniczaniu czasu pracy starszych pracowników jest następną elas-
tyczną opcją cieszącą się coraz większym zainteresowaniem, choć pro-
gramy wcześniejszego przechodzenia na emeryturę są w wielu krajach
UE bardziej rozpowszechnione. Wcześniejsze przechodzenie na emery-
turę jest najbardziej rozpowszechnione w sektorze oświaty (72% przed-
siębiorstw), w pośrednictwie finansowym (63%) i w sektorze opieki zdrow-
twowej (61%). Stopniowe przechodzenie na emeryturę występuje częściej
w krajach, w których rozpowszechniona jest praca w niepełnym wymiarze
czasowym.

Dostępność elastycznych sposobów organizacji czasu pracy ma po-
zytywny wpływ na równoważenie przez pracowników pracy i życia poza
nią, a także przysparza korzyści przedsiębiorstwom prowadząc do uzy-
skania większej satysfakcji z pracy. Postulaty lepszej równowagi pomię-
dzy pracą a życiem pozazawodowym wiążą się ze zmianami społecznymi,
takimi jak: rosnąca liczba rodzin, w których dwie osoby pracują zawo-
dowo, znaczna liczba pracujących samotnych rodziców oraz coraz więk-
szy zakres niezbędnej pomocy dla osób starszych w warunkach starzeją-
cych 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
rynkach pracy, wykorzystanie elastycznych rozwiązań do rekrutowania,
utrzymania i motywowania personelu, a także redukowania stresu w pracy.

Pod hasłem Workplace Flexibility 2010 zapoczątkowano np. w Sta-
nach 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, pra-
cowników i ich rodzin. Konieczne jest połączenie działań zarówno spo-
łecznych, jak i rządowych, wyrażających się w odpowiednich przemyślanych

---

Wbrew poglądom, że sprawa równoważenia pracy z życiem pozazadowowym 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.

Rynek pracy zmienia się więc pod wpływem globalnej konkurencji. Od pracowników oczekuje się coraz częściej ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i zdobywania wciąż nowych umiejętności, a nieradko także zdobycia nowego zawodu. Rosną oczekiwania większej wydajności w pracy, większego zaangażowania w wykonywane obowiązki zawodowe.

![Wykres 6. Powody stosowania w firmie elastycznego czasu pracy (w %)](image)

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

**Wykres 6. Powody stosowania w firmie elastycznego czasu pracy (w %)**

Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

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.

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.

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 rodinnymi.
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 pracując, 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 opiekania się dziećmi lub innymi wymagającymi opieki członkami rodziny.

Niektrzy niepełnosprawni nie pracują 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. Oczekują oni takiego sposobu dostosowania warunków wykonywania pracy, który mimo niepełnosprawności pozwoli im wykonywać obowiązki zawodowe.

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. Najpoważniejsze z nich to: starzenie się społeczeństwa i spadek liczby rodzących się dzieci. Coraz silniej te właśnie procesy wpływają na możliwości łączenie obowiązków zawodowych z życiem rodinnym.

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 przypadło 56 osób w wieku nieprodukcyjnym, czyli osób starszych i dzieci. Wzrasta przede wszystkim liczba osób w wieku określonym jako poprodukcyjny (czyli mężczyźni w wieku 65 lat i więcej, kobiety – 60 lat i więcej). Dzieje się to 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. Zjawisko to, nazwane obciążeniem demograficznym (osób pracujących niepracującymi), staje się coraz większym problemem w naszym kraju.
Rozwiązaniem problemu jest zwiększenie liczby osób pracujących zawodowo. Można tego dokonać m.in. poprzez stworzenie warunków do zmniejszania bezrobocia i tworzenie nowych miejsc pracy. Można też podejmować działania, aby zmniejszyć liczbę osób niepracujących zawodowo, które chcą pracować, ale nie znajdują odpowiednich warunków pracy; zwłaszcza jeżeli chodzi o możliwości dostosowania ich czasu pracy i jej organizacji do obowiązków pozazawodowych.

Dla pewnej grupy pracowników fakt, że żyjemy coraz dłużej związany będzie z koniecznością sprawowania opieki nad osobami starszymi w rodzinie. W naszym kraju nie ma tak zw. 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 jej jakość jest często niezadowalająca. Ponadto, w społeczeństwie dominuje opinia, że opieka nad niesamodzielnymi osobami starszymi powinna być sprawowana w domu i głównie odpowiedzialna za nią jest najbliższa rodzina. W praktyce oznacza to, że zwiększy się liczba osób, głównie kobiet, które będą opiekować się 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 chcąc pracować zawodowo kobiety będą musiały

8 70% Polaków uważa, że opieką nad osobami starszymi powinny zajmować się ich dzieci (wyniki badań CBOS).
łączyć opiekę nad starszymi, niesamodzielnymi członkami rodziny z obo- 
wiązkami pracowniczymi. Ich oczekiwania co do warunków łączenia tych 
obowiązków można realizować między innymi oferując elastyczne warunki 
świadowania pracy.

Inny poważny problem demograficzny naszego kraju, który ma i bę-
dzie miał w przyszłości silny wpływ na rynek pracy, to bardzo mała i do 
2005 r. wyraźnie coraz mniejsza 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 (statystycz-
nie 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 
wytworzania dochodu narodowego – kto będzie pracował i wytwarzał ten 
dochód, jeżeli jest nas coraz mniej? Z innego punktu widzenia możemy 
ete niepokoić się, kto będzie opiekował się starszym pokoleniem, jeżeli 
rodzi się tak mało dzieci. Z tych i wielu innych, nie związanych tak wyraź-
nie z rynkiem pracy, powodów wzrost liczby rodzających się dzieci jest jed-
nym z najważniejszych priorytetów, który formulowany jest w wielu róż-
nych 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 go-
dzenie życia rodzinnego z życiem zawodowym 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 obowiąz-
 kami 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 rodzajtych 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.

Zarówno Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Państwowa Inspekcja Pracy, a także i media sygnalizują przypadki dyskryminowania pracowników mających małe dzieci w dostępie do rynku pracy. 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 niższej 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 dostęp do informacji. Dzięki temu m.in. przyglądamy się uważnie innym społeczeństwom i coraz częściej przyjmuje się ich styl życia, zachowania, system wartości. Także zmiany w warunkach naszego życia i coraz wyższy poziom wykształcenia stają się często przyczyną zmiany w uznawanych za najważniejsze celach życiowych i postawach wobec otaczającego nas świata.

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 nieradko 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)

Aktywność zawodowa kobiet w Polsce jest jedną z najniższych w UE. Tymczasem kobiety są coraz lepiej wykształcone i przygotowane do pracy zawodowej. Oznacza to, że kapitał jaki w nich tkwi – ich umiejętności, wieśdza – pozostaje niewykorzystany. Wiele z tych kobiet podjęłoby pracę zawodową, gdyby miały warunki do łączenia jej z życiem rodzinnym.
Polskie społeczeństwo w coraz większym stopniu wyraża przyzwoLENIE, aby kobiety-matki pracowały zawodowo\(^{10}\). Ich zainteresowaniu pracą zarobkową, tym większym im wyższe jest ich wykształcenie, sprzyja też roSNąCA w społeczeństwie akceptacja dla pracy zarobkowej kobiety-matek. W harmonijnym łąCzeniu przez nie obowiązKów zawodowych z rodzinnymi pomocne są elastyczne warunki wykonywania pracy.

W wielu rodzinach zarobki męża nie wystarczają na utrzymanie roDNy. 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 gospodini domowej. Coraz częściej, zwłaszcza w rodzinach ludzi młodych, prace domowe i opinie 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 pozamażeńskie, 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 pryzmus zarabiania na utrzymanie.

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

(Pentor)

\(^{10}\) Nadal jednak większość polskiego społeczeństwa uważa, iż praca zarobkowa matek małych (do 3. roku życia) dzieci jest ze szkodą dla tych dzieci. Akceptacja obecności matek na rynku pracy dotyczy więc tych, których dzieci są już co najmniej w wieku przedszkolnym.
Mimo starzenia się polskiego społeczeństwa coraz więcej rodzin to rodziny żyjące w gospodarstwach domowych składających się tylko z rodziców i dzieci. Słabną więc rodzinne z pokoleniem dziadków i babci, które znacząco pomagało zwłaszcza w opiece nad wnukami, umożliwiając przez to swoim dzieciom pracę zawodową. Przy ograniczonym dostępie do usług żłóbków 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 organizowaniu 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 wiąza się – jak wynika z powyższych informacji – z narastaniem konfliktu między pracą zawodową a życiem pozazawodowym pracowników. Konflikt ten musi być lągowdzony zarówno z uwagi na konsekwencje dla całego społeczeństwa i polskiej gospodarki, jak i ze względu na pracowników i ich rodziny11.

ELASTYCZNE FORMY PRACY. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW.

**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.

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina  Strona 45
Wymienione procesy i zjawiska występują w naszym kraju w różnym natężeniu. Jednak tempo zmian jest bardzo duże. Wymagania stawiane pracownikom powodują, że coraz częściej i coraz więcej osób ma trudności z łączeniem obowiązków zawodowych z rodinnymi. Dzięki elastycznej organizacji pracy i uelastycznieniu czasu pracy można zalogodzić ten konflikt, zyskać czas i możliwość wywiązywania się z tych powinności bez szkody dla jednych czy drugich. Pamiętać jednak należy, że jeśli pracodawca umożliwia korzystanie z elastycznego czasu pracy, to oczekuje też rzetelnego wywiązywania się z powierzonych pracownikom zadań, uczciwości i zaangażowania.

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

Stosowanie elastycznej organizacji pracy czy elastycznego czasu pracy podlega pewnym ogólnym zasadom, które generalnie określa prawo pracy. Zarówno przepisy krajowe, jak i międzynarodowe, zwłaszcza prawo Unii Europejskiej, zawierają szereg zapisów precyzyjnych normy postępowania przy uelastycznianiu zatrudnienia. Normy te zostały ustalone głównie z myślą o ochronie praw pracowników i bezpieczeństwa ich zatrudnienia. Mimo to wachlarz elastycznych rozwiązań, które można zastosować zgodnie z obowiązującym ramami prawnymi pozostaje bardzo szeroki.

Warto zapamiętać, że w Unii Europejskiej obowiązują pewne stałe zasady organizowania pracy. Zawarto je w Karcie Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników (1989 r.). Prawa w niej zawarte znalazły się następnie w Karcie Praw Podstawowych UE, proklamowanej w Nici w 2000 r., która ma być włączona do Konstytucji UE.

Szczególnie ważne zapisy tej karty zawiera art. 22, który dotyczy zakazu dyskryminowania pracowników m.in. w określaniu płac i innych warunków pracy oraz artykuły 32-40, które mówią, że każdy pracownik musi mieć zapewnione prawo do:
- swobodnego wyboru zawodu,
- informacji i konsultacji,
- sporów zbiorowych i akcji,
- czasu na odpoczynek i corocznego urlopu wypoczynkowego,
- bezpiecznych warunków pracy,
ochrony młodocianych,
ochrony w przypadkach zwolnień,
ochrony życia rodziny i życia zawodowego.

Pracodawcy mają obowiązek przestrzegania tych zasad bez względu na formę, w jakiej zatrudniają pracowników (np. pełny czy niepełny etat), formę organizacji ich pracy (np. pracujących na jedną czy na kilka zmian, pracujący w domu czy w firmie), jak też bez względu na to, czy pracownik pracuje w sztywnych czy elastycznych ramach czasu.

Kiedy poszukujemy zapisów określających, jak można zorganizować czas pracy w firmie, niezbędne w tym zakresie zapisy znajdziemy w Dyrektywie 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotyczącej niektórych aspektów organizacji czasu pracy (Official Journal L 299, 18/11/2003). Przywołuje ona określone przez Międzynarodową Organizację Pracy i zaakceptowane w Unii Europejskiej zasady organizacji czasu pracy, w tym pracy w porze nocnej. W tym dokumencie, obowiązującym w naszym kraju, zapisano normy minimalne czasu pracy i sposobów organizowania go zgodnie z wymogami bhp i ochrony zdrowia pracowników.

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...
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

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 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 1/4 (art. 151 §2 Kp) – 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 kolejne 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. Przeciwnie 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 sprzężający zatrudniony na zasadach przebywanego czasu pracy. Trzecia grupa – to lekarze stażyści, których można
wyłączyć w określonych sytuacjach z przestrzegania norm maksymalnego tygodniowego czasu pracy.

Zagadnienia związane z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze 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 pracowników i pracodawców12. Zawarto je, gdyż za konieczne uznano podjęcie działań na rzecz wzrostu zatrudnienia, właśnie poprzez zwiększenie elastyczności form zatrudnienia i czasu pracy. Podkreślano przy tym, że elastyczność pracy ma odpowiadać określonym potrzebom zarówno pracowników, jak i pracodawców. 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. Dyrektywa UE bezpośrednio wskazuje, że:

- z powodu wymiaru czasu pracy pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu nie mogą być traktowani w sposób mniej korzystny niŜ pracownicy wykonujący pracę w pełnym wymiarze czasu, chyba Ŝe odmienne traktowanie jest uzasadnione względami obiektywnymi (tu moŜna brać pod uwagę zróŜnicowanie wg stażu pracy, kwalifikacji, stażu w firmie);
- uprawnienia pracowników powinny by Ŝy kształtowane zgodnie z zasadą pro rata temporis (proportjonalnie do wymiaru czasu pracy).

Zasada proporcjonalnego udziału spełnia rolę ochrony pracowników przed niekorzystnym dla nich udziałem przede wszystkim w wynagrodzeniach. Proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy określa się też długość urlopu wypoczynkowego. Nie naleŜy jednak stosować jej mechanicznie do wszystkich świadczeń. Nie powinna obowiązywać m.in. przy określaniu dostępu do takich świadczeń, jak opłaty za szkolenia czy świadczenia socjale.

---

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.

Kolejny zapis Dyrektywy dot. zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu nakazuje, aby rządy państw-członków UE rozpoznały i w miarę potrzeby eliminowały przeszkody „natury prawnej lub administracyjnej”, mogące ograniczać dostępność pracy w niepełnym wymiarze czasu.

W odniesieniu do pracodawców Dyrektywa nakłada na nich następujące zobowiązania:

- 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 оргany reprezentujące pracowników o kwestiach dotyczących pracy w niepełnym wymiarze w danym przedsiębiorstwie.

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

Odmowa ze strony pracownika zmiany zatrudnienia pełnowymiarowego na niepełnowymiarowe i odwrotnie nie może sama w sobie być przyczyną rozwiązania stosunku pracy.
Należy jednak zaznaczyć, że dobrowolność pracy w niepełnym wymiarze czasu nie oznacza zobowiązania pracodawcy do zapewnienia zatrudnienia w żadanym przez pracownika wymiarze.

Oprócz pracy niepełnoetatowej w Unii Europejskiej obowiązują też specjalne dyrektywy dotyczące zatrudnionych na czas określony i pracowników tymczasowych, chroniące te grupy przed dyskryminacją. Dotychczas nie udało się jednak – poza opisanym w kolejnym rozdziale porozumieniem ramowym – określić generalnych zasad regulujących status telepracowników.

Na temat zasad prawnych regulujących stosowanie telepracy w Polsce szerzej napisano w części III, w punkcie dotyczącym telepracy.

Wśród pozostałych dyrektyw i rekomendacji UE warto jeszcze zwrócić uwagę na przepisy zawarte w Dyrektywie 75/117/EEC dotyczącej równego wynagradzania za taką samą pracę, zakazujące różnicowania płac za pracę tej samej wartości. Zawiera ona dwa podstawowe zasady, obowiązujące wobec wszystkich pracowników, bez względu na to, czy pracują w pełnym czy niepełnym wymiarze czasu, w firmie czy w domu, w elastycznym czy sztywnym czasie pracy, na czas określony czy nieokreślony, czy są kobietami czy mężczyznam i trz.

Każdemu pracownikowi:
- 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.
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;
- członkostwa i uczestniczenia w organizacjach pracowników lub pracodawców, bądź jakiejkolwiek organizacji, której członkowie wykonują określony zawód; łącznie z przywilejami, jakie dają tego typu organizacje.

(Na podstawie art. 3 Dyrektywy 2002/73/EC)

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.

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 bardzo ważne instrumenty oddziaływania na taką 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 stanowiącym podstawę stworzenia Unii Europejskiej Traktacie Amsterdamskim zasady promowania równego traktowania kobiet i mężczyzn oraz założeń i celów unijnej polityki zatrudnienia, która ma pomagać w poprawie sytuacji na rynku pracy m.in. poprzez ułatwianie wchodzenia, powracania po okresach...
Powolując się na zasady równych szans dla kobiet i mężczyzn w treści dokumentu zwraca uwagę na tradycyjne podejście do ról rodzinnych i zawodowych kobiet i mężczyzn (kobiety odpowiedzialne za dom; mężczyźni za utrzymanie rodziny). W związku z tym Rada UE zachęca Państwa Członkowskie UE m.in. do:

- zachęcania pracodawców – zwłaszcza z małych i średnich firm – do takiego zarządzania kadrami, które uwzględnia obowiązki rodzinne pracowników;
- stosowania rozwiązań umożliwiających ojcom korzystanie z urlopów rodzicielskich (ojcowskich) poprzez wzmocnienie ochrony ich zachowania 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.

Nawet wtedy, gdy elastyczna organizacja pracy czy elastyczny czas pracy wprowadzany jest wyłącznie w celu ułatwienia pracownikom godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, rozwiązania takie nie mogą być kierowane wyłącznie do kobiet (z wyjątkiem tych, które wiążą się z biologicznymi funkcjami kobiet), chociaż ich „obciążenia rodzinne” są w zdecydowanej większości przypadków większe i bardziej ograniczające aktywność zawodową, niż ma to miejsce w przypadku mężczyzn.

Oprócz dyrektyw czy rezolucji ważnym dokumentem Unii Europejskiej, który wskazuje kierunki działania związane ze stosowaniem elastycznego czasu pracy i elastycznej organizacji pracy jest Europejska strategia zatrudnienia EES.

Aby dawać ludziom możliwość zatrudnienia i aby powstawało coraz więcej nowych miejsc pracy, ale też po to, aby pracodawcy utrzymali konkurencyjność swoich firm, w Europejskiej strategii zatrudnienia EES w roku 2003 uzgodniono m.in. następujące cele i poziomy odniesienia, do osiągnięcia zawodowej i utrzymania się na rynku pracy osób w szczególnej sytuacji, w tym także osób obciążonych obowiązkami rodzinnymi.
gnięcia których mogą przyczynić się elastyczne rozwiązania organizacji pracy i elastyczny czas pracy:

- każda osoba bezrobotna otrzymuje możliwość rozpoczęcia na nowo życia zawodowego przed upływem 6 miesięcy pozostawania bez pracy w przypadku młodzieży i 12 miesięcy w przypadku dorosłych w formie szkoleń, zmiany kwalifikacji, praktyk zawodowych, zatrudnienia lub innego środka zwiększającego możliwość zatrudnienia, uzupełnionego, w odpowiednich przypadkach, nieustanną pomocą w szukaniu pracy;
- do 2010 r. 25% osób długotrwałe bezrobotnych powinno uczestniczyć w jednym z aktywnych środków w formie szkolenia, zmiany kwalifikacji, praktyk zawodowych lub innych środków zwiększających możliwość zatrudnienia, w celu osiągnięcia wyniku równej średniej w trzech najbardziej zaawansowanych w tej dziedzinie Państwach Członkowskich;
- poszukujący pracy w UE są w stanie uzyskać informacje o wszystkich wolnych miejscach pracy ogłaszanych przez służby zatrudnienia Państw Członkowskich;
- podniesienie do 2010 r. o pięć lat rzeczywistego przeciętnego wieku opuszczania rynku pracy na poziomie UE (w stosunku do 59,9 lat w 2001 r.);
- zapewnienie do 2010 r. opieki nad przynajmniej 90% dzieci pomiędzy 3. rokiem życia a rokiem rozpoczęcia obowiązku szkolnego oraz przynajmniej 33% dzieci poniżej 3. roku życia.

Po wielu zmianach i modyfikacjach wprowadzanych pod wpływem wciąż nowych potrzeb rynku pracy w EES wyznaczono krajom należących do Unii cele i zadania, które do 2010 r. powinny zrealizować w swoich krajowych politykach zatrudnienia. Aktualnie wyznaczone normy zatrudnienia zapisano w dokumencie zwany Strategią Lizbońską. Elastyczne zatrudnienie to istotny element tej strategii. 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 bezpośrednie odniesienia do elastycznego rynku pracy 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.

Chociaż o promowaniu elastycznych form zatrudnienia w Europejskiej strategii zatrudnienia wspominano już od lat, to jednak dopiero teraz wyraźnie podkreślono, że ich stosowanie musi podlegać pewnym ograniczeniom, dzięki którym pogodzą one interesy pracobiorców i pracodawców. Dlatego też na równi z promowaniem elastycznego rynku pracy podkreśla się konieczność łączenia 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* bywa inaczej określone jako gwarancja bezpiecznego przejścia między:

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

Aby elastyczne zatrudnienie gwarantowało bezpieczeństwo pracownika, należy bliżej przyjrzeć się, jak rozwiązania, z których korzystamy lub możemy skorzystać wpływać będą (lub już wpływają) na:

- możliwości i ograniczenia zmiany miejsca pracy;
- możliwości awansu zawodowego;
- rodzaj umowy o pracę i równie 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 tkwi bowiem najczęściej pułapki elastycznego zatrudnienia.

Elastyczne warunki pracy są więc wtedy bezpieczne (i wtedy należy je propagować i rozwijać), kiedy na żadnym etapie i na żadnej z wymienionych wyżej ścieżek, które pojawiają się w życiu pracownika, nie powodują pogorszenia jego statusu w firmie, jego szans awansu placowego, awansu na wyższe stanowisko, udziału w szkoleniach, dostępu do informacji, nie burzą więzi środowiskowych, nie powodują dyskryminacji w porównaniu z pracownikami pracującymi w sztywnych ramach organizacji pracy i nie zakłócą życia pozazawodowego, a zwłaszcza rodzinnego.

Zdarza się np., że pracodawca łatwo godzi się na elastyczne rozpoczynanie dnia pracy, a zwłaszcza na późniejsze przychodzenie do pracy
i późniejsze jejkończenie, ale jednocześnie korzystając z tego uprawnienia pracownik nie uczestniczy w szkoleniach odbywających się w firmie w wczesnych godzinach porannych. Decyzja o podjęciu pracy w elastycznych, nietypowych formach jej organizacji wymaga więc głębokiej analizy korzyści i kosztów.

„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”. „Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek strategii Lizbońskiej”


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.
Aby praca wykonywana w elastycznych warunkach przyniosła oczekiwane efekty, niezbędne jest spełnienie określonych warunków. Powinniśmy rozpocząć od zastanowienia się:

- w jakim celu chcemy wykorzystać możliwość elastycznej organizacji pracy lub czasu pracy?
- jakich efektów elastycznego wykonywania pracy oczekujemy w życiu zawodowym, a jakich w życiu rodzinnym?
- czy znamy zasady stosowania nowych form organizacji pracy/czasu pracy?
- czy znamy wymogi, jakie stawia się „elastycznym pracownikiom” i reguły oceny ich pracy?
- co zmieni się/powinno się zmienić w naszym życiu zawodowym i pozazawodowym, aby elastyczność przyniosła efekty, na które czekamy podejmując pracę w elastycznej jej organizacji?
- co zmieni się/powinno się zmienić w naszym życiu zawodowym i pozazawodowym, aby elastyczne warunki wykonywania pracy przyniosły oczekiwane efekty w życiu poza pracą – w życiu rodzinnym?
W ten sposób, określając nasze oczekiwania i rezultaty, jakie osiągamy podejmując pracę w elastycznej jej organizacji, łatwo będziemy mogli ocenić istotne dla pracowników wady i zalety stosowanych lub zaplanowanych elastycznych rozwiązań.

Powinieneś też odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jesteśmy gotowi do podjęcia pracy w elastycznych warunkach. Wymaga ona bowiem zawsze samodyscypliny i umiejętności organizacji swojego czasu, silnej motywacji do pracy, a w pewnych formach elastyczności także zmian w organizacji życia rodinnego.

Czynniki, które mają duży wpływ na sukces „elastycznego pracownika”, a więc na przewagę zalet i korzyści nad wadami i kosztami elastycznego zatrudnienia, to przede wszystkim:

- dobrovolność pracy w elastycznej formie (wybór – nie przymus),
- podstawowa wiedza nt. różnych możliwości elastycznej organizacji pracy i zasad prawnych określających reguły ich stosowania,
- wiedza nt. skutków – pozytywnych i negatywnych – zatrudnienia w elastycznej organizacji pracy czy elastycznym czasie pracy:
  • dla nas samych, czyli pracowników objętych elastycznymi rozwiązaniami;
  • dla pracodawcy (firmy);
  • dla pozostałych pracowników;
  • dla kadry zarządzającej i nadzorującej „elastycznych pracowników”;
- dostęp do wspierającej informacji bieżącej i doradztwa w firmie.

Ocena plusów i minusów elastycznego zatrudnienia w ogóle jest dość skomplikowana, gdyż przy różnych elastycznych rozwiązaniach otrzymujemy inne efekty. Należy też odrębnie analizować wady i zalety elastyczności na rynku pracy zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.
Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Poziome wykresy przedstawiają wyniki stosowania elastycznego czasu pracy w procentach. Szczegółowe omówienie na tej tematyce zostało zaznaczone poniżej:

- Problemy komunikacyjne (14%)
- Wzrost kosztów (6%)
- Niższe absencje (34%)
- Lepsze wykonywanie obowiązków zawodowych (64%)
- Inne pozytywne efekty (68%)
- Inne negatywne efekty (5%)
- Ograniczenie płatnych nadgodzin (77%)
- Inne negatywne efekty (17%)

Poziome wykresy przedstawiają wyniki stosowania elastycznego czasu pracy w procentach.

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

Wykres 9. Rezultaty stosowania elastycznego czasu pracy (w %)

Ponieważ w dalszej treści omówione zostały szczegółowo kolejne elastyczne rozwiązania, poniżej wskażemy je tylko ogólne.
**ZALETY – KORZYŚCI**

| WIEKSZE SZANCE ZNALEZIENIA ODPowiedniej pracy | To czynnik istotny dla osób, które nie chcą lub nie mogą – np. z powodu wieku, stanu zdrowia, sytuacji rodzinnej czy zainteresowań pozazawodowych praca w sztywnych ramach (8 godzin x 5 dni w tygodniu) standardowego czasu pracy. Dla wielu z tych osób możliwość elastycznej organizacji pracy czy wykonywania pracy w domu to podstawowy warunek możliwości wykonywania pracy zarobkowej w ogóle. |
| LEPSZE WARUNKI GODZENIA PRacy ZAWodOWEJ Z ŻyCIEM RODZINnyM | Możliwość dostosowania sposobu wykonywania pracy (rozkładu dni i godzin pracy, sposobu rozliczania czasu pracy, możliwości wykonywania pracy poza firmą) do naszych potrzeb wynikających z obciążenia obowiązkami rodzinnymi, a zwłaszcza opieką nad nie samodzielnymi członkami naszej rodziny. |
| WIEKSZE MożLIWOŚCI ROZWOJU ZAWODOWEGO | Elastyczne podejście do czasu pracy i jej organizacji ułatwia łączenie pracy zawodowej z nauką, uczestniczeniem w szkoleniach zawodowych, kursach itp. |
| WIEKSZA MOTYWACJA DO PRACY | Zadowolenie z warunków wykonywania pracy pozwała na koncentrowanie się na jej efektech. Elastyczne, dogodne warunki wykonywania pracy pozwalają na większe identyfikowanie się z celami działania firmy. Gdy jesteśmy zadowoleni z pracy (warunków), pracujemy wydajniej. |
| ELIMINACJA STRESU ZWIĄZANego Z KONIEczNOŚCIĄ STOSOWANIA DORAŻNYCH 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 przykłady niespodziewanych nieobecności na miejscu pracy. Gościnnie poszukiwanie doraźnego rozwiązania to sytuacja stresująca, chyba że wcześniej ustalone zostały zasady postępowania w takich sytuacjach, pozwalające czy to na wykonywanie pracy w domu, czy późniejsze przychodzenie do pracy, czy np. rozwiązywanie się przede wszystkim z zadań i terminów, a nie z czasu obecności w pracy. |
| ZMIEJSZENIE ZAGROŻENIA UTRATą PRACY | Rozwiązania pozwalające elastycznie organizować czas pracy w powiązaniu z obowiązkami rodinnymi umożliwiają też lepsze wywiązywanie się z obowiązków pracowniczych, zmniejszają absencję, pozwalają na rozwój zawodowy. „Elastyczni pracownicy” nie różnią się więc pod tymi względami od zatrudnionych pozostałych, a cechy te są dla pracodawcy szczególnie istotne przy ocenie pracownika i jego przydatności dla firmy. |
**Wady – Koszty**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Brak rozdzielności między czasem pracy i czasem poza pracą (czasem dla rodziny)</th>
<th>Mając większą swobodę decydowania o godzinach rozpoznajania i kończenia pracy – zarówno w firmie, jak i w domu – w sytuacji zaangażowania w obowiązki zawodowe często poświęca się na nie więcej czasu niż w sztywnej organizacji pracy. Wydluzony w ten sposób dobrowolnie czas pracy jest czasem, który przy innej organizacji zajęć zwykle poświęca się rodzinie. Zwłaszcza w przypadku pracy wykonywanej w domu zacięta się granica między czasem pracy a czasem dla rodziny. Trudności w organizowaniu swojej pracy, przeplatanie się zajęć domowych i zawodowych mogą prowadzić do konfliktu.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ograniczony kontakt ze środowiskiem pracy</td>
<td>Zarówno wykonywanie pracy poza firmą, jak i elastyczna organizacja pracy powodują rzadsze kontakty z pozostałymi pracownikami. Może to być przyczyną coraz rzadszych kontaktów koleżeńskich i prowadzić do zanikania więzi między pracownikami.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ograniczony dostęp do informacji</td>
<td>Wspomniane wyżej, ograniczone i/lub inne niż w przypadku większości pozostałych pracowników dni i godziny pracy w firmie powodują, że nie wszystkie informacje, które przekazywane są pracownikom trafiają także do osób zatrudnionych w elastycznych formach organizacji pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ograniczony dostęp do szkoleń, awansu, świadczeń pracowniczych</td>
<td>Zarówno mniejsza ilość czasu spędzanego w firmie, jak i elastyczna organizacja pracy powodują, że czas pracy elastycznych pracowników nie zawsze odpowiada godzinom, w jakich organizowane są szkolenia zawodowe. Nie zawsze pracodawcy tak samo traktują pracowników zatrudnionych w elastycznych formach organizacji pracy, jak pozostałych. Może zdarzyć się, że „elasticzni pracownicy”, zwłaszcza wykonujący swoje obowiązki poza firmą, nie są przez pracodawcę brani pod uwagę przy naborze na kursy czy szkolenia zawodowe. Pracownicy zatrudnieni w elastycznych formach i elastycznym czasie pracy – traktowani czasem niesłużnie jako mniej dyspozyjny na co dzień – bywają pomijani przy awansach (bo już korzystają z „preferencji” w stosunku do zatrudnionych w sztywnych ramach). Sygnalizowane są też przypadki ograniczania - z tego samego powodu - dostępu i wysokości świadczeń socjalnych dlaujących</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

| MNIEJSZE BEZPIECZEŃSTWO ZATRUDNIENIA | Elastyczna organizacja pracy i elastyczny czas pracy to rozwiązania traktowane wciąż jako „nietypowe”. W sytuacji trudności z popytem na dobra lub usługi wytwarzane przez firmę, kiedy zachodzi potrzeba ograniczenia liczby zatrudnionych, najczęściej – jak wskazują badania i kontrole PIP – zwalniani są w pierwszej kolejności pracownicy, z którymi wiążą się inne od powszechnie występujących zasady ewidencji czasu pracy, rozliczania efektów pracy (zadań), świadczenie pracy poza firmą itp. Zagrożenie utraty pracy w sytuacjach kryzysowych w firmie jest więc w przypadku „elastycznych pracowników” większe niż pracowników zatrudnionych w formach i na zasadach typowych, sztywnych. |
| BARIERA OPORU WOBEC ZMIAN | Każde nowe rozwiązanie – zwłaszcza gdy nie wiele o nim wiemy – każda zmiana powoduje, że podchodzimy do niej ostrożnie i nieufnie, a często nawet niechętnie. Zwykle osoby, których zakres obowiązków zmienia się, a same nie podlegają nowym rozwiązaniami protestują przeciw stosowaniu jakichkolwiek innowacji, utożsamiając je z nieciecznością ponoszenia dodatkowych nakładów (czasu, zakresu obowiązków) z ich strony. Może to wpływać niekorzystnie na atmosferę w pracy i stosunki koleżeńskie. |

PAMIĘT AJ!

Różnicowanie przez pracodawcę wysokości wynagrodzenia za pracę, dostępu do zatrudnienia, do szkoleń, do awansu zawodowego, do informacji czy też do świadczeń społecznych ze względu na zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, albo ze względu na wykonywanie pracy w sztywnej lub elastycznej formie organizacji pracy, systemie czasu pracy, w domu czy w formie telepracy oznacza DYSKRYMINOWANIE PRACOWNIKÓW.
Uzyskanie określonych korzyści i ponoszenie określonych kosztów zależy od wielu czynników. Takich czynników, które będą różnicować korzyści i wady elastycznego zatrudnienia jest bardzo dużo. Po stronie pracodawcy trzeba brać pod uwagę np. kondycję finansową firmy, charakter jej działalności, wartość kwalifikacji zawodowych i łatwość w dostępie do pracowników, wielkość firmy i skalę elastycznego zatrudnienia itd.

W przypadku pracowników decyduje też indywidualna sytuacja osobista (rodzinna) elastycznych pracowników, wiedza o zasadach obowiązujących w firmie oraz prawach i obowiązkach osób pracujących w elastycznych ramach czasowych, zaangażowanie w pracę zawodową, natężenie konfliktu między pracą a obowiązkami zawodowymi, cechy osobowościowe (por. rozdz. IV i V) i wiele innych.

Pamiętać należy, że nie wszystkie rozwiązania są możliwe do zastosowania w każdym zakładzie pracy i nie ze wszystkich może korzystać każdy pracownik. Szczególnie trudne ze względów organizacyjnych jest uelastycznienie organizacji pracy i czasu pracy w zakładach produkcyjnych; zwłaszcza przy produkcji taśmowej. Nie każda firma jest też w stanie wprowadzić określone rozwiązania ze względu na konieczność poniesienia pewnych nakładów finansowych. Ponadto, nie każdy pracownik ma odpowiednie umiejętności, aby pracować w nietypowej, elastycznej formie organizacji. Problemem pozostaje też zainteresowanie zarówno pracodawców, jak i pracowników możliwymi do stosowania rozwiązaniami na rzecz równoważenia pracy z życiem rodzinnym pracowników.

Każe z elastycznych rozwiązań inaczej wpływa na to, jakich efektów – pozytywnych i negatywnych – powinniśmy się spodziewać, gdy decydujemy się z nich korzystać. Ze względu na możliwość wielu wariantów wprowadzania każdego z elastycznych rozwiązań czy to w organizacji pracy, czy w organizacji czasu pracy nie sposób wskazać ani wszystkich pozytywnych, ani negatywnych stron każdego z możliwych rozwiązań.

Aby osiągnąć cel, w jakim stosowane są elastyczne rozwiązania, zarówno pracodawca, jak i pracownik muszą stosować się do określonych zasad postępowania. Oto podstawowe z nich:
**PRACOWNIK:**

Korzystanie z możliwości, jakie daje wykonywanie pracy w sposób uelastyczniony oznacza zobowiązanie do wzajemności zgodnie z zasadą „*korzystam z praw – mam obowiązki*”. Z tego też powodu należy oczekiwać od „elastycznego pracownika”.

<table>
<thead>
<tr>
<th>WYMAGANIA</th>
<th>UZASADNIENIE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>ODPOWIEDNIA JAKOŚĆ, WYDAJNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ PRACY</strong></td>
<td>Pracodawca – dając możliwość elastycznej organizacji pracy – usuwa bariery ograniczające możliwości wywiązywania się z zadań pracowniczych. Tworząc dogodne (elastyczne) warunki do wykonywania obowiązków pracowniczych ma prawo oczekiwać korzystnych efektów tak zorganizowanej pracy i oceniać pracowników wg tych efektów, nie biorąc już pod uwagę pozazawodowych obciążeń zatrudnianego personelu.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TERMINOWE WYWIĄZYWANIE SIĘ Z OBOWIĄZKÓW PRACOWNICZYCH</strong></td>
<td>Korzystanie z elastycznych możliwości wywiązywania się z obowiązków pracowniczych może wiązać się z ograniczonym dostępem do szkoleń zawodowych i podnoszenia kwalifikacji. „Elastyczny pracownik” nie jest jednak z tego powodu zwolniony z wymogu dbałości o swój rozwój zawodowy, gdyż jest to warunkiem odpowiedniej jakości jego pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DBANIE O WŁASNY ROZWÓJ ZAWODOWY</strong></td>
<td>Możliwość elastycznego organizowania swojej pracy czy wykonywania pracy w domu opiera się na doznaniu uczciwości osób korzystających z takich rozwiązań. Elastyczne warunki pracy nie zwalniają z braku dyscypliny pracowniczej, dbania o powierzzone mienie, obowiązku zachowania poufności czy tajności zastrzeżonych informacji, korzystania z wyposażenia służbowego w określonym przez pracodawcę celu i zakresie.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>NIENAD Universallożność MOŻLIWOŚCI, JAKIE DAJE ELASTYCZNA ORGANIZACJA PRACY, MIEJSCE PRACY CZY CZAS PRACY</strong></td>
<td>Korzystając z nietypowych, korzystnych dla pracownika rozwiązań udostępnionych przez konkretnego pracodawcę pracownicy powinni przyczyniać się do budowania dobrej pozycji swojej firmy, realizowania jej celów działania, rozwoju, kreowania dobrego jej wizerunku w otoczeniu.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 66
PRACODAWCA:

Zasady, jakie obowiązują pracodawców, to przede wszystkim:

<table>
<thead>
<tr>
<th>WYMAGANIA</th>
<th>UZASADNIENIE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>KLAROWNOŚĆ STOSOWANYCH REGUL</td>
<td>Pozwala na wyeliminowanie wątpliwości co do uznań, zasadności i możliwości posądzania o dyskryminowanie pracowników, dla których określone rozwiązania nie są obiektynych przyczyn dostępne.</td>
</tr>
<tr>
<td>CIĄGŁOŚĆ ROZWIĄZAŃ I KONSEKWENCJA DZIAŁANIA</td>
<td>To zasady pozwalające na większe zaufanie do pracodawcy, na zaakceptowanie celów działania firmy i głębsze utożsamianie się z nimi, na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników. Konsekwentne stosowanie wybranych zasad organizowania pracy sprzyja lepszej jej organizacji.</td>
</tr>
<tr>
<td>PODEJŚCIE INDYWIDUALNE</td>
<td>To warunek skuteczności funkcjonowania elastycznego zatrudnienia: każde rozwiązanie musi odpowiadać rzeczywistym oczekiwaniom pracownika i nie może mu być narzucone, gdyż wówczas mogłoby spowodować nasilenie, a nie złagodzenie konfliktu między jego obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. Cel stosowanych rozwiązań musi być akceptowany przez pracowników, a rozwiązania pożądane dla jednych, dla innych mogą być nie do przyjęcia.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Każdy pracodawca w swoim działaniu kieruje się przede wszystkim zyskiem, bo w tym celu prowadzi swoją firmę. Dlatego też to korzyści, jakie może on osiągnąć, decydują o zaangażowaniu w jakiekolwiek działania wspierające równowagę między pracą i życiem pozazawodowym pracowników. Nie można więc wymagać od pracodawcy, aby stosował elastyczne rozwiązania ułatwiające pracownikom łączenie życia zawodowego z pozazawodowym, jeżeli powodują one negatywne konsekwencje dla firmy.

KAŻDE Z ELASTYCZNYCH ROZWIĄZAŃ W ORGANIZACJI PRACY LUB JEJ CZASU WARTE JEST WProwadzenia (TZN. JEST EFEKTYWNE, SKUTE-CZNE) TYLKO WTEDY, GDY PRZYNOSI KORZYŚCI ZARÓWNO PRACOWNIKOWI, JAK I FIRMIE (PRACODAWCY).

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 67
III. ELASTYCZNE FORMY PRACY
PRZYJAZNE RODZINIE

1. TELEPRACA

DEFinicje Telepracy

Aby przekonać się, czy telepraca jest dla Ciebie, musisz dowiedzieć się jak najwięcej o tej formie zatrudnienia. Bez znajomości definicji, rodzajów telepracy i zakresu wykorzystania trudno wyobrazić sobie wykonanie pracy z dala od siedziby firmy. Może nigdy na swojej ścieżce zawodowej nie spotkałeś telepracownika.

W potocznymrozumieniu, gdy pytamy ludzi nie mających do czynienia w praktyce z telepracą, kojarzy się ona negatywnie. Postrzegana jest często jako metoda pracy wykorzystywana głównie przez akwizytorów, chałupników, telemarketing czy wprowadzanie danych do komputera.

UWAGA!

Dowiedz się jak najwięcej o telepracy, by poniższe cytaty były wśród nas rzadkością.

„Praca przez telefon, kontakt telefoniczny z jakimś potencjalnym klientem czy z jakąś osobą, z którą trzeba porozmawiać”.
[potencjalny telepracownik; mężczyzna; informatyk]

„Po prostu rozmowa przez telefon, zapoznanie klienta z danym towarem przez telefon”.
[potencjalny telepracownik; kobieta; recepcjonistka w hotelu]

„Nie ma kontaktu z pracodawcą takiego oko w oko, jest wszystko załatwiane przez telefon”.
[telepracownik; młody mężczyzna; przedstawiciel handlowy]
„Jakie robótki domowe, ręczne? Jakie chałupnictwo tak zwane, z tym mi się to najpierw kojarzyło”.

[telepracownik, młoda kobieta, przedstawiciel handlowy]

„Telepraca to mi się kojarzy z telezakupami mango. Komicznie mi się kojarzy. Telepraca też mi się kojarzy z infolinią, że ktoś jest teleinformatorem. Dzwoni się gdzieś i ten ktoś powtarza stałą formułę przez telefon. (...) „Telepraca” bardziej kojarzy mi się z pracą telefonistki, która udziela informacji przez telefon, niż z kimś, kto ma jakieś stanowisko i jakąś pracę poważniejszą”.

[telepracownik, młody mężczyzna, grafik zatrudniony w teatrze]
[badania zrealizowane w 2005 r. przez PBS w Sopocie]

Sam musisz przekonać się, czy proponowane rozwiązanie jest dla Ciebie. A może zostaniesz inicjatorem wdrożenia telepracy w Twojej firmy i członkiem zespołu projektowego. Wiedza o telepracy, jej rodzajach, zastosowaniu i sposobach wdrażania na świecie i w Polsce w takim przypadku będzie niezbędna.

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, przyjrzymy 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 urzędów producyjnych z wykorzystaniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, bez osobistego kontaktu z innymi pracownikami.

źródło: Międzynarodowa Organizacja Pracy.

KaŜda forma zastępowania 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.)**

„To kolejny dowód na to, Ŝe granice geograficzne przestają mieć znaczenie i rodzi się nam nowe zjawisko społeczne. Oto, dzięki Internetowi zupełnie zmienia się świat, równieŜ świat pracy, do której wszyscy przywyklśmy. 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, Ŝe 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 po kilku latach trudnych negocjacji podpisali nowe ramowe porozumienie na temat regulacji telepracy. 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:

---

13 European Trade Union Confederation (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).

1. **Dobrowolny charakter telepracy** (wprowadzenie telepracy może nastąpić 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).

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).

8. **Odpowiedzialność** (w zgodzie z ustawodawstwem krajowym i porozumieniami zbiorowymi pracodawca zobowiązany jest do ponoszenia kosztów związanych z utratą i uszkodzeniem sprzętu i danych wykorzystywnych 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 krajowym 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 odnośnie władz 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 inspekcyny).

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 koleżanki pracujące w biurze, ponadto powinni mieć odpowiednie możliwości szkolenia związanego z wykorzystywonym sprzętem. Kierownicy i najbliżsi koleżanki mogą również wymagać szkolenia niezbędnego przy organizowaniu i wykorzystywaniu telepracy).

12. **Uprawnienia wynikające z porozumień zbiorowych** (telepracownicy powinni mieć takie same uprawnienia jak ich koleżanki w biurze i nie powinni być przeszkod 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 koleżanki 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).
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 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, które zostały uchwalone w dniu 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.

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 Sektoru 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, większą 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 kadru;
- 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.
**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 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 § 1 Kp) – to praca wykonywana regularnie poza zakadem 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.

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 zakoładowa organizacja związkowa – między tymi organizacjami.

Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakoładowe 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 ODSȚĘPOWANIA 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§ 1 Kp, pracodawca powinien – w miarę możliwości – uwzględnić ten wniosek. Brak zgody pracownika na zmianę warunków pracy, w przypadku określonym w art. 67 § 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 powierzzonego 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 nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy oraz warunków zatrudnienia.

Zgodnie z art. 6711 § 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 dzialu 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 przy-
sluguje 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. 6712 § 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 tele-
pracownika w miejscu wykonywania pracy (art. 6714 Kp).

Jeżeli praca jest wykonywana w domu, pracodawca ma prawo prze-
prowadzić kontrolę:

1) wykonywania pracy,
2) w celu inwentaryzacji, konserwacji, servisu lub naprawy powierzo-
negosprzętu, 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-sanitar- nych, 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, że nie ma przeszkód prawnych, aby systemy wynagradzania telepracowników miały charakter mieszańca, tj. przykładowo zawierały jakiś stały składnik, w postaci wynagrodzenia zasadniczego i powiększone były o dodatkowe ruchome składniki, których wysokość byłaby uzależniona od efektów wykonanej pracy;

**wymiar czasu pracy** – w tym miejscu umowy o pracę tradycyjnie wpięcie 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 oznacza, że pracownika w kategoriach czasu pracy, który należy wykonać, to 20 godzin tygodniowo. Oczywiście w systemie zadaniowego czasu pracy sam telepracownik będzie decydował, ile konkretne 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, opar oraz poczucie 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 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, odpowiadające 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 dochożenia przez poszkodowanego telepracownika odpowiednich należności z tytułu poniesionego uszczerbku na zdrowiu.

ROZWOJ TELEPRACY

Rozwój telekomunikacji i nowoczesnych technik informacyjnych ICT (Information and Communication 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 pozoi-
stałych 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 odenwanie pracowników od stałego tradycyjnego miejsca pracy. Sytuacja na rynkach pracy, wzrost i utrzymanie 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, zamienneść pracy w biurze i w domu, telepracę mobilną oraz pracę w lokalnych centrach telepracy.

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

**Telepraca przejściowa** 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.

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 dostępopem do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Telecentrum – to zazwyczaj ośroddek 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, kserokopiatki,
- multimedialny sprzęt: radio, telewizja, telewizja satelitarna oraz video,
- 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 wewnętrznzą 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 ośrodki e-pracy to nie tylko wirtualne biura, a ośrodki świadczące różnorodne usługi: informacyjne, zdrowotne, edukacyjne, szkoleniowe, biznesowe itd. W wielu krajach telecentre stały się instrumentem budowy społeczeństwa informacyjnego, ograniczania cyfrowego podziału (digital divide) oraz aktywizacji zawodowej, społecznej i gospodarczej zwłaszcza w regionach mniej rozwiniętych.
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, wideokonsultacje,
- 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,
- inne (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 telechatów (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 telecentrów, 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 poznala ideę dostępu społeczności lokalnych do technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz istotę i potrzebę jak najszerszego upowszechniania telechat.

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.


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 ogólnodostępnym 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. Informacja 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.


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 wyposażone 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 OKRESŁENIE ZJAWISKA WYPRAWADZANIA PRACY POZA TEREN WŁASNEGO REGIONU, MISTA 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 Reutera 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 Środkowo-wschodnią 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).

**ETAPY**

**DZIAŁANIA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ETAPY</th>
<th>DZIAŁANIA</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 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 techn. 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  

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 95
### Opracowanie koncepcji
- 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

### Implementacja (pilotażowe zastosowanie)
- 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

### Monitoring i nadzór
- analiza kosztów i zysków (ex post)
- badanie akceptacji i zadowolenia z systemu u wszystkich zainteresowanych
- badanie skutków socio-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 rekompendacji dla dalszego wdrażania, pośzerzania, zastosowania

### Rozszerzenie
- rozszerzenie telepracy na inne obszary i/lub kolejnych pracowników
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

PAMIĘTAJ I PRZYPOMNIIJ SWOJEMU PRACODAWCY!

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

KILKA WSKAZÓWEK PRZY EKSPERYMENTALNYM (PILOTAŻOWYM) WDRAŻANIU TELEPRACY

Sprawdź, czy spełniasz poniższe warunki, by pracodawca uwzględnił Ciebie przy dobór telepracowników. Czy będziesz dobrym telepracownikiem?

1) pracownicy biorący udział w naszym eksperymencie powinni być:
   a) doświadczeni,
   b) godni zaufania,
   c) zdyscyplinowani,
   d) z dobrymi kwalifikacjami w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
   e) z dużymi umiejętnościami zarządzania czasem i komunikowania się,
2) bezpośredni przełożeni powinni wspierać eksperyment i posiadać odpowiednie kwalifikacje w zakresie nowoczesnych technologii informacyjnych;
3) pracodawca musi zapewnić pracownikom biorącym udział w eksperyencie odpowiednie szkolenie i niezbędny sprzęt;
4) pracodawca powinien poinformować pozostałych pracowników o naszym eksperymencie, aby zapewnić przejrzystość i współpracowanie;
5) pracodawca jest nadal odpowiedzialny za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników pracujących poza siedzibą firmy;
6) należy regularnie monitorować eksperyment i szybko rozwiązywać powstające problemy;
7) trzeba monitorować koszty;
8) pracodawca musi zapewnić jasne mechanizmy wyjścia z eksperymentu zarówno dla siebie, jak i pracownika;
9) należy 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 kryteria doboru pracowników do eksperymentu. Jak myślisz, czy się nadajesz? 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.

ZASTANÓW SIĘ!

Zanim przyjmiesz lub odrzucisz propozycję stosowania telepracy, prześlедź dokładnie argumenty za i przeciw.
Zobacz, czy taka forma pracy Ci odpowiada.

**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 całych dni zwolnienia)
- lepszy podział zadań, więcej czasu na pracę, mniej strat związanych z podróżowaniem

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.

W wielu dziedzinach firmy zaczynają walczyć o wysoko wykwalifikowanych pracowników. Telepraca pozwala wciągać na rynek pracy grupy izolowane geograficznie, osoby niepełnosprawne, kobiety, osoby starsze.

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.

Musieć się zmierzyć z określonymi wyzwaniami, by osiągnąć zaplanowane efekty.

Jak myślisz, czy Twój pracodawca byłby skłonny zmierzyć się z poniższymi wyzwaniami? Jeśli tak, możesz z powodzeniem zachęcić go do wdrażania telepracy.

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 wyzwania dla liderów
Aspekt socjalny / obowiązek kontynuowania świadczeń socjalnych
Zerwanie z tradycją

Może na początku nie wszystko będzie łatwe. Trzeba przede wszystkim przeanalizować koszty, zagrożenia i niedogodności, z którymi trzeba się zmierzyć przy wprowadzaniu telepracy.

<p>| KOSZTY, ZAGROŻENIA, NIEDOGODNOŚCI WYNIKAJĄCE Z WPROWADZENIA TELEPRACY |
|---------------------------------|-------------------------|
| <strong>WYSOKIE KOSZTY POCZĄTKOWE</strong>   | Często potrzebne jest wyposażenie pracownika w odpowiednie narzędzia pracy – firma musi zapewnić sprzęt wraz z oprogramowaniem, wsparcie techniczne, dodatkowe oprzyrządowanie, rozszerzyć łącza telekomunikacyjne. To się jednak opłaca. |
| <strong>BEZPIECZEŃSTWO I POUFNOŚĆ DANYCH</strong> | 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 niezwykle ważną rolę zaufania pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, dlatego przywiązuje ogromną wagę do wyboru kandydatów do świadczenia telepracy. Są to zazwyczaj pracownicy dłużej związani z firmą, o określonych predyspozycjach. Czy możesz być jednym z nich? |
| <strong>NADZÓR NAD PRACOWNIKAMI</strong>     | Pracodawca powinien respektować prywatność telepracownika. System monitoringu powinien być dostosowany do celów pracodawcy. Nie można rekomponować braku zaufania do pracowników pracujących z dala |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>ELASTYCZNE FORMY PRACY. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>TRUDNOŚCI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Wykorzystywanie telepracy – to większe wyzwanie dla kierownictwa. Przy ocenie szefa będzie stosował nowe kryteria: niezależność, innowacyjność, samodzielność, umiejętności organizacyjne, umiejętność pogodzenia pracy z życiem prywatnym. Często menedżerowie i kierownicy nie ufają swoim telepracownikom, gdyż przyzwyczajeni są do wzrokowej kontroli pracy podwładnych i oceny na tej podstawie naszej wydajności. Obciążenie pracą i kryteria oceny telepracownika powinny być takie same jak naszych kolegów wykonujących porównywalne zadania w firmie. Jeśli szef ma na nas duży wpływ edukacyjny dbaj, by tego nie ograniczać. Wykorzystanie technologii daje duże możliwości. Śmiało domagaj się odpowiedniego wsparcia ze strony bezpośrednich przelóżonych i współpracowników.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>IZOLACJA I POCZUCIE SAMOTNOŚCI</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Nie każdy może zostać telepracownikiem. Praca w tradycyjnym biurze dostarcza szereg bodźców związanych z interakcją z innymi pracownikami. Brak codziennych mobilizacji do wyjścia z domu, rozmów przy kawie czy choćby plotek może powodować zamknięcie się w sobie, poczucie izolacji i osamotnienia. Pracodawca powinien podjąć działania mające na celu zapobieganie izolacji telepracowników, w tym umożliwić regularne spotkania z kolegami i udostępnienie wewnętrzne informacje w firmie. Pamiętaj! Masz taki sam dostęp do szkoleń i takie same uprawnienia jak koleżanki w biurze.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>BRAK ROZDZIELENIA PRACY I ŻYCIA PRYWATNEGO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Zmiana stylu życia jest często wymieniana jako wuda telepracy, a zwłaszcza dostępność telepracownika przez całą dobę, trudności w rozdzieleniu pracy od życia prywatnego, niebezpieczeństwo pracoholizmu. Umiejętność organizacji pracy i czasu pracy dla Ciebie też jest dużym wyzwaniem.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Obok dobrych doświadczeń w zakresie stosowania telepracy i wykorzystania najnowszych osiągnięć techniki, przynoszących oczekiwanie efekty, w licznych raportach i prezentacjach przedstawia się także negatywne doświadczenia i zagrożenia związane z wprowadzaniem i wykorzystywaniem telepracy w krajach UE. Na błędach innych możemy się wiele nauczyć i zadać o to, by w naszej firmie, nasz szef takich błędów nie popełnił.
Zanim podejmiesz decyzję o eksperymentalnym wdrażaniu telepracy na swoim stanowisku, 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 niezdołność nowych telepracowników do właściwego porozumiewania się ze współpracownikami, co w efekcie końcowym poważnie zmniejszyło wyniki pracy.


- 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 wzrodkowej 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. Niewy-
starczące 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 przedstawiciela pracy telepracownika we wprowadzanie telepracy był błędem często popełnianym w wcześniejszych fazach wdrażania tej formy organizacji pracy. Poparcie reprezentacji pracowników i samych zainteresowanych jest w świetle doświadczeń niezbędne w uduchem 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 wprowadzenia 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 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 obowiązującej 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.

**Gdzie łatwiej wdrożyć telepracę**

- **Firma A** o wysokim poziomie ICT;
- **Firma B** o tradycyjnej, hierarchicznej strukturze zarządzania;
- **Płaska struktura zarządzania**;
- **Etos pracy obejmuje innowacyjność, elastyczność, wytrwałość pracę**;
- **Prowadzenie polityki przyjaznej rodzinie dla lepszej rekrutacji pracowników i utrzymania wysoka wykwalifikowanych kadr**;
- **Swoboda pracownika wynikająca z zastosowania telepracy oznacza utratę kontroli statusu**;
- **Fizyczna obecność pracownika utożsamiana jest z pracą**;
- **Prowadzenie polityki przyjaznej rodzinie dla lepszej rekrutacji pracowników i utrzymania wysoka wykwalifikowanych kadr**.

W firmach o tradycyjnej strukturze zarządzania, gdzie praca utożsamiana jest z obecnością i kontrolą pracy pracownika, wprowadzanie telepracy jest bardzo trudne, a właściwie niemożliwe. Jeśli pracujesz w podobnej firmie do firmy A, to Twoja droga do telepracy z pewnością nie będzie trudna. Od Ciebie tylko zależy, czy tą drogą pójdziesz.
MYŚLIĆ O TELEPRACY ZASTANAWIAJSZ SIĘ, CZY TWÓJ ZAWÓD MOŻE BYĆ WYKONYWANY W SYSTEMIE TELEPRACY ORAZ CZY NA TWOIM STANOWISKU TELEPRACA BĘDZIE NABARDZIEJ EFEKTYWNA FORMĄ REALIZACJI ZADAŃ, JAKIE CECY OSOBOWE POWINIEĆ MIEĆ TELEPRACOWNIK ORAZ CZY JESTEŚ ODPOWIEDNIM KANDYDATEM 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 koszty 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
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 społecz- nymi i izolacją

Czy twój szef będzie dobrym telepracodawcą?
1. Dobór odpowiednich menedżerów 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 telepra- cownikami 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 bezpieczeństwa w pracy
   – podtrzymywać i wspierać telepracownika w pierwszym okresie wdrażania telepracy
Jeśli jesteś dobrym i świadomym pracownikiem, to będziesz także dobrym i świadomym telepracownikiem.

To ważne! Musisz sobie uświadomić, że telepraca nie jest uprawnie- niem ani przywilejem, ale różniczym sposobem pracy dostosowanym do potrzeb firmy i sprzyjającym godzeniu pracy z obowiązkami pozazawodowymi.

Cele firmy pozostają priorytetowymi.

Co zrobić, gdy Twoja wydajność jako telepracownika spada?
1. Zastanów się, co może być przyczyną
2. Otwarcie przedyskutuj z szefem kwestię przyczyn spadku wydajności
3. Wyjaśnij szefowi swoje trudności
4. Wspólnie spróbujcie rozwiązać problem

Nie zapominaj o problemach bezpieczeństwa?
1. Jeśli już dziś możesz wyjść z biura nosząc dyskietki, rysunki lub dokumenty, to telepraca nie stworzy nowego zagrożenia
3. Jeśli wykorzystujesz w domu dane chronione, pomyśl czy jesteś świadomym swojej odpowiedzialności i czy posiadasz niezbędne zabezpieczenia
4. Telepraca nie będzie działała bez zaufania! Jeśli menedżer nie ma do Ciebie zaufania, trudno będzie Ci pod tym kierownictwem telepracować.

JESZCZE KILKA DOBRYCH RAD
Czy możesz zrezygnować z telepracy, jeśli nie spełniła ona Twoich oczekiwań?

Jeśli proces wdrażania telepracy nie postępuje należycie, to wówczas następuje:
- utrata zainteresowania,
- osłabienie motywacji,
- straty ekonomiczne.

Jeśli telepraca pociąga za sobą poniżej wymienione koszty (które są zarazem wadami) dla Ciebie jako telepracownika, zastanów się, czy nie zrezygnować z uczestniczenia w eksperyencie.

Koszty (wady) dla telepracowników
- trudności z odseparowaniem „domowego biura” od życia pozazawodowego: domowników i rodziny,
- izolacja i poczucie samotności,
- mniejsze możliwości awansu,
- obawa przed samozatrudnieniem,
- stagnacja,
- stres w rodzinie,
- dezorganizacja pracy,
- dłuższy dzień w pracy.

Zanim podejmiesz pracę w systemie telepracy sprawdź, jakie są możliwości zrezygnowania z uczestniczenia w eksperyencie.

WAŻNE!

Eksperyment, w którym uczestniczy, powinien być na tyle elastyczny byś mógł z niego zrezygnować, poprosić o wsparcie, dodatkowe szkolenie, zmianę niektórych przyjętych na wstępie zasad.

---

**GRUPY ZAWODÓW I STANOWISKA TU NACZEŚCIEJ SPOTKASZ TELEPRACOWNIKÓW**

Profesjonalisci 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 księgową
- 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 pracy zależy, czy i w jakim zakresie wykorzystasz telepracę.

Jeśli dotychczasowe argumenty nie przekonały Cię jeszcze do podjęcia telepracy, to warto przyjrzeć się opiniom tych, którzy od wielu lat korzystają z tej formy zatrudnienia (wyniki badań zrealizowanych w Polsce w połowie 2006 r. wśród 102 telepracowników).

Wszyscy badani zgodnie twierdzą, że do pracy w systemie telepracy trzeba się dobrze przygotować. Dotychczasowa praktyka pokazała, że pracodawcy traczą się zazwyczaj o szkolenia produktowe, sprzedażowe oraz szkolenia przygotowujące do pracy z nowymi programami i sprzętem wykorzystywanym w procesie pracy. Niewiele firm przygotowano pracowników do pracy w tym nowym, mało znanych systemie. Początki pracy w analizowanym systemie nie były więc łatwe. Przyjrzymy się, na jakie bariery, przeszkody i utrudnienia napotkali pracownicy przy podejmowaniu telepracy:
brak wiedzy o telepracy, istocie i możliwościach zastosowania,
brak zasad, wytycznych, ścisłych reguł, dyscypliny i wiedzy jak sobie z tym poradzić,
kwestie techniczne, troska o bezpieczeństwo danych,
brak umiejętności kontaktów ze współpracownikami, tego trzeba się nauczyć,
brak szkoleń związanych z umiejętnością nawiązywania kontaktów,
duże obawy przez podjęcie tego typu pracy,
brak umiejętności samodzielnego wykorzystywania czasu,
konieczność pracy na własnym sprzęcie,
obawy związane z organizacją pracy,
obawa przed brakiem zleceń i pracą na własny rachunek,
brak zaufania do pracodawców oferujących telepracę, złe doświadczenia,
brak własnej systematyczności i umiejętności zorganizowania warsztatu pracy,
odczuwanie niepokoju, brak samodyscypliny,
brak przekonania do samozatrudnienia,
kłopoty techniczne,
brak wiedzy o dobrych praktykach,
obawa o reakcje rodziny,
niechęć szefa, obawa, że inni współpracownicy będą chcieli korzystać z telepracy,
sprzęt nieprzystosowany dla osób niepełnosprawnych (w różnych programach można uczestniczyć raz na 5 lat – to zbyt długi okres, by nadążyć za zmianami technologicznymi),
obawa przed kłopotami zdrowotnymi i brakiem zabezpieczenia w przypadku samozatrudnienia,
obawy natury psychologicznej,
słaba dostępność Internetu na terenach podmiejskich i kłopoty technologiczne.

Jak widać paleta barier i niedogodności, które towarzyszyły telepracownikom mogła zniechęcić tych, którzy stawiali pierwsze kroki w charakterze telepracowników, jak i tych, którzy chcieli zmierzyć się z nowym wyzwaniem. Pomimo trudnych początków, telepraca rozwija się wśród pracowników i przybiera różne formy. Badani telepracownicy wykorzystują w praktyce różne rodzaje telepracy:
KIM SĄ TELEPRACOWNICY I JAKIE ZADANIA WYKONUJĄ POZA SIEDZIBĄ FIRMY?

Wśród badanych telepracowników dominują programiści, informatycy, tłumacze, projektanci, prawnicy, wdrożeniowcy, doradczy finansowi, architekci, graficy, dziennikarze, rysownicy, księgowi, analitycy, badacze, szkolnicy, kadrowcy, koordynatorzy, specjaliści od reklamy, filmowcy, ankietery, przedstawiciele handlowi, wydawcy, specjaliści od marketingu, menedżerowie. Pojawiły się także wśród naszych telepracowników merchandiserzy oraz supervisorzy. Przyglądając się tej liście zawodów i specjalności, które predestynują do wykonywania pracy na odległość widać, że w dotychczasowej praktyce telepraca dotyczy wysokiej klasy specjalistów.

 Ważnym źródłem krytyki telepracy jest także nietrwały charakter zawieranych z telepracownikami umów. W przypadku umowy o pracę pracownik uprawniony jest do wszystkich świadczeń oferowanych przez pracodawcę. Bardzo często obok klasycznego ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego pracodawca opłaca dodatkowe ubezpieczenia grupowe dla swoich pracowników i zapewnia prywatną opiekę medyczną dla pracowników i ich rodzin. Biorący udział w naszym badaniu wysokiej klasy specjaliści nawet jeśli nie mieli stałej umowy o pracę, i nie korzystali z ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego, czasami objęci byli ubezpieczeniem grupowym. Ich umiejętności i kompetencje zawodowe pozwalają na pełniejsze wykorzystanie możliwości związanych z wykorzystaniem ICT. Często potrafiają pracować dla kilku telepracodawców równocześnie lub wymóc na jednym telepracodawcy umowę gwarantującą stałość zleceń. W efekcie mają większe poczucie bezpieczeństwa pracy.

Badani respondenci ocenili korzyści, jakie osiągają dzięki możliwości pracy w systemie telepracy.

Oczywiście wszystko zależy od charakteru i rodzaju wykonywanej pracy i telepracy. Inne konotacje ma telepraca domowa, a inne telepraca mobilna. Inaczej wygląda to w przypadku klasycznej umowy o pracę, a inaczej, gdy telepraca jest traktowana jako zajęcie dodatkowe przynoszące dodatkowy dochód.

Wśród wymienianych korzyści respondenci podkreślali najczęściej:
- Ograniczenie czasu i kosztów dojazdu do pracy;
- Lepszą organizację czasu, możliwość regulacji obciążenia pracą;
- Elektroniczny warsztat pracy ograniczający biurokrację;
- Wpływ na organizację czasu pracy i czasu wolnego;
- Partnerskie kontakty z przełożonymi;
Wielką niezależność i większą odpowiedzialność;
Możliwość godzenia obowiązków zawodowych z obowiązkami pozazawodowymi;
Mniejszy stres, wzrost zadowolenia z samodzielnie wykonanej pracy;
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia umiejętności zawodowych;
Praca staje się przyjemnością, brak bezpośredniego nadzoru i kontroli pozwala wykonać ją w skupieniu i ciszy;
Szansa na dostosowanie pracy do rytmu biologicznego;
Komfort pracy i szansa wykonania jej w czasie największej wydajności.

W grupie telepracowników, dla których telepraca jest dodatkowym zajęciem, korzyści w postaci wygospodarowania większej ilości czasu wolnego nie występuje. Jak podkreślają respondenci, w czasie wolnym wykonują zlecenia w charakterze telepracowników.

W przypadku oceny korzyści z wykorzystywania telepracy przez pracowników mobilnych nie pojawiały się związane z ograniczaniem czasu i kosztów dojazdu do pracy oraz większą ilością czasu wolnego. Podkreślali oni często większą samodzielność, możliwość zarządzania czasem oraz poczucie bycia menedżerem terenowym, a nie handlowcem.

Zdaniem większości respondentów często wieloletnich telepracowników, choć nie wszystkich, praca zdalna jest pracą bardziej efektywną ze względu na swobodny rozkład czasu, większą samodzielność, kreatywność, elektroniczny warsztat pracy, szybkość przepływu informacji, większą motywację i większą satysfakcję. Przytoczę tu kilka opinii na temat wpływu telepracy na jej efektywność:

- „brak nadzoru, wiecznych pretensji, sprawia, że pracujemy dłużej i efektywniej, nie boimy się mieć własne pomysły”;
- „jestem efektywna, gdyż sama narzucam sobie tempo i czas pracy, a do tego potrzebna jest mobilizacja. Dodatkowym plusem jest brak stałej obecności przełożonego. Wyeliminowany został czynnik stresu”;
- „przyczynia się zdecydowanie do wzrostu efektywności ze względu na odpowiedzialność, kształtuje umiejętność kreatywnego działania i samoziaparcia co podwyższa umiejętność, brak presji i nadzoru wpływa na bezstresowy sposób pracy”;
- „tak zdecydowanie, sam decyduję, nie jestem tak zmęczony jak w poprzedniej pracy, pracuję z przyjemnością, robię to co lubię w idealnie stworzonych warunkach”.

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 113
Niektórzy telepracownicy podkreślali, i warto zwrócić na to uwagę, zalety telepracy przemiennej łączącej pracę w domu z pracą biurową. Efektywność pracy zależy w tym przypadku od tego, co robimy. Jeśli praca jest koncepcyjna, to jej efektywność jest zdecydowanie wyższa w domu, natomiast jeśli wymaga wymiany informacji i komunikacji, to w biurze.

Każde rozwiązanie organizacyjne ma wady i zalety. Aby ograniczyć negatywne aspekty telepracy, należy poznać jej negatywne strony. Podstawową wadą telepracy w opinii respondentów, a zwrócił na to uwagę piąty badany, jest zaciśnięcie się granic pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym oraz zbyt długie godziny pracy, niebezpieczeństwo dostępu i gotowości pracownika przez 24 godziny.

Wśród innych wad telepracy podkreślono:

- brak kontaktów osobistych z przełożonymi i kolegami,
- konieczność radzenia sobie samemu w kryzysowych sytuacjach,
- brak efektu synergii, który występuje w zespole pracowników,
- skutki zdrowotne zbyt długiej pracy przy komputerze,
- izolację społeczną,
- wiktanie rodziny w sprawy zawodowe,
- czasami konieczność zainwestowania w sprzęt niezbędny do wykonywania pracy zdalnej,
- w przypadku umów zlecenia i o dzieło brak ciągłości i stałości pracy oraz zbyt długi okres oczekiwania na wynagrodzenie.

Telepracownicy mobilni dostrzegają przede wszystkim trudności pogodzenia pracy zawodowej z życiem pozazawodowym spowodowane ciągłymi wyjazdami i pracą w terenie, mniej czasu wolnego oraz zwiększony stres.

Entuzjasi telepracy nie dostrzegają żadnych negatywnych aspektów tej formy zatrudnienia i twierdzą, że na siłę tych negatywnych stron poszukujemy.
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 niezmieniona w ustalonym wcześniej okresie (np. miesiąca). Dzienne 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 (zawsze dwuzmianowym), dopuszczać nakładanie się zmian w ustalonym przedziale czasowym.

Przykładowy schemat rozwiązań czasowo-organizacyjnych stosowanych w praktyce:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zmienne godziny rozpoczynania pracy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>godziny rozpoczynania pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>7.00; 7.30; 8.00; 8.30</td>
</tr>
<tr>
<td>lub</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Zmienne godziny rozpoczynania pracy w systemie dwuzmianowym**

<table>
<thead>
<tr>
<th>godziny rozpoczynania</th>
<th>dzienny czas pracy</th>
<th>godziny kończenia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5.00-6.00</td>
<td>8 godzin</td>
<td>13.00-14.00</td>
</tr>
<tr>
<td>13.00-14.00</td>
<td>8 godzin</td>
<td>21.00-22.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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 – ulatwia 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 ruchowym 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. I (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 trzynastymiesięczny 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 rozpocynać 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 ruchowym 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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Przedział czasu (rozpoczynanie pracy)</th>
<th>Przedział czasu (obecność obowiązkowa)</th>
<th>Przedział czasu (zakończenie pracy)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>7:00 – 10:00</td>
<td>4 godziny</td>
<td>14:00 – 18:00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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 ruchowym czasie pracy to pracownik, w pewnym zakresie, decyduje o swoim rozkładzie czasu pracy, musi być on poinformowany 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 ruchowym 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 sporządzają pracodawcy 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 ruchowym czasie pracy, pracą nadlicz-
bową 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 równowagowego 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 końcenia 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 rozpoznajenia pracy (nazywając ten rozkład ruchowym 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

Strona 120
Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

- 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” ruchomyms 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 jedynie w swoim rodzaju:
- Ułatwia godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników.
- 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 poznaly 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 wyprowadować 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 konto 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 rozporządzà czasem w danej strefie.
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

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   | Dysponowanie czasem pracy przez pracowników w porozumieniu z kolegami przy uwzględnieniu potrzeb firmy |
| -25  | -50  | Wspólne dysponowanie czasem przez pracowników i kadrem kierowniczą |
| -51  | -75  | Dopuszczalne tylko okresowo: dysponowanie czasem przez szefa firmy, przełożonego i pracownika |

2.3. **Indywidualny rokład czasu pracy**

**Podstawa prawna**

Zgodnie z art. 142 Kp na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić indywidualny rokład 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 rokład czasu pracy znajduje więc zastosowanie w sytuacjach, w których wykonywanie pracy w dotychczasowych godzinach staje się dla pracownika utrudnione czy wręcz niemożliwe. Wynikać 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.

Pamiętaj, pracodawca nie ma obowiązku uwzględnić Twojego wniosku.
To powinno skłonić Cię do właściwego umotywowania prośby.
Wskaż przyczyny, dla których jesteś zainteresowany indywidualnym rozkładem czasu pracy i które mogłyby przekonać pracodawcę do pozytywnego rozpatrzenia wniosku.

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 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 pomilisz jej z terminem praca w domu lub praca nakładczą, 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, nieprzerwanego wypoczynku oraz 35-godzinnego odpoczynku tygodniowego. W praktyce pracodawcy polecający
Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

PRACA NAKŁADCA/PRACA CHAŁUPNICZA/PRACA WYKONYWANA W DOMU

Praca nakładca 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 faktyczną 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. Za-

sadnicze 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 prac± 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 nakładca 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 nakładca jest dodatkowym źródłem utrzymania.

Praca nakładca 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 utrzymania 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 nakładowej ma-
szyn, urządzeń i narzędzi stanowiących własność wykonawcy
w wysokości odpowiadającej wartości ich odtworzenia (chyba że
stanowi o tym regulamin pracy nakładowej).

Umowa może być rozwiązaną w każdym czasie na mocy porozumie-
nia stron. Umowa zawarta na okres próbnym może być rozwiązana za 2-ty-
godniowym wypowiedzeniem. Umowa zawarta na czas nieokreślny może
być rozwiązana za 1-miesięcznym wypowiedzeniem. Okres wypowiedze-
nia kończy się ostatniego dnia miesiąca kalendarzowego.

Cytowane rozporządzenie Rady Ministrów zawiera postanowienia doty-
czące rozwiązywania umów o pracę nakładową oraz zakazów rozwiązywania
takich umów w sytuacjach szczególnych, do umów takich nie należy bo-
wiem stosować przepisów Kodeksu pracy o rozwiązaniu stosunku pracy.
Rozporządzenie to zawiera również wykaz przepisów Kodeksu cywilnego,
które stosować należy do stosunku pracy nakładowej (stosować należy
tylko niektóre przepisy, bowiem stosunek pracy nakładowej to nie stosunek
pracy). Należą do nich m.in. niektóre normy dotyczące świadczeń pracy,
ochrony zdrowia, wynagrodzenia, urlopu, bhp, odpraw. Warto zapozna-
ć 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 użytko-
wanie w pracy maszyn, urządzeń i narzędzi, będących własnością wyko-
nawcy. Pracodawca w umowie o pracę nakładczą powinien określić mini-
malną miesięczną ilość pracy wykonawcy, w wymiarze zapewniającym co
najmniej połowę najniższego wynagrodzenia. W przypadku gdy wykony-
wana praca jest jedynym źródłem utrzymania wykonawcy, wynagrodzenie
nie może być niższe od najniższego wynagrodzenia za pracę.

Nakładca, u którego działa zakładowa organizacja związkowa, zasięga
opinię tej organizacji przed ustaleniem regulaminu. Regulamin pracy na-
kładczą określa wzajemne obowiązki nakładcy i wykonawców, w szcze-
geólności zasady i tryb przydziału pracy, terminy i sposób wypłacania wy-
agrodzenia za pracę oraz zwrot wykonawcom kosztów produkcji, terminy
i miejsce wydawania surowców i materiałów oraz przyjmowania wykona-
nych produktów i usług. Nakładca jest obowiązany zapoznać wykonawcę
z treścią regulaminu pracy nakładowej 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.

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 równowazieniu go odpowiednio krótszym wymiarem w innym dniu pracy lub dniami wolnymi od pracy. W praktyce pracownicy objęci takim systemem pracują po prostu rzadziej niż „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 zakładowych 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, so-
boty, niedziele i święta oraz tym, którzy są objęci skróconym systemem czasu pracy przewidzującym 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 uza- sadnia 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 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 kierowni- czych, wyznaczyć granice czasowe, w których praca powinna być wyko- nywana. 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 po- stanowienia umownego na mocy porozumienia stron, czyli tzw. wspom- nianego 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.
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.

Odsłotwo w tym zakresie mogłoby jedynie dotyczyć prac o charakterze wykonywaniu, które nie muszą być bieżąco nadzorowane, np. roboty malarskie, fliziarne, 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


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 liczoną 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.

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).
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. 1867 Kp, na podstawie którego pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może wnosić o obniżenie jego wymiaru czasu pracy, jednakże nie niższej 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 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 niepełnoeta-
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 17.2.2000 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 odpowiadających 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>KORZYŚCI - ZALETY</th>
<th>KOSZTY - WADY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Dla Pracodawcy</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ograniczenie kosztów pracy i kosztów ponownej rekrutacji pracowników</td>
<td>konieczność zmiany organizacji pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>zachowanie miejsca pracy wtedy, gdy zależy mu na zachowaniu w tym konkretnym zakładzie pracy</td>
<td>niższe wynagrodzenie, krótszy urlop, ograniczone bezpieczeństwo zachowania miejsca pracy</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dla Pracownika</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ciągłość stażu pracy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Inny przypadek stosowania niepełnego wymiaru czasu dotyczy uprawnień pracownika związanych z rodzicielstwem. Na mocy art. 187? 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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>DLA PRACODAWCY</th>
<th>DLA PRACOWNIKA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>KORZYŚCI - ZALETY</strong></td>
<td><strong>KOSZTY - WADY</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>– ograniczenie kosztów związanych z zatrudnieniem pracownika na zastępstwo</td>
<td>– konieczność zmiany organizacji pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>– lepsze możliwości godzenia obowiązków zawodowych z opieką nad dzieckiem</td>
<td>– niższe wynagrodzenie, krótszy urlop wypoczynkowy, brak ochrony przysługującej korzystającym z urlopu wycho- wawczego</td>
</tr>
<tr>
<td>– ciągłość stażu pracy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>– ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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 ustalonego 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 rozstrzeczyć 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.

Czas pracy

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

**Przykład**

Pracownik zatrudniony w wymiarze 1/4 etatu wykonuje pracę od po-niedziałku 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 nadliczbo-wych 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 nad-liczbowych z tytułu przekroczenia tygodniowej normy czasu pracy.

Nie ma obowiązku zapewniania co najmniej 15-minutowej przerwy wli-czanej 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, ukła-dów zbiorowych) reprezentacji pracowników.

**Godziny nadliczbowe**

W stosunku do pracowników niepełnosprawnych pracodawca ma dodatkowy obowiązek. Otoż zgodnie z art. 151 § 5 Kp, na mocy poroz-umienia z pracownikiem, należy wprowadzić do umowy o pracę dopusz-czałem liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy, któ-rych przekroczenie uprawnia pracownika oprócz normalnego wynagro-

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina
dzenia, do dodatku do wynagrodzenia, o którym mowa w art. 151 § 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 (przećwiczenie w okresie rozliczeniowym) 40 godzin.

Jeżeli pracownik niepełnoetatowy przekracza swój wymiar czasu pracy, to od ustalonego w umowie limitu zależy, czy pracodawca od razu wpłaca dodatki, czy dopiero po przekroczeniu jakiejkolwiek 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 średniej z godzin nadliczbowych, poda on dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych. Jeżeli pracownik nie przekroczył tego limitu, otrzyma dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych.

Przykład

Pracownik zatrudniony 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 przekroczył 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 – pracę w godzinach nadliczbowych nie jest.

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 ustalili 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 ustanowienie umowne. Jeżeli nie ma takiego zapisu, dodatek nie przysługuje. Natomiast gdy pracodawca uchyła 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).
Zawierając umowę z pracownikiem na część etatu pracodawca musi pamiętać także, by umieścić w niej element płatowy, 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 zobowiązany do ustalenia warunków płatowych 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. Wyso-kość 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.

**Urlop wypoczynkowy**

Urlop wypoczynkowy jest udzielany wyłączniki w dni pracy pracownika w liczbie godzin, które powinien on w danym dniu przepracować zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy (art. 1542 § 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. 1542 § 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 środę 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).

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

Prawnik 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).

Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu jest niedopuszczalna.

Jest to podstawowa zasada prawa pracy (art. 113 Kp). Pracownicy powinni być równe 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 etniczną, 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 niewywiązywania się zobowiązań,
- 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obszar</th>
<th>Status w porównaniu z pracownikami pełnoetatowymi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Forma i treść umowy o pracę</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Warunki zawierania i wypowiadania umowy o pracę; ochrona przed zwolnieniem z pracy</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Zakaz dyskryminacji w stosunkach pracy</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Wynagrodzenie za pracę</td>
<td>– proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Urlop wypoczynkowy</td>
<td>– bez gwarancji wysokości wynagrodzenia minimalnego</td>
</tr>
<tr>
<td>Urlop na żądanie</td>
<td>– w wymiarze proporcjonalnym do wymiaru czasu pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Szkolenia</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Prawo do świadczeń pracowniczych związanych z rodzicielstwem</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Ubezpieczenie emerytalno-rentowe i ubezpieczenie zdrowotne</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
<tr>
<td>Stosowanie różnych systemów i rozkładu czasu pracy i organizacji pracy</td>
<td>– bez gwarancji świadczenia minimalnego przy wynagrodzeniu za pracę niższym niż wynagrodzenie minimalne</td>
</tr>
<tr>
<td>Praca w godzinach nadliczbowych</td>
<td>– na takich samych zasadach jak pracownicy pełnoetatowi</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 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 krótςzy 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 krótką 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 (uczestnictwem 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!

Ważyne 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.
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla 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;  
  Dotyka 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 dorywcą.

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.

Kraje Unii Europejskiej EU-27

Polska

Źródło: Eurostat.

WYKRES 11. MOTYWY PRACY NIEPÆŁNOETATOWEJ W UE I W POLSCE

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 przy czyną pracę 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.

**PAMIĘTAJ!**

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

**OBSZARY POTENCJALNEJ DYSKRIMINACJI PRACOWNIKÓW NIEPEŁNOETATOWYCH**

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 występowania 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,
sztyle 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 placówkowej.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kraj</th>
<th>Minimalne wymagania</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Irlandia</td>
<td>minimum 8 godzin pracy tygodniowo przez nie mniej niż 13 tygodni</td>
</tr>
<tr>
<td>Dania</td>
<td>minimum 15 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Niemcy</td>
<td>minimum 18 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Austria</td>
<td>minimum 12 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Hiszpania</td>
<td>minimum 12 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Luksemburg</td>
<td>minimum 16 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Szwecja</td>
<td>minimum 17 godzin pracy tygodniowo</td>
</tr>
<tr>
<td>Wielka Brytania</td>
<td>minimum 57 funtów wynagrodzenia tygodniowo (bez określenia liczby godzin pracy)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
W Belgii prawo do zasiłku chorobowego przysługuje tylko tym pracownikom, którzy w ciągu ostatnich 13 tygodni przepracowali minimum 120 godzin.

W Danii wymiar czasu pracy kwalifikujący do zasiłku chorobowego jest taki sam, ale w przypadku wszystkich zatrudnionych prawo do zasiłku chorobowego (i macierzyńskiego) zależne jest od wysokości dochodu z pracy i stanowi 90% takiego dochodu, co dla wielu osób zatrudnionych na niedużej części etatu daje bardzo skromne kwoty świadczenia.

W Austrii warunkiem uzyskania prawa do zasiłku chorobowego jest osiąganie minimalnego wynagrodzenia (ok. 250 Euro), co pozbawia prawa do tego świadczenia większość spośród pracujących w niepełnym wymiarze czasu.

W Finlandii w stosunku do pracujących w niepełnym wymiarze czasu stosuje się dodatkowy warunek uprawniający do zasiłku chorobowego: minimum miesięczny staż pracy w aktualnym zakładzie pracy.

W Wielkiej Brytanii prawo do tego zasiłku mają tylko pracownicy, których wymiar czasu pracy jest nie krótszy niż 16 godzin tygodniowo (przy ciągłym stażu pracy do 5 lat) lub 8 godzin tygodniowo (przy ciągłym stażu pracy dłuższym niż 5 lat).

**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:

- ściśljsze 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, absorbencję, jakość, rekrutowanie i utrzymywanie personelu.

Najczęściej wskazywane wady i 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>KORZYŚCI – ZALETY</th>
<th>KOSZTY – WADY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>DLA PRACODAWCY</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- możliwość dostosowania czasu pracy i liczby etatów do potrzeb firmy</td>
<td>- konieczność dostosowania organizacji pracy do zatrudnienia niepełnoetatowego</td>
</tr>
<tr>
<td>- niższe koszty pracy</td>
<td>- trudniejsza ewidencja czasu pracy i wynikających z niego uprawnień pracowniczych</td>
</tr>
<tr>
<td>- większa wydajność pracowników</td>
<td>- niskie wynagrodzenie</td>
</tr>
<tr>
<td>- większa motywacja do pracy pracowników, którzy chcą pracować w niepełnym wymiarze czasu</td>
<td>- jeżeli niższe od minimalnego, to w sytuacji utraty pracy brak prawa do zasiłku dla bezrobotnych</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DLA PRACOWNIKA</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb i indywidualnej sytuacji pozazawodowej</td>
<td>- przy dłuższym okresie pracy niskie świadczenie emerytalne</td>
</tr>
<tr>
<td>- możliwość stopniowej adaptacji do obowiązków zawodowych po określone bierności zawodowej lub nauki</td>
<td>- krótszy urlop wypoczynkowy</td>
</tr>
</tbody>
</table>
– możliwość stopniowego opuszczania rynku pracy przez osoby starsze
– ciągłość stażu pracy
– ubezpieczenie zdrowotne i emerytalno-rentowe

= 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 doradczy 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 rozpoznawania pracy pozwala mu na łączenie jej z obowiązkami rodzinnymi i ograniczenie stresu, jaki powodować może konieczność rozpoczynania pracy o sztywno określonej godzinie.

2. JOB-SHARING – DZIELENIE MIEJSCA PRACY

Wszystkie omawiane poprzednio rozwiązania organizacyjne i czasowe są w naszych zakładach pracy w większej lub mniejszej skali stosowane. Teraz proponuję Ci zapoznanie się z rozwiązaniem, które na naszym rynku pracy jest mało znane i jeszcze rzadziej wykorzystywane. To rozwiązanie nazywa się job-sharing. Jego polski odpowiednik to praca dla dwojga lub duet w pracy.

Główną siłą napędową w rozszerzaniu zastosowania job-sharingu były kobiety, pracujące matki. Pojawiają się jednak kolejne grupy pracowników (np. osoby opiekujące się starszymi, studenci), które chętnie korzystają z możliwości, jakie oferuje praca w systemie job-sharing.

Jeśli nie spotkałeś na swojej ścieżce zawodowej takiego rozwiązania, to poświęć trochę czasu, by poznać istotę job-sharingu.
DEFinicja i RODZAJE JOB-SHARINGU

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

WORK-SHARING – DZIELENIE PRACY

Jest to redukowanie czasu pracy mające na celu dokonanie podziału danego zasobu pracy między większą liczbę pracowników, w celu uniknięcia zwolnień z pracy albo zwiększenia poziomu zatrudnienia. Zmniejszenie godzin pracy jest związane z obniżką płac, co może być kompenso-wane subsydiom ze strony rządu prowadzącego politykę zwiększenia 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.

MODELE JOB-SHARINGU

Modele job-sharingu przedstawiają spektrum rozwiązań. Na jednym krańcu pojawiają się modele, w których występuje pełen jasny podział

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

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

**Shared responsibility** – nie ma podziału obowiązków, partnerzy są wymieni, 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 tandemzie. 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Poniedziałek</th>
<th>Wtorek</th>
<th>Środa</th>
<th>Czwartek</th>
<th>Piątek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

### JOB-SHARING – ZMIANA TYGODNIOWA

<table>
<thead>
<tr>
<th>1 tydzień</th>
<th>2 tydzień</th>
<th>3 tydzień</th>
<th>4 tydzień</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

### JOB-SHARING ZE ZMIANĄ W CIĄGU TYGODNIA

<table>
<thead>
<tr>
<th>Poniedziałek</th>
<th>Wtorek</th>
<th>Środa</th>
<th>Czwartek</th>
<th>Piątek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracownik A</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
<td>Pracownik B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Poniedziałek</th>
<th>Wtorek</th>
<th>Środa</th>
<th>Czwartek</th>
<th>Piątek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>A</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PODZIAŁ CZASU PRACY: 30:70**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Godz.</th>
<th>Poniedziałek</th>
<th>Wtorek</th>
<th>Środa</th>
<th>Czwartek</th>
<th>Piątek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8.00-12.00</td>
<td>A</td>
<td>A</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>12.00-16.00</td>
<td>A</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**PODZIAŁ CZASU PRACY: 20:80**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Poniedziałek</th>
<th>Wtorek</th>
<th>Środa</th>
<th>Czwartek</th>
<th>Piątek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>B</td>
<td>A</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**ROZWÓJ JOB-SHARINGU**

Job-sharing jest rozwiązaniem organizacyjnym występującym w krajach i firmach wykorzystujących w swojej praktyce rozwiązania sprzyjającegodzeniu 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:
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

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 obowiązań 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 przyznaje 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-sharing 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


Dobre praktyki

W ramach polityki równych szans w Translink Citybus (przedsiębiorstwo transportowe w Irlandii Północnej, zatrudniające 3500 pracowników) daży 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 rodinnymi,
- przyciągnięcie kandydatów o najwyższej jakości demonstrując zainteresowanie we wspieraniu 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


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

Razem pracują efektywniej. Osobiście są dla siebie nawzajem przyjaźnikami 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 ceńonym pracownikiem.
5. Zaufanie i porozumienie to dwa najważniejsze klucze do sukcesu.


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 próbnym17.

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. Podważają 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.

**Dlaczego Job-sharing jest tak mało rozpoznawany?**

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

**Pamiętaj!**

Zanim przyjmiesz lub odrzucisz propozycję pracy w systemie job-sharing, 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 pracownika

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>KORZYŚCI</strong></th>
<th><strong>NIEKORZYŚCI</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Szansa lepszej równowagi praca-życie</td>
<td>Ograniczone możliwości robienia kariery</td>
</tr>
<tr>
<td>Więcej czasu dla rodziny</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Więcej czasu na inne zainteresowania</td>
<td>Mniejsza identyfikacja z miejscem pracy i pracodawcą</td>
</tr>
<tr>
<td>Wyższy poziom zadowolenia z pracy</td>
<td>Mniej szans na szkolenia w pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Łatwiejsze przejście do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasowym</td>
<td>Czas pracy może rozszerzać się na czas wolny</td>
</tr>
<tr>
<td>Mniej stresu i wypalenia</td>
<td>Trudniej zmienić miejsce pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Ułatwia oderwanie się od zajęć domowych</td>
<td>Możliwe konflikty między partnerami job-sharing</td>
</tr>
<tr>
<td>Więcej elastyczności w urządzeniu dni wolnych</td>
<td>Wpływ na przyszłe emerytury</td>
</tr>
</tbody>
</table>
KTO MOŻE BYĆ POMYSŁODAWCĄ, INICJATOREM I PROMOTOREM IDEI?

a) pracownicy firmy/instytucji
b) kadra zarządzająca średniego szczebla
c) kierownictwo firmy/instytucji
d) dział personalny
e) potencjalni pracownicy
f) związki zawodowe lub inne przedstawicielstwa pracownicze
g) doradcy zewnętrzni
h) władze państwowe lub lokalne realizujące politykę godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym

CZYNNIKI SUKCESU DLA PRACOWNIKÓW UCZESTNICZĄCYCH W SYSTEMIE JOB-SHARING

1. Obaj partnerzy muszą przedstawiać zjednoczony front w każdym momencie
2. Jednostka narzucająca swój styl pracy nie dozna sukcesu w job-sharingu, obaj partnerzy muszą być w stanie pozwolić partnerowi na pracę w jego własny sposób
3. Ważnym czynnikiem jest oddziaływanie na oczekiwania kolegów np. zostawienie dostatecznej ilości czasu dla obu partnerów na zapoznawanie się i skomentowanie wszelkich dokumentów przed planowanym spotkaniem.

4. Dla każdego z partnerów może być użyteczne znalezienie sojusznika albo czempiona dla zapewnienia mentoringu i wsparcia szczególnie we wczesnych fazach projektu.

5. Jeśli job-sharing ma być skuteczny, niezbędna jest efektywna komunikacja między partnerami.

**Zanim zdecydujesz się na pracę w systemie job-sharing musisz odpowiedzieć na parę pytań**

1. Czy mogę sobie na to pozwolić ze względów finansowych?
   - rozważ skutki finansowe pracy w krótszym wymiarze czasu
   - sporządz domowy w nowych warunkach
   - zastanów się nad wpływem nowej sytuacji finansowej na Twój styl życia

   Jeśli masz klopot z oszacowaniem przyszłych zarobków, zwróć się o pomoc do działu personalnego lub finansowego.

2. Czy mogę sobie pozwolić na job-sharing ze względów zawodowych?
   - co chciałabym/chciałbym robić za trzy lata od dnia dzisiejszego?
   - na ile praca w zespole przyczyni się do realizacji moich ambicji zawodowych?
   - czy z punktu widzenia mojej kariery celowe jest pozostanie na dotychczasowym stanowisku po jego przekształceniu?
   - czy praca w nowym systemie pozwoli zwiększyć lub utrzymać moje bieżące aspiracje?
   - czy jako członek tandemu będę miał/a równe szanse uczestniczenia w szkoleniach?

3. Czy psychologicznie jestem gotowy/a do dzielenia swojego stanowiska pracy?
   - czy jestem zasadniczo zadowolony/a ze swojego stanowiska pracy?
   - czy mam cierpliwość i determinację, aby przejść przez długi proces restrukturyzacji stanowiska pracy?
   - czy jestem gotowy/a oddać część swojego stanowiska pracy, czy jestem gotowy/a dzielić się ideami, decyzjami, zadaniami i wynikami?
– czy jestem gotowy/a dzielić odpowiedzialność i władzę?
– czy jestem w stanie zaakceptować, że osobiste osiągnięcia mogą być przypisane jedynie partnerowi albo traktowane jako wynik zespołu?
– czy jestem gotów/gotowa pracować jako członek zespołu?
– czy chciałbym/chciałabym negocjować sprawy sporne ze swoim partnerem?
– czy jestem gotowy/a poświęcić dodatkowy czas i wysiłek na zbudowanie solidnego opartego na zaufaniu stosunku job-sharing?
– czy jestem zdolny/a dostosowywać się do zmian oraz zwyczajów i punktu widzenia partnera?
– czy mogę sobie finansowo pozwolić na pracę w systemie job-sharing?
– czy mam podstawowe niezbędne dla job-sharingu cechy, takie jak elastyczność, zdolności organizacyjne, umiejętność współpracy, i porozumiewania się.

### Życie zawodowe i społeczne

– job-sharing stwarza możliwość kontynuowania pracy, zapewnia możliwość awansu,
– stwarza szansę uczestniczenia w życiu pozazawodowym: więcej czasu na kontynuację edukacji, realizację osobistych zainteresowań, wolontariat,
– stwarza szansę na pracę w zredukowanym czasie w okresie przedemerytalnym,
– daje szansę czerpania wiedzy i uczenia się od starszego, bardziej doświadczonego partnera,
– daje możliwość dzielenia z partnerem obciążenia pracą, umożliwiając w ten sposób lepsze wykorzystanie czasu pracy,
– ułatwia rozwój umiejętności zespołowych – dzielenie się pomysłami i doświadczeniami,
– stwarza system wsparcia dla każdego partnera i możliwości coachingu,
– ułatwia przejście do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasowym,
daje szansę wykorzystania umiejętności i doświadczeń na jednym stanowisku pracy, co zwiększa indywidualne zalety i zmniejsza indywidualne słabości;

ŻYCIE RODZINNE
- daje szansę na łączenie kariery zawodowej jednostki z obowiązkami pozazawodowymi,
- ułatwia godzenie pracy z obowiązkami opiekuńczymi: opieka nad dziećmi, osobami starszymi oraz niepełnosprawnymi;

SFERA PSYCHOLOGICZNA
- pozwala na zmniejszenie poziomu stresu i wypalenia zawodowego,
- ułatwia lepszą organizację czasu,
- pozwala na odwrócenie się od obowiązków domowych czy opiekuńczych,
- pozwala na rozwój własnej osobowości, na zachowanie poczucia własnej wartości;

SFERA FINANSOWA
- pozwala na redukcję kosztów opieki na dziećmi, osobami starszymi lub chorymi,
- sprzyja redukcji kosztów dojazdu do pracy,
- stanowi pewne zabezpieczenie i stabilizację finansową.

Pomimo wielu korzyści job-sharingu trzeba także dostrzegać występujące problemy, wynikające przede wszystkim z krótszego czasu pracy oraz konieczności współpracy z partnerem:
- możliwa mniejsza identyfikacja z miejscem pracy i pracodawcą,
- mogą pojawić się czynniki demotywujące – trudność w ocenie indywidualnych osiągnięć, brak uznania,
- ograniczone możliwości robienia kariery, mniej szans na szkolenia w pracy,
- czas pracy może rozszerzać się na czas wolny,
- możliwe konflikty między partnerami job-sharing, jeśli ich styl pracy nie jest kompatybilny,
- wpływ na zmniejszenie wymiaru emerytury,
niebezpieczeństwo wystąpienia przeciążenia pracą, jeśli szefowie przekazują zadania dla dwóch pełnozatrudnionych pracowników, a nie dla dwóch członków tandemu,
- jeśli styl pracy partnerów nie jest kompatybilny, wówczas zespół nie działa w pełni efektywnie.

Dzielnie pracy z prawnego punktu widzenia oznacza możliwe 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 porę 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 8 do 16, 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 zawsze się, aby nasza praca odbywała się w godzinach niestandardowych – czyli popołudniowych lub nocnych. W takiej sytuacji nie ma przeszkód prawnych, aby uwziędnić 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 niedziele praca rozpoczęła się o 14 i trwała do 22, a we wtorek od 6 rano do 14 po południu. Przejście ze zmiany drugiej na zmianę pierwszą w tej sytuacji spowodowałby bowiem, że godziny pomiędzy 6 a 14 należą jeszcze do doby poniedziałkowej i w związku z tym powodują przekroczenie 8-godzinnej dobowej normy czasu pracy, czyli pracę w godzinach nad-
liczbowych. 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 odpo czynku.

Job-sharing, czyli dzielenie pracy może również polegać na pracy w niepełnym wymiarze czasu 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 niedawnie – 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.

Wg danych Głównego Urzędu Statystycznego wśród osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu co dziesiąta pracuje w skróconym tygodniu pracy. Większość z nich to pracownicy usług osobistych i sprzedawcy.

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).

System można wprowadzić tylko i wyłącznie na wniosek pracownika. Wniosek nie jest dla pracodawcy wiążący, ale pracodawca nie może wprowadzić go z własnej inicjatywy.

**PAMIĘTAJ!**

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 miała 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:
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 miesiącznego 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 natleńń czynników szkodliwych dla zdrowia,
- opiekujących się dzieckiem do ukończenia przez nie 4. roku życia (jeśli nie wyraziły 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. Natomiaż 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.
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, ułatwiające im 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 przez Tanzczone 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 obowiązuje go 40 godzin pracy rozkładają 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZALETY-KORYŠCI</th>
<th>WADY-KOSZTY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>DLA PRACODAWCY</strong></td>
<td>Możliwość wydłużenia czasu pracy firmy bez wzrostu za-trudnienia</td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (dopasowania dni i godzin pracy do ich potrzeb)</td>
<td>Ograniczone możliwości pracy w godzinach nadliczbowych</td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwości pozyskania dodatkowych pracowników</td>
<td>Większe prawdopodobieństwo konfliktów (stres, zmęczenie)</td>
</tr>
<tr>
<td>Lepsze możliwości motywowania pracowników</td>
<td>Możliwe wahania wydajności /efektywności</td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość dopasowania dni pracy do innych obowiązków: lepsze warunki godzenia pracy z życiem rodzinnym, lepsze warunki godzenia pracy z nauką</td>
<td>Możliwa niższa wydajność w kolejnych dniach i godzinach pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość podjęcia pracy dodatkowej</td>
<td>Możliwe okresy kumulacji zmęczenia i stresu oraz przenoszenia go na życie pozazawodowe</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>DLA PRACOWNIKA</th>
<th><strong>ZALETY-KORYŠCI</strong></th>
<th><strong>WADY-KOSZTY</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Możliwość wydłużenia czasu pracy firmy bez wzrostu za-trudnienia</td>
<td>Zmiany w organizacji pracy firmy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (dopasowania dni i godzin pracy do ich potrzeb)</td>
<td>Ograniczone możliwości pracy w godzinach nadliczbowych</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwości pozyskania dodatkowych pracowników</td>
<td>Większe prawdopodobieństwo konfliktów (stres, zmęczenie)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lepsze możliwości motywowania pracowników</td>
<td>Możliwe wahania wydajności /efektywności</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość dopasowania dni pracy do innych obowiązków: lepsze warunki godzenia pracy z życiem rodzinnym, lepsze warunki godzenia pracy z nauką</td>
<td>Możliwa niższa wydajność w kolejnych dniach i godzinach pracy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Możliwość podjęcia pracy dodatkowej</td>
<td>Możliwe okresy kumulacji zmęczenia i stresu oraz przenoszenia go na życie pozazawodowe</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
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.

Pracodawca nie może jednak z tego powodu dodatkowo wydłużyć czasu pracy tego pracownika.
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.

**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).**

**UWAGA!**

**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 weekendową 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.
Stosowanie tego systemu powinno wynikać z indywidualnych potrzeb pracownika.

**Czas pracy**

Również w tym systemie można przedłużyć dobowy wymiar czasu pracy obowiązujący w ramach tych trzech dni.

Ograniczenia (jak w skróconym tygodni 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.

---

**Stosowanie tego systemu powinno wynikać z indywidualnych potrzeb pracownika.**

**Ograniczenia (jak w skróconym tygodni 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. Pracodawca nie ma 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.

**PROCEDURA WDRAŻANIA PRACY WEEKENDOWEJ**

PISEMNY WNIOSK PRACOWNIKA O ZASTOSOWANIE WEEKENDOWEGO SYSTEMU PRACY*

PRZYJĘCIE WNIOSKU PRZEZ PRACODAWCĘ

UMIESZCZENIE ZAPISU O ZASTOSOWANIU SYSTEMU W TREŚCI UMOWY O PRACĘ ZAWARTEJ Z PRACOWNIKIEM

*Pracodawca może także wystąpić z taką propozycją, ale nie może arbitralnie narzucić jej pracownikowi.
Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników.

Strona 186

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

URŁOP 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.

„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 odczuiliby nie tylko handlowcy, ale również branże pośrednie.

„Gazeta Wyborcza”, 16.03.2007

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 nasilenych problemach łączenia pracy z nauką w okresach sesji egzaminacyjnych.
Łódzki sąd administracyjny orzekł, że uchwała zgierskich radnych zakazującą hipermarketom pracy w niedziele jest bezprawna. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Łodzi zastanawiał się nad rozstrzygnięciem pól godziny. I przyznał rację wojewódzbie. 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 określić 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 m kw. to naruszenie konstytucyjnej zasady równości. Poza tym sąd za uważał, że uchwała utrudnia pracę małym sklepom czy zakładom wynajmującym powierzchnię handlową w hipermarketach.”

„Gazeta Wyborcza”, 5.10.2006

W przypadku zarówno pierwszej, jak i drugiej grupy „typowych pracowników weekendowych” duże znaczenie ma brak możliwości zatrudniania ich przez tego samego pracodawcę w inne niż weekend (piątek-niedziela) dni tygodnia.

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.
### ELASTYCZNE FORMY PRACY. PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW.

<table>
<thead>
<tr>
<th>DLA PRACOWNIKA</th>
<th>ZALETY-KORZYŚCI</th>
<th>WADY-KOSZTY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość podjęcia pracy dodatkowej</td>
<td>Ograniczone kontakty z pracownikami firmy pracującymi w systemie podstawowym</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lepsze warunki godzenia pracy z obowiązkami opieki nad niesmodzielnymi członkami rodziny</td>
<td>Ograniczony dostęp do informacji</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lepsze warunki godzenia pracy z nauką</td>
<td>Niskie wynagrodzenia:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>– ograniczona możliwość pracy w godzinach nadliczbowych</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>– zatrudnienie w działach gospodarki i na stanowiskach</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>o relatywnie niskim poziomie wynagrodzeń</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ograniczony udział w życiu rodzinnym</td>
</tr>
<tr>
<td>DLA PRACODAWCY</td>
<td>Możliwość wydłużenia czasu pracy firmy na dni wolne od pracy (sobota-niedziela) bez wzrostu zatrudnienia</td>
<td>Brak możliwości wykorzystania pracowników w inne dni tygodnia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość lepszego zaspokojenia potrzeb klientów (dopasowania dni i godzin pracy do ich potrzeb)</td>
<td>– stosownie do potrzeb firmy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwości pozyskania dodatkowych pracowników</td>
<td>Złożone procedury ewidencji czasu pracy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Wysoka wydajność pracowników pracujących trzy dni w tygodni</td>
<td>Ograniczona identyfikacja pracowników z firmą, która może ograniczać wydajność pracy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lepsze możliwości motywowania pracowników</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
V. **UMOWY CYWILNOPRAWNE**


**1. UMOWA O DZIEŁO**

W poszukiwaniu elastycznych sposobów godzenia zakresu pracy do wykonania z wielkością zatrudnienia przy minimalizacji kosztów takich stosowań pracodawcy coraz częściej sięgają do umów o dzieło. Ten rodzaj umowy cywilnoprawnej nazywany jest inaczej **umową rezultatu**.

Oznacza to, że:

**efektem takiej umowy jest konkretna 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.

Ważną cechą umów o dzieło jest fakt, że zamawiający dzieło nie po-
nosi 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, sztalugu, 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 duży – 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.

Działa 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.**

Wynagrodzenie

- **Wynagrodzenie Ryczałtowe**
- **Wynagrodzenie Kosztowe**

- Wykonawca dzieła ma prawo do zapłaty niezależnie od rzeczywiście poniesionych kosztów wytworzenia dzieła.
- Kwota ustalona przez strony umowy do wypłaty za wykonane dzieło nie może być zmieniona po podpisaniu umowy. Strony umowy nie muszą przeprowadzić żadnych bardziej skomplikowanych rozliczeń.
- Strony nie mogą domagać się modyfikacji wynagrodzenia, nawet jeśli w czasie zawierania umowy nie można było przewidzieć rozmiaru lub kosztów prac (chyba że na drodze sądowej).

- Sposób korzystny przy długich terminach realizacji, gdy trudno „z góry” określić np. koszt materiałów roboczych.
- Obliczenia należnego wynagrodzenia dokonuje się dopiero po wykonaniu dzieła na podstawie kosztorysu.
- Kwota ustalona jest na podstawie zaplanowanych kosztów prac etapów wykonania dzieła.
- W razie zaistnienia konieczności wykonania prac nie objętych kosztorysem sporządzonym przez zamawiającego, przyjmujący zamówienie może żądać odpowiedniego do zmiany podwyższenia umówionego wynagrodzenia.
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 zwykle 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 cenić 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 nierегулярnie 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.
UWAGA!

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 charakterystycznych 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZLACZYCZY</th>
<th>ZALETY-KORZYŚCI</th>
<th>WADY-KOSZTY</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Wyeliminowanie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowniczym (zasiłki, odprawy, urlopy)</td>
<td>Możliwe problemy z wyceną pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Ograniczenie kosztów rekrutacji pracowników</td>
<td>Dodatkowe obciążenie związane z obowiązkiem odprawiania składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku umów zawartych z własnymi pracownikami</td>
</tr>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Brak odpowiedzialności za warunki wykonywania pracy</td>
<td>Obciążenie procedurą rozliczenia podatku dochodowego od zawartych umów</td>
</tr>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Możliwość doboru wykonawcy dla zasada rynkowych</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Duża możliwość wpływu na jakość pracy</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ZLACZYCZY</td>
<td>Silniejszy związek jakości pracy z wynagrodzeniem za jej wykonanie</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>WYKONAWCA</td>
<td>Możliwość pozyskania dodatkowych dochodów</td>
<td>Brak bezpieczeństwa pracowniczego: — systematycznych dochodów</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 zleciennodawcę nie nakłada obowiązków przewidzianych wobec pracowników (z wyjątkiem przepisów dotyczących bhp), a zleciennobiorcom 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.

O kwalifikacji umowy jako zlecenia lub umowy o pracę może decydować też sama treści 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)
„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”.

(syg. 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 przesłania na wiązaniu 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)

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 zleceniorbiorca są podmiotami równorzędnymi

Odmienne 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 ZARZĄDA ZLECENIOBIORCĄ

PODSTAWY PRAWNE

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. Oczywiście 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, wypadowe i emerytalne, jakie wiążą się z umową o pracę. Podstawą wymiaru składek 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 składek 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.


Jeżeli strony umowy ustalili, że za wykonanie zlecenia nie będzie wypłacane wynagrodzenie, to warunek ten należy zapisać w umowie.

Określana w umowie zlecenia wartość zleconych prac opierana jest na rynkowej wycenie pracy określonego rodzaju. Działanie sytuacji 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.
WAŻNE!

Pozna 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.

WAŻNE!

Art. 304 § 1 Kp nakładu 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 często – 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZLECENIODAWCA</th>
<th><strong>ZALETY-KORZYSTI</strong></th>
<th><strong>WADY-KOSZTY</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Wyeliminowanie kosztów związanych z zatrudnieniem pracowniczym (zasilki, odprawy, urlopy)</td>
<td>Dodatkowe obciążenie związane z obowiązkiem odpowiadania składek na ubezpieczenie społeczne w przypadku umów zawartych z własnymi pracownikami</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ograniczenie kosztów rekrutacji pracowników</td>
<td>Obciążenie procedurą rozliczenia podatku dochodowego od umów zawartych z pracownikami i osobami nie zatrudnionymi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość doboru wykonawcy dzieła wg zasad rynkowych</td>
<td>Brak wymogu formy pisemnej umowy może prowadzić do nieporozumień i konfliktów przy interpretacji wcześniejszych ustaleń stron</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nie wymaga formy pisemnej</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Może być wykonywane bez wynagrodzenia</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>ZLECENIOBIORCA</th>
<th><strong>ZALETY-KORZYSTI</strong></th>
<th><strong>WADY-KOSZTY</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość pozyskania dodatkowych dochodów</td>
<td>Nadużywanie umowy o dzieło kosztem umów o pracę</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość negocjowaniaasad gratyfikacji</td>
<td>Brak bezpieczeństwa pracowniczego:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Możliwość swobodnego organizowania swojej pracy i czasu oraz ilości czasu na nią przeznaczanego</td>
<td>— prawa do urlopu</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>— prawa do zasiłków chorobowych, dla bezrobotnych, odprawy</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>— brak świadczeń socjalnych</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Możliwość zlecenia wykonania dzieła podwykonawcom</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Brak obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalnego przy umowach spoza miejsca zatrudnienia na podstawie umowy pracowniczej</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Brak wymogu formy pisemnej umowy może prowadzić do nieporozumień i konfliktów przy interpretacji wcześniejszych ustaleń stron</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Porównanie zasad obowiązujących przy umowie o dzieło i umowie zlecenia

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Umowa o dzieło</strong></th>
<th><strong>Umowa o pracę</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ukierunkowana na rezultat (umowa rezultatu)</td>
<td>Ukierunkowana na proces wykonywania pracy (umowa starannego działania)</td>
</tr>
<tr>
<td>Nie nakłada na zlecającego obowiązki wobec pracowników wynikających z Kodeksu pracy</td>
<td>Nie nakłada na zlecającego obowiązki wobec pracowników wynikających z Kodeksu pracy – z wyjątkiem obowiązku zapewnienia odpowiednich warunków związanych z bhp</td>
</tr>
<tr>
<td>Dzieło może – bez ograniczeń – wykonywać osoba zastępująca wykonawcę</td>
<td>Zlecenie powinien wykonać bezpośrednio zleceniobiorca</td>
</tr>
<tr>
<td>Wykonywane prace (dzieło) wymagają wyplatania wynagrodzenia</td>
<td>Nie ma obowiązku wynagradzania za wykonanie zlecenia</td>
</tr>
<tr>
<td>Nie może zastępować umowy o pracę</td>
<td>Nie może zastępować umowy o pracę</td>
</tr>
<tr>
<td>Swobodny wybór zleceniodawcy co do miejsca i czasu wykonywania umowy</td>
<td>Swobodny wybór zleceniodawcy co do miejsca i czasu wykonywania umowy</td>
</tr>
<tr>
<td>Nie podlega nadzorowi ze strony zlecającego</td>
<td>Nie podlega nadzorowi ze strony zleceniodawcy</td>
</tr>
<tr>
<td>Można zawierać umowę z własnym pracownikiem</td>
<td>Można zawierać umowę z własnym pracownikiem</td>
</tr>
<tr>
<td>Zlecający ma obowiązek odprowadzenia podatku dochodowego od zrealizowanej umowy</td>
<td>Zlecający ma obowiązek odprowadzenia podatku dochodowego, a w przypadku własnych pracowników także składek ubezpieczeń, jeżeli zlecenie wiązało się z wypłata wynagrodzenia</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. SAMOZATRUDNIENIE

W tym rozdziale Czytelnicy nie znajdą informacji, jak założyć własną firmę. Takie porady wymagają bowiem przekazania bardzo dużej dozy wiedzy i szukać ich należy w licznych istniejących już poradnikach, broszurach, ulotkach czy na stronach internetowych.

Z uwagi na to, że polityka zatrudnienia w naszym kraju ma na celu m.in. rozwój przedsiębiorczości – nie powinno być problemów ze znalezieniem takich informacji, chociażby w powiatowych urzędach pracy (zob. np. informator „Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes – vademecum przedsiębiorczości” na stronie internetowej www.praca.gov.pl).
Samozatrudnienie to – podobnie jak umowa o dzieło i umowa zlecenie – forma wykonywania pracy oparta na umowie cywilnoprawnej (a więc nie regulowana przez Kodeks pracy, a przez Kodeks postępowania cywilnego). Jest to więc kolejny rodzaj zatrudnienia niepracowniczego.

Ranga tej formy świadczenia pracy w skali całej Europy, a także i w Polsce stała wzrasta. W Polsce samozatrudnieni stanowią ok. 28% wszystkich pracujących. Jest to wskaźnik wyższy niż przeciętny w 27 krajach UE (16%), ale różnica wynika głównie z faktu, że w naszym kraju bardzo duży udział mają wśród samozatrudnionych osoby pracujące w rolnictwie.

**DEFinicja**

Samozatrudnienie – świadczenie usług przez samodzielny podmiot prowadzący działalność gospodarczą.

Innymi słowy, samozatrudnienie polega na założeniu samodzielnej działalności gospodarczej w celu wykonywania pracy w związku z podjęciem współpracy z zainteresowanymi podmiotami.

Z powyższej definicji wynika, że samozatrudniony jest tu swoim własnym pracodawcą i pracownikiem – w jednej osobie. Nie podlega więc zasadom prawa pracy (np. odnośnie czasu, sposobu i miejsca wykonywanych usług). Sam decyduje o udzieleniu sobie urlopu, korzystaniu ze zwolnień, opłacaniu składek ubezpieczeniowych. **Więże go jedynie treść umowy podpisanej z podmiotem współpracującym.** Podpisując ją ze zlecającą wykonanie określonej pracy osobą lub instytucją – samozatrudniony sam decyduje o warunkach wykonania pracy i wynagrodzeniu.

Osoby samozatrudnione wykonują pracę na podstawie wybranych przez sobie umów cywilnoprawnych, np. zlecenia czy dzieła, mogą to być również umowy cywilnoprawne nienazwane.

**Działalność osób samozatrudnionych** (prowadzących własną działalność gospodarczą) **nie podlega** Kodeksowi pracy, a **przepisom prawa cywilnego.**
To, na jakich zasadach wykonujemy pracę, ma kluczowe znaczenie dla każdego, kto analizuje możliwe do uzyskania korzyści i możliwe do wyeliminowania koszty.

Z prostego rachunku zysków i strat korzystały i korzystają nadal często firmy oszczędzające na kosztach zatrudnienia. Ponieważ korzystanie z usług zewnętrznych (wykonywanych np. na podstawie zlecenia pracy innym niż pracownicy osobom czy instytucjom) jest dla pracodawców tania sze niż zatrudnianie pracowników, dlatego też pracodawcy często nami wiają osoby zatrudnione (albo kandydatów do pracy) do podejmowania własnej działalności gospodarczej. Następnie taki drobny przedsiębiorca wykonuje usługi na rzecz dotychczasowego/niedoszłego pracodawcy. Jest to tzw. praca na zasadzie umowy o świadczeniu usług. Nie ma w niej elementu bezpieczeństwa, które daje umowa o pracę.

Korzyści dla zleceniodawcy są wyraźne: zawieranie umów o świadczeniu usług jest tańsze niż zatrudnianie pracowników. Ponadto wszelkie ryzyko związane z podejmowaniem się realizacji pracy ponosi wykonawca (co prawda jest tu pole do negocjacji i porozumienia). Czy samozatrudnienie jest też formą korzystną dla osoby podejmującej się prowadzenia własnej jednoosobowej firmy?

I tu pojawiają się pewne wątpliwości.

Ale zacznijmy od początku.

Przede wszystkim należy pamiętać, że niedopuszczalne jest zastępowanie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, przy zachowaniu warunków wykonywania pracy charakterystycznych dla stosunku pracy określonych w art. 22 par. 1 Kodeksu pracy, (art. 22 § 1 Kp)\(^{18}\).

O tym, że wykonujemy pracę na zasadach samozatrudnienia i umowy o świadczeniu usług decyduje więc nie tylko nazwa, ale też i warunki wykonywania pracy. Jeżeli ulegniemy namowom pracodawcy i założymy własną firmę, która będzie dla niego świadczyć usługi, to pamiętajmy, że to wykonawca, a nie zleceniodawca decyduje o warunkach wykonywania pracy.

---

\(^{18}\) 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.
Warto zajrzeć do podanych w tym poradniku informacji nt. umów zlecenia i umów o dzieło – są to bowiem podstawowe rodzaje umów zawieranych przy samozatrudnieniu. Wskazano tam prawa i obowiązki stron zawierających takie umowy.

Samozatrudnienie, czyli jednoosobowa działalność gospodarcza, to doskonała forma firmy dla tych, którzy:

- mają pomysł na zarabianie pieniędzy
- mają konkretne umiejętności i/lub zdolności

**Sprzedaż swoją wiedzę i swoje umiejętności !!!**

- chcą wykonywać pracę na rzecz innych (na początku lepiej na rzecz wąskiej grupy odbiorców, a najlepiej na rzecz jednego klienta), ale nie być związanymi rygorami warunków zatrudnienia, podległością i sztywnymi ramami organizacji pracy.

Niewiele jest ograniczeń prawnych, które uniemożliwiają prowadzenie własnej, jednoosobowej firmy. Podstawowe kryteria to:

- **pełnoletniość** dająca zdolność do podejmowania samodzielnych działań i brania za nie odpowiedzialności prawnej
- brak ograniczenia takiej odpowiedzialności przez sąd (czyli posiadanie pełnej zdolności prawnej)

**Wady i zalety**

**Dlaczego warto podjąć pracę na zasadzie samozatrudnienia ?**

Oto podstawowe zalety tej formy:

- jesteś swoim szefem i sam decydujesz, kiedy i jak wykonasz prace.
- Sam decydujesz o wysokości składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Nie zależą one od wysokości twoich zarobków. Masz możliwość opłacać je od wynagrodzenia minimalnego.
- Możesz wybrać opodatkowanie liniowe w wysokości 19% niezależnie od wielkości dochodów. W zależności od rodzaju działalności możesz też wybrać opodatkowanie ryczałtowe, które w niektórych przypadkach jest niższe od podatku liniowego.
- Możesz wykupić ubezpieczenie emerytalne w jednej z prywatnych firm ubezpieczeniowych.
Nieskomplikowane procedury rozliczeń z fiskusem – najpopularniejszą formą opodatkowania jest księga przychodów i rozchodów. Jeśli jednak spełniasz odpowiednie warunki, możesz wybrać jeszcze prostszą i w niektórych przypadkach korzystniejszą formę opodatkowania – kartę podatkową lub rycząt. O wszystkich tych formach dowiesz się z książki naszego autorstwa „Jednoosobowa firma”.

Wadą jest, że jako właściciel odpowiadasz osobicie za wszystkie długi firmy, to znaczy, że w przypadku niepowodzenia – jeśli zaciągnąłeś kredyt lub masz długi w stosunku do dostawców – możesz stracić swoje oszczędności, a także to, co posiadasz, np. dom lub samochód.

W zamian za brak pracowniczego bezpieczeństwa zyskuje się coś innego – satysfakcję z pracy dla siebie i poczucie kreowania warunków swojej pracy i swojego życia. Praca na własną rękę daje większe swobodę działania. Można też podzielić swój czas pomiędzy kilka firm, co jest praktycznie niemożliwe w przypadku zatrudnienia na zasadzie umowy o pracę.

ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE I SPOŁECZNE

O tym, jak różne cechy charakteru i umiejętności posiadają „samozaatrudnieni”, świadczy niezliczona ilość pomysłów na zarabianie pieniędzy, jakie realizują.

Trudno też mówić, że samozatrudnionych cechuje przedsiebiorczość, bo to pojęcie kryje w sobie wiele rozmaitych cech ludzkich, wśród których najczęściej wymienia się:

- inwencję twórczą, pomysłowość, kreatywność,
- żywotność,
- odporność na stres,
- skłonność do ryzyka.

Psychologia biznesu podkreśla jednak, że o ile te cechy można i powinno się posiadać decydując się na założenie własnej jednoosobowej firmy, to są też cechy, które posiadać musimy. Są to przede wszystkim:

- cierpliwość, wytrwałość,
- umiejętności uczenia się (czasem niestety też i na własnych błędach),
- konsekwencja w działaniu,
- asertywność, która pozwala negocjować, ale wyznacza też granice ustępstw, które akceptujemy.
O sukcesie i porażce samozatrudnienia w dużym stopniu, chociaż nie wyłącznie, decydujemy sami. Ważne jest, by kierować się motywami pozytywnymi, bo „pozytywne myślenie to pierwszy krok do sukcesu”.

Nie należy jednak przywiązywać decydującej wagi do posiadanych cech charakteru. Często dzięki silnej motywacji, aby zmienić coś w swoim życiu uczymy się nowych, przydatnych zachowań, zdobywamy nowe, konieczne umiejętności.

**Najważniejsza jest motywacja**

<table>
<thead>
<tr>
<th>MOTYWy POZYTYwNE</th>
<th>MOTYWy NEGATywNE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Są rzeczy, które robisz bardzo dobrze i lubisz je robić</td>
<td>Nie chcesz dłużej być czymś pracownikiem</td>
</tr>
<tr>
<td>Chcesz mieć satysfakcję z wykonywania prac, które lubisz</td>
<td>Samozatrudnienie to możliwość korzystania z różnych ulg, zwolnień, wszystkie wydatki można potraktować jako koszty</td>
</tr>
<tr>
<td>Chcesz dobrze zarabiać</td>
<td>Są liczne możliwości obchodzenia prawa i zarabiania „na lewo”</td>
</tr>
<tr>
<td>Chcesz widzieć związek między tym jak pracujesz i ile zarabiasz</td>
<td>Nie możesz znaleźć pracy (zatrudnienia), bo twoje kwalifikacje i umiejętności pozostają wiele do życzenia, a nie masz zamieru się doszlachać</td>
</tr>
<tr>
<td>Chcesz być panem/panią swojego czasu</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Warto przemyśleć własne motywy zainteresowania samozatrudnieniem. Jeżeli jednak większość z nich mieści się w grupie negatywnych – trzeba się jeszcze raz nad taką decyzją zastanowić.
Kochasz życie? Nie twóń więc swojego czasu, ponieważ ono jest z niego utkane.

Lektura niniejszego poradnika w wielu miejscach pokazała wzrost znaczenia elastycznych rozwiązań. Są one procesem obiektywnym nierównale 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.

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 zbędного trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie.

„Nie ma nic łatwiejszego niż być zajętym i nic trudniejszego niż być efektywnym...”

(R. Alec Mackenzie, autor książki „The Time Trap)

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 poświęcony pracy nie gwarantuje, że Twoja firma odniesie sukces. Sukces jest możliwy tylko przez zwiększenie produktywności, efektywności i skuteczności20.

„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.

To samo dotyczy sposobu, w jaki pracujesz – to Ty tworzysz swój styl pracy i robisz to albo dobrze, albo źle.”

Odpowiedzialność za efektywne zarządzanie czasem spoczywa w równej mierze na barkach poszczególnych pracowników, kierowników i kadry zarządzającej21.

Twoje problemy z zarządzaniem czasem często prowadzą do sytuacji, w której odczuwasz mniejsze zadowolenie z własnego życia zawodowego, odnosić mniej sukcesów, jesteś coraz bardziej zmęczony i zestresowany,

i coraz trudniej przychodzi godzenie pracy z życiem i obowiązkami poza-zawodowymi\textsuperscript{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 \textit{kręgu reguł}, który określa związki między kolejnymi etapami\textsuperscript{23}.

\begin{center}
\textbf{Krug reguł wraz z kolejnymi etapami}
\end{center}

\begin{center}
\begin{tikzpicture}
\t\node (planowanie) at (0,0) [fill=white,style=shape,style=circle,style=1] {planowanie};
\t\node (podejmowanie decyzji) at (100:1) [fill=white,style=shape,style=circle,style=2] {podejmowanie decyzji};
\t\node (realizacja i organizacja) at (230:1) [fill=white,style=shape,style=circle,style=3] {realizacja i organizacja};
\t\node (kontrola) at (340:1) [fill=white,style=shape,style=circle,style=4] {kontrola};
\t\node (określanie celu) at (250:1) [fill=white,style=shape,style=circle,style=5] {określanie celu};
\t\node (informacja i komunikacja) at (180:1) [fill=white,style=shape,style=circle,style=6] {informacja i komunikacja};
\end{tikzpicture}
\end{center}

\begin{enumerate}
\item \textbf{OKREŚLANIE CELU}
\end{enumerate}

Zacznijmy od punktu wyjścia. Niemożliwe jest osiągnięcie celu, bez jego wyznaczenia. Efektywna praca jest możliwa tylko wtedy, gdy realizuje się jasne i jednoznaczne cele oraz gdy istnieje kontrola stopnia ich realizacji.

\textsuperscript{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.

\textsuperscript{23} Seiwert L.J., \textit{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

1. skupić się na tym, co najważniejsze,
2. zapewnić zespołowi ujednolicone wytyczne,
3. wydatkować mniej energii na zadania inne niż żywotne,
4. unikać marnowania czasu,
5. zmotywować się,
6. podnieść ogólne zadowolenie z pracy.

Dobrze określone cele charakteryzują się pięcioma cechami: 

- szcze-gólowe,
- wymierne,
- osiągalne,
- realistyczne
- ograniczone w czasie.

24 Zarządzanie czasem..., op. cit.
Aby dobrze sformuować cel, wykorzystuje się często zasadę SMARTER25 określającą cechy dobrze sformulowanego 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 zmierzisz i skoncentruj się na dążeniu do tego.
To pierwszy krok ku optymalnemu wykorzystaniu czasu.

Brian Tracy

2 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 nauczyć się

---

25 Zasada nazwana od pierwszych liter angielskich słów określających cechy dobrze sformulowanego celu: S-specific; M-measurable; A-ambitious; R-realistic; T-time oriented; E-exciting, R-recorded.
wykorzystywać swoje najcenniejsze dobro, jakim jest czas, na jeden z dwóch sposobów26:
- 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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Czas pracy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>60% czynności zaplanowane</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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;
- średnio-terminowe (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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pięć etapów metody ALPEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. zestawienie zadań</td>
</tr>
<tr>
<td>2. ocena czasu trwania czynności</td>
</tr>
<tr>
<td>3. rezerwa czasu na sprawy nieprzewidziane (reguła 60:40)</td>
</tr>
<tr>
<td>4. ustalenie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności</td>
</tr>
<tr>
<td>5. kontrola realizacji, przeniesienie spraw niezakwestionowanych</td>
</tr>
</tbody>
</table>


PAMIĘTAJ!

Planowanie powinno być ukierunkowane nie tylko na sukces materialny i zawodowy, ale także na powodzenie w sferze prywatnej (kondycja, zdrowie, przyjaciółki, partner, poczucie sensu życia, rozwój osobowości itp.)!

Lothard J. Seiwert

3. PODEJMOWANIE DECYZJI

Decydowanie oznacza wyznaczanie priorytetów. Wg A.K. Koźmiński jest to świadomy, niełosowy wybór jednego z rozpoznawanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania.

\(^{27}\) Nazwa metody pochodzi od początkowych liter niemieckich słów określających etapy metody planowania: *Aufgaben*, *Termine* und *geplante Aktivitäten* notieren; *Länge* schätzen; *Pufferzeiten* einplanen; *Entscheidungen* treffen; *Nachkontrolle*. 

Elastyczny Pracownik – Partnerska Rodzina

Strona 215
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.

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.

**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 oraz 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,

---

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).
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.


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”.

produktynne 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.
Właśnie stworzenie możliwości wpływu 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:

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 kładać się do łóżka?

A teraz w następnym kroku przygotuj arkusz roboczy. W boczku tabeli wpisz porę dnia, a w głowie swoją indywidualną sprawność w sześciu kolumnach: 1) pełna siła; 2) kreatywność; 3) trudności; 4) zmęczenie; 5) odpoczynek; 6) senność. Porównaj ze stanem faktycznym: jak wygląda rozkład Twojego czasu, kiedy zatwierdziasz sprawy ważne oraz kiedy wykonujesz mniej istotne czynności. Obserwację prowadź przez 10 dni.

Dla ułatwienia sporządzania własnej krzywej biorytmu możesz skorzystać z kalendarzy biorytmów, oferowanych przez różnych producentów oprogramowania komputerowego.

Niezwykłym ważnym elementem wpływającym w ogromnym stopniu na dzienne obciążenie pracą i jej wyniki jest własny styl pracy. Samoocena stylu pracy, czyli świadomość mocnych i słabych stron, może pomóc Ci w lepszej organizacji czasu.

Czy zastanawiałeś się kiedykolwiek nad stylem swojej pracy? 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.

---

### Mój indywidualny styl pracy

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Prawie nigdy (0)</th>
<th>Czasami (1)</th>
<th>Często (2)</th>
<th>Prawie zawsze (3)</th>
</tr>
</thead>
</table>
### 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?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Prawie nigdy (0)</th>
<th>Czasami (1)</th>
<th>Często (2)</th>
<th>Prawie zawsze (3)</th>
</tr>
</thead>
</table>
6. pracy w napięciu nerwowym i pośpiechu?
7. przystępowania do pracy bez uprzedniego zastanowienia się nad najlepszym sposobem postępowania?
8. przerywania wykonywanej właśnie pracy, aby zająć się innymi rzeczami?
9. odkładania trudnych spraw na później po ich wstępnym opracowaniu?
10. pracy bez należytjej koncentracji?
11. pracy przez dwie godziny lub dłużej bez przerwy?
12. częstego niedoprowadzania wykonywanych prac do końca spowodowanego ustawicznymi zakłóceniami z zewnątrz?
13. tracenia cennego czasu na pojedyncze zadania specjalne lub sprawy poboczne?
14. zajmowania się zadaniami należącymi do innych osób, tylko dlatego, że są dla Was interesujące?
10) podejmowania się każdego za-
    dania o każdym czasie, bo nie
    umiecie mówić „nie”?

| 1) zajmowania się sprawami bez-
  nadziejnymi, takimi jak poszuki-
  wanie osoby winnej powstania jakiegoś błędu lub walką z apa-
  ratem administracyjnym przed-
  siębiorstwa? |
| 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 do-
piero po otrzymaniu impulsu
z zewnątrz? |
| 5) stałej chęci udzielania pomocy
innym osobom w ich proble-
mach związanych z pracą? |

Suma
Dodajcie ilość zakreślów w po-
szczególnych kolumnach i obliczcie
łączną ilość uzyskanych punktów.

<table>
<thead>
<tr>
<th>x 0</th>
<th>x 1</th>
<th>x 2</th>
<th>x 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

= 0 +  +  +

=  


**PAMIĘTAJ!**

W tym przypadku dużo nieznaczy dobrze!
Im wyższa jest liczba punktów, tym bardziej sam sobie przeszkadzasz
w produkcyjnej pracy!
Jak widzisz, wiele problemów w zarządzaniu czasem wynika z naszych zachowań i nawyków. Wciąż powtarzamy te same blędy 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:

1. **NATARCZYWE TELEFONY**
   Dzwonek telefonu wytrąca nas zbyt często z toku myślenia i odrywa od wykonywanych zajęć.

2. **NIEZAPOWIEDZIANI GOŚĆ, INTERESANCI**
   To zarówno koledzy z firmy, jak i klienci oraz interesanci zewnątrzni. 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 zebrańach 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 natchniastowego rozwiązania problemów, które pojawiły się nagle oraz nagłych kryzysów.

---

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 przylączają 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 poraży.

6. POGAWĘDKI TOWARZYSKIE

Rozmowy o rzeczach nieistotnych zajmują w budżecie czasu poważną pozycję. Często rozmawiamy o sprawach białych, nie mających nic wspólnego z wykonywaną pracą. Odywamy 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). Prowadzi 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 „złodzie czasu”, by nie odbierali i marnowali nam tego najcenniejszego dobra, jakim jest CZAS.

Oto kilka praktycznych wskazówek, by pozbyć się lub ograniczyć możliwości działania marnotrawców naszego czasu31:

- Formułuj cele, wyznacz priorytety i rozplanuj swój czas.
- Zaplanuj przebieg spotkań, którym przewodnicysz lub bierzesz udział; unikaj zebrań bez jasno określonego celu.

31 Ibidem.
Zawsze precyzyjnie rozdzielaj zadania i określaj nieprzekraczalne terminy ich wykonania.

Decyzje podejmuj szybko, licz się z koniecznością pokonywania przeciskóď i dokonywania korekt.

Rozwiąż 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 uzaletaźniona 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 nachęca 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 wykorzystać do wspierania rozwoju pracowników (w przypadku przełożonego) oraz samo-rozwoju (w przypadku podwładnego).
**6 INFORMACJA I KOMUNIKACJA**

Przypomnij sobie, jak wygląda krąg regul 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**


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 zle wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych może stać się zamiast udodnienia, pożeraczem naszego czasu.

Wykorzystaj technologie informacyjne i komunikacyjne, by ograniczyć czas podróży służbowych. Wideokonferencje i konferencje multimedialne 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.

CZY DŁUŻEJ OZNACZA MAŁDRZEJ, LEPIEJ I WYDAJNIEJ?

Jakże często wydaje się, że stracony w pracy czas odzyskamy zostając po godzinach. Myślimy: przepracujemy więcej godzin, zrobimy więcej, osiągniemy większą wydajność i zaroślimy więcej. Tak może być, ale pamiętaj, że wszystko ma swoje granice. Wszyscy mamy do dyspozycji 24 godziny na dobę. Tego nie da się zmienić, ilość czasu którym dysponujemy jest ograniczona32. Jeśli zbyt dużo czasu poświęcimy pracy zawodowej, ucierpią na tym inne ważne dziedziny naszego życia. Odpowiedz sobie na pytanie:

Czy sytuacja braku czasu na „froncie domowym” pogorszyłaby siłę w związku z praktykami zwiększania liczby godzin, które musisz spędzać w pracy lub pracowania w domu nad zadaniami biurowymi?

Wielu pracowników odkrywa, że mają zbyt mało czasu po pracy, by zajść się obowiązkami pozazawodowymi. Możesz nie zdawać sobie sprawy z zagrożeń aż do momentu, kiedy jest już za późno i masz poważne kłopoty. W zbyt wielu firmach dość powszechna jest: praktyka przedłużania dnia pracy, przenoszenia prac biurowych do domu, zbyt krótkie wakacje, konieczność odpowiadania na maile służbowe po godzinach pracy, liczne kontakty telefoniczne związane z wykonywaną pracą, konieczność wyjazdów służbowych itp.

Myśląc o efektywnym wykorzystaniu budżetu czasu, jaki masz do dyspozycji zastanów się, które z proponowanych w poprzednich częściach poradnika rozwiązań ułatwiłoby Tobie lub Twoim pracownikom pogodzenie dwóch sfer życia.

Równowaga pracy i życia prywatnego nie musi być grą o sumę zerową, w której zysk jednego gracza oznacza stratę drugiego. Zapewne chcesz jak najlepiej i efektywniej wykorzystać swój potencjał. Stosuj więc zasadę „win-win” (obopólnej korzyści).

PAMIĘTAJ!

Przyjrzyj się teraz trzem zasadom, które pozwolą Ci odrzucić model gry o sumie zerowej:

1. Upewnij się, że pracownicy rozumieją priorytety firmy i zachęcaj ich do równie jasnego sprecyzowania celów osobistych.
2. Dostrzeg i wspieraj pracowników jako „pełnych ludzi”, pełniących ważne role poza miejscem pracy.

„Ze względu na to, że czas nie stanowi niewyczerpanego źródła należy go na wszystkie możliwe sposoby oszczędzać oraz odzyskiwać zewsząd, skąd tylko się da.”

„Praca i rodzina wymagają dwóch odmiennych rodzajów czasu. W pracy liczy się czas jakościowy (w którym ustalamy priorytety i koncentrujemy się na optymalnym oraz maksymalnie popatelnym wykorzystaniu czasu), a w relacjach międzyludzkich większe znaczenie ma czas ilościowy (w którym niezakłócone odcinki czasu umożliwiają umacnianie subtelnych więzi z bliskimi ludźmi)”.


---

PAMIĘTAJ!

Pomóż sobie w pogodzeniu dwóch sfer życia. Poznałeś już kilka sposobów stosowanych przez firmy i pracowników w celu osiągnięcia zadowalającej równowagi praca – życie pozawodowe. Poznaję procedury wdrażania konkretnych rozwiązań. Skorzystaj jeszcze z kilku wskazówek ekspertów w dziedzinie zarządzania czasem, byś mógł cieszyć się z zastosowania tych rozwiązań.

WSKAŻÓWKI – JAK POGODZIĆ PRACĘ I ŹYCIE PRYWATNE

- zwracaj większą uwagę na wyniki niż na to, w jaki sposób, gdzie i kiedy praca będzie wykonana,
- poszukuj nowych i lepszych sposobów wywiązywania się z obowiązków,
- wybierz najlepsze (optrymalne) z różnych punktów widzenia rozwiązanie (najlepiej godzące dwie sfery Twojego życia: zawodową i prywatną),
- nie żałuj czasu na szkolenia i przygotowywanie się do pracy w nowych formach i rozkładach czasu pracy,
- pamiętaj o procedurze wprowadzania zmian i roli, jaką możesz odegrać,
- sprawdź swoją gotowość do pracy w określonych elastycznych formach.

GOTOWOŚĆ DO PODJĘCIA TELEPRACY

Warto skorzystać z doświadczenia firm, które wykorzystują elastyczne formy pracy. Na przykład firma AT&T (American Telephone and Telegraph) opracowała autodiagnostyczny test pomagający pracownikom z-

---

[34] Zarządzanie czasem..., op. cit.
dentyfikować swoje mocne strony, a także bariery, które muszą przewy-
ciężyć, zanim pomyślą o telepracy. Ten automatyczny test ocenia goto-
wość do podjęcia telepracy pod czterema względami:

- **Warunki wstępne** – poziom wiedzy o wykonywanej pracy, doświadcze-
nie, produktywność, jakość pracy itd.
- **Umiejętności** – zdolność do planowania i zarządzania projektami, wy-
znaczania i realizacji celów itd.
- **Styl pracy** – zdolność do pracy przy minimum nadzoru, umiejętności
  niezależnej pracy itd.
- **Czynnik postawy** – chęć próbowania nowych rzeczy, pozytywny stosu-
  nek do telepracy.

Telepraca wykonywana w domu wymaga od Ciebie umiejętności zarz-
ządzania czasem pracy, by czas zyskany np. na dojazdach do pracy nie
został roztrwoniony.

Poniżej znajdziesz kilka przydatnych wskazówek: jak zarządzać czasem pracy w domowym biurze:

1. **Zarządzanie czasem w domowym biurze**

   - Pracuj w domu w stałych godzinach i domagaj się od innych ich posza-
     nowania.
   - Uwzględnij pewną elastyczność. Jest ona jedną z korzyści, jaką daje
     praca w domu. Wyznacz w ciągu dnia pory, kiedy możesz zająć się
     obowiązkami domowymi.
   - Zainstaluj osobny telefon do celów służbowych. Włącz sekretarkę w te-
     lefonie domowym, by odbierała wszystkie telefony pod numer domowy.
   - Wydzieraj osobne miejsce na pracę w domu. Inne osoby mieszkające
     z tobą – rodzina, współlokatorzy – powinni zaakceptować, że nie wolno
     Ci przeszkadzać, kiedy pracujesz.

---

Żyjemy pod presją czasu. W codziennym życiu zawodowym i osobistym brakuje nam najbardziej czasu, choć otaczamy się urządzeniami tenże czas oszczędzającymi. Żyjemy w rytmie narzuconym przez najnowocześniejsze urządzenia, odczuwamy coraz większe zmęczenie i stres. Jeśli nie zadałeś sobie jeszcze tego pytania, to pomyśl przez chwilę:

**JAK CHRONIĆ SAMEGO SIEBIE W TYM PĘDZĄCYM, PEŁNYM WYZWAŃ ŚWIECIE?**

Po śwież chwilę czasu, by zapoznać się z listą dziesięciu przykazań osobistej higieny zawodowej. Zadbaj o swoje własne potrzeby!37

1. Musisz ustalić, co Ci najbardziej w pracy interesuje.
2. Musisz rozpoznac, co odwraca Twoją uwagę od wyznaczonych celów: powstrzymaj to albo wyeliminuj.
4. Ćwiczenia fizyczne. Siedzący tryb pracy powoduje, że zaczynasz przybierać formę miejsca, w którym siedzisz. Znajdź sposób na jakąś aktywność fizyczną, dzięki której będziesz mógłoczysć umysł i pomóc ustanowić sobie hierarchię praw na resztę życia.
5. Dziel niemożliwe do zrealizowania cele na mniejsze, możliwe do osiągnięcia etapy, takie, które znajdują się w zasięgu Twoim lub Twojej ekipy. Wielkie, odważne cele prawie zawsze osiąga się za pomocą malutkich kroczków.

---

Przekonaj do tego samego ludzi, z którymi pracujesz. Niech pracują w godzinach swoich szczytowych możliwości.

8. Jeżeli dostrzegasz, że ktoś ma problemy z nadążaniem za Tobą, nagradzaj go za każdym razem, kiedy uda mu się coś osiągnąć, na przykład skończyć projekt. Jeśli sam masz z tym problemy, rób to samo.


10. Zrób sobie listę możliwości swoich i swojego biura; zamieniaj te możliwości w osiągnięcia.
LITERATURA

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.
Quintin O., Quality of social and employment policies: investing in quality, European Conference, Brussels 22-23.02.2001.
Rząd w trosce o polskie rodziny – projekt programu polityki rodzinnej rządu Jarosława Kaczyńskiego, Warszawa, z dnia 8 marca 2007 r.


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 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. 2002 r., Nr 144, poz. 1204, ze zm.).


