

Innowacje w zakresie form zatrudnienia i czasu pracy¹

Wprowadzenie

W dzisiejszych realiach jedną z ważniejszych przesłanek warunkujących osiągnięcie i zabezpieczenie celów strategicznych przedsiębiorstwa jest pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych pracowników [3]. Już na etapie planowania zatrudnienia jedną z najważniejszych decyzji jest wybór właściwych form zatrudnienia uwzględniających specyfikę przedsiębiorstwa, jego strategię działania i strukturę organizacyjną. Skuteczne funkcjonowanie w zmieniającym się otoczeniu wymaga bowiem równoczesnej realizacji w obszarze zatrudnienia dwóch nierzadko konkurujących ze sobą celów, a mianowicie stabilności i elastyczności tegoż zatrudnienia. Można to osiągnąć przez innowacje w zakresie form zatrudnienia, czasu pracy oraz polityki wynagradzania, które prowadzą do **uelastycznienia zatrudnienia** [9]. W mojej pracy skupię się na innowacjach w zakresie form zatrudnienia i czasu pracy.

Modele zatrudniania pracowników

Wybór modelu zatrudniania pracowników zależy od tego w jakim cyklu rozwojowym znajduje się firma oraz w jakich warunkach wewnętrznych i otoczeniu zewnętrznym funkcjonuje. Dotychczasowy model długookresowego zatrudnienia przechodzi do historii. Obecne rozwiązania umożliwiają większą elastyczność kadrową – nie wiążą pracodawcy stałymi zobowiązaniami finansowymi. W literaturze można spotkać kilka projektów modeli zatrudniania pracowników. Przedstawię trzy główne występujące w naszym kraju:

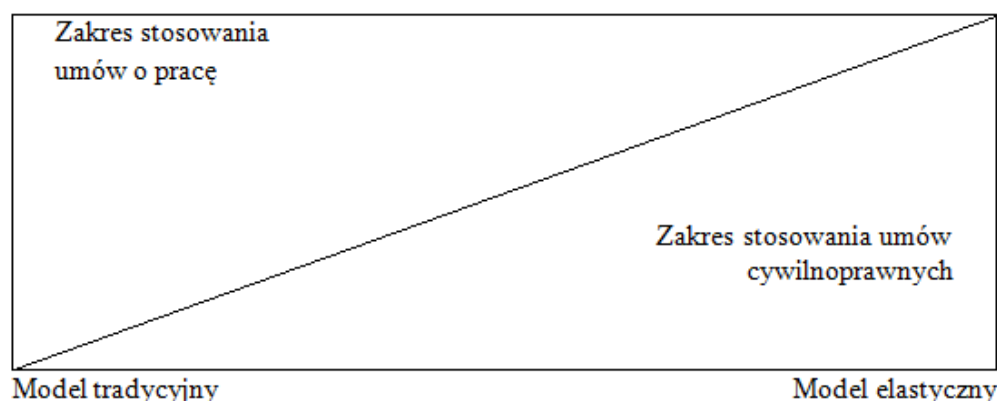
- **Tradycyjny model zatrudnienia** - występuje obecnie tylko w tych firmach, które posiadają względnie stabilne warunki do prowadzenia działalności i funkcjonują w sztywnej strukturze organizacyjnej. Na ogół są to małe i średnie zakłady produkcji masowej, jednorodnej, wytwarzające małą techniką zazwyczaj wyroby popularne o przeciętnej jakości dla niezbyt wybrednych odbiorców. Pracodawcy stosują tu „**model sita**”, gdzie rekrutacja jest mało kosztowna, a rozstanie z pracownikiem proste. Wspomniany model wychodzi z założenia, że na stałe zostają tylko „diamenty”, czyli osoby cenne. Na słabszych pracowników nie ma miejsca w organizacji.
- **Model stałego zatrudnienia** - dotyczy głównie pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony. Ten model zatrudnienia obejmuje pracowników posiadających określone specjalizacje zawodowe, wysokie kompetencje, odpowiedzialnych i samodzielnie odpowiadających za stawiane im zadania. Model ten stosują firmy posiadające własną kulturę organizacyjną, tradycyjną markę oraz pracowników o bardzo wysokich interdyscyplinarnych kwalifikacjach, którzy charakteryzują się dużą przedsiębiorczością, innowacyjnością i zdolnością do podejmowania ryzykownych decyzji, trafnością oceny ryzyka, dostosowywania się do kierunku zmian oraz intuicją w jego przewidywaniu. Pracodawcy stosują tu **model kapitału ludzkiego** kultywujący kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy.
- **Zmienny model zatrudnienia** - ten model zatrudnienia polega na wprowadzeniu form świadczenia pracy odmiennych od tradycyjnego modelu jak również od stałego modelu zatrudnienia, które sztywno określają czas pracy (np. praca jednozmianowa w ściśle określonych godzinach od poniedziałku do piątku), co wiąże się z wysokimi kosztami pracy i jednocześnie utrudnia przedsiębiorstwu szybką reakcję na zmiany w otoczeniu [4]. Skutkiem jest m.in. mniejsza skłonność do zatrudniania nowych pracowników, co z kolei pogłębia napięcia na rynku pracy [5]. Stąd też uważam, że uelastycznienie zatrudnienia jest ważną sprawą. Poza tym globalizacja, rozwój nauki, technologii, teleinformatyki wymuszają poszukiwanie czynników poprawiających konkurencyjność, zasoby ludzkie zaś stają się

¹ Artykuł recenzowany.

jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Innym źródłem są wspomniane wcześniej koszty pracy i dlatego pojawiła się silna tendencja do korzystania na rynku pracy z nietypowych, bardziej elastycznych i tańszych rozwiązań oraz odchodzenie od dotychczasowych regulacji opartych na stabilności i pewności zatrudnienia [7]. Zatrudnienie można w zależności od potrzeb firmy zastosować na różne zakresy działania np. uelastycznienie w zakresie prawnym, organizacyjnym, czasowym, ilościowym, przestrzennym i finansowym. W dalszej części pracy opiszę zakres prawny i czasowy.

Uelastycznienie zatrudnienia - zakres prawny

W obecnych realiach zaobserwować można tendencję do rozwoju różnych form prawnych zatrudnienia, nie tylko pracowniczych, ukształtowanych na podstawie przepisów prawa pracy, lecz również niepracowniczych form zatrudnienia normowanych przez kodeks cywilny. Praca może być więc świadczona zarówno w ramach stosunku pracy, jak i na podstawie umów cywilnoprawnych. Dzięki temu przedsiębiorstwa mają korzystniejsze warunki do racjonalizacji zatrudnienia i realizacji wspomnianych powyżej celów, a mianowicie stabilności i elastyczności zatrudnienia, które jest jednym z głównych czynników podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dzięki owej elastyczności dochodzi do redukcji kosztów, wzrostu efektywności nakładów na zasoby ludzkie, dopasowania i adekwatności zasobów oraz wzrostu wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Modele więzi prawnych między pracodawcą, a zatrudnionym.

Źródło: Aleksy Pochtowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 128.

Umowę o pracę, powołanie, wybór, mianowanie zakwalifikować należy do pracowniczych form zatrudnienia, zaś umowę- zlecenie, o dzieło, agencyjną, o pracę nakładczą, o zarządzanie oraz spółdzielczą umowę o pracę do niepracowniczych form zatrudnienia. Wybór formy prawnej określającej więź przedsiębiorstwa z osobą świadczącą usługę pracy powinien wynikać z przesłanek merytorycznych, czyli przede wszystkim z treści wykonywanej pracy. Zauważyć jednak można odchodzenie pracodawców od przyjętej reguły i zatrudnianie pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych w sytuacjach gdzie rodzaj i sposób świadczenia pracy ewidentnie wskazują, że powinna zostać zawarta umowa o pracę (tzw. **tendencja „spychania”** czynności realizowanych w ramach stosunku pracy do sfery umów cywilnoprawnych). Takie postępowanie stanowi próbę omijania przepisów [1]. Zawarcie umowy o pracę powinno nastąpić w sytuacji, gdy osoby wykonujące daną pracę są podporządkowane pracodawcy co do miejsca, czasu i sposobu jej wykonania. Jest to bowiem **umowa starannego działania**, w której pracownik zobowiązuje się wykonywać pracę, bądź być w gotowości do jej wykonywania [10]. Cechy charakterystyczne dla umowy o pracę to: odpłatność, staranne działanie, zobowiązanie dwustronne, równość stron, swoboda wyboru pracy, ciągłość, podporządkowanie. Umowa o wykonanie pracy nieodpowiadająca wyżej wspomnianym właściwościom nie powoduje powstania stosunku pracy, nawet jeżeli praca ta spełnia niektóre z podanych warunków. Gdy jednak w zawartej umowie występują z równym nasileniem cechy umowy o pracę i innej umowy o charakterze cywilnoprawnym, wówczas rozstrzygająca o typie umowy jest **wola stron** (wyrok SN z dnia 18 czerwca 1998 r., I PKN 191/98, OSP 1999, Z. 10, poz. 184). Zawarcie umowy zlecenia czy umowy o dzieło nie przesądza jeszcze, iż nawiązany

stosunek jest faktycznie stosunkiem o charakterze cywilnoprawnym. W każdej konkretnej sytuacji należy bowiem zbadać czy stosunek prawny, w jakim pozostają strony, odznacza się cechami właściwymi dla stosunku pracy. W przypadku stwierdzenia cech charakterystycznych dla stosunku pracy daną umowę – czy to zlecenia czy o dzieło – należy uznać za umowę o pracę a nie umowę cywilnoprawną. Istotne jest, iż w takim przypadku umowy te nie są nieważne jako pozorne czynności w rozumieniu art. 83 kodeksu cywilnego. Na ich podstawie dochodzi po prostu, mimo ich nazwy i treści, do nawiązania stosunku pracy.

Przepisy prawa cywilnego mają z reguły charakter dyspozytywny, odwrotnie niż przepisy prawa pracy mające charakter norm ius cogens [8]. Ze względów kosztowych (np. możliwość nieodpłatnego zlecenia) umowy cywilnoprawne są jednak bardziej korzystne dla pracodawcy. Stwarzają one możliwość podniesienia elastyczności zatrudnienia.

Tab. 1. Różnice i podobieństwa pomiędzy umową o pracę, umową zlecenia i umową o dzieło

| Podobieństwa i różnice | Umowa o pracę | Umowa zlecenie | Umowa o dzieło |
|--|------------------------------|---|---|
| Podstawa prawna | kodeks pracy | kodeks cywilny | kodeks cywilny |
| Nazewnictwo | umowa starannego działania | umowa starannego działania | umowa rezultatu |
| Strony | pracodawca/ pracownik | zleceniodawca/ zleceniobiorca | zamawiający/ wykonawca |
| Pracownik/ Zleceniobiorca/ Wykonawca | osoba fizyczna | osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka org. niebędąca osobą prawną posiadająca zdolność prawną | osoba fizyczna, osoba prawna, jednostka org. niebędąca osobą prawną posiadająca zdolność prawną |
| Wykonywanie pracy/zlecenia/dzieła | osobiście | osobiście lub przez osoby trzecie | osobiście lub przez osoby trzecie |
| Zapłata za pracę/zlecenie/dzieło | odpłatność | odpłatność lub nieodpłatność | odpłatność |
| Stosunki między stronami | podporządkowanie i zależność | brak podporządkowania i zależności | brak podporządkowania i zależności |
| Spór sądowy | uprzywilejowanie pracownika | zasada równości | zasada równości |
| Ryzyko gospodarcze | pracodawca | zleceniobiorca | wykonawca |
| Roszczenia | sąd pracy | sąd cywilny | sąd cywilny |

Źródło: opracowanie własne

Elastyczne formy czasu pracy

Uelastycznienie zatrudnienia ma nie tylko przedstawiony wcześniej wymiar prawny, lecz także wymiar organizacyjny obejmujący swoim zakresem organizację czasu pracy. Oznacza to, że przez wprowadzanie nowych, nietypowych form organizacji czasu pracy można uelastyczniać zatrudnienie w ramach stosunku pracy. Zgodnie z **art. 128** kodeksu pracy [2], czas pracy jest czasem, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wskazanym do wykonywania pracy. Kodeks pracy stanowi, że czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym. Normy te dotyczą pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, a obowiązują od 1 stycznia 2003r. Odpowiednie ukształtowanie wymiaru i rozkładu czasu pracy jest istotnym czynnikiem wpływającym na zatrudnienie. Rozkład czasu pracy określa wymiar czasu pracy w danym okresie, np. doby, tygodnia, miesiąca oraz godziny rozpoczęcia i kończenia pracy, a także przerwy w czasie pracy. Wyróżnia się zatem następujące systemy czasu pracy: podstawowy czas pracy, przedłużony czas pracy, skrócony czas pracy, przerywany czas pracy i nienormowany czas pracy.

Elastyczne formy czasu pracy obejmują różne rozwiązania i schematy, które są odmienne od tradycyjnych, sztywnych rozkładów czasu pracy ustalonych w dobie industrializacji. Należą do nich m.in. różne pory rozpoczynania i kończenia pracy, ruchomy czas pracy, tygodniowe i długookresowe schematy rozliczeniowe, różne odmiany pracy zmianowej, konta czasowe. Uelastycznienie zaś można określić jako ogół przedsięwzięć oraz powstających w ich wyniku rozwiązań odnoszących się do kształtowania chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu pracy, które stanowią kompromis między wymogami wynikającymi z celów przedsiębiorstwa, a potrzebami i oczekiwaniami pracowników, przy uwzględnieniu wymogów medycyny pracy [11].

Uelastycznienie czasu pracy oznacza więc zróżnicowanie form jego organizacji. Zawsze powinno wychodzić naprzeciw oczekiwaniom zatrudnionych pracowników. Oczekiwania te zależą od różnych czynników takich jak wiek, płeć, stan cywilny, sytuacja rodzinna. Uelastycznienie może się też odnosić do pewnego okresu pracy zawodowej pracownika, jak też do całego okresu życia zawodowego [6].

- **Uelastycznienie w wymiarze chronometrycznym** oznacza zmiany długości czasu pracy. Mogą one dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy. Podstawową formą w tym przypadku jest skracanie czasu pracy.
- **Uelastycznienie w wymiarze chronologicznym** polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, roku lub nawet całego życia. Wymiar chronometryczny czasu pracy tzn. jego długość pozostaje w tym przypadku bez zmian. Jedną z najbardziej znanych form organizacji czasu pracy jest tu **ruchomy czas pracy**, którego istota sprowadza się do swobody pracowników w zakresie ustalania godzin rozpoczynania i kończenia pracy w ciągu dnia, w ramach ustalonych granic oraz rozliczania obowiązującego czasu pracy w określonych okresach, np. co miesiąc. Jedną z form uelastyczniania organizacji czasu pracy są tzw. **kafeterie**. Umożliwiają one pracownikowi przeliczanie posiadanych przez niego zasobów czasu na różne świadczenia pieniężne oraz rzeczowe i odwrotnie. Elastyczność umożliwia także stosowanie **urlopów typu „sabbaticals”**, co można tłumaczyć jako specjalne, długookresowe urlopy, przyznawane pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej.
- **Uelastycznienie czasu pracy w wymiarach chronometrycznym i chronologicznym**. Tę formę zalicza się do najbardziej innowacyjnych. Należy do nich **praca okresowa**, czyli wypożyczanie przez jedno przedsiębiorstwo zatrudnionych tam pracowników innemu przedsiębiorstwu na określony czas. Inną formą organizacji w tej grupie jest podział czasu pracy - „**job sharing**”. Oznacza ona obsadzenie danego stanowiska pracy więcej niż jednym pracownikiem i dokonanie pomiędzy nimi podziału wykonywanych na tym stanowisku pracy zadań oraz przypadającego zasobu czasu pracy. Inną formą organizacji czasu pracy jest **roczny czas pracy** stosowany głównie w przedsiębiorstwach w branżach, dla których charakterystyczne są sezonowe wahania zatrudnienia.

Do form elastycznego kształtowania czasu pracy należy zaliczyć także **pracę zmianową**. Polega ona na wydłużeniu czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa przez przesunięcie czasu pracy poza normalny dzienny czas pracy. Do innowacji w zakresie organizacji czasu pracy należy zaliczyć również **pracę w domu**. Dzięki nowoczesnym technikom komunikowania się możliwe staje się przenoszenie określonych zadań lub funkcji z przedsiębiorstwa do domu [12].

Tab. 2. Wymiary uelastyczniania rozkładu czasu pracy

| Elastyczne formy rozkładu czasu pracy | | |
|---|---|--|
| Wymiar chronometryczny | Wymiar chronologiczny | Wymiar chronometryczny i chronologiczny |
| skracanie czasu pracy praca w niepełnym wymiarze czasu ruchome wyjście z życia zawodowego | ruchomy czas pracy kafeterie urlop typu „sabbaticals” | praca okresowa podział czasu pracy roczny czas pracy praca zmianowa praca „a la carte” praca w domu |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, s.131.

Streszczenie

Elastyczne godziny pracy, a także elastyczne formy zatrudnienia nabierają we współczesnej gospodarce coraz większego znaczenia. Bardziej elastyczne formy organizacji przedsiębiorstw wykazują wyraźną tendencję do wprowadzania rozwiązań doraźnych. Ciągły rozwój elastycznych form zatrudnienia w Polsce jest bezsprzeczny, gdyż to rozwój gospodarki światowej wskazuje kierunki ewolucji rynków pracy, którym podlega również rynek polski. Elastyczne formy zatrudnienia prowadzą do pełnego wykorzystania potencjału i czasu pracy zaangażowanych pracowników oraz pozwalają na obniżenie kosztów działania.

Abstract

Flexible working hours and flexible forms of employment come into prominence in contemporary economy. More flexible form of work in companies show tendency to introduce casual solution. Permanent progress of flexible forms of employment in Poland is unquestionable because progress of global economy show directions of labour market evolution. Flexible form of work take advantage of potential and working time of engaged worker and let to reduce costs of efforts.

Literatura

- 1) Kodeks pracy, Lexis Nexis, Warszawa 2010, art.22 § 1²
- 2) Kodeks pracy, Lexis Nexis, Warszawa 2010, art.128
- 3) Marek Jadwiga: *Pozyskiwanie i dobór personelu, Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, str. 11
- 4) Marek Jadwiga: *Pozyskiwanie i dobór personelu, Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, str. 29-31
- 5) Marek Jadwiga: *Pozyskiwanie i dobór personelu, Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, str. 127
- 6) Marek Jadwiga: *Pozyskiwanie i dobór personelu, Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa 2008, str. 128
- 7) „Monitor prawa pracy”, *Nietypowe formy zatrudnienia. Elastyczność, czy stabilizacja, część 2*, prof. Andrzej Patulski, nr.2/2008
- 8) Orłowski Grzegorz, Patulski Andrzej, Patulski Władysław, *Prawo Pracy w Praktyce*, oddk, Gdańsk 2000, str. 76
- 9) Pochtowski Aleksy: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 126
- 10) Pochtowski Aleksy: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 128
- 11) Pochtowski Aleksy: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 129-130
- 12) Pochtowski Aleksy: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 130-133