

ROZWÓJ ELASTYCZNEGO RYNKU PRACY

Uwarunkowania prawno-ekonomiczne

Maria Majewska
Sebastian Samol

Wydawnictwo Naukowe UAM

Rozwój elastycznego rynku pracy:
uwarunkowania prawno-ekonomiczne

UNIwersytet IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

SERIA PRAWO NR 193

MARIA MAJEWSKA, SEBASTIAN SAMOL

Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne



POZNAŃ 2016

ABSTRACT: Majewska Maria, Samol Sebastian, *Rozwój elastycznego rynku pracy: uwarunkowania prawno-ekonomiczne* [The development of a flexible labour market: legal and economic circumstances]. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu [Adam Mickiewicz University Press]. Poznań 2016. Seria Prawo nr 193. Pp. 176. ISBN 978-83-232-3038-0. ISSN 0083-4262. Polish text with an English summary.

The main aim of this monograph was the theoretical evaluation of the legal and economic circumstances of development of a flexible labor market on the example of the European Union. The idea was to show how a flexible labor market is understood, within which the flexibility of employers is connected with the protection of workers' interests. The discussed flexible labor market reflects the specific character of the developed countries.

Chapter 1 focused on the description of the different ways of understanding the flexibility and explaining the meaning of a flexible labor market. Chapter 2 presented the determinants of labor market flexibilisation and systems of human capital management. Chapter 3 described the employment policy in terms of development of a flexible labor market. Chapter 4 discussed the essence of flexible employment. In chapters 5 and 6 were described types of flexible employment and ways of increasing the flexibility of working time in the light of Polish employment law.

Maria Majewska, Sebastian Samol, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Prawa i Administracji, ul. Święty Marcin 90, 61-809 Poznań, Poland

Recenzent: dr hab. Joanna Wolszczak-Derlacz

© Maria Majewska, Sebastian Samol 2016

This edition © Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016

Publikacja dofinansowana przez Wydział Prawa i Administracji UAM

Redaktor: Beata Gołkowska

Redaktor techniczny: Dorota Borowiak

Projekt okładki: Helena Oszmiańska-Napierała

Łamanie komputerowe: Adam Jóźwik

ISBN 978-83-232-3038-0

ISSN 0083-4262

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
61-701 POZNAŃ, UL. FREDRY 10

www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl

Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Wydanie I. Ark. wyd. 11,50, Ark. druk. 11,0

DRUK I OPRAWA: EXPOL, WŁOCŁAWEK, UL. BRZESKA 4

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1.	
Pojęcie elastyczności i jej rodzaje w odniesieniu do rynku pracy	
1.1. Rozumienie elastyczności w naukach ekonomicznych	11
1.2. Wymiary elastyczności rynku pracy	19
Rozdział 2.	
Główne determinanty uelastycznienia rynku pracy oraz systemów zarządzania kapitałem ludzkim	
2.1. Globalizacja, postęp technologiczny i cykliczność gospodarki	31
2.2. Starzenie się społeczeństwa	40
Rozdział 3.	
Elastyczność i bezpieczeństwo pracy jako przedmiot oddziaływania polityki zatrudnienia	
3.1. Definiowanie i zadania polityki zatrudnienia	49
3.2. Kształtowanie polityki zatrudnienia opartej na koncepcji <i>flexicurity</i> na przykładzie Unii Europejskiej	53
Rozdział 4.	
Istota elastycznego zatrudnienia	
4.1. Pojęcie elastycznego zatrudnienia i klasyfikacja jego form	72
4.2. Cele i obszary stosowania elastycznego zatrudnienia	86
4.3. Przegląd wybranych regulacji Unii Europejskiej dotyczących zasad wdrażania elastycznego zatrudnienia	95

Rozdział 5.

**Rodzaje elastycznego zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego
w świetle przepisów polskiego prawa zatrudnienia**

5.1. Formy elastycznego zatrudnienia pracowniczego	104
5.2. Formy elastycznego zatrudnienia niepracowniczego	122

Rozdział 6.

**Pozostałe rodzaje elastycznego zatrudnienia i sposoby uelastyczniania
czasu pracy**

6.1. Wybrane formy elastycznego zatrudnienia	135
6.2. Formy uelastyczniania organizacji czasu pracy	146

Zakończenie	158
--------------------------	------------

Literatura	161
-------------------------	------------

The development of a flexible labour market (Summary).....	171
---	------------

Wstęp

Sytuacja na rynku pracy, a dokładniej strukturalne bezrobocie i zbyt niska stopa zatrudnienia (niepełne zatrudnienie), stanowią nadal jeden z najważniejszych czynników ryzyka występujących w gospodarce międzynarodowej według raportów *Global Risks* Światowego Forum Ekonomicznego (WEF). W raportach tych podkreśla się, że niższy wzrost gospodarczy i spowolniony postęp technologiczny mogą utrzymywać bezrobocie na wyższym poziomie zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, co znajduje swoje odzwierciedlenie w wielkości ich dobrobytu. Taki stan rzeczy, niestety, zazwyczaj spowalnia wzrost wynagrodzeń i utrzymuje nierówności w dochodach różnych grup pracowniczych, a także stwarza presję deflacyjną.

Dzieje się tak, gdyż ryzyko związane z rynkiem pracy, obok kryzysu finansowego, jest postrzegane jako ściśle powiązane z innymi rodzajami ekonomiczno-społecznych zagrożeń. Sytuacja na rynku pracy jest bowiem skorelowana z takimi problemami, jak przykładowo: wzrost nierówności dochodów, niestabilność polityczno-społeczna czy negatywne zmiany demograficzne. Ważne jest wobec tego zrozumienie mechanizmów sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy tymi zjawiskami, czyli według języka autorów raportu WEF, kanałów transmisyjnych między nimi¹.

Występowanie różnych form elastycznego zatrudnienia (EFZ) staje się w coraz większym stopniu uniwersalną cechą współczesnej gospodarki, co zostanie pokazane w tym opracowaniu. Rozwój EFZ jest bowiem w dużym stopniu wynikiem postępu technologicznego i dążenia wielu krajów do budowania systemów gospodarczych nazywanych gospodarkami opartymi na wiedzy. Dynamiczne zmiany w systemach gospodarczych spowodowane są m.in. rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnej, która ułatwia kontakt pomiędzy pracownikiem a pracodawcą oraz pozwala na świadcze-

¹ Cf.: *Global Risks 2014, 9th Edition*, World Economic Forum, Geneva 2014, s. 12-22; *Global Risks 2015, 10th Edition*, World Economic Forum, Geneva 2015, s. 8-24.

nie pracy w dowolnym czasie i poza siedzibą pracodawcy, przy możliwości swobodnego przesyłania pracodawcy wytworów pracy.

W powszechnie obowiązujących przepisach w Polsce brak jeszcze, chociaż sytuacja się wyraźnie poprawiła, unormowań systematycznie i całościowo regulujących elastyczne zatrudnienie. Zostanie to pokazane zwłaszcza w piątym i szóstym rozdziale niniejszego opracowania. Wobec powyższego istotna rola przypada ustawodawcy. Powinien on stosować takie metody regulacji przepisów dotyczących zatrudnienia, które z jednej strony pozwolą na swobodny i konkurencyjny rozwój przedsiębiorców, a z drugiej umożliwią efektywną ochronę pracy oraz zwiększoną aktywację zawodową wielu grup społecznych, w tym szczególnie tych zagrożonych społecznym wykluczeniem. Pracodawcy i pracownicy spotykający się na polskim rynku pracy zaczynają bowiem w coraz większym stopniu dostrzegać możliwości, które daje elastyczne zatrudnienie.

Podstawowym celem niniejszego opracowania jest teoretyczna ocena uwarunkowań prawno-ekonomicznych rozwoju elastycznego rynku pracy na przykładzie doświadczeń Unii Europejskiej (UE). W związku z tym wyznaczono cztery główne zadania badawcze (cele szczegółowe), realizowane w kolejnych rozdziałach pracy. Pierwszym z nich jest omówienie sposobu pojmowania elastycznego rynku pracy, w ramach którego mamy do czynienia ze zrównoważeniem elastyczności działania pracodawców z ochroną interesów pracowników. Podstawowym elementem takiego rynku pracy jest elastyczne zatrudnienie, które daje korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Drugim zadaniem badawczym jest wyjaśnienie przyczyn i skutków rozwoju elastycznego rynku pracy dla gospodarki jako całości, przedsiębiorców i pracodawców. Trzecie stanowi diagnoza, dla jakich grup i w jakich warunkach prawno-ekonomicznych elastyczne zatrudnienie może być korzystne dla strony popytowej i podażowej rynku pracy. Czwarte natomiast zadanie badawcze polega na zgromadzeniu wiedzy faktualnej, jej przetworzeniu i uporządkowaniu, w celu sklasyfikowania różnych form elastycznego zatrudnienia i późniejszego ich omówienia, przy uwzględnieniu charakterystyki prawno-ekonomicznej opisywanych zjawisk. Przy analizie problematyki rozwoju elastycznego rynku pracy odwołano się do długoletnich już działań w tym zakresie w UE. Przedstawiany w opracowaniu model elastycznego rynku pracy, który odpowiada specyfice krajów rozwiniętych.

Główną hipotezą, dotyczącą całości rozważań prowadzonych w tekście, jest stwierdzenie, że rozwój elastycznego rynku pracy stanowi konsekwencję przemian społeczno-gospodarczych, które zachodzą w krajach chcących stać się gospodarkami opartymi na wiedzy, czyli bardziej konkurencyjnymi i zaможniejszymi. W gospodarkach tych profili potrzeby pracownika i pracodawcy ulegają przeobrażeniom. Sprawia to, że bardziej sprzyjającym środowiskiem dla rozwoju działalności gospodarczej może być elastyczny rynek pracy.

Przedmiot badania stanowią wobec tego zasady rozwoju i elementy konstytuujące elastyczny rynek pracy, w tym zwłaszcza elastyczne zatrudnienie. Przyjętym postępowaniem badawczym jest metaanaliza wyników badań różnych autorów i instytucji nad problematyką rozwoju elastycznego rynku pracy. Monografia ta stanowi zatem rezultat dokonania syntezy wyników wieloletnich własnych badań autorów oraz aktualnego stanu wiedzy innych specjalistów z tej dziedziny oraz uznanych instytucji zajmujących się omawianą problematyką.

Praca ma charakter interdyscyplinarny, gdyż dokonano w niej syntezy wiedzy z różnych dziedzin nauk prawnych i ekonomicznych, takich jak: mikroekonomia, makroekonomia, polityka gospodarcza, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne, w tym zwłaszcza zarządzanie wiedzą. Chciano bowiem stworzyć możliwie jak najbardziej pełny obraz analizowanego problemu badawczego, jakim jest kształtowanie odpowiednich uwarunkowań dla rozwoju elastycznego rynku pracy. Jak pisze S. Stachak, mamy więc do czynienia z badaniem naukowym, którego celem jest „poznanie pewnego fragmentu lub aspektu rzeczywistości oraz systematyczne i komunikatywne ujęcie jego wyników”². Dlatego też niniejsze opracowanie może być także traktowane jako kompendium wiedzy, powstałe w wyniku analizy literatury przedmiotu i aktów prawnych, oraz może być wykorzystywane jako przewodnik i opracowanie o charakterze poznawczym.

Realizacji postawionych celów pracy podporządkowano jej konstrukcję, która składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym skupiono się najpierw na sposobach rozumienia elastyczności w trzech głównych dziedzinach nauk ekonomicznych, tj. w zarządzaniu, ekonomii i finansach. Następnie zajęto się wytlumaczeniem, co oznacza elastyczny rynek pracy. Na koniec opisano rodzaje elastyczności występujące na rynku pracy.

Rozważania podjęte w rozdziale drugim dotyczą determinant uelastycznienia rynku pracy oraz systemów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Skupiono się na globalizacji, postępie technologicznym i cykliczności gospodarki oraz starzeniu się społeczeństwa, czyli tych zjawiskach, które obecnie silnie wpływają na sytuację na rynku pracy w krajach rozwiniętych. Potrzebę uelastyczniania rynku pracy i systemów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie przedstawiono przede wszystkim jako konsekwencję rozwoju gospodarek opartych na wiedzy oraz konieczności zapalenia luki w zatrudnieniu, która powiększa się wraz ze starzeniem się zasobów siły roboczej. Zwrócono też uwagę na uwarunkowania kulturowe sprzyjające bądź nie wzrostowi skali elastycznego zatrudnienia.

² Vide: S. Stachak, *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 7-45.

W rozdziale trzecim przedmiotem rozważań jest polityka zatrudnienia przyczyniająca się do rozwoju sprawnie działającego, elastycznego rynku pracy. W pierwszej części wyjaśniono pojęcie polityki zatrudnienia, podkreślając, że sam sposób jej definiowania zawiera w sobie ideę zachowania elastyczności, w rozumieniu charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu. Następnie opisano zadania polityki zatrudnienia w kontekście potrzeby zwiększenia elastyczności rynku pracy. W drugiej części przedstawiono politykę zatrudnienia opartą na koncepcji *flexicurity* na przykładzie doświadczeń UE. Tego typu polityka zatrudnienia prowadzi bowiem do wykształcenia się zalecanego w literaturze przedmiotu modelu elastycznego rynku pracy. Na koniec przybliżono koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, traktując ją jako dopełnienie i kontynuację idei *flexurity*.

W rozdziale czwartym starano się ukazać istotę elastycznego zatrudnienia. W tym celu opisano najpierw sposoby definiowania elastycznego zatrudnienia oraz różne klasyfikacje jego form. Przeanalizowano też wybrane statystyki dotyczące rynku pracy w UE, które pokazały skalę występowania takich zjawisk, jak zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie na umowę o pracę na czas określony i samozatrudnienie. Następnie zajęto się omówieniem celów, przyczyn i obszarów zastosowania elastycznego zatrudnienia w oparciu o analizę literatury przedmiotu i wyniki badań Eurostatu. W trzeciej części tego rozdziału dokonano przeglądu wybranych propozycji regulacji prawnych UE dotyczących zasad wdrażania elastycznego zatrudnienia.

W rozdziale piątym skoncentrowano się na opisie poszczególnych rodzajów elastycznego zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego w świetle przepisów polskiego prawa zatrudnienia. Najpierw przedstawiono formy elastycznego zatrudnienia pracowniczego, do których zalicza się umowy o pracę na okres próbny, na czas nieokreślony, na czas zastępstwa, zatrudnienie sezonowe, pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepracę i pracę na wezwanie. Następnie omówiono formy elastycznego zatrudnienia niepracowniczego, tzn. umowy zlecenia, o dzieło, agencyjną, samozatrudnienie i pracę nakładczą.

W rozdziale szóstym na początku zaprezentowano tzw. pozostałe rodzaje elastycznego zatrudnienia, które nie są zaliczane jak na razie do rodzajów elastycznego zatrudnienia pracowniczego albo niepracowniczego. Jako przykładowe formy tego typu elastycznego zatrudnienia przedstawiono pracę tymczasową, nazywaną też leasingiem pracowniczym, różne formy dzielenia się pracą, pracę rotacyjną, pracę przerywaną i *outsourcing*. Na koniec zaprezentowano przykładowe sposoby uelastyczniania czasu pracy. Wskazano na: ruchomy czas pracy, równoważny czas pracy, system przerywanego czasu pracy, zadaniowy czas pracy, dłuższy okres rozliczeniowy i konta czasu pracy.

Pojęcie elastyczności i jej rodzaje w odniesieniu do rynku pracy

1.1. Rozumienie elastyczności w naukach ekonomicznych

Pojęcie elastyczności jest stosowane w wielu naukach, w tym w interesującej nas dziedzinie nauk ekonomicznych. Dlatego też elastyczność jest rozumiana w różnoraki sposób, w zależności od kontekstu, w jakim się pojawia. Do dziedziny nauk ekonomicznych zaliczamy trzy główne obszary: zarządzanie, ekonomię i finanse³. Jak pokażą rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu, w naukach ekonomicznych wyróżnia się m.in. następujące główne rodzaje elastyczności: strategiczną, funkcjonalną, finansową, prawa, popytu, podaży, czasu pracy, numeryczną/liczbową, kwalifikacji/zawodową, zatrudnienia, formy pracy, kosztów wynagradzania czy płac i przestrzenną (nazywaną też mobilnością geograficzną).

W naukach o zarządzaniu elastyczność jest rozpatrywana w zależności od celu analizy i specyfiki problemu. Jednakże większość sposobów ujmowania elastyczności w teorii zarządzania odnosi się do jej powszechnie przyjętej definicji, co zostanie omówione poniżej. Zgodnie z nią elastyczność stanowi zdolność przystosowania się czy adaptacji danego podmiotu do zmian zachodzących w jego otoczeniu w relatywnie krótkim czasie, co pozwala mu przetrwać w tym środowisku. Wymaga to dostosowania celów danego podmiotu, a później realizowanych przez niego działań, do zaistniałej w jego otoczeniu sytuacji, która z kolei determinuje jego rozwój.

Adaptacji do otoczenia zawsze towarzyszy niepewność, a im bardziej otoczenie jest złożone, tym trudniej jest obserwować zachodzące w nim zmiany, stanowiące albo szanse, albo zagrożenia. W związku z powyższym bycie elastycznym możliwe jest dzięki poznaniu i analizie uwarunkowań zaistnia-

³ Vide: M. Gorynia, T. Kowalski, *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „*Ekonomista*” 2013, nr 4, s. 460.

łej sytuacji – zarówno wewnętrznych, związanych z samym podmiotem, jak i zewnętrznych, określonych przez jego otoczenie. Wobec tego można stwierdzić, że bez procesu uczenia się i oduczania przyswojonej już wiedzy w celu nauczenia się czegoś nowego niemożliwe jest bycie elastycznym. Podmioty elastyczne powinny bowiem uczyć się na błędach, aby w przyszłości w podobnych sytuacjach obrać inne kierunki działania. Dlatego utożsamia się organizacje elastyczne z organizacjami uczącymi się.

W sytuacji, gdy taki podmiot, jak organizacja posiada zdolność modyfikacji celów, a zatem i działań do zmieniających się warunków otoczenia, mówimy, że charakteryzuje go elastyczność strategiczna. W przypadku człowieka natomiast – inteligencja praktyczna. Elastyczność strategiczna powinna dawać zdolność do ciągłej odnowy organizacji w wyniku łączenia różnych opcji działania w efektywną całość dzięki posiadanej wiedzy. Dlatego też chociaż mamy do czynienia z wieloma różnymi rodzajami elastyczności, to w przypadku organizacji gospodarczej osiągnięcie elastyczności w poszczególnych obszarach jej działania powinno zaowocować dojściem do elastyczności strategicznej.

Elastyczność strategiczna jest wynikiem takiego sposobu podejmowania decyzji, w trakcie którego uwzględnia się różnorodne scenariusze możliwe do zaistnienia w przyszłości, czego rezultatem jest stworzenie wielowariantowej strategii działania. Dlatego też potencjał elastyczności danej organizacji zależy od umiejętności kierownictwa w zarządzaniu zasobami, aby zrealizować obrane opcje strategiczne. Dobrze to odzwierciedla pojmowanie elastyczności strategicznej w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, działającego na rynkach zagranicznych, zaproponowane przez bardzo znanego profesora zarządzania strategicznego, G. S. Yipa⁴. Według niego elastyczność strategiczna oznacza inwestowanie w nadmiarowe moce produkcyjne w wielu miejscach i przerzucanie produkcji wraz ze zmianami kursów wymiany walut.

Można wobec tego stwierdzić, że elastyczność w naukach o zarządzaniu to sztuka radzenia sobie w trudnych i niepewnych sytuacjach dzięki skutecznej i szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany. Implikuje to osiągnięcie, w wyniku bycia elastycznym, pozytywnych rezultatów, po odliczeniu kosztów podjętych działań. Dlatego też elastyczność kojarzona jest w kontekście działalności gospodarczej głównie z takimi przymiotami, jak:

- otwartość w myśleniu,
- reagowanie na zmiany,
- umiejętność przeprowadzenia działań awaryjnych i przetrwania w zmieniających się warunkach,
- sprawność w działaniu,

⁴ G. S. Yip, *Strategia globalna*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2004, s. 222.

- zyskowność,
- posiadanie płaskiej struktury organizacyjnej i szczupłego systemu kierowania, w ramach których jest możliwe stałe ulepszanie przyjętych rozwiązań, czyli kaizen⁵,
- zdolność podejmowania decyzji w deficycie informacji⁶.

Według U. R. Müllera⁷ elastyczne systemy kierowania są charakterystyczne właśnie dla szczupłych organizacji, gdzie występują zdecentralizowana swoboda działania i elastyczna struktura organizacyjna, które zmieniają się odpowiednio dynamicznie wobec przeobrażeń zachodzących w ich otoczeniu. W ramach tej elastycznej struktury organizacyjnej pojawia się bowiem endogenna adaptacja zależna od sytuacji i kontekstu, która warunkuje zachowanie sprawności w działaniu. Jak podkreśla U. R. Müller, organizacja, aby przeżyć, powinna być zdolna do adaptacji dokonywanej w sposób endogeny, czyli o własnych siłach. Oznacza to zdolność organizacji do wewnętrznego inicjowania i przeprowadzania wymaganych procesów zmian o charakterze adaptacyjnym wywołanych czynnikami zewnętrznymi – egzogenicznymi.

Endogenna adaptacja, utożsamiana z byciem elastycznym, stanowi wstępny etap do stania się samoorganizującym i samouczącym się systemem ewolucyjnym. Organizacje, które osiągnęły ten etap cyklu życia, adaptują się zatem do zmian zachodzących w ich otoczeniu, czyli mają zdolność do sterowania w sposób endogeny swoim dalszym rozwojem dzięki elastycznemu i szybkiemu dopasowywaniu się do zmieniających się warunków. Zdolność systemu kierowania do endogennej adaptacji, stymulowanej przez zmienione warunki ekonomiczne, ekologiczne i polityczne nie tylko U. R. Müller określa jako ewolucyjną witalność.

⁵ Kaizen, przykładowo, przez P. Druckera definiowany jest jako rozwój zorganizowany, czyli działania prowadzone przez przedsiębiorstwo wewnątrz lub na zewnątrz, które wymagają systematycznego i ciągłego udoskonalania się: P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 81.

⁶ Vide: K. Bolesta-Kukulka, *Świat organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 46; U. R. Müller, *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 244–246; A. Sharma, M. S. Thakur, *Flexible Organizational Culture: Perceptions of IT Managers*, „*Global Journal of Flexible Systems Management*” 2003, vol. 4, no 1/2, s. 57; P. Kokil, M. K. Sharma, *Strategic Flexibility: Study of Selected Telecom Companies in India*, „*Global Journal of Flexible Systems Management*” 2006, vol. 7, no 3 & 4, s. 60–61; B. T. H. Lim, F. Y. Y. Ling, C. W. Ibbs, M. Asce, B. Raphael, G. Ofori, *Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business*, „*Journal of Construction Engineering and Management*” 2011, vol. 137, no 3, s. 225–226.

⁷ U. R. Müller, *Szczupłe organizacje. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997, s. 103; idem, *Zmiana warty...*, op. cit., s. 244–255.

Witalność, oznaczająca żywotność czy pełnię sił życiowych, w teorii zarządzania odnośzona jest często do cyklu życia organizmu, jakim jest przedsiębiorstwo, a także jego poszczególnych zasobów, w tym kapitału pracowniczego. Jak pisze H. J. Warnecke⁸, za pomocą tego pojęcia opisuje się taką właściwość systemów inteligentnych, która polega na umiejętności reakcji adaptacyjnej na wpływy otoczenia. Różnego typu organizacje działające w obrębie gospodarek rynkowych zachowują efektywność dzięki ewolucyjnej witalności, kiedy są w stanie przekształcić różnego rodzaju zewnętrzne oddziaływania i zdobytą wiedzę tak, aby zmienić na właściwy swój sposób funkcjonowania. Jeżeli nie potrafią tego uczynić, umierają, tak jak żywe organizmy. Ma to miejsce dlatego, że efektem zbyt niskiej witalności lub działań niedostosowanych do fazy życia organizacji i zmieniającego się otoczenia jest spadek zdolności konkurencyjnej, a zatem i udziałów w rynku oraz zysku. Stąd też jednym z mierników zdolności adaptacyjnej organizacji jest czas jej istnienia.

Jeżeli chodzi o interesujący nas w tej pracy kapitał pracowniczy, to przykładowo specjalista brytyjski D. Guest⁹, który wniósł duży wkład w rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, podkreśla, że w przypadku zasobów ludzkich celem strategicznym w zarządzaniu nimi powinno być również dążenie do uzyskania elastyczności. Autor ten uważa, że aby to osiągnąć należy zintegrować działania odnośnie takich głównych elementów organizacji, jak: struktura organizacyjna, projekt pracy oraz motywowanie pracowników. Podobnie jak inni twierdzi, że wzrostowi elastyczności sprzyjają odejście od hierarchicznej i zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej. W ramach bardziej płaskiej struktury łatwiej jest bowiem wdrożyć taki projekt pracy, który promuje delegowanie kompetencji, a także zdecentralizowany system podejmowania decyzji, co sprzyja uzyskaniu opisanej w następnej części niniejszego opracowania elastyczności funkcjonalnej. Organizacje charakteryzujące się elastycznością funkcjonalną zasobów ludzkich to na ogół organizacje dysponujące wszechstronnie wykwalifikowaną kadrą, która współpracuje ze sobą przy wykonywaniu różnych rodzajów prac. Warunkiem uzyskania tego typu elastyczności funkcjonalnej jest odpowiednio ukształtowany system motywacyjny sprzyjający rozwojowi współpracy i zaufania między pracownikami w organizacji¹⁰.

⁸ H.-J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 114–116.

⁹ D. E. Guest, *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „International Journal of Human Resource Management” 1997, vol. 8, no 3, s. 263–276.

¹⁰ *Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, red. J. Motyka, PARP, Warszawa 2010, s. 130.

Na zakończenie tej części rozważań warto podkreślić, że według niezaprzeczonego guru zarządzania, P. Druckera, wszystkie typy organizacji, zarówno te związane, jak i te niezwiązane ze sferą biznesu powinny być elastyczne, czyli wykazywać chęć do zmian i być podatne na zmiany oraz winny same kreować zmiany, a nie wyłącznie na nie reagować¹¹. Ponadto, jak wyżej podkreślano, zdaniem P. Druckera, „organizacja jest tym sprawniejsza, im prostsza”. Oznacza to, że w strukturze organizacyjnej powinno być możliwie jak najmniej szczebli zarządzania, co skraca łańcuch przekazywania poleceń, ułatwia osiągnięcie wspólnego kierunku dążeń i sprzyja wzajemnemu zrozumieniu¹².

Natomiast w ekonomii elastyczność jest wyrażana głównie przez siłę reakcji danego zjawiska, czyli jego wrażliwość, najczęściej popytu lub podaży, na działanie determinanty wpływającej na kształtowanie się tego zjawiska. Określa to wyliczony za pomocą odpowiedniej formuły współczynnik elastyczności, który stanowi stosunek względnej zmiany wielkości jednej zmiennej (procentowej) do względnej zmiany wielkości drugiej zmiennej. Innymi słowy, w tym ujęciu miarę oddziaływania danych determinant – popytu i podaży na kształtowanie się tych dwóch elementów rynku stanowi współczynnik elastyczności.

Współczynniki elastyczności mogą mierzyć siłę relacji między różnymi zmiennymi w oparciu o oszacowaną zależność funkcyjną między nimi. Dlatego też funkcje popytu i podaży służą do przewidywania wpływu różnych wariantów decyzji podejmowanych przez przedsiębiorców na wielkość popytu i wysokość osiąganego utargu. Zgodnie z powszechnie stosowaną w mikroekonomii interpretacją, gdy współczynniki elastyczności są dodatnie, to relacja między determinantą a badanym zjawiskiem jest jednokierunkowa, czyli obie zmienne rosną albo maleją. Z kolei znak ujemny współczynników elastyczności oznacza, że wzrost albo spadek determinanty wywołuje spadek albo wzrost drugiej zmiennej, czyli występuje relacja dwukierunkowa.

Współczynniki elastyczności przybierają wartości z przedziału od 0 do $+/- \infty$. W sytuacji, kiedy wartości współczynników elastyczności są większe od 1 lub mniejsze od -1, względne zmiany (procentowe), w naszym przypadku popytu albo podaży, są większe od względnej zmiany determinanty. Oznacza to, że popyt lub podaż są elastyczne. Przy współczynniku elastyczności równym $+/- \infty$ mówimy o popycie lub podaży doskonale elastycznych, co oznacza, że podaż i popyt mogą przybierać dla danego poziomu determinanty dowolne rozmiary. Przykładowo, w przypadku ceny równej 2 nie jesteśmy w stanie przewidzieć, czy konsument zakupi cztery sztuki czy osiem sztuk produktu. Gdy wartość współczynnika elastyczności jest mniej-

¹¹ P. F. Drucker, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 38.

¹² Idem, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1998, s. 222-223.

sza od 1 lub większa od -1, względne zmiany popytu albo podaży są mniejsze od względnej zmiany determinanty. W tej sytuacji mamy do czynienia z nieelastycznymi popytem lub podażą. Elastyczność będzie tym mniejsza, im wartość współczynnika będzie bliższa zeru. Wartość zero współczynnika elastyczności wskazuje, że popyt lub podaż nie reagują na zmiany rozpatrywanych determinant. Przy współczynniku elastyczności równym +/-1 mówimy o elastyczności jednostkowej, gdyż względna zmiana determinanty jest taka sama jak względne zmiany popytu lub podaży.

W przeciwieństwie do przedstawionej powyżej standardowej interpretacji matematycznej wartości współczynników elastyczności, prognozowanie zmian badanych za ich pomocą nie są już takie proste. Jakość wyciągniętych wniosków, co do wpływu determinant na kształtowanie się popytu i podaży, zależy bowiem od znajomości teorii różnych dziedzin nauk ekonomicznych oraz specyfiki rynku rozpatrywanego produktu, w tym zwłaszcza profilu konsumentów. Wiedza na temat poniżej wymienionych determinant popytu i podaży, a zatem i ich elastyczności, stanowi obszerny dział nauk ekonomicznych.

Do determinant popytu i podaży zalicza się cenę rozważanego produktu i grupę determinant niecenowych, które wpływają na kształtowanie się wielkości popytu i podaży na rynku tego produktu. W skład determinant niecenowych popytu wchodzi wiele czynników, które związane są z gustami i preferencjami nabywców, dochodami konsumentów, działaniami konkurentów, czyli producentów dóbr substytucyjnych, dobrami komplementarnymi stosowanymi łącznie z produktem podstawowym, oczekiwanymi zmianami sytuacji rynkowej, zmianami liczby i struktury ludności. W przypadku popytu możemy mieć zatem m.in. do czynienia z:

- elastycznością dochodową,
- elastycznością cenową,
- elastycznością mieszaną dotyczącą reakcji popytu na zmiany ceny dóbr substytucyjnych i komplementarnych,
- elastycznością względem reklamy czy zmian demograficznych, jak spadek urodzeń na rynku artykułów dziecięcych.

Wśród determinant niecenowych podaży znajdują się natomiast głównie koszty wytwarzania, których wielkość zależy od wielu składowych, jak m.in.: ceny surowców i innych czynników produkcji, podatków, subsydiów, postępu technologicznego, czyli zmian technologicznych, a także organizacji produkcji. Z tym wiąże się też kolejna determinanta podaży danego przedsiębiorcy na rynku, tj. rentowność produkcji dóbr substytucyjnych, czyli osiągnięcia konkurentów w zakresie wdrażania postępu technologicznego.

Następnymi determinantami podaży są fazy cyklu życia branży, rynku czy produktu, gdyż branże, rynki lub produkty przechodzą przez takie

fazy, jak: narodziny, powstanie lub wprowadzenie; rozwój lub wzrost; dojrzałość lub nasycenie oraz spadek lub śmierć. Przedsiębiorcy powinni wiedzieć, w jaki sposób fazy cyklu życia branży, rynku czy produktu wpływają na rentowność ich sprzedaży, aby w lepszy sposób zarządzać inwestycjami i kosztami wytwarzania. Co więcej, faza cyklu życia produktu oddziałuje także na wysokość elastyczności cenowej popytu. Skróceniowo rzecz ujmując, w pierwszych fazach cyklu życia produktu, gdy można go nazwać jeszcze innowacją, a liczba substytutów na rynku jest mała, elastyczność cenowa popytu jest niska. Wraz ze wzrostem liczby konkurentów na rynku i stopnia standaryzacji produktu elastyczność rośnie, co sprawia, że konsumenci są bardziej wrażliwi na wysokość ceny produktów znajdujących się już w fazie dojrzałości.

Kolejną grupę czynników wpływających na podaż stanowią elementy otoczenia makroekonomicznego, jak instrumenty polityki gospodarczej wpływające na wielkość i rentowność sprzedaży, w tym także na wysokość kosztów wytwarzania. Chodzi zwłaszcza o politykę pieniężno-kredytową, podatkową, inwestycyjną, naukowo-technologiczną oraz przedsiębiorczości. Przy niektórych rodzajach działalności wytwórczej, np. w rolnictwie, duże znaczenie mają także czynniki naturalne, np. susza¹³.

W ekonomii elastyczność jest również często utożsamiana z mobilnością w odniesieniu do procesu alokacji czynników produkcji, w tym najbardziej nas interesującej pracy. Chodzi przede wszystkim o taką mobilność czy elastyczność zasobów, która pozwala zmniejszyć koszty procesu wytwarzania, także poprzez wzrost ich produktywności. W tym kontekście rozważa się różne typy mobilności oraz analizuje się przyczyny mobilności czynników produkcji, jednocześnie zastanawiając się w zależności od nich, czy jest to zjawisko pozytywne, czy negatywne, jak zwiększyć albo zmniejszyć mobilność danego zasobu.

Najczęściej rozpatruje się mobilność przestrzenną czynników produkcji. Przykładowo, R. Domański pisze: „poszczególne czynniki charakteryzują się niejednakową zdolnością do przemieszczania się, tj. niejednakową mobilnością”. Niektóre czynniki produkcji są całkowicie niemobilne, jak np.: ziemia uprawna, budynki przemysłowe, drogi. Inne zasoby charakteryzuje większy lub mniejszy stopień mobilności, zależny także od kosztów ich przemieszczania, które spadły w wyniku postępu technologicznego. Jak podkreśla R. Domański, postęp technologiczny spowodował wzrost przestrzennej mobilności czynników wytwarzania i produktów. W dzisiejszych

¹³ Vide: H. L. Varian, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 292–300; A. Jabłońska, *Rynek, Popyt i podaż*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 46–74; H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 245–259.

czasach stosunkowo największą mobilnością przestrzenną powinny charakteryzować się dane i informacje, które po ich przetworzeniu i wykorzystaniu stają się w działaniu wiedzą – najważniejszym zasobem w działalności gospodarczej¹⁴.

W zarządzaniu finansami przedsiębiorstw wykorzystuje się też wskaźniki elastyczności, m.in. w analizie wrażliwości przedsięwzięć inwestycyjnych. Celem jej przeprowadzania jest zdobycie potrzebnej wiedzy na temat, w jaki sposób osiągnąć finansową elastyczność, która ma służyć utrzymaniu elastyczności strategicznej organizacji. Analiza wrażliwości przedsięwzięć inwestycyjnych, według R. A. Brealey'a i S. C. Myersa, stanowi jedną z procedur umożliwiających zrozumienie mechanizmu funkcjonowania danego przedsięwzięcia oraz ocenę jego niepowodzenia, czyli czynników ryzyka. Uważają oni, iż „niepewność oznacza, że więcej rzeczy może się wydarzyć, niż w rzeczywistości się wydarzy”¹⁵, a analiza wrażliwości pobudza kierownictwo do identyfikacji podstawowych zmiennych przedsięwzięcia i pozwala wyeksponować niejasne lub niewłaściwe prognozy.

W analizie wrażliwości bada się elastyczność wyniku końcowego na zmianę w założeniach początkowych, jak również, co stanie się z daną zmienną, np. zyskiem, jeżeli wartość innej zmiennej, np. ceny, zmieni się o dowolną, założoną wielkość. Innymi słowy, sprawdza się, w jaki sposób interesujący nas czynnik (element modelu) wpływa na wynik końcowy. W tym celu przyjmuje się alternatywne założenia odnośnie kształtowania się tego czynnika i obserwuje się, jak te różne hipotetyczne sytuacje oddziałują na wynik końcowy. W sytuacji, gdy zmiany założeń nie mają istotnego wpływu na wynik końcowy, otrzymany wynik jest niewrażliwy względem wprowadzanych zmian w założeniach. Można zatem stwierdzić, że jest tu podobnie jak w przypadku badania elastyczności popytu i podaży; aby sporządzić ten rodzaj analizy finansowej, trzeba przede wszystkim posiadać wiedzę na temat rozpatrywanych zjawisk i umieć przewidywać zmiany zachodzące w zmieniającym się otoczeniu¹⁶.

Przykładowo, elastyczność finansowa jest definiowana przez P. Kokil i M. K. Sharma¹⁷ jako „korzystanie z wolności wyboru w ramach szkieletu polityki pieniężnej i fiskalnej rządu, regulacji rynku kapitałowego, preferencji inwestorów co do zysku i ryzyka, oraz strategii firmy w celu takiego rozwoju

¹⁴ R. Domański, *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 47–51.

¹⁵ R. A. Brealey, S. C. Myers, *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 340.

¹⁶ Vide: V. Jog, C. Szuszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994, s. 62–63; W. Dębski, *Zarządzanie finansami*, t. I, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997, s. 84–95, 154–155; R. A. Brealey, S. C. Myers, op. cit., s. 339–343.

¹⁷ P. Kokil, M. K. Sharma, op. cit., s. 61.

procesów finansowych, aby uwzględniał on wieloaspektowość tego szkieletu i był dostosowany do niego oraz dawał lepszy rezonans z otoczeniem biznesu”.

Według tych autorów wysoka elastyczność finansowa jest charakterystyczna dla firm, w których mamy oddzielne budżety dla poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, a nie jeden scentralizowany budżet, ustalany wyłącznie przez przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania. W takich firmach zakłada się, że każdy funkcjonalny obszar wyróżniony w ramach struktury organizacyjnej posiada specyficzną wiedzę na temat wykonywanych przez niego zadań. Dlatego też daje mu się pewną finansową autonomię, która umożliwi realizowanie nowych zadań szybciej i bez konieczności uzyskiwania za każdym razem zezwolenia zarządu.

Widać wyraźnie, że te trzy główne sposoby pojmowania lub rozpatrywania elastyczności w teorii zarządzania, ekonomii i finansów wzajemnie się dopełniają. Odwołują się one do tej samej głównej idei, że elastyczność to umiejętność dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia dzięki skutecznej i szybkiej reakcji, co jest możliwe w wyniku analizy różnych uwarunkowań zaistniałej sytuacji. Ta analiza daje zarówno wiedzę o bieżącym stanie rzeczy, jak i pozwala prognozować możliwe kierunki zmian w przyszłości.

W naukach o zarządzaniu rozważa się głównie, co zrobić, żeby być elastycznym w długim okresie. Ma to umożliwić przetrwanie na rynku i zwiększenie zysków. Przy takiej analizie tłumaczy się znaczenie elastyczności, jej rodzaje i rozważa się, czy i kiedy o firmie można powiedzieć, iż jest lub nie jest elastyczna w danym obszarze funkcjonowania. Formuluje się też w oparciu o wyniki badań zalecenia w tym zakresie, które mają umożliwić przedsiębiorstwu sukces na rynku i zwiększyć efektywność funkcjonowania dzięki byciu elastycznym.

Ekonomia i zarządzanie finansami dostarczają natomiast potrzebnego instrumentarium, opartego na dorobku matematyki i statystyki, do badań różnych scenariuszy rozwoju danego zjawiska i relacji między rozpatrywanymi zmiennymi, w celu poszukiwania optymalnego rozwiązania. W przypadku potrzeby zachowania, osiągnięcia albo poprawy elastyczności muszą to być rozwiązania optymalne z punktu widzenia przyjętego przez dany podmiot celu, jego potencjału strategicznego oraz otoczenia, w którym on funkcjonuje.

1.2. Wymiary elastyczności rynku pracy

Rynek pracy zgodnie z klasycznym podziałem jest rynkiem czynników produkcji. Jak definiuje go przykładowo M. Gulcz, stanowi „zespół transakcji sprzedaży–kupna jednego z czynników produkcji, jakim jest zdolność człowieka do wykonywania określonych czynności w procesie produkcji dóbr

i usług”¹⁸. Rynek pracy, jak każdy inny rynek, składa się z trzech głównych elementów: popytu, podaży i ceny. W sytuacji wzrostu ceny pracy, czyli płacy, zgodnie z prawem podaży i popytu, powinny rosnać rozmiary podaży, a maleć rozmiary popytu, przy założeniu *ceteris paribus*.

Po stronie podaży na rynku pracy znajdują się pracobiorcy, którzy oferują swoje usługi. Po stronie popytu znajdują się natomiast pracodawcy zgłaszający zapotrzebowanie na pracę zarówno w ujęciu ilościowym, tzw. pracę fizyczną, jak i w ujęciu jakościowym, co utożsamiane jest zazwyczaj z kapitałem ludzkim. Ceną pracy na rynku pracy jest przeważnie stawka płacy. Porównując popyt na pracę z jej podażą, określamy ceny równowagi i wielkość zapotrzebowania na pracę.

W przypadku pracodawcy zgłaszane przez niego zapotrzebowanie na pracę zależy przede wszystkim od wielkości i struktury popytu na rynku dóbr konsumpcyjnych, determinowanego przez wiele czynników. Popyt na rynku pracy jest bowiem popytem pochodnym, właśnie dlatego że przedsiębiorstwa i różnego typu organizacje zgłaszają zapotrzebowanie na czynniki produkcji w zależności od rozmiarów popytu końcowego czy bezpośredniego na ich dobra i usługi. Popyt końcowy jest zatem dla pracodawców podstawową zmienną decyzyjną przy określaniu zapotrzebowania na pracę. Inaczej mówiąc, wielkość i struktura popytu na rynku pracy jest determinowana przez rozmiary i strukturę popytu konsumpcyjnego. Wynika to z faktu, że mieszana gospodarka rynkowa uwarunkowana jest popytowo, czyli np. rozmiary podaży na rynku towarowym, określające zapotrzebowanie na pracę, powinny dostosowywać się do zmian popytu globalnego na rynku towarowym, łącznej sumy konsumpcji, inwestycji oraz wydatków rządowych.

Drugą główną zmienną decyzyjną przy określaniu zapotrzebowania na pracę jest technologia wytwarzania, czyli sposób łączenia czynników produkcji w odpowiednich proporcjach. Z tym wiąże się podział na techniki: surowcochłonne, pracochłonne, kapitałochłonne, technologicznie intensywne, łatwe i trudne do imitowania, które są bogatsze w wiedzę. Przykładowo, gdy technika jest bardziej kapitałochłonna, to występuje większy stosunek nakładów kapitału rzeczowego do nakładów pracy fizycznej. Wraz z rozwojem gospodarczym, o czym jeszcze będzie mowa, rośnie bowiem zapotrzebowanie na kapitał rzeczowy, a maleje na pracę fizyczną, co zwiększa wartość dodaną przemysłu. Następnie ma miejsce dalsza realokacja w stronę produkcji o większej zawartości wiedzy, czyli kapitału ludzkiego, tzw. pracowników wiedzy¹⁹.

¹⁸ M. Gulcz, *Ekonomia*, cz. I: *Mikroekonomia*, Ars boni et aequi, Poznań 2002, s. 137.

¹⁹ Vide: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 1998, s. 293–299; T. Obrębski, *Rynek pracy*, w: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności*, red. S. Marciniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 234–249.

Jak tłumaczy V. Monastiriotis, elastyczność rynku pracy jest powszechnie rozumiana jako stopień, w jakim wyniki rynku pracy są determinowane przez tzw. czyste mechanizmy rynkowe, tj. interakcję między popytem a podażą, wyznaczającą wysokość płac, w porównaniu do różnego rodzaju zniekształceń, które mogą być źródłem sztywności rynku pracy. Te zniekształcenia mogą mieć charakter: ekonomiczny, finansowy, instytucjonalny, polityczny lub kulturowy. Są to czynniki oddziałujące na tzw. czysty rynek z zewnątrz²⁰.

Wobec tego źródłem większego lub mniejszego stopnia elastyczności rynku pracy mogą być działania pracodawców, pracowników, polityka gospodarcza albo związki zawodowe czy kultura narodowa, z którą wiążą się przykładowo założenia i stereotypy dotyczące przydatności pracowników, w zależności od płci, wieku lub choćby przynależności do jakiejś klasy społecznej. W tym ostatnim przypadku mało elastyczny rynek pracy to taki, na którym mamy do czynienia z wykluczeniem lub marginalizacją pewnych grup społeczeństwa, np. kobiet, młodych ludzi lub starszych pracowników, niepełnosprawnych, biednych albo wyznawców określonej religii czy imigrantów.

Takim sytuacjom – wykluczeniu lub marginalizacji pewnych grup społeczeństwa może towarzyszyć bezrobocie długoterminowe, które jak piszą M. Sosnowski i L. Wieczorek, dotyczy pozostawania bez pracy w okresie dłuższym niż 12 miesięcy, pomimo poszukiwania pracy. Na ten rodzaj bezrobocia, jak podkreślają ci dwaj autorzy, najbardziej narażone są kobiety, osoby powyżej 55 roku życia i o niskim poziomie wykształcenia oraz inne grupy pracowników, marginalizowane na rynku pracy z różnych powodów. W okresie bezczynności zawodowej osoby dotknięte bezrobociem nie zwiększają często swoich kwalifikacji i doświadczenia, co sprawia, że ich umiejętności jako pracowników tracą na wartości i jeszcze trudniej im potem znaleźć zatrudnienie²¹.

Problematyka elastyczności rynku pracy obejmuje zatem szereg kwestii, do których zaliczają się zazwyczaj elastyczność warunków zatrudnienia i zwalniania pracowników przy zachowaniu wystarczającego stopnia ochrony prawnej zatrudnienia, różnorodność form świadczenia pracy oraz ruchomy czas organizacji pracy, a także problem wzrostu stopy zatrudnienia różnych grup społeczeństwa, czyli rozwój spójności społecznej. W płaszczyźnie doktrynalnej, jak wskazuje U. Kalina-Prasznic, wzrost elastyczności rynku pracy związany jest z transformacją od modelu państwa opiekuńczego (*welfare state*) do modelu państwa pracy (*workfare state*). Towarzyszy

²⁰ V. Monastiriotis, *Labour market flexibility in UK regions, 1979–1998*, „Area” 2007, vol. 39, no 3, s. 312–313.

²¹ M. Sosnowski, L. Wieczorek, *Skazani na rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2007, s. 18.

temu „przejście od formuły stabilnej pracy «od startu do emerytury» do formuły częstych zmian w karierze zawodowej, powiązanych z koniecznością przekwalifikowania, zmian kompetencji, mobilności zawodowej i przestrzennej”²².

Dlatego też biorąc pod uwagę całokształt różnego typu determinant wpływających na sytuację na rynku pracy, nie można zakładać, że wyłącznie elastyczny rynek pracy jest wolny od regulacji rządowych i wpływu związków zawodowych, a na nieelastycznym występuje interwencjonizm państwowy, natomiast związki zawodowe nie odgrywają na nim większej roli. Stanowi to bowiem zbyt duże uproszczenie w rozumieniu, czym jest lub czym nie jest elastyczny rynek pracy we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Jednakże zdaniem V. Monastiriota, dyskusja na temat elastyczności rynku pracy nadal koncentruje się głównie wokół regulacji rządowych i działań związków zawodowych, jak przykładowo: ochrona zatrudnienia i ochrona socjalna bezrobotnych, płaca minimalna oraz negocjacje płacowe ze związkami zawodowymi²³.

Należy dodać, że interwencjonizm państwowy na rynku pracy, znajdujący odzwierciedlenie głównie w polityce zatrudnienia, może szkodzić albo też sprzyjać rozwojowi rynku pracy. Co więcej, niektóre regulacje wprowadzane przez rząd i działania związków zawodowych, zwłaszcza w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo, nastawione są na zwiększenie elastyczności rynku pracy, o czym będzie mowa przy omawianiu polityki *flexicurity*.

Przypomnieć należy, że pracodawcy muszą dostosowywać swoją ofertę i skalę działalności do popytu zgłaszanego przez konsumentów oraz sami za pomocą różnych działań marketingowych winni kreować popyt na własne produkty na rynku. Od osiągnięć przedsiębiorców w tym zakresie zależą następnie wielkość zatrudnienia i wysokość wynagrodzeń wypłacanych pracownikom. Mamy zatem do czynienia z dwoma wzajemnie na siebie oddziałującymi wymiarami elastyczności rynku pracy, tj. elastycznością zatrudnienia i elastycznością finansową, nazywaną również elastycznością płac.

Elastyczność zatrudnienia, która nazywana jest też w cytowanej poniżej literaturze przedmiotu numeryczną lub ilościową zewnętrzną, to zdolność przedsiębiorców do dopasowania wielkości i struktury zatrudnienia do zapotrzebowania zgłaszanego przez konsumentów, od którego zależą rozmiary produkcji. Elastyczność zatrudnienia numeryczna zewnętrzna na rynku pracy rozumiana jest wobec tego jako reakcja przedsiębiorców w postaci dopasowywania wielkości i struktury zatrudnienia do popytu na rynku dóbr i usług.

²² U. Kalina-Prasznic, *Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy*, w: *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, red. M. Noga, M. K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009, s.12.

²³ V. Monastiriota, op. cit., s. 312-313.

Elastyczność ilościowa zewnętrzna związana jest z koniecznością dostosowywania liczby pracowników do zmian zewnętrznych w otoczeniu i zmian wewnętrznych w samej organizacji, takich jak m.in.: warunki produkcji, formy zatrudnienia i oczekiwania pracowników.

Przedsiębiorstwa, które cechują się elastycznością numeryczną zewnętrzną, na ogół zatrudniają także siłę roboczą spoza organizacji przy zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia. Dlatego też ma w nich miejsce stopniowe uelastycznienie zatrudnienia polegające na przeorganizowaniu tradycyjnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w ramach struktur hierarchicznych, często opartych na klasycznym stosunku pracy. Tego typu przeorganizowanie zmierza w stronę rozwoju bardziej płaskich struktur organizacyjnych, w których podstawę stanowią decentralizacja, współpraca i większa samodzielność osób tworzących taką strukturę organizacyjną, wykraczającą poza wnętrze przedsiębiorstwa. W tych warunkach rośnie znaczenie zatrudnienia niepracowniczego i innych EFZ, choćby z uwagi na tendencję do odchudzania przedsiębiorstw, co określa się terminem *lean management*. Takie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stosują *outsourcing*, czyli zlecenie świadczenia usług na zewnątrz, do czego wrócimy później, opisując poszczególne rodzaje EFZ²⁴.

Jak pisze M. Arczewska, elastyczność zatrudnienia numeryczna zewnętrzna obejmuje swym zakresem też problem „redukowania liczby pracowników bez ponoszenia wysokich kosztów odpraw i zapewnienia możliwości fluktuacji kadry między przedsiębiorstwami”²⁵. Elastyczność zatrudnienia numeryczna zewnętrzna jest bowiem silnie warunkowana przez regulacje prawne dotyczące możliwości zwalniania pracowników przez pracodawców. W literaturze nazywane jest to stopniem ochrony prawnej zatrudnienia. W sytuacji wysokiej elastyczności numerycznej zewnętrznej występuje liberalne, czyli mało restrykcyjne ustawodawstwo ochrony zatrudnienia, co sprawia, że pracodawcy mogą zarówno łatwiej zatrudniać pracowników, jak i ich zwalniać.

Zgodnie z teorią ekonomii rozwoju, stopień ochrony prawnej zatrudnienia rośnie wraz z rozwojem gospodarczym i zmianą statusu pracownika. Ma

²⁴ Vide: M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 125; L. Machol-Zajda, *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem zawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 20; *Vademecum...*, op. cit., s. 130; I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, pr. zb., Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowanie Kariery Zawodowej, Warszawa 2014, s. 5.

²⁵ M. Arczewska, *Uwarunkowania i możliwości wprowadzenia w Polsce polityki flexicurity jako koncepcji poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse...*, op. cit., s. 77–78.

on coraz więcej do powiedzenia w kontraktach zawieranych między pracodawcą a pracobiorcą. W krajach słabo rozwiniętych rynek pracy jest rynkiem pracodawcy, który dyktuje warunki, a instytucje państwa mające chronić pracowników dopiero zaczynają się kształtować. Jak podkreśla E. Kwiatkowski²⁶, rynki pracy w krajach rozwijających się charakteryzuje słabo rozwinięta strona instytucjonalna, a publiczne służby zatrudnienia w większości tych krajów nie istnieją. Jeżeli jednak funkcjonują, to słabo pełnią swoje zadania. Dlatego też ochroną pracowników, zwłaszcza dzieci i kobiet, na tego typu rynkach zajmują się przeważnie w większym stopniu organizacje międzynarodowe, jak np. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) niż rządzący.

Następnie, gdy poziom rozwoju rynku pracy jest już duży, a ustawodawstwo w zakresie prawa pracy sprawdza się w praktyce, ma miejsce deregulacja rynku pracy, przy zachowaniu jednak potrzebnej ochrony prawnej pewnych grup pracowników. Dlatego też w krajach bardziej rozwiniętych ochrona prawna zatrudnienia najczęściej dotyczy kobiet w ciąży i pozostających na urlopie macierzyńskim, pracowników w wieku przedemerytalnym, pracowników doświadczających dyskryminacji na rynku pracy z różnych powodów lub *mobbingu* w miejscu pracy. Nie znaczy to jednak, że stopień ochrony prawnej w krajach najbardziej rozwiniętych jest niższy od tego w krajach słabo rozwiniętych.

Przykładowo, specjaliści OECD²⁷ podkreślają, że prawo dotyczące ochrony zatrudnienia stanowi ważną determinantę dla wyników na rynku pracy. Według nich ochrona zatrudnienia w Polsce nie jest szczególnie rygorystyczna, odprawy dla zwalnianych pracowników są niskie, a definicja nieuczciwych zwolnień jest najmniej sprecyzowana wśród krajów OECD. Ponadto, uważają oni, że procedury prawne w zakresie egzekwowania prawa pracy wydają się zbyt długie i w efekcie są nieprzewidywalne. Dotyczy to także problemu wyegzekwowania zobowiązania do ponownego zatrudnienia osób niesłusznie zwolnionych. Dodatkowo, zdaniem specjalistów, okres próbny z punktu widzenia potrzeb pracodawców jest zbyt krótki. Przez trzy miesiące trudno jest sprawdzić stopień dopasowania kwalifikacji, umiejętności i cech osobowościowych pracownika do wymagań pracodawcy i kultury organizacyjnej. Specjaliści podkreślają jednak, że ostatnie nowelizacje *Kodeksu pracy* w Polsce były korzystne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, gdyż zwiększyły elastyczność regulacji dotyczących czasu pracy.

Warto, odnosząc się do opinii OECD na temat polskiego prawa pracy, przytoczyć także słowa H. Szewczyk, która pisze, że „twórcy prawa pracy

²⁶ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie w krajach rozwijających się*, w: *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasiecki, PWE, Warszawa 2007, s. 164.

²⁷ *OECD Economic Surveys: Poland 2014*, OECD Better Policies for Better Lives, OECD Publishing 2014, s. 32–33, 63–64.

powinni sobie uświadomić, że nie mogą się kierować założeniami płytkiego ekonomizmu, który jest zasadniczo sprzeczny z ideą społecznej gospodarki rynkowej, ale powinni oni wyważyć interesy obu stron stosunku zatrudnienia. Wszelkie zmiany kodeksu pracy w kształcie eksponującym bezkrytycznie interesy kapitału to niebezpieczny krok w stronę dehumanizacji stosunków zatrudnienia”²⁸.

Drugi rodzaj elastyczności zatrudnienia, który jest rozpatrywany w węższym ujęciu, to elastyczność numeryczna wewnętrzna. Odnosi się ona do uwarunkowań zatrudnienia wynikających z organizacji pracy w samym przedsiębiorstwie, co stanowi przedmiot nauki o zarządzaniu. Elastyczność czasu pracy to jeden z rodzajów elastyczności numerycznej wewnętrznej, rozumiany jako możliwość zastosowania różnych form organizacji czasu pracy w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w zależności od sytuacji na rynku i mocy produkcyjnych. Innymi słowy, elastyczny system organizacji czasu pracy, inaczej ruchomy czas pracy, oznacza pracę w godzinach odpowiadających wykonawcy, także w miejscu przez niego preferowanym. Wobec tego wprowadzenie elastycznego czasu pracy umożliwi dostosowanie czasu pracy zatrudnionych do potrzeb przedsiębiorstwa, jak i do ich własnych potrzeb, np. związanych z zachowaniem równowagi praca-życie. Elastyczny system organizacji czasu pracy może obejmować wiele rozwiązań, o czym będzie jeszcze mowa, jak przykładowo: zmienne godziny pracy i rozpoczynania pracy, budżetowanie czasu pracy, czyli konta czasowe, skompresowany okres pracy (np. tydzień lub miesiąc), zadaniowy czas pracy, skrócone godziny pracy, dzielenie etatów czy pracy. Wprowadzenie ich przynosi wzrost produktywności pracy, jeżeli właściwie się nimi zarządza²⁹.

Dzięki elastycznemu systemowi zarządzania czasem pracy przedsiębiorstwo posiada możliwość okresowego ograniczenia zatrudnienia lub długości czasu pracy, np. kiedy popyt na produkty firmy charakteryzuje sezonowość lub gdy mamy do czynienia z kryzysem gospodarczym. Natomiast pracownikom ułatwia to godzenie życia zawodowego z prywatnym, zwłaszcza jeśli zachodzi konieczność zapewnienia opieki nad jakąś osobą. Jednakże tego typu rozwiązania powinny wspierać odpowiednie regulacje prawne. Należy także pamiętać, że elastyczność czasu pracy nie może oznaczać wyzysku osób zatrudnionych przez pracodawców. Dlatego też ustawodawstwo zazwyczaj określa dopuszczalne normy co do długości czasu pracy w określonych warunkach i dla różnych rodzajów prac.

²⁸ H. Szewczyk, *Ochrona praw i interesów osób zatrudnionych a nietypowe formy zatrudnienia w społecznej gospodarce rynkowej*, Roczniki Administracji i Prawa, Rok XIII, s. 177.

²⁹ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 413; M. Jerzak, *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, „Materiały i Studia NBP” 2004, z. 176, s. 12; A. Musiała, *Zatrudnienie niepracownicze*, Difin, Warszawa 2011, s. 30.

Natomiast pojęcie elastyczności finansowej w odniesieniu do rynku pracy związane jest z dostosowaniem wysokości wynagrodzeń, ustanowionych przez pracodawców, czyli ceny pracy, do szeregu czynników i uwarunkowań prowadzonej działalności. Obejmuje to różnego rodzaju procesy dostosowawcze wysokości wynagrodzeń, czyli kosztów pracy, do sytuacji panującej w samej organizacji i jej otoczeniu. Chodzi bowiem nie tylko o sytuację występującą w samej organizacji (np. przyjęta strategia wynagradzania w ramach systemu motywacyjnego, rodzaj prowadzonej działalności, instytucja prywatna czy publiczna), ale także w jej mikrootoczeniu, w tym głównie na rynku obsługiwanym przez daną organizację. Powinno się też uwzględnić te elementy makrootoczenia, które w danej sytuacji mają wpływ na przedsiębiorstwo. Dzieje się tak dlatego, że determinantami systemu wynagrodzeń w danej organizacji są mikro- i makrootoczenia.

W samej organizacji wzrostowi elastyczności finansowej sprzyjają na ogół: oparcie systemu płac na wynikach osiągniętych przez pracowników, indywidualne negocjowanie płac oraz kafeteryjny system wynagrodzeń, stanowiący zestawienie różnych świadczeń pozapłacowych. Z nich pracownik wybiera te, które mu odpowiadają. Po wykonaniu zadania decyduje się na preferowaną przez niego opcję świadczenia, często w oparciu o system zbierania punktów, na wzór programów lojalnościowych. W ten sposób łatwiej jest dostosować motywatory do każdego z zatrudnionych, co czyni taki system wynagradzania bardziej elastycznym³⁰.

W przypadku makrootoczenia przedsiębiorstw najczęściej wskazuje się na takie determinanty wysokości płac, jak³¹:

- obowiązujący system podatkowy i ubezpieczeń społecznych,
- regulacje dotyczące płacy minimalnej,
- działalność i siła związków zawodowych,
- przyjęte standardy pracy,
- faza cyklu koniunkturalnego,
- poziom i struktura bezrobocia w kraju oraz dostępność określonych zasobów siły roboczej,
- poziom rozwoju gospodarczego określający produktywność siły roboczej i ogólną strukturę zapotrzebowania na dany rodzaj pracowników.

Elastyczność płac stanowi zatem odzwierciedlenie uzależnienia wysokości wynagrodzenia i jego zmienności od sytuacji na rynku obsługiwanym

³⁰ Vide: Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 126; P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 102-110.

³¹ Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 5; M. Arczewska, op. cit., s. 78; V. Monastiriotis, op. cit., s. 313; *Vademecum...*, op. cit., s. 131.

przez przedsiębiorstwo oraz efektywności w realizacji zadań. Jak widać, elastyczność finansowa na rynku pracy jest w ten sam sposób rozumiana co w przedstawionych powyżej naukach o zarządzaniu finansami.

Jak już wskazywano, elastyczność jest również utożsamiana z mobilnością w odniesieniu do procesu alokacji czynników produkcji. Elastyczność siły roboczej rozpatrywana z punktu widzenia jej mobilności w procesie wytwarzania może przybierać różne wymiary. Przykładowo, T. Obrębski³² wyróżnia trzy rodzaje elastyczności. Dwa pierwsze określają przydatność zawodową pracowników i przez innych autorów nazywane są zamiennie mobilnością zawodową lub elastycznością kwalifikacji, a trzeci stanowi mobilność przestrzenna.

Pracownicy, którzy oferują swoje usługi na rynku pracy, muszą w taki sposób kształtować swoje kwalifikacje i umiejętności, aby być konkurencyjnymi oraz powinni wykazywać się mobilnością przestrzenną. Pracownicy inwestują w siebie, jako w produkt oferowany na rynku, głównie poprzez edukację, szkolenia i zdobywanie doświadczenia zawodowego. Oznacza to również konieczność przystosowania się do nowych rozwiązań organizacyjnych, coraz częściej pojawiających się w obszarze zatrudnienia, np. do EFZ i ruchomego czasu pracy. Związane jest to z tzw. elastycznością kwalifikacji pracowników oraz elastycznością czasu pracy i miejsca jej świadczenia.

Pierwszy rodzaj elastyczności zawodowej to dostępność pozioma, związana z możliwością zróżnicowanego zastosowania siły roboczej o tym samym poziomie kwalifikacji, co nazywane jest także elastycznością funkcjonalną, w rozumieniu charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu. Pracownicy, którzy charakteryzują się elastycznością funkcjonalną, są w stanie wykonywać w organizacji różne zadania i pełnić różne funkcje, w zależności od potrzeb osób zarządzających tymi organizacjami. Mówi się o takim pracowniku, że posiada wszechstronny lub uniwersalny profil kwalifikacji, który często jest wynikiem długotrwałego procesu uczenia się, w tym w miejscu pracy, w ramach różnych systemów rotacji personelu, *coachingu* czy *mentoringu*. Mamy tutaj do czynienia z elastycznością wewnętrzną przedsiębiorstwa, która stanowi wynik właściwego zarządzania zasobami ludzkimi, np. poprzez inwestycje we wzrost wszechstronności kwalifikacji pracowników, przez większą integrację organizacji pracy czy elastyczne godziny pracy³³.

Drugi rodzaj elastyczności zawodowej to dyspozycyjność pionowa, czyli dostępność siły roboczej dla działalności gospodarczej wymagającej coraz wyższych kwalifikacji, co wiąże się ściśle z jakością i profilem systemu edukacji w danym kraju oraz różnymi formami nauki w miejscu pracy czy

³² T. Obrębski, *Rynek pracy*, op. cit., s. 238.

³³ Vide: *White Paper, Growth competitiveness and employment, The challenges and ways forward into the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 05.12.1993, COM (1993) 700 final, s. 17; I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 5.

szkoleniami oferowanymi lub finansowanymi przez pracodawców. W tym kontekście podkreśla się głównie potrzebę zwiększenia liczby studentów uczelni technicznych, gdyż wraz z postępowaniem technologicznym rośnie zapotrzebowanie na tego typu profil kształcenia. Pojawia się także postulat wspólnego tworzenia kierunków studiów przez biznes i szkolnictwo państwowe, tzw. kierunków studiów zamawianych, które są nastawione na potrzeby zatrudnieniowe przemysłu. Ważny jest też rozwój systemów kształcenia ustawicznego, w ramach których można poszerzać oraz odnawiać kwalifikacje i umiejętności, w celu poprawy swojej konkurencyjności na rynku pracy.

Przykładowo, teoria kapitału ludzkiego, rozwijana w ramach nurtu neoklasycznego, odnosi się właśnie do pierwszych dwóch rodzajów elastyczności, gdyż rozważa problem dostępności siły roboczej o określonych kwalifikacjach. W tej teorii zakłada się, że skłonność do inwestowania w kapitał ludzki przez pracodawców i pracobiorców zależy od różnic w poziomach płac między pracownikami o odmiennym poziomie kwalifikacji oraz od prawdopodobieństwa utraty pracy wraz z rozwojem gospodarczym. Zgodnie z tą teorią pracownicy będą inwestować w swoje kwalifikacje, jeżeli to znajdzie odzwierciedlenie w ich wynagrodzeniu lub zwiększy prawdopodobieństwo uzyskania stabilnego zatrudnienia.

Elastyczność kwalifikacji charakteryzuje zatem tych pracowników, którzy odznaczają się dużymi zasobami wiedzy naukowej lub technicznej, w tym zdolnościami, kompetencjami i kwalifikacjami w zakresie wykonywania różnorodnych i złożonych zadań. Do tego potrzebne są także umiejętności interpersonalne i społeczne w zakresie komunikacji i współpracy. Wobec tego polityka rynku pracy powinna, jak na to m.in. wskazują K. Nagel i N. Smandek, oddziaływać na poprawę jakości kapitału ludzkiego poprzez organizowanie szkoleń i ich finansowanie, w celu wzrostu konkurencyjności kwalifikacji bezrobotnych, w kierunku tych zawodów, które są poszukiwane na rynku pracy³⁴.

Trzeci rodzaj to wskazywana już mobilność przestrzenna, która dotyczy czynników produkcji. Elastyczność przestrzenna pracy ma dwa wymiary. Pierwszy to elastyczność miejsca świadczenia pracy, a drugi mobilność siły roboczej, rozumiana jako migracja w poszukiwaniu pracy, także lepiej płatnej. Elastyczność miejsca świadczenia pracy możliwa jest przy niektórych rodzajach prac i polega na tym, że pracownik może wykonywać pracę nie tylko w miejscu zatrudnienia, ale także w preferowanej przez niego lokalizacji, np. w domu. Może to być rozwiązanie korzystne zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy³⁵.

³⁴ Vide: K. Nagel, I. M. Smandek, *Polityka rynku pracy i źródła jej finansowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 17–18.

³⁵ Vide: I. Kalinowska, B. Kujarczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 5; L. Machol-Zajda, op. cit., s. 20.

Na drugi rodzaj mobilności przestrzennej siły roboczej, czyli jej migrację, wpływa wiele czynników, szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu, w tym: wiek, płeć, wykształcenie i wykonywany zawód, różnice w wynagrodzeniach i stan posiadania, dostępność do tanich mieszkań, a także zróżnicowana grupa czynników psychologiczno-kulturowych. Często się podkreśla, że kapitał pracowniczy Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej wykazuje dużą mobilność, zwłaszcza przestrzenną. Laureat Nagrody Nobla, J. Stiglitz, uważa, że Ameryka to kraj mobilny, w którym co roku wielu Amerykanów przeprowadza się w poszukiwaniu pracy lub lepszej płacy³⁶.

Czynnikiem niewątpliwie zwiększającym mobilność przestrzenną kapitału pracowniczego jest integracja między krajami, m.in. w ramach różnego rodzaju porozumień handlowych czy o współpracy gospodarczej. Dobrym przykładem jest tu Unia Europejska, która stwarza warunki do wzrostu mobilności przestrzennej pracowników zamieszkałych na jej terenie, co zostało zapisane w *Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (TFUE), który wszedł w życie 1 grudnia 2009 roku³⁷. Traktat ten jest wyrazem zasadniczych zmian strukturalnych w procesach integracji europejskiej, polegających na zlikwidowaniu dotychczasowego podziału na Wspólnoty Europejskie i Unię Europejską oraz na dążeniu do stworzenia jednolitej organizacji międzynarodowej.

Na rynku wewnętrznym UE mamy obecnie swobodę przepływu pracowników, kapitału, towarów i świadczenia usług. Zgodnie z art. 45 TFUE, na obszarze UE zapewnia się swobodę przepływu pracowników, która obejmuje zniesienie wszelkiej dyskryminacji ze względu na przynależność państwową między pracownikami państw członkowskich w zakresie zatrudnienia, wynagrodzenia i innych warunków pracy. Swobodny przepływ pracowników obejmuje również członków rodzin osób migrujących. Unia Europejska popiera zwłaszcza wymianę młodych pracowników, co znalazło wyraz w treści art. 47 TFUE. Z zastrzeżeniem ograniczeń uzasadnionych względami porządku publicznego, bezpieczeństwa publicznego i zdrowia publicznego, w art. 45 sprecyzowano następująco, że swoboda ta obejmuje prawa do:

- ubiegania się o rzeczywiście oferowane miejsca pracy,
- swobodnego przemieszczania się w tym celu po terytorium państw członkowskich,
- przebywania w jednym z państw członkowskich w celu podjęcia tam pracy, zgodnie z przepisami ustawowymi, wykonawczymi i administracyjnymi dotyczącymi zatrudniania pracowników tego państwa,

³⁶ J. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 483.

³⁷ *Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE C 326/01 z 26.10.2012 P).

- pozostawania na terytorium państwa członkowskiego po ustaniu zatrudnienia, na warunkach ustalonych przez Komisję Europejską w rozporządzeniach.

Jak czytamy w opracowaniu Komisji Europejskiej, zatytułowanym *Dziesięć lat europejskiej strategii zatrudnienia*³⁸, swobodny przepływ pracowników jest postrzegany jako sposób na poprawienie wydajności rynku pracy przez lepsze dopasowanie dostępnej siły roboczej do zapotrzebowania pracodawców. Zdaniem Komisji Europejskiej, większa mobilność siły roboczej – pomiędzy różnymi zawodami (mobilność zawodowa), a także mobilność w obrębie państw członkowskich i pomiędzy nimi (mobilność przestrzenna) – mogą pomóc gospodarce europejskiej i pracownikom łatwiej i skuteczniej przystosować się do zmieniających się warunków, a także stawić czoło zmianom w konkurencyjnej gospodarce globalnej.

Dlatego też Komisja Europejska postanowiła stworzyć sieć Europejskich Służb Zatrudnienia (EURES). Została ona ustanowiona w 1993 roku właśnie w celu zwiększenia i ułatwienia mobilności przestrzennej kapitału pracowniczego. EURES stanowi sieć współpracy Komisji Europejskiej, publicznych służb zatrudnienia państw członkowskich Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), czyli krajów UE, Norwegii, Islandii i Liechtensteinu, oraz innych organizacji partnerskich. Do sieci EURES należy też Szwajcaria. Celem działania tej sieci jest wspieranie mobilności przestrzennej na europejskim rynku pracy poprzez dostarczanie informacji i porad oraz świadczenie usług w zakresie rekrutacji/miejsc pracy (dopasowywanie pracy do profilu) na rzecz pracowników i pracodawców, jak i wszystkich obywateli pragnących korzystać z prawa do swobodnego przepływu osób. W Polsce sieć EURES jest koordynowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej³⁹.

³⁸ *Dziesięć lat europejskiej strategii zatrudnienia (ESZ)*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans. Jednostka D.2, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2008, s. 30.

³⁹ Vide: EURES [online], <http://www.eures.europa.eu> (dostęp: 16.08.2015).

Determinanty uelastycznienia rynku pracy oraz systemów zarządzania kapitałem ludzkim

2.1. Globalizacja, postęp technologiczny i cykliczność gospodarki

W ramach postępującej globalizacji i integracji różnych sfer społeczno-ekonomicznych gospodarki światowej istotnym zmianom ulega rynek pracy. Jak twierdzi U. Kalina-Prasznic⁴⁰, procesy tj. globalizacja i integracja oddziałują na gospodarkę, jej charakter oraz czynniki wzrostu, co modyfikuje model zatrudnienia i wpływa na rynek pracy. Globalizacja i integracja stanowią bowiem ważne czynniki wpływające na wzrost popularności elastycznych form zatrudnienia, zwłaszcza w krajach bardziej rozwiniętych gospodarczo i o sprzyjającej temu zjawisku cechach kultury narodowej.

W przypadku kultury narodowej chodzi zwłaszcza o niską ksenofobiczność społeczeństwa oraz otwartość na innych i na zmiany, co wiąże się z wyższą tolerancją niepewności. W krajach o tych cechach kultury narodowej będą preferowane w większym stopniu takie EFZ, które stanowią wyraz postaw przedsiębiorczych obywateli i dążenia do bycia niezależnymi i samodzielnymi. Dlatego też stosowanie w procesie produkcji głównie pracy zmianowej może być powiązane z następującymi cechami kultury narodowej: unikaniem niepewności, dużym dystansem do władzy i orientacją na wartości wspólnotowe, czyli kolektywizmem. Przedsiębiorstwa działające w krajach, w których preferowany jest duży dystans do władzy, aby osiągnąć wyższą efektywność, wprowadzają styl zarządzania oparty na klasycznej hierarchii. Odzwierciedla ona różnice między pracownikami, które wyrażane są zazwyczaj wysokością wynagrodzeń i rodzajem zajmowanych stanowisk oraz różnego typu atrybutami władzy czy statusu. Wówczas pracownicy rzadziej kwestionują decyzje podjęte przez kierownictwo i pracują według otrzymanych wytycznych oraz są regularnie oceniani i kontrolowani.

⁴⁰ U. Kalina-Prasznic, op. cit., s. 7–8.

Natomiast praca w niepełnym wymiarze godzin, zaliczana do bardziej elastycznych form zatrudnienia niż praca zmianowa, może wykazywać silniejszą korelację z takimi cechami kultury narodowej, jak mały dystans do władzy i orientacja na indywidualizm, co przejawia się m.in. dążeniem do samorozwoju, a to może mieć też miejsce w grupie. Mamy tutaj sytuację odwrotną niż opisana wcześniej, gdyż w przedsiębiorstwach działających w krajach, w których dystans do władzy jest nieznaczny, a większy jest stopień indywidualizmu, będzie wprowadzana partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji, czyli decentralizacja i bardziej płaskie struktury organizacyjne. Jest to związane z tym, że w kulturach narodowych o niewielkim dystansie do władzy pracownicy chcą być traktowani w większym stopniu jako sobie równi, a różnice w wynagrodzeniach są mniejsze, gdyż powinny wynikać wyłącznie z różnic w wiedzy i wydajności pracy. Pracownicy będą zachęceni do zgłaszania swoich pomysłów, które później są wspólnie realizowane w organizacji, co stanowi w tym wypadku warunek osiągnięcia przez przedsiębiorstwa lepszych rezultatów.

Należy jednak podkreślić, że wpływ różnic kulturowych może być niższy od różnic w dochodach obywateli danego kraju, co sprawia, że zatrudnienie niepracownicze jest nadużywane, zwłaszcza w stosunku do osób biedniejszych i o niższych kwalifikacjach oraz kobiet, w celu obniżenia kosztów pracodawców, i nie wynika z dobrowolnego wyboru osoby świadczącej pracę. Do tego problemu będziemy jeszcze powracać w niniejszym opracowaniu⁴¹.

Innym czynnikiem, stanowiącym przyczynę wzrostu stopnia globalizacji gospodarki światowej, wpływającym jednocześnie na zwiększanie elastyczności zatrudnienia, jest rosnąca konkurencja między krajami i przedsiębiorstwami, powodowana postępem technologicznym i rozwojem nowego typu gospodarki opartej na wiedzy. Chodzi m.in. o pojawienie się nowego typu pracownika, tzw. pracownika wiedzy oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej.

Rozwój gospodarek opartych na wiedzy, w tym wzrost liczby pracowników wiedzy, jest ściśle powiązany ze zmianą natury czy charakteru pracy oraz także z ponownym wzrostem znaczenia strategicznego potencjału wewnętrznego kraju czy przedsiębiorstwa, po okresie nadmiernej koncentracji na otoczeniu, jako determinant dobrobytu. Ten strategiczny potencjał wewnętrzny utożsamiany jest obecnie przeważnie z kapitałem intelektualnym. Jak pisze P. Pritchett⁴², w gospodarce opartej na wiedzy praca w przeważającej mierze

⁴¹ Vide: S. Raghuram, M. London, H. H. Larsen, *Flexible employment practices in Europe: country versus culture*, „The International Journal of Human Resource Management” 2001, vol. 12, no 5, s. 738–753.

⁴² P. Pritchett, *Wewnętrzny potencjał, Tajemnice efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 39.

ma charakter poznawczy (umysłowy) i emocjonalny, a w mniejszym o wiele stopniu jest to praca fizyczna. Źródłem dobrobytu jest więc zdolność do myślenia, która zależy głównie, ale nie tylko, od zakumulowanych w umyśle człowieka zasobów wiedzy, dających mu zdolność do produktywnego działania.

Problematyka zarządzania kapitałem intelektualnym zaczęła się cieszyć dużym zainteresowaniem, kiedy zauważono, że istnieją w organizacji takie aktywa odpowiedzialne za wzrost zysków, które nie znajdują adekwatnego odzwierciedlenia w tradycyjnych wskaźnikach finansowych. Wartość organizacji przekraczającą jej wartość księgową zaczęto nazywać właśnie kapitałem intelektualnym⁴³.

Autorem jednej z bardziej znanych definicji kapitału intelektualnego jest T. Stewart. Definiuje on kapitał intelektualny jako materię intelektualną, w skład której wchodzi: wiedza, informacje oraz doświadczenie pracowników organizacji, służące kreowaniu jej przyszłej wartości. W jego opinii, kapitał intelektualny składa się z kapitału pracowniczego (pracownicy organizacji), kapitału strukturalnego i kapitału rynkowego, czyli wiedzy na temat zdobywania nowych i utrzymywania dotychczasowych klientów⁴⁴.

Kapitał intelektualny najczęściej utożsamiany jest z różnego typu niepolizycznymi aktywami, które są niezbędne w długookresowym rozwoju organizacji i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej oraz czynią tę organizację bogatą⁴⁵. Inwestycje w kapitał intelektualny obejmują m.in.: działalność innowacyjną, pozyskiwanie wiedzy, edukację i szkolenia personelu, efektywność istniejących i potencjalnych procesów pracy, technologię informacyjno-komunikacyjną, marketing, rozwój organizacji, prawa własności do aktywów niematerialnych czy koncesje⁴⁶.

Poziomem nadrzędnym wobec kapitału intelektualnego, stanowiącym konsekwencję jego dalszego rozwoju i stosowania w działaniu przez człowieka, jest mądrość, którą można także odnieść do inteligencji praktycznej. Mą-

⁴³ J. Friso Den Hertog, E. Huizenga, *The Knowledge Enterprise. Implementation of Intelligent Business Strategies*, Imperial College Press, Singapore, „Series on Technology Management” 2000, vol. 2, s. 54; B. Karlöf, F. H. Lövingsson, *The A-Z of Management Concepts and Models*, Thorogood Publishing, Books Network International Inc. 2005, s. 16, 168.

⁴⁴ A. Szczygielska, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 16.

⁴⁵ A. Pasher, T. Ronen, *The Complete Guide to Knowledge Management. A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2011, s. 8; E. Waltz, *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Boston-London 2003, s. 85.

⁴⁶ P. ConceiCão, M. V. Heitor, F. Veloso, *Knowledge, Technology and Innovation Systems for Inclusive Development*, w: *Knowledge for Inclusive Development*, ed. P. ConceiCão, D. V. Gibson, M. V. Heitor, G. Sirilli, F. Veloso, Greenwood Publishing Group 2002, s. 21; A. Pasher, T. Ronen, op. cit., s. 19.

drość, w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem czy krajem, zdaniem A. Pasher i T. Ronen⁴⁷, oznacza zdolność do identyfikacji tej wiedzy, która ma potencjał, aby stać się kapitałem intelektualnym, co oznacza, że warto w nią inwestować. W związku z tym mądrość jest charakterystyczna dla jednostek, organizacji czy gospodarek stale odnawiających swoją wiedzę i poszerzających jej zasoby, które potrafią uczyć się na błędach własnych i cudzych, czyli są elastyczne⁴⁸.

Mądrość oznacza także wrażliwość danej jednostki na to, co dzieje się w jej otoczeniu, co utożsamiamy właśnie w teorii zarządzania z byciem elastycznym. Jak już wspomnieliśmy wcześniej, miarą elastyczności w teorii zarządzania jest bardzo często zdolność przystosowania się czy adaptacji danego podmiotu (np. przedsiębiorcy) do zmian zachodzących w jego otoczeniu. W tym kontekście elastyczność jest kojarzona z umiejętnością szybkiego reagowania na zaistniałą sytuację. Przykładowo, umiejętność wykorzystania wiedzy przez organizację w celu wzmocnienia przewagi konkurencyjnej dzięki identyfikacji szans znajdujących się w otoczeniu zewnętrznym czyni tę organizację mądrą, czyli też elastyczną⁴⁹.

Kapitał ludzki to głównie wiedza i doświadczenie, posiadane przez pracowników, ich systemy wartości i postawy, różnego typu kompetencje, zdolności i kwalifikacje. Należy wobec tego do człowieka, który rozwija poszczególne elementy kapitału intelektualnego i je wykorzystuje dla rozwoju swojej wiedzy. Zwiększanie kapitału ludzkiego jest zatem głównie związane z zatrudnianiem odpowiednich pracowników i inwestowaniem w ich szkolenie i edukację. Jak pisze R. Koch⁵⁰, kapitał intelektualny może być tylko tworzony przez człowieka, który jest odpowiedzialny za odnawianie jego wartości. W związku z tym wraz z większą rolą pełnioną przez kapitał intelektualny w organizacji rośnie też znaczenie człowieka, w porównaniu do innych zasobów, staje się on bowiem twórcą przychodów⁵¹.

⁴⁷ A. Pasher, T. Ronen, op. cit., s. 169, 189–190.

⁴⁸ A. Chandra, M. K. Khanijo, *Overview*, w: *Knowledge Economy. The Indian Challenge*, ed. A. Chandra, M. K. Khanijo, SAGE Publications, New Delhi 2009, s. xxxiv.

⁴⁹ Cf.: A. Pasher, T. Ronen, op. cit., s. 190.

⁵⁰ R. Koch, *The 80/20 Individual. The Nine Essentials of 80/20 Success at Work*, Nicholas Brealey Publishing, London 2003, s. 24–25.

⁵¹ Cf.: J. Friso Den Hertog, E. Huijzena, op. cit., s. 53; M. Handzic, *Knowledge Management. Through the Technology Glass*, w: *Series on Innovation and Knowledge Management*, vol. 2, World Scientific Publishing, Singapore 2004, s. 249; B. Karlöf, F. H. Lövingsson, op. cit., s. 168; A. Pasher, T. Ronen, op. cit., s. 24, 169; A. K. Sengupta, *Intellectual Property Rights in Knowledge Management*, w: *Knowledge Economy. The Indian Challenge*, op. cit., s. 128; R. J. Thierauf, *Knowledge Management Systems for Business*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London 1999, s. 72; D. P. Wallaces, *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*, w: *Libraries Unlimited Knowledge Management Series*, Greenwood Publishing Group, London 2007, s. 94; E. Waltz, op. cit., s. 80, 86.

Pracownik wiedzy kumuluje w sobie kapitał ludzki (kapitał pracowni- czy), który jest częścią kapitału intelektualnego, obok kapitału struktural- nego i kapitału relacji (kapitału społecznego). Na skutek postępu technolo- gicznego, a przez to zmian w źródłach dobrobytu gospodarek, rośnie udział pracowników wiedzy w zasobach siły roboczej na świecie. Dotyczy to jed- nak bardziej krajów rozwiniętych gospodarczo, w których przewagi kon- kurencyjne opierają się w większym stopniu na kapitale intelektualnym. Według jednego z najbardziej uznawanych przedstawicieli teorii zarządzania, P. Druckera⁵², najważniejszym wkładem nauki o zarządzaniu, obserwowanym w XX wieku, był 50-krotny wzrost produktywności pracowników fizycznych w przemyśle, dzięki rozwojowi aparatu wytwórczego, natomiast w XXI wieku cel zarządzania jest taki sam, gdyż dotyczy zwiększenia wydajności pracy pra- cowników wiedzy, co wymaga już jednak innego podejścia.

Pracownik wiedzy to osoba, która w swojej pracy wykorzystuje zdobyte wykształcenie oraz charakteryzuje się chęcią pogłębiania i rozwoju własnej wiedzy oraz doświadczenia. Działanie te prowadzą pracownika do akumu- lacji specjalistycznej wiedzy z danego obszaru, co sprawia, że staje się on eks- pertem w konkretnej dziedzinie w organizacji, która go zatrudnia lub której doradza. Dlatego też pracownicy wiedzy są głównie wynagradzani za ich zdolność do gromadzenia, analizowania, interpretowania i syntetyzowania informacji w konkretnych dziedzinach, co pozwala organizacjom podej- mować lepsze decyzje. Umiejętność samozarządzania zarówno swoim roz- wojem, jak i wykonywanymi przez siebie zadaniami, stanowi to, co przede wszystkim wyróżnia pracownika wiedzy.

Według P. Druckera, który jako pierwszy zaczął promować na szeroką skalę pojęcie pracownika wiedzy, taka osoba⁵³:

- koncentruje się na zadaniu i sama zastanawia się, jak je wykonać,
- przejmuje odpowiedzialność za wykonywane zadanie i chce autonomii, co oznacza, że potrafi sobą zarządzać,
- stale dba o innowacyjność, co stanowi część jej pracy, zadania czy odpo- wiedzialności,
- ustawicznie się uczy i naucza innych w dziedzinie, w której się specja- lizuje,
- jej wydajność nie jest uzależniona tylko od ilości, ale głównie od jakości osiągniętych rezultatów,
- należy ją traktować nie jako koszt, lecz jako aktyw, jeżeli się chce, aby wydajnie pracowała dla organizacji oraz w niej pozostała.

⁵² P. Drucker, *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, „*California Management Review*” 1999, vol. 41, no 2, s. 79.

⁵³ Vide: idem, *Zarządzanie...*, s. 141-156.

Ta krótka charakterystyka pracownika wiedzy pokazuje wyraźnie, że będzie on preferował organizację o elastycznych systemach zarządzania, gdzie występuje decentralizacja i większy stopień autonomii pracowników w ramach bardziej płaskich struktur organizacyjnych. Co więcej, pracownicy wiedzy często zwracają uwagę na możliwość zachowania równowagi praca-życie. Oczekują też kontroli za pomocą jasno określonych wartości i norm wbudowanych w kulturę organizacyjną, znajdujących odzwierciedlenie w systemach wartościowania i oceniania pracy, co w literaturze przedmiotu nazywane jest kontrolą normatywną. Pracownicy wiedzy mogą być bowiem wrogo nastawieni do centralistycznych systemów kontroli w ramach klasycznych struktur hierarchicznych.

Kierownictwo takich organizacji, gdzie pracują pracownicy wiedzy, musi wobec tego nauczyć się godzić i równoważyć autonomię z kontrolą oraz elastyczność z wydajnością. Wówczas ta przeważnie bardziej autonomiczna siła robocza będzie wykazywać większą lojalność i zaangażowanie w wykonywane zadania. Dla pracownika wiedzy dobrym rozwiązaniem jest właśnie środowisko pracy, w którym oferuje się EFZ i ruchomą organizację czasu pracy, co określane jest jako kultura organizacyjna oparta na elastycznej pracy (*flexible work culture*). Tego typu kulturę organizacyjną traktuje się już obecnie jako jeden z głównych motywatorów przyciągających pracownika wiedzy do firmy⁵⁴.

Infrastruktura informatyczna, potrzebna do rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnej, zaliczana jest do kapitału strukturalnego przykładowo przez L. Edvinssona i M. Malone'a⁵⁵ oraz T. Stewarta⁵⁶. Kapitał strukturalny jest przez nich definiowany jako: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, znaki handlowe, metodologia, koncepcja organizacyjna i dokumentacja, procesy, sieci, reputacja i struktura organizacyjna oraz wszystko to, co wspiera produktywność. Według nich jest to właśnie infrastruktura techniczna w postaci fizycznych systemów stosowanych do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego.

⁵⁴ P. Drucker, *Knowledge-Worker Productivity...*, op. cit., s. 79–88; M. Robertson, J. Swan, *Control – What Control? Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40, no 4, s. 831–837; A. Sharma, M. S. Thakur, op. cit., s. 57–60; S. K. Srinivasan, *Drucker: On Learning (to learn) Management*, „Vikalpa: The Journal for Decision Makers” 2007, vol. 32, no 4, s. 1–12; D. E. Frick, *Motivating the knowledge workers*, „Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University” 2011, vol. 18, no 4, s. 368–381.

⁵⁵ L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17, 34.

⁵⁶ T. A. Stewart, *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey, London 2001, s. 13.

Rozwój EFZ i ruchomej organizacji czasu pracy, częściej preferowanych przez pracowników wiedzy, ułatwiło niewątpliwie rozpowszechnienie się technologii informacyjno-komunikacyjnej i jej znaczne potaniecie w czasie. Technologia informacyjno-komunikacyjna umożliwiła szybszą i mniej kosztowną komunikację między ludźmi i dostarczanie efektów pracy na odległość, a dzięki stosowaniu różnych jej narzędzi i instrumentów, sprawiła, że pracownik nie musi wykonywać swoich zadań, przebywając w formalnym miejscu pracy, gdyż posiada jednocześnie możliwość kontaktowania się na odległość ze współpracownikami czy innymi osobami (np. specjalistami w danej dziedzinie), jeżeli taka potrzeba zaistnieje. Postęp w stosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej daje bowiem większe możliwości przepływu i dzielenia się wiedzą między ludźmi, co generuje efekty synergii i usprawnia proces wykonywania przydzielonego zadania.

Nie tylko w państwach Unii Europejskiej istotnym czynnikiem mającym wpływ na wzrost zainteresowania elastycznością zatrudnienia jest kryzys. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy traktowane są wówczas jako jeden z instrumentów zmniejszenia stopy bezrobocia, na co wskazują doświadczenia lat 80. i 90. XX wieku. Zwiększenie elastyczności form zatrudnienia i organizacji czasu pracy miało się wówczas przyczynić zarówno do zachowania, jak i tworzenia nowych miejsc pracy⁵⁷.

Bezrobocie koniunkturalne pojawia się właśnie w fazie kryzysu i ma charakter cykliczny. Przyczyną jego powstawania jest obniżenie się globalnego popytu na rynku towarowym, co przekłada się na spadek popytu na pracę. Innymi słowy, spadek popytu globalnego na rynku towarowym powoduje załamanie się popytu na pracę, czyli popyt na pracę dalej już nie rośnie. Obniżenie globalnego popytu powoduje bowiem spadek produkcji, a zatem i zatrudnienia, co na zasadzie sprzężeń zwrotnych implikuje dalszy spadek dochodów ludności, czyli popytu globalnego. Sytuacja powróci do równowagi wraz z ożywieniem gospodarczym i odbudowaniem się popytu globalnego na rynku towarowym⁵⁸.

Kryzys powoduje wzrost bezrobocia w większym stopniu wśród ludzi młodych, ponieważ bezrobocie typu koniunkturalnego dotyczy szczególnie pracowników łatwiejszych do zastąpienia, czyli o niższych kwalifikacjach, a więc przeważnie osób młodych. Zapoczątkowany w 2008 roku kryzys gospodarczy i będący jego następstwem wzrost bezrobocia odczuwalne były w większym stopniu w Europie wśród ludzi młodych, co potwierdzają m.in.

⁵⁷ Vide: A. Skóra, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy*, w: *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 55.

⁵⁸ Vide: D. Begg, R. Dornbusch, S. Fisher, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1998, s. 232; M. Gulcz, *Ekonomia, cz. II: Makroekonomia*, Ars boni et aequi, Poznań 2002, s. 61–62.

wyniki badań OECD⁵⁹. Pokazują one, że na wysokość stopy bezrobocia wśród młodych pracowników silnie oddziałują zmiany cykliczne w gospodarce.

Według danych Eurostatu pod koniec 2014 roku stopa zatrudnienia pośród młodych ludzi w wieku 20–29 lat w krajach UE wynosiła 60,3%, przy czym w takich krajach Europy, jak: Niemcy, Malta, Holandia, Austria, Wielka Brytania, Islandia, Norwegia i Szwajcaria wysokość stopy zatrudnienia przekroczyła 70%. Natomiast stopa bezrobocia wśród młodych ludzi w wieku 15–24 lat w krajach UE osiągnęła w 2014 roku wysokość 22,2% i była prawie dwukrotnie wyższa od średniej (10,2%) dla całej tej grupy. Stopa bezrobocia wśród młodych osób w wieku 15–24 lat była w 2014 roku najwyższa w Europie w takich krajach, jak: Hiszpania (53,2%), Macedonia (53,1%), Grecja (52,4%), Chorwacja (45,5%), Włochy (42,7%), Cypr (36%), Portugalia (34,8%), a najniższa w Niemczech (7,7%), Norwegii (7,9%), Szwajcarii (8,6%), Islandii (9,8%), Austrii (10,3%) i na Malcie (11,8%). W Polsce według danych Eurostatu stopa bezrobocia w tej kategorii wiekowej w 2014 roku wynosiła 23,9%⁶⁰.

Jak podaje GUS, w Polsce bezrobocie nadal dotyka przede wszystkim ludzi młodych. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w końcu pierwszego kwartału 2015 roku wyniosła 1860,6 tys. osób (w tym 938,7 tys. kobiet), czyli 11,7% cywilnej ludności aktywnej zawodowo. W końcu pierwszego kwartału 2015 roku zarejestrowanych było 525,5 tys. młodych bezrobotnych w wieku 25–34 lat, a ich odsetek w ogólnej liczbie bezrobotnych wyniósł 28,3%. Osób w wieku do 24 lat w ogólnej liczbie bezrobotnych było 16%. Odsetek zarejestrowanych bezrobotnych w wieku 35–44 lat wyniósł 21,1%, 45–54 lat – 18,4%, a powyżej 55 lat – 16,2%⁶¹.

Co więcej, po każdym następnym kryzysie zmniejsza się zapotrzebowanie na nisko wykształconą siłę roboczą, a rośnie na pracowników o wyższych kwalifikacjach. Dzieje się tak, gdyż zgodnie z teorią cyklu koniunkturalnego gospodarka powinna wychodzić z kryzysu dzięki inwestycjom zwiększającym produktywność, co pozwala dostosować się do niższych cen i pobudzić popyt konsumpcyjny. Dlatego też, co było powyżej wyjaśniane, wraz z rozwojem gospodarczym, utożsamianym z wdrażaniem zmian technologicznych, rośnie zapotrzebowanie na pracowników wiedzy, których udział w sile roboczej jest najwyższy w krajach dobrobytu. Spada natomiast zapotrzebowanie na pracowników o niskich kwalifikacjach, którzy wykonują prace powtarzalne i proste.

⁵⁹ OECD *Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit., s. 83–85.

⁶⁰ Eurostat [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (dostęp: 11.07.2015).

⁶¹ Główny Urząd Statystyczny, *Bezrobocie rejestrowane I kwartał 2015*, w: *Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa 2015, s. 14, 17–18.

Cyklicznie pojawiające się zjawiska społeczno-ekonomiczne, związane z wahaniami koniunkturalnymi, stymulują zatem te przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na rynku w dłuższym okresie, do endogennej adaptacji ich struktury zatrudnienia i stylu kierowania. Styl kierowania jest w dużej mierze uzależniony od źródeł produktywności, a więc właśnie od rodzaju kapitału pracowniczego. W ten sposób przedsiębiorstwa stają się bardziej elastyczne wobec cyklu koniunkturalnego, czyli potrafią dopasowywać swoje struktury organizacyjne do zmieniającej się sytuacji rynkowej, o czym była już mowa. Sprawia to, że powinny przechodzić okresy kryzysów gospodarczych bardziej stabilnie i spokojnie, a prawdopodobieństwo bankructwa w wyniku pogorszenia się koniunktury gospodarczej jest wśród nich mniejsze⁶².

Według przytoczonych powyżej wyników badań, Polska jest krajem OECD, gdzie wrażliwość bezrobocia wśród młodych ludzi na zmiany w cyklu koniunkturalnym jest najsilniejsza. Dlatego też eksperci OECD uważają, że umowy na czas określony, oferowane ludziom młodym w Polsce, które są zaliczane do elastycznych form zatrudnienia, nie wydają się być wystarczającym rozwiązaniem w tej sytuacji. Należy wprowadzić jeszcze inne działania, związane z następnymi dwoma głównymi przyczynami wysokiego bezrobocia młodych, to znaczy niedoborem miejsc pracy dla tej grupy pracowników oraz niedostosowaniem systemu edukacji do potrzeb rynku pracy, w tym zwłaszcza kształcenia zawodowego⁶³.

Jako ważną przyczynę bezrobocia wśród ludzi młodych uznaje się także lukę między ich umiejętnościami a potrzebami rozwijających się gospodarek lub wymaganiami stawianymi im przez pracodawców, co w konsekwencji implikuje niedobór dla nich miejsc pracy. Należy podkreślić, że nie zawsze wymagania stawiane przez pracodawców są zbieżne z rozwojem gospodarczym, czyli postępem technologicznym. Przedsiębiorcy mogą chcieć utrzymać przewagi kosztowe i poszukiwać taniej siły roboczej, niekoniecznie wysoko wykształconej i dlatego nie wprowadzają oszczędzających pracę fizyczną innowacji. Chodzi w tym przypadku głównie o zmiany technologiczne dotyczące nowych metod wytwarzania produktów, organizacji i zarządzania oraz marketingu. Przykładem może być elastyczny system produkcyjny, który definiuje się jako „system techniczny, w którym przepływ materiałów i energii, ich transformacja oraz procesy regulacyjne są zintegrowane w sposób zapewniający automatyczną i ciągłą realizację zadań”. W tym systemie produkcyjnym w wyniku optymalizacji rozdziału obciążeń w czasie

⁶² M. Gulcz, *Ekonomia*, cz. II: *Makroekonomia*, op. cit., s. 41–45; P. Drucker, *Knowledge-Worker Productivity*, s. 93; U. R. Müller, *Zmiana warty w zarządzaniu...*, op. cit., s. 255–257; M. Sosnowski, L. Wiczorek, op. cit., s. 16; *The Human Capital Report 2013*, World Economic Forum, Geneva 2013, s. 4–5, 420; *The Human Capital Report 2015*, World Economic Forum, Geneva 2015, s. 3.

⁶³ OECD *Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit., s. 83–85.

rzeczywistym rośnie zakres wykorzystania maszyn w porównaniu do pracy fizycznej, co powoduje spadek kosztów wytwarzania⁶⁴.

W związku z tym należy najpierw poznać rzeczywiste przyczyny niezatrudniania ludzi młodych, a nie opierać się tylko na tych deklarowanych przez pracodawców, potem wdrożyć odpowiednie działania i dostosować system kształcenia do potrzeb transformującej się gospodarki, np. przez regulację wielkości naboru na poszczególne kierunki studiów. Można tutaj skorzystać z doświadczeń innych krajów, w tym Tygryśów Azjatyckich⁶⁵.

2.2. Starzenie się społeczeństwa

Jak wyjaśniają to przykładowo eksperci Międzynarodowej Organizacji Pracy, transformacja w kierunku starzejącego się społeczeństwa obejmuje następujące zmiany demograficzne. Po pierwsze, niższe wskaźniki śmiertelności wśród dzieci prowadzą do wzrostu udziału młodzieży w populacji. Po drugie, spadek płodności prowadzi do mniejszej liczby młodzieży, a większej liczby osób dorosłych w wieku produkcyjnym. Po trzecie, łączny spadek wskaźników umieralności i płodności prowadzi do zwiększenia udziału osób starszych w populacji, tj. do starzenia się społeczeństwa⁶⁶.

Zmiany demograficzne, takie jak: starzenie się populacji w Europie, Chinach i Japonii oraz szybko rosnące populacje dużej części Afryki Północnej, na Bliskim Wschodzie i Indii, zmieniają oczekiwania społeczne co do krajowych priorytetów w polityce gospodarczej. Na sytuację na rynku pracy niewątpliwie mają wpływ zmiany demograficzne, w tym zwłaszcza starzenie się społeczeństwa, na razie bardziej charakterystyczne dla bogatszych części świata. Występuje ono częściej w krajach rozwiniętych, o wysokich i średnich dochodach, ale zaczyna także stanowić problem w krajach biedniejszych. Jak piszą eksperci Światowego Forum Ekonomicznego, starzejące się gospodarki będą musiały się po raz pierwszy zmierzyć z tym, że coraz więcej ludzi przekroczy 65 lat, co oznacza, że ich zasoby siły roboczej się skurczą. Spowoduje to konieczność lepszej integracji różnych grup pracowników, w tym do tej pory marginalizowanych na rynku pracy, jak młodzież, kobiety, imigranci i osoby starsze.

⁶⁴ A. Matczewski, *Zarządzanie produkcją*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 297-300.

⁶⁵ Vide: M. Majewska-Bator, *Wpływ sytuacji na rynku pracy na działalność innowacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 39, s. 211-220.

⁶⁶ *Employment and social protection in the new demographic context*, International Labour Office, Geneva 2010, s. 2.

Globalna gospodarka doświadcza już obecnie w coraz większym stopniu szoku demograficznego. W wielu rozwiniętych gospodarkach wkrótce znacznie brakować ludności w wieku produkcyjnym, co sprawi, że liczne organizacje nie będą w stanie znaleźć odpowiednich pracowników na rynkach krajowych; trudno im będzie utrzymać rentowność i wzrost gospodarczy. W 2050 roku, według Międzynarodowej Organizacji Pracy, dwa mld ludzi na świecie będzie w wieku 60 lat, a 80% z nich będzie żyć w krajach rozwijających się. Co więcej, w 2050 roku globalna populacja ludzi w wieku 60 lat i starszych przekroczy po raz pierwszy w historii liczbę młodych osób w wieku poniżej 15 lat. Przykładowo, Stany Zjednoczone będą musiały w 2030 roku dodać 26 mln pracowników do swojej puli talentów, aby utrzymać średni wzrost gospodarczy, chyba że przełom technologiczny zastąpi siłę roboczą, a Europa Zachodnia będzie potrzebować 46 mln pracowników.

Dlatego też instytucje edukacyjne, biznes, rządy i organizacje pozarządowe muszą wspólnie zaproponować nowe ramy i rozwiązania, które stworzą odpowiednie środowisko dla epoki niedoboru siły roboczej, w celu bilansowania potrzeb zarówno w rozwiniętych, jak i rozwijających się gospodarkach. Co więcej, w ciągu najbliższych lat oczekuje się dalszego wzrostu powiększania się niedoboru pracowników o wysokich kwalifikacjach, głównie w krajach rozwiniętych, gdyż zmniejsza się tam liczba ludności w wieku produkcyjnym. Prowadzi to do sytuacji, w której uaktualnianie wiedzy pracowników, w drodze kończenia przez nich różnego rodzaju studiów i kursów, nie będzie już wystarczające do wypełnienia rosnącego zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Gospodarki krajów rozwiniętych i rozwijających się stoją zatem wobec wyzwania, jakim jest starzenie się społeczeństwa, obok rosnącego tempa zmian technologicznych, dalszej integracji rynków oraz liberalizacji przepływów handlu i czynników produkcji, w tym kapitału pracowniczego. Wszystkie te czynniki, co już powyżej podkreślano, oddziałują na sytuację na rynku pracy i stymulują proces jego uelastyczniania⁶⁷.

Postęp technologiczny nie tylko w medycynie zaowocował niższą umieralnością niemowląt i ich matek oraz wydłużeniem się życia. Dodatkowo, w niektórych krajach, także w Polsce, z uwagi na wzrost średniej długości życia, wiek emerytalny nie jest dostatecznie szybko i wystarczająco wysoko podwyższany, co oznacza, że ludzie mogący i chcący jeszcze pracować zbyt dużo czasu niepotrzebnie spędzają na emeryturze. Wzrost długości życia

⁶⁷ *Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*, Przygotowane we współpracy z The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2010, s. 7, 17; *Employment and social protection...*, op. cit., s. 1-6, 35; *Unemployment: Rising to the Global Challenge, An Agenda for Policy-makers and Social Partners*, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014, s. 8-9; *The Human Capital Report 2015*, op. cit., s. 29.

zwiększa wobec tego potrzebę kształtowania efektywnych systemów emerytalnych i dobrej jakości służby zdrowia, której zadaniem jest także jak najdłuższe utrzymywanie pracowników w dobrej kondycji fizycznej. Doświadczenia różnych krajów pokazują, że istnieje możliwość minimalizacji negatywnego wpływu starzenia się populacji poprzez wydłużenie okresu aktywności starszych członków społeczeństwa, a ta aktywność powinna być wyłącznie ograniczona ich stanem zdrowia i chęcią do pracy. Dlatego też nieaktualne już niestety zmiany podwyższające wiek emerytalny, wprowadzone przez polski rząd, należy oceniać jako właściwe, chociaż zakładające zbyt długi horyzont czasowy dla kobiet. Podwyższenie wieku emerytalnego miało bowiem być wprowadzane stopniowo do 2020 roku dla mężczyzn i do 2040 roku dla kobiet⁶⁸.

W opisywanej sytuacji warunki życia osób starszych powinny mieć kluczowe znaczenie dla zarządzających gospodarkami, co jest związane często z potrzebą wzrostu poziomu wydatków socjalnych, także na rzecz rozwoju różnego rodzaju wyspecjalizowanych usług dla tej grupy społeczeństwa. Chodzi o rozwój zdrowych i sprawnych społeczności, czyli zachęcanie ludzi do zdrowego stylu życia i aktywnego starzenia się. Zabezpieczenie dochodów starszych osób zależy mianowicie szczególnie mocno od ich dostępu do różnego typu usług społecznych, w tym zwłaszcza opieki zdrowotnej, a także od jakości tych usług. Zmiany demograficzne powodują bowiem zwiększone zapotrzebowanie na nowe usługi społeczne świadczone przez instytucje publiczne lub prywatne także w wielu innych dziedzinach, nie tylko w służbie zdrowia, takich jak np.:

- edukacja (np. systemy ustawicznego kształcenia i doksztalcania pracowników oraz odnawiania ich kwalifikacji),
- sport, rozrywka i wypoczynek,
- technologia informacyjno-komunikacyjna,
- usługi finansowe oraz transport⁶⁹.

Jak widać, starzenie się społeczeństwa to dodatkowe obciążenie zwłaszcza dla służby zdrowia danego kraju. Obciążenie to może bardziej rosnąć w przyszłości, zwłaszcza że stan zdrowia populacji w wieku produkcyjnym

⁶⁸ *Income and living conditions in Europe*, ed. A. B. Atkinson, F. Marlier, Eurostat Statistical Books, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2010, s. 92; *Employment and social protection...*, op. cit., s. 1–2; *Demographic transition and an ageing society: Implications for local labour markets in Poland*, OECD Better Policies for Better Lives OECD Publishing 2013, s. 5, 31, 41.

⁶⁹ *Demographic transition and an ageing society...*, op. cit., s. 5, 34; *World Social Protection Report 2014/2015: Building economic recovery, inclusive development and social justice*, ILO, Geneva 2014, s. 73; *World report on ageing and health*, World Health Organization, Luxembourg 2015, s. 5–8, 159–210.

nie jest za dobry. Do tego dochodzi problem występowania niedoboru wykwalifikowanych pracowników opieki zdrowotnej na całym świecie. W Polsce niedobór ten, z uwagi na znaczny drenaż tej grupy zawodowej przez inne państwa, będzie się zwiększać. Dotyczy to zwłaszcza młodych lekarzy, gdyż oferowane są im lepsze ścieżki karier zawodowych i wyższe pensje na start. Ostatecznie może mieć to negatywny wpływ na przyszłą długość życia Polaków i na wzrost liczby przedwczesnych zgonów, tj. przed 75 rokiem życia, według obowiązującej obecnie nomenklatury w medycynie⁷⁰.

Ludność Europy starzeje się szybciej niż na jakimkolwiek innym kontynencie. Oznacza to, że osoby starsze będą stanowić coraz większą część społeczeństwa, a zasoby siły roboczej, zwłaszcza tej w młodszym wieku, będą się zmniejszać. Autorzy raportu GUS zawierającego prognozę ludności na lata 2014–2050 podkreślają, że na razie proces deformacji struktur wynikający ze starzenia się populacji jest w większości krajów tzw. starej UE bardziej zaawansowany niż w Polsce. Jednakże ta sytuacja zmieni się w ciągu najbliższej dekady, powodując, że Polska w 2050 roku będzie jednym z krajów w Europie o najbardziej zaawansowanym procesie starzenia się populacji.

Według prognozy GUS, współczynnik dzietności w Polsce będzie utrzymywał się przez najbliższych kilka lat na zbliżonym poziomie do tego z 2013 roku, kiedy wynosił 1,26. Od 2018 roku zacznie wzrastać do poziomu ok. 1,52 w 2050 roku. Taka sytuacja, zdaniem ekspertów GUS, sprawi, że nadal poziom reprodukcji ludności będzie daleki od prostej zastępowalności pokoleń. Populacja Polski, biorąc pod uwagę zbyt niskie wskaźniki płodności, będzie się zatem coraz szybciej kurczyć.

Według prognozy Eurostatu, liczba ludności Unii Europejskiej do 2050 roku wzrośnie o 3,6%, jednak w Polsce spadnie o około 10% w porównaniu do 2013 roku. Według jednych z najbardziej pesymistycznych prognoz sporządzonych przez OECD, populacja Polski w wieku 15–64 lat ma się zmniejszyć o 27% w okresie 2010–2050. GUS przewiduje, że w latach 2010–2035 liczba wszystkich osób i tych w wieku produkcyjnym spadnie odpowiednio o 6% i 16%. Liczebność populacji w tzw. mobilnym wieku produkcyjnym, czyli młodszej, między 18 a 44 rokiem życia, według prognoz GUS, prawdopodobnie do 2050 roku obniży się o 6 mln, w tym o 4,1 mln w miastach, przy czym zmiany przybiorą na sile w okresie 2020–2035. W dalszych latach znacznie pogorszy się liczebnie relacja między ludnością w wieku produkcyjnym mobilnym a ludnością w wieku produkcyjnym niemobilnym (45 lat do granicy wieku emerytalnego) i przekroczy ona 50% na rzecz tej drugiej grupy. Co więcej, według niepublikowanych wyników Narodowego Spisu

⁷⁰ *Employment and social protection...*, op. cit., s. 42–43; *Demographic transition and an ageing society...*, op. cit., s. 15–16.

Powszechnego z 2011 roku, prawie 3 mln osób ma zniknąć z polskiego rynku pracy do 2025 roku z powodu starości⁷¹.

Natomiast analiza danych UNCTAD pokazuje, że populacja Polski w 2050 roku będzie wynosić 34,79 mln osób, co oznacza spadek o 10,84% z 38,222 mln w 2015 roku. Przy czym, jak wskazano powyżej, wyższe ujemne przyrosty populacji pojawią się dopiero w latach 2030–2040 i wyniosą dla tego okresu już 4,29% (spadek o ok. 1,6 mln), a dla następnych 10 lat – 4,91% (spadek o ok. 1,8 mln). Jeżeli chodzi o zasoby siły roboczej, według danych UNCTAD, w 2020 roku ma ona wynieść 17,687 mln osób w wieku 15 lat i więcej, co oznacza spadek o 2,42% w porównaniu do 2015 roku. Przyniesione dane tłumaczą także, dlaczego po 2010 roku w Polsce stale spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy⁷².

W raporcie dotyczącym kapitału ludzkiego Światowego Forum Ekonomicznego podkreśla się również znaczenie zmian demograficznych związanych z dynamiką populacji, takich jak starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie zasobów siły roboczej, traktując je jako obszary krytyczne dla pilnych i długoterminowych inwestycji, z uwagi na ich silny efekt mnożnikowy. Z tych względów WEF bierze pod uwagę wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku powyżej 65 lat w swoim indeksie kapitału ludzkiego. Z punktu widzenia zasobów kapitału ludzkiego niska partycypacja osób starszych na rynku pracy jest traktowana, nie tylko w tym rankingu, jako niepożądane zjawisko, choćby ze względu na niewykorzystanie zakumulowanych zasobów wiedzy starszych pracowników.

Podkreśla się też, że zmiany demograficzne związane z dynamiką populacji powinny zostać uwzględnione w długookresowej polityce strukturalnej państw. Kurczenie się zasobów siły roboczej wymaga zwłaszcza działań nastawionych na lepszą integrację i wzajemne zrozumienie oraz współpracę nie tylko na rynku pracy, wśród młodych ludzi, pracowników płci żeńskiej, imigrantów i starszych pracowników, aby móc utrzymać produktywność na zbliżonym poziomie.

Jeżeli chodzi o wyniki uzyskane przez Polskę, to z czterech filarów uwzględnionych w rankingu z 2013 roku najgorzej Polska wypadła w przypadku siły roboczej i zatrudnienia, zajmując 63 pozycję wśród 122 krajów uwzględnionych w badaniu. Główną przyczyną była właśnie bardzo niska stopa partycypacji osób w wieku powyżej 65 roku życia na rynku pracy, która

⁷¹ *Employment and social protection...*, op. cit., s. 19; *OECD Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit., s. 56, 80–81; *Demographic transition...*, op. cit., s. 19–25; *Prognoza ludności na lata 2014–2050, Studia i Analizy Statystyczne*, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, GUS, Warszawa 2014, s. 148–150, 162–165.

⁷² *UNCTADstat [online]*, <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (dostęp: 16.06.2015).

wynosiła 4,08% w rankingu za rok 2013. Dała ona Polsce wśród rozpatrywanych gospodarek 107 miejsce w 2013 roku. W kolejnym rankingu kapitału ludzkiego tej instytucji sytuacja nie poprawiła się za bardzo, gdyż Polska zajęła 110 miejsce wśród 124 badanych krajów, ze stopą partycypacji osób w wieku powyżej 65 roku życia w wysokości 5,4%⁷³.

Zwiększenie możliwości zatrudnienia staje się zatem czynnikiem strategicznym w świetle zagrożenia, jakim jest starzenie się społeczeństwa. Jednakże osoby starsze w wielu krajach świata są marginalizowane na rynku pracy, nawet w sytuacji, gdy gospodarki krajów doświadczają rosnących potrzeb zatrudnieniowych z powodu ujemnego przyrostu naturalnego. W bardziej rozwiniętych regionach, a zwłaszcza w Europie, pomimo ostatnich wzrostów stopy zatrudnienia osób starszych, są one nadal najniższe na świecie. W 2014 roku stopa zatrudnienia w UE osób w wieku 55–64 lat wzrosła do 51,8%, czyli o 1,7 punktu procentowego w porównaniu z 2013 rokiem. Szwecja odnotowała bardzo wysoką stopę zatrudnienia w tej grupie wiekowej (74%), dalej były kraje, tj. Niemcy (65,6%) i Estonia (64%).

Jedną z cech polskiego rynku pracy, jak podkreślają specjaliści pracujący dla OECD, jest wczesny wiek wychodzenia pracowników z rynku pracy, gdyż zaczynają oni opuszczać rynek pracy już w wieku 50 lat. Dotyczy to szczególnie kobiet. Dlatego też ich zdaniem znaczące różnice występujące w Polsce w stopach zatrudnienia ze względu na płeć i wiek będą musiały zostać zmniejszone w celu zachęcenia pracowników do dłuższego życia zawodowego. W Polsce wskaźnik zatrudnienia, niezależnie od wieku, który wynosił według danych ILO w 2014 roku 51,2%, jest nadal jednym z najniższych wśród krajów OECD, pomimo jego wzrostu w ostatnich latach. Co więcej, wskaźnik partycypacji kobiet w zasobach siły roboczej⁷⁴ w Polsce jest znacznie niższy niż mężczyzn. Według danych ILO, w 2014 roku wskaźnik partycypacji kobiet wynosił 48,5%, a mężczyzn 64,7%. Podczas gdy różnica w wysokości stóp zatrudnienia kobiet i mężczyzn spadła w ciągu ostatniej dekady w krajach OECD, to pozostaje ona w Polsce na stabilnym poziomie.

Według ekspertów OECD, jest to po części spowodowane źle zaprojektowaną polityką rodzinną i emerytalną. Dlatego potrzebne są o wiele szersze działania w celu zwiększenia stopy zatrudnienia osób mogących pracować, zarówno starszych, jak i młodszych, a szczególnie kobiet. Ponadto, jako że kobiety żyją w Polsce dłużej niż mężczyźni, udział kobiet w populacji osób starszych również wzrośnie. To wiąże się z dużym prawdopodobieństwem pogorszenia się sytuacji materialnej starszych kobiet. Kobiety bowiem otrzy-

⁷³ *The Human Capital Report 2013*, op. cit., s. 4–5, 420; *The Human Capital Report 2015*, op. cit., s. 29, 243.

⁷⁴ Wskaźnik partycypacji ILO stanowi odsetek siły roboczej ogółem, kobiet lub mężczyzn w populacji razem, kobiet lub mężczyzn w wieku produkcyjnym, tj. od 15 roku życia.

mują niższe zabezpieczenia społeczne niż mężczyźni i często napotykają więcej przeszkód w dostępie do rynku pracy. Według prognozy GUS, poziom umieralności w Polsce będzie się nadal obniżał, co prawdopodobnie spowoduje, że w 2050 roku mężczyźni będą żyli o ok. dziewięć lat dłużej niż obecnie, natomiast kobiety o ok. sześć lat dłużej⁷⁵.

Co więcej, skutki ujemnego przyrostu naturalnego, których Polska będzie coraz silniej doświadczać dopiero w przyszłości, znajdą odzwierciedlenie w pogorszeniu się sytuacji nie tylko na rynku pracy, lecz także w wielu sferach życia społeczno-gospodarczego. Dlatego też różne instytucje międzynarodowe apelują do polskiego rządu o intensyfikację skoordynowanych i kompleksowych działań w celu przygotowania się do tej sytuacji i odwrócenia negatywnych zmian demograficznych⁷⁶.

W odniesieniu do tak istotnych zmian na rynku pracy w Polsce oraz zapotrzebowania zgłaszanego przez bezrobotnych na zatrudnienie, choćby w ograniczonym wymiarze, w literaturze już od dawna wskazuje się na konieczność podejmowania odpowiednich zmian, zapewniających zwiększenie efektywności i elastyczności firm, zmniejszenie bezrobocia, ułatwienie aktywizacji zawodowej, w tym w szczególności wśród zagrożonych grup społecznych⁷⁷.

Wobec przedstawionych powyżej zmian demograficznych na świecie uzasadnione staje się zatem zachęcanie pracowników w starszym wieku do pozostawania w zatrudnieniu nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Także w Polsce potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób starszych, gdyż jak pokazano aktywność zawodowa tej grupy w Polsce pozostaje bardzo niska, co sprawia, że jest możliwe zwiększenie jej udziału w zatrudnieniu. Należy jednak pamiętać, że starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie się liczby pracowników wymagają zmodyfikowanego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi zarówno na poziomie państwa, jak i przedsiębiorstwa. Dla wielu osób w starszym wieku, a także dla kobiet myślących o urodzeniu dziecka możliwość pracy w czasie lepiej dostosowanym do indywidualnych potrzeb lub w korzystniejszej formie może być zachętą do utrzymania aktywności zawodowej lub do posiadania potomstwa.

⁷⁵ *Income and living conditions...*, op. cit., s. 92; *Employment and social protection...*, op. cit., s. 3-5, 19-20; *Growth and Employment in the Post - 2015 Agenda. Message from a Global Consultation*, United Nations Development Group, UNCTAD 2013, s. 3-4, 16-17; *OECD Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit., s. 40, 55-56, 81; *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, op. cit., s. 162; *Working Better with Age Poland. Assessment and main recommendation*, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD 2015, s. 1-6; ILOSTAT Database [online], <http://www.ilo.org/ilostat/faces/home/statisticaldata/ContryProfileId> (dostęp: 11.07.2015).

⁷⁶ Vide: *Demographic transition...*, op. cit., s. 5, 15; *Working Better with Age Poland...*, op. cit., s. 2-10.

⁷⁷ Cf.: E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy*, „Polityka Społeczna” 2007, nr 11-12, s. 5 et al.

Dlatego też przedstawione powyżej dane statystyczne pozwalają wnioskować, że w celu utrzymania w gospodarkach krajów rozwiniętych zatrudnienia na dotychczasowym poziomie konieczna będzie aktywizacja grup mniej czynnych zawodowo, w tym w szczególności osób starszych w wieku produkcyjnym niemobilnym (45 lat do granicy wieku emerytalnego), wieku poprodukcyjnym, kobiet i niepełnosprawnych. Istotnym czynnikiem wpływającym na poszerzenie zatrudnienia wśród tych grup społecznych może być właśnie elastyczna forma świadczenia pracy.

Przy omawianiu metod aktywizacji osób starszych na rynku pracy, EFZ i ruchomej organizacji czasu pracy, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden ważny problem, czyli niechęć pracodawców do zatrudniania tych grup osób. Istnieje wiele czynników powodujących niski wskaźnik udziału osób starszych w rynku pracy. Jednakże nie tylko w Polsce, głównym powodem nieszukania pracy przez starsze osoby lub utrzymywania się niskiej stopy ich zatrudnienia wydaje się być dyskryminacja ze względu na wiek i to szczególnie dotycząca starszych kobiet.

Stereotypy często polegają na stosowaniu przyjętych z góry cech danej grupy w stosunku do konkretnej osoby, niezależnie od rzeczywistych uwarunkowań tej jednostki. W przypadku dyskryminacji mamy więc do czynienia z zakorzenionymi schematami myślenia na temat osób starszych czy kobiet, które przejawiają się w ukrytych, jak i jawnych działaniach. Dyskryminacja ze względu na wiek czy płeć, co się ze sobą często łączy, generuje koszty społeczne w postaci niższej produktywności, ponieważ wartościowe zasoby są marnotrawione i nie w pełni efektywnie wykorzystane.

Starsi pracownicy mają wiele zalet, takich jak m.in.: doświadczenie, większa wiedza, dokładność, wiarygodność, świadomość ryzyka i dystans do siebie, wyższy kapitał społeczny, np. w postaci zdolności do komunikowania się z klientami i współpracownikami. Starsi pracownicy są też doskonałym źródłem wiedzy dla młodszych pracowników. Może być ona przekazywana za pomocą *mentoringu* czy wychowywania sobie następcy, albo w centrach doradczych, w których pracują starsi menadżerowie lub specjaliści z innych dziedzin. Niewykorzystanie przez firmę czy kraj zalet i umiejętności, jakimi dysponują starsi pracownicy, zwiększa ryzyko spadku produktywności, a więc i dobrobytu.

Pracodawcy niekoniecznie chcą zatrudniać osoby starsze, a zwłaszcza kobiety, co jest spowodowane zazwyczaj stereotypami na temat wieku i płci. Pracodawcy z wielu krajów twierdzą bowiem, że starsi pracownicy są drodzy i nie tak wydajni, i skuteczni jak inne osoby. Inny stereotyp to przekonanie, że starsi pracownicy są zbyt wolni w uczeniu się nowych rzeczy i nie są w stanie dostosować się do zmian technologicznych i organizacyjnych, gdyż są mało elastyczni. Jednakże, jak pokazują wyniki badań, tak naprawdę w większości

przypadków są to bezpodstawne uprzedzenia pracodawców, którzy na tym tracą, gdyż nie pozyskują skumulowanej wiedzy naukowej i technicznej, jaką mają bardziej doświadczeni pracownicy. Potwierdzają to m.in. eksperci ILO, którzy po kompleksowym przeglądzie literatury na temat relacji między wiekiem a produktywnością, doszli do konkluzji, że werbalne zdolności i umiejętności komunikacyjne pozostają praktycznie bez zmian w całym cyklu życia pracownika.

Mimo to dyskryminacja w zatrudnieniu z powodu wieku staje się coraz bardziej powszechna i jest akceptowana na rynku pracy⁷⁸. Ma to miejsce także wtedy, kiedy rośnie świadomość jej występowania w społeczeństwie, gdyż ludzie nadal odwołują się do zakorzenionych negatywnych stereotypów w postrzeganiu relacji między starzeniem się i zatrudnieniem. W związku z powyższym bez dobrze przygotowanej kampanii społecznej trudno będzie zmienić podejście pracodawców do zatrudniania osób starszych w krajach, gdzie ten problem występuje.

Co więcej, pracodawcy nie zawsze inwestują w rozwój starszych pracowników poprzez szkolenia, nie dostosowują warunków pracy do potrzeb tych osób i nie opracowują dla nich ścieżek kariery zawodowej, lecz zmuszają ich do przejścia na emeryturę niby z własnej woli. Wobec tego niższa dla tej kategorii pracowników stopa bezrobocia nie musi wcale oznaczać, że występuje wśród osób starszych mniejsze ryzyko utraty pracy w porównaniu do młodszej grupy, gdyż na różne sposoby i z różnych przyczyn starsi pracownicy są zmuszani do wycofania się z rynku pracy.

Pojawia się także problem polegający na tym, że osoby starsze akceptują niższe wynagrodzenia w zamian za możliwość zatrudnienia lub w obawie przed utratą pracy. Dlatego też w celu zachęcenia starszej części społeczeństwa do podejmowania pracy mimo dojścia do wieku emerytalnego polityka rynku pracy musi zawierać w sobie mechanizmy utrzymania tej grupy na rynku pracy oraz ochrony jej praw, a także powinna przeciwdziałać zjawisku dyskryminacji płacowej⁷⁹.

⁷⁸ Vide: *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva 2015; *World report on ageing and health...*, op. cit.

⁷⁹ J. MacNicol, *Age discrimination: An historical and contemporary analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 6-9; N. Ghoshes, *Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context*, „Conditions of Work and Employment Series” 2008, no 20, s. 1-6; *Employment and social protection...*, op. cit., s. 22, 42-45, 74-76; A. Niewiadomska, *Wydlużanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce*, „Ekonomia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 305, s. 529-534; *Matching Skills and Labour Market Needs. Building Social Partnerships for Better Jobs*, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014, s. 6, 20-21; *Demographic transition...*, op. cit., s. 31-33, 56-59.

Elastyczność i bezpieczeństwo pracy jako przedmiot oddziaływania polityki zatrudnienia

3.1. Definiowanie i zadania polityki zatrudnienia

Ewolucyjną witalnością, która jak wyjaśniano w rozdziale pierwszym, utożsamiana jest z byciem elastycznym, powinny charakteryzować się także takie otwarte systemy ekonomiczne, jak gospodarki rynkowe, a dokładnie ich rozwiązania instytucjonalne, w tym polityka zatrudnienia. Stan rynku pracy zależy w dużej mierze właśnie od jakości polityki zatrudnienia, w skład której wchodzi też instrumenty polityk z sektorów: edukacji, podatkowego czy inwestycyjnego oraz wiele innych działań podejmowanych lub zaniechanych przez rząd. Jest to bowiem złożona polityka ekonomiczna obejmująca swym zasięgiem sporo różnorodnych obszarów życia społeczno-gospodarczego.

Sam sposób definiowania polityki zatrudnienia zawiera w sobie ideę zachowania elastyczności, w rozumieniu charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu. Polityka zatrudnienia obejmuje działania podejmowane w ramach polityki rynku pracy, choć ma szerszy zakres przedmiotowy.

Polityka rynku pracy, jak wskazują np. K. Nagel i M. Smandek, koncentruje się w większym stopniu na stronie podażowej niż popytowej rynku oraz na zapewnieniu materialnego zabezpieczenia osobom pozostającym bez pracy. Jej narzędzia i instrumenty oddziałują przede wszystkim na pracobiorców w celu dostosowania struktury podaży pracy do popytu. Chodzi głównie o przywrócenie krótkookresowej równowagi w określonych segmentach rynku pracy, a nie jak w przypadku polityki zatrudnienia o kształtowanie lepiej płatnych miejsc pracy dla pracowników o wyższych kwalifikacjach, co jest już działaniem długoterminowym i często powiązaniem z potrzebami rozwijającej się gospodarki. Dlatego też polityka rynku pracy obejmuje zwykle instrumenty stosowane przez urzędy pracy (mające działać jak biura pośrednictwa pracy), gdyż zasadniczym jej celem, jak już to zostało powie-

dziane, jest powrót bezrobotnych do pracy i zabezpieczenie dochodu dla poszukujących pracy⁸⁰.

Można wobec tego powiedzieć, że polityka rynku pracy jest składową polityki zatrudnienia, która w większym stopniu uwzględnia perspektywę długookresowych zmian strukturalnych. Jak podkreśla J. Gogolewska, polityka zatrudnienia w sposób czynny oddziałuje na rynek pracy, z uwzględnieniem potrzeb gospodarki kraju oraz godzeniem interesów pracowników i pracodawców⁸¹. Według W. Turnowieckiego, polityka zatrudnienia stanowi działalność polegającą na tworzeniu i realizacji programu rozwoju zapewniającego potrzebną liczbę miejsc pracy i wykorzystanie istniejących zasobów pracy⁸². Autorzy A. Francik i A. Poczowski, odwołując się do M. Włodarczyka, podobnie określają politykę zatrudnienia, ale bardziej szczegółowo, traktując ją jako działalność władz państwowych i społecznych, zmierzającą do równoważenia podaży i popytu na pracę, ułatwiającą gospodarowanie zasobami pracy w organizacjach, podejmowanie jednostkowych decyzji zatrudnieniowych oraz ochronę tych, którzy nie mogą być uczestnikami gry rynkowej⁸³.

Do celów polityki zatrudnienia zaliczają się m.in.⁸⁴:

- zmniejszenie poziomu bezrobocia, czyli pomoc w powrocie na rynek pracy,
- zapewnienie bezpieczeństwa socjalnego bezrobotnym,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- dokształcanie pracowników w celu spełnienia wymagań stawianych przez pracodawców, czyli wzrost mobilności zawodowej czy elastyczności zatrudnienia,
- kształtowanie struktury zatrudnienia oraz wypełnianie luki zatrudnieniowej poprzez dostosowanie systemu edukacji do potrzeb gospodarki oraz profilu demograficznego ludności,
- zwiększenie stopy zatrudnienia, w tym grup marginalizowanych na rynku pracy, czyli walka z wykluczeniem społecznym,
- zmniejszenie ubóstwa poprzez umożliwienie pracy i zapobieganie powstawaniu zjawiska ubóstwa wśród pracujących,

⁸⁰ K. Nagel, I. M. Smandek, op. cit., s. 26–28.

⁸¹ J. Gogolewska, *Regulowanie rynku pracy*, w: *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 466.

⁸² W. Turnowiecki, *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Uczelniane Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Gdańsk 2002, s. 95.

⁸³ A. Francik, A. Poczowski, *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 58.

⁸⁴ Vide: K. Nagel, I. M. Smandek, op. cit., s. 32–33; J. Gogolewska, op. cit., s. 467–68; M. Szyłko-Skoczny, *Problemy społeczne w sferze pracy*, w: *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 226–27.

- reorientowanie instytucji rynku pracy i ich profesjonalizację,
- tworzenie różnego typu rozwiązań instytucjonalnych i infrastrukturalnych sprzyjających bardziej efektywnemu działaniu rynku pracy, w tym zwłaszcza w ramach polityki przedsiębiorczości,
- gospodarowanie zasobami pracy w ujęciu przestrzennym, w tym zwiększanie ich mobilności geograficznej.

Jeżeli założymy, że mamy do czynienia z sytuacją, w której polityka zatrudnienia z sukcesem realizuje powyżej wskazane cele, to na pewno możemy stwierdzić, iż charakteryzuje ją elastyczność strategiczna. Wynika to z faktu, że tak ukształtowana polityka zatrudnienia tworzy ramy do ciągłej modyfikacji narzędzi i instrumentów, w zależności od przeobrażeń społeczno-gospodarczych mających miejsce w danym kraju. Przeobrażenia te powinny prowadzić do wzrostu dobrobytu mieszkańców. Są zatem wywoływane głównie przez różnego rodzaju postęp technologiczny, który zwiększa produktywność oraz zmienia strukturę popytu na pracę, stymulując dostosowanie po stronie podaży. Wówczas tworzone są warunki do tego, aby popyt, podaż i cena na rynku pracy mogły łatwiej i szybciej reagować na zmiany struktury społeczno-gospodarczej, jaką stanowi gospodarka. Rynek pracy jest dla wielu ekonomistów centralnym i najważniejszym elementem tej struktury społeczno-gospodarczej.

Jednakże, aby było to możliwe, potrzebne jest odpowiednio skonstruowane ustawodawstwo, które nadąza za potrzebami rozwojowymi gospodarki i zmieniającymi się uwarunkowaniami rynkowymi. O takim prawie zwykło się mówić, że jest elastyczne. W tym wypadku elastyczność stanowi pożądaną i pozytywnie ocenianą cechę prawa. Chodzi zatem o taką elastyczność prawa, aby po pierwsze było ono stosowane w praktyce. Po drugie, aby jego rozwiązania służyły społeczeństwu w zwiększaniu dobrobytu, a nie temu przeszkadzały. Innymi słowy, żeby różnego rodzaju przepisy prawa nie stanowiły bariery w rozwoju gospodarczym danego społeczeństwa i żeby prawo, używając potocznego zwrotu – nie było przypadkowo lub celowo przestarzałe.

W naukach prawnych, tak samo jak w ekonomicznych, elastyczność jest bowiem niejednoznacznie rozumiana i jej pojęcie pojawia się w różnym kontekście. Może być także zjawiskiem negatywnym i ułatwiającym korupcję. Jak wskazuje L.-Ch. Wolff, elastyczność nie jest pojęciem prawnym i w naukach prawnych nie obowiązuje jedna powszechnie akceptowana definicja elastyczności. Dlatego też można spotkać różne sposoby spojrzenia na elastyczność w doktrynie prawnej. Należy podkreślić, że w rozważanym w niniejszym opracowaniu kontekście nie chodzi o szeroko dyskusowaną w literaturze przedmiotu elastyczność samego prawa czy też egzekwowania prawa. Jest to elastyczność w rozumieniu możliwości pojawienia się różnej interpretacji

tych samych przepisów prawa, np. przez sędziego. Sprowadza się ona przede wszystkim do problemu znalezienia równowagi między elastycznością a klarownością prawa oraz zapewnienia równego traktowania obywateli przez wymiar sprawiedliwości. Może wystąpić wówczas sytuacja, że orzecznictwo jest za bardzo elastyczne względem skodyfikowanych zasad postępowania w danych kwestiach lub też odwrotna, że jest za mało elastyczne⁸⁵.

Przykładowo, jak podkreśla J. Stiglitz⁸⁶, system podatkowy (zawsze silnie regulowany przez ustawodawstwo) nazywamy elastycznym, gdy jest w stanie reagować na zmiany warunków gospodarowania. Poprzez rozwiązania w zakresie opodatkowania dochodów, zdaniem Stiglitz, system podatkowy może wpływać na sytuację na rynku pracy. W zależności od ilości czasu poświęcanego na zdobywanie wykształcenia, zdyskontowanego o wartość stopy zwrotu netto z inwestycji w edukację, poprawia lub nie mobilność pionową siły roboczej. Opodatkowanie dochodów, nie tylko według tego autora, wpływa także na: wybór rodzaju pracy, liczbę godzin przepracowanych przez pracownika lub podjęcie pracy na drugim etapie, podjęcie decyzji o powrocie na rynek pracy lub dalszej opiece nad dziećmi, wybór przejścia na emeryturę lub wręcz przeciwnie, pozostania na rynku pracy po przekroczeniu wieku emerytalnego⁸⁷.

Ten opis wpływu systemu podatkowego na podaż na rynku pracy pokazuje, że aby prawo mogło być elastyczne, a zatem i bardziej efektywne, musi być tworzone i modyfikowane przez interdyscyplinarne zespoły specjalistów, przy udziale reprezentantów grup społeczeństwa, których to ustawodawstwo dotyczy. Taka procedura kształtowania prawa w przypadku potrzeby regulacji kwestii społeczno-gospodarczych jest typową praktyką w krajach dobrobytu. Przykładowo, jeśli chcemy stworzyć bardziej elastyczne, czyli działające w praktyce ustawodawstwo w zakresie zapobiegania dyskryminacji pracowników na rynku pracy, zarówno kobiet, jak i mężczyzn wybierających EFZ i ruchomy czas pracy w celu zapewnienia opieki nad członkiem rodziny, musimy najpierw poznać przyczyny tej dyskryminacji i jej przejawy w miejscu pracy. Bez tego nie będziemy w stanie opracować takich rozwiązań legislacyjnych, które działają w praktyce i nie stanowią tylko tzw. martwego prawa⁸⁸.

⁸⁵ Vide: L.-Ch. Wolff, *Law and Flexibility – Rule of Law Limits of a Rhetorical Silver Bullet*, „The Journal of Jurisprudence” 2011, vol. 11, s. 549-567.

⁸⁶ J. Stiglitz, op. cit., s. 551.

⁸⁷ Ibidem, s. 554.

⁸⁸ Vide: S. Bornstein, *The Legal and Policy Implications of the „Flexibility Stigma”*, „Journal of Social Issues” 2013, vol. 69, no 2, s. 389-405.

3.2. Kształtowanie polityki zatrudnienia opartej na koncepcji *flexicurity* na przykładzie Unii Europejskiej

Idea elastyczności prawa, zrównoważona ochroną interesów pracowników i potrzebną pracodawcom swobodą w kształtowaniu ich strategii zarządzania zasobami ludzkimi, znajduje wyraz w coraz bardziej promowanej w polityce zatrudnienia krajów rozwiniętych koncepcji *flexicurity*. Wiąże się to z połączeniem działań na rzecz deregulacji rynku pracy, z jednoczesnym zachowaniem wystarczającej ochrony pracobiorców i osób bezrobotnych, głównie poprzez zapewnienie im bezpieczeństwa socjalnego. Termin *flexicurity* powstał ze słów *flexibility* i *security*, które oznaczają elastyczność i bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo socjalne, jak pisze M. Arczewska⁸⁹, traktowane jest jako niezbywalne prawo do danego rodzaju świadczeń w przypadku wystąpienia określonego ryzyka socjalnego lub innego zdarzenia. W polityce *flexicurity* chodzi zarówno o ochronę samego stosunku pracy, jak i wysokości wynagrodzenia, w tym za godziny nadliczbowe i pracę w dni wolne, a także uzyskiwanego w ramach niepracowniczych form zatrudnienia.

Jak wyjaśnia D. Głogosz⁹⁰, koncepcja *flexicurity* obejmuje swym zasięgiem problem zapewnienia bezpiecznego przejścia między:

- edukacją a pracą,
- prowadzeniem domu i wychowywaniem dzieci a pracą,
- różnymi miejscami zatrudnienia,
- bezrobociem a pracą,
- różnymi typami umów o pracę.

Innymi słowy, polityka *flexicurity* zmierza do modelu elastycznego rynku pracy wspieranego przez bezpieczeństwo socjalne, w ramach którego mają miejsce płynnie przebiegające zmiany w życiu zawodowym, co nazywamy cyklem życia pracownika. Te zmiany obejmują najpierw naukę i wejście w okres aktywności zawodowej, potem zmiany miejsca czy rodzaju pracy, a także okres bezrobocia i ponownego podjęcia pracy, aby na koniec objąć czas przejścia na emeryturę.

W koncepcji *flexicurity* podkreśla się także potrzebę ochrony na rynku pracy i aktywizacji grup w większym stopniu zagrożonych bezrobociem długoterminowym, do których bardzo często zalicza się młodzież, niepełnosprawnych, osoby starsze i kobiety oraz ludność zamieszkałą na obszarach wiejskich, o czym już była mowa. Problemem w walce z tego typu bezrobociem strukturalnym może być także niska elastyczność rynku pracy, co de-

⁸⁹ M. Arczewska, op. cit., s. 76–77.

⁹⁰ D. Głogosz, *Rola reprezentacji pracowniczych w realizacji działań na rzecz równowagi pracy–życie. Doświadczenia krajów UE*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse...*, op. cit., s. 40.

terminują specyficzne uwarunkowania instytucjonalne i prawne, w tym dotyczące różnego typu umów, w ramach których może być świadczona praca. W polityce *flexicurity* zaleca się bowiem zwiększenie konkurencyjności osób wykluczonych z rynku pracy przez zaoferowanie im uczestnictwa w różnego rodzaju programach podnoszących kwalifikacje zawodowe, finansowanych całkowicie lub w części przez państwo, a także stworzenie możliwości pracy w ramach EFZ. Wsparcie finansowe, które stanowi często stosowany instrument aktywnej polityki zatrudnienia, dający szansę aktywizacji bezrobotnych, może przybierać w tym wypadku przykładowo formy⁹¹:

- zachęt podatkowych,
- dofinansowania do kosztów szkoleń prowadzonych przez pracodawców w obecnym lub przyszłym miejscu zatrudnienia osoby poszukującej pracy,
- indywidualnych kont szkoleniowych,
- dopłat do studiów na preferowanych z punktu widzenia potrzeb zatrudnieniowych gospodarki kierunkach.

Należy tutaj dodać, że osoby należące do grup marginalizowanych na rynku pracy często nie mogą znaleźć zatrudnienia nie tyle z powodu braków w kwalifikacjach, lecz krzywdzących i nieprawdziwych stereotypów oraz założeń zakorzenionych w kulturze narodowej na ich temat, o czym już wspomiano.

W świetle powyższych rozważań widać, że niezwykle ważnym elementem polityki *flexicurity* stają się elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które służą właśnie zmniejszeniu stopnia wykluczenia marginalizowanych grup społeczeństwa z rynku pracy. Są one traktowane przede wszystkim jako korzystne rozwiązania dla strony podażowej i popytowej rynku pracy, ale pod warunkiem wprowadzenia rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo zatrudnienia i chroniących wysokość otrzymywanego wynagrodzenia przez pracobiorców. W przeciwnym razie pracownicy mogą być niechętni wobec tych form zatrudnienia i bać się ich⁹².

Różne instytucje i organizacje międzynarodowe, jak np. Międzynarodowa Organizacja Pracy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Komisja Europejska czy Rada Europy, formułują standardy i zalecenia związane z zasadami wdrażania w życie polityki *flexicurity*. Z uwagi na to, że Polska należy do Unii Europejskiej, przyjrzymy się pokrótce szeroko opisywanym w literaturze przedmiotu działaniom Komisji Europejskiej w tym zakresie.

⁹¹ Vide: A. Fajferek, *Polityka ekonomiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 226–230.

⁹² *White Paper, Growth...*, op. cit., s. 16; M. Arczewska, op. cit., s. 77–79; A. Szuwarzyński, *Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo*, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, s. 7; R. Pyrek, *Flexicurity – nowa koncepcja rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, t. 20, nr 1, s. 127–128.

Polityka *flexicurity* jest rozwijana w ramach Europejskiej strategii zatrudnienia. Rada Europy podczas luksemburskiego szczytu w sprawie zatrudnienia, w listopadzie 1997 roku, zainaugurowała Europejską strategię zatrudnienia, której głównym celem jest rozwój nowych i lepszych miejsc pracy w Europie, dzięki współpracy i wymianie doświadczeń między krajami. Europejska strategia zatrudnienia w 2005 roku stała się częścią składową strategii lizbońskiej. Sprawilo to, że obecnie jest ona bardziej połączona z polityką mikro- i makroekonomiczną, zwłaszcza z paktem na rzecz stabilności i wzrostu, a model *flexicurity* pozostaje głównym narzędziem zwalczania długoterminowego bezrobocia i segmentacji rynków pracy. Zgodnie z tymi założeniami w 2010 roku przyjęto kolejną strategię o nazwie *Europa 2020*, która jest zmodyfikowaną wersją strategii lizbońskiej, nastawioną na inteligentny i zrównoważony rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu⁹³.

Komisja Europejska definiuje *flexicurity* w sposób powyżej przedstawiony, czyli jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Koncepcja połączenia elastyczności i bezpieczeństwa, jak opisuje A. Szuwarzyński⁹⁴, znalazła wyraz na poziomie polityki UE w 1993 roku w białej księdze zatytułowanej *Wzrost, konkurencyjność i zatrudnienie*, przygotowanej w Komisji Delorsa. W opracowaniu tym podkreślano, że rynki pracy nie funkcjonują efektywnie przy braku opisanych powyżej rodzajów elastyczności, czyli: elastyczności zatrudnienia zewnętrznej i wewnętrznej, płac czy mobilności przestrzennej. Dlatego też problem wzrostu elastyczności rynku pracy, zdaniem Komisji Europejskiej, należy rozpatrywać z różnych punktów widzenia, np.:

- zewnętrznego rynku pracy, gdzie podaż spotyka się z popytem,
- rynku wewnętrznego przedsiębiorstwa, czyli zasobów ludzkich pozostających w jego dyspozycji, którymi zarządza według własnych potrzeb,
- elastyczności kwalifikacji osób bezrobotnych w celu zwiększenia ich konkurencyjności na rynku pracy,
- sposobów zwiększenia mobilności przestrzennej zasobów ludzkich, jak budowa mieszkań pod wynajem.

Jak piszą autorzy białej księgi z 1993 roku, co niestety nadal jest aktualne, obecne systemy zatrudnienia postarzały się w świetle zmian zachodzących w gospodarce światowej, w tym zwłaszcza dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnej i negatywnym trendom demograficznym. Systemy edukacji, prawo pracy, różnego typu umowy o pracę, system negocjowania

⁹³ *Dziesięć lat Europejskiej...*, op. cit., s. 5; *Europejska strategia zatrudnienia. W kierunku poprawy sytuacji pod względem zatrudnienia w Europie. Społeczna Europa*, Komisja Europejska, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2011, s. 4.

⁹⁴ A. Szuwarzyński, op. cit., s. 9, 50.

kontraktów i system ubezpieczeń społecznych stanowią filary różnych narodowych systemów zatrudnienia. W celu dostosowania systemu zatrudnienia danego kraju do potrzeb i problemów współczesnej gospodarki, niezbędne są zatem skoordynowane działania różnych podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie poszczególnych elementów składowych systemów zatrudnienia oraz współpraca sektora biznesu z sektorem publicznym. Rodzi to potrzebę zmian w polityce rynku pracy, polityce zatrudnienia i polityce edukacji oraz wymaga zwiększenia elastyczności w obrębie przedsiębiorstw lub w ich otoczeniu. Wobec tego powinny zostać opracowane nowe strategie, w celu wzrostu efektywności rynku pracy, aby był on w stanie reagować na różnorodne sytuacje mające miejsce w gospodarce.

Co więcej, jak wskazuje Komisja Europejska, rozwój sieci informacyjnej wpłynął na zmiany w strukturze i metodach produkcji oraz w sposobie organizacji przedsiębiorstw, w tym na obowiązki menedżerów i ich relacje z pracownikami. W wyniku wzrostu intensywności stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnej warunki pracy ulegają coraz większym przekształceniom w wyniku rosnącej elastyczności organizacji czasu pracy i miejsca wykonywania pracy. Dotyczy to też warunków zawierania umów i systemów wynagrodzeń. Dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnej coraz więcej pracowników pracuje bowiem w domu. Natomiast przedsiębiorstwom technologia ta daje szansę na umiędzynarodowienie działalności wskutek rozwoju na odległość różnym form partnerstwa i współpracy, np. w wyniku tworzenia międzynarodowych przedsiębiorstw wirtualnych⁹⁵.

Rada Europy wskazała, że celem strategii lizbońskiej, sformułowanej w 2000 roku, jest „uczynić z Unii Europejskiej najbardziej dynamiczną, konkurencyjną i opartą na wiedzy gospodarkę na świecie, zdolną do zapewnienia zrównoważonego wzrostu, oferującą więcej lepszych miejsc pracy oraz większą spójność społeczną, jak również poszanowanie środowiska naturalnego”⁹⁶. Zamierzano to uczynić także poprzez modernizację polityki zatrudnienia oraz kreowanie pozytywnych zmian na rynku pracy. Chodziło zwłaszcza o ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwom o małych i średnich rozmiarach, gdyż to w nich powstaje najwięcej miejsc pracy. W związku z tym za działania priorytetowe, prowadzone na rynku pracy, uznano:

- rozwój aktywnej polityki zatrudnienia,
- poprawę jakości pracy,

⁹⁵ *White Paper, Growth...*, op. cit., s. 16–17, 22, 51.

⁹⁶ D. Hubner, *Strategia lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002, s. 7.

- zwiększenie mobilności pracowników poprzez otwarcie europejskich rynków pracy,
- inwestowanie w zasoby ludzkie,
- modernizację zabezpieczenia społecznego,
- promowanie integracji społecznej.

Powyższe działania wymagają jednak zmian w ustawodawstwie dotyczącym rynku pracy. Dlatego też Komisja Europejska w 2006 roku w zielonej księdze, zatytułowanej *Modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku*⁹⁷, skupiła się także na zaleceniach co do zmian w prawie pracy. Miało to sprzyjać rozwojowi elastycznego oraz bardziej zintegrowanego i sprawiedliwego rynku pracy, przy uwzględnieniu takich celów UE, jak: pełne zatrudnienie, produktywność pracy i spójność społeczna. W zielonej księdze czytamy, że europejski rynek pracy stoi przed wyzwaniem połączenia większej elastyczności z potrzebą maksymalizacji ochrony dla wszystkich, a skutkiem większego nastawienia na elastyczność zatrudnienia są coraz bardziej zróżnicowane formy umów o pracę. Wobec tego pożądane jest dostosowanie przepisów prawa pracy w celu promowania elastyczności przy równoczesnym zapewnianiu bezpieczeństwa zatrudnienia. Sprzyjać to ma zmniejszeniu segmentacji rynku pracy polegającej na podziale na tych, którzy pracują w ramach tradycyjnego stosunku pracy oraz tych, którzy świadczą pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia.

Modernizacja prawa pracy przez kraje członkowskie UE, zdaniem Komisji Europejskiej, jest czynnikiem kluczowym dla zwiększenia zdolności dostosowawczych rynków pracy, a zatem pracowników i pracodawców przygotowanych do zmian wynikających z powiązanego wpływu globalizacji i starzenia się społeczeństw europejskich. Adaptowanie się do przemian w rzeczywistości gospodarczej wymaga w opinii Komisji Europejskiej lepiej wykwalifikowanych oraz bardziej elastycznych i kreatywnych pracowników, co sprawia, że należy zapewnić stronie podażowej rynku pracy możliwość kształcenia ustawicznego. Jak wskazuje A. Szuwarzyński⁹⁸, promowanie różnych form elastyczności na rynku pracy musi pociągać za sobą dostosowanie przepisów regulujących wzajemne relacje między pracodawcami a pracownikami.

Jeżeli powyższe dostosowanie ma się sprawdzić w praktyce, powinno odbywać się na drodze dialogu społecznego, co sprawia, że rośnie rola układów zbiorowych zawieranych między partnerami społecznymi w regulowaniu stosunków pracy. Dlatego też Komisja Europejska w zielonej księdze podkreśla, że dialog społeczny odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu wspól-

⁹⁷ *Green Paper, Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 22.11.2006, COM (2006) 708, final, s. 3–4.

⁹⁸ A. Szuwarzyński, op. cit., s. 8–9.

nych rozwiązań na poziomie mikroekonomicznym. Skutkiem tego dialogu są bowiem rozwiązania umożliwiające pracownikom bardziej udane przejście między różnymi sytuacjami zatrudnienia, a przedsiębiorstwom pomaga reagować bardziej elastycznie na potrzeby innowacyjnej gospodarki i na zmiany w ich otoczeniu konkurencyjnym.

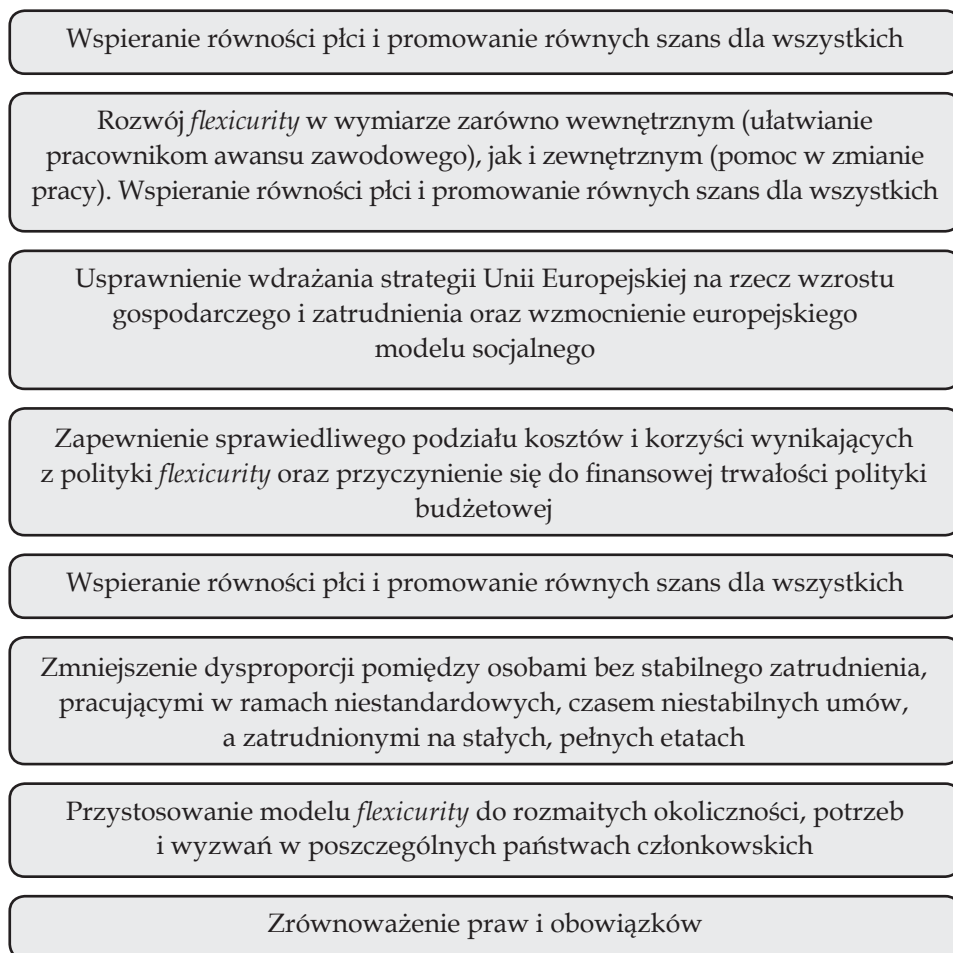
Najpierw Komisja Europejska określiła cztery główne elementy *flexicurity*:

1. *Elastyczne i przewidywalne warunki umów* (z perspektywy pracownika i pracodawcy, a także osób posiadających i nieposiadających stałego zatrudnienia), osiągnięte dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy.
2. *Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie*, zapewniające stałą zdolność pracowników, szczególnie osób z marginalizowanych grup społecznych, do dostosowywania się do zmiennych warunków na rynku pracy, a w rezultacie do podjęcia zatrudnienia.
3. *Skuteczną i aktywną politykę rynku pracy*, pomagającą w radzeniu sobie z nagłymi zmianami, umożliwiającą skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiającą zmianę pracy.
4. *Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego*, zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy. Chodzi o uwzględnienie szerokiego spektrum przepisów dotyczących zabezpieczenia społecznego (świadczenia dla bezrobotnych, emerytury, ochrona zdrowia) oraz umożliwiających pogodzenie pracy z obowiązkami związanymi z życiem prywatnym i rodzinnym, np. z opieką nad dziećmi.

Następnie Komisja Europejska sformułowała w 2007 roku osiem zasad dla pracowników i pracodawców, na których polityka *flexicurity* powinna się opierać⁹⁹. Rada Europy poparła wniosek Komisji Europejskiej w sprawie wspólnych zasad *flexicurity* i wezwała kraje UE do wprowadzenia i rozwoju polityki *flexicurity*. W skład tych zasad weszły typowe cele współczesnej aktywnej polityki zatrudnienia zalecanej w wypadku krajów rozwiniętych, które zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Zasady te mają służyć wdrażaniu polityki *flexicurity* w Europie, gdyż zdaniem Komisji Europejskiej tego typu polityka sprzyja wzrostowi konkurencyjności zatrudnienia i zadowolenia z pracy oraz przyczynia się do modernizacji rynków pracy, co jest potrzebne, aby sprostać wyzwaniom związanym z globalizacją gospodarki światowej. Za niezbędne uznano też uruchomienie publicznej inicjatywy, w ścisłej współpracy z europejskimi partnerami

⁹⁹ Vide: Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 27.06.2007, KOM (2007) 359, wersja ostateczna.



Rys. 1. Zasady wypracowane dla modelu *flexicurity* przez Komisję Europejską, 27.06.2007

Źródło: R. Lissowska-Postaremczak, *Geneza pojęcia flexicurity*, w: *Rzemieślnik – przyjazny pracodawca. Dobre praktyki w zakresie realizacji idei flexicurity*, red. K. Bondyra, D. Dolata, M-Druk Zakład Poligraficzno-Wydawniczy Janusz Muszyński, Poznań 2012, s. 35.

społecznymi, w celu ułatwienia wdrożenia tych zasad przez zainteresowane strony na rynku pracy oraz podniesienia świadomości obywateli w zakresie idei *flexicurity*, jej logiki oraz głównych elementów. Zobowiązano też kraje członkowskie do informowania Rady Europy o stanie prac w zakresie wdrażania na rynku pracy koncepcji *flexicurity*. Ostatecznie Komisja Europejska w 2008 roku w dokumencie *Misja na rzecz „flexicurity”* uznała koncepcję *flexicurity* za oficjalną europejską politykę rynku pracy¹⁰⁰.

¹⁰⁰ R. Lissowska-Postaremczak, B. Zujewski, op. cit., s. 34; R. Pyrek, op. cit., s. 127; A. Szwarzyński, op. cit., s. 7-21; *Dziesięć lat Europejskiej...*, op. cit., s. 34-35.

Powyższe rozważania pozwalają wyodrębnić następujące główne elementy modelu rynku pracy, kierującego się zasadą *flexicurity*¹⁰¹:

- tworzenie nowych i lepiej płatnych miejsc pracy, zwłaszcza dla pracowników o wyższych kwalifikacjach, co powinno pobudzać rozwój gospodarczy,
- deregulacja rynku pracy, czyli złagodzenie ustawodawstwa, głównie w zakresie możliwości zwolnień pracowników, wprowadzania ruchomej organizacji czasu pracy i elastycznych form jej świadczenia,
- pomoc w znalezieniu pracy dzięki ułatwianiu możliwości przekwalifikowania się (np. w ramach systemu kształcenia ustawicznego, szkoleń oferowanych przez urzędy pracy czy przedsiębiorstwa), doradztwu zawodowemu i pośrednictwu pracy,
- przeciwdziałanie różnym formom dyskryminacji i marginalizacji na rynku pracy, w celu wzrostu spójności społecznej,
- bezpieczeństwo socjalne do czasu znalezienia nowej pracy, np. w formie ubezpieczenia od bezrobocia,
- skuteczne egzekwowanie minimalnego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń od pracodawców należnych pracownikom.

Realizacja tych głównych elementów modelu rynku pracy, opartego na polityce *flexicurity*, wymaga wdrożenia różnego rodzaju instrumentów aktywnej i pasywnej polityki zatrudnienia. Badacze tej problematyki, I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini i D. Storrie, zestawili w macierzy instrumenty polityki zatrudnienia razem z rodzajami elastyczności rynku pracy i metodami zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego, co pokazuje tabela 1. Stanowi to dobre podsumowanie dotychczasowych rozważań na temat wymiarów elastyczności rynku pracy i polityki zatrudnienia opartej na zasadzie *flexicurity*.

Jako przykłady europejskich modeli rynku pracy, w których wdrożona została z sukcesem polityka zatrudnienia oparta w dużym stopniu na zasadzie przestrzegania *flexicurity*, przytacza się często rozwiązania stosowane w Danii i Holandii. W swoich pracach M. Arczewska oraz R. Lissowska-Postaremczak i B. Zujewski przedstawiają syntetyczny opis tych dwóch modeli rynku pracy.

Cechami charakterystycznymi holenderskiego modelu *flexurity*, którego rozwój przypada na lata 90. XX wieku, jest zwłaszcza zatrudnienie tymczasowe i w niepełnym wymiarze oraz różnego rodzaju nietypowe formy zatrudnienia, które obejmowano stopniowo rozszerzaną ochroną socjalną. W 1999 roku weszła w życie ustawa o elastyczności i bezpieczeństwie,

¹⁰¹ Vide: M. Arczewska, op. cit., s. 76-79; R. Pyrek, op. cit., s. 127-129; R. Lissowska-Postaremczak, B. Zujewski, op. cit., s. 33-55.

Tabela. 1. Matryca *flexicurity* I. Mandla, J. Hurleya, M. Mascheriniego i D. Storriego

	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodów	Połączone bezpieczeństwo
Zewnętrzna elastyczność ilościowa	Typy umów o pracę. Przepisy dotyczące ochrony zatrudnienia. Wcześniejsze emerytury.	Służby zatrudnienia/ aktywne polityki rynku pracy. Szkolenia/uczenie się przez całe życie.	Zasiłki dla bezrobotnych. Inne świadczenia społeczne. Minimalne wynagrodzenia.	Ochrona przed zwolnieniem.
Wewnętrzna elastyczność ilościowa	Skrócony tydzień pracy/praca w niepełnym wymiarze czasu.	Prawodawstwo w zakresie ochrony zatrudnienia. Szkolenia/uczenie się przez całe życie.	Dodatkowe świadczenia dla osób zatrudnionych na części etatu. Stypendia. Świadczenia chorobowe.	Różne rodzaje planów wychodzenia z aktywności. Częściowe świadczenia emerytalne.
Elastyczność funkcjonalna	Wzbogacanie pracy. Szkolenia. <i>Leasing</i> pracy. Podwykonawstwo. <i>Outsourcing</i> .	Szkolenia/uczenie się przez całe życie. Rotacja pracy. Praca zespołowa. Wielozawodowość.	System wynagrodzeń związany z wydajnością.	Dobrowolna organizacja czasu pracy.
Elastyczność kosztów pracy/płac	Lokalne korekty kosztów pracy. Skalowanie lub obniżka składek na ubezpieczenie społeczne.	Zmiany składek na ubezpieczenie społeczne. Subsydiowanie zatrudnienia. Świadczenia pracownicze.	Umowy zbiorowe dotyczące płac. Świadczenia dostosowane do skróconego tygodnia pracy.	Dobrowolna organizacja czasu pracy.

Źródło: I. Mandl, J. Hurley, M. Mascherini, D. Storrie, *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*. *ERM REPORT 2010*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010, p. 48, cyt. za: A. Szuwarzyński, op. cit., s. 36.

która zmodernizowała holenderski rynek pracy. Założeniem tej ustawy było doprowadzenie do równowagi między zapotrzebowaniem na rozwiązania prawne pozwalające pracodawcom swobodnie kształtować liczbę zatrudnionych a potrzebą zapewnienia pracownikom stabilnych dochodów i bezpieczeństwa socjalnego. Dlatego też w ustawie znalazły się zapisy dotyczące górnego limitu w postaci trzech następujących po sobie umów o pracę na czas określony oraz maksymalnego trzyletniego okresu trwania tych umów. Chodziło także o stworzenie możliwości ciągłej obecności pracowników na rynku pracy, nawet za cenę zmiany zawodu.

Wraz z wejściem w życie w 1996 roku ustawy o równym traktowaniu w zakresie czasu pracy osoby pracujące zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze godzin mają zapewnione równe traktowanie w ramach najistotniejszych warunków zatrudnienia, takich jak: płaca, szkolenia itp. Ważnymi instytucjami tego rynku są agencje tymczasowego zatrudnienia, które pośredniczą przy zawieraniu stosunku pracy między pracobiorcą a przedsiębiorstwem. Jest to związane z tym, że im dłużej pracownicy zatrudnieni są w ramach EFZ poprzez agencję pracy tymczasowej, tym więcej zyskują uprawnień dotyczących emerytury, edukacji i rozwoju zawodowego, a także umowy o pracę. W konsekwencji wprowadzonych zmian osoby pracujące na niepełnym etacie albo w pełnym wymiarze czasu pracy podlegają w Holandii niemal identycznej ochronie socjalnej.

Aktywna polityka zatrudnienia nastawiona na uelastycznienie rynku pracy powinna mieć, jak w Holandii, selektywny charakter, w zależności od potrzeb danej grupy osób. Inne potrzeby mają bowiem kobiety, osoby starsze, ludzie młodzi, niepełnosprawni czy osoby długotrwale bezrobotne. Jedne grupy potrzebują kształcenia w celu zdobycia lub odnowienia kwalifikacji (np. młodzież czy długotrwale bezrobotni), a inne np. rozważanych w tej książce bardziej szczegółowo elastycznych form zatrudnienia i ruchomej organizacji czasu pracy. Dzięki promowaniu w Holandii na rynku pracy EFZ chciano ułatwić kobietom godzenie aktywności zawodowej z wychowywaniem dzieci oraz wydłużyć czas pozostawania na rynku pracy osobom starszym. Kobietom pomagano także poprzez organizowanie i promowanie dziennych centrów opieki nad dziećmi.

Elastyczne formy zatrudnienia miały także ułatwić pracownikom zachowanie równowagi między pracą a czasem wolnym. Korzystna przy tym była ustawa o dostosowaniu czasu pracy, dająca od 2000 roku pracownikom prawo do dostosowania ich czasu pracy do indywidualnych potrzeb, np. poprzez zwiększenie lub zmniejszenie czasu pracy zapisanego w umowie o pracę. Jak podkreślają R. Lissowska-Postaremczak i B. Zujewski, na skuteczność tych zapisów wskazuje bardzo wysoki wśród krajów Europy odsetek osób pracujących w Holandii w niepełnym wymiarze godzin przy jednocześnie

niskim odsetku osób pracujących w ten sposób wbrew własnej woli. Potwierdzają to dane EUROSTATU przedstawione w tabeli 3. W 2014 roku udział procentowy pracowników w wieku 15–64 lat zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w UE w zatrudnieniu ogółem wynosił bowiem 19,6%, a w Holandii osiągnął aż 49,6%¹⁰².

Rozwój duńskiego modelu *flexicurity* datuje się również na lata 90. XX wieku. Termin *flexicurity* po raz pierwszy został wprowadzony przez premiera Danii, Poula Nyrupa Rasmussena, który pełnił tę funkcję w latach 1993–2001. Wniósł on duży wkład w powstanie duńskiego modelu *flexicurity*, gdyż pomimo silnego oporu związków zawodowych dokonał deregulacji rynku pracy, uelastyczniając procedury zwalniania pracowników. Jednakże jednocześnie zostało wprowadzone dla zwalnianych pracowników relatywnie duże zabezpieczenie socjalne na okres poszukiwania nowej pracy. W Danii niskiemu bezpieczeństwu zatrudnienia towarzyszą wysokie zasiłki dla bezrobotnych i obowiązkowa aktywizacja zawodowa polegająca na poprawie kwalifikacji. Zasiłek dzienny w Danii wynosi bowiem 90% dotychczasowych zarobków osoby ubezpieczonej w ciągu ostatnich 12 tygodni lub trzech miesięcy, nie więcej niż 3830 DKK tygodniowo (około: 2100 zł). Zasiłek pobierany jest maksymalnie przez dwa lata w ciągu trzech lat¹⁰³.

W duńskim modelu rynku pracy występuje równowaga między zapewnieniem ochrony interesów pracowników i wsparcia socjalnego osób bezrobotnych a potrzebną elastycznością pracodawców w kształtowaniu przez nich strategii zatrudnienia. W Danii mamy bowiem do czynienia z liberalnymi uregulowaniami w zakresie ochrony pracowniczej, jak przykładowo: krótkie okresy wypowiedzenia, niskie odprawy, długi okres próbny. Oznacza to występowanie wysokiej zewnętrznej elastyczności zatrudnienia, której genezę upatruje się w tzw. porozumieniach wrześniowych, zawartych między przedstawicielami organizacji pracodawców i pracowników w 1899 roku. Tak samo jak w Holandii, w Danii kładziony jest nacisk na zachowanie równowagi praca–życie oraz na zatrudnianie kobiet, którym pomaga się w łączeniu życia zawodowego z rodzinnym.

Jak czytamy na oficjalnej stronie Projektu „Flexcore”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, tak dużą elastyczność rynku uzyskano dzięki związkom zawodowym oraz zrzeczeniom pracodawców, czyli partnerom społecznym. Powierzono im tak naprawdę zarządzanie sytuacją na rynku pracy, ale dopiero po wypracowaniu efektywnych rozwiązań w tym zakresie. Było to możliwe, gdyż w tym kraju bardzo dużo pracowników należy do związków zawodowych, które rzeczywiście dbają o ich inte-

¹⁰² M. Arczewska, op. cit., s. 80; R Lissowska-Postaremczak, B. Zujewski, op. cit., s. 45–52.

¹⁰³ <http://praca.studentnews.pl/s/3220/68581-Bezrobocie-swiadczenia-w-Europie/4015017-Dania.htm> (dostęp: 11.04.2016).

resy. Rząd interweniuje na rynku pracy dopiero w sytuacji, gdy obie strony konfliktu nie potrafią wypracować porozumienia lub gdy przyjęte rozwiązanie byłoby szkodliwe dla jednej ze stron. Układy zbiorowe i różnego rodzaju porozumienia dotyczące uwarunkowań występujących na rynku pracy, jak podkreślają R Lissowska-Postaremczak i B. Zujewski, zawierane są między partnerami społecznymi w sposób zdecentralizowany. Sprawia to, że w Danii ustawodawstwo pracy zminimalizowano do niezbędnych rozmiarów.

Mamy zatem do czynienia z sytuacją charakterystyczną dla krajów znajdujących się na ostatnich etapach rozwoju gospodarczego, w których dopiero zalecane jest wprowadzanie w coraz większym stopniu strategii liberalnej¹⁰⁴. Jest to związane z tym, że deregulacja i ograniczenie interwencjonizmu gospodarczego stają się możliwe, gdy instytucje państwa dobrze działają i są efektywne z punktu widzenia pomnażania tzw. dobra wspólnego wszystkich obywateli. Celem tej strategii jest bowiem dalsza poprawa alokacji zasobów, teraz już przez kierowanie się wskazówkami dawanymi przez rynek, i bardziej efektywne wykorzystanie przez kraj posiadanych zasobów. Przy czym na tym etapie rozwoju gospodarczego chodzi głównie o inwestycje w kapitał intelektualny. Sektor prywatny stanowi podstawę rozwoju gospodarczego, a rola państwa w tej strategii ma polegać na tworzeniu stabilnego otoczenia, ułatwiającego funkcjonowanie wszystkim członkom społeczeństwa. W strategii liberalnej kładzie się zatem duży nacisk na pobudzanie przedsiębiorczości i aktywne uczestnictwo różnych grup społeczeństwa we wspólnym życiu narodu i równe ich traktowanie, co zwiększa kapitał społeczny.

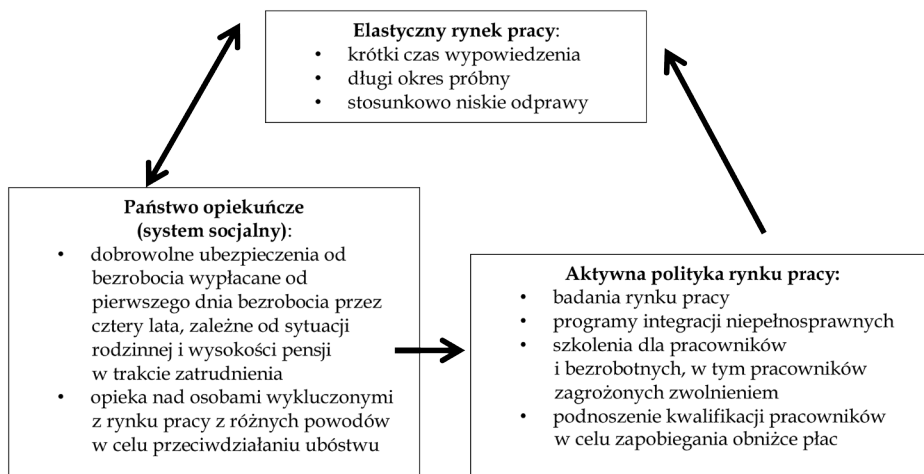
Kapitał ten obejmuje umiejętności współdziałania i współpracy w celu realizacji w sposób efektywny celów danej zbiorowości. Ta współpraca wymaga tworzenia różnego typu sieci i rozwoju zaufania pomiędzy ludźmi mającymi działać razem¹⁰⁵. Zaufanie, jak to przedstawia jeden z najbardziej uznanych badaczy tej problematyki na świecie, F. Fukuyama¹⁰⁶, to przekonanie obecne w danej społeczności, że innych członków tej grupy cechuje uczciwość i kooperatywne zachowanie opierające się na wspólnie wyznawanych wartościach i zasadach. Zarządzanie rynkiem pracy w Danii poprzez porozumiewanie się pracodawców z pracownikami stanowi właśnie doskonały przykład działania w praktyce kapitału społecznego.

¹⁰⁴ Opis strategii rozwoju znajduje się przykładowo w: J. Borowiec, *Typy strategii rozwoju*, w: *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 262–268.

¹⁰⁵ Vide: M. Majewska, *Corruption and Social Capital Development*, „Zarządzanie Publiczne, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2013, vol. 3, no 23, s. 253–265.

¹⁰⁶ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

Równowaga między zapewnieniem ochrony interesów pracowników i wsparcia socjalnego osób bezrobotnych a zapewnieniem potrzebnej elastyczności pracodawcom w zwalnianiu i przyjmowaniu pracowników do pracy wspierana jest w Danii przez różnego rodzaju instrumenty aktywnej polityki zatrudnienia, co ilustruje rysunek 2. Schemat ten przedstawia tzw. „złoty trójkąt” elastycznego bezpieczeństwa, zaproponowany przez duńskiego badacza, P. K. Madsena¹⁰⁷. Strzałki oznaczają przepływy i wzajemne powiązania między częściami tego trójkąta, czyli rynkiem pracy, systemem socjalnym i aktywną polityką rynku pracy. Osobom, które nie mogą szybko znaleźć zatrudnienia, oferowane są różnego rodzaju programy. Typowym celem duńskiej aktywnej polityki rynku pracy jest wzrost liczby zatrudnianych bezrobotnych, głównie poprzez programy szkoleniowe oraz analizę rynku pracy. Chodzi o znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jakiej sytuacji osoby bezrobotne byłyby gotowe podjąć pracę¹⁰⁸.



Rys. 2. Duński model *flexicurity*: „złoty trójkąt” P. K. Madsena

Źródło: Opracowanie własne na podst. J. Rybka, *Flexurity w praktyce. Przykład Danii*, Blog Projektu „Flexcore” [online], <https://flexcore.wordpress.com> (dostęp: 16.07.2015).

¹⁰⁷ Vide: P. K. Madsen, *How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state*, w: *National Identity and the varieties of Capitalism: The Danish Experience*, ed. J. A. Campbell, J. A. Hall, O. K. Pedersen, McGill-Queen’s University Press, Montreal 2006, s. 321–355; P. K. Madsen, *Flexicurity in Danish – A Model for Labour Market Reform in Europe?*, „*Intereconomics*” 2008, vol. 43, no 2, s. 74–78.

¹⁰⁸ M. Arczewska, op. cit., s. 80; J. Rybka, op. cit. [online]; R. Lissowska-Postaremczak, B. Zujewski, op. cit., s. 36–38; A. Szuwarzyński, op. cit., s. 8.

Jak to zostało powyżej omówione na przykładzie doświadczeń Unii Europejskiej, na poziomie kraju mamy do czynienia z potrzebą zapewnienia na rynku pracy zasad przestrzegania polityki *flexurity*, co odpowiada na poziomie przedsiębiorstwa połączeniu elastyczności ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR). Koncepcja *flexurity* i społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza względem wewnętrznych interesariuszy, którymi są pracownicy, opiera się tak naprawdę na tych samych założeniach i zasadach.

Za ojca koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu uznaje się H. Bowena, który w latach 50. XX wieku jako pierwszy zdefiniował to zjawisko. Według niego, bycie organizacją społecznie odpowiedzialną oznacza „obowiązek prowadzenia polityki, podejmowania decyzji oraz realizowania działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi”¹⁰⁹. Jak wskazuje A. Rudnicka, w późniejszych definicjach społecznej odpowiedzialności biznesu coraz bardziej podkreślano dobro interesariuszy, najpierw stawiając je na równi z rentownością przedsiębiorstwa, a później w niektórych przypadkach nawet ponad nią. Jako przykład takiego podejścia A. Rudnicka podaje drugą bardzo znaną definicję H. Johnsona z lat 70. XX wieku. Według tego badacza, za organizację społecznie odpowiedzialną można uznać taką, „w której decyzje podejmowane przez kadre menadżerską nie ograniczają się tylko do pomnażania zysków udziałowców, ale także uwzględniają i starają się równoważyć interesy zatrudnionych, dostawców, detalistów, lokalnej społeczności i szeroko pojętego społeczeństwa”.

Współczesne definicje CSR, jak pisze A. Rudnicka, są pokrewne z dawniejszymi, jednak są bardziej złożone; dotyczą większego obszaru działań przedsiębiorstwa w jego otoczeniu, ponieważ koncepcja ta obejmuje coraz więcej problemów. Przykładowo, Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju rozumie koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu jako ciągłe zachowanie się w sposób etyczny, wspieranie rozwoju ekonomicznego, polepszanie jakości życia pracowników i ich rodzin oraz społeczności lokalnych i całych społeczeństw¹¹⁰. Ta ostatnia przytoczona definicja społecznej odpowiedzialności biznesu wyraźnie potwierdza, że wdrażanie przez przedsiębiorstwa do praktyki gospodarowania zasad CSR przyczynia się do rozwoju rynku pracy, na którym realizowana jest polityka *flexurity*.

Komisja Europejska także opracowała swoje nowe podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu, które jest dobrym przykładem współczesnego, bardziej szerokiego pojmowania tej koncepcji. Zgodnie z nim nie należy

¹⁰⁹ M. Rojek-Nowosielska, *Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 505.

¹¹⁰ A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna, Warszawa 2012, s. 39–40.

utożsamiać tego pojęcia tylko z działalnością charytatywną, lecz z każdym wpływem biznesu na społeczeństwo, za który powinien on ponosić odpowiedzialność, jeżeli skutki są negatywne. Do poprzednich obszarów zaliczanych przez Komisję Europejską do społecznej odpowiedzialności biznesu dodano kwestie etyczne, przestrzegania praw człowieka i troskę o konsumenta. W związku z tym Komisja Europejska zachęca państwa członkowskie do opracowania lub aktualizacji krajowych strategii i planów działania w obszarze CSR oraz wymiany wiedzy i doświadczeń w tym zakresie. Jak wskazują A. Martinuzzi, B. Krumay i U. Pisano, dwie trzecie państw członkowskich UE posiada już strategie i plany działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu lub są w trakcie ich opracowywania. Kraje Skandynawii, obszaru anglosaskiego i Europy Środkowej są wiodącymi regionami w tych poczynaniach. Kraje bałtyckie i Słowacja przygotowują krajowe strategie i plany działania z zakresu CSR, w przeciwieństwie do wielu krajów Europy Wschodniej, które są słabo zaangażowane w ten proces¹¹¹.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zdaniem autorów cytowanego tu raportu często postrzegana jako „czynienie dobra”. Przedsiębiorcy dokonują, przykładowo, darowizn na rzecz społeczeństwa obywatelskiego i organizacji ochrony środowiska, inicjują współpracę i sponsorują projekty w krajach rozwijających się, budują elektrownie słoneczne i silniki wiatrowe, wydają pieniądze na dobrowolne świadczenia pracownicze. Społeczna odpowiedzialność biznesu może być również postrzegana jako „nieczynienie zła”. Jeśli firmie udowodniono, że produkuje wyroby, korzystając z pracy dzieci, albo że spowodowała zanieczyszczenie środowiska, lub też że ignoruje podstawowe prawa człowieka, to popyt na rynku może się obniżyć, gdyż zmniejszy się lojalność klientów, zwłaszcza tych w krajach bardziej rozwiniętych¹¹².

Strategia rozwoju CSR opiera się przede wszystkim na prowadzeniu dialogu z interesariuszami i wyciąganiu z niego wniosków co do potrzebnych zmian w działaniach przedsiębiorstwa na rzecz jego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Przedsiębiorstwo prowadzi bowiem działalność w konkretnym środowisku i powinno uwzględniać w swych działaniach także cele pozaekonomiczne, mogące przysłużyć się do rozwoju obszaru, w którym funkcjonuje jako podmiot gospodarczy. Firma, która chce rozwinąć kapitał relacji ze swoimi interesariuszami, musi w pierwszej kolejności poznać ich potrzeby, a potem kształtować z nimi pozytywną więź. Reasumując, dialog z interesariuszami służy budowie relacji z otoczeniem, czyli pozwala lepiej

¹¹¹ A. Martinuzzi, B. Krumay, U. Pisano, *Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans*, European Sustainable Development Network (ESDN) Quarterly Report 2012, no 23, s. 3.

¹¹² *Ibidem*, s. 6-7.

rozpoznawać potrzeby poszczególnych podmiotów i zrozumieć wpływ, jaki dane grupy interesariuszy mają na organizację¹¹³.

Z uwagi na to, że potencjalni i obecni konsumenci, a także pracownicy przywiązują coraz większą wagę do tego, czy firma jest społecznie odpowiedzialną organizacją względem wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, bycie elastycznym w rozumieniu nauk ekonomicznych oznacza również stanie się tego typu organizacją. Obywatele krajów o większym poziomie presji i świadomości społecznej oczekują, że firmy będą angażowały się w inicjatywy społeczne, a przy podejmowaniu decyzji o kupnie danego produktu jest to dla nich istotne. Toteż organizacje coraz częściej promują swoje społeczne zaangażowanie i uczestniczą w różnych działaniach społecznie użytecznych, co nazywamy marketingiem społecznie zaangażowanym. Standardowe elementy strategii promocji mogą być już niewystarczające, aby zbudować silną markę, zdobyć zaufanie i lojalność konsumentów, czyli przetrwać na rynku w długim okresie.

Pozyskiwanie zaufania społecznego oraz wizerunek firmy przyjaznej ludziom i otoczeniu, szanującej prawa jednostki, dbającej o poprawę warunków pracy i rozwój swoich pracowników, staje się wobec tego jednym z czynników decydujących o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Jest to zwłaszcza istotne w sytuacji, kiedy rynki pracy krajów rozwiniętych przekształcają się stopniowo z rynków pracodawcy w stronę rynków pracowników, głównie z powodu starzenia się społeczeństwa. Sprawia to, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynku i utrzymać popyt na swoje produkty, a także pozyskiwać potrzebnych im pracowników, coraz częściej muszą odpowiadać za otoczenie, w którym prowadzą swoją działalność i naprawiać negatywne skutki swoich poczynań. Muszą też promować się jako odpowiedzialny społecznie pracodawca, dbający o wzrost satysfakcji zatrudnionych osób. Przy czym w obecnych czasach chodzi o coś więcej niż o ochronę środowiska, co pokazują przytoczone powyżej definicje CSR¹¹⁴.

¹¹³ A. Sokołowska, *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – w kierunku uczciwego traktowania klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. T. Borys, P. Rogala, Wrocław 2011, s. 567; M. Czerwonka, *Investowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013, s. 42; E. Magier-Łakomy, M. Boguszewicz-Kreft, J. Dworak, *Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2014, t. 36, s. 63–64.

¹¹⁴ Vide: J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 9; A. Sokołowska, op. cit., s. 563; E. Mazur-Wierzbička, *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012, s. 10–13; B. Kaczmarek, *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Dom organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 54, 141; J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2014, s. 113.

Interesujący nas wymiar wewnętrzny społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli strefa zatrudnienia, obejmuje pewien katalog tzw. dobrych praktyk względem pracowników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Te normy, wartości czy zasady CSR w strefie zatrudnienia powtarzają się u różnych badaczy tej problematyki oraz w wytycznych organizacji międzynarodowych, jak np. Organizacji Narodów Zjednoczonych, Unii Europejskiej, Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Do zalecanych dobrych praktyk w zakresie CSR w obszarze stosunków pracowniczych, w tym także zatrudnienia niepracowniczego, zalicza się zazwyczaj¹¹⁵:

- przestrzeganie nadrzędnej zasady sprawiedliwości społecznej, regulującej uprawnienia i wzajemne obowiązki pracowników, w kontekście wymogów porządku społecznego i potrzeby realizacji dobra wspólnego, co przejawia się głównie w jednakowym traktowaniu równych sobie podmiotów, zakazie równego traktowania podmiotów nierównych, wynagradzaniu według rzeczywistego wkładu pracy oraz obowiązku zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego,
- przestrzeganie zasady podmiotowości pracowników, poszanowanie ich praw oraz godności,
- godziwe i sprawiedliwe wynagradzanie pracowników,
- przeciwdziałanie różnego typu dyskryminacji i marginalizacji w sferze zatrudnienia czy wykluczeniu pewnych grup społeczeństwa z rynku pracy, np. ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, wiek, wyznanie, polityczne poglądy, niepełnosprawność,
- stwarzanie szans na rozwój zatrudnionym osobom przy ustalonych odgórnich zasadach, czyli przestrzeganie zasady równych szans i traktowania,
- zagwarantowanie poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa, wzmocnienie ochrony praw pracowników oraz poprawa warunków pracy,
- poszanowanie wolności zrzeszania się, przestrzeganie prawa do zakładania związków zawodowych oraz prowadzenie dialogu społecznego, w tym podejmowanie negocjacji w celu dojścia do porozumienia,
- eliminacja wszelkich form pracy przymusowej, w tym zwłaszcza rezygnacja z pracy dzieci,
- utrzymywanie otwartych i uczciwych relacji z tzw. pracownikami zewnętrznymi i współpracującymi z firmą podmiotami na jednakowych

¹¹⁵ Vide: G. Bartkowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011, s. 26; *International Standard ISO 26000, Guidance on social responsibility, first edition, 01.11.2010*, ISO 26000: 2010 (E), s. 23–39; *Implementacja wytycznych ONZ ds. Biznesu i Praw Człowieka*, Global Compact Network Poland [online], <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/obszary-dzialan> (dostęp: 16.11.2015); *OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Recommendations for Responsible Business Conduct in a Global Context*, 25.05.2011 [online], <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines> (dostęp: 16.11.2015).

zasadach jak z własnymi pracownikami, w tym niestosowanie wyzy-
skujących pracę praktyk względem pracowników najemnych, samoza-
trudnionych, osób pracujących w domu, partnerów w biznesie, dostaw-
ców i podwykonawców.

Ten przedstawiony katalog dobrych praktyk w zakresie społecznej odpo-
wiedzialności biznesu względem interesariuszy, jakimi są pracownicy, wy-
raźnie wskazuje, że koncepcja CSR stanowi niejako dopełnienie i kontynu-
ację idei *flexurity*. W obu tych komplementarnych ideach chodzi o sprostanie
konkurencji i stanie się uczciwym pracodawcą dzięki poprawie jakości pracy,
inwestowaniu w zasoby ludzkie, promowaniu integracji społecznej, przeciw-
działaniu różnym formom dyskryminacji i marginalizacji na rynku pracy.
Celem tych działań jest więc wzrost spójności społecznej i zapewnienie bez-
pieczeństwa socjalnego na godziwym poziomie poprzez sprawiedliwe wynag-
radzanie pracowników. Dlatego też CSR stanowi jeden z ważnych elemen-
tów koncepcji współczesnego rynku pracy, na którym uczciwi pracodawcy
nie zmuszają pracowników do przechodzenia na samozatrudnienie czy inne
formy zatrudnienia niepracowniczego, nazywane potocznie umowami śmie-
ciowymi, tylko po to, aby obniżyć koszty własnej działalności.

Warto także podkreślić, że kształtując opisany powyżej współczesny mo-
del rynku pracy, oparty na koncepcji *flexurity* i wdrażaniu przez firmy idei
społecznej odpowiedzialności biznesu, należy przede wszystkim umieć roz-
wiązać problem pogodzenia żądań przedsiębiorców, chcących przetrwać na
coraz bardziej konkurencyjnym rynku, co do wzrostu elastyczności zatrudnie-
nia z potrzebą zabezpieczenia bezpieczeństwa socjalnego i stabilnego zatrud-
nienia coraz dłużej pozostającym na rynku pracy członkom społeczeństwa.
Chodzi także o ochronę wysokości płac, w takim sensie, aby pracownicy byli
godziwie wynagradzani za świadczone przez nich usługi, co utożsamiane jest
z zapobieganiem pojawieniu się zjawiska *working poor*, czyli biedy pracują-
cych. Prawdopodobieństwo wzrostu skali biedy pracujących rośnie w przy-
padku nieformalnej pracy bez umowy oraz zmuszania ich przez pracodaw-
ców do przechodzenia na pracę na własny rachunek (samozatrudnienie),
które to zjawiska są charakterystyczne dla polskiego rynku pracy¹¹⁶.

Jak podkreślają np. specjaliści United Nations Development Group¹¹⁷,
praca powinna stanowić sposób wyjścia z ubóstwa oraz dawać poczucie
własnej wartości. Brak możliwości zatrudnienia i wykluczenie z rynku pracy
zwiększają nierówności dochodowe, osłabiają spójność społeczną i zmniejszają

¹¹⁶ Vide: M. Majewska, *Rynek pracy a sytuacja kobiet wychowujących dzieci w Polsce*, w: *Wybrane problemy współczesnego rynku pracy*, red. R. Kamiński, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu, Poznań 2014, s. 99–102.

¹¹⁷ *Growth and Employment...*, op. cit., s. 4.

szają zaufanie do instytucji politycznych. Nie chodzi przy tym o jakikolwiek wzrost gospodarczy, ale o taki, jaki uzyskano dzięki zatrudnieniu różnych grup społeczeństwa i tworzeniu miejsc pracy godziwie wynagradzanych, przez co zmniejszają się nierówności dochodowo-społeczne i rośnie dobrobyt nie tylko wąskiej grupy osób. Środowiskiem sprzyjającym takiej sytuacji może być właśnie elastyczny rynek pracy, wspomagany przez odpowiednio ukształtowaną politykę zatrudnienia.

Dlatego też również w Polsce, w piśmiennictwie z zakresu prawa pracy, w kolejnych projektach zmian przepisów prawa pracy, jak i w stanowisku wyrażanym przez organizacje pracodawców od lat formułowane są postulaty szerszego stosowania elastycznych form zatrudnienia. Wskazuje się przy tym, iż mimo dotychczasowych istotnych modyfikacji *Kodeksu pracy* występuje w Polsce nadmierne usztywnienie rynku pracy, zaś wykorzystanie EFZ pozostaje na stosunkowo niskim poziomie.

Istota elastycznego zatrudnienia

4.1. Pojęcie elastycznego zatrudnienia i klasyfikacja jego form

Skutkiem tworzenia się wielopłaszczyznowego i elastycznego rynku pracy jest kształtowanie się nowych form związanych ze świadczeniem pracy. W coraz większym stopniu mamy do czynienia z przechodzeniem od tradycyjnego do bardziej elastycznego modelu zatrudnienia, co jest stymulowane opisanymi w rozdziale drugim determinantami uelastyczniania rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

Dlatego też jednym ze sposobów definiowania elastycznego zatrudnienia jest stawianie go w opozycji do tradycyjnego modelu zatrudnienia, co w sposób syntetyczny pokazuje tabela 2. Elastyczne formy zatrudnienia są wtedy często nazywane nietypowymi czy niestandardowymi. Przykładowo, według H. Szewczyk, „nietypowe formy zatrudnienia są szerokim pojęciem, obejmującym różnorodność sposobów wykonywania pracy na zasadach odbiegających od modelu, który można uznać za tradycyjny”¹¹⁸. Ten sposób pojmowania elastycznego zatrudnienia ma swoje podstawy w przyjętym na rynku pracy ustawodawstwie regulującym zatrudnienie.

Jak podkreśla A. Musiała, sposób definiowania nietypowych form zatrudnienia opiera się właśnie na przeciwstawianiu ich zatrudnieniu typowemu, tzn. na podstawie umowy o pracę, w pełnym wymiarze czasu pracy, zawartej na czas nieokreślony, w jednym miejscu pracy. Dalej autorka słusznie zauważa, że z powodu zmian, które zaszły we współczesnej gospodarce, nietypowe formy pracy rozprzestrzeniły się w takim stopniu, iż trudno je nadal nazywać w ten sposób¹¹⁹.

Również w Polsce na podstawie art. 25 *Kodeksu pracy*¹²⁰ ze względu na czas trwania, umowy o pracę najczęściej dzieli się na terminowe i bezterminowe.

¹¹⁸ H. Szewczyk, op. cit., s. 175.

¹¹⁹ A. Musiała, op. cit., s. 29–30.

¹²⁰ *Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw* (Dz. U. z 2015 roku, poz. 1202).

nowe. Do umów terminowych zalicza się umowę na okres próbny, na czas określony i na czas zastępstwa. Umowy terminowe to umowy o pracę na czas nieokreślony. Należy również wskazać, że zawarcie umowy określonego rodzaju zależy od woli stron. W Polsce ograniczenia dotyczą obecnie umowy na czas próbny, która może być zawarta między tymi samymi stronami tylko jeden raz oraz umowy na czas określony, która może być zawarta bezpośrednio jedna po drugiej między tymi samymi stronami, lecz tylko trzykrotnie.

Natomiast pod pojęciem typowego, czyli tradycyjnego modelu zatrudnienia, należy rozumieć pracę w ramach stosunku pracy na podstawie umowy na czas nieokreślony. W tym systemie praca wykonywana jest przez pracownika najczęściej w pełnym wymiarze czasu pracy, w stałych godzinach pracy oraz w ramach powszechnych dobowych i tygodniowych norm czasu pracy. Pracownik zatrudniony jest w stałym miejscu pracy, najczęściej w siedzibie pracodawcy i wykonuje zadania pod jego bezpośrednim kierownictwem.

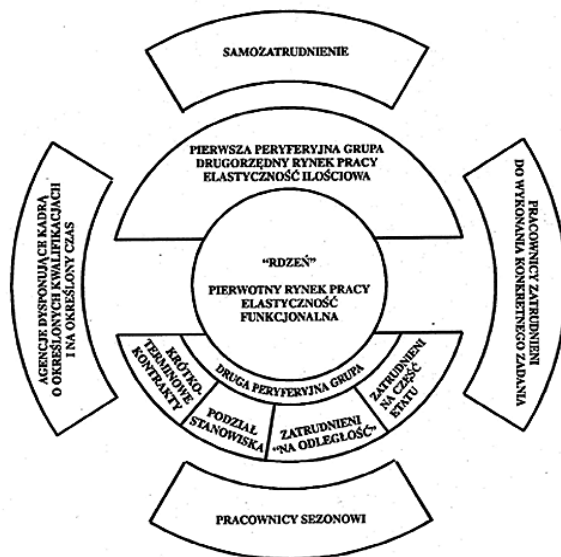
Tabela 2. Zatrudnienie tradycyjne a zatrudnienie elastyczne

Zatrudnienie tradycyjne	Zatrudnienie elastyczne
<ul style="list-style-type: none"> • stosunek pracy nawiązany pomiędzy pracodawcą a pracownikiem; • wykonywanie pracy na podstawie bezterminowej umowy o pracę; • wykonywanie pracy w pełnym wymiarze czasu pracy; • wykonywanie pracy w stałych godzinach, z zastosowaniem przepisów o normie i czasie pracy; • Praca wykonywana jest w określonym miejscu pod nadzorem pracodawcy. 	<ul style="list-style-type: none"> • forma i rodzaj umowy inne niż umowa o pracę na czas nieokreślony; • praca ma cechy pracy niestalej; • wymiar czasu pracy może odbiegać od zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy; • miejsce wykonywania pracy może być inne niż wskazane przez pracodawcę; • pracownik może wskazać miejsce wykonywania pracy; • występuje dowolna regularność w wykonywaniu pracy; • występuje odejście od podporządkowania pracowników pracodawcy; • wykonujący pracę jest sam odpowiedzialny za pracę; • występują ograniczone prawa do świadczeń pracowniczych i socjalnych.

Źródło: M. Sochańska-Kawiecka, A. Morysińska, E. Makowska-Belta, Z. Kołakowska-Seroczyńska, R. Szarfenberg, T. Mering, *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Raport końcowy*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław 2013, s. 67.

Jak podkreśla przykładowo M. Król¹²¹, w tradycyjnym modelu zatrudnienia występuje retencja zatrudnienia, co sprawia, że dominują w nim umowy o pracę na czas nieokreślony, stanowiące większą gwarancję dla pracownika utrzymania stosunku pracy w dłuższym okresie, a inne formy świadczenia pracy są stosowane w małym zakresie. Elastyczne formy zatrudnienia pojawiają się w tym modelu zazwyczaj, gdy chodzi o wykonanie prac sporadycznych czy sezonowych lub takich, których pracownicy organizacji nie potrafią wykonać, co może przybierać postać *outsourcingu*.

Przykład tradycyjnego modelu zatrudnienia, gdzie elastyczne zatrudnienie traktowane jest jako „coś gorszego”, stanowi model opracowany przez J. Atkinsona, który miał pomóc przedsiębiorstwom w bardziej elastycznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (rysunek 3). W modelu J. Atkinsona przedsiębiorstwo dzieli pracowników na dwa podstawowe segmenty. Pierwszy segment stanowią tzw. pełnoetatowi pracownicy „rdzenia”, którzy zajmują kluczowe miejsce w organizacji, są wyżej wynagradzani, a organizacja inwestuje w dalszy rozwój ich wiedzy. W wypadku tej grupy występuje zatem przede wszystkim dążenie do wzrostu elastyczności funkcjonalnej i czasu pracy.



Rys. 3. Model elastyczności zatrudnienia według J. Atkinsona

Źródło: M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000. Cyt. za: *Vademecum...*, op. cit., s. 131.

¹²¹ M. Król, *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, Katedra Zarządzania Organizacjami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 24–26, 29.

Drugi segment pracowników określa się jako pracownicy „peryferyjni”, czyli tymczasowi i niepełnoetatowi oraz podwykonawcy i usługodawcy czy specjaliści z zewnątrz, którzy są zatrudniani do wykonania konkretnego zadania. Można ich nazwać elastyczną częścią kapitału pracowniczego, gdyż wymiar ich zatrudnienia zależy od zapotrzebowania na świadczone przez nich usługi. Dla tych kategorii zatrudnienia, według J. Atkinsona, najbardziej charakterystyczna jest numeryczna elastyczność zewnętrzna, płac, czasu i miejsca pracy. Pracownicy peryferyjni nie mają wytyczonej ścieżki kariery zawodowej, ich płace są zazwyczaj, choć nie zawsze, niższe niż w grupie „rdzenia” oraz mniejsze są inwestycje pracodawcy w ich rozwój. W obręb tej grupy zasobów ludzkich wchodzi przeważnie pracownicy, których można stosunkowo łatwo zastąpić, biorąc pod uwagę ich profil kwalifikacji.

Drugi segment pracowników dzieli się na dwie grupy. Pierwszą są pracownicy tzw. drugorzędnego rynku pracy. Ich rotacja warunkowana jest sytuacją na rynku produktów przedsiębiorstwa i zapewnia głównie utrzymanie numerycznej elastyczności zewnętrznej. Można do tej grupy zaliczyć przykładowo pracowników zatrudnionych w ramach *leasingu* pracowniczego (pracownicy tymczasowi) czy samozatrudnionych. Drugą peryferyjną grupę stanowią pracownicy zatrudnieni w oparciu o krótkoterminowe kontrakty, dzielący stanowiska pracy lub zatrudnieni na część etatu (rotacja pracy i *work sharing*), a także telepracownicy¹²².

Podobnie rzecz przedstawia A. Poczowski, który opisuje model segmentacji personelu firmy, także w podziale na dwie grupy, tj. pracowników stanowiących stałą, stabilny segment zatrudnienia oraz zatrudnionych okresowo w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa, czyli płynną część załogi. Ponownie pierwszą grupę pracowników tworzą osoby zatrudnione na umowy o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, na stanowiskach bardziej istotnych dla dalszego rozwoju organizacji, których warunki pracy i perspektywy awansu są z reguły lepsze od pracowników drugiej grupy. Pracownicy ci stanowią zatem trzon załogi o znaczeniu strategicznym dla funkcjonowania organizacji.

Do drugiej grupy, pracowników brzegowych czy peryferyjnych, zalicza się osoby zatrudnione przeważnie na określony czas lub na stanowiskach mniej istotnych, które związane są zazwyczaj z realizacją tzw. pomocniczej lub pobocznej działalności względem głównych celów organizacji. W przypadku tego drugiego segmentu pracowników osoby świadczące usługi dla przedsiębiorstwa pracują na zasadach EFZ.

Celem takiej konstrukcji w strukturze zatrudnienia, tak samo jak w modelu J. Atkinsona, jest osiągnięcie większej elastyczności w działaniach przed-

¹²² Vide: *Vademecum...*, op. cit., s. 131.

siębiorstwa – głównie numerycznej elastyczności zewnętrznej. Gdy na rynku obsługiwanym przez firmę sytuacja się pogarsza, co znajduje odzwierciedlenie w spadku popytu na jej produkty, zmniejszane jest najpierw zatrudnienie w segmencie brzegowym, w celu redukcji kosztów prowadzonej działalności gospodarczej¹²³.

Widać wyraźnie, że w tym typowym modelu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie mamy do czynienia z segmentacją kapitału pracowniczego ze względu na rodzaj świadczonej pracy. Na zagregowanym poziomie może znaleźć to odzwierciedlenie w segmentacji rynku pracy, czyli w podziale na tych lepiej płatnych pracowników, którzy pracują w ramach tradycyjnego stosunku pracy oraz gorzej opłacanych, świadczących pracę w ramach EFZ.

Zarządzający organizacjami, w których mamy do czynienia z retencją zatrudnienia, traktują ją jako warunek do własnego sprawnego funkcjonowania, podobnie jak ci, którzy preferują elastyczność zatrudnienia. W pierwszym typie organizacji zauważyć można mniejsze dopływy do kapitału pracowniczego i odpływy z niego oraz wewnętrzną jego alokację w porównaniu do organizacji o elastycznych strukturach zatrudnienia, które korzystają w większym zakresie z zewnętrznego rynku pracy, właśnie za pośrednictwem różnych EFZ.

Jednak to, czy organizacja gospodarcza będzie mogła sobie pozwolić na pozostanie przy bardziej tradycyjnym modelu zatrudnienia, zależy ostatecznie od rodzaju branży i otoczenia, w którym działa, z czego wynika też charakter popytu na produkty. W bardziej konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu oraz przy dużej sezonowości popytu tradycyjny model zatrudnienia jest rozwiązaniem nieefektywnym¹²⁴.

We współczesnych koncepcjach zarządzania elastyczne zatrudnienie nie jest już traktowane jako „coś gorszego”. Wręcz przeciwnie, widziane jest jako przejaw nadążania przedsiębiorstw za zmieniającymi się warunkami konkurencyjności, które wymagają, co już było podkreślane, większej dozy elastyczności w działaniach firmy. Co więcej, stanowi narzędzie przyciągające bardziej wykwalifikowanych i ambitnych pracowników do firmy, którzy jak wskazywano, zwracają dużą uwagę na możliwość zachowania równowagi praca–życie. Z powodu rosnącego zapotrzebowania na pracowników wiedzy, których jakość zależy od zasobów zakumulowanej przez nich wiedzy, różne formy elastycznego zatrudnienia i ruchomej organizacji czasu pracy stanowią szansę na przedłużenie okresu aktywności zawodowej dla tych właśnie pracowników.

Dlatego też dla elastycznego zatrudnienia charakterystyczne jest, jak pokazuje tabela 2., odejście od podporządkowania pracowników pracodawcy

¹²³ A. Pocztoński, *Nietypowe formy zatrudnienia w rozwiązywaniu problemu bezrobocia*, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 9, s. 19.

¹²⁴ Vide: M. Król, op. cit., s. 24–26, 29.

i przejście przez pracownika odpowiedzialności za wykonywane zadania. Warto w tym miejscu przypomnieć, że umiejętność samodzielnego zarządzania zarówno swoim rozwojem, jak i wykonywanymi przez siebie zadaniami stanowi cechę wyróżniającą pracownika wiedzy. Można też dodać, że możliwe jest posiadanie w organizacjach elastycznych systemów zarządzania kapitałem pracowniczym, wówczas pracownicy są zatrudnieni w oparciu o umowy bezterminowe, jeżeli występuje tam zdecentralizowana swoboda działania i elastyczna struktura organizacyjna reagująca na zmiany w otoczeniu. Wymaga to jednak wdrożenia kultury organizacyjnej charakterystycznej dla organizacji uczących się.

Dotychczas w obowiązujących w Polsce przepisach, w nauce prawa pracy, jak również w orzecznictwie Sądu Najwyższego nie ustalono jednolitej definicji elastycznego zatrudnienia, a ustawodawstwo nadal nie posługuje się pojęciem elastycznych form zatrudnienia, który to termin jest powszechnie stosowany w naukach ekonomicznych. W zależności od punktu odniesienia pojęcie elastycznego zatrudnienia może przyjmować różny zakres i dotyczyć wielu systemów oraz rozkładów czasu pracy przewidzianych w polskim prawie pracy¹²⁵.

W naukach ekonomicznych różni badacze, wyjaśniając pojęcie elastycznego zatrudnienia, najczęściej przytaczają jego dwa główne aspekty. Pierwszym jest elastyczność miejsca pracy, czyli gdzie dana praca jest wykonywana, a drugim elastyczność organizacji czasu pracy, tzn. kiedy dana praca ma być wykonana. Podkreślają oni także, że celem elastycznego zatrudnienia jest podniesienie efektywności działania organizacji w dwojaki sposób. Po pierwsze, dzięki zwiększeniu elastyczności zatrudnienia, co generuje określone korzyści dla organizacji wdrażającej taki model zarządzania kapitałem pracowniczym, choćby poprzez wynikający z tego wzrost elastyczności strategicznej. Po drugie, dzięki wzrostowi motywacji do pracy w wyniku uzyskania przez pracowników większej równowagi między pracą a życiem rodzinnym¹²⁶.

Polscy badacze elastycznego zatrudnienia także coraz częściej patrzą na to zjawisko w wyżej przedstawiony sposób. Przykładowo, A. Skóra elastyczne formy zatrudnienia określa jako „sposób wykorzystania ludzkiej aktywności w procesie pracy, stwarzający obu stronom możliwość uregulowania formy stosunku pracy odrębnego od obowiązującego powszechnie w sposób

¹²⁵ Cf.: E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Warszawa 2006, s. 7 i nast.; A. Bąk, M. Gład, *Elastyczne formy zatrudnienia. Podręcznik metodologiczny*, PSOUU, Warszawa 2007, s. 16.

¹²⁶ Vide: L. A. McNall, A. D. Masuda, J. M. Nicklin, *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*, „Journal of Psychology” 2010, vol. 144, no 1, s. 61–81; K. M. Shockley, T. D. Allen, *Motives for flexible work arrangement use*, „Community, Work & Family” 2012, vol. 15, no 2, s. 217–231; T. D. Allen, R. C. Johnson, K. M. Kiburz, K. M. Shockley, *Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*, „Personnel Psychology” 2013, vol. 66, s. 345–376.

ułatwiający godzenie obowiązków związanych z zatrudnieniem i uzasadnionych interesów indywidualnych osób wykonujących pracę¹²⁷.

Niemal tak samo definiuje elastyczne formy zatrudnienia A. Chobot, który pisze, że jest to „sposób wykorzystania ludzkiej aktywności w procesie pracy, stwarzający obu stronom (pracodawcy i pracownikowi) możliwość uregulowania formy stosunku pracy (a także wyboru innego stosunku zatrudnienia), odrębnego od obowiązującego powszechnie, w sposób ułatwiający godzenie obowiązków związanych z zatrudnieniem i uzasadnionych indywidualnych interesów osób wykonujących pracę¹²⁸. Widać, że w obu tych definicjach znajduje się odwołanie do tego, że elastyczna organizacja czasu pracy daje możliwość osiągnięcia równowagi praca–życie.

Następny sposób tłumaczenia, czym jest elastyczne zatrudnienie, sprowadza się do wymienienia różnych rodzajów elastycznych form zatrudnienia. W praktyce nie funkcjonuje żadna pełna i zamknięta lista EFZ, która byłaby podstawą dla pracodawcy do wyboru jednej z form. W cytowanej w niniejszym opracowaniu literaturze przedmiotu można spotkać różne rodzaje EFZ, w tym ich kombinacje, do których zalicza się m.in.:

- pracę na czas określony, często w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracę na wezwanie, pracę na zastępstwo, pracę chałupniczą, nakładczą, pracę dorywczą,
- pracę tymczasową, czyli *leasing* pracowniczy (wypożyczenie pracowników),
- samozatrudnienie,
- *outsourcing*,
- pracę rotacyjną (*job rotation*) i różne formy dzielenia pracy,
- różne formy łączenia pracy ze szkoleniem w trakcie wykonywania prac zleconych przez pracodawcę,
- telepracę, czyli pracę w domu lub pracę w tzw. telecentrum,
- umowy niepracownicze, czyli cywilnoprawne, jak np. umowa zlecenia, umowa o dzieło, umowa agencyjna.

Powyżej wymienione formy elastycznego zatrudnienia dzieli się na bardziej lub mniej elastyczne. Należy jednak zaznaczyć, że ten podział jest umowny, ponieważ nie występuje zgodność co do stopnia elastyczności poszczególnych EFZ, wyróżnionych ze względu na to kryterium podziału. Przytoczymy jako przykładowy podział zaproponowany przez M. Król, która to za kryterium segmentacji EFZ przyjęła łącznie czas pracy oraz koszty pozyskiwania i zwalniania pracowników. Badaczka dzieli EFZ na¹²⁹:

¹²⁷ A. Skóra, op. cit., s. 55.

¹²⁸ A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997, s. 53.

¹²⁹ M. Król, op. cit., s. 26–27.

- bardzo wysoce elastyczne, do których zalicza formy trójpodmiotowe, tj. praca tymczasowa i *outsourcing*,
- wysoce elastyczne, do których zalicza umowy o dzieło, zlecenia i samozatrudnienie,
- średnio elastyczne, do których zalicza umowy na zastępstwo, na czas wykonania określonej pracy¹³⁰ i na okres próbny,
- mało elastyczne, do których zalicza umowy na czas określony, o pracę nakładczą i agencyjną.

Realizacja elastycznego zatrudnienia w Polsce może odbywać się na zasadach określonych w przepisach *Kodeksu pracy*, *Kodeksu cywilnego* i innych aktów prawnych, jak m.in. *Prawo o działalności gospodarczej*. Przy czym to w *Kodeksie pracy* ustalone są takie rodzaje umów, jakie pozwalają na zatrudnienie korzystne dla pracodawcy oraz określenie elastycznych ram czasu zatrudnienia bądź czasu pracy, przy równoczesnym zachowaniu istotnych dla pracownika zabezpieczeń socjalnych związanych z wykonywaniem pracy (np. urlopy wypoczynkowe, wynagrodzenie za prace nadliczbową i w nocy).

Mamy tutaj do czynienia z kolejnym kryterium podziału elastycznych form zatrudnienia, tj. formą prawną w rozumieniu umocowania umowy, na podstawie której wykonuje się pracę. W tym wypadku wyróżnia się formy zatrudnienia pracownicze, niepracownicze i mieszane. Chodzi o to, czy dana EFZ podlega przepisom *Kodeksu pracy*, *Kodeksu cywilnego* lub innych aktów prawnych. Dlatego ten podział EFZ będzie się różnił między krajami w zależności od obowiązującego w nich prawa pracy. W odniesieniu do Polski zostaną przytoczone dwa przykładowe podziały EFZ ze względu na to właśnie kryterium ich segmentacji.

Pierwszy podział został zaproponowany przez E. Bąk, która elastyczne formy zatrudnienia nazywa nietypowymi formami zatrudnienia, a umowę na czas nieokreślony na pełen etat określa jako typowe zatrudnienie. Zgodnie z tą klasyfikacją elastyczne zatrudnienie dzieli się na trzy grupy¹³¹:

1. Pracownicze formy zatrudnienia, czyli umowy terminowe i praca w niepełnym wymiarze godzin.
2. Niepracownicze formy zatrudnienia, czyli umowy cywilnoprawne i samozatrudnienie.
3. Formy mieszane, czyli praca tymczasowa, praca nakładczą i telepraca.

Drugi podział opracowały I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz i B. Świercz. Podkreślają one, że ich podział w sposób ogólny klasyfikuje

¹³⁰ W nowelizacji *Kodeksu pracy* z 25.06.2015 zrezygnowano z umowy o pracę na czas wykonania określonej pracy.

¹³¹ E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 11.

możliwe formy zatrudnienia, gdyż niektóre z nich, jak przykładowo dzielenie pracy, mogą być stosowane zarówno na podstawie umów cywilnoprawnych, jak i poprzez zatrudnienie na podstawie stosunku pracy. Autorki te dzielą elastyczne zatrudnienie również na trzy grupy, do których zaliczają¹³²:

1. Zatrudnienie pracownicze w ramach klasycznego stosunku pracy, czyli umowy terminowe na okres próbny, na czas określony i na zastępstwo oraz zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepracę i pracę na wezwanie.
2. Zatrudnienie niepracownicze, które nie podlega rygorom prawa pracy, zwłaszcza w zakresie czasu i miejsca pracy, czyli zatrudnienie przez umowy cywilnoprawne, tj. umowy zlecenia, o dzieło, agencyjna oraz o pracę nakładczą.
3. Pozostałe zatrudnienie niemieszczące się w powyższych kategoriach, czyli *leasing* pracowniczy, dzielenie pracy (*job sharing*), pracę rotacyjną (*job rotation*), *outsourcing* i samozatrudnienie.

Zmiany w przepisach polskiego *Kodeksu pracy* dają obecnie już możliwość stosowania w większości tzw. nowych form zatrudnienia, co zostanie przedstawione poniżej, przy opisie poszczególnych form. Dlatego też zbyt mały zakres stosowania elastycznych form zatrudnienia w Polsce może być skutkiem preferowania z różnych przyczyn tradycyjnego modelu zatrudnienia zarówno przez pracodawców, jak i pracobiorców. Pracownicy kojarzą EFZ z mniejszą stabilnością posiadania pracy i gorszą ochroną prawną zatrudnienia, co jest uzasadnione wcześniejszymi praktykami stosowanymi przez krajowych pracodawców. Niektórzy z nich traktowali bowiem EFZ jako możliwość uzyskania tej samej pracy za niższą płacę i przy mniejszych kosztach zapewnienia bezpieczeństwa socjalnego, a nie jako instrument uelastyczniania zatrudnienia, w rozumieniu przedstawianym w niniejszym opracowaniu. Pracodawcy niekoniecznie znają formy elastycznego zatrudnienia i nie są świadomi zalet, jakie one dają w przypadku wdrożenia ich do modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Co nie jest znane, jak wiadomo, nie jest zazwyczaj chętnie stosowane¹³³.

Jak podkreśla J. Wratny¹³⁴, dodatkowa trudność związana z precyzyjnym ustaleniem definicji elastycznego zatrudnienia polega na tym, że to pojęcie wiąże się z innym – nietypowości w zatrudnieniu pracowniczym, a oba nie

¹³² I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, pr. zb., Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowanie Karier Zawodowej, Warszawa 2015, s. 7-8.

¹³³ Vide: A. Skóra, op. cit., s. 56-57.

¹³⁴ J. Wratny, *Elastyczne formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse...*, op. cit., s. 24.

są rozumiane jednolicie. W opinii J. Wratnego, niektóre formy zatrudnienia mogą tylko nieznacznie różnić się od modelu typowego i czasami ciężko jest orzec, czy spełniają one kryteria nietypowości. W Polsce, w nauce prawa pracy oraz w orzecznictwie Sądu Najwyższego, za nietypowe zatrudnienie, zwane również elastycznym, uznaje się najczęściej wykonywanie pracy na zasadach odbiegających od wskazanego powyżej tradycyjnego modelu.

Należy też zauważyć, że istnieje tak duża różnorodność elastycznych form zatrudnienia oraz tak wiele możliwości organizacji pracy, według różnych modeli – na podstawie *Kodeksu pracy*, jak i innych zasad, że pracodawca posiada bogaty wybór w tym zakresie. Przy czym zawsze konieczna jest ocena, czy ten rodzaj zatrudnienia będzie odpowiedni dla danego stanowiska pracy lub rodzaju wykonywanych zadań. W wielu wypadkach może po prostu nie występować możliwość lub nie ma sensu stosowania elastycznego zatrudnienia.

Na koniec tej części przyjrzymy się wybranym statystykom dotyczącym rynku pracy Unii Europejskiej, które pokażą nam skalę takich zjawisk, jak: zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie na umowę o pracę na czas określony i samozatrudnienie¹³⁵. W 2014 roku stopa zatrudnienia w UE w przypadku osób w wieku produkcyjnym (15–64 lat) zwiększyła się do 64,9%, co oznacza wzrost o 0,8 punktu procentowego w porównaniu do 2013 roku. Najwyższą stopę zatrudnienia odnotowano w Szwecji (74,9%), Holandii (73,9%) i Niemczech (73,8%). Tylko w czterech państwach członkowskich stopa zatrudnienia nie przekroczyła 60%, i były to: Grecja (49,4%), Chorwacja (54,6%), Włochy (55,7%) i Hiszpania (56%). Liczba osób zatrudnionych, w porównaniu z rokiem 2013, wzrosła o ok. 2,3 mln, do 217,8 mln w 2014 roku. W tym samym roku kobiety stanowiły 45,9% osób zatrudnionych na terenie UE. Na łączną liczbę osób zatrudnionych przypada 181,9 mln pracowników oraz 35,8 mln osób pracujących na własny rachunek, czyli w ramach samozatrudnienia. Największe różnice między państwami członkowskimi występują w przypadku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin oraz osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas określony.

W 2014 roku osoby pracujące w ramach samozatrudnienia stanowiły 16,4% całkowitego zatrudnienia w UE. Z 35,8 mln osób pracujących w 2014 roku w ramach samozatrudnienia 28,6 mln pracowało w pełnym wymiarze czasu pracy, a 7,1 mln w niepełnym wymiarze godzin. Odsetek kobiet wśród osób pracujących w ramach samozatrudnienia był wyraźnie niższy niż wśród pracowników ogółem i wynosił 34,2%. Przypomnieć można, że w przypadku wszystkich pracowników UE utrzymywał się on na poziomie 45,9%. Jednakże odsetek kobiet wśród osób pracujących w ramach samozatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy wyniósł już 55,4%.

¹³⁵ Opis na podstawie danych Eurostatu [online], [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics) (dostęp: 10.12.2015).

Odsetek osób pracujących w ramach samozatrudnienia różnił się dość istotnie w poszczególnych krajach UE. Samozatrudnienie w 2014 roku osiągnęło ponad 20% całkowitego zatrudnienia w takich krajach, jak: Grecja (31,3%), Włochy (23,3%) i Portugalia (20,9%). Natomiast jego wysokość była najniższa w Luksemburgu (8,3%), Danii (8,7%) i Estonii (8,9%). Na terenie UE 28,1% osób pracujących w ramach samozatrudnienia także zatrudniało własny personel. Najwięcej osób pracujących w ramach samozatrudnienia było też pracodawcą na Węgrzech (48,1%), w Niemczech (44,1%), w Austrii (41,7%) i w Danii (40,3%), a najmniej w Rumunii (5,6%), w Wielkiej Brytanii (17,1%) i w Czechach (19,9%).

Wielkość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w UE zarówno w 2013, jak i 2014 roku wynosiła 19,6% (tabela 3), a w okresie 10 lat wzrosła tylko o 2,4%. Przy czym kobiety stanowią aż 77,3% pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. W krajach UE udział pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu jako procent zatrudnienia ogółem był najwyższy w Holandii (49,6%), Niemczech (26,5%), Austrii (26,9%), Wielkiej Brytanii (25,3%) oraz Danii i Szwecji (24,6%). Najniższe udziały odnotowano w Bułgarii (2,5%), na Słowacji (5,1%), w Chorwacji (5,3%), w Czechach (5,5%) i na Węgrzech (6%). Dane zawarte w tabeli 3 pokazują, że praca w niepełnym wymiarze czasu pracy jest bardziej charakterystyczna dla krajów o wyższym poziomie dobrobytu, mierzonym PKB *per capita*, gdzie mamy do czynienia z bardziej rozwiniętymi rynkami pracy, w tym sensie, jaki został opisany w rozdziale trzecim niniejszego opracowania. W krajach o wyższym poziomie dobrobytu pracownicy są lepiej wynagradzani, co powoduje, że nawet przy zatrudnieniu w niepełnym wymiarze czasu pracy mogą żyć na odpowiednim poziomie.

Tabela 3. Udział procentowy pracowników w wieku 15–64 lat zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w krajach UE w zatrudnieniu ogółem w latach 2005–2014

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2005–2014	PKB <i>pc</i> w 2014 w USD
UE	17,2	17,5	17,5	17,5	18,0	18,5	18,8	19,2	19,6	19,6	2,4	36 078
Austria	21,0	21,5	22,0	22,7	23,9	24,4	24,5	25,2	26,0	26,9	5,9	51 155
Belgia	21,7	22,0	21,9	22,4	23,2	23,7	24,7	24,7	24,3	23,7	2,0	47 870
Bułgaria	1,9	1,8	1,5	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2	2,5	2,5	0,6	7775
Chorwacja	7,8	7,0	6,1	6,5	6,5	7,0	7,2	5,6	5,4	5,3	-2,5	13 395
Cypr	7,6	6,6	6,4	6,8	7,5	8,3	9,0	9,7	11,9	13,5	5,9	26 655
Czechy	4,4	4,4	4,4	4,3	4,8	5,1	4,7	5,0	5,8	5,5	1,1	19 132
Dania	21,5	23,0	23,0	23,8	25,2	25,6	25,1	24,8	24,7	24,6	3,1	60 724

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2005– 2014	PKB <i>pc</i> w 2014 w USD
Estonia	6,8	6,8	7,1	6,4	9,4	9,8	9,3	9,2	8,9	8,3	1,5	20 183
Finlandia	13,3	13,5	13,4	12,7	13,3	13,9	14,1	14,1	14,0	14,1	0,8	49 557
Francja	17,1	17,1	17,2	16,8	17,2	17,6	17,6	17,7	18,1	18,6	1,5	42 568
Grecja	4,8	5,5	5,4	5,4	5,9	6,3	6,7	7,7	8,4	9,3	4,5	21 349
Hiszpania	12,0	11,6	11,4	11,6	12,4	12,9	13,5	14,4	15,7	15,8	3,8	29 837
Holandia	45,7	45,8	46,3	46,8	47,7	48,3	48,3	49,0	49,8	49,6	3,9	51 481
Irlandia	-	16,6	17,4	18,2	21,0	22,2	23,1	23,5	23,5	23,0	6,4	52 602
Litwa	6,9	10,0	8,6	6,5	7,9	7,8	8,3	8,9	8,4	8,6	1,7	16 013
Luksemburg	17,4	17,1	17,8	17,9	17,6	17,5	18,0	18,5	18,7	18,5	1,1	116 248
Łotwa	7,6	5,9	5,6	5,9	8,2	9,4	8,8	8,9	7,5	6,8	-0,8	15 663
Malta	9,0	9,7	10,6	11,1	11,0	11,6	12,6	13,2	14,2	15,4	6,4	24 346
Niemcy	23,4	25,2	25,4	25,1	25,3	25,5	25,9	25,8	26,7	26,5	3,1	46 608
Polska	9,8	8,9	8,5	7,7	7,7	7,7	7,3	7,2	7,1	7,1	-2,7	14 319
Portugalia	8,2	8,2	8,9	8,8	8,5	8,5	10,3	11,2	11,1	10,1	1,9	21 870
Rumunia	9,2	8,6	8,6	8,6	8,5	9,9	9,5	9,3	9,0	8,7	-0,5	9 249
Słowacja	2,4	2,7	2,5	2,5	3,4	3,8	4,0	4,0	4,5	5,1	2,7	18 287
Słowenia	7,8	8,0	8,1	8,1	9,5	10,3	9,5	9,0	9,3	10,0	2,2	23 800
Szwecja	24,0	24,3	24,2	25,7	26,0	25,8	25,2	25,0	24,7	24,6	0,6	59 130
Węgry	3,9	3,7	3,9	4,3	5,2	5,5	6,4	6,7	6,4	6,0	2,1	13 803
Wielka Brytania	24,2	24,2	24,1	24,2	25,0	25,7	25,6	26,0	25,6	25,3	1,1	46 281
Włochy	12,7	13,1	13,4	14,1	14,1	14,8	15,2	16,8	17,6	18,1	5,4	35 313

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained...>, op. cit.; UNCTADstat [online], <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> (dostęp: 16.06.2015).

Dane zawarte w tabeli 4 potwierdzają, jak się można było spodziewać, że zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy bardziej dotyczy kobiet niż mężczyzn. W krajach UE liczba kobiet zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, jako udział procentowy w zatrudnieniu ogółem, była najwyższa w Holandii (76,7%), Niemczech (46,3%), Austrii (46,3%), Wielkiej Brytanii (41,3%), Belgii (41,2) i Szwecji (37,3%). Najniższe udziały odnotowano w Bułgarii (2,8%), w Chorwacji (6,7%), na Słowacji (6,8%), na Węgrzech (8,3%) i na Łotwie (8,9%).

Analiza tabeli 4 wskazuje, że w krajach tzw. zwanej starej Unii wyraźnie więcej kobiet niż w krajach nowej UE wybiera pracę w niepełnym wymiarze godzin pracy. Jest to związane z poziomem dobrobytu w tych krajów oraz wynika z różnych rozwiązań wyrównujących dochody kobiet, które chcą godzić macierzyństwo z życiem zawodowym i np. dzielić się etatem. W litera-

turze przedmiotu podkreśla się, że rynki pracy, na których występuje większa ochrona zatrudnienia kobiet oraz bardziej elastyczne środowisko pracy, gdzie więcej kobiet pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy, sprzyjają wzrostowi współczynników płodności¹³⁶.

Tabela 4. Udział procentowy pracowników według płci w wieku 15–64 lat zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w krajach UE w zatrudnieniu ogółem w latach 2006–2014

Rok	2006		2008		2010		2012		2014	
	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
UE	6,9	30,5	7,0	30,4	7,9	31,3	8,4	31,9	8,8	32,2
Austria	5,9	40,1	7,0	41,2	8,0	43,2	8,0	44,6	9,6	46,3
Belgia	7,0	41,0	7,5	40,8	8,4	42,1	9,0	43,5	8,4	41,2
Bulgaria	1,3	2,3	1,6	2,4	2,0	2,5	2,0	2,5	2,2	2,8
Chorwacja	5,6	8,7	4,9	8,4	5,1	9,4	4,6	6,9	4,2	6,7
Cypr	2,8	11,3	3,4	10,8	5,1	11,8	6,4	13,1	10,3	16,8
Czechy	1,7	8,0	1,6	7,8	2,2	9,1	2,2	8,6	2,5	9,5
Dania	12,3	35,0	13,3	35,6	14,0	38,1	14,8	35,8	15,2	35,0
Estonia	3,8	9,8	3,6	9,4	6,1	13,4	5,1	13,3	5,7	11,2
Finlandia	8,6	18,7	7,9	17,8	8,9	19,0	9,1	19,4	9,2	19,3
Francja	5,6	30,2	5,6	29,4	6,4	30,0	6,4	30,0	7,4	30,5
Grecja	2,7	10,0	2,6	9,8	3,5	10,3	4,7	11,8	6,5	13,0
Hiszpania	4,2	22,4	4,0	21,9	5,2	22,6	6,4	23,9	7,7	25,5
Holandia	22,1	74,5	22,8	75,2	24,2	76,2	24,6	77,0	26,1	76,7
Irlandia	6,0	30,8	7,3	32,0	11,4	34,4	13,3	34,9	13,1	34,4
Litwa	8,0	12,0	4,8	8,3	6,4	8,9	6,9	10,7	6,4	10,6
Luksemburg	2,6	36,2	2,7	38,2	3,4	35,8	4,7	36,1	4,7	35,6
Łotwa	4,4	7,5	4,3	7,6	7,6	10,9	6,7	11,0	4,7	8,9
Malta	4,3	21,5	4,1	25,1	4,9	24,4	5,7	26,2	6,9	28,8
Niemcy	8,5	45,4	8,3	45,2	8,7	45,0	8,9	45,3	9,2	46,3
Polska	6,2	12,2	5,1	10,9	5,0	10,9	4,5	10,6	4,4	10,3
Portugalia	4,2	12,8	4,1	14,1	5,0	12,4	8,4	14,2	7,6	12,6
Rumunia	8,7	8,5	8,1	9,3	9,8	10,0	8,7	10,0	8,2	9,5
Słowacja	1,2	4,5	1,3	4,1	2,6	5,2	2,8	5,5	3,7	6,8
Słowenia	6,0	10,4	6,2	10,4	7,4	13,6	6,3	12,2	6,8	13,7
Szwecja	10,6	39,7	11,9	40,9	12,7	40,3	12,5	38,6	12,8	37,3
Węgry	2,4	5,3	3,0	5,9	3,7	7,7	4,3	9,4	4,1	8,3
Wielka Brytania	9,1	41,6	9,7	40,9	11,0	42,3	11,6	42,3	11,2	41,3
Włochy	4,3	26,3	4,8	27,7	5,1	28,8	6,6	30,9	7,8	32,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained...>, op. cit.

¹³⁶ Vide: *Demographic transition...*, op. cit., s. 46.

Pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę na czas określony w latach 2006–2014 stanowili 14% wszystkich pracowników w UE i wielkość ta jest stabilna, co pokazuje tabela 5. Najwyższy odsetek umów o pracę na czas określony w 2014 roku odnotowano w Polsce (28,3%), Hiszpanii (24%), Portugalii (21,4%) i Holandii (21,1%), podczas gdy był on poniżej 5% w Rumunii (1,5%), na Litwie (2,8%), w Estonii (3,1%) i na Łotwie (3,3%). Największy przyrost odsetka umów o pracę na czas określony w ciągu 10 lat nastąpił w Holandii (5,7%), Irlandii (5,6%), na Cyprze (5%), w Chorwacji (4,6%) i Słowacji (3,9%). Natomiast największy spadek odsetka umów o pracę na czas określony w ciągu 10 lat miał miejsce w Hiszpanii (9,4%), na Łotwie (5,4%) i Litwie (2,7%). W tym przypadku nie ma tak dużych różnic ze względu na płeć jak przy zatrudnieniu w niepełnym wymiarze godzin pracy. W 2014 roku udział procentowy mężczyzn zatrudnionych w UE na podstawie umowy o pracę na czas określony w zatrudnieniu ogółem wynosił 13,6%, a kobiet 14,4%.

Tabela 5. Udział procentowy pracowników w wieku 15–64 lat zatrudnionych na umowy o pracę na czas określony w krajach UE w zatrudnieniu ogółem w latach 2005–2014

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2005– –2014
UE	14,0	14,5	14,6	14,1	13,6	13,9	14,0	13,7	13,7	14,0	0,0
Austria	9,0	8,9	8,8	8,9	9,1	9,4	9,6	9,3	9,2	9,2	0,2
Belgia	8,8	8,7	8,6	8,3	8,2	8,1	8,9	8,1	8,1	8,6	-0,2
Bulgaria	6,3	6,1	5,1	4,9	4,6	4,4	4,0	4,4	5,6	5,3	-1,0
Chorwacja	12,3	12,9	13,2	12,3	12,0	12,8	13,5	13,3	14,5	16,9	4,6
Cypr	14,0	13,2	13,3	14,0	13,8	14,0	14,2	15,1	17,5	19,0	5,0
Czechy	7,9	8,0	7,8	7,2	7,5	8,2	8,0	8,3	9,1	9,7	1,8
Dania	9,8	8,9	9,0	8,5	8,7	8,5	8,9	8,6	8,8	8,6	-1,2
Estonia	2,7	2,6	2,2	2,4	2,4	3,7	4,5	3,5	3,5	3,1	0,4
Finlandia	16,5	16,3	15,9	14,9	14,5	15,4	15,5	15,5	15,3	15,4	-1,1
Francja	13,9	14,8	15,1	15,0	14,4	15,1	15,3	15,2	15,9	16,0	2,1
Grecja	12,0	10,8	11,0	11,6	12,3	12,6	11,8	10,2	10,2	11,6	-0,4
Hiszpania	33,4	34,0	31,6	29,2	25,3	24,8	25,2	23,4	23,2	24,0	-9,4
Holandia	15,4	16,4	17,9	17,9	18,0	18,3	18,1	19,2	20,2	21,1	5,7
Irlandia	3,7	6,0	8,5	8,6	8,8	9,6	10,2	10,1	10,0	9,3	5,6
Litwa	5,5	4,6	3,8	2,4	2,3	2,4	2,7	2,6	2,7	2,8	-2,7
Luksemburg	5,3	6,1	6,8	6,2	7,2	7,1	7,1	7,6	7,0	8,1	2,8
Łotwa	8,7	7,2	4,2	3,4	4,3	7,1	6,7	4,7	4,3	3,3	-5,4
Malta	4,3	3,7	5,1	4,2	4,9	5,3	6,5	6,8	7,5	7,7	3,4
Niemcy	14,3	14,6	14,7	14,8	14,6	14,7	14,6	13,8	13,4	13,1	-1,2
Polska	25,6	27,3	28,2	26,9	26,4	27,2	26,8	26,8	26,8	28,3	2,7

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zmiana 2005– –2014
Portugalia	19,4	20,4	22,3	22,8	21,9	22,8	22,0	20,5	21,4	21,4	2,0
Rumunia	2,4	1,8	1,6	1,3	1,0	1,0	1,4	1,5	1,4	1,5	-0,9
Słowacja	4,9	5,0	5,0	4,5	4,3	5,6	6,5	6,7	6,8	8,8	3,9
Słowenia	17,2	17,1	18,4	17,3	16,2	17,1	18,0	17,0	16,3	16,5	-0,7
Szwecja	15,7	17,0	17,2	15,8	14,9	16,0	16,5	15,9	16,3	16,8	1,1
Węgry	7,0	6,8	7,3	7,8	8,5	9,7	9,1	9,5	10,9	10,8	3,8
Wielka Brytania	5,7	5,7	5,7	5,3	5,5	6,0	6,0	6,2	6,1	6,3	0,6
Włochy	12,2	13,1	13,2	13,3	12,4	12,7	13,3	13,8	13,2	13,6	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained...>, op. cit.

4.2. Cele i obszary stosowania elastycznego zatrudnienia

Jeżeli chodzi o korzyści uzyskiwane przez pracodawców i pracobiorców dzięki elastycznemu zatrudnieniu, to patrzy się na nie z dwóch stron, tzn. przez pryzmat elastyczności pozytywnej albo negatywnej. Korzyści wynikające ze stosowania elastycznego zatrudnienia dla pracodawców i pracowników, a zatem i gospodarki, utożsamiane są z elastycznością pozytywną, w przeciwieństwie do ujemnych skutków elastycznego zatrudnienia, które stanowią wyraz elastyczności negatywnej¹³⁷.

W dotychczasowych rozważaniach przewijały się różnorakie korzyści, stwarzane dzięki elastycznemu zatrudnieniu, pod warunkiem jego właściwego stosowania przez pracodawców i przez rządy krajów w ramach polityki zatrudnienia. Przypomnieć można, że elastyczne zatrudnienie obejmuje typowe dla niego formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Cele jego stosowania wiążą się z omówionymi już głównymi determinantami uelastycznienia rynku pracy oraz systemów zarządzania kapitałem ludzkim. Określają one również możliwe do uzyskania korzyści i obszary zastosowania elastycznego zatrudnienia. W tej części pracy zostaną one zebrane razem w oparciu o analizę cytowanej w niniejszym opracowaniu literatury przedmiotu. Należy podkreślić, że wiele z celów stosowania elastycznego zatrudnienia stanowi jednocześnie zadania wspólczesnej polityki zatrudnienia i postanowiono skupić się przede wszystkim na nich.

Pierwszym głównym celem stosowania elastycznego zatrudnienia jest zachowanie przez różne grupy pracowników równowagi praca-życie. Chodzi tu o pracowników wiedzy, w przypadku których decyduje przede wszystkim chęć zachowania autonomii i samodzielności (por. wcześniejsze rozważania

¹³⁷ Vide: L. Machol-Zajda, op. cit., s. 15–16.

o wyborze EFZ i ruchomej organizacji czasu pracy). Dlatego też EFZ i ruchoma organizacja czasu pracy są zalecane, kiedy konstruuje się dobrze płatne stanowiska o znacznej autonomii działania dla pracowników lubiących pracować samodzielnie i często będących ekspertami w danej dziedzinie lub wybitnymi jednostkami, szczególnie cennymi dla instytucji, w której pracują.

Drugą grupę pracowników stanowią osoby, które nie chcą pracować w pełnym wymiarze czasu pracy, aby mieć więcej czasu przykładowo na realizację swoich pasji. W krajach dobrobytu to zjawisko występuje w większej skali, gdyż zarobki są wyższe i pozwalają na krótszą pracę oraz życie na wystarczającym poziomie.

Trzecią grupą są pracownicy, którzy chcą lub muszą zajmować się dziećmi czy innymi członkami rodziny lub osobami od nich zależnymi, wymagającymi opieki. Wówczas różne EFZ i ruchoma organizacja czasu pracy pomagają im godzić pracę zawodową z obowiązkami domowymi.

Zarządzanie równowagą praca–życie staje się coraz istotniejszym wyzwaniem dla pracodawców. Jeżeli granice między życiem zawodowym i rodzinnym się rozmywają, pracownicy coraz częściej wybierają oferty pracy w oparciu o to, czy pomogą im w osiągnięciu tej równowagi lub czy przyspieszą realizację ich osobistych celów. Większa potrzeba zarządzania równowagą praca–życie wynika z tego, że pracownicy oczekują obecnie czegoś więcej niż tylko wynagrodzenia. Niektórzy mogą wybierać w propozycjach zatrudnienia i wówczas czynnikiem decydującym może być to, czy w ramach oferty pracy proponuje się elastyczną organizację czasu pracy i jakie są pozostałe niefinansowe motywy. Inni pracownicy chcą pracować po przejściu na emeryturę i wobec tego poszukują przyjaznych im ofert pracy. Młodzi mają natomiast nowe i nietypowe oczekiwania co do tego, jaka powinna być ich praca.

W celu przyciągnięcia i utrzymania pracowników firmy muszą zatem coraz częściej oferować EFZ i ruchomą organizację czasu pracy. Wobec tego powinny wdrażać lub rozszerzać programy, które pozwalają pracownikom na elastyczne godziny pracy, umożliwiają pracę w domu i różne formy dzielenia się pracą. Te działania pomagają przyciągnąć odpowiednich kandydatów oraz zwiększają efektywność działania organizacji¹³⁸.

Z pierwszym głównym celem stosowania elastycznego zatrudnienia, tj. potrzebą zachowania równowagi praca–życie, wiąże się następny ważny obszar jego wdrażania, czyli zwiększenie partycypacji grup do tej pory marginalizowanych na rynku pracy. Jest to czynione po to, aby zmniejszyć skalę wykluczenia społecznego albo w celu uzupełnienia coraz większych potrzeb

¹³⁸ *The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015*, European Association for Personnel Management, The Boston Consulting Group, Boston 2007, s. 4; *Creating People Advantage. How to Address HR Challenges Worldwide Through*, World Federation of Personnel Management Associations, The Boston Consulting Group, Boston 2008, s. 5.

zatrudnieniowych z uwagi na problem starzejącego się społeczeństwa. Elastyczne formy zatrudnienia, co w niniejszym opracowaniu wiele razy podkreślano, ułatwiają dostęp do rynku pracy zwłaszcza osobom starszym, niepełnosprawnym i schorowanym, a także opiekującym się członkami rodziny lub innymi osobami zależnymi oraz osobom młodym i długotrwale bezrobotnym, które po przerwie spowodowanej różnymi przyczynami chcą powrócić do pracy. W tych ostatnich przypadkach elastyczne formy zatrudnienia są korzystne, dlatego że umożliwiają jednoczesną pracę i doksztalcenie się w celu zdobycie nowej lub uzupełnienia przestarzałej wiedzy.

Jeżeli chodzi o ludzi młodych bez doświadczenia zawodowego, to jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, EFZ są przydatne jako narzędzie jednoczesnego zdobywania wiedzy i doświadczenia zawodowego. Dzięki nim pracownik może odbywać praktyki i uczyć się zawodu, łącząc np. pracę w niepełnym wymiarze godzin ze szkołą. Przydatna może być też praca przerywana w celu odbycia szkolenia lub praca tymczasowa, która pozwala zdobyć pierwsze doświadczenie na rynku pracy. Agencje pracy tymczasowej często pełnią rolę pośredników między ludźmi młodymi a pracodawcami, natomiast pracodawcy mogą traktować współpracę z agencjami pracy tymczasowej jako jeden z kanałów rekrutacji.

W obszarze łączenia pracy z dalszą nauką mieści się także traktowanie elastycznego zatrudnienia jako narzędzia zmniejszającego bezrobocie w regionach wiejskich poprzez przyuczanie do pracy w branżach pararolniczych. Realokacja pracy z rolnictwa do zatrudnienia pararolniczego stanowi przykładowo jedno z zadań realizowanych w ramach polityki rolnej UE. Dzięki temu UE chciała zmniejszyć udział rolnictwa w dochodzie narodowym, gdyż był on za duży, na rzecz innych branż wytwórczości narodowej o większej wartości dodanej.

Pracownik, który chce lub musi zajmować się osobą wymagającą opieki, w ramach elastycznego zatrudnienia może wspólnie z pracodawcą ustalić organizację swojego czasu pracy. Skutkiem takich ustaleń na szerszą skalę byłby wzrost stopy zatrudnienia osób, które ze względu na trudną sytuację życiową nie są w stanie pracować na pełen etat. Na całym świecie tymi osobami są częściej kobiety niż mężczyźni, które zajmują się dziećmi. Elastyczne zatrudnienie pozwala im wtedy pracować również w domu i to w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jak wskazują autorzy raportu *The Human Capital Report 2015*, rośnie obecnie świadomość znaczenia indywidualnych i społecznych stóp zwrotu, które są uzyskiwane dla rozwoju gospodarczego krajów dzięki zwiększeniu się aktywności zawodowej kobiet. Sprzyja to pożądanym zmianom w polityce zatrudnienia¹³⁹.

Należy podkreślić, że najlepszym sposobem zmniejszenia w przyszłości niedoborów kapitału ludzkiego na rynku pracy, związanych ze starzeniem

¹³⁹ *The Human Capital Report 2015*, op. cit., s. 6.

się społeczeństwa, jest zwiększenie liczby rodzących się dzieci. Do tego potrzebna jest odpowiednio ukształtowana polityka rodzinna, co wymaga monitorowania sytuacji rodzin i wiedzy na temat rzeczywistych ich problemów. Obecnie w ramach polityki rodzinnej kładzie się nacisk na następujące działania¹⁴⁰:

- poprawę warunków sprzyjających rozwojowi rodzin,
- promowanie wartości rodzinnych,
- pomoc finansową nastawioną na rozwiązanie konkretnych problemów (np. dopłaty do przedszkoli czy wyrównywanie dochodów),
- zapewnienie różnego rodzaju form opieki nad dziećmi i rozwój instytucji dbających o wzrost kapitału intelektualnego dzieci,
- zwiększenie skali rozwiązań ułatwiających godzenie życia zawodowego rodziców z wychowywaniem dzieci, jak właśnie EFZ i organizacja czasu pracy,
- obniżenie niebezpieczeństwa wykluczenia społecznego kobiet decydujących się na posiadanie dzieci, także dzięki elastycznemu zatrudnieniu.

Ponadto, w ramach polityki rodzinnej można ułatwiać powrót na rynek pracy kobietom, które po urloпах wychowawczych lub po odchowaniu dzieci, chcą znowu zacząć pracować. W przypadku, gdy kobiety są świadome tego, że po dłuższej nieobecności związanej z wychowywaniem dzieci będą mogły wrócić na rynek pracy, chętniej decydują się na urodzenie dziecka i pozostanie z nim przez jakiś czas w domu. Kobiety mogą w tym czasie też pracować, np. jako telepracownicy czy w ramach różnych systemów dzielenia się pracą.

Potrzeba stosowania EFZ rośnie wtedy, gdy zmienia się model rodziny, z tzw. tradycyjnego w kierunku rodzin niepełnych. Wynika to z rosnącej liczby rozwodów i rozpadów związków partnerskich oraz z pragnień kobiet, aby posiadać dziecko. W tym drugim przypadku kobiety decydują się na samotne macierzyństwo, np. przez zapłodnienie *in vitro*. W wielu krajach metoda sztucznego zapłodnienia traktowana jest bowiem jako podstawowe narzędzie polityki rodzinnej. W obu sytuacjach rola państwa polega na ułatwieniu samotnym matkom (lub ojcom) funkcjonowania na rynku pracy i godzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzicielskimi, właśnie za pomocą różnych form elastycznego zatrudnienia i wyrównywania dochodów¹⁴¹.

W świetle problemu, jakim jest starzenie się siły roboczej, elastyczne zatrudnienie traktowane jest jako narzędzie mogące przedłużyć cykl życia

¹⁴⁰ Cf.: M. Majewska-Bator, *Rola polityki społecznej w zwalczaniu ubóstwa wśród dzieci*, „Polityka ekonomiczna, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego” we Wrocławiu 2011, nr 166, s. 414–425; M. Majewska, *Rynek pracy a sytuacja kobiet...*, op. cit., s. 91–116.

¹⁴¹ Vide: M. Majewska-Bator, *Rola polityki społecznej...*, op. cit., s. 422–425; *Demographic transition...*, op. cit., s. 15–17, 44–46; *Matching Skills...*, op. cit., s. 21; *Unemployment: Rising...*, op. cit., s. 6.

pracownika na rynku pracy, podobnie jak w przypadku osób schorowanych i niepełnosprawnych. Osoby starsze, schorowane i niepełnosprawne ze względu na to, że są mniej sprawne fizycznie i słabsze, potrzebują dostosowanej do ich potrzeb organizacji czasu pracy oraz systemów łączenia pracy w domu i u pracodawcy, do których należą opisane w następnym rozdziale różne typy telepracy i dzielenia się pracą.

Starzenie się społeczeństwa, o czym była mowa, powoduje wzrost niedoborów siły roboczej na rynku pracy, co generuje, po pierwsze, podkreślaną w tej książce potrzebę zwiększenia stopy zatrudnienia osób starszych, a po drugie, wymusza większą koncentrację na wzroście produktywności pracowników, w celu utrzymania dotychczasowego tempa rozwoju gospodarczego. Wiąże się to ze zwiększeniem skali nakładów na działalność innowacyjną nastawioną na oszczędzającą pracę fizyczną nowe rozwiązania technologiczno-organizacyjne, do których zalicza się też elastyczne systemy organizacji pracy w przedsiębiorstwach. Po trzecie, zwiększa konieczność pozyskiwania pracowników z innych krajów i to często o określonym profilu kwalifikacji. Zwłaszcza bogate kraje rozwinięte prowadzą w sposób jawny lub ukryty selektywną politykę migracyjną w celu wypełnienia luki na rynku pracy, czego dobrym przykładem są wspomniani już lekarze.

W wielu opracowaniach dotyczących starzenia się społeczeństwa i rynku pracy podkreśla się również konieczność zintensyfikowania wysiłków dla podtrzymania lub zwiększenia produktywności posiadanej lub pozyskanej siły roboczej. Chodzi tutaj np. o propagowanie specjalnych programów, w ramach których starsi pracownicy pracują z młodszymi, ucząc się i dzieląc się wiedzą. Przydatne są w tym wypadku takie EFZ, jak: praca rotacyjna, dzielenie się pracą czy tworzenie międzypokoleniowych centrów wymiany wiedzy. Wzrost produktywności nie tylko osób starszych może być też zwiększany przez szkolenia i kształcenie ustawiczne, programy wspierające przedsiębiorczość i właśnie przez stosowanie elastycznego zatrudnienia¹⁴².

Elastyczne formy zatrudnienia, zwłaszcza te związane z pracą w niepełnym wymiarze godzin, wykorzystywane są również w celu zmniejszania bezrobocia, gdyż pozwalają pracować jednocześnie większej liczbie osób. Zalicza się je wówczas do instrumentów aktywnej polityki zatrudnienia, której celem jest wpływanie na podaż siły roboczej poprzez zmniejszanie liczby godzin pracy. W literaturze z zakresu polityki zatrudnienia podkreśla się, że zatrudnianie w niepełnym wymiarze czasu pracy przyczynia się do zmniejszenia bezrobocia przy minimalnych kosztach, w porównaniu do innych instrumentów zmniejszania liczby godzin pracy.

¹⁴² *Employment and social protection...*, op. cit., s. 38–40; M. Majewska-Bator, *Bariery rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce*, w: *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, t. II, red. A. Szewczyk, Wydawnictwo Printshop, Szczecin 2007, s. 610–616; *Growth and Employment...*, op. cit., s. 35; *OECD Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit., s. 80–81, 100; *Unemployment: Rising...*, op. cit., s. 6.

Wyniki badań Eurostatu nad przyczynami wyboru elastycznego zatrudnienia przez pracowników, w formie pracy w niepełnym wymiarze godzin w UE, przedstawia tabela 6. Odpowiedzi respondentów wskazują, że głównymi przyczynami wyboru zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy są brak możliwości znalezienia pracy w pełnym wymiarze godzin i opieka nad dziećmi lub niepełnosprawnymi osobami dorosłymi. Na trzecim miejscu znajdują się inne obowiązki rodzinne lub osobiste, na czwartym – łączenie pracy z kształceniem lub szkoleniami, a na ostatnim – zły stan zdrowia lub niepełnosprawność. Należy tutaj dodać, że pod kategorią inne powody mogą się kryć pozostałe omówione cele wybierania przez pracowników zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Mężczyźni zatrudnieni na terenie UE pracują w niepełnym wymiarze czasu głównie dlatego, że nie mogą znaleźć pracy w pełnym wymiarze czasu pracy. W przeciągu dziewięciu lat liczba osób objętych badaniem, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, podających tę przyczynę, wzrosła. Dla mężczyzn drugim powodem wyboru pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy było łączenie pracy z kształceniem lub szkoleniami. Natomiast kobiety najczęściej jako powody pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy podawały opiekę nad dziećmi lub niepełnosprawnymi osobami dorosłymi, a także brak możliwości znalezienia pracy w pełnym wymiarze czasu pracy. Na trzecim miejscu znalazły się inne obowiązki rodzinne lub osobiste.

W przypadku kobiet niepokojący jest niski udział łączenia pracy z kształceniem lub szkoleniami, co może być spowodowane tym, że pracodawcy nie chcą inwestować w ich rozwój z tego powodu, że ich zdaniem, zamiast pracą zajmują się dziećmi lub innymi osobami od nich zależnymi, a także poświęcają czas obowiązkom rodzinnym.

Tabela 6. Przyczyny pracy w niepełnym wymiarze godzin według wyników badań Eurostatu w UE i Polsce w 2006 i 2014 roku (w %)

Rok	Unia Europejska					
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Przyczyna	Ogółem		Mężczyźni		Kobiety	
Brak możliwości znalezienia pracy w pełnym wymiarze godzin	22,7	29,6	31,1	40,2	20,4	26,3
Własna choroba lub niepełnosprawność	4,1	4,1	7,8	6,4	3,1	3,4
Inne obowiązki rodzinne lub osobiste	17,4	13,2	8,0	7,3	20,0	15,1
Opieka nad dziećmi lub niepełnosprawnymi osobami dorosłymi	23,8	21,7	3,9	4,2	29,2	27,1
W trakcie kształcenia lub szkolenia	11,7	10,3	24,8	19,1	8,1	7,5
Inne powody	20,3	21,1	24,4	22,8	19,2	20,6

Rok	Polska					
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Przyczyna	Ogółem		Mężczyźni		Kobiety	
Brak możliwości znalezienia pracy w pełnym wymiarze godzin	29,8	32,3	30,4	31,9	29,4	32,5
Własna choroba lub niepełnosprawność	9,1	6,1	13,9	9,9	6	4,1
Inne obowiązki rodzinne lub osobiste	2,3	3,7	1,2	2,4	4,1	4,4
Opieka nad dziećmi lub niepełnosprawnymi osobami dorosłymi	6,1	5,2	-	-	9,6	7,7
W trakcie kształcenia lub szkolenia	12,2	9,1	17,9	13,0	8,6	7,0
Inne powody	40,6	43,5	36,1	42,2	43,4	44,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained...>, op. cit.

Odpowiedzi osób pracujących w Polsce, zwłaszcza kobiet, różnią się od tych charakterystycznych dla całej UE. W Polsce zdecydowanie główną przyczyną wybory pracy w niepełnym wymiarze godzin, niezależnie od płci respondentów, jest bowiem brak możliwości znalezienia pracy na pełen etat. Podobnie jak w przypadku UE występuje różnica na korzyść mężczyzn w zakresie łączenia pracy z kształceniem lub szkoleniami. Może to wskazywać na większą dyskryminację kobiet w tym względzie na rynku pracy w Polsce, choć w mniejszej skali niż w UE, gdyż mężczyźni pracujący w Polsce rzadziej podawali tę przyczynę.

Powodem podawania opieki nad dziećmi lub niepełnosprawnymi osobami dorosłymi oraz innych obowiązków rodzinnych lub osobistych, jako przyczyny pracy w niepełnym wymiarze godzin, przez kobiety w Polsce, zdecydowanie rzadziej niż kobiety w UE, może być po prostu postawa pracodawców. Pracodawcy niekoniecznie zgadzają się na łączenie przez kobiety życia zawodowego i rodzinnego, uważając, że to osłabi ich produktywność. Wynika to z różnych krzywdzących dla kobiet stereotypów zakorzenionych w społeczeństwie. Dlatego pracodawcy nie oferują kobietom elastycznego zatrudnienia. Poza tym pensje kobiet uzyskiwane w ramach pracy w niepełnym wymiarze godzin są zwykle za niskie i mniejsze niż mężczyzn, co zmusza je albo do szukania pracy w pełnym wymiarze godzin, albo do rezygnacji z pracy¹⁴³.

Problem dyskryminacji kobiet na rynku pracy i nieułatwiania im godzenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi już od dawna jest dostrzegany przez Komisję Europejską. Dlatego też w lepszej sytuacji są kobiety pracujące w krajach tzw. starej UE. Dyskusje prowadzone w UE dotyczące czasu pracy koncentrują się w szczególności na tym, jak sprawić, aby czas

¹⁴³ Vide: *The Global Gender Gap Report*, op. cit.

pracy był bardziej elastyczny i krótszy, w celu umożliwienia pracy większej liczbie osób i ułatwienia godzenia życia zawodowego z prywatnym. Innym kluczowym obszarem polityki UE w zakresie uelastyczniania czasu pracy jest zapewnienie równości płci. Wynika to m.in. z faktu, że kobiety w większym stopniu niż mężczyźni chcą lub muszą poświęcić sporo czasu na nieodpłatną pracę w domu, co potwierdzają także opisywane wyniki badań Eurostatu. Dlatego należy im to wynagradzać albo zmusić mężczyzn do ich zastąpienia przy pracach domowych i opiece nad osobami zależnymi¹⁴⁴.

Tabela 7. Przyczyny podejmowania pracy w oparciu o umowę na czas określony według wyników badań Eurostatu w UE i Polsce w 2006 i 2014 roku (w %)

Rok	Unia Europejska					
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Przyczyny	Ogółem		Mężczyźni		Kobiety	
Brak możliwości znalezienia stałej pracy	61,5	62,3	60,6	61,6	62,5	63,2
Pracownik nie chce stałej pracy	12,3	11,5	11,6	11,1	13,0	11,9
W trakcie kształcenia lub szkolenia	18,1	17,5	19,4	18,2	16,8	16,7
Okres próbny	8,1	8,7	8,5	9,1	7,7	8,2
	Polska					
Rok	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Przyczyny	Ogółem		Mężczyźni		Kobiety	
Brak możliwości znalezienia stałej pracy	75,9	66,5	77,1	67,7	74,4	65,1
Pracownik nie chce stałej pracy	6,3	14,3	6,4	14,6	6,2	14,0
W trakcie kształcenia lub szkolenia	9,0	11,3	8,1	10,0	10,3	12,9
Okres próbny	8,7	7,9	8,4	7,8	9,1	7,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained...>, op. cit.

W przypadku przyczyn wyboru umowy na czas określony nie występują duże różnice między kobietami i mężczyznami pracującymi na terenie UE (tabela 7). Głównym powodem świadczenia pracy w oparciu o umowę na czas określony jest brak możliwości znalezienia stałej pracy. W Polsce kobiety wyraźnie częściej niż mężczyźni deklarowały, że nie chcą stałej pracy. W UE więcej pracowników niż w Polsce jako przyczynę pracy w oparciu o umowę na czas nieokreślony podawało jednocześnie doksztalcenie się.

¹⁴⁴ Vide: *Foundation Findings. Working time in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2012, s. 3–5.

Jak wskazują rozważania na temat celów stosowania elastycznego zatrudnienia, widzi się w nim coraz częściej efektywną metodę do walki z bezrobociem wśród ludzi młodych i matek oraz sposob na zwiększenia stopy zatrudnienia poprzez godzenie życia zawodowego i rodzinnego oraz aktywizację zawodową ludzi niepełnosprawnych, starszych, w tym szczególnie kobiet. Elastyczne zatrudnienie stanowi bowiem współczesny instrument polityki gospodarczej, który przyczynia się do tego, aby praca mogła pełnić wśród większości społeczeństwa swoje cztery podstawowe funkcje. Zalicza się do nich¹⁴⁵:

- funkcję ekonomiczną, w przypadku której zatrudnienie jest czynnikiem wzrostu gospodarczego,
- funkcję dochodową, w przypadku której zatrudnienie umożliwia uczestnictwo ludzi w tworzeniu i podziale dochodu narodowego,
- funkcję społeczną, w przypadku której praca daje szansę realizacji społecznej potrzeby partycypacji ludzi w życiu społecznym i ekonomicznym,
- funkcję poznawczo-normatywną, która dotyczy szeroko rozumianego systemu kształcenia.

Przy rozpatrywaniu elastyczności zatrudnienia jako zjawiska pozytywnego podkreśla się, że w przypadku przedsiębiorstwa różne EFZ i ruchoma organizacja czasu pracy przyczyniają się do¹⁴⁶:

- zwiększenia produktywności przez lepszą organizację pracy i bardziej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników,
- korzystnego oddziaływania na zaangażowanie, motywację i satysfakcję pracowników,
- przyciągnięcia dobrych pracowników do firmy,
- umożliwienia łatwiejszego korzystania z porad ekspertów czy zatrudniania ich do wykonywania sporadycznych, nietypowych prac,
- poprawienia wizerunku firmy, ponieważ stanowią ważny element koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a przez to do wzrostu popytu na produkty firmy,
- obniżenia kosztów stanowiska pracy, co zwiększa konkurencyjność firmy,
- osiągnięcia różnego rodzaju elastyczności, gdyż umożliwiają dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia w firmie do jej potrzeb i sytuacji na rynku.

¹⁴⁵ Vide: A. Fajferek, op. cit., s. 219.

¹⁴⁶ Vide: *Survey on Workplace Flexibility 2013*, WorldatWork, The Total Rewards Association 2013, s. 9-10; M. Szyłko-Skoczny, op. cit., s. 220; A. Skóra, op. cit., s. 55-56; K. Dreła, A. Sokół, *Formy zatrudnienia małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników*, Warszawa 2011, CeDeWu, s. 200; I. Kalinowska, B. Kujarczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 11; M. Król, op. cit., s. 29.

Natomiast wśród głównych zagrożeń czy też wad elastycznego zatrudnienia podkreśla się zwłaszcza to, że pracodawcy mogą stosować EFZ tylko w celu obniżenia własnych kosztów, poprzez zmuszanie np. do przejścia na samozatrudnienie oraz brak inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników zatrudnionych w ramach tych form świadczenia pracy. W tym drugim przypadku zmniejsza to szanse pracowników na awans i sprawia, że ich kwalifikacje się starzeją. Co do redukcji kosztów chodzi przede wszystkim o niepewność wynagrodzenia i niższy jego poziom w porównaniu do pracowników na stałych etatach, a także możliwość wypłacania mniejszych świadczeń pracowniczych, co obniża bezpieczeństwo socjalne zatrudnionych. Konsekwencją jest spadek poziomu satysfakcji z pracy i wzrost stopnia wykluczenia społecznego osób pracujących w ramach elastycznego zatrudnienia, które są traktowane gorzej od innych pracowników i są niżej opłacane, jako peryferyjna czy brzegowa siła robocza, co było już omawiane¹⁴⁷.

4.3. Przegląd wybranych regulacji Unii Europejskiej dotyczących zasad wdrażania elastycznego zatrudnienia

Z uwagi na fakt, że Polska jest członkiem UE i powinna dostosować swoją politykę odnośnie rynku pracy do *Europejskiej strategii zatrudnienia*, warto dokonać analizy wybranych aktów prawnych UE w świetle zawartych w nich regulacji dotyczących elastycznego zatrudnienia. Są one uwzględniane w wielu aktach prawnych UE z zakresu prawa pracy, ubezpieczeń społecznych i polityki socjalnej. W niniejszej publikacji omówione zostaną najważniejsze akta prawa unijnego, które odnoszą się do EFZ. Każde państwo członkowskie kierując się tymi regulacjami, powinno starać się wypracować własne prawo zatrudnienia, dostosowane do potrzeb i warunków panujących na krajowym rynku pracy.

Unia Europejska formułując swoje dyrektywy i inne akta prawne dotyczące rynku pracy, kieruje się wskazówkami Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization – ILO). W przypadku elastycznego zatrudnienia należy przede wszystkim zwrócić uwagę na *Konwencję Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 175 o pracy w niepełnym wymiarze czasu z 1994 roku* i uzupełniającą ją *Rekomendację 182*. Oba akta prawne dotyczą pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Realizacja prawa swobody zatrudnienia (bycia zatrudnionym) w przypadku pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy – zgodnie z art. 9 pkt 1 *Konwencji* – powinna być wynikiem porozumienia pracodawcy i pracownika oraz spełniać potrzeby obydwu stron. W *Kon-*

¹⁴⁷ M. Szyłko-Skoczny, op. cit., s. 220; A. Skóra, op. cit., s. 56; K. Dreła, A. Sokół, op. cit., s. 200; I. Kalinowska, B. Kujarczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 11.

wencji podkreśla się znaczenie dobrowolności przechodzenia pracownika od pracy w pełnym wymiarze do pracy niepełnoetatowej i odwrotnie (art. 10)¹⁴⁸.

Ustanowienie *Konwencji ILO nr 175* miało na celu, po pierwsze, zapewnienie pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze takich samych praw i gwarancji jak pełnozatrudnionym, w zakresie m.in. gwarancji wynagrodzenia podstawowego, obliczanego proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy, według takich samych zasad jak wynagrodzenia pracowników pełnozatrudnionych (art. 5). Po drugie, prawa do korzystania ze świadczeń ustawowych systemu zabezpieczenia społecznego, na zasadach analogicznych do obowiązujących pracowników pełnozatrudnionych, które mogą jednak uwzględniać wymiar czasu pracy, wysokość wynagrodzenia lub wnoszonej składki lub inne parametry obowiązujące w prawie krajowym państw, które ratyfikowały *Konwencję* (art. 6).

Po trzecie, w *Konwencji ILO nr 175* pracownikom niepełnoetatowym, na równych zasadach jak pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, zagwarantowano prawo do organizowania się, uczestniczenia w porozumieniach zbiorowych i działaniach reprezentacji pracowniczych, do bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy oraz objęto ich zakazem dyskryminacji w zatrudnieniu i kształceniu (art. 4). Po czwarte, zagwarantowano im również prawo do ochrony macierzyństwa, warunków wypowiedzenia umowy o pracę, płatnych urlopów, dni świątecznych i przerw w pracy oraz do zwolnień w przypadku choroby. Przy czym wysokość świadczenia w tych przypadkach może być określana proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy lub wysokości wynagrodzenia (art. 7).

Celem *Konwencji* było zatem zapewnienie gwarancji stosownych świadczeń coraz większej grupie pracowników zatrudnionych w ramach niepełnego czasu pracy. Przy czym zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w szczególności odnosi się do stosunkowo słabszych na rynku pracy grup zawodowych – jak przykładowo do kobiet w ciąży bądź wychowujących małe dzieci, czy też do pracowników w wieku do 25 lat. Stąd też tak duża potrzeba zapewnienia tym grupom gwarancji świadczeń odnoszących się współmiernie do świadczeń dla pracowników pełnoetatowych.

Również w UE zwrócono uwagę na potrzebę zabezpieczenia praw osób zatrudnionych w różnych formach elastycznego zatrudnienia, o czym była mowa przy omawianiu koncepcji *flexicurity*. Jednakże w ustawodawstwie unijnym nie stworzono jednego aktu prawnego dotyczącego tych form zatrudnienia, lecz sformułowano opisane w rozdziale drugim wskazówki czy wytycz-

¹⁴⁸ *Konwencja ILO o pracy w niepełnym wymiarze czasu* – mimo że dotyczy problemu o dużej, wciąż narastającej skali – została dotychczas ratyfikowana tylko przez 10 państw. Polska nie ratyfikowała tego dokumentu.

ne, którymi państwa członkowskie powinny się kierować przy modernizacji prawa pracy i zobowiązano kraje UE do raportowania działań w tym zakresie.

Przed wszystkim należy zwrócić uwagę na treść art. 136 *Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską* (TWE)¹⁴⁹, zgodnie z którym celem prawa pracy Unii Europejskiej jest poprawa warunków życia i pracy, w taki sposób, aby umożliwić harmonizację warunków w tej dziedzinie przy jednoczesnym jej rozwoju. Zgodnie z orzecznictwem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) norma z art. 136 TWE nie wywiera skutku bezpośredniego, ale ma znaczenie prawne. Cytowany przepis stanowi bowiem istotną wskazówkę interpretacyjną dla wszystkich przepisów wchodzących w zakres prawa pracy. Oznacza to, że postanowienia TWE oraz innych aktów prawa wtórnego dotyczących spraw społecznych podlegają wykładni celowościowej właśnie z uwagi na zadania i priorytety prawa pracy zawarte w art. 136 TWE.

Jest to związane z tym, że wspólnym celem różnego rodzaju przepisów unijnych jest doprowadzenie do wyrównania dysproporcji w poziomach rozwoju społeczno-gospodarczego państw członkowskich, czemu służy przede wszystkim złożona polityka regionalna, obejmująca swym zasięgiem narzędzia i instrumenty innych polityk ekonomicznych. Działania prowadzone w celu wyrównywania dysproporcji rozwojowych pomiędzy różnymi państwami członkowskimi mogą być związane z koniecznością dostosowania regulacji prawnych w określonych obszarach, ale tylko wtedy, gdy jest to niezbędne z punktu widzenia potrzeby zapewnienia wzrostu dobrobytu i poprawy konkurencyjności całego ugrupowania. Dlatego też w przypadku polityki społecznej Unia nie narzuca państwom członkowskim określonej harmonizacji przepisów ustawowych i wykonawczych.

Z kolei zadania i priorytety prawa pracy, zgodnie z treścią art. 136 TWE, mają na celu promowanie zatrudnienia, poprawę warunków życia i pracy, tak aby umożliwić ich wyrównanie z jednoczesnym zachowaniem postępu, zagwarantowanie odpowiedniej ochrony socjalnej, wspieranie dialogu między partnerami społecznymi, rozwój zasobów ludzkich pozwalający podnosić i utrzymać poziom zatrudnienia oraz przeciwdziałanie wyłączeniu. Bardziej precyzuje powyższe cele art. 137 TWE, zgodnie z którym UE wspiera państwa członkowskie w takich obszarach polityki społecznej, jak:

- polepszanie środowiska pracy w celu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników,
- warunki pracy,
- zabezpieczenie społeczne i ochrona socjalna pracowników,

¹⁴⁹ *Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską* (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE 2006 C 321E).

- ochrona pracowników w przypadku wypowiedzenia umowy o pracę,
- informacja i konsultacje z pracownikami,
- reprezentacja i obrona zbiorowa interesów pracowników i pracodawców, w tym współzarządzania, z zastrzeżeniem, że nie ma to zastosowania do wynagrodzeń ani do prawa zrzeszania się, strajku czy lokautu,
- warunki zatrudnienia obywateli państw trzecich legalnie przebywających na terytorium UE,
- integracja osób wyłączonych z rynku pracy, bez uszczerbku dla art. 150 TWE dotyczącego kształcenia zawodowego,
- równość mężczyzn i kobiet w odniesieniu do ich szans na rynku pracy i traktowania w pracy,
- modernizacja systemów ochrony socjalnej, bez uszczerbku dla zabezpieczenia społecznego i ochrony socjalnej pracowników.

Treść art. 136 TWE oraz często wyrażana opinia w różnych oficjalnych dokumentach UE, iż należy przywiązywać taką samą wagę do wymiaru socjalnego, jak i do polityki ekonomicznej, miała wpływ na formowanie przepisów zawartych w *Karcie podstawowych praw socjalnych pracowników*, przyjętej przez wszystkie kraje członkowskie, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii, na posiedzeniu Rady Europy w grudniu 1989 roku w Strasburgu.

Karta podstawowych praw socjalnych pracowników miała wymiar polityczny, a nadto przy określaniu polityki zatrudnienia przypisywała istotną rolę poszczególnym państwom członkowskim, a nie Wspólnocie Europejskiej. Karta zawierała podstawowe prawa gwarantujące większe zabezpieczenia dla osób świadczących pracę, w tym w ramach EFZ, jak przykładowo:

- prawo do swobodnego przemieszczania się,
- prawo równego dostępu do zatrudnienia i płacy,
- prawo do ochrony socjalnej dla zatrudnionych.

Prawa pracownicze zawarte w *Karcie podstawowych praw socjalnych pracowników* zostały następnie uwzględnione w *Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej*¹⁵⁰, ogłoszonej w Nicei w 2000 roku. *Karta praw podstawowych UE* określiła podstawowe prawa, których należy przestrzegać przy wdrażaniu prawa unijnego. W odniesieniu do elastycznego zatrudnienia należy zwrócić uwagę na przepisy *Karty* ustalające równouprawnienie w zakresie dostępu m.in. do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy. Przy czym w przepisach omawianego aktu prawnego zaakcentowano, iż pracodawcy mają obowiązek przestrzegania tych zasad bez względu na formę, w jakiej zatrudniają pracowników (pełny bądź niepełny wymiar czasu

¹⁵⁰ *Karta praw podstawowych Unii Europejskiej* (Dz. Urz. UE 2012/C 326/02).

pracy), organizację ich pracy (np. praca na jedną czy na kilka zmian, w domu czy w firmie), jak też bez względu na to, czy pracownik pracuje w sztywnych czy elastycznych ramach czasowych¹⁵¹.

Kolejnym istotnym aktem UE, odnoszącym się do elastycznego zatrudnienia, jest *Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 4 listopada 2003 roku*, która dotyczy niektórych aspektów organizacji czasu pracy¹⁵². Dyrektywa ta ustanowiła ogólne minimalne wymagania higieny i bezpieczeństwa w odniesieniu do organizacji czasu pracy. Przepisy *Dyrektywy 2003/88/WE* uregulowały ponadto okres dobowego odpoczynku (wynoszący przynajmniej 11 godzin), przerw w pracy (15-minutowa przerwa dla zatrudnionych powyżej sześciu godzin na dobę), odpoczynku tygodniowego (przynajmniej 36 godzin), corocznego urlopu wypoczynkowego oraz aspekty pracy w porze nocnej i w systemie zmianowym.

Zgodnie z *Dyrektywą* powinno się także w Polsce wydłużyć okres rozliczeniowy, co uczyniono nowelizacją *Kodeksu pracy*, która weszła w życie 23 sierpnia 2013 roku, o czym będzie jeszcze mowa. *Dyrektywa* wprowadziła jako podstawowy czteromiesięczny okres rozliczeniowy. Jednakże, zgodnie z treścią art. 19 *Dyrektywy*, państwa członkowskie mają m.in. możliwość wydłużania okresu rozliczeniowego do sześciu miesięcy na podstawie układu zbiorowego lub porozumień zawartych pomiędzy partnerami społecznymi oraz do 12 miesięcy na podstawie układu zbiorowego lub porozumień zawartych pomiędzy partnerami społecznymi, przy zaistnieniu przyczyn obiektywnych, technicznych czy związanych z organizacją czasu pracy.

Przy czym przepisy *Dyrektywy*, a później przepisy krajowe objęły swym zasięgiem wszystkich pracowników bez względu na rodzaj zatrudnienia pracowniczego czy też wymiar czasu pracy. Stąd też duża rola tego aktu prawa unijnego przy kształtowaniu warunków zatrudnienia w ramach elastycznego zatrudnienia.

W zakresie zapewnienia ochrony pracownikom niepełnoetatowym i pracującym w ramach umów terminowych należy zwrócić uwagę na obowiązywanie dwóch dyrektyw, czyli *Dyrektywy 1997/81/WE z dnia 15 grudnia 1997 roku w sprawie Porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze godzin*¹⁵³ oraz *Dyrektywy 1999/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 roku dotyczącej Po-*

¹⁵¹ B. Gronowska, *Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela*, w: *Prawo konstytucyjne*, red. Z. Witkowski, TNOiK, Toruń 1998, s. 95 i nast.; A. Jackiewicz, *Problematyka praw człowieka w świetle Karty Praw Podstawowych w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, „*Studia Europejskie*” 2003, nr 2, s. 63.

¹⁵² *Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 roku dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy* (Dz. Urz. UE L 299/9 z 18.11.2003).

¹⁵³ *Dyrektywa 1997/81/WE z dnia 15 grudnia 1997 roku w sprawie Porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze godzin* (Dz. Urz. UE L 14 z 20.01.1998).

rozumienia ramowego w sprawie pracy na czas określony¹⁵⁴. Dyrektywy te zostały zawarte przez przedstawicieli Europejskiej Unii Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskiego Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC).

Pierwsze porozumienie ramowe dotyczące pracy w niepełnym wymiarze godzin odwoływało się do potrzeby podjęcia działań na rzecz wzrostu zatrudnienia, szczególnie poprzez zwiększenie elastyczności rynku pracy, która zaspokajałaby określone potrzeby pracodawców i pracowników. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, celem porozumienia miało być przede wszystkim usunięcie przypadków dyskryminacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu i poprawa ich satysfakcji z pracy, a także rozwinięcie tej formy zatrudnienia na zasadach dobrowolności. Chodziło też o upowszechnianie elastycznej organizacji czasu pracy w sposób uwzględniający potrzeby zarówno pracodawcy, jak i pracownicy¹⁵⁵.

Według *Dyrektywy 1997/81/WE* pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze godzin to taki, którego liczba normalnych godzin pracy, obliczona w skali tygodnia lub średnio w okresie zatrudnienia nieprzekraczającym jednego roku, jest mniejsza niż liczba normalnych godzin pracy odpowiadającego mu pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze godzin. Powyższa *Dyrektywa* wprost wskazuje na to, że z powodu wymiaru czasu pracy pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy nie mogą być traktowani w sposób gorszy niż wykonujący pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, chyba że odmienne traktowanie jest uzasadnione względami obiektywnymi. Można tu brać pod uwagę różnicowanie według stażu pracy, kwalifikacji lub czasu zatrudnienia w danej firmie. Pracodawcy powinni również uwzględniać prośby pracowników o przejście z zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin na zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy i na odwrót oraz o podwyższenie liczby godzin pracy, w przypadku występowania takiej możliwości w jednostce zatrudniającej.

Uprawnienia pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin powinny być kształtowane zgodnie z zasadą *pro rata temporis*, czyli proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy. Zasada ta spełnia rolę ochrony pracowników przed niekorzystnym dla nich udziałem przede wszystkim w wynagrodzeniach. Proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy określa się też długość urlopu wypoczynkowego. *Dyrektywa* wprowadza także zakaz dyskryminacji pracowników, którzy nie zgodzili się na zamianę pełnego wymiaru czasu pracy na niepełny.

¹⁵⁴ *Dyrektywa 1999/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 roku dotycząca Porozumienia ramowego w sprawie pracy w na czas określony* (Dz. Urz. UE L 175 z 10.07.1999).

¹⁵⁵ Tekst porozumienia w wielu punktach bezpośrednio powtarza zapisy opisanej wcześniej *Konwencji ILO nr 175*.

Drugie porozumienie ramowe, czyli *Dyrektywa 1999/70/WE*, odnosi się do problemu równego traktowania pracowników zatrudnionych na umowy o pracę na czas nieokreślony, w tym pracowników sezonowych, jednakże z wyłączeniem pracowników oddelegowanych do pracy w przedsiębiorstwie przez agencję zatrudnienia tymczasowego. Tych pracowników dotyczy inna zasada, a mianowicie *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/104/WE z dnia 19 listopada 2008 roku*. W ramach równego traktowania pracodawcy powinni im zapewnić, tak samo jak pracownikom zatrudnionym na czas nieokreślony, prawo do szkolenia zawodowego w celu doskonalenia ich umiejętności oraz kontynuowania kariery, a także uwzględniać ich przy określaniu progów ilościowych, powyżej których tworzy się w zakładzie pracy organizacje reprezentujące pracowników.

Jak wskazuje Ł. Doliński, do najważniejszych uregulowań powyższej *Dyrektywy* można zaliczyć¹⁵⁶:

- stworzenie definicji pracownika zatrudnionego na czas określony i pracownika zatrudnionego na czas nieokreślony,
- całkowity zakaz dyskryminacji pracowników zatrudnionych na czas określony, a różnice dotyczące traktowania pracowników zatrudnionych na czas określony w sposób odmienny winny być uzasadnione czynnikami obiektywnymi oraz sformułowane przez państwa członkowskie UE,
- zakaz mnożenia umów zawartych na czas określony, czyli konieczność wskazania przez państwa członkowskie UE zarówno liczby, jak i maksymalnych okresów trwania kolejnych umów zawieranych na czas określony.

Do elastycznego zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, odnoszą się również przepisy *Dyrektywy Rady 75/117/EWG z dnia 10 lutego 1975 roku w sprawie zbliżenia ustawodawstwa państw członkowskich dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet*¹⁵⁷ oraz *Dyrektywy 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnie-*

¹⁵⁶ Ł. Doliński, *Raport dotyczący analizy polskich i unijnych przepisów prawnych pod kątem elastycznych form zatrudnienia, Stan prawny na dzień 27 sierpnia 2013 roku, Człowiek – najlepsza inwestycja: Projekt PI – „Innowacyjny model godzenia przez kobiety życia zawodowego i rodzinnego”, Europejski Fundusz Społeczny 2013, s. 77–78.*

¹⁵⁷ *Dyrektywa Rady 75/117/EWG z dnia 10 lutego 1975 roku w sprawie zbliżenia ustawodawstw państw członkowskich dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet (Dz. Urz. UE L 45 z 19.02.1975).*

nia i pracy¹⁵⁸. Nie tylko zgodnie z tymi dwoma dyrektywami równość kobiet i mężczyzn jest podstawową zasadą prawa wspólnotowego. Chodzi w tym wypadku, jak precyzuje art. 4 *Dyrektywy 2006/54/WE*, o zapewnienie równości szans i równego traktowania w dziedzinie zatrudnienia, w tym zasady równego wynagradzania za jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości.

Przepis art. 1 *Dyrektywy Rady 75/117/EWG* podaje definicję równego wynagrodzenia. Zgodnie z nią przy równej pracy albo przy pracy uznanej za równorzędną prawo do równego wynagrodzenia oznacza usunięcie wszelkiej dyskryminacji na podstawie płci w odniesieniu do wszelkich składników i warunków wynagrodzenia. Jeżeli zaś w celu ustalenia wynagrodzenia zastosowany zostanie system klasyfikacji zawodowej, to musi on opierać się na kryteriach wspólnych dla pracowników obu płci i być skonstruowany tak, aby wykluczać jakąkolwiek dyskryminację ze względu na płeć.

Dodatkowo, art. 6 *Dyrektywy Rady 75/117/EWG* nakłada na państwa członkowskie obowiązek podjęcia wszelkich możliwych kroków, z uwzględnieniem stosunków wewnętrznych i systemów prawnych, w celu zapewnienia stosowania zasady równego wynagrodzenia. W szczególności zostają one zobowiązane w art. 3 tej *Dyrektywy* do usunięcia wszelkich przejawów dyskryminacji między mężczyznami i kobietami w zakresie prawa do równego wynagrodzenia, które wynikałyby z przepisów prawnych lub administracyjnych danego państwa.

Z kolei w art. 11 *Dyrektywy 2006/54/WE* kładzie się nacisk na to, żeby państwa członkowskie we współpracy z partnerami społecznymi nadal zajmowały się problemem utrzymujących się różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn oraz segregacją płci na rynku pracy za pomocą takich środków, jak elastyczne uregulowania w zakresie czasu pracy, umożliwiające mężczyznom i kobietom skuteczniejsze godzenie życia rodzinnego z zawodowym. W celu zwiększenia stopy zatrudnienia podkreśla się potrzebę tworzenia dostępnych i niedrogich struktur opieki nad dziećmi i osobami zależnymi.

Należy przy tym zwrócić uwagę, że określone w *Dyrektywie Rady 75/117/EWG* prawo do równego wynagrodzenia odnosi się także do podlegania ubezpieczeniom społecznym przez osoby zatrudnione w elastycznym czasie pracy. Stąd też, zgodnie z orzeczeniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 13 maja 1986 roku (*Bilka-Kaufhaus GmbH v Karin Weber von Hartz*)¹⁵⁹, naruszeniem art. 119 TWE jest nieobjęcie dodatkowym systemem rentowym zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, co dotyczyło

¹⁵⁸ *Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy* (wersja preredagowana) (Dz. Urz. UE L 204/23 z 26.07.2006).

¹⁵⁹ *Bilka-Kaufhaus GmbH v Karin Weber von Hartz*, Case 170/84, European Court Reports 1986-01607, ECLI: C:1986:204.

przede wszystkim kobiet. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy zakład pracy wykaże, iż jest to wyłączenie oparte na obiektywnie uzasadnionych kryteriach, niezwiązanych z dyskryminacją opartą na płci pracownika. Zgodnie z uzasadnieniem tego orzeczenia wyłączenie takiej dyskryminacji może mieć miejsce w sytuacji, w której zakład pracy udowodni, iż zgodnie ze swoimi potrzebami dąży do zmniejszenia liczby częściowo zatrudnionych pracowników. Innymi słowy, pracodawca musi udowodnić, że przy zwolnieniu pracownika kieruje się potrzebą zachowania np. elastyczności zatrudnienia numerycznej zewnętrznej. Przypomnieć można, że jest to elastyczność rozumiana jako reakcja przedsiębiorców w postaci dopasowywania wielkości i struktury zatrudnienia do popytu na rynku dóbr i usług.

Podobnie, zgodnie z orzeczeniem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 27 czerwca 1990 roku (*Maria Kowalska v Freie und Hansestadt Hamburg*)¹⁶⁰, przepis art. 119 TWE zabrania umieszczenia w układzie zbiorowym pracy klauzuli pozbawiającej prawa do uzyskania odprawy z tytułu rozwiązania stosunku pracy pracowników zatrudnionych na część etatu, o ile zdecydowanie niższy procent mężczyzn niż kobiet wykonuje taką pracę, chyba że pracodawca wykaże, iż opiera się wyłączenie na obiektywnych kryteriach, niezależnych od płci pracowników. Powyższe orzeczenie wskazuje na tendencję w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości do ochrony pracy osób wykonujących swoje obowiązki na zasadach innych niż pełnoetatowe i bezterminowe zatrudnienie. W opisywanym przypadku – w odniesieniu do kobiet świadczących pracę w ramach zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy¹⁶¹.

¹⁶⁰ *Maria Kowalska v Freie und Hansestadt Hamburg*, Case 33/89, European Court Reports 1990 I - 02591, ECLI: C:1990:265.

¹⁶¹ Cf.: L. Florek, *Równość traktowania mężczyzn i kobiet*, w: *Równość praw mężczyzn i kobiet. Ustawodawstwo Unii Europejskiej i Rady Europy Orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości i Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. Teksty i komentarze*, Centrum Praw Kobiet, KRI-SMARK, Warszawa 2001, s. 155-166.

Rodzaje elastycznego zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego w świetle przepisów polskiego prawa zatrudnienia

5.1. Formy elastycznego zatrudnienia pracowniczego

W wyniku nowelizacji *Kodeksu pracy* z dnia 25 czerwca 2015 roku¹⁶² liczba rodzajów umów o pracę zmniejszyła się z czterech do trzech, tj. pozostały: umowa o pracę na okres próbny, na czas nieokreślony i na czas określony. Nowelizacja ta dotyczyła głównie umów o pracę na czas określony, a jej celem było ograniczenie możliwości nadużywania przez pracodawców tej formy zatrudnienia. Chodziło także o zwalczanie utrzymującej się na polskim rynku pracy silnej segmentacji na pracowników zatrudnionych na „lepsze” umowy o pracę – na czas nieokreślony i „gorsze” umowy o pracę – na czas określony.

Przyspieszenie prac nad tą nowelizacją było też spowodowane wszczęciem przez Komisję Europejską wobec Polski postępowania w sprawie niezgodności przepisów *Kodeksu pracy* z wymogami opisanej powyżej *Dyrektywy Rady 99/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 roku dotyczącej Porozumienia ramowego w sprawie pracy na czas określony*. Zarzuty Komisji Europejskiej w sprawie niezgodności przepisów polskiego *Kodeksu pracy* z wymogami *Dyrektywy Rady 99/70/WE*, które zostały uwzględnione w nowelizacji *Kodeksu pracy* z dnia 25 czerwca 2015 roku, odnosiły się do trzech niżej wskazanych obszarów¹⁶³:

- krótszego okresu wypowiedzenia umów zawieranych na czas określony obowiązujących przez długi okres czasu w stosunku do długości okresu wypowiedzenia umów zawieranych na czas nieokreślony, co oznaczają zdaniem Komisji Europejskiej mniej korzystne traktowanie pracowników zatrudnionych na czas określony bez obiektywnego uzasadnienia,

¹⁶² Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy – *Kodeks pracy*..., op. cit.

¹⁶³ Uzasadnienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 19.03.2015 [online], <http://www.mpips.gov.pl/download/.../Uzasadnienie%2019.03.2015%20r.pdf> (dostęp: 15.08.2015).

- zbyt krótkiego okresu, który musi upłynąć między dwiema umowami na czas określony, aby nie były one uważane za „następujące po sobie”,
- pojęcia „zadań realizowanych cyklicznie”, w ramach którego dozwolone jest nieograniczone zawieranie następujących po sobie umów na czas określony, co nie jest wystarczająco określone prawem, aby można było zapobiegać zawieraniu nadmiernej liczby takich umów nawet w przypadku, gdy nie istnieje ku temu obiektywna podstawa.

Nowelizując *Kodeks pracy*, jak czytamy w uzasadnieniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej¹⁶⁴, ustawodawca kierował się także tym, że w Polsce umowy na czas określony są zawierane na zbyt długie okresy bez obiektywnego uzasadnienia, a celem zawierania terminowych umów o pracę nie jest długotrwałe zatrudnianie pracowników. Wieloletniemu zatrudnieniu zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego służy bowiem umowa o pracę na czas nieokreślony, która według Sądu Najwyższego stanowi standard prawa pracy najpełniej respektujący zrozumiałe potrzeby pracownika. W cytowanym uzasadnieniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przytaczany jest na potwierdzenie tej tezy wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 października 2007 roku¹⁶⁵, w którym Sąd Najwyższy stwierdził, iż „typem podstawowym, standardem prawa pracy jest umowa na czas nieokreślony. Jest to standard zdecydowanie preferowany i umacniany także w świetle *Dyrektywy (...)* z 28 czerwca 1999 roku, Nr 99/70/WE”. Dlatego też zdaniem Sądu Najwyższego, „instytucja umowy terminowej stanowi więc wyjątek, który musi być rzeczowo usprawiedliwiony interesem obu stron i nie może być przez pracodawcę nadużywany w celu obejścia przepisów o ochronie trwałości bezterminowego stosunku pracy”¹⁶⁶.

Umowa na okres próbny jest pierwszym omawianym rodzajem umowy terminowej zaliczanej do elastycznych form zatrudnienia. Jej celem jest sprawdzenie przez pracodawcę przydatności pracownika do wykonywania pracy na ustalonym przez strony stanowisku w miejscu pracy. Art. 25 § 2 *Kodeksu pracy* precyzuje, że umowa o pracę na okres próbny może być zawarta w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika i możliwości jego zatrudnienia do wykonywania pracy określonego rodzaju. Jeżeli chodzi o pracownika, to może on ustalić, czy wykonywana praca odpowiada zaproponowanym przez pracodawcę warunkom zatrudnienia. W Polsce strony nie mogą zawrzeć umowy na okres próbny w sytuacji, gdy od razu zawarły umowę o pracę

¹⁶⁴ Ibidem.

¹⁶⁵ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 października 2007 roku, sygn. akt: II PK 49/07, OSNP 2008/21-22/317.

¹⁶⁶ Uzasadnieniu Sądu Najwyższego do uchwały z dnia 16 kwietnia 1998 roku, sygn. akt: III ZP 52/97, OSNP 1998/19/558.

innego rodzaju. Maksymalny czas trwania umowy na okres próbny wynosi trzy miesiące (art. 25 § 2 k.p.). Jednakże umowa o pracę na okres próbny zawarta na czas krótszy może być wolą stron przedłużana na czas nie dłuższy niż łącznie trzy miesiące.

Możliwe jest także ponowne zawarcie umowy o pracę na okres próbny z tym samym pracownikiem w dwóch sytuacjach (art. 25 § 3 k.p.). Pierwsza to zatrudnienie pracownika w celu wykonywania innego rodzaju pracy, a druga zachodzi wtedy, gdy po upływie co najmniej trzech lat od dnia rozwiązania lub wygaśnięcia poprzedniej umowy pracownik ma być zatrudniony w celu wykonywania tego samego rodzaju pracy. Ponadto umowa o pracę zawarta na okres próbny przekraczający jeden miesiąc albo na czas określony, która uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży, ulega przedłużeniu do dnia porodu (art. 177 § 3 k.p.). Jednakże tylko pracownicy ubezpieczonej, zatrudnionej na podstawie umowy o pracę na czas określony, z którą umowa o pracę na podstawie art. 177 § 3 *Kodeksu pracy* została przedłużona do dnia porodu, przysługuje prawo do zasiłku macierzyńskiego po ustaniu ubezpieczenia¹⁶⁷.

Każda ze stron może wypowiedzieć umowę na okres próbny w czasie jej trwania. Okres wypowiedzenia oblicza się w odniesieniu do czasu trwania umowy na następujących zasadach:

- dla okresu próbnego do dwóch tygodni okres wypowiedzenia wynosi trzy dni,
- dla okresu powyżej dwóch tygodni do trzech miesięcy okres wypowiedzenia wynosi tydzień,
- dla okresu próbnego trwającego trzy miesiące okres wypowiedzenia wynosi dwa tygodnie.

Wypowiedzenie przez którąkolwiek ze stron powinno być dokonane na piśmie. Jednak, co istotne, żadna ze stron nie ma obowiązku podawania przyczyny wypowiedzenia, a to znacznie upraszcza możliwość rozwiązania umowy na okres próbny. W odniesieniu do pracodawcy jest to bowiem czynnik umożliwiający bardziej elastyczne formowanie kadry już w początkowej fazie zatrudnienia. Po ustaniu umowy na okres próbny strony mogą kontynuować zatrudnienie na podstawie umowy o pracę któregośkolwiek rodzaju.

Umowa na czas określony stanowi drugi rodzaj umowy terminowej zaliczanej do elastycznych form zatrudnienia. W umowie na czas określony więź prawna między stronami istnieje tylko przez ściśle określony czas, który wyznaczany jest wolą stron. Zgodnie z polskim prawem pryncypalnie

¹⁶⁷ Art. 30 ust. 4 *Ustawy z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa* (Dz. U. Nr 128, poz. 159 oraz z 2015 roku, poz. 1066 i 1217).

trwania umowy o pracę na czas określony może nastąpić przez wskazanie okresu, na jaki umowa została zawarta, terminu rozwiązania umowy o pracę lub innego pewnego zdarzenia przyszłego. Przy czym zdarzeniem pewnym jest w opinii Sądu Najwyższego, wyrażonej w orzeczeniu z dnia 15 grudnia 1956 roku¹⁶⁸, zdarzenie, które w konkretnej sytuacji umawiające się strony przewidują, gdyż znają okoliczności uzasadniające wprowadzenie do umowy tego zdarzenia jako powodującego wygaśnięcie stosunku pracy.

Termin zakończenia tej umowy powinien być oznaczony bądź bezpośrednio przez wskazanie określonej daty, bądź pośrednio przez wskazanie okoliczności, której nadejście jest z góry stronom znane oraz pewne (np. zakończenie roku szkolnego), a która spowoduje rozwiązanie umowy. Należy ponadto zauważyć, że do zawarcia umowy o pracę na czas określony dochodzi także wówczas, gdy strony wprawdzie zgodnie oświadczyły, że zamierzają nawiązać stosunek pracy na czas określony, nie uzgodniły jednak terminu ustania stosunku pracy¹⁶⁹.

Przed nowelizacją *Kodeksu pracy* z dnia 25 czerwca 2015 roku ustalenie maksymalnego okresu, na który umowa na czas określony mogła zostać zawarta, nie podlegało kodeksowym ograniczeniom. Jednakże z powodu nadużywania zawierania terminowych umów o pracę, czyli przedłużania czasu trwania tej umowy na zbyt długi okres bez umotywowanej przyczyny, w nowelizacji tej określono, że okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony, a także łączny okres zatrudnienia na podstawie umów o pracę na czas określony, zawieranych między tymi samymi stronami stosunku pracy, nie może przekraczać 33 miesięcy (art. 25¹ § 1 k.p.).

Jak czytamy w uzasadnieniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej¹⁷⁰, państwa członkowskie stosują różne maksymalne okresy, na które umowa na czas określony może zostać zawarta, jak przykładowo: okres dwóch – trzech lat w Czechach, Niemczech, Słowacji, Szwecji, okres 18 miesięcy we Francji, czterech lat w Wielkiej Brytanii i pięciu lat na Węgrzech. Przyjęty 33-miesięczny okres stanowił kompromis pomiędzy oczekiwaniami pracowników reprezentowanych w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych przez związki zawodowe, które były za okresem 18-miesięcznym, a oczekiwaniami organizacji pracodawców, które postulowały okres 48-miesięczny.

Innym ograniczeniem w zakresie stosowania umowy o pracę na czas określony jest liczba umów, które mogą być zawierane po sobie między tymi samymi stronami. Zgodnie z nowelizacją *Kodeksu pracy* z dnia 25 czerwca

¹⁶⁸ Orzeczenie Sądu Najwyższego z dnia 15 grudnia 1956 roku, sygn. akt: 4 Cr 35/56, PZS 1957/5/56.

¹⁶⁹ Cf.: Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 maja 1995 roku, sygn. akt: I PRN 11/95, OSNAP 1995/20/250.

¹⁷⁰ Uzasadnienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 19.03.2015 roku, op. cit. [online].

2015 roku łączna liczba umów na czas określony nie może przekraczać trzech (art. 25¹ § 1 k.p.). Natomiast jeżeli okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony przekracza 33 miesiące lub liczba zawartych umów na czas określony jest większa niż trzy, pracownik począwszy od dnia następnego po upływie tego okresu lub od dnia zawarcia czwartej umowy o pracę na czas określony, jest już zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony (art. 25¹ § 3 k.p.).

Dodatkowo, w celu wyłączenia możliwości obchodzenia ograniczenia zawierania czwartej i kolejnych umów na czas określony, m.in. przez tworzenie aneksów przedłużających jedną umowę o pracę na czas określony, w art. 25¹ § 2 *Kodeksu pracy* ustalono, że uzgodnienie między stronami w trakcie trwania umowy o pracę na czas określony dłuższego okresu wykonywania pracy na podstawie tej umowy uważa się za zawarcie, od dnia następującego po jej rozwiązaniu, kolejnej umowy o pracę na czas nieokreślony.

Można więc powiedzieć, że zawarcie kolejnej, tj. czwartej umowy na czas określony z tym samym pracownikiem lub przekroczenie limitu 33 miesięcy skutkuje automatyczną zamianą umowy na czas określony na zatrudnienie w oparciu o umowę na czas nieokreślony. Co więcej, długość przerwy pomiędzy umowami na czas określony zawieranyymi z tym samym pracownikiem nie ma już znaczenia.

Na podstawie art. 25¹ § 4 *Kodeksu pracy* przepis dotyczący przekształcenia kolejnej umowy na czas określony w umowę na czas nieokreślony nie obejmuje jednak umów zawartych na czas określony:

- w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy,
- w celu wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym,
- w celu wykonywania pracy przez okres kadencji,
- w przypadku, gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie.

W przypadku zawarcia umowy o pracę na czas określony we wszystkich wyżej wskazanych czterech przypadkach pracodawca powinien określić w umowie ten cel lub okoliczności tego przypadku, przez zamieszczenie informacji o obiektywnych przyczynach uzasadniających zawarcie takiej umowy (art. 25¹ § 5 k.p.). Jednakże w tym ostatnim, czwartym przypadku, nie obowiązują przepisy dotyczące 33-miesięcznego okresu zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony lub limitu trzech umów tylko wtedy, jeżeli zawarcie umowy na czas określony służy zaspokojeniu rzeczywistego okresowego zapotrzebowania i jest niezbędne w tym zakresie w świetle wszystkich okoliczności zawarcia umowy. Ponadto pracodawca jest wówczas zobowiązany zawiadomić właściwego okręgowego inspektora

pracy, w formie pisemnej lub elektronicznej, o zawarciu takiej umowy o pracę wraz ze wskazaniem przyczyn jej zawarcia, w terminie pięciu dni roboczych od dnia jej zawarcia. Jeżeli pracodawca naruszy obowiązek zawiadomienia właściwego okręgowego inspektora pracy, popełnia wykroczenie zagrożone karą grzywny od tys. do 30 tys. zł (art. 281 pkt 1a k.p.). Obowiązek wskazania przyczyn zawarcie umowy na czas określony nie występuje natomiast w pozostałych celach wskazanych w art. 25¹ § 4 *Kodeksu pracy*, gdyż cele te są określone wprost w ustawie.

Każda ze stron może rozwiązać umowę o pracę na czas nieokreślony za wypowiedzeniem w dalszym ciągu bez podawania przyczyn tego wypowiedzenia, co ułatwia pracodawcom rozwiązywanie umów (art. 32 § 1 k.p.). W wyniku nowelizacji z dnia 25 czerwca 2015 roku zrównaniu uległy też okresy wypowiedzenia umowy na czas określony i czas nieokreślony. Kiedyś okres wypowiedzenia umowy na czas określony wynosił każdorazowo dwa tygodnie. Obecnie w przypadku umowy na czas określony i na czas nieokreślony (art. 36 § 1 k.p.) okres wypowiedzenia zależy od okresu zatrudnienia u pracodawcy. Okresy wypowiedzenia umowy na czas nieokreślony wynoszą więc odpowiednio, dla pracownika zatrudnionego u danego pracodawcy:

- przez okres krótszy niż sześć miesięcy – dwa tygodnie,
- przez okres co najmniej sześciu miesięcy – miesiąc,
- przez okres co najmniej trzech lat – trzy miesiące.

Należy też dodać, że umowa o pracę na czas określony, tak samo jak na czas nieokreślony, może ulec wcześniejszemu rozwiązaniu w razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy albo z innych przyczyn nie dotyczących pracowników. Wówczas pracodawca w celu wcześniejszego rozwiązania umowy o pracę może skrócić najwyżej do jednego miesiąca okres trzymiesięcznego wypowiedzenia. W tej sytuacji pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za pozostałą część okresu wypowiedzenia. Poza tym pracodawca będzie mógł zwolnić pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia wszystkich trzech rodzajów umów o pracę. Pracownik zachowa prawo do wynagrodzenia w takiej samej wysokości jak w przypadku świadczenia pracy (art. 36² k.p.).

Umowa na czas zastępstwa jest rodzajem umowy terminowej, stanowiącej formę elastycznego zatrudnienia. Elementem różnicującym umowy o pracę może być również ich cel. W ramach nowelizacji *Kodeksu pracy*, która miała przynieść uelastycznienie stosunku pracy, wprowadzono do niego umowę o pracę zawieraną na czas zastępstwa pracownika podczas jego usprawiedliwionej nieobecności. Ta „umowa celowa” jest szczególnym rodzajem umowy na czas określony.

Umowa na czas zastępstwa może zostać zawarta w celu zatrudnienia pracownika na okres zastępowania innego pracownika, który jest nieobec-

ny w pracy z usprawiedliwionych przyczyn (np. choroby, urlopu macierzyńskiego itp.). W umowie na czas zastępstwa zakres zadań pracownika powinien być zbliżony do zakresu zadań osoby zastępowanej, ale nie musi być identyczny, podobnie jak wysokość wynagrodzenia. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, kiedy pracodawca zatrudnia osobę na czas zastępstwa w niepełnym wymiarze godzin, a pracownik zastępowany pracował na pełen etat, do czego pracodawca ma prawo. Dodatkowo umowa na czas zastępstwa wiąże się z ograniczeniem szczególnej ochrony stosunku pracy. Mianowicie na podstawie art. 177 § 3¹ *Kodeksu pracy*, umowa na czas zastępstwa, w przeciwieństwie do „typowej” umowy na czas określony, nie ulega przedłużeniu do dnia porodu, jeżeli uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży.

Przykładowo, zdaniem I. Kalinowskiej, B. Kujszczyk, M. Mańturz i B. Świercz, umowa na czas zastępstwa stanowi jedną z mniej korzystnych umów o pracę. Dotyczy to zwłaszcza kobiet z uwagi na treść przepisu art. 177 § 3¹ *Kodeksu pracy*. Jednakże pracownik zatrudniony w oparciu o umowę na czas zastępstwa ma prawo do urlopu, ubezpieczenia społecznego, czyli bezpłatnej opieki medycznej i zwolnienia lekarskiego oraz do odbycia stażu pracy. Dlatego też według tych autorek umowa na zastępstwo może być lepszym rozwiązaniem niż zatrudnienie w oparciu o umowę cywilnoprawną¹⁷¹.

Okresy wypowiedzenia, które obowiązują przy umowie na czas nieokreślony, są stosowane także w przypadku wypowiedzenia umowy o pracę zawartej w celu zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy (uchylenie art. 33¹ k.p.), jednakże tylko w sytuacji, gdy pracodawca wypowiada umowę o pracę pracownikowi – zastępcy. Nie jest natomiast konieczne wypowiedzenie takiej umowy, gdy zastępowany pracownik powraca do pracy, gdyż umowa ta rozwiązuje się z chwilą jego powrotu do pracy, a dokładnie z dniem poprzedzającym dzień jego powrotu. Ponadto, umowa na czas zastępstwa może zostać rozwiązana za wypowiedzeniem dokonany przez jedną ze stron.

Zatrudnienie sezonowe to kolejny szczególny rodzaj pracy terminowej. Przyjmuje się, że praca sezonowa jest uzależniona od pory roku czy warunków atmosferycznych i trwa przez określony czas. Podstawą prawną zatrudnienia sezonowego jest najczęściej umowa o pracę na czas określony. Do umowy o pracę pracowników sezonowych mają też zastosowanie przepisy art. 29 *Kodeksu pracy* regulujące treść umowy o pracę oraz obowiązek zawarcia takiej umowy na piśmie.

W *Kodeksie pracy* nie ma przepisu stanowiącego wprost o tym, że z pracownikiem sezonowym nie można nawiązać stosunku pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, ale istota pracy sezonowej raczej przemawia przeciwko takiej możliwości. Ponadto Sąd Najwyższy w wyroku

¹⁷¹ I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 16–17.

z dnia 3 kwietnia 1986 roku¹⁷² uznał, że praca sezonowa oznacza pracę wykonywaną przez część roku, związaną z określonym sezonem, z właściwą porą roku, a zwłaszcza z warunkami atmosferycznymi. Wobec tego trudno uznać za odpowiednią w przypadku pracy sezonowej umowę na czas nieokreślony właśnie z tej przyczyny, że jej cel sprzeciwia się pojęciu pracy sezonowej.

Kodeks pracy nie zawiera definicji pracownika sezonowego, wobec tego do osoby wykonującej pracę sezonową stosuje się ogólną definicję pracownika z art. 2 i 22 § 2 *Kodeksu pracy*. Przy czym ustanawia się dla pracowników sezonowych szczególne regulacje w zakresie m.in. możliwości powtarzania umów sezonowych czy rozwiązania umowy z powodu likwidacji bądź upadłości pracodawcy.

Do umowy o pracę sezonową na czas określony nie ma zastosowania zawarta w art. 25¹ § 1 *Kodeksu pracy* zasada przekształcenia się kolejnej umowy o pracę na czas określony w umowę na czas nieokreślony, o czym już była mowa. Z przepisu art. 25¹ § 4 pkt 2 *Kodeksu pracy* jednoznacznie wynika, że zasada przekształcenia umowy na czas określony w umowę na czas nieokreślony nie dotyczy umów zawartych w celu wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym. Wobec tego dopuszczalne jest zawieranie po sobie wielu umów w celu wykonywania prac sezonowych, które nie przekształcają się w umowę na czas nieokreślony. Omawiana regulacja stanowi istotne udogodnienie dla pracodawcy, który zatrudnia pracownika, gdyż nie ponosi on ryzyka związanego z koniecznością kontynuowania zatrudnienia po zrealizowaniu przez pracownika powierzonego mu zadania.

Dodatkowo, umowa o pracę sezonową, stanowiąca rodzaj umowy o pracę na czas nieokreślony, może być poprzedzona umową na okres próbny nieprzekraczający trzech miesięcy, zgodnie z art. 25 § 2 *Kodeksu pracy*. Również w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy *Kodeks pracy* przewiduje dla pracodawcy możliwość rozwiązania z pracownikiem umowy sezonowej, bez względu na regulacje w tym zakresie zawarte w umowie. Mianowicie, w wypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, umowa o pracę zawarta na czas określony może być rozwiązana przez każdą ze stron w okresie krótszym niż trzy miesiące, ale trwającym przynajmniej miesiąc.

Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy stanowi następną formę elastycznego zatrudnienia. Przepisy *Kodeksu pracy* regulują zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zgodnie z wprowadzonym do *Kodeksu pracy* w 2003 roku¹⁷³ art. 29² § 1, dopuszczalne jest zawarcie z pracownikiem umowy o pracę przewidującą zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przepis ten warunkuje jednak zawarcie takiej umowy poprzez

¹⁷² Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 kwietnia 1986 roku, sygn. akt: III URN 20/86.

¹⁷³ Są to zmiany zgodnie z wymogami wynikającymi z *Dyrektywy UE 1997/81/WE*.

zabezpieczenie praw zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy. Taka forma pracy nie może być więc powodem do dyskryminacji oraz nierównego traktowania w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Omawiana umowa nie może powodować również ustalenia warunków pracy i płacy w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą bądź podobną pracę w pełnym wymiarze, z uwzględnieniem jednak proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń, związanych z pracą, do wymiaru czasu pracy.

Należy jednak zauważyć, że choć przed wejściem w życie w 2003 roku art. 29² *Kodeks pracy* nie zawierał żadnej szczególnej regulacji odnoszącej się do zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, to dopuszczalność zawierania umów o pracę w niepełnym wymiarze, jako wynikająca z zasady swobody umów, nie była kwestionowana. *Kodeks pracy* dopuszczał w art. 29² możliwość zawarcia umowy o pracę ustalającą zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, nie podawał przy tym definicji tak skonstruowanej umowy. Implikowało to dowolność w określaniu w umowie niepełnego wymiaru czasu pracy (np. punkty procentowe jak 50% czy ułamki $\frac{1}{4}$ etatu). Można jednak przyjąć, że skoro *Kodeks pracy* określa maksymalny wymiar czasu pracy, który nie może przekroczyć ośmiu godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym czterech miesięcy (art. 129 § 1 k.p.) lub przedłużonym z powodu uzasadnionych przypadków przyczynami obiektywnymi, technicznymi czy też dotyczącymi organizacji pracy do 12 miesięcy (art. 129 § 2 k.p.), to zatrudnieniem w niepełnym wymiarze jest każde zatrudnienie krótsze niż pełny wymiar czasu pracy (osiem godzin na dobę lub przeciętnie 40 godzin tygodniowo).

Ratio legis wprowadzenia do *Kodeksu pracy* art. 29² było zapewnienie możliwości podejmowania przez pracownika zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, zależnie od jego wyboru. Dodatkowo, *Kodeks pracy* przewiduje powinność uwzględnienia przez pracodawcę, w miarę możliwości, wniosku pracownika dotyczącego zmiany wymiaru czasu pracy, określonego w umowie o pracę. Pracodawca powinien także informować pracowników o możliwości zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Celem zasady swobody przepływu między obiema formami zatrudnienia – tradycyjną (pełny etat) i elastyczną (część etatu) – było umożliwienie pracodawcy i pracownikowi dostosowania umowy do zmiennych potrzeb i możliwości każdej ze stron stosunku pracy.

Autor J. Wratny wskazuje, że elastyczność zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy przejawia się w nieograniczonych możliwościach dzielenia pełnego „etatu” oraz w możliwości kojarzenia zatrudnienia częściowego ze szczególnymi rozwiązaniami z zakresu czasu pracy (indywidual-

ne rozkłady, praca weekendowa itp.). Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy traktowane może być także jako środek do zwalczania bezrobocia – korzystny dla pracodawcy i pracownika, o czym już była mowa. Ten rodzaj zatrudnienia pozwala, z jednej strony, dopasować liczbę godzin pracy zatrudnianego pracownika do rzeczywistych potrzeb pracodawcy. Z drugiej strony, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy pozwala pracownikowi zawrzeć umowę o pracę w takim wymiarze, który będzie dostosowany do jego indywidualnych możliwości. Z tego właśnie względu uznaje się, że zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy jest bardzo korzystne dla niektórych pracowników, np. osób niepełnosprawnych, kontynuujących naukę równoległe z zatrudnieniem czy rodziców opiekujących się małymi dziećmi¹⁷⁴.

Kodeks pracy zabezpiecza zachowanie w art. 29² § 1 takich samych uprawnień dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy co dla zatrudnionych na pełen etat i dodatkowo precyzuje niektóre warunki zatrudnienia. W szczególności art. 154 § 2 stanowi, że wymiar urlopu dla pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy ustala się proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy tego pracownika, biorąc za podstawę wymiar urlopu określony w art. 154 § 1, tj. 20 dni – jeśli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat lub 26 dni – jeśli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat. Ponadto pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy ma prawo wykorzystać przysługujący mu urlop w te dni, które są dla niego dniami pracy.

Umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy nie stanowi ograniczenia dla pracownika pod względem wykonywania pracy nadliczbowej oraz stosownego wynagrodzenia za tę pracę. Zgodnie z dyspozycją art. 151 § 5 *Kodeksu pracy*, strony stosunku pracy są obowiązane przy zawieraniu umowy o pracę do ustalenia w niej dopuszczalnej liczby godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy pracownika zatrudnionego w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przekroczenie tej dopuszczalnej liczby godzin pracy uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do wynagrodzenia, o którym mowa w art. 151¹ § 1 *Kodeksu pracy*. W przepisach nie wskazano jednak wzoru zapisu umowy dotyczącego pracy nadliczbowej w niepełnym wymiarze czasu pracy. Stąd też to strony – w granicach dopuszczalnych przez *Kodeks pracy* – mogą swobodnie ustalać jej zakres – stosownie do potrzeb i możliwości. Przy czym do obowiązków pracodawcy należy określenie, po ustaleniu konkretnego wymiaru czasu pracy pracownika, w rozkładzie czasu pracy, w jakich dniach i po ile godzin pracownik będzie wykonywać swoją pracę.

¹⁷⁴ Cf.: J. Wratny, op. cit., s. 26–27.

Dyskryminacja pracowników niepełnoetatowych jest wprawdzie ograniczona, ale nadal w pewnym stopniu ma miejsce. Dotyczy m.in. wynagrodzenia za pracę w godzinach przekraczających umówiony wymiar czasu pracy. W związku z powyższym należałoby – co postuluje przykładowo Komisja Kodyfikacyjna – wprowadzić przepis uznający cały czas wykonywania pracy ponad obowiązujący pracownika wymiar za pracę w godzinach nadliczbowych, a więc wynagradzaną z dodatkiem za pracę w nadgodzinach, zamiast – jak to jest obecnie – odsyłać w tej kwestii do umowy z pracodawcą. Pracownicy zatrudnieni na części etatu są bowiem słabiej zintegrowani z pozostałą częścią załogi i w mniejszym stopniu uczestniczą w życiu firmy.

Telepraca, stanowiąca popularną w krajach najbardziej rozwiniętych EFZ, jest nową formą świadczenia pracy w polskim systemie prawa pracy. Jak pisze E. Bąk, po raz pierwszy wprowadzono ją w firmie F. International Group w Wielkiej Brytanii w latach 60. XX wieku. W firmie tej stworzono kobietom możliwość łączenia pracy zawodowej z wychowaniem dzieci poprzez wykonywanie powierzonych im zadań w domu w wymiarze 40% ich czasu pracy¹⁷⁵.

Za twórcę terminu telepraca uznaje się amerykańskiego fizyka J. M. Nillesa, który określił telepracę jako „każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (przykładowo – telekomunikacją, komputerami)”. Dla niego telepraca jest to „przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy”¹⁷⁶. Jak pisze A. Skóra, telepraca stanowi każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez pracownika określonego przedsiębiorstwa poza tradycyjnym miejscem pracy, przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej w celu transformacji i przesyłu efektów pracy¹⁷⁷. Natomiast A. Chobot rozumie telepracę jako pracę świadczoną na podstawie umowy o pracę, w oddaleniu od pracodawcy i przy wykorzystaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Jest ona wykonywana dla pojedynczego pracodawcy za wynagrodzeniem¹⁷⁸.

Ze względu na miejsce wykonywania telepracy, można wyróżnić cztery podstawowe sposoby jej świadczenia¹⁷⁹:

- telepraca domowa (*Telehomeworking*), czyli praca wykonywana tylko w domu. Osoby mogą wykonywać pracę na własny rachunek i świadczyć usługi na rzecz kilku zleceniodawców,

¹⁷⁵ E. Bąk, op. cit., s. 97.

¹⁷⁶ J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 21.

¹⁷⁷ A. Skóra, op. cit., s. 59–60.

¹⁷⁸ A. Chobot, op. cit., s. 161–165.

¹⁷⁹ Vide: *Vademecum...*, op. cit., s. 139; I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 21; E. Bąk, op. cit., s. 99–100.

- telepraca mobilna lub nomadyczna (*Nomadic teleworking*), czyli praca wykonywana poza domem pracownika, np. u klienta, w podróży, w hotelu. Dotyczy ona głównie pracowników działów sprzedaży, inżynierów eksploatacyjnych, przedstawicieli ubezpieczeniowych. Pracownicy w tym wypadku mogą być zatrudnieni w klasyczny sposób, ale bez konieczności świadczenia pracy w biurze,
- telepraca przemienna (*Homebased teleworking*), w ramach której pracownik część zadań wykonuje poza siedzibą organizacji, najczęściej w domu, a część w siedzibie pracodawcy,
- telepraca sporadyczna lub uzupełniająca (*Supplementary teleworking*), czyli praca wykonywana zasadniczo przez pracownika w biurze pracodawcy, który jednak w przypadku potrzeby wykonania określonego zadania, jak np. projektu, wykonuje ją w domu lub w innym miejscu poza siedzibą pracodawcy,
- telepraca w telecentrum (*Ad-hoc teleworking*), czyli miejscu wyposażonym w odpowiednie stanowiska komputerowe z podłączeniem do internetu, przystosowane do wykonywania pracy na odległość. W tym rodzaju telepracy niezbędne jest posiadanie wirtualnych biur nazywanych właśnie telecentrami. Stanowią one ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające realizowanie zadań za pośrednictwem narzędzi technologii informacyjno-komunikacyjnej. Telecentra mogą stanowić własność zarówno jednej, jak i wielu instytucji. Ten typ telepracy dotyczy zatem pracowników świadczących pracę w odpowiednio wyposażonym biurze firmy, którzy tylko w wyjątkowych przypadkach mogą wykonywać pracę w domu.

Za jedno z narzędzi aktywnej polityki zatrudnienia można uznać telechatki i bardziej od nich rozbudowane telewioski, które stanowią odmiany telecentrów. Telechatki pochodzą ze Skandynawii i są to ośrodki pełniące przede wszystkim role społeczne, w przeciwieństwie do nastawionych komercyjnie telecentrów. Telechatki organizuje się w adoptowanych do tego celu pomieszczeniach wiejskich. Pierwotnie były tworzone, aby zapewnić dostęp do najnowszych technologii dla ludzi żyjących z dala od miast. Ich rola nadal polega na organizacji różnego typu szkoleń, pomaganiu mieszkańcom w szukaniu pracy, a także umożliwieniu jej świadczenia w systemie telepracy. Dlatego też niektórzy użytkownicy telechatek pracują w nich dla swojego pracodawcy w pełnym wymiarze godzin, a inni biorą tylko udział w szkoleniach lub korzystają z udostępnianej im tam infrastruktury. Z kolei, o telewiosce mówimy wtedy, kiedy cała wioska, czyli wszystkie jej budynki, jest wyposażona w potrzebną infrastrukturę umożliwiającą komunikację między członkami wioski i świadczenie pracy na odległość. Jak podkreśla E. Bąk, telewioski stanowią przykład przyszłościowego elastycznego systemu zatrudnienia,

charakterystycznego dla gospodarek opartych na wiedzy oraz przeznaczone są dla ludzi wolących wiejski styl życia, którzy mogą świadczyć pracę na zasadach telepracy¹⁸⁰.

Komisja Europejska w cytowanej już białej księdze zatytułowanej *Wzrost, konkurencyjność i zatrudnienie*¹⁸¹ z 1993 roku wskazuje na potrzebę promowania telepracy, traktując ją jako ważne zjawisko społeczne, przydatne przy zarządzaniu zasobami ludzkimi i optymalizacji dostępu do pracy różnym grupom pracowników. Tłumaczy to, dlaczego upowszechnianie telepracy stało się elementem europejskiej strategii zatrudnienia, która, jak już było wspomniane wcześniej, została oparta na idei *flexurity*.

W celu realizacji postulatów zawartych w białej księdze z 1993 roku zainicjowano w 1996 roku specjalny program zatytułowany „European Telework Development” (ETD)¹⁸², wspierany przez Komisję Europejską. Miał on stanowić wkład w rozwój społeczeństwa informacyjnego na terenie UE, poprzez zwiększanie świadomości i wiedzy na temat telepracy, a także telehandlu i telekooperacji. W ramach tego programu stworzono sieci krajowych i europejskich punktów kontaktowych oraz powołano koordynatorów ds. identyfikacji osób. Zadaniem tych miejsc i osób jest wspieranie rozwoju w Europie zdolności technologicznych w zakresie telepracy i formułowania odpowiednich polityk. Narzędziem upowszechniania informacji na temat działań dotyczących telepracy stała się strona internetowa: European Telework Online web site (<http://www.eto.org.uk>).

Następnie w dniu 16 lipca 2002 roku zawarto *Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy*, którego postanowienia powinny być brane pod uwagę przy wykładni przepisów o telepracy stosowanych w krajach członkowskich UE. W pierwszym akapicie tego porozumienia czytamy, że w kontekście *Europejskiej strategii zatrudnienia* Rada Europy zaprosiła partnerów społecznych do negocjowania warunków modernizacji organizacji pracy, w tym EFZ, w celu uczynienia przedsiębiorstw wydajniejszymi i bardziej konkurencyjnymi oraz ułatwienia im osiągnięcia koniecznej równowagi między elastycznością i bezpieczeństwem socjalnym zatrudnienia.

Według partnerów społecznych tworzących to porozumienie, telepraca powinna być traktowana przez organizacje gospodarcze i zajmujące się świadczeniem usług publicznych jako sposób na modernizację organizacji ich pracy. Dla pracowników telepraca stanowi narzędzie ułatwiające godzenie pracy i życia prywatnego, dające im szansę na większą niezależność od pracodawcy w wykonywaniu zadań. Zdaniem sygnatariuszy tego porozumienia,

¹⁸⁰ E. Bąk, op. cit., s. 100-101.

¹⁸¹ *White Paper, Growth...*, op. cit., s. 24, 26, 81, 93.

¹⁸² Vide: *European Telework Development – Intro 1 – The Commons* [online], <http://www.ecoplan.org/commons/info-soc/articles/ee-std1.htm> (dostęp: 16.09.2015).

jeśli Europa chce stać się społeczeństwem informacyjnym, musi też zachęcać do wdrażania telepracy w taki sposób, żeby zwiększanie elastyczności szło w parze z zachowaniem bezpieczeństwa socjalnego, a także aby rosła jakość pracy i szanse osób niepełnosprawnych na znalezienie pracy.

W porozumieniu podkreśla się, że telepraca obejmuje szerokie i szybko rozwijające się spektrum różnego rodzaju warunków i praktyk związanych z jej świadczeniem. Z tego powodu partnerzy społeczni wybrali definicję telepracy, która określa różne formy regularnej pracy. Zgodnie z nią telepraca jest formą organizacji lub wykonywania pracy, z wykorzystaniem technologii informacyjnej, w ramach umowy o pracę lub innego rodzaju zatrudnienia, wówczas, gdy praca, która może być również wykonywana w siedzibie pracodawcy, jest regularnie wykonywana poza jego siedzibą. Telepracownikiem jest natomiast każda osoba wykonująca pracę zgodnie z przytoczoną definicją.

W porozumieniu sformułowano różne zalecenia dotyczące telepracy. Wybrane z nich zostaną przedstawione poniżej. W omawianym porozumieniu przede wszystkim podkreślano to, że telepracownik powinien w zakresie warunków zatrudnienia korzystać z tych samych praw co pracownik zatrudniony w siedzibie pracodawcy. Przykładowo, telepracownicy powinni mieć zapewniony identyczny dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju kariery, a także być objęci tymi samymi politykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jak inni zatrudnieni. Telepracownik musi też, jeżeli tego potrzebuje, otrzymać odpowiednie wykształcenie techniczne w zakresie umiejętności niezbędnych do wykonywania telepracy, podobnie jak i kierownicy mający zarządzać telepracą.

Ponadto, pracodawca powinien być też odpowiedzialny za podjęcie odpowiednich działań, szczególnie w odniesieniu do oprogramowania, aby zapewnić ochronę danych wykorzystywanych i przetwarzanych przez telepracownika w celach zawodowych. Powinien informować telepracownika o wszystkich przepisach prawa i zasadach firmy, które dotyczą ochrony danych. Obowiązkiem telepracownika jest przestrzeganie tych zasad.

W porozumieniu podkreśla się, że pracodawca powinien także szanować prywatność telepracownika, dlatego wszelkie systemy monitorowania jego pracy mogą być umieszczane stosownie do celu tego typu działań oraz zgodnie z przepisami obowiązującego prawa. Według powszechnie przyjętej zasady pracodawca jest odpowiedzialny za zapewnienie, instalację i konserwację sprzętu niezbędnego do wykonywania telepracy, chyba że telepracownik wykorzystuje w pracy własny sprzęt. Jeśli telepraca jest wykonywana regularnie, pracodawca powinien kompensować lub pokrywać bezpośrednie koszty pracy, w szczególności te odnoszące się do komunikacji¹⁸³.

¹⁸³ *European Framework Agreement on Telework*, ETUC (and the liaison committee EURO-CADRES/CEC), UNICE/UEAPME and CEEP, Brussels, 16.07.2002, s. 1-4.

Przy przygotowywaniu nowelizacji polskiego *Kodeksu pracy* w zakresie telepracy kierowano się także zaleceniami zawartymi w *Europejskim porozumieniu ramowym w sprawie telepracy*. Telepraca została wprowadzona do *Kodeksu pracy Ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*¹⁸⁴. Nowelizacja ta uregulowała telepracę jako jedną z form zatrudniania pracowniczego. Na podstawie art. 67⁵ § 1 praca świadczona w ramach telepracy może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy (np. w miejscu zamieszkania pracownika), z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

Telepracownik wykonuje pracę w warunkach określonych przez ustawodawcę i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę określa się w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową¹⁸⁵. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, warunki stosowania telepracy określa pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Telepraca, jako elastyczna forma zatrudnienia, może zostać zastosowana przy zawieraniu umowy o pracę albo pracownik może przejść na wykonywanie pracy w tym trybie w trakcie zatrudnienia. Przy czym w trakcie zatrudnienia zmiana warunków wykonywania pracy na telepracę może nastąpić na mocy porozumienia stron i to zarówno z inicjatywy pracownika, jak i pracodawcy. Każdorazowo jednak pracodawca powinien w miarę możliwości uwzględnić wnioski pracownika dotyczące wykonywania pracy w formie telepracy.

Umowa dotycząca świadczenia telepracy, oprócz informacji niezbędnych przy typowej umowie o pracę, powinna zgodnie z art. 67¹⁰ *Kodeksu pracy* dodatkowo zawierać określenie jednostki organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy telepracownika, a także wskazanie osoby lub organu odpowiedzialnych za współpracę z telepracownikiem oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy. Na pracodawcę zatrudniającego telepracownika nałożony jest obowiązek (chyba że strony ustaliły inaczej w odrębnej umowie) dostarczenia sprzętu niezbędnego do wykonywania powierzonych prac, ubezpieczenia go, pokrycia kosztów związanych z jego instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją oraz zapewnienia pracownikowi pomocy technicznej i niezbędnych szkoleń.

¹⁸⁴ *Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw* (Dz. U. z 2007 roku Nr 181, poz. 1288).

¹⁸⁵ W przypadku, gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami.

W sytuacji, gdy telepraca podjęta została w trakcie zatrudnienia, a pracownik bądź pracodawca uznaje, że zatrudnienie w ramach telepracy go nie satysfakcjonuje, to na podstawie art. 67⁸ § 1 pkt 2 *Kodeksu pracy* każda ze stron w terminie trzech miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. W takim wypadku strony ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy jednak niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Dodatkowo korzystna dla pracownika jest okoliczność, że jeżeli jego zgłoszenie zostanie złożone po upływie trzech miesięcy od podjęcia pracy, to pracodawca powinien – w miarę możliwości – uwzględnić wniosek. Ponadto należy wskazać, że ewentualny brak zgody pracownika na propozycję pracodawcy realizowania telepracy lub zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę.

Na podstawie art. 67¹⁴ *Kodeksu pracy* pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu wykonywania pracy. Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę m.in. w zakresie wykonywania pracy oraz w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, jednakże zawsze za uprzednią zgodą telepracownika. Ta zgoda może być wyrażona na piśmie albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość. Ponadto pracodawca ma obowiązek dostosować sposób przeprowadzania kontroli do miejsca wykonywania pracy i jej charakteru. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może także naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

Zgodnie z art. 67¹⁵ *Kodeksu pracy* telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń w celu podniesienia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy. Pracownik nie może być też w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu podjęcia pracy w formie telepracy, jak również odmowy podjęcia takiej pracy.

Pracodawca ma obowiązek (na podstawie art. 67¹⁶ k.p.) umożliwić telepracownikowi na zasadach przyjętych dla ogółu pracowników przebywanie na terenie zakładu pracy, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych oraz prowadzonej działalności socjalnej.

Świadczenie pracy w opisywanej formie najczęściej znajduje zastosowanie w takich branżach, jak: informatyka, marketing i *public relations*, usługi księgowe, grafika komputerowa, działalność edytorsko-redakcyjna, tłumaczenia, usługi prawnicze i doradztwo. Telepraca jest też popularna w przypadku świadczenia wszelkich prac twórczych, takich jak: badania, analizy, opinie, projekty, pisanie raportów, wprowadzanie i przetwarzanie danych. Dlatego też telepracownikami są często pracownicy wiedzy będący przedstawicielami tzw. wolnych zawodów, m.in. dziennikarze, pisarze, architekci, prawnicy, tłumacze, programiści, graficy komputerowi, projektanci, a także pracownicy firm inwestycyjnych, księgowi, doradcy podatkowi, przedstawiciele handlowi, agenci ubezpieczeniowi oraz osoby zajmujące się usługami serwisowymi. Telepraca może także stanowić źródło dodatkowego dochodu dla osób, które chcą osiągnąć wyższe przychody¹⁸⁶.

Telepraca jest szczególnie dobrym rozwiązaniem dla osób niepełnosprawnych, mających problemy zdrowotne, mieszkających poza dużymi miastami, a także dla kobiet zajmujących się wychowywaniem dzieci. Jest to bardzo elastyczna forma pracy. Telepracownik sam ustala sobie czas i tempo pracy, oszczędza na dojazdach do pracy, może wykonywać pracę z każdego miejsca. Natomiast dla pracodawcy telepraca oznacza przede wszystkim ograniczenie lub wyeliminowanie kosztów stworzenia i utrzymania stanowiska pracy w biurze, możliwość zatrudniania pracowników z oddalonych regionów, gdzie koszty pracy są niższe bądź pozyskiwania w ten sposób specjalistów, których brakuje na lokalnym rynku pracy.

Praca na wezwanie zaliczana jest także w literaturze przedmiotu do form pracowniczego elastycznego zatrudnienia. Jak piszą A. Bąk i M. Głaz, może ona stanowić rodzaj zatrudnienia pracowniczego świadczonego na czas określony w ramach stosunku pracy. W tym wypadku pracodawca ustala zakres, warunki oraz czas trwania pracy, a świadczący pracę jest zobowiązany do pozostawiania w dyspozycji pracodawcy, który może wezwać pracownika do stawienia się w pracy¹⁸⁷.

Należy jednak zaznaczyć, że jak dotychczas brak jest w polskim ustawodawstwie uregulowań prawnych dotyczących wprost omawianej formy zatrudnienia. Występują one m.in. w niektórych krajach Unii Europejskiej, gdzie można wyróżnić dwa rodzaje pracy na wezwanie¹⁸⁸:

1. Umowa o pracę zawarta jest między stronami, a praca świadczona jest tylko w przypadku wezwania pracownika do jej wykonania (w ramach trwania umowy mogą wystąpić przerwy w świadczeniu pracy).

¹⁸⁶ Vide: *Vademecum...*, op. cit., s. 138.

¹⁸⁷ A. Bąk, M. Głaz, op. cit., s. 19.

¹⁸⁸ Ł. Doliński, op. cit., s. 62.

2. Podpisanie umowy przedwstępnej powoduje, że pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy, a w przypadku wystąpienia konieczności świadczenia pracy zostaje podpisana właściwa umowa o pracę o charakterze czasowym.

Cechą charakterystyczną pracy na wezwanie jest zatem konieczność pozostawania w dyspozycji pracodawcy, który może w dowolnie wybranym przez siebie momencie wezwać pracownika do wykonywania pracy. Pracownik nie ma jednak ściśle określonej liczby dni, w których będzie wykonywał pracę na rzecz pracodawcy, zależy ona bowiem każdorazowo od potrzeb pracodawcy. Pracodawca może też w każdej chwili wezwać pracownika, który powinien być – odpowiednio do umowy zawartej z pracodawcą – osiągalny dla pracodawcy.

Zbliżoną do pracy na wezwanie formą zatrudnienia są dyżury pracownicze oraz pogotowie pracy. Obie te instytucje są uregulowane w polskim *Kodeksie pracy*. Na podstawie art. 151⁵ § 1 *Kodeksu pracy* pracodawca może zobowiązać pracownika do wykonywania dyżuru, tzn. pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy wynikającej z umowy o pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę. Za czas dyżuru, z wyjątkiem dyżuru pełnionego w domu, pracownikowi przysługuje czas wolny od pracy w wymiarze odpowiadającym długości dyżuru, a w razie braku możliwości udzielenia czasu wolnego – stosowne wynagrodzenie. Inaczej jest w pracy na wezwanie – pracownik nie dostaje żadnego ekwiwalentu za ciągle pozostawanie w gotowości do pracy. Płatna jest tylko praca faktycznie wykonana na rzecz pracodawcy.

Na podstawie art. 151⁵ § 2 *Kodeksu pracy* czasu dyżuru nie wlicza się do czasu pracy, jeżeli podczas dyżuru pracownik nie wykonywał pracy. Jednak czas odbywania dyżuru nie może naruszyć prawa pracownika do przerwy dobowej i tygodniowej. Tymczasem w pracy na wezwanie to pracodawca określa czas jej trwania oraz czas oczekiwania na pracę. Po wykonaniu powierzonego mu zadania pracownik pozostaje w stanie gotowości do pracy, aż do ponownego wezwania przez pracodawcę. Należy też zauważyć, że obowiązujące przepisy *Kodeksu pracy* nie dopuszczają możliwości zawierania umowy o pracę, w której głównym bądź przeważającym obowiązkiem pracownika byłoby pełnienie dyżurów i oczekiwanie na wezwanie pracodawcy.

W ramach pogotowia pracy (na podstawie art. 136 § 1 k.p.) może być stosowany system równoważnego czasu pracy, w którym jest dopuszczalne przedłużenie pracownikowi dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 16 godzin w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym miesiąca. Przy czym w tym systemie czasu pracy pracownik nie pozostaje w permanentnej gotowości do wykonywania pracy, jak to się dzieje w przypadku pracy na wezwanie.

W praktyce praca na wezwanie ma głównie zastosowanie przy elastycznym zatrudnieniu związanym z dozorem maszyn i urządzeń, przy czym zatrudnienie takie bardzo często wiąże się z pozostawianiem pracownika w gotowości do pracy poza normalnymi godzinami pracy. Ponadto ta forma elastycznego zatrudnienia występuje często w hotelarstwie, turystyce, handlu i gastronomii¹⁸⁹.

Przy omawianiu pracy na wezwanie, jako EFZ, należy wskazać, że coraz częstsze staje się w Polsce zawieranie przez pracodawców umów cywilnoprawnych ze zleceniobiorcami, polegających w zasadzie na świadczeniu pracy na wezwanie. Korzystanie z takiej praktyki jest możliwe dzięki temu, że wykonywanie obowiązków przez zleceniobiorców nie ma stałego charakteru. W związku z tym można uniknąć zarzutów o stosowanie kontraktów cywilnoprawnych w warunkach, w których powinna być zawarta umowa o pracę. Zleceniobiorcy pozostają wprawdzie w dyspozycji pracodawcy, ale nie przebywają codziennie w zakładzie pracy, co może przemawiać za tym, że z pracodawcą łączy ich jedynie umowa cywilnoprawna, a nie umowa o pracę.

Powyższą możliwość potwierdził Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 28 czerwca 2001 roku¹⁹⁰, gdy wskazał, że wykonywanie w sklepie pracy sprzedawcy „na wezwanie” pracodawcy, w celu zastępstwa pracowników nieobecnych w pracy z powodu urlopu lub choroby, bez ustalenia warunków zatrudnienia, przemawia przeciwko istnieniu stosunku pracy. Tym samym potwierdzona została możliwość zawierania umowy cywilnej, tj. umowy zlecenia, w trakcie której zleceniobiorca byłby zobowiązany nie tylko do świadczenia pracy, lecz także do określonego ramami umowy oczekiwania na jej realizację.

5.2. Formy elastycznego zatrudnienia niepracowniczego

Do zatrudnienia niepracowniczego zalicza się przede wszystkim różne formy zatrudnienia poprzez umowy cywilnoprawne. Z zatrudnieniem niepracowniczym mamy bowiem w Polsce do czynienia wówczas, gdy pracodawca nawiązuje z osobą fizyczną lub prawną stosunek prawny, który nie jest regulowany przez *Kodeks pracy*, lecz przez przepisy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – *Kodeks cywilny*¹⁹¹.

¹⁸⁹ Vide: *Elastyczne formy zatrudnienia, Zapewnienie odpowiednich kompetencji konsultantów Punktów Konsultacyjnych Krajowego Systemu Usług (PK KSU) – szkolenia i działania pomocnicze*, Warszawa 2010, s. 5.

¹⁹⁰ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 czerwca 2001 roku, sygn. akt: I PKN 498/00, OSNP 2003/9/222.

¹⁹¹ *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny* (Dz.U. z 2014 roku, poz. 121, z późn. zm.).

Wielu autorów podkreśla, że zatrudnienie niepracownicze rozwinęło się tak silnie w Polsce z powodu dążenia pracodawców do obniżenia kosztów swojej działalności i chęci niepodlegania uregulowaniom *Kodeksu pracy*. Możemy mieć wówczas do czynienia z sytuacją zmuszania pracowników do zatrudnienia niepracowniczego pod groźbą bezrobocia, co zaburza rzeczywistą ideę tego zatrudnienia, podkreślaną w literaturze dotyczącej elastycznych form zatrudnienia¹⁹².

Należy także przypomnieć, że rosnący udział zatrudnienia niepracowniczego stanowi w wielu krajach świata przejaw zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy, który musi nadążać za potrzebami gospodarki coraz bardziej zaawansowanej technologicznie. W takich gospodarkach przybywa pracowników wiedzy, którzy preferują prace w ramach elastycznych systemów zatrudnienia oraz samodzielność i niezależność podczas wykonywania zadań. Z uwagi na to, że zatrudnienie niepracownicze zaliczane jest do wysoce elastycznych form zatrudnienia, tego typu kapitał pracowniczy powinien częściej się na nie decydować.

Jak pisze E. Bąk, często ta sama praca może być świadczona albo w oparciu o umowę o pracę, albo o umowę cywilnoprawną, jeżeli rodzaj wykonywanej pracy nie spełnia wszystkich kryteriów pozwalających ją uznać obligatoryjnie za umowę o pracę. Zgodnie z art. 22 § 1 *Kodeksu pracy* przez nawiązanie stosunku pracy zatrudniony 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. Zatrudnienie to powstaje na podstawie stosunku pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy. Nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy określonych w § 1 (art. 22 § 1²).

Treść przytoczonego art. 22 *Kodeksu pracy* z uwagi na swój zbyt ogólny charakter, jak zaznacza E. Bąk, powoduje liczne wątpliwości co do kwestii zawierania umów cywilnoprawnych w zamian za umowę o pracę. Dlatego też stanowi często przedmiot orzecznictwa sądowego. Zadaniem inspektorów Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) w tej sytuacji jest kontrolowanie, czy została naruszona norma zawarta w art. 22 § 1 *Kodeksu pracy*. W wypadku jej złamania na pracodawcę nakładany jest obowiązek uiszczenia należności w stosunku do ZUS i urzędów skarbowych, na takich samych zasadach jak przy umowie o pracę¹⁹³.

¹⁹² Vide: M. Seweryński, *Problemy rekodyfikacji prawa pracy*, w: *Prawo pracy a wyzwania XXI wieku, Księga Jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, red. M. Matey-Tyrowicz, L. Nowacki, B. Wagner, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002, s. 323–324; E. Bąk, op. cit., s. 72–73; A. Musiała, op. cit., s. 13.

¹⁹³ E. Bąk, op. cit., s. 71.

Głównymi cechami odróżniającymi umowy cywilnoprawne od umów o pracę są brak podporządkowania wykonującego zadanie swojemu zleceniodawcy oraz większa swoboda w kształtowaniu treści umów w porównaniu z zatrudnieniem pracowniczym. Jak podkreśla A. Musiała, mówi się o zatrudnieniu pracowniczym jako podporządkowanym oraz zatrudnieniu niepracowniczym jako niepodporządkowanym. Występowanie albo niewystępowanie podporządkowania stanowi w Polsce podstawowe kryterium oceny, czy dany stosunek prawny jest stosunkiem pracy, pomimo braku w prawie pracy definicji tego pojęcia. Wynika to z treści cytowanego art. 22 *Kodeksu pracy*, w którym stwierdzono, że pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy pod kierownictwem pracodawcy. Oznacza to, że przynajmniej część prawników, podobnie jak ekonomistów, utożsamia podporządkowanie z tym, że w podmiocie zatrudniającym pracowników znajdują się kierownicy, którzy zarządzają pracą osób im podległych. Kierownicy natomiast w swoich działaniach są podporządkowani wizji rozwoju przedsiębiorstwa preferowanej przez właścicieli¹⁹⁴.

Pojęcie podporządkowania ściśle wiąże się z występowaniem hierarchii, czyli z określonym projektem organizacji. Hierarchia zaś oznacza sposób grupowania stanowisk pracy (np. struktura funkcjonalna, wydziałowa, produktowa, macierzowa), w ramach którego występuje określona hierarchia zarządzania, pojmowana jako układ podległości służbowej, czyli rozłożenie władzy formalnej nad ludźmi pomiędzy menedżerów w całej organizacji.

W takim ujęciu hierarchie, czyli różnego typu relacje podporządkowania i zwierzchności, można podzielić na wysmukłe i płaskie, w zależności od stopnia rozpiętości kontroli (liczba osób podległych jednemu menedżerowi) oraz na scentralizowane i zdecentralizowane, ze względu na sposób rozłożenia (zakres skoncentrowania) władzy formalnej. Niezależnie więc od tego, czy organizacja jest mniej lub bardziej płaska, hierarchia zawsze będzie istnieć, gdyż stanowi element scalający organizację i ją sobie porządkujący. Co więcej, ludzie z natury lubią się organizować hierarchicznie, gdyż to im ułatwia życie. Ten zbiór relacji podporządkowania i zwierzchności determinuje role pełnione w organizacji przez jej członków, które mogą się zmieniać, a pracownik może funkcjonować jednocześnie w kilku rolach¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Vide: A. Musiała, op. cit., s. 172–177.

¹⁹⁵ Vide: P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 28–29; M. Harris, A. Raviv, *Organizational Design*, „Management Science” 2002, no 48, s. 852; R. G. Rajan, L. Zingales, *The firm as a dedicated hierarchy: a theory of the origins and growth of firms*, „The Quarterly Journal of Economics” 2001, no 116, s. 805–851; H. J. Leavitt, *Why Hierarchies Thrive?*, „Harvard Business Review” 2003, no 81, s. 101.

Warto w tym miejscu przytoczyć słowa H. J. Leavita, wybitnego przedstawiciela teorii zarządzania, który tłumacząc niechęć do klasycznej hierarchii, czyli struktury organizacyjnej wysmukłej i scentralizowanej, przypomina, że „wszystkie organizacje to więzienia, różniące się tylko jakością jedzenia”¹⁹⁶. Zgodnie z tym w tradycyjnym modelu zatrudnienia pracownicy rdzenia czy trzonu organizacji są lepiej karmieni w porównaniu do pracowników peryferyjnych czy brzegowych.

Przechodząc do drugiej podstawowej cechy odróżniającej umowy cywilnoprawne od umów o pracę, to znaczy swobody w kształtowaniu treści umów, należy podkreślić, że nie jest ona pełna. Jest bowiem ograniczona przez prawo cywilne w ten sposób, że cel i treść umowy nie mogą być sprzeczne z ustawą, z zasadami współżycia społecznego i z właściwościami (naturą) zawartego stosunku prawnego. W tym ostatnim wypadku chodzi o poszanowanie i przestrzeganie podstawowych cech czy treści powstającego w wyniku umowy cywilnoprawnej danego rodzaju zobowiązania. Powyższe przesłanki powodują nieważność czynności prawnej, jaką jest zawarcie umowy cywilnoprawnej. Pierwszy przykład obejścia norm prawnych może stanowić sytuacja, kiedy umowa cywilnoprawna zawierana jest w celu niepłacenia pracownikowi wyższego wynagrodzenia i składek ZUS za nadgodziny. Drugim przykładem jest praktyka polegająca na stosowaniu podwójnych umów, tj. jednej nieskładkowej, zawieranej na wysoką kwotę i drugiej składkowej, zawieranej na niską kwotę. Dlatego też w Polsce od 1 stycznia 2016 roku w wyniku nowelizacji ustawy o ubezpieczeniach społecznych wszystkie umowy zlecenia zostały objęte obowiązkową składką ZUS do wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę. Zmiana ta została wprowadzona w celu poprawy sytuacji osób pracujących na tzw. umowach śmieciowych.

Powyższe praktyki są związane z tym, że świadczący pracę w oparciu o umowę cywilnoprawną mają ograniczoną ochronę własnych praw w porównaniu do zatrudnienia pracowniczego, gdyż w większości wypadków nie dotyczą ich uregulowania dotyczące urlopów wypoczynkowych i macierzyńskich, wynagrodzenia minimalnego, nadgodzin i okresów wypowiedzenia. Sprawia to, że zatrudnienie niepracownicze w ramach umów cywilnoprawnych jest tańszym od zatrudnienia pracowniczego rozwiązaniem dla pracodawcy. Niższe koszty umów cywilnoprawnych niż umów o pracę regulowanych przez *Kodeks pracy* powodują, że niektórzy pracodawcy mogą zawierać umowy cywilnoprawne tylko po to, aby obejść przepisy prawa pracy i nie płacić składek związanych z ubezpieczeniem społecznym¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Ibidem, s. 93.

¹⁹⁷ Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 23; E. Bąk, op. cit., s. 71-73.

Przykładowo, dość szczegółowo przedstawia to zjawisko w swojej książce A. Musiała, która wskazuje, że dla pracodawcy jest to forma uzyskiwania kapitału pracy wolnego od obciążeń socjalnych, a osoby pracujące w ramach zatrudnienia niepracowniczego niekoniecznie podejmują tę decyzję dobrowolnie. Wówczas osoba rozpoczynająca tego typu pracę działa pod presją bezrobocia i utraty dochodów, czyli wybiera strategię nastawioną na przetrwanie na rynku pracy. Opisywana sytuacja dotyczy w większym stopniu pracowników o niższych kwalifikacjach i uboższych. Osoby negatywnie motywowane do przejścia na zatrudnienie niepracownicze na ogół nie rozwijają samodzielnie prowadzonej przez siebie działalności, czekając na szansę powrotu do zatrudnienia pracowniczego¹⁹⁸.

Umowa zlecenia stanowi pierwszą i bardzo popularną formę zatrudnienia niepracowniczego. Zgodnie z treścią art. 734 § 1 i 750 *Kodeksu cywilnego* przedmiotem umowy zlecenia jest wykonanie przez przyjmującego zlecenie w sposób staranny określonej czynności na rzecz zleceniodawcy. Zleceniobiorcami mogą być osoby fizyczna lub prawna. Zlecenia zalicza się do umów starannego działania, w przypadku których istotna jest praca wykonywana na rzecz zleceniodawcy, która niekoniecznie musi przynieść określony wynik. Przy czym chodzi o świadczenie usług innych niż uregulowane odrębnymi przepisami lub jako szczególne rodzaje umów (np. umowa o pracę, o dzieło czy agencyjna), lub wykonanie czynności faktycznej, polegającej na leczeniu, nauczaniu czy wygłoszeniu odczytu. Podobnie jak przy umowie o dzieło zleceniobiorca korzysta z większej samodzielności i swobody w wykonaniu usługi niż w przypadku umowy o pracę, gdyż brak jest zależności i ciągłości typowej dla zatrudnienia pracowniczego.

Ponadto, zlecenie nie musi być wykonywane przez zleceniobiorcę, co reguluje art. 738 *Kodeksu cywilnego*. W umowie zlecenia dozwolone jest bowiem zamieszczenie klauzuli o dopuszczalności zastępstwa, na podstawie której zleceniobiorca może powierzyć wykonanie wszystkich lub określonych czynności osobie trzeciej. Wówczas przyjmujący zlecenie musi niezwłocznie poinformować zleceniodawcę o osobie swego zastępcy i miejscu jego zamieszkania. Odpowiedzialność zleceniobiorcy i zastępcy może być solidarna, jeśli przyjmujący zlecenie ponosi odpowiedzialność za czynności swojego zastępcy, albo tylko zastępca jest odpowiedzialny za wykonanie zlecenia.

Umowa zlecenia może mieć charakter odpłatny lub nieodpłatny. Jednakże zgodnie z treścią art. 735 § 1 *Kodeksu cywilnego*, kiedy z umowy ani z okoliczności nie wynika, że przyjmujący zlecenie zobowiązał się wykonać je bez wynagrodzenia, za wykonanie zlecenia należy się wynagrodzenie. Obowiązuje zatem zasada domniemania odpłatności. Wobec tego przy nieodpłatnym świadczeniu zlecenia należy w umowie zawrzeć zapis o braku wynagrodzenia. Wysokość wynagrodzenia i termin zapłaty mogą być zapisane w umo-

¹⁹⁸ Vide: A. Musiała, op. cit., s. 31, 35–37.

wie. Jeżeli w umowie nie uregulowano tych kwestii, to zleceniobiorcy należy się wynagrodzenie odpowiadające wykonanej pracy (art. 735 § 2 k.c.), które powinno być wypłacone po wykonaniu zlecenia (art. 744 k.c.). Zleceniobiorca ma obowiązek informować zleceniodawcę o przebiegu wykonywania umowy i przedstawić mu raport z jej wykonania.

Jak przy wszystkich umowach cywilnoprawnych obowiązuje tutaj swoboda w kształtowaniu treści i formy umów z zastrzeżeniem wyżej wskazanych ograniczeń wynikających z art. 58 i 353¹ *Kodeksu cywilnego*. Ponadto, jak wyżej podkreślano, zleceniobiorców nie dotyczą wymogi odnośnie urlopów, wynagrodzenia minimalnego czy czasu pracy. Jednakże zleceniobiorca na zasadzie dobrowolności zleceniodawcy może otrzymać uprawnienia wynikające ze stosunku pracy, do których zaliczają się: prawo do urlopu, prawo do wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy, prawo do odpraw czy nagród jubileuszowych, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych.

Umowa zlecenia może być wypowiedziana przez obie strony i to w każdym czasie (art. 746 k.c.). W przypadku, gdy stroną wypowiedającą płatne zlecenie jest zleceniodawca, zobowiązany jest on do wypłacenia zleceniobiorcy części wynagrodzenia odpowiadającej jego dotychczasowym czynnościom. Dodatkowo, jeżeli zlecenie zostało przez niego wypowiedziane bez ważnego powodu, powinien naprawić szkodę. Natomiast gdy wypowiedzenia płatnego zlecenia dokonuje zleceniobiorca, to podobnie jak w przypadku zleceniodawcy, powinien naprawić ewentualną szkodę, jeśli wypowiedzenie nastąpiło bez ważnej przyczyny¹⁹⁹.

Umowa o dzieło zgodnie z treścią art. 627 *Kodeksu cywilnego* stanowi umowę rezultatu, która jest umową odpłatną i wzajemną, czyli dwustronnie zobowiązującą, oraz ma charakter świadczenia jednorazowego. W art. 627 *Kodeksu cywilnego* zapisano, iż przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonywania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia. W umowie musi być oznaczone, jakie dzieło ma zostać wykonane, a wykonanie dzieła polega na jego stworzeniu lub przetworzeniu. Dzieło może mieć charakter materialny (np. napisanie książki, wykonanie rachunku wyników) oraz niematerialny (np. organizacja konferencji czy wycieczki).

Tutaj również obowiązuje swoboda w kształtowaniu treści i formy umów, z zastrzeżeniem wyżej wskazanych ograniczeń wynikających z art. 58 i 353¹ *Kodeksu cywilnego*. Dlatego też w przepisach *Kodeksu cywilnego* nie zastrzega się dla ważności umowy o dzieło żadnej formy wykonywania pracy oraz nie stwarza się ograniczeń w kwestii czasu trwania umowy. W tej sytuacji, przynajmniej z założenia, wykonawca umowy o dzieło może działać samodzielnie i ma dużą swobodę działania, odnośnie do zaplanowania organizacji czasu i sposobu stworzenia lub przetworzenia dzieła. Jednakże w przypadku

¹⁹⁹ Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 23–25; E. Bąk, op. cit., s. 74–77.

umowy o dzieło całkowite ryzyko ponosi wykonawca dzieła, czyli przejmuje on odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy. Są to zatem cechy charakterystyczne dla EFZ.

Wysokość wynagrodzenia za wykonane dzieło powinna być określona w umowie. Jak wskazano w art. 628 *Kodeksu cywilnego*, wynagrodzenie za wykonanie dzieła może przybrać formę ryczałtu lub kosztorysu, o czym jest mowa w art. 629 *Kodeksu cywilnego*, jeśli strony w momencie zawierania umowy nie były w stanie ustalić takich elementów składowych wynagrodzenia, jak czas trwania usługi, ceny materiałów i zakres pracy. Dla pracodawcy umowa ta może być tańsza niż praca świadczona w ramach zatrudnienia pracowniczego, gdyż wykonawca dzieła może nie mieć żadnej ochrony socjalnej, a pracodawca nie jest zobowiązany do zapewnienia właściwych warunków BHP, urlopu czy odprawy. Identycznie do umowy zlecenia, takie uprawnienia wynikające ze stosunku pracy, jak: prawo do urlopu, wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy, odpraw czy nagród jubileuszowych oraz dodatkowego wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, mogą także przysługiwać wykonującemu dzieło na zasadzie dobrowolności zamawiającego.

Zamawiający może odstąpić od umowy w sytuacji, gdy dzieło, czyli przedmiot umowy, będzie niewłaściwie lub nieterminowo wykonane. W *Kodeksie cywilnym* zostały uregulowane szczegółowo skutki niewykonania dzieła w oznaczonym terminie, wadliwego wykonania dzieła, prawa odstąpienia od umowy, rękojmi za wady dzieła. Okres przedawnienia roszczeń wynikających z umowy o dzieło wynosi dwa lata od dnia odebrania dzieła²⁰⁰.

Umowa agencyjna jest następną umową cywilnoprawną zaliczaną do elastycznych form zatrudnienia niepracowniczego, która dotyczy świadczenia usług pośrednictwa między stronami umowy. Jak wskazuje E. Bąk²⁰¹, zwiększające się zainteresowanie umowami agencyjnymi jako alternatywnymi i tańszymi rozwiązaniami, w porównaniu do klasycznych unormowań *Kodeksu pracy*, spowodowało wprowadzenie w 2000 roku ważnych zmian rozpoczynających proces przeobrażeń ram kodeksowych umowy agencyjnej, których rezultatem było przybliżenie tej umowy do uregulowań *Kodeksu pracy* i UE.

Jak zapisano w art. 758 § 1 *Kodeksu cywilnego*, przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa do stałego pośredniczenia za wynagrodzeniem (prowizja) przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy (zleceniodawcy) albo do zawierania ich w jego imieniu. Umowa agencyjna może być zawarta na czas określony lub nieokreślony. Obie strony umowy mogą być osobami fizycznymi lub prawnymi.

Wiele przepisów *Kodeksu cywilnego* dotyczy ochrony wynagrodzenia za pracę agenta, w przeciwieństwie do wcześniej opisanych umów o dzieło czy

²⁰⁰ Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 25–26; E. Bąk, op. cit., s. 77–80.

²⁰¹ E. Bąk, op. cit., s. 80.

zlecenie. Ustawodawca uznał bowiem agenta za słabszą stroną umowy i dlatego przyznał mu szczególną opiekę. W celu zabezpieczenia interesów agenta i ochrony jego wynagrodzenia każda ze stron umowy agencyjnej może żądać od drugiej pisemnego potwierdzenia treści umowy oraz postanowień zmieniających ją lub uzupełniających, a agentowi należy się prowizja, której wysokość zależy od liczby lub wartości zawartych umów. W przypadku, kiedy wysokość prowizji należnej agentowi nie została w umowie określona, przysługuje mu ona w wysokości zwyczajowo przyjętej w stosunkach danego rodzaju. Dodatkowo, przepisy *Kodeksu cywilnego* zapewniają agentowi prowizję również po rozwiązaniu umowy agencyjnej. Po pierwsze, od prac, które wykonywał w trakcie trwania umowy, gdy zawarcie kontraktu miało miejsce po rozwiązaniu umowy agencyjnej. Po drugie, jeśli z pozyskanych przez agenta w trakcie trwania umowy klientów zleceniodawca ma nadal znaczne korzyści. Co więcej, przepisy *Kodeksu cywilnego*, podobnie jak przy umowie o pracę, regulują także maksymalne terminy nabycia przez agenta prawa do wynagrodzenia. Dodatkowo, pomimo że w przypadku umowy agencyjnej nie regulują one problematyki urlopu agenta, w treści wielu umów wprowadza się w różnych formach informację o płatnym urlopie, ze względu na to, że brak jest ustawowych przeciwwskazań do jego ustalenia.

Umowę agencyjną można rozwiązać bez zachowania terminów wypowiedzenia, ale jedynie w przypadku niewykonania obowiązków przez jedną ze stron w całości lub znacznej części, a także zaistnienia innych nadzwyczajnych okoliczności. Rozwiązanie umowy zawartej na czas nieokreślony lub zawartej na czas określony, a wykonywanej przez strony po upływie terminu, na jaki została zawarta, następuje:

- z wyprzedzeniem jednego miesiąca, w pierwszym roku trwania umowy,
- z wyprzedzeniem dwóch miesięcy, w drugim roku trwania umowy,
- z wyprzedzeniem trzech miesięcy, w trzecim i następnych latach trwania umowy.

Umowa agencyjna daje pewne oszczędności zarówno agentowi, jak i dającemu zlecenie. Jest to związane z tym, że agent, jako osoba prowadząca działalność gospodarczą, samodzielnie opłaca składki na ubezpieczenia społeczne, które są na stałym poziomie, niezależnie od wysokości osiągniętego wynagrodzenia. Składki opłacane przez agenta są zazwyczaj niższe od tych występujących przy umowie o pracę. W związku z tym ta forma zatrudnienia niepracowniczego jest stosowana też wtedy, gdy pracownik, który zajmuje się działalnością handlową, chce albo jest zmuszony świadczyć pracę na zasadzie działalności gospodarczej²⁰².

²⁰² Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 26-27; E. Bąk, op. cit., s. 80-84.

Samozatrudnienie stanowi jedną z najbardziej elastycznych form zatrudnienia i polega na świadczeniu pracy na własny rachunek, we własnym imieniu i na własne ryzyko. Samozatrudnienie, co pokazują wyżej przytoczone przykładowe klasyfikacje EFZ, jest przez jednych autorów zaliczane do niepracowniczych form zatrudnienia, a przez innych nie, podobnie jak niżej opisana praca nakładcza. W obowiązujących przepisach prawa polskiego nie zdefiniowano pojęcia samozatrudnienie, jednakże na gruncie prawa polskiego oznacza ono jednoosobową działalność gospodarczą. Zgodnie z art. 2 *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej*, działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa (tzw. wolne zawody), wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły²⁰³.

Jak wyjaśnia E. Bąk²⁰⁴, samozatrudnienie najczęściej rozumiane jest jako świadczenie usług dla jednego zazwyczaj przedsiębiorcy w ramach prowadzonej jednoosobowej działalności gospodarczej. Odpowiednikami polskiego terminu samozatrudnienie są terminy: anglojęzyczny *freelance* lub niemiecki *freie Mitarbeiter*. Rozumiane są one właśnie jako działalność osoby na własny rachunek, która przyjmuje lub realizuje zadania od jednego lub kilku zleceniodawców. Te zadania mogą być realizowane w siedzibie zleceniodawcy lub poza nią.

Dlatego też o samozatrudnieniu jako o EFZ mówimy wtedy, gdy osoba fizyczna zastępuje umowę o pracę jednoosobową działalnością gospodarczą i świadczy usługi na rzecz byłego pracodawcy lub innych kontrahentów w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Aby świadczyć usługi w ramach jednoosobowej działalności, samozatrudniony zawiera ze zleceniodawcą umowę cywilnoprawną. Ważne jest, aby praca wykonywana w ramach samozatrudnienia nie miała cech charakterystycznych dla stosunku pracy, takich jak: wykonywanie pracy osobiście, dobrowolnie, odpłatnie, w sposób ciągły, pod kierownictwem pracodawcy, na jego rzecz i ryzyko oraz w miejscu i czasie przez niego wskazanym. Dlatego też w wyniku jednej z nowelizacji *Kodeksu pracy* z 26 lipca 2002 roku wprowadzono art. 22 § 1² ograniczający samozatrudnienie. Zgodnie z jego treścią nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, co oznacza, że przedmiot rejestrowanej działalności gospodarczej nie może pokrywać się z dotychczasowymi obowiązkami pracowniczymi.

Osoby pracujące na własny rachunek i na własne ryzyko są niezależne prawnie od zleceniodawcy i przynajmniej z założenia nie występuje w tym wypadku podporządkowanie pracodawcy, które jest charakterystyczne dla

²⁰³ *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U. z 2013 roku, poz. 672).

²⁰⁴ E. Bąk, op. cit., s. 86.

umowy o pracę. Sprawia to, że osoba świadcząca usługi na zasadach samozatrudnienia powinna działać w dużym stopniu niezależnie od zleceniodawcy. Ze względu na ograniczone możliwości osoby fizycznej praca jest zazwyczaj, przynajmniej na początku, świadczona na rzecz jednego przedsiębiorcy i wówczas osoba ta jest uzależniona ekonomicznie od otrzymywanych od niego zleceń. Cały dochód tej osoby pochodzi od tego przedsiębiorcy. Osoba świadcząca usługi na zasadach samozatrudnienia może jednak z czasem się wyspecjalizować w danej dziedzinie i poszerzyć rynek swoich usług. Sprzyja temu fakt, że rozwija swój biznes przy wsparciu byłego pracodawcy, który oczekuje produktów określonej jakości, co przyspiesza proces uczenia się. W przypadku samozatrudnienia świadczona praca może mieć różny charakter, począwszy od prac nieskomplikowanych i prostych, aż po usługi wysoce specjalistyczne²⁰⁵.

Z jednej strony, samozatrudnienie może stanowić przejaw przedsiębiorczości, samodzielności i dążenia do osiągnięcia niezależności jako podmiot świadczący usługi. Jak pisze A. Musiała²⁰⁶, samozatrudnienie jest charakterystyczne dla nowego podejścia do pracy, w którym pracę traktuje się jako inwestycję we własny rozwój i szansę na niezależność, a nie tylko źródło dochodów. W związku z tym ta forma świadczenia usług jest zalecana w przypadku wolnych zawodów oraz jej udział powinien się zwiększać wraz z rozwojem gospodarek opartych na wiedzy, o czym była już mowa. Osoby z wyższym wykształceniem najczęściej samodzielnie podejmują decyzję o pracy na własny rachunek. Wynika to głównie z chęci poprawy swojej sytuacji finansowo-zawodowej oraz bycia samodzielnym i niezależnym przedsiębiorcą, mogącym wdrażać własne pomysły, a także kontrolującym godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Z drugiej strony, samozatrudnienie może stanowić przejaw konieczności podjęcia pracy na własny rachunek, gdyż brakuje innych możliwości zatrudnienia lub pracodawca tego wymaga. Jeżeli samozatrudnienie nie jest nadużywane i traktowane tylko jako możliwość obniżenia kosztów pracy przez przedsiębiorcę, stanowi zalecany rodzaj elastycznego zatrudnienia, gdyż w perspektywie dłuższego okresu, wraz z rozwojem działalności gospodarczej, powinno generować nowe miejsca pracy. Wówczas przyczynia się do wzrostu przedsiębiorczości. Ponadto, samozatrudnienie może stanowić też przejaw uelastycznienia form zatrudnienia w przedsiębiorstwie, w celu np. zwiększenia elastyczności numerycznej zewnętrznej.

²⁰⁵ *Elastyczne formy zatrudnienia, Zapewnienie odpowiednich kompetencji...*, op. cit., s. 12; A. Skóra, op. cit., s. 58–59; E. Bąk, op. cit., s. 86–89; A. Musiała, op. cit., s. 1, 16; I. Kalinowska, B. Kujarczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 36–38.

²⁰⁶ A. Musiała, op. cit., s. 12, 36–37, 40–41.

Jak podkreślają m.in. I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz i B. Świercz²⁰⁷, samozatrudnienie jest korzystne dla pracodawcy, gdyż dzięki podpisaniu umowy ze zleceniobiorcą zmniejsza on koszty pracy, które poniósłby, gdyby te same czynności wykonywała osoba zatrudniona na etacie. Oszczędza w ten sposób na: opłaceniu podatku i pełnych składek na ubezpieczenia społeczne, innych świadczeniach pracowniczych przewidzianych przepisami prawa pracy, czyli urlopowach, zasiłkach, nadgodzinach oraz świadczeniach związanych z wyposażeniem i bezpieczeństwem stanowiska pracy. Zleceniodawca rozlicza wyłącznie wystawiane przez samozatrudnionego faktury za wykonaną usługę. Dla samozatrudnionego, zdaniem tych autorek, główną korzyścią jest możliwość wyboru jednej z czterech form opodatkowania osiągniętych dochodów i przychodów, tj. karty podatkowej, ryczałtu ewidencjonowanego, podatku liniowego lub opodatkowania na zasadach ogólnych.

Jeśli samozatrudnienie jest stymulowane koniecznością podjęcia pracy w ramach własnej działalności gospodarczej, ponieważ taki warunek stawia pracodawca, wynika najczęściej z dążenia pracodawcy do obniżenia kosztów prowadzonej przez niego działalności gospodarczej. Dlatego też, jak podkreśla E. Bąk²⁰⁸, osobami świadczącymi usługi na zasadach samozatrudnienia w Polsce nie są wyłącznie pracownicy wysoko wykwalifikowani, ale w coraz większej liczbie pracownicy o niskich kwalifikacjach i dochodach. Rośnie wtedy prawdopodobieństwo, że osoby świadczące usługi na zasadzie samozatrudnienia, są tzw. pozornymi przedsiębiorcami, którzy wykonują nadal te same obowiązki, jakie wynikały z umowy o pracę. Innymi słowy, były pracownik zakłada jednoosobową działalność gospodarczą, w ramach której wykonuje te same zadania, jak podczas swojego wcześniejszego zatrudnienia, do tego w warunkach podporządkowania co do miejsca, czasu i sposobu świadczenia pracy. W opinii byłego rzecznika praw obywatelskich, A. Zolla, tego rodzaju zachowania pracodawców, wynikające z ich silniejszej pozycji na rynku pracy, mają charakter patologii i naruszają prawa człowieka²⁰⁹.

Skalę tego zjawiska w Polsce obrazują wyniki kontroli przeprowadzane przez Państwową Inspekcję Pracy w zakresie zawierania umów cywilnoprawnych w warunkach wskazujących na istnienie stosunku pracy. W 2014 roku inspektorzy pracy sprawdzili ok. 52,3 tys. umów cywilnoprawnych zawartych w 10,4 tys. firm. Podobnie jak w roku poprzednim prawie co piąty kontrolowany pracodawca (19%) nie przestrzegał zakazu zawierania umów cywilnoprawnych w warunkach właściwych dla umowy o pracę (w 2013 roku – 20%). Porównanie tych danych z wynikami kontroli z lat poprzednich, jak podaje PIP, wskazuje na wyraźną tendencję wzrostową, gdyż liczba kon-

²⁰⁷ I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 35–36.

²⁰⁸ E. Bąk, op. cit., s. 86.

²⁰⁹ A. Skóra, op. cit., s. 58–59; E. Bąk, op. cit., s. 85–87, 90; M. Musiała, op. cit., s. 38–39.

trolowanych pracodawców, którzy naruszyli przepisy w 2011 roku wynosiła 1,1 tys., a w 2014 roku było już ich 2,1 tys.²¹⁰.

Praca nakładcza (nazywana też chałupniczą) jest kolejną formą elastycznego zatrudnienia niepracowniczego. Warunki wykonywania pracy nakładczej w Polsce uregulowane są *Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 28 maja 1999 roku zmieniającym rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą z dnia 31 grudnia 1975 roku*²¹¹. Praca nakładcza oznacza zatrudnienie pracowników na indywidualnych zasadach poza siedzibą przedsiębiorstwa z pominięciem zasady bezpośredniego podporządkowania pracodawcy. Stronami umowy są: wykonujący pracę nakładczą, zwany wykonawcą oraz zlecający pracę, zwany nakładcą. Osoby wykonujące pracę nakładczą mogą to czynić w domu lub innym przez siebie wskazanym miejscu, w dogodnym dla siebie czasie, osobiście lub przy pomocy innych osób.

Praca nakładcza stanowi pośrednią formę zatrudnienia między umową o pracę a umową o dzieło. Dlatego też się przyjmuje, że jest zatrudnieniem niepracowniczym o charakterze cywilnoprawnym z elementami typowymi dla pracy na etacie. Osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę nakładczą podlega bowiem obowiązkowemu ubezpieczeniu emerytalnemu i rentowemu oraz ma prawo do uprawnień pracowniczych, takich jak urlop wypoczynkowy i wynagrodzenie chorobowe. Jednakże na podstawie art. 12 ust. 2 *Ustawy z 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych* wykonawca pracy nakładczej²¹² nie podlega ubezpieczeniu wypadkowemu. Natomiast ubezpieczenie chorobowe jest dobrowolne.

Pozostałymi cechami odróżniającymi umowę o pracę nakładczą od umowy o pracę są:

- samodzielność wykonawcy w określaniu czasu i sposobu wykonania pracy,
- możliwość zlecenia wykonania powierzonej pracy osobie trzeciej,
- brak obowiązku osobistego świadczenia pracy,
- brak kontroli pracodawcy (nakładcy) nad bieżącą realizacją zleconego zadania.

Praca nakładcza polega na wytwarzaniu przez wykonawcę przedmiotów lub ich części z powierzonego przez zlecającego materiału bądź na świadczeniu usług na polecenie i rachunek zlecającego. W przypadku, gdy strony nie

²¹⁰ *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2014*, PIP, Warszawa 2015, s. 57–60.

²¹¹ *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1999 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą z dnia 31 grudnia 1975 roku* (Dz.U. z 1996 roku Nr 60, poz. 280).

²¹² *Ustawa z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych* (Dz.U. z 2009 roku Nr 205, poz. 1585, z późn. zm.).

ustaliły inaczej, zlecający ma obowiązek dostarczenia wykonawcy wszystkich niezbędnych do wykonania powierzonej pracy czynników produkcji. Z kolei, jeżeli wykonawca dysponuje własnym aparatem wytwórczym, przysługuje mu prawo do ekwiwalentu pieniężnego w wysokości odpowiadającej wartości jego odtworzenia.

Umowę o pracę nakładczą należy sporządzić na piśmie i powinna ona zawierać takie elementy, jak: rodzaj pracy, termin jej rozpoczęcia, zasady wynagradzania, maksymalną i minimalną miesięczną ilość pracy. Nakładca musi też określić minimalną miesięczną ilość pracy wykonawcy, aby otrzymywał on co najmniej połowę najniższego wynagrodzenia. Jeżeli wykonywana praca nakładcza jest jedynym źródłem utrzymania wykonawcy, wynagrodzenie nie może być niższe od najniższego wynagrodzenia za pracę. Nakładca zatrudniający na stałe co najmniej 20 wykonawców powinien posiadać także regulamin pracy zawierający zasady odpłatności za użytkowanie w pracy maszyn, urządzeń i narzędzi będących własnością wykonawcy.

Zgodnie z przepisami polskiego prawa umowę o pracę nakładczą można zawrzeć na okres próbny nieprzekraczający trzech miesięcy, na czas określony i nieokreślony. Może być ona rozwiązana w każdym momencie na mocy porozumienia stron oraz z dwutygodniowym wypowiedzeniem, jak w przypadku umowy na okres próbny i na zasadach przewidzianych dla umów na czas nieokreślony opisanych powyżej. Nakładca może rozwiązać umowę bez wypowiedzenia w przypadku ciężkiego naruszenia przez wykonawcę warunków z niej wynikających. Po zakończeniu umowy nakładca jest zobowiązany niezwłocznie wydać wykonawcy świadectwo pracy nakładczej.

Główną korzyścią dla nakładcy jest obniżenie kosztów zatrudnienia, które są związane z utrzymywaniem stanowisk pracy w siedzibie przedsiębiorstwa. Pracownik zatrudniony na umowę o pracę nakładczą może bowiem wykonywać pracę w domu i to przy pomocy pozostałych domowników. Jest to korzystne zwłaszcza wtedy, gdy pracownik jest osobą niepełnosprawną, o słabym stanie zdrowia lub musi sprawować nad kimś opiekę²¹³.

²¹³ Vide: *Elastyczne formy zatrudnienia, Zapewnienie odpowiednich kompetencji...*, op. cit., s. 5, 13-14; I. Kalinowska, B. Kujarczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 27-29; Ł. Doliński, op. cit., s. 61-62.

Pozostałe rodzaje elastycznego zatrudnienia i sposoby uelastyczniania czasu pracy

6.1. Wybrane formy elastycznego zatrudnienia

Praca tymczasowa (*leasing pracowniczy*) również zaliczana jest do elastycznych form zatrudnienia. Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę tymczasową zostało uregulowane w *Ustawie z 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*²¹⁴. Pracą tymczasową jest wykonywanie przez pracownika, zatrudnionego przez agencję pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy, czyli użytkownika pracy, zadań o charakterze sezonowym, okresowym, doraźnym lub których terminowe wykonanie przez innych pracowników zatrudnionych przez pracodawcę nie byłoby możliwe albo wykonanie których należałoby do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę.

Agencja pracy tymczasowej jest agencją zatrudnienia, a jej działalność regulują przepisy *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej*²¹⁵. Do prowadzenia takiej agencji wymagany jest wpis do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia. Agencje zatrudnienia są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi, które świadczą usługi w zakresie pośrednictwa pracy w kraju i zagranicą, poradnictwa zawodowego, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej. Dlatego też dzieli się te instytucje na podstawie rodzaju wykonywanych usług na: agencje pośrednictwa pracy, doradztwa personalnego, poradnictwa zawodowego i pracy tymczasowej²¹⁶.

²¹⁴ *Ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* (Dz.U. z 2003 roku Nr 166, poz. 1608, z późn. zm.).

²¹⁵ *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej*, op. cit.

²¹⁶ I. Kukulak-Dolata, J. Pichła, *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 45–46.

Agencja pracy tymczasowej kieruje pracowników do pracodawcy w celu podjęcia pracy tymczasowej i za to otrzymuje wynagrodzenie. Osoby znalezione przez agencję stają się jej pracownikami i mogą zostać zatrudnione wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika, którego wiąże z agencją umowa cywilna. Natomiast agencję pracy tymczasowej wiąże z pracownikiem umowa o pracę na czas określony. Art. 7 *Ustawy z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* został bowiem zmieniony *Ustawą z dnia 25 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy – Kodeksu pracy oraz niektórych innych ustaw*.

Agencja pracy tymczasowej nie może zatem dowolnie decydować o tym, jaki rodzaj umowy z pracownikiem tymczasowym będzie realizowany. Zgodnie z uchwałą Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2011 roku²¹⁷ podstawa zatrudnienia do pracy tymczasowej nie zależy (...) tylko od woli stron, a już na pewno od samej nazwy umowy. Cytowana uchwała Sądu Najwyższego pozwala wnioskować, że nie jest dopuszczalne zawarcie przez zatrudnianego umowy zlecenia z agencją pracy i następnie wykonywanie pracy w ramach pracowniczego podporządkowania dla pracodawcy użytkownika, co znalazło wyraz w zmienionym art. 7 *Ustawy z 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*. Stanowisko Sądu Najwyższego zawarte w tejże uchwale także jasno pokazuje, że pracownika wiąże jedynie umowa zawarta pomiędzy nim a agencją pracy tymczasowej. Pracodawcą pracownika tymczasowego jest więc agencja pracy tymczasowej, nie zaś pracodawca – użytkownik²¹⁸.

Jednakże mimo związania pracownika z agencją pracy tymczasowej stosowną umową, pracodawca – użytkownik wykonuje obowiązki i korzysta z praw przysługujących pracodawcy, w zakresie niezbędnym do organizowania pracy z udziałem pracownika tymczasowego²¹⁹. Natomiast na agencji pracy tymczasowej spoczywają obowiązki i koszty wynikające z umowy o pracę, związane m.in. z: prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, płaceniem wynagrodzenia i innych należnych świadczeń pracowniczych, obliczaniem i wpłatą podatku, opłacaniem składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne, wypłatą zasiłków chorobowych.

²¹⁷ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2011 roku, sygn. akt: I UZP 6/1 (LEX nr 1070584).

²¹⁸ Cf.: Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 30 października 2012 roku, sygn. akt: III AUa 728/12, OSAB z 2012 roku, z. 4, s. 94-100.

²¹⁹ Do powinności pracodawcy – użytkownika należy dostarczenie odzieży i obuwia ochronnego oraz środków ochrony osobistej (jeżeli wymaga tego charakter pracy), napojów i posiłków profilaktycznych oraz przeprowadzenie szkolenia w zakresie BHP. Dodatkowo pracodawca – użytkownik przeprowadza ocenę ryzyka zawodowego oraz informuje o nim pracownika tymczasowego. Na pracodawcy – użytkownika ciąży też obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w miejscu wyznaczonym do jej wykonywania oraz prowadzenie ewidencji czasu pracy i przekazywanie jej do agencji.

Zgodnie z dyspozycją art. 20 *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* czas zatrudnienia pracownika tymczasowego u jednego pracodawcy – użytkownika nie może przekroczyć łącznie 18 miesięcy w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy. Jeżeli jednak pracownik tymczasowy wykonuje w sposób ciągły na rzecz danego pracodawcy – użytkownika pracę tymczasową, obejmującą zadania, których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez tego pracodawcę – użytkownika, okres wykonywania pracy tymczasowej nie może przekroczyć 36 miesięcy. Przy czym po okresie wykonywania pracy tymczasowej w miejsce pracownika zatrudnionego przez pracodawcę – użytkownika pracownik tymczasowy może być ponownie skierowany do wykonywania pracy tymczasowej u tego pracodawcy – użytkownika nie wcześniej niż po upływie 36 miesięcy.

Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych ustala w przepisach art. 13 warunki, jakie powinna spełniać umowa o pracę z pracownikiem tymczasowym. Taką umowę zawiera się na piśmie. Na podstawie art. 13 ust. 4 *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, jeżeli umowa o pracę nie została zawarta na piśmie, agencja pracy tymczasowej potwierdza pracownikowi tymczasowemu w formie pisemnej warunki zawartej umowy o pracę, nie później niż w drugim dniu wykonywania pracy tymczasowej. Umowa ta, podobnie jak typowa umowa o pracę, musi określać strony umowy i datę zawarcia umowy oraz wskazywać pracodawcę – użytkownika i ustalony okres wykonywania na jego rzecz pracy tymczasowej. Umowa o pracę powinna także opisywać warunki zatrudnienia pracownika tymczasowego w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy – użytkownika, a w szczególności: rodzaj pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu, wymiar czasu pracy pracownika tymczasowego oraz miejsce wykonywania pracy tymczasowej, jak również wynagrodzenie za pracę oraz termin i sposób wypłacania przez agencję pracy tymczasowej.

Należy podkreślić, że nie wszystkie rodzaje pracy mogą być wykonywane w ramach pracy tymczasowej. Przepisy *Ustawy o zatrudnieniu pracowników tymczasowych* wykluczają możliwość powierzenia takiemu pracownikowi wykonywania pracy:

1. Szczególnie niebezpiecznej, w rozumieniu przepisów wydanych na podstawie art. 237¹⁵ *Kodeksu pracy*.
2. Na stanowisku pracy, na którym jest zatrudniony pracownik pracodawcy – użytkownika, w okresie uczestniczenia tego pracownika w strajku.
3. Na stanowisku pracy, na którym w okresie ostatnich trzech miesięcy poprzedzających przewidziany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego był zatrudniony pracownik pracodawcy – użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

Przepisy *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* gwarantują prawo do urlopu – proporcjonalnego do czasu przepracowanego w agencji pracy tymczasowej. Na podstawie art. 17 omawianej ustawy pracownikowi tymczasowemu przysługuje urlop wypoczynkowy w wymiarze dwóch dni za każdy miesiąc pozostawania w dyspozycji jednego pracodawcy – użytkownika lub więcej niż jednego pracodawcy – użytkownika. Urlop nie przysługuje natomiast za okres, za który pracownik wykorzystał u poprzedniego pracodawcy urlop wypoczynkowy przysługujący na podstawie odrębnych przepisów. Urlopu wypoczynkowego udziela się pracownikowi tymczasowemu w dni, które byłyby dla niego dniami pracy, gdyby nie korzystał z tego urlopu.

W razie braku możliwości wykorzystania przez pracownika tymczasowego urlopu w okresie wykonywania pracy tymczasowej prawo do urlopu przekształca się w prawo do ekwiwalentu za urlop. W takiej sytuacji agencja pracy tymczasowej wypłaca pracownikowi tymczasowemu ekwiwalent pieniężny w zamian za ten urlop lub niewykorzystaną jego część. Na podstawie art. 17 ust. 4 *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* wynagrodzenie za jeden dzień urlopu wypoczynkowego lub ekwiwalent pieniężny za jeden dzień tego urlopu ustala się dzięki podzieleniu wynagrodzenia uzyskanego przez pracownika tymczasowego w okresie wykonywania pracy tymczasowej przez liczbę dni pracy, za które to wynagrodzenie przysługiwało.

W umowie o pracę tymczasową strony mogą przewidzieć możliwość wcześniejszego jej rozwiązania przez każdą ze stron za trzydniowym wypowiedzeniem, gdy umowa o pracę została zawarta na okres nieprzekraczający dwóch tygodni, bądź za jednotygodniowym wypowiedzeniem, gdy została zawarta na okres dłuższy niż dwa tygodnie. Zgodnie z art. 21 *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, do umów o pracę zawartych między agencją pracy tymczasowej a pracownikiem tymczasowym nie stosuje się zmienionego art. 25¹ *Kodeksu pracy*. Okresy wypowiedzenia umowy o pracę tymczasową na czas określony są zatem mniej korzystne dla pracownika niż w przypadku umowy o pracę na czas określony, zawartej na podstawie *Kodeksu pracy*. *Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* ogranicza też ochronę stosunku pracy zatrudnionych na podstawie terminowej umowy z agencją pracy tymczasowej. W szczególności przy zatrudnieniu pracowników tymczasowych nie obowiązuje art. 177 § 3 *Kodeksu pracy*, wskutek czego umowa o pracę na czas określony zawarta z agencją pracy tymczasowej, która uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży, nie ulega przedłużeniu do dnia porodu.

Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych daje jednak pracownikom tymczasowym liczne gwarancje związane z zatrudnieniem, których celem jest zrównanie pozycji pracownika zatrudnionego na stałe u pracodawcy z pracownikiem tymczasowym. Mianowicie na podstawie art. 15 tejże ustawy, pracownik tymczasowy w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy użytkownika nie może być traktowany mniej korzystnie w za-

kresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia niż pracownicy zatrudnieni przez tego pracodawcę na takim samym lub podobnym stanowisku pracy. Ponadto, na podstawie przepisu art. 22 omawianej ustawy pracownik tymczasowy w okresie wykonywania pracy na rzecz pracodawcy – użytkownika ma prawo do korzystania z urządzeń socjalnych na zasadach przewidzianych dla pracowników zatrudnionych przez tego pracodawcę.

Zrównanie uprawnień pracowników stałych i tymczasowych jest obwarowane szczególną sankcją. Pracownikowi tymczasowemu, wobec którego pracodawca – użytkownik naruszył zasadę równego traktowania, przysługuje bowiem prawo dochodzenia od agencji pracy tymczasowej odszkodowania w wysokości określonej w przepisach *Kodeksu pracy* dotyczących odszkodowania należnego pracownikowi od pracodawcy z tytułu naruszenia zasady równego traktowania pracowników w zatrudnieniu. Agencja pracy tymczasowej ma natomiast prawo dochodzenia od pracodawcy użytkownika zwrotu równowartości odszkodowania, które zostało wypłacone pracownikowi tymczasowemu.

Należy też zauważyć, że na podstawie *Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych* gwarantowana jest możliwość podjęcia stałego zatrudnienia przez pracownika tymczasowego u pracodawcy – użytkownika po ustaniu zatrudnienia w agencji pracy tymczasowej. Zgodnie bowiem z art. 12 omawianej ustawy ustalenie między agencją pracy tymczasowej a pracodawcą – użytkownikiem warunku niezatrudnienia pracownika tymczasowego przez pracodawcę – użytkownika po zakończeniu wykonywania pracy tymczasowej jest nieważne. Powyższy przepis ustanawia więc dla pracodawcy – użytkownika swobodę kontynuowania stosunku pracy z pracownikiem tymczasowym bez pośrednictwa agencji pracy tymczasowej, ale już na warunkach określonych wprost w *Kodeksie pracy*.

W podsumowaniu należy wspomnieć, że praca tymczasowa, jako forma elastycznego zatrudnienia, daje zwłaszcza pracownikowi duże możliwości dookreślenia warunków dotyczących godzin i dni, w których mógłby pracować. Również pracodawca – użytkownik może wskazać zakres swoich potrzeb dotyczących warunków zatrudnienia pracownika tymczasowego. Stąd też zatrudnienie tymczasowe wydaje się odpowiednim instrumentem wpływającym na zwiększenie elastycznego zatrudnienia. Świadczą o tym dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej potwierdzające coroczny wzrost liczby zatrudnionych przez agencje pracy tymczasowej. Jest to też, jak było wskazywane, zalecane rozwiązanie w ramach preferowanego przez UE modelu rynku pracy opartego na koncepcji *flexicurity*.

Jak podaje Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, w 2014 roku agencje pracy tymczasowej w Polsce skierowały do wykonywania pracy tymczasowej 699 278 osób, czyli w stosunku do 2013 roku (559 465) liczba tych pracowników wzrosła o 139 813 osób, tj. o 24,99%. W 2004 roku liczba osób skierowanych do wykonywania pracy tymczasowej wynosiła 167 644 osób, co oznacza

wzrost w okresie 10 lat o 317,12%. Liczba pracodawców – użytkowników korzystających z usług agencji pracy tymczasowej także zwiększyła się z 13 993 w 2013 roku do 14 633 w 2014 roku, i w porównaniu z rokiem poprzednim była większa o 640 pracodawców – użytkowników, czyli o 4,57%. Większość pracowników tymczasowych otrzymuje zatrudnienie w Polsce, gdyż w 2014 roku prawie 98% zawartych przez agencje zatrudnienia umów o pracę oraz umów cywilnoprawnych dawało zatrudnienie na terenie Polski. Najliczniejszą liczbę umów o pracę tymczasową w 2014 roku wystawiono dla następujących grup zawodowych: pracowników wykonujących dorywcze prace proste (324 896 osób), robotników przy pracach prostych w przemyśle (236 733 osób), magazynierów i pokrewnych (174 601 osób), pakowaczy (118 736 osób) i pracowników przy pracach prostych, gdzie indziej niesklasyfikowanych (114 418 osób)²²⁰.

Różne **formy dzielenia się pracą** stanowią kolejną grupę elastycznego zatrudnienia. W oparciu o studia literatury przedmiotu B. Skowron-Mielnik wskazuje na cztery najważniejsze typy dzielenia się pracą²²¹:

1. *Shared responsibility* jest formą pracy, w której nie ma podziału obowiązków, natomiast pracownicy są wymienni. Ten system sprawdza się na stanowiskach pracy, na których praca jest ciągła, wymaga też wysokiego poziomu wzajemnej komunikacji i koordynacji oraz dobrego dopasowania pracowników.

2. *Divided responsibility* stanowi system dzielenia pracy, w którym każdy pracownik ma swoje własne obciążenie zadaniami (np. projekt albo grupę klientów). Tymi obciążeniami zajmuje się w godzinach pracy. System ten się sprawdza, gdy praca może być rozłożona na różne grupy klientów lub projekty przedmiotowe. Dodatkowo praca w tym systemie nie wymaga wzajemnych relacji między pracownikami oraz koordynacji powierzonych im obowiązków.

3. *Unrelated responsibility* jest systemem dzielenia się pracą, w którym pracownicy pracują w tym samym dziale, ale wykonują odrębne zadania, do których wymagane są odmienne kwalifikacje. Pracownicy są zatrudnieni na dwóch odrębnych stanowiskach, każdy w niepełnym wymiarze czasowym i działają niejako w parze – wykonując odrębne, ale powiązane obowiązki, uzupełniające się nawzajem.

4. *Hand-over-contract* stanowi formę dzielenia pracy polegającą na zatrudnieniu na część etatu noworekrutowanego pracownika (niedoświadczonego) oraz na drugą część pracownika zbliżającego się do emerytury (doświadczonego), który pracuje w skróconym czasie pracy. W tym systemie młody pra-

²²⁰ Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2014 roku, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej – Departament Rynku Pracy, Warszawa 2015, s. 19–24, 28.

²²¹ B. Skowron-Mielnik, *Job sharing: nowe możliwości organizowania pracy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5, s. 38–39.

cownik przyucza się do objęcia stanowiska po odejściu na emeryturę pracownika starszego, a starszy pracownik uzyskuje wsparcie w osobie młodego następcy.

Jedną z odmian elastycznego zatrudnienia, która opiera się na dzieleniu się pracą, jest praca wykonywana na dzielnym stanowisku (*job sharing*). Polega ona na tym, że dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wykonuje jednakowe obowiązki w ramach jednego pełnoetatowego stanowiska pracy. Ta elastyczna forma zatrudnienia wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, gdzie powstała w latach 60. XX wieku.

W państwach, w których prawnie uregulowano *job sharing*, podstawą świadczenia pracy są umowy zawierane pomiędzy pracodawcą a zainteresowanymi pracownikami. Umowy te określają ryczałtowe wynagrodzenie i wymiar czasu pracy oraz ustalają obowiązek wzajemnych zastępstw podczas nieobecności zatrudnionych w tej formie pracowników. Wyróżnia się dwa główne modele *job sharingu*, czyli amerykański i europejski. W modelu amerykańskim pracownicy nie mają zapewnionych świadczeń ani praw pracowniczych, takich jak wynagrodzenie za chorobę czy urlop. Natomiast w modelu europejskim pracownik zatrudniony w ramach *job sharingu* posiada pełne prawa pracownicze i opiekę socjalną²²².

Osoby zatrudnione w ramach dzielenia stanowiska podejmują wspólną odpowiedzialność za pracę przypadającą na jedno stanowisko oraz dzielą między siebie czas potrzebny na jej wykonanie, a także efekty wykonanej pracy, tj. wynagrodzenie zasadnicze i inne dodatkowe składniki wynagrodzenia. Ta forma elastycznego zatrudnienia jest szczególnie korzystna dla matek wychowujących małe dzieci, osób odchodzących na emeryturę, absolwentów zaczynających pracę, studentów oraz dla wszystkich, którzy nie mogą podjąć pracy na cały etat.

Jako że *job sharing* opiera się na dobrowolności udziału pracowników i dużej ich samodzielności, wynikającej ze znacznej swobody przy podziale zadań i czasu ich realizacji, daje on zarówno pracobiorcy, jak i pracodawcy większą elastyczność w planowaniu czasu pracy. Ułatwia to dostosowywanie się do zmieniających się zadań oraz stałą obsadę miejsca pracy i ogranicza przerwy w jej wykonywaniu. W przypadku stanowiska wymagającego szczególnych umiejętności czy znajomości określonych zagadnień cały czas jest ono obsadzone przez osobę kompetentną. Wówczas pracodawca ponosząc koszty tylko jednego etatu, ma szansę skorzystania z wiedzy dwóch lub większej liczby osób. Ponadto *job sharing* jako EFZ może stanowić alter-

²²² B. Skowron-Mielnik, *Job sharing...*, op. cit., s. 38–40; *Elastyczne formy zatrudnienia, Zapewnienie odpowiednich kompetencji...*, op. cit., s. 10.

natywę dla zwolnień pracowników w sytuacjach przejściowych trudności pracodawcy²²³.

Job sharing nie jest obecnie wprost uregulowany w polskim Kodeksie pracy, a jego ewentualne wprowadzenie uznaje się za dość problematyczne²²⁴. W ramach uelastycznienia zatrudnienia wprowadzono jednak do Kodeksu pracy przepis art. 23^{1a}, na podstawie którego pracodawca nieobjęty układem zbiorowym pracy lub zatrudniający mniej niż 20 osób może zawrzeć z pracownikami, gdy uzasadnia to jego sytuacja finansowa, porozumienie o stosowaniu mniej korzystnych warunków zatrudnienia niż wynikające z zawartych umów o pracę. Również w przepisach *Ustawy z dnia 16 września 1982 roku – Prawo spółdzielcze*²²⁵ wprowadzono regulację zbliżoną do formy zatrudnienia w postaci dzielenia się pracą. Na podstawie art. 185 *Prawa spółdzielczego* w razie gospodarczej konieczności walne zgromadzenie, w celu zapewnienia pracy wszystkim członkom, może skrócić równomiernie czas pracy i zmniejszyć odpowiednio wynagrodzenie bez wypowiedzenia spółdzielczej umowy o pracę lub jej warunków. Uchwała walnego zgromadzenia powinna dotyczyć co najmniej jednego działu pracy lub wszystkich członków wykonujących pracę tego samego rodzaju.

Ponadto, jak wskazuje Ł. Doliński, podstawą prawną świadczenia pracy w ramach *job sharingu* w Polsce może być zawarcie umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy. Wówczas pracownik dzielący stanowisko może być zatrudniony na podstawie umowy o pracę na okres próbny, na czas określony i na czas nieokreślony, z uwzględnieniem wszelkich praw i obowiązków wynikających z Kodeksu pracy przy tego typu umowach²²⁶.

Następna odmiana dzielenia się pracą, czyli *work sharing*, polega na zmniejszaniu wymiaru czasu pracy w zamian za obniżenie wynagrodzenia i utrzymanie pracy. *Work sharing*, czyli dzielenie się pracą z innymi pracownikami, stanowi formę elastycznej organizacji pracy, która pozwala pracodawcy dostosować się do zmniejszającego się popytu na rynku i przetrwać na rynku. Pracodawca wówczas okresowo zmniejsza wymiar czasu pracy i wynagrodzenie w celu redukcji kosztów operacyjnych i utrzymania się na rynku. Dzielenie się pracą z innymi pracownikami jest często stosowane w okresie kryzysu gospodarczego i stanowi alternatywę dla zwolnień z pracy. Wówczas pracownicy akceptują mniejszy wymiar czasu pracy i wynagrodzenie w zamian za utrzymanie pracy. Kiedy sytuacja na rynku się poprawia, w wyniku wzrostu popytu, pracownik może powrócić do pracy w pełnym

²²³ Vide: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 33.

²²⁴ Z. Hajn, *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 86 i nast.

²²⁵ *Ustawa z dnia 16 września 1982 roku – Prawo spółdzielcze* (Dz. U. z 2003 roku Nr 188, poz. 1848).

²²⁶ Ł. Doliński, op. cit., s. 63–64.

wymiarze czasu pracy. Z kolei pracodawca dzięki *work sharing* nie musi zwalniać pracowników i potem zatrudniać nowych, ponownie przyuczając ich do wykonywania danego rodzaju pracy. Jest to istotne, gdyż tworzenie kadry pracowników, którzy znają dane przedsiębiorstwo i zdobyli potrzebne doświadczenie wymaga czasu i jest kosztowne. Co więcej, wahania popytu na rynku występują cyklicznie i powinno się to uwzględniać w zarządzaniu organizacją pracy w przedsiębiorstwie²²⁷.

Praca rotacyjna (*job rotation*) jest następną znaną od lat elastyczną formą świadczenia zatrudnienia i zwiększania elastyczności funkcjonalnej kapitału pracowniczego. Firmy mogą ją wykorzystywać w celu podnoszenia kwalifikacji pracowników lub przyuczenia do zawodu. Jest to znana technika zarządzania, zaliczana do systemów uczenia się pracowników w miejscu pracy, w przypadku której osoby zatrudnione pracują okresowo na różnych stanowiskach lub wykonują różne zadania. Może ona polegać zatem na czasowym oddelegowaniu pracownika na dane stanowisko lub do wykonania określonego zadania w celu zdobycia przez niego nowej wiedzy i doświadczenia. W tym wypadku często pracownik mniej doświadczony uczy się poprzez pracę wspólną z pracownikiem lepiej wykwalifikowanym. Celem pracy rotacyjnej, zwłaszcza według przedstawicieli japońskiej koncepcji zarządzania, może też być zmniejszanie poczucia znużenia wykonywaniem tej samej pracy, dzięki stawianiu przed pracownikiem nowych ciekawych wyzwań lub po prostu przez zmianę charakteru jego pracy. Przy pracy rotacyjnej, w przypadku nieobecności któregoś z pracowników, inna zatrudniona w organizacji osoba jest w stanie go zastąpić. Z uwagi na to, że jest to tylko jeden ze sposobów organizacji pracy w przedsiębiorstwie, zatrudnienie pracownika może przybierać różne formy w zależności od przyjętej polityki kadrowej.

W literaturze dotyczącej elastycznego zatrudnienia wskazuje się także na to, że praca rotacyjna może być formą zdobywania doświadczenia zawodowego przez osoby bezrobotne, które wcześniej zostały przyuczone do wykonywania określonej pracy, np. w ramach szkoleń organizowanych przez urzędy pracy. W ten sposób bezrobotni zwiększają swoją konkurencyjność na rynku pracy, a praca rotacyjna spełnia funkcję reintegracji zawodowej. Wówczas mamy do czynienia przeważnie z zatrudnieniem na krótki okres, np. na czas odbycia praktyki zawodowej lub na czas zastępowania pracownika szkolącego się albo czasowo z różnych przyczyn nieobecnego w pracy. W Europie tego typu programy pracy rotacyjnej, traktowane jako narzędzie polityki zatrudnienia, pojawiły się po raz pierwszy w Danii w latach 80.

²²⁷ B. Olmsted, *Flexible Work Arrangements: From Accommodation to Strategy*, „Employment Relations Today” 1995, vol. 22, no 2, s. 12; B. Skowron-Mielnik, *Job sharing...*, op. cit., s. 38; A. Bąk, M. Gład, op. cit., s. 19; E. Bąk, op. cit., s. 48-50 .

XX wieku. Były one skierowane głównie do osób długotrwale bezrobotnych, kobiet i osób starszych²²⁸.

Jak podkreśla E. Bąk, praca rotacyjna pojmowana w powyższy sposób, jako zatrudnienie osoby bezrobotnej lub bez doświadczenia na rynku pracy, na krótki okres czasu, w celu odbycia praktyki zawodowej, pomaga w spełnieniu oczekiwań²²⁹:

- pracowników, którzy w tym czasie zwiększają kwalifikacje i podnoszą swoją konkurencyjność na rynku pracy, co jest również istotne dla organizacji, która ich zatrudnia,
- bezrobotnych, którzy dzięki możliwości odbycia praktyki odnawiają swoje kwalifikacje lub je pozyskują, a pracodawca może ich następnie zatrudnić, jeżeli tylko sprawdzą się w trakcie pracy u niego albo kiedy pojawi się wakat,
- pracodawcy, gdyż w okresie nieobecności pracownika ma on zapewnione zastępstwo i może tę formę także traktować jako jedną z metod rekrutacji.

Praca przerywana to inna forma elastycznego zatrudnienia, która pozwala łączyć obowiązki zawodowe z nauką. W przypadku pracy przerywanej, jak przedstawia to przykładowo A. Skóra, pracownik oprócz wykonywania pracy, która jest określona umową, świadczy dodatkowo inne czynności niewynikające bezpośrednio z podpisanej umowy o pracę. Według A. Skóry, dodatkowymi czynnościami wykonywanymi przez pracownika są najczęściej:

- szkolenia w celu poszerzania dotychczasowej wiedzy lub uzyskania nowej oraz zdobycia innych umiejętności zawodowych,
- praca w ramach oddelegowania pracownika do innej pracy odpowiadającej jego kwalifikacjom za równorzędne wynagrodzenie,
- praca w ramach zastępstwa nieobecnego pracownika,
- praca wykonywana w ramach transferu pracowniczego²³⁰.

Outsourcing stanowi wykonywanie określonych funkcji przedsiębiorstwa przez inne podmioty zewnętrzne i jest głównym narzędziem nowoczesnej koncepcji *lean management*, czyli odchudzania organizacji chcącej stać się bardziej wyspecjalizowaną. Koncepcja *lean management* nastawiona jest bowiem na tzw. wyszczuplenie przedsiębiorstwa, poprzez wzrost jakości wykonywanych zadań przez przedsiębiorstwo, co ma znaleźć odzwierciedle-

²²⁸ *Elastyczne formy zatrudnienia, Zapewnienie odpowiednich kompetencji...*, op. cit., s. 11; I. Kalinowska, B. Kujaszczyk, M. Mańturz, B. Świercz, op. cit., s. 33; Ł. Doliński, op. cit., s. 64; E. Bąk, op. cit., s. 51–52.

²²⁹ Ibidem, s. 52.

²³⁰ A. Skóra, op. cit., s. 58.

nie w wyższej produktywności, a zatem i zysku. Do podstawowych zasad koncepcji *lean management* zalicza się głównie²³¹:

- pracę zespołową,
- odpowiedzialność osobistą,
- decentralizację decyzji,
- dążenie do spłaszczenia struktury organizacyjnej,
- orientację na klienta i rynkowy charakter produkcji,
- priorytet wartości dodanej,
- standaryzację pracy przy jednoczesnej jej specjalizacji,
- kaizen, czyli ustawiczne doskonalenie poprzez uczenie się,
- szybką eliminację przyczyn błędów,
- unikanie rozrzutności i marnotrawstwa,
- ciągły przepływ materiałów, zgodnie z zasadą *just in time*,
- totalne zarządzanie jakością (TQM).

Z uwagi na wyżej wymienione zasady koncepcji *lean management* można stwierdzić, iż firmę, która je wdrożyła, powinna charakteryzować elastyczność strategiczna dzięki: wdrożeniu spłaszczonej struktury organizacyjnej, ciągłemu uczeniu się, podziałowi odpowiedzialności oraz wyodrębnieniu wyspecjalizowanych grup czy jednostek pracujących nad określonym zadaniem.

Stosując *outsourcing*, firma wydziela ze struktury organizacyjnej niektóre realizowane przez nią funkcje i przekazuje je do wykonania podmiotom zewnętrznym. *Outsourcing* polega bowiem na wykorzystaniu kompetencji i umiejętności zewnętrznych wyspecjalizowanych podmiotów w zakresie wykonywania zadań z obszarów przeważnie nienależących do kluczowych dla funkcjonowania organizacji macierzystej. W ten sposób *outsourcing* pozwala organizacji skupić się na kluczowych obszarach jej działalności, co daje szansę uniknięcia rozproszenia środków na dziedziny działalności pomocniczej lub ubocznej, których wykonanie zleca się podmiotom zewnętrznym. Jednakże w ostatnich czasach coraz więcej firm decyduje się także na *outsourcing* procesów zbliżonych do ich kluczowych kompetencji lub nawet procesów wchodzących w obręb kluczowych kompetencji organizacji macierzystej. Innymi słowy, *outsourcing* poszerza dostęp do różnego rodzaju zasobów, w tym kapitału pracowniczego, bez zwiększania rozmiarów organizacji macierzystej²³².

²³¹ Vide: Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 103–107; K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 38–40.

²³² Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania Współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 206; D. Ciesielska, M. J. Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 14–15; L. R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 27; A. Krejner-Nowecka, *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1014, s. 342.

Znajduje on zastosowanie w wielu obszarach działania przedsiębiorstwa, takich jak m.in.²³³:

- dostarczanie usług informatycznych przez specjalistów z zewnątrz,
- zlecanie zewnętrznym podmiotom prac związanych z funkcjami personalnymi,
- przekazywanie do realizacji podmiotom zewnętrznym funkcji logistycznych czy marketingowych (np. kampania reklamowa produktów),
- zlecanie zewnętrznym podmiotom prac związanych z zarządzaniem finansami i księgowością,
- wspólne wykonawstwo jakiś projektów czy zadań.

Outsourcing jest zatem silnie związany z korzystaniem przez przedsiębiorstwo z zewnętrznego rynku pracy, za pośrednictwem elastycznych form zatrudnienia i przy kształtowaniu swojej struktury zasobów ludzkich. Wybór danej EFZ przez przedsiębiorstwo wdrażające *outsourcing* zależy przede wszystkim od celów tego procesu, obszaru organizacji, w którym będzie on wdrażany oraz specyfiki rynku i branży.

6.2. Formy uelastyczniania organizacji czasu pracy

Do form elastycznego zatrudnienia zaliczamy także różnego rodzaju systemy i sposoby zatrudnienia w ruchomych godzinach czasu pracy, co w naukach ekonomicznych zazwyczaj utożsamiane jest z elastycznymi godzinami pracy. Należy jednak podkreślić, że w ramach wyżej przedstawionych różnych rodzajów EFZ można stosować także niżej wskazane formy uelastyczniania organizacji czasu pracy, jeżeli ustawodawstwo danego kraju tego nie zabrania. Jednym ze sposobów wzrostu produktywności organizacji na współczesnym rynku pracy jest bowiem umożliwienie pracownikom, dzięki ruchomym godzinom pracy, indywidualnej organizacji dnia pracy, a pracodawcom daje to szansę zatrudniania pracowników o bardziej specjalistycznym i zróżnicowanym profilu kwalifikacji²³⁴. Jeżeli chodzi o pracę zmianową, czyli podstawową kwestię przy organizacji produkcji w przedsiębiorstwie, można powiedzieć,

²³³ Vide: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004; J. Wyród-Wróbel, *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004; C. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

²³⁴ Vide: A. Łopatka, *Analiza wybranych elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy w aspekcie koncepcji flexicurity*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, t. 2, nr 35, s. 400; *Survey on Workplace Flexibility...*, op. cit., s. 8.

że jest ona w polskim prawie pracy od 2004 roku uregulowana elastycznie, gdyż można ją stosować w każdym systemie czasu pracy²³⁵.

Elastycznych form organizacji czasu pracy mamy stosunkowo dużo i stanowią one przedmiot nauki o zarządzaniu, np. w ramach działu zarządzanie produkcją, jak wspomniana powyżej praca zmianowa. W literaturze dotyczącej elastycznego zatrudnienia wymienia się m.in.²³⁶:

- równoważny czas pracy, w tym system skróconego tygodnia pracy lub skompresowanego tygodnia pracy i pracę w systemie weekendowym,
- zadaniowy czas pracy,
- przerywany czas pracy,
- ruchomy czas pracy, czyli zmienne godziny rozpoczynania pracy oraz korytarze czasu pracy określające górną i dolną granicę dziennego i tygodniowego czasu pracy,
- indywidualny rozkład czasu pracy,
- budżetowanie czasu pracy, czyli różnego rodzaju konta czasu pracy,
- annualizację godzin pracy, czyli nieregularną dystrybucję w ciągu roku określonej ilości godzin,
- skrócone godziny pracy, np. w ramach pracy w niepełnym wymiarze, różnych form dzielenia się pracą czy przechodzenia na emeryturę,
- zmniejszenie wymiaru czasu pracy w zamian za rezygnację z urlopu wychowawczego.

Z wyników badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej we współpracy z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych na temat *flexicurity* w Polsce wynika, że polscy pracodawcy najczęściej korzystają z takich form elastycznego czasu pracy, jak: zmienne godziny rozpoczynania pracy lub ruchomy czas pracy, indywidualne rozkłady czasu pracy oraz równoważny i zadaniowy czas pracy²³⁷. Coraz więcej regulacji dotyczących różnych możliwości bardziej elastycznej organizacji pracy pojawia się bowiem w polskim prawie, co świadczy, że prawo to staje się bardziej sprzyjające potrzebom efektywniejszego prowadzenia działalności gospodarczej. Jednakże jest ich nadal za mało. Przyjrzyjmy się niektórym z nich.

²³⁵ Vide: Ł. Pisarczyk, *Uelastycznienie czasu pracy jako element przemian stosunku pracy*, w: *Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego. Księga jubileuszowa Profesora Herberta Szurgacza*, red. Z. Kubot, T. Kuczyński, Warszawa 2011, Difin, s. 179-181; Ł. Doliński, op. cit., s. 43.

²³⁶ Vide: B. Olmsted, op. cit., s. 12; A. Łopatka, op. cit., s. 401; Ł. Arendt, *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie biernych zawodowo*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013, s. 202.

²³⁷ Ł. Doliński, op. cit., s. 43.

Dopiero nowelizacja *Kodeksu pracy* z 12 lipca 2013 roku²³⁸, jak wskazuje m.in. Ł. Doliński²³⁹, wprowadziła możliwość stosowania w sposób mniej kontrowersyjny i sporny **ruchomego czasu pracy**, który ułatwia funkcjonowanie pracodawcom i pracownikom. Złagodzone też przepisy o pracy w porze nocnej, a także w niedziele i święta oraz dotyczące pracy nadliczbowej. Nowelizacją tą wprowadzono możliwość rezygnacji ze sztywnych rozkładów czasu pracy ustalanych na poziomie zbiorowym, poprzez dodanie art. 140¹ *Kodeksu pracy*, zgodnie z którym rozkład czasu pracy może przewidywać różne godziny rozpoczynania pracy w dniach, które według tego rozkładu są dla pracowników dniami pracy. Rozkład czasu pracy, o czym jest mowa w § 1 i 2 art. 140¹, może przewidywać przedział czasu, w którym pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy w dniu, który zgodnie z tym rozkładem jest dla niego dniem pracy. Jednakże praca w ruchomych godzinach, zgodnie z przyjętym rozkładem czasu pracy, nie może naruszać prawa pracownika do odpoczynku. Z kolei art. 141 *Kodeksu pracy* dopuszcza stosowanie przerw niewliczanych do czasu pracy, jak przerwy na jedzenie czy załatwianie spraw osobistych.

Należy podkreślić, że ustawodawca w celu ochrony pracownika wprowadził wymóg pisemnego wniosku pracownika na objęcie go ruchomymi godzinami pracy czy każdym innym elastycznym systemem czasu pracy przez pracodawcę, co nazywamy zgodą na wprowadzenie indywidualnego rozkładu czasu pracy w czasie trwania stosunku pracy. Zgodnie z art. 142 *Kodeksu pracy* na pisemny wniosek pracownika pracodawca może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. Indywidualny rozkład czasu pracy oznacza zatem taki system czasu pracy, w którym istnieje możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w różnych przedziałach czasowych, a także zgodnie z regulacjami polskiego prawa stanowi on odejście od ogólnego rozkładu czasu pracy przyjętego w regulaminie pracy, układzie zbiorowym czy obwieszczeniu.

Równoważny czas pracy stanowi kolejną formę uelastyczniania organizacji czasu pracy, która występuje już w polskim prawie pracy. Dotyczy to sytuacji, w której mamy możliwość stosowania nie tylko jednej określonej z góry sztywnej normy dobowej, ale także różnych norm dobowych, przy jednoczesnym uśrednieniu czasu pracy. Stosowanie różnicowania dobowego i tygodniowego wymiaru czasu pracy poprzez równoważenie systemów czasu pracy regulują art. 135–137 *Kodeksu pracy*. Równoważny system czasu pracy może być wprowadzony tylko wtedy, gdy uzasadnia to rodzaj pracy lub jej organizacja oraz gdy wynika to ze stałych i obiektywnych przesłanek

²³⁸ Ustawa z dnia 12 lipca 2013 roku o zmianie ustawy – *Kodeks pracy* oraz ustawy o związkach zawodowych (Dz. U. z 2013 roku, poz. 896).

²³⁹ Ł. Doliński, op. cit., s. 43–44, 112.

związanych najczęściej z charakterem prowadzonej działalności gospodarczej, np. sezonowość produkcji rolnej czy w turystyce – okres wakacji letnich. Państwowa Inspekcja Pracy ma prawo do kontrolowania zasadności wprowadzenia równoważnego czasu pracy i może stwierdzić, zgodnie z art. 281 pkt 5 *Kodeksu pracy*, że doszło do wykroczenia, czyli nieuzasadnionego wprowadzenia równoważnego czasu pracy.

Przy stosowaniu równoważnego czasu pracy w Polsce pracownicy przy zmiennych godzinach rozpoczęcia pracy zaczynają i kończą pracę w różnych ustalonych godzinach, jednakże są zobowiązani do przestrzegania ośmiogodzinnej normy czasu pracy. Istnieje jednak możliwość przedłużenia dobowego wymiaru czasu pracy nie więcej niż do 12 godzin na dobę, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym miesiąca, ale z jednoczesnym zrównoważeniem tego przedłużenia krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy. Jednakże w szczególnie uzasadnionych przypadkach miesięczny okres rozliczeniowy może być przedłużony maksymalnie do trzech miesięcy, a przy pracach uzależnionych od pory roku lub warunków atmosferycznych do czterech miesięcy.

Odmianami równoważnego czasu pracy są systemy skróconego tygodnia pracy i pracy weekendowej. Art. 143 *Kodeksu pracy*, znowelizowany w 2004 roku, określa zasady stosowania systemu skróconego tygodnia pracy, tak jak wskazywano powyżej, na pisemny wniosek pracownika w umowie o pracę, który nie wymaga uzasadnienia (art. 150 § 3 k.p.). Zgodnie z treścią art. 43 dopuszczalne jest wykonywanie pracy przez osobę przez mniej niż pięć dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy do nie więcej niż 12 godzin i zachowaniu 40-godzinnej normy tygodniowej, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym miesiąca. Dni pracy w systemie skróconego tygodnia pracy mogą przypadać w dowolne dni tygodnia, również w niedzielę lub święto (art. 15110 k.p.), ale skróconego tygodnia pracy nie można łączyć z systemem przerywanego czasu pracy (art. 139 § 2 k.p.). Pracownik przy takim rozwiązaniu ma do dyspozycji więcej wolnych dni w tygodniu, które może poświęcić na prywatne życie czy obowiązki rodzinne.

Do pracy w systemie weekendowym odnosi się z kolei art. 144 *Kodeksu pracy*. Praca jest wówczas świadczona wyłącznie na wniosek pracownika, złożony na piśmie, w określone dni, tj. w piątki, soboty, niedziele i święta. Dopuszczalne jest przedłużenie w okresie rozliczeniowym, nieprzekraczającym miesiąca, dobowego wymiaru czasu pracy, ale tylko do 12 godzin i przy zachowaniu 40-godzinnej normy na tydzień²⁴⁰.

²⁴⁰ Vide: Ł. Pisarczyk, op. cit., s. 179 i nast.; Ł. Doliński, op. cit., s. 42–45, 49–52.

Zgodnie z art. 139 *Kodeksu pracy*, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją, może być też stosowany **system przerywanego czasu pracy**, według z góry ustalonego rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż pięć godzin. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy, jednakże za czas tej przerwy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju. Systemu przerywanego czasu pracy nie stosuje się do pracownika objętego systemem równoważnego czasu pracy (art. 135–137 k.p.), przedłużonego czasu pracy (art. 138 k.p.) oraz systemem skróconego tygodnia pracy (art. 143 k.p.) i systemem weekendowym (art. 144 k.p.).

System przerywanego czasu pracy wprowadza się w układzie zbiorowym pracy lub w porozumieniu z zakładową organizacją związkową. Jeżeli u danego pracodawcy nie działa zakładowa organizacja związkowa, to wprowadza się go w porozumieniu z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u tego pracodawcy. Natomiast u pracodawcy będącego osobą fizyczną, prowadzącego działalność w zakresie rolnictwa i hodowli, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa, system przerywanego czasu pracy może być stosowany na podstawie umowy o pracę.

Jedną z bardziej zalecanych form uelastyczniania organizacji czasu pracy stanowi **zadaniowy czas pracy**, który uregulowany został w art. 140 *Kodeksu pracy*. Jest to forma organizacji czasu pracy, w której pracodawca nie określa godzin pracy, lecz zadania, jakie mają zostać wykonane. Czas ich realizacji pozostawia zaś w pewnym sensie pracownikowi. W rezultacie pracownik może elastycznie kształtować długość dnia pracy, liczbę dni pracy czy też decydować o liczbie i czasie trwania przerw w pracy. Być może właśnie ten znaczny stopień swobody, którą dysponuje pracownik, odróżniający zadaniowy czas pracy od innych form organizacji pracy, zadecydował o tym, że ustawodawca niejako stawia go na równi choćby z systemami równoważnego czasu pracy.

W razie zastosowania zadaniowego czasu pracy pracownik nie pozostaje w dyspozycji pracodawcy w określonym miejscu i czasie, a długości dnia i tygodnia pracy są determinowane przez tempo wykonywania pracy²⁴¹. Będąc zatrudnionym w zadaniowym czasie pracy, pracownik ponosi konsekwencje różnego rodzaju zdarzeń zakłócających proces pracy i powodujących, że będzie on zmuszony pracować faktycznie dłużej niż wynika to z przyjętych norm czasu pracy. Dlatego wprowadzenie zadaniowego czasu pracy dopuszczono jedynie w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania.

Uzasadnienie dla wprowadzenia zadaniowego czasu pracy istnieje wówczas, gdy pracodawca nie ma możliwości kontrolowania i ewidencjonowania

²⁴¹ G. Orłowski, *Zadaniowy czas pracy po zmianach w KP – uwagi*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 6, s. 160–161.

czasowych ram wykonywania pracy przez pracownika, np. ze względu na to, że osoba zatrudniona jest aktywna poza zakładem pracy. Stąd o uzasadnieniu takim można mówić w odniesieniu do przedstawicieli handlowych czy różnego rodzaju telepracowników, którzy powierzone sobie zadania wykonują z reguły w domu, przekazując pracodawcy jedynie rezultaty pracy²⁴².

Zadaniowy czas pracy jest wreszcie przeznaczony dla prac prowadzonych nierytmicznie oraz poza kolektywną pracą skoooperowaną²⁴³. W tym wypadku może chodzić zarówno o prace koncepcyjne (architekt, programista, prawnik), jak i prace proste, mające wymiar indywidualny, w których istotny jest przede wszystkim określony efekt działania pracownika (np. serwis sprzętający). Uzasadnienie dla stosowania zadaniowego czasu pracy istnieje również wówczas, gdy występują ważne zmiany w poziomie zapotrzebowania na pracę lub gdy przebieg procesu pracy zależy od okoliczności, których wystąpienie jest trudne do przewidzenia, a także nieznanym jest ich wpływ na wykonywanie pracy.

Zadaniowy czas pracy może być wykorzystywany w szczególności wtedy, gdy pracownik nie uczestniczy bezpośrednio w pracy większego zespołu, a realizowane przez niego zadania mają charakter autonomiczny, wobec czego ich wykonanie jest w zasadniczy sposób niezależne od zaangażowania innych osób²⁴⁴. Dopuszczalność stosowania zadaniowego czasu pracy mogą też wyraźnie potwierdzać przepisy szczególne. Przykładowo, art. 130 ust. 1 *Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*²⁴⁵ stanowi, że czas pracy nauczyciela akademickiego jest określony zakresem jego obowiązków dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych.

W praktyce nie ma przeszkód, aby system zadaniowego czasu pracy stosować do pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. W tym jednak przypadku zadania powinny zostać określone w sposób proporcjonalny do obowiązującego pracownika wymiaru czasu pracy. W rezultacie, jeśli wymiar powierzonych zadań jest większy niż wynikałoby to z ustalenia proporcjonalnego do obowiązującego pracownika wymiaru czasu pracy, należy przyjąć, że określenie wymiaru czasu pracy jako wymiar niepełny należy uznać za fikcyjne²⁴⁶.

²⁴² B. Stanibuła, *Przesłanki i tryby wprowadzania zadaniowego czasu pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 12, s. 639.

²⁴³ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 września 2009 roku, sygn. akt: II PK 72/09 (LEX nr 558306).

²⁴⁴ K. Rączka, *Systemy czasu pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 2, s. 21.

²⁴⁵ *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. z 2005 roku Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

²⁴⁶ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 stycznia 1999 roku, sygn. akt: I PKN 526/98, OSNAPiUS 2000, nr 4, poz. 147.

Nie wydaje się natomiast dopuszczalne stosowanie zadaniowego czasu pracy w stosunku do pracowników niepełnosprawnych. W ich przypadku ustawodawca stara się zasadniczo limitować zakres obciążenia pracą. Zadaniowy czas pracy ze swojej istoty generuje natomiast możliwość zwiększenia liczby godzin pracy. Prawdopodobieństwo to jest jeszcze większe w przypadku pracowników niepełnosprawnych. Dlatego pracownicy niepełnosprawni powinni być zatrudniani w systemach czasu pracy, które są określane godzinowo. Z podobnych względów stosowanie zadaniowego czasu pracy wydaje się niedopuszczalne w stosunku do pracowników młodocianych, którzy dodatkowo dopiero rozpoczynają swoją aktywność zawodową, mogliby bowiem mieć poważne trudności w prawidłowym zaplanowaniu procesu pracy.

Nie ulega wątpliwości, że zadaniowy czas pracy, z jednej strony, odpowiada specyfice niektórych rodzajów pracy, pozwalając dostosować nierównomierny rytm ich wykonywania do prawnych ram, w jakich praca ma być świadczona. Z drugiej strony, widoczna jest tendencja do nadużywania tego systemu, który bywa traktowany jako sposób powierzenia pracownikowi znacznie szerszego zakresu zadań, niż byłoby to możliwe w systemie godzinowym. Dlatego ustawodawca wyraźnie zastrzega, że przy określaniu zadań, które mają być powierzone pracownikowi, pracodawca powinien uwzględniać wymiar czasu pracy wynikający z norm określonych w art. 129 *Kodeksu pracy*, czyli ośmiogodzinnego czasu pracy na dobę oraz przeciętnie 40-godzinnego czasu pracy na tydzień w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy. Określenie zadań w wymiarze, który nie pozwala na ich wykonanie w granicach wynikających z art. 129 *Kodeksu pracy*, oznacza naruszenie art. 140 tego *Kodeksu* i prowadzi do zatrudnienia pracownika w godzinach nadliczbowych.

Zadania w ramach zadaniowego czasu pracy powinny być niewątpliwie określone w taki sposób, aby pracownik mógł je wykonać w ramach przeciętnie pięciu dni tygodniowo. Jeśli natomiast w okresie rozliczeniowym wystąpią okresy usprawiedliwionej nieobecności w pracy, zadania należy tak określić, aby pracownik mógł je wykonać w mniejszej liczbie dni pracy. Przewidując ustalanie zadań przez podmiot zatrudniający, ustawodawca wprowadza jednocześnie mechanizm pozwalający określić czas potrzebny na ich realizację, tak aby możliwe było stwierdzenie, czy zadania mogą zostać wykonane w ramach norm czasu pracy, o których mowa w art. 129 *Kodeksu pracy*. Przepis art. 140 przewiduje, że pracodawca po porozumieniu się z pracownikiem ustala czas potrzebny do wykonania powierzonych zadań. Brak takiego uzgodnienia nie powoduje więc nieskuteczności ustanowienia zadaniowego systemu czasu pracy, ale w razie sporu rodzi po stronie pracodawcy obowiązek wykazania, że powierzone pracownikowi zadania były możliwe do wykonania w granicach norm czasu pracy określonych w art. 129 *Kodeksu pracy*.

Charakter zadaniowego czasu pracy powoduje, że pojawiały się wątpliwości, czy w systemie tym może wystąpić praca nadliczbowa. Kwestię tę wyraźnie rozstrzygnął Sąd Najwyższy, przesądzając o konieczności stosowania przepisów o pracy nadliczbowej, również w systemie zadaniowym. Samo nazwanie systemu czasu pracy systemem zadaniowym nie zwalnia pracodawcy z obowiązku stosowania przepisów o godzinach nadliczbowych²⁴⁷. Obowiązek stosowania przepisów o godzinach nadliczbowych występuje wówczas, gdy pracodawca powierza pracownikowi zadania w takim wymiarze, że ich wykonanie przy normalnym natężeniu pracy nie jest możliwe w ramach norm czasu pracy. Stwierdzenie nadmiernego obciążenia zadaniami jest możliwe w wyniku przemnożenia liczby powierzonych zadań przez czas potrzebny do ich wykonania. Drugim przypadkiem wystąpienia godzin nadliczbowych w systemie zadaniowym jest powierzenie pracownikowi zadań innych niż ustalone zgodnie z art. 140 *Kodeksu pracy*²⁴⁸. Pracownik nie wykonuje natomiast pracy w godzinach nadliczbowych, jeśli zadania zostały powierzone w sposób prawidłowy, a praca w wymiarze przekraczającym normy czasu pracy miała konsekwencje w mniejszej wydajności pracy pracownika lub w wystąpieniu przeszkód, których źródło leżało po jego stronie.

Przy stosowaniu zadaniowego czasu pracy, kiedy czasowe ramy świadczenia nie są w pełni kontrolowane, pracodawca zostaje zwolniony na podstawie art. 149 § 2 *Kodeksu pracy* z obowiązku ewidencjonowania godzin pracy. Sformułowanie użyte przez ustawodawcę wskazuje jednak, że ewidencjonowaniu podlegają inne aspekty organizacji czasu pracy. Ustawodawca nie określił trybu wprowadzania zadaniowego czasu pracy. W związku z tym, że jest on traktowany przez ustawodawcę jako system czasu pracy, konsekwentnie należy przyjąć, że obowiązują w nim zasady dotyczące ustalania przez pracodawcę systemów i rozkładów czasu pracy, określonych w art. 150 *Kodeksu pracy*.

Koniecznym warunkiem zastosowania zadaniowego czasu pracy będzie więc wprowadzenie odpowiednich postanowień do układu zbiorowego, regulaminu pracy lub obwieszczenia. Akt ten powinien co najmniej przewidywać, że u pracodawcy stosuje się system zadaniowego czasu pracy. Układ zbiorowy, regulamin lub obwieszczenie mogą nie tylko wprowadzać zadaniowy czas pracy, lecz także określać zakres podmiotowy jego stosowania, np. przez wskazanie stanowisk, na których będzie wykorzystywany. Takie

²⁴⁷ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 sierpnia 1999 roku, sygn. akt: I PKN 181/99, OSNAPiUS 2000, nr 22, poz. 810.

²⁴⁸ S. Driczinski, *Refleksje na temat istoty systemu zadaniowego czasu pracy w kształcie określonym w art. 140 k.p.*, „Przebieg Sądowy” 2006, nr 4, s. 102.

doprecyzowanie nie jest jednak konieczne, gdyż zastosowanie systemu zadaniowego w odniesieniu do poszczególnych pracowników może nastąpić na podstawie indywidualnych decyzji pracodawcy dotyczących pojedynczych osób lub grup pracowników.

Zdaniem Sądu Najwyższego nie ma przeszkód, aby w umowie o pracę albo w drodze odrębnego porozumienia między pracodawcą i pracownikiem ustalić organizację pracy w tym systemie czasu pracy. Postanowienie takie może mieć charakter istotnego elementu indywidualnego stosunku pracy, a w konsekwencji jego zmiana będzie wymagała porozumienia stron lub wypowiedzenia zmieniającego²⁴⁹.

Jakkolwiek w systemie zadaniowym decyzja w sprawie konkretnych godzin pracy należy zasadniczo do pracownika, pracodawca może kontrolować, czy pracownik w ogóle wykonuje pracę. Uprawnienie to wynika z prawa organizowania i kierowania procesem pracy. Pracodawca nie może jedynie oczekiwać, że pracownik będzie wykonywał pracę w ściśle określonych granicach czasowych. Dlatego jeśli nie świadczył on pracy w konkretnym momencie, może podnieść, że wynikało to z przyjętej przez niego organizacji pracy i nie wpływało negatywnie na możliwość realizacji zadań powierzonych mu przez pracodawcę.

Dłuższy okres rozliczeniowy stanowi inny sposób uelastyczniania organizacji czasu pracy, który jest często wymieniany jako niezwykle przydatny w osiągnięciu elastyczności strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dłuższy okres rozliczeniowy pomaga bowiem w utrzymaniu płynności finansowej, zwłaszcza w sytuacji dużej nieregularności zleceń. Przedłużanie dotychczasowego okresu rozliczeniowego wprowadzono do *Kodeksu pracy* nowelizacją z 12 lipca 2013 roku²⁵⁰. Przewiduje ona w każdym systemie czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami obiektywnymi, technicznymi lub dotyczącymi organizacji pracy, możliwość przedłużenia czteromiesięcznego okresu rozliczeniowego do 12 miesięcy, przy zachowaniu ogólnych zasad dotyczących ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników (art. 129 § 2 k.p.). Zgodnie z nowymi regulacjami pracodawca może też za pracę w godzinach nadliczbowych zamiast wynagrodzenia przyznać wolne dni do wykorzystania do końca okresu rozliczeniowego. Jego długość, czyli liczba następujących po sobie tygodni lub miesięcy, dla których pracodawca ustala wymiar czasu pracy, zależy od przyjętego systemu czasu pracy.

²⁴⁹ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lipca 2009 roku, sygn. akt: I BP 6-09 (LEX nr 523547).

²⁵⁰ *Ustawa z dnia 12 lipca 2013 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych*, op. cit.

Jak przedstawia to Ł. Doliński²⁵¹, wprowadzenie dłuższego okresu rozliczeniowego może stanowić pierwszy krok do uregulowania w polskim prawie różnych rodzajów kont czasu pracy. Konto czasu pracy jest technicznym narzędziem służącym do zarządzania czasem pracy, który odbiega od uzgodnionego średniego czasu pracy, co wymaga porozumienia między pracodawcą a pracownikiem. Pracownicy powinni mieć swobodę wyboru, czy chcą być rozliczani w systemie kont czasu pracy. Konta czasu pracy mogą przybierać bardzo różne formy i stanowić w praktyce połączenie różnych ich wariantów. Im dłuższy okres, w którym wahania czasu pracy muszą być zrównoważone, a górna granica wyższa od liczby przepracowanych godzin gromadzonych na koncie, tym takie konto zapewnia większy potencjał elastyczności.

Konta czasu pracy mają na celu uregulowanie zmiennych rozkładów godzin przepracowanych przez pracowników w ciągu pewnego okresu czasu. Na kontach czasu pracy budżetowane są godziny pracy osób zatrudnianych przez pracodawcę w ramach przedziałów określonych przez dolną i górną granicę lub w odniesieniu do przyjętej wartości referencyjnej, np. 40 godzin tygodniowo. W tym elastycznym systemie organizacji czasu pracy pracownik w danym okresie osiąga bilans godzin pracy, który może być zerowy, dodatni lub ujemny. Kredytowe lub debetowe godziny pracy są kompensowane przez mniejszy lub większy wymiar pracy w kolejnych okresach.

Konta czasu pracy stanowią narzędzie ułatwiające zapewnienie elastyczności numerycznej zewnętrznej, gdyż dzięki nim można dostosować wielkość działalności gospodarczej do popytu poprzez zaplanowanie dla każdego pracownika w danym okresie odpowiedniej liczby godzin pracy. Ten system organizacji czasu pracy jest szczególnie przydatny w firmach o dużej sezonowości popytu. Dzięki kontom czasu pracy elastyczność numeryczna zewnętrzna, w przypadku wzrostu lub spadku popytu na produkty przedsiębiorstwa, nie jest już osiągnięta poprzez pracę w godzinach nadliczbowych albo ograniczenie zatrudnienia, ale przez zmianę wymiaru czasu pracy.

Na podstawowym poziomie często dzieli się konta czasu pracy na krótko- lub długookresowe, które różni wielkość zgromadzonego czasu wolnego w trakcie świadczenia pracy i cele ich stosowania. Krótkookresowe konta czasu pracy, w przeciwieństwie do długookresowych, służą do odbierania stosunkowo małych bloków czasu wolnego i są wykorzystywane głównie w celu dostosowania czasu pracy do zmian w produkcji wynikającej z wahań popytu. Są one przydatne zarówno w okresie kryzysu gospodarczego, jak i w czasie zwiększonego zapotrzebowania na produkty przedsiębiorstwa.

²⁵¹ Ł. Doliński, op. cit., s. 116.

Długoterminowe konta czasu pracy, w przypadku których mamy długie okresy wyrównawcze, dają pracownikowi możliwość zgromadzenia większych bloków czasu wolnego. Głównym zadaniem kont długookresowych jest bowiem akumulacja godzin pracy do celów specjalnych, takich jak: urlopy, dalsze kształcenie czy wcześniejsze przejście na emeryturę. Są one zaprojektowane tak, aby zaoferować pracownikom w trakcie ich życia zawodowego większe bloki czasu wolnego bez utraty wynagrodzenia, gdyż płace pozostają na stałym poziomie w okresach, kiedy pracownik wykorzystuje zgromadzone godziny. Ponadto, długoterminowe konta czasu pracy stanowią wkład w wielkość przyszłej emerytury, jeśli skumulowane godziny przeliczane są na pieniądze.

Odmianą długookresowych kont czasu pracy są konta typu *sabbatical*. Stanowią one rodzaj długookresowego płatnego urlopu, udzielonego pracownikowi w zamian za nadgodziny zarejestrowane na jego koncie czasu pracy. W ten sposób pracodawca zwraca pracownikowi wynagrodzenie za długi okres wykonywania zadań ponad obowiązujący go wymiar czasu pracy. Tego typu długookresowe płatne urlopy są uregulowane przykładowo w prawie niemieckim i austriackim oraz mogą trwać np. jeden rok. Urlopy typu *sabbatical* stanowią zalecane rozwiązanie w tych zawodach, w których występuje większe ryzyko wypalenia zawodowego. W Polsce podobnym rozwiązaniem są długookresowe urlopy zdrowotne czy naukowe, stosowane w edukacji.

Kolejnym rodzajem są konta deficytu czasu pracy. Polegają one na zapisywaniu na specjalnym rachunku liczby godzin, w których pracownik nie świadczył pracy, najczęściej z powodu zbyt małego popytu na produkty przedsiębiorstwa. W okresach przerw w pracy pracownik ma dni wolne i otrzymuje minimalne wynagrodzenie za tzw. puste godziny. Kiedy popyt na produkty przedsiębiorstwa powraca do poprzedniego poziomu lub wzrasta, pracownik odpracowuje godziny zgromadzone na koncie deficytu czasu, aż do ich wyczerpania.

Następnym rodzajem kont czasu pracy są konta kredytowe, które polegają na łącznym odnotowywaniu nadwyżki godzin przepracowanych ponad wymiar czasu pracy – nadgodzin oraz godzin nieprzepracowanych, nazywanych godzinami pustymi. Następnie obliczane jest saldo, i gdy występuje nadwyżka po stronie godzin przepracowanych, pracodawca w zamian za te godziny, w okresach zmniejszonego popytu na produkty przedsiębiorstwa, daje pracownikowi dni wolne. Z powodu braku wynagrodzenia minimalnego wypłacanego przez pracodawcę, jak w przypadku kont deficytu czasu pracy, zaleca się wykupywanie polisy ubezpieczeniowej na wypadek niewypłacalności pracodawcy, jako rekompensaty za pracę ponadnormatywną.

Ostatnią przedstawianą w niniejszej pracy odmianą kont czasu pracy są konta wartości czasu pracy. Oznaczają one rejestrowanie ekwiwalentu czasu pracy, wyrażonego w pieniądzu, którego wielkość wynika ze stosowanego w danym przedsiębiorstwie systemu wyceny danego rodzaju pracy. Pracodawca przelicza nadpracowane bądź deficytowe godziny pracy na wynagrodzenie danego pracownika, albo zwiększając jego wielkość, albo obniżając²⁵².

²⁵² Vide: A. Herzog-Stein, I. Zapf, *Navigating the Great Recession: The impact of working time accounts in Germany*, „Industrial & Labor Relations Review” 2014, vol. 67, no 3, s. 894–897; T. Hai-peter, *Can Norms Survive Market Pressures? The Practical Effectiveness of New Forms of Working Time Regulation in a Changing German Economy*, w: *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, ed. J. Y. Boulou, M. Lallement, J. C. Messenger, F. Michon, ILO, Geneva 2006, s. 326–327; A. Lusa, A. Corominas, J. Olivella, R. Pastor, *Production planning under a working time accounts scheme*, „International Journal of Production Research” 2009, vol. 47, no 13, s. 3436–3437; Ł. Doliński, op. cit., s. 116–117; E. Kryńska, *W poszukiwaniu sposobów zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – rekomendacje*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, op. cit., s. 281.

Zakończenie

Jak pokazano w niniejszym opracowaniu, wzrost skali elastycznego zatrudnienia jest procesem nieodwracalnym i kształtującym zarówno obecnie, jak i w przyszłości w coraz obszerniejszym zakresie charakter stosunków pracy. Przeprowadzona analiza problematyki rozwoju elastycznego rynku pracy potwierdza bowiem postawioną hipotezę badawczą, że rozwój elastycznego rynku pracy stanowi konsekwencję przemian społeczno-gospodarczych zachodzących w krajach, które chcą stać się gospodarkami opartymi na wiedzy, czyli bardziej konkurencyjnymi i zamożniejszymi.

Nasuwa się konkluzja, iż wzrostowi stopnia elastyczności rynku pracy, w tym rozwojowi elastycznych form zatrudnienia, sprzyjają opisane w niniejszej książce zjawiska i trendy demograficzne, jak: globalizacja, postęp technologiczny, zmiana profilu pracownika, starzenie się społeczeństwa, walka z wykluczeniem społecznym i marginalizacją pewnych grup społeczeństwa na rynku pracy, które zachodzą obecnie w gospodarce światowej. Ich rezultatem jest ewolucja sposobów organizacji i zarządzania kapitałem ludzkim. W wyniku tych zmian rynek pracy staje się bardziej otwarty i umiędzynarodowiony, a przedsiębiorstwa stosują coraz częściej elastyczne modele zatrudnienia. Jak wskazuje m.in. B. Skowron-Mielnik²⁵³, istotne znaczenie ma zwiększanie swobody pracodawców w organizacji czasu pracy i zatrudnienia, w takim zakresie, aby przy możliwie najniższych kosztach zapewnić sprawne funkcjonowanie firmy i elastyczne dostosowanie się do aktualnych potrzeb, możliwości i sytuacji na rynku.

Prowadzone rozważania na temat elastyczności rynku pracy i polityki zatrudnienia pokazały też, że współczesny model zatrudnienia w krajach rozwiniętych w coraz większym stopniu zmierza w kierunku deregulacji rynku pracy w obszarach, w których jest to pożądane, przy jednoczesnym zachowaniu ochrony prawnej i socjalnej tam, gdzie jest to potrzebne.

²⁵³ B. Skowron-Mielnik, *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudniania i organizowania pracy*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse...*, op. cit., s. 61–68.

Celem takiego modelu jest głównie poprawa jakości życia różnych grup społeczeństwa poprzez ułatwienie pogodzenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym (zachowanie równowagi praca–życie) oraz zwiększanie partycypacji w rynku pracy osób do tej pory marginalizowanych.

W tym kontekście EFZ stanowią szansę na wzrost stopy zatrudnienia różnych grup pracowników, którzy do tej pory nie chcieli lub nie mogli pracować, np. z powodu stanu zdrowia lub innych obowiązków rodzinnych. Elastyczne formy zatrudnienia i ruchoma organizacja czasu pracy dają bowiem osobom w starszym wieku, kobietom wychowującym dzieci i niepełnosprawnym możliwość pracy w czasie lub formie lepiej dostosowanej do ich potrzeb, co jest niezwykle istotne w świetle problemu starzenia się społeczeństwa, a zatem i kurczenia się zasobów siły roboczej.

Dlatego też w celu przyciągnięcia i utrzymania pracowników firmy muszą coraz częściej oferować różne formy elastycznego zatrudnienia i ruchomej organizacji czasu pracy, które pozwalają pracownikom na elastyczne godziny pracy i umożliwiają pracę w domu, co pozwala właśnie na zachowanie coraz bardziej istotnej dla wszystkich równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Te działania pomagają także przyciągnąć odpowiednich kandydatów do pracy oraz zwiększają efektywność działania organizacji, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu ich dobrobytu.

Przedstawione powyżej regulacje obecne w polskim prawie zatrudnienia pokazują, że rozwiązania instytucjonalne polskiego rynku pracy stają się coraz bardziej elastyczne zarówno względem potrzeb pracodawców, jak i pracobiorców. Jednakże jak na razie ten wzrost elastyczności wydaje się bardziej sprzyjać stronie popytowej rynku pracy. Chodzi zwłaszcza o brak skutecznych rozwiązań przeciwdziałających segmentacji pracowników wynikającej z rodzaju zawartych umów. W tej sytuacji niektóre osoby wpadają w pułapkę świadczenia pracy w oparciu o krótkoterminowe i gorszej jakości umowy, które tylko w niewielkim stopniu zapewniają ochronę socjalną, a to utrwała podział na bogatszą i biedniejszą część kapitału pracowniczego i powiększa jednocześnie wypominane Polsce rosnące zjawisko biedy wśród pracujących (*working poor*)²⁵⁴.

W związku z tym modernizacja, uproszczenie i lepsze egzekwowanie przepisów prawa zatrudnienia w Polsce mogłyby przyczynić się do zmniejszenia skali występowania segmentacji rynku pracy na tych, którzy pracują w ramach tradycyjnego stosunku pracy oraz tych świadczących pracę w ramach EFZ. Taka sytuacja na rynku pracy może bowiem pogłębiać ubóstwo i ograniczać inwestycje w rozwój tej części kapitału pracowniczego,

²⁵⁴ Vide: M. Wójcik-Żąddek, *Bieda pracujących. Zjawisko working poor w Polsce*, „Studia BAS” 2013, nr 4 (36); *OECD Economic Surveys: Poland 2014*, op. cit.

która traktowana jest przez pracodawców jako peryferyjne zasoby ludzkie. Jak wskazywano w niniejszym opracowaniu, pracownicy peryferyjni mogą nie mieć wytyczonej ścieżki kariery zawodowej i otrzymują niższe dochody, a inwestycje pracodawcy w ich rozwój zawodowy są mniejsze.

Prawdopodobieństwo wystąpienia tego typu segmentacji kapitału pracowniczego zmniejsza się wraz z osiągnięciem przez kraj wyższego poziomu rozwoju gospodarczego. Dzieje się tak, gdyż w krajach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego elastyczne zatrudnienie jest już w większym zakresie wdrożone, w celu zwiększenia produktywności działania przedsiębiorstw, ale z jednoczesnym zachowaniem zasad polityki *flexurity*, a więc i społecznej odpowiedzialności biznesu względem interesariuszy, jakimi są pracownicy. Oznacza to, że mamy większą liczbę uczciwych pracodawców, którzy godziwie i sprawiedliwie wynagradzają zatrudnione przez siebie osoby.

W podsumowaniu trzeba powiedzieć, że w sytuacji elastycznego zatrudnienia interesy pracodawców, pracowników oraz węższych i szerszych społeczności mogą układać się niejednakowo i w zależności od przyczyn jego stosowania. Patrząc przez pryzmat ochrony dóbr i interesów pracowniczych, należy podkreślić, że niektóre z form elastycznego zatrudnienia zasługują na poparcie, a inne na krytykę, gdy są nadużywane. Jeśli EFZ są wykorzystywane zgodnie z ich przeznaczeniem i w sposób właściwy, co zostało opisane w niniejszym opracowaniu, przynoszą korzyści ekonomiczne i społeczne oraz są nimi zainteresowani zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy. Należy jednak pamiętać, że stosowanie EFZ z niewłaściwych pobudek może prowadzić do pogorszenia się jakości i wydajności pracy oraz do wzrostu niezadowolenia społecznego.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Katowice 2000.
- Allen T. D., Johnson R. C., Kiburz K. M., Shockley K. M., *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*, „Personnel Psychology” 2013, vol. 66.
- Arczewska M., *Uwarunkowania i możliwości wprowadzenia w Polsce polityki flexicurity jako koncepcji poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Arendt Ł., *Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie biernych zawodowo*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.
- Bąk A., Głaz M., *Elastyczne formy zatrudnienia. Podręcznik metodologiczny*, PSOUU, Warszawa 2007.
- Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Biblioteka Monitora Prawa Pracy, Warszawa 2006.
- Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Bartkowiak G., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1998.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 1998.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Bornstein S., *The Legal and Policy Implications of the „Flexibility Stigma”*, „Journal of Social Issues” 2013, vol. 69, no 2.
- Borowiec J., *Typy strategii rozwoju*, w: *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Brealey R. A., Myers S. C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Chandra A., Khanijo M. K., *Overview*, w: *Knowledge Economy. The Indian Challenge*, ed. A. Chandra, M. K. Khanijo, SAGE Publications, New Delhi 2009.
- Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
- Ciesielska D., Radło M. J., *Ousourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Conceição P., Heitor M. V., Veloso F., *Knowledge, Technology and Innovation Systems for Inclusive Development*, w: *Knowledge for Inclusive Development*, ed. P. Conceição, D. V. Gibson, M. V. Heitor, G. Sirilli, F. Veloso, Greenwood Publishing Group 2002.

- Creating People Advantage. How to Address HR Challenges Worldwide Through*, World Federation of Personnel Management Associations, The Boston Consulting Group, Boston 2008.
- Czerwonka M., *Investowanie społecznie odpowiedzialne*, Difin, Warszawa 2013.
- Dębski W., *Zarządzanie finansami*, t. I, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
- Demographic transition and an ageing society: Implications for local labour markets in Poland*, OECD Better Policies for Better Lives, OECD Publishing 2013.
- Doliński Ł., *Raport dotyczący analizy polskich i unijnych przepisów prawnych pod kątem elastycznych form zatrudnienia. Stan prawny na dzień 27 sierpnia 2013 r.*, Człowiek – najlepsza inwestycja: Projekt PI – „Innowacyjny model godzenia przez kobiety życia zawodowego i rodzinnego”, Europejski Fundusz Społeczny 2013.
- Domański R., *Geografia ekonomiczna. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Dominguez L. R., *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
- Drela K., Sokół A., *Formy zatrudnienia małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Driczinski S., *Refleksje na temat istoty systemu zadaniowego czasu pracy w kształcie określonym w art. 140 k.p.*, „Przegląd Sądowy” 2006, nr 4.
- Drucker P. F., *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no 2.
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1998.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Dziesięć lat Europejskiej Strategii Zatrudnienia (ESZ)*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równości Szans Jednostka D.2, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2008.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Elastyczne formy zatrudnienia. Zapewnienie odpowiednich kompetencji konsultantów Punktów Konsultacyjnych Krajowego Systemu Usług (PK KSU) – szkolenia i działania pomocnicze*, Seipa, Warszawa 2010.
- Employment and social protection in the new demographic context*, International Labour Office, Geneva 2010.
- European Framework Agreement on Telework*, ETUC (and the liaison committee EUROCADRES/CEC), UNICE/UEAPME and CEEP, Brussels, 16.07.2002.
- Europejska strategia zatrudnienia. W kierunku poprawy sytuacji pod względem zatrudnienia w Europie. Społeczna Europa*, Komisja Europejska, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2011.
- Fajferek A., *Polityka ekonomiczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Filek J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2014.
- Florek L., *Równość traktowania mężczyzn i kobiet*, w: *Równość praw mężczyzn i kobiet. Ustawodawstwo Unii Europejskiej i Rady Europy Orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości i Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. Teksty i komentarze*, Centrum Praw Kobiet, KRISMARK, Warszawa 2001.
- Foundation Findings. Working time in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2012.
- Francik A., Pochtowski A., *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.

- Frick D. E., *Motivating the knowledge workers*, „Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University” 2011, vol. 18, no 4.
- Friso Den Hertog J., Huizenga E., *The Knowledge Enterprise. Implementation of Intelligent Business Strategies*, Imperial College Press, Singapore, „Series on Technology Management” 2000, vol. 2.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Gay C. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Ghoshes N., *Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context*, „Conditions of Work and Employment Series” 2008, no 20.
- Global Risks 2014, 9th Edition*, World Economic Forum, Geneva 2014.
- Global Risks 2015, 10th Edition*, World Economic Forum, Geneva 2015.
- Głogosz D., *Rola reprezentacji pracowniczych w realizacji działań na rzecz równowagi praca-życie. Doświadczenia krajów UE*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Główny Urząd Statystyczny, *Bezrobocie rejestrowane I kwartał 2015*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2015.
- Gogolewska J., *Regulowanie rynku pracy*, w: *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Gorynia M., Kowalski T., *Nauki ekonomiczne i ich klasyfikacja a wyzwania współczesnej gospodarki*, „*Ekonomista*” 2013, nr 4.
- Green Paper, Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 22.11.2006, COM (2006) 708 final.
- Gronowska B., *Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela*, w: *Prawo konstytucyjne*, red. Z. Witkowski, TNOiK, Toruń 1998.
- Growth and Employment in the Post – 2015 Agenda. Message from a Global Consultation*, United Nations Development Group, UNCTAD 2013.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004.
- Guest D. E., *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „*International Journal of Human Resource Management*” 1997, vol. 8, no 3.
- Gulcz M., *Ekonomia*, cz. I: *Mikroekonomia*, *Ars boni et aequi*, Poznań 2002.
- Gulcz M., *Ekonomia*, cz. II: *Makroekonomia*, *Ars boni et aequi*, Poznań 2002.
- Haipeter T., *Can Norms Survive Market Pressures? The Practical Effectiveness of New Forms of Working Time Regulation in a Changing German Economy*, w: *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, ed. J. Y. Boulouin, M. Lallement, J. C. Messenger, F. Michon, ILO, Geneva 2006.
- Hajn Z., *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
- Handzic M., *Knowledge Management. Through the Technology Glass*, w: *Series on Innovation and Knowledge Management*, vol. 2, World Scientific Publishing, Singapore 2004.
- Harris M., Raviv A., *Organizational Design*, „*Management Science*” 2002, no 48.
- Herzog-Stein A., Zapf I., *Navigating the Great Recession: The impact of working time accounts in Germany*, „*Industrial & Labor Relations Review*” 2014, vol. 67, no 3.
- Hubner D., *Strategia lizbońska – droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2002.

- Income and living conditions in Europe*, ed. A. B. Atkinson, E. Marlier, Eurostat Statistical Books, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2010.
- Informacja o działalności agencji zatrudnienia w 2014 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej – Departament Rynku Pracy, Warszawa 2015.
- International Standard ISO 26000, Guidance on social responsibility, First edition 01.11.2010, ISO 26000:2010(E)*.
- Jabłońska A., *Rynek, Popyt i podaż*, w: *Podstawy ekonomii*, red. R. Milewski, E. Kwiatkowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Jackiewicz A., *Problematyka praw człowieka w świetle Karty Praw Podstawowych w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, „*Studia Europejskie*” 2003, nr 2.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- Jerzak M., *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, „*Materiały i Studia NBP*” 2004, z. nr 176.
- Jog V., Szuszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994.
- Kaczmarek B., *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
- Kalina-Prasznik U., *Wpływ globalizacji i integracji na zmiany rynku pracy*, w: *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, red. M. Noga, M. K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kalinowska I., Kujszczyk B., Mańturz M., Świercz B., *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, pr. zb., Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowanie Kariery Zawodowej, Warszawa 2014.
- Kalinowska I., Kujszczyk B., Mańturz M., Świercz B., *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, pr. zb., Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowanie Kariery Zawodowej, Warszawa 2015.
- Karlöf B., Lövingsson F. H., *The A–Z of Management Concepts and Models*, Thorogood Publishing, Books Network International Inc. 2005.
- Kokil P., Sharma M. K., *Strategic Flexibility: Study of Selected Telecom Companies in India*, „*Global Journal of Flexible Systems Management*” 2006, vol. 7, nos. 3 & 4.
- Komunikat komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, 27.06.2007, KOM (2007) 359 (wersja ostateczna).
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Krejner-Nowecka A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*” 2004, nr 1014.
- Król M., *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, Katedra Zarządzania Organizacjami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- Kryńska E., *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy*, „*Polityka Społeczna*” 2007, nr 11–12.
- Kryńska E., *W poszukiwaniu sposobów zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – rekomendacje*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych*, red. E. Kryńska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.
- Kukulak-Dolata I., Pichla J., *Rola publicznych służb zatrudnienia i agencji zatrudnienia na rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

- Kwiatkowski E., *Bezrobocie w krajach rozwijających się*, w: *Ekonomia rozwoju*, red. R. Piasecki, PWE, Warszawa 2007.
- Leavitt H. J., *Why Hierarchies Thrive?*, „Harvard Business Review” 2003, no 81.
- Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Lim B. T. H., Ling F. Y. Y., Ibbs C. W., Asce M., Raphael B., Ofori G., *Empirical Analysis of the Determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business*, „Journal of Construction Engineering and Management” 2011, vol. 137, no 3.
- Lissowska-Postaremczak R., Zujewski B., *Geneza pojęcia flexicurity*, w: *Rzemieślnik – przyjazny pracodawca. Dobre praktyki w zakresie realizacji idei flexicurity*, red. K. Bondyra, D. Dolata, M-Druk Zakład Poligraficzno-Wydawniczy Janusz Muszyński, Poznań 2012.
- Łopatka A., *Analiza wybranych elastycznych form zatrudnienia na polskim rynku pracy w aspekcie koncepcji flexicurity*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, t. 2, nr 35.
- Lusa A., Corominas A., Olivella J., Pastor R., *Production planning under a working time accounts scheme*, „International Journal of Production Research” 2009, vol. 47, no 13.
- Machol-Zajda L., *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem zawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- MacNicol J., *Age discrimination: An historical and contemporary analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- Madsen P. K., *Flexicurity in Danish – A Model for Labour Market Reform in Europe?*, „Inter-economics” 2008, vol. 43, no 2.
- Madsen P. K., *How can it possibly fly? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state*, in: *National Identity and the varieties of Capitalism: The Danish Experience*, ed. J. A. Campbell, J. A. Hall, O. K. Pedersen, McGill-Queen’s University Press, Montreal 2006.
- Magier-Łakomy E., Boguszewicz-Kreft M., Dworak J., *Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2014, t. 36.
- Majewska M., *Corruption and Social Capital Development*, „Zarządzanie Publiczne, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ” 2013, vol. 3, no 23.
- Majewska M., *Rynek pracy a sytuacja kobiet wychowujących dzieci w Polsce*, w: *Wybrane problemy współczesnego rynku pracy*, red. R. Kamiński, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu, Poznań 2014.
- Majewska-Bator M., *Bariery rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce*, w: *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, t. II, red. A. Szewczyk, Wydawnictwo Printshop, Szczecin 2007.
- Majewska-Bator M., *Rola polityki społecznej w zwalczaniu ubóstwa wśród dzieci*, „Polityka ekonomiczna, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 166.
- Majewska-Bator M., *Wpływ sytuacji na rynku pracy na działalność innowacyjną*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 39.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania Współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Mandl I., Hurley J., Mascherini M., Storrie D., *Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*. ERM REPORT 2010, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg 2010.
- Martinuzzi A., Krumay B., Pisano U., *Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans*, European Sustainable Development Network (ESDN) Quarterly Report 2012, no 23.

- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Matching Skills and Labour Market Needs. Building Social Partnerships for Better Jobs*, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014.
- Matczewski A., *Zarządzanie produkcją*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Mazur-Wierzbicka E., *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.
- McNall L. A., Masuda A. D., Nicklin J. M., *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*, „Journal of Psychology” 2010, vol. 144, no 1.
- Monastiriotis V., *Labour market flexibility in UK regions, 1979–1998*, „Area” 2007, vol. 39, no 3.
- Müller U. R., *Szczupłe organizacje. Lektura obowiązkowa każdego kierownika*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
- Müller U. R., *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Musiała A., *Zatrudnienie niepracownicze*, Difin, Warszawa 2011.
- Nagel K., Smandek I. M., *Polityka rynku pracy i źródła jej finansowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Niewiadomska A., *Wydużanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce*, „Ekonomia, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 305.
- Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Obrebski T., *Rynek pracy*, w: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności*, red. S. Marciniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- OECD Economic Surveys: Poland 2014*, OECD Better Policies for Better Lives, OECD Publishing 2014.
- Olmsted B., *Flexible Work Arrangements: From Accommodation to Strategy*, „Employment Relations Today” 1995, vol. 22, no 2.
- Orłowski G., *Zadaniowy czas pracy po zmianach w KP – uwagi*, „Monitor Prawa Pracy” 2004, nr 6.
- Pasher A., Ronen T., *The Complete Guide to Knowledge Management. A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2011.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Pisarczyk Ł., *Uelastycznienie czasu pracy jako element przemian stosunku pracy*, w: *Z zagadnień prawa pracy i prawa socjalnego. Księga jubileuszowa Profesora Herberta Szurgacza*, red. Z. Kubot, T. Kuczyński, Difin, Warszawa 2011.
- Pocztowski A., *Nietypowe formy zatrudnienia w rozwiązywaniu problemu bezrobocia*, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 9.
- Pritchett P., *Weunętrzny potencjał, Tajemnice efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Prognoza ludności na lata 2014-2050, Studia i Analizy Statystyczne*, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, GUS, Warszawa 2014.
- Pyrek R., *Flexicurity – nowa koncepcja rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, t. 20, nr 1.
- Rączka K., *Systemy czasu pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 2.
- Raghuram S., London M., Larsen H. H., *Flexible employment practices in Europe: country versus culture*, „The International Journal of Human Resource Management” 2001, vol. 12, no 5.

- Rajan R. G., Zingales L., *The firm as a dedicated hierarchy: a theory of the origins and growth of firms*, „The Quarterly Journal of Economics” 2001, no 116.
- Robertson M., Swan J., *Control – What Control? Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40, no 4.
- Rojek-Nowosielska M., *Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna, Warszawa 2012.
- Schlesinger P. F., Sathe V., Schlesinger L. A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Sengupta A. K., *Intellectual Property Rights in Knowledge Management*, w: *Knowledge Economy. The Indian Challenge*, ed. A. Chandra, M. K. Khanijo, SAGE Publications, New Delhi 2009.
- Seweryński M., *Problemy rekodyfikacji prawa pracy*, w: *Prawo pracy a wyzwania XXI wieku, Księga Jubileuszowa Profesora Tadeusza Zielińskiego*, red. M. Matey-Tyrowicz, L. Nowacki, B. Wagner, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002.
- Sharma A., Thakur M. S., *Flexible Organizational Culture: Perceptions of IT Managers*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2003, vol. 4, no 1/2.
- Shockley K. M., Allen T. D., *Motives for flexible work arrangement use*, „Community, Work & Family” 2012, vol. 15, no 2.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Skóra A., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy*, w: *Deregulacja rynku pracy i koszty pracy jako determinanta wzrostu zatrudnienia*, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Skowron-Mielnik B., *Job sharing: nowe możliwości organizowania pracy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- Skowron-Mielnik B., *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudniania i organizowania pracy*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Sochańska-Kawiecka M., Morysińska A., Makowska-Belta E., Kolakowska-Seroczyńska Z., Szarfenberg R., Mering T., *Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Raport końcowy*, Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, Wrocław 2013.
- Sokołowska A., *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – w kierunku uczciwego traktowania klienta*, w: *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. T. Borys, P. Rogala, Wrocław 2011.
- Sosnowski M., Wieczorek L., *Skazani na rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2007.
- Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2014*, PIP, Warszawa 2015.
- Srinivasan Sh. K., *Drucker: On Learning (to Learn) Management*, „Vikalpa: The Journal for Decision Makers” 2007, vol. 32, no 4.
- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
- Stanibuła B., *Przesłanki i tryby wprowadzania zadaniowego czasu pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 12.
- Stewart T. A., *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey, London 2001.
- Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*, Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2010.
- Survey on Workplace Flexibility 2013*, WorldatWork, The Total Rewards Association 2013.

- Szczygielska A., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Szewczyk H., *Ochrona praw i interesów osób zatrudnionych a nietypowe formy zatrudnienia w społecznej gospodarce rynkowej*, „Roczniki Administracji i Prawa”, Rok XIII.
- Szuwarzyński A., *Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo*, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011.
- Szyłko-Skoczny M., *Problemy społeczne w sferze pracy*, w: *Polityka społeczna*, red. G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015*, European Association for Personnel Management, The Boston Consulting Group, Boston 2007.
- The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva 2015.
- The Human Capital Report 2013*, World Economic Forum, Geneva 2013.
- The Human Capital Report 2015*, World Economic Forum, Geneva 2015.
- Thierauf R. J., *Knowledge Management Systems for Business*, Quorum Books, Westport, Connecticut, London 1999.
- Turnowiecki W., *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Uczelniane Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Gdańsk 2002.
- Unemployment: Rising to the Global Challenge*, An Agenda for Policy-makers and Social Partners, WEF Global Agenda Council on Employment, Geneva 2014.
- Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, red. J. Motyka, PARP, Warszawa 2010.
- Varian H. L., *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wallace D. P., *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*, Libraries Unlimited Knowledge Management Series, Greenwood Publishing Group, London 2007.
- Waltz E., *Knowledge Management in the Intelligence Enterprise*, Artech House, Boston-London 2003.
- Warnecke H.-J., *Revolucja kultury przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- White Paper, Growth competitiveness and employment, The challenges and ways forward into the 21st century*, Commission of the European Communities, Brussels, 05.12.1993, COM (1993) 700 final.
- Wójcik-Żąładek M., *Bieda pracujących. Zjawisko working poor w Polsce*, „Studia BAS”, 2013, nr 4 (36).
- Wolff L.-Ch., *Law and Flexibility – Rule of Law Limits of a Rhetorical Silver Bullet*, „The Journal of Jurisprudence” 2011, vol. 11.
- Working Better with Age Poland. Assessment and main recommendation*, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD 2015.
- World report on ageing and health*, World Health Organization, Luxemburg 2015.
- World Social Protection Report 2014/2015: Building economic recovery, inclusive development and social justice*, ILO, Geneva 2014.
- Wratny J., *Elastyczne formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*, w: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Wyród-Wróbel J., *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004.
- Yip G. S., *Strategia globalna*, wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2004.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Akta prawne

- Bilka-Kaufhaus GmbH v Karin Weber von Hartz, Case 170/84, European Court Reports 1986-01607, ECLI: C:1986:204.
- Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 roku dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy (Dz. Urz. UE L 299/9 z 18.11.2003).
- Dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 roku w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy (wersja preredagowana) (Dz. Urz. UE L 204/23 z 26.07.2006).
- Dyrektywa Rady 75/117/EWG z dnia 10 lutego 1975 roku w sprawie zbliżenia ustawodawstw Państw Członkowskich dotyczących stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet (Dz. Urz. UE L 45 z 19.02.1975).
- Dyrektywa 1997/81/WE z 15 grudnia 1997 roku w sprawie Porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze godzin (Dz. Urz. UE L 14 z 20.01.1998).
- Dyrektywa 1999/70/WE z 28 czerwca 1999 roku dotycząca Porozumienia ramowego w sprawie pracy w na czas określony (Dz. Urz. UE L 175 z 10.07.1999).
- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE 2012/C 326/02).
- Konwencja Międzynarodowej Organizacji Pracy o pracy w niepełnym wymiarze czasu nr 175 z 1994 roku.
- Maria Kowalska v. Freie und Hansestadt Hamburg, Case 33/89, European Court Reports 1990 I – 02591, ECLI: C:1990:265.
- Orzeczenie Sądu Najwyższego z dnia 15 grudnia 1956 roku, sygn. akt: 4 Cr 35/56, PZS 1957/5/56.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 maja 1999 roku zmieniające Rozporządzenie w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą z dnia 31 grudnia 1975 roku (Dz. U. z 1996 roku Nr 60, poz. 280).
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE C 326/01, 26/10/2012 P).
- Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE 2006 C 321E).
- Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2011 roku, sygn. akt: I UZP 6/1 (LEX nr 1070584).
- Ustawa z dnia 12 lipca 2013 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych (Dz. U. z 2013 roku, poz. 896).
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 2009 roku Nr 205, poz.1585, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 16 września 1982 roku – Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 2003 roku Nr 188, poz. 1848).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2013 roku, poz. 672).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (Dz. U. z 2014 r., poz. 121, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2007 roku Nr 181, poz. 1288).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 roku o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (Dz. U. Nr 128, poz. 159 oraz z 2015 roku, poz. 1066 i 1217).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2015 roku, poz. 1202).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005 roku Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 roku Nr 166, poz. 1608, z późn. zm.).

Uzasadnieniu Sądu Najwyższego do uchwały z dnia 16 kwietnia 1998 roku, sygn. akt: III ZP 52/97, OSNP 1998/19/558.

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 30 października 2012 roku, sygn. akt: III AUa 728/12, OSAB z 2012 roku, z. 4.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 stycznia 1999 roku, sygn. akt: I PKN_526/98, OSNA-PiUS 2000, nr 4, poz. 147.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lipca 2009 roku, sygn. akt: I BP 6-09 (LEX nr 523547).

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 maja 1995 roku, sygn. akt: I PRN 11/95, OSNAP 1995/20/250.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 września 2009 roku, sygn. akt: II PK_72/09 (LEX nr 558306).

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 25 października 2007 roku, sygn. akt: II PK 49/07, OSNP 2008/21-22/317.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 czerwca 2001 roku, sygn. akt: I PKN 498/00, OSNP 2003/9/222.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 kwietnia 1986 roku, sygn. akt: III URN 20/86.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 sierpnia 1999 roku, sygn. akt: I PKN 181/99, OSNA-PiUS 2000, nr 22, poz. 810.

Źródła internetowe

<http://praca.studentnews.pl/s/3220/68581-Bezrobocie-swiadczenia-wEuropie/4015017-Dania.htm> (dostęp: 11.04.2016).

EURES [online], <http://www.eures.europa.eu> (dostęp: 16.08.2015).

European Telework Development – Intro 1 – The Commons [online], <http://www.ecoplan.org/commons/info-soc/articles/ee-etd1.htm> (dostęp: 16.09.2015).

Eurostat [online], <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (dostęp: 11.07.2015).

Eurostat [online], [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics) (dostęp: 10.12.2015).

ILOSTAT Database [online], <http://www.ilo.org/ilostat/faces/home/statisticaldata/ContryProfileId> (dostęp: 11.07.2015).

Implementacja wytycznych ONZ ds. Biznesu i Praw Człowieka, Global Compact Network Poland [online], <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/obszary-dzialan> (dostęp: 16.11.2015).

OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Recommendations for Responsible Business-Conduct in a Global Context, 25 May 2011 [online], <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines> (dostęp: 16.11.2015).

Rybka J., *Flexurity w praktyce. Przykład Danii*, Blog Projektu Flexcore [online], <https://flexcore.wordpress.com> (dostęp: 16.07.2015).

UNCTADstat [online], <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>, (dostęp: 16.06.2015).

Uzasadnienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z 19.03.2015 roku [online], <http://www.mpips.gov.pl/download/.../Uzasadnienie%2019.03.2015%20r.pdf> (dostęp: 15.08.2015).

The development of flexible labour market

Summary

The main aim of this monograph was the theoretical evaluation of the legal and economic circumstances of development of a flexible labor market on the example of the European Union. Hence, the four main research tasks (detailed objectives) were defined, which were realized in subsequent chapters of this monograph. The first research task was to discuss the way of understanding a flexible labor market, within which the flexibility of employers is connected with the protection of workers' interests. The primary element of such a labor market is flexible employment, which gives benefits employers and employees. The second research task was to explain the causes and effects of development of a flexible labor market for the economy as a whole, employees and employers. The third research task was the diagnosis for which groups and under what legal and economic circumstances flexible employment can be beneficial to the demand and supply sides of the labor market. The fourth research task was the accumulation, processing and arranging of factual knowledge, in order to classify the different forms of flexible employment and their later discussion, taking into account the legal and economic characteristics of the described phenomena. When analyzing the issues of development of a flexible labor market it was done by referring to the already longstanding action in this area in the EU. Therefore, the discussed flexible labor market in this monograph reflects the specific character of the developed countries.

Chapter 1 first focused on the description of the different ways of understanding the flexibility in three main fields of economic sciences: management, economics and finance. Then it was explained the meaning of a flexible labor market. In this chapter it was also described the different types of flexibility that occur in the labor market.

In chapter 2 the considerations was devoted to the determinants of labor market flexibility and systems of human capital management. This chapter focused on globalization, technological progress, cyclical nature of the economy and aging population, those phenomena which now strongly influence the situation on the labor market in the developed countries. The need for more flexible labor market and human capital management systems was presented primarily as a consequence of development of a knowledge economy and the necessity to fill the gap in employment, which is increasing with aging of the labor force. In chapter 2 the attention was also paid to cultural factors, which can be conducive or not to the increase of flexible employment.

In chapter 3 under consideration was the employment policy that contributes to the development of an efficient flexible labor market. In the first part is explained the notion of employment policy, stressing that the same manner of its defining contains the idea

of preserving flexibility as it is understood in the management sciences. Then it was described the tasks of employment policy in the context of the need to increase labor market flexibility. In the second part it was presented the employment policy based on the flexurity concept on the example of the EU's experience in this area. At the end it was brought closer the concept of corporate social responsibility, treating it as a complementary to and a continuation of the idea of flexurity.

Chapter 4 discussed the essence of flexible employment. For this purpose ways of defining flexible employment and the different classifications of its forms were described. At the end of this section selected statistics on the EU labor market, which showed the scale of part-time work, temporary employment and self-employment were analyzed. Then it were discussed the objectives, causes and areas of use of flexible employment based on the analysis of the subject literature and research results of Eurostat. In the third part of this chapter an overview of selected proposals of the EU regulations in the area of flexible employment was presented.

In chapters 5 and 6 were described types of flexible employment and ways of increasing the flexibility of working time in the light of Polish employment law.

Monografia przedstawia opis elastycznych form zatrudnienia – i jako taka jest doskonałym kompendium wiedzy. Autorzy podjęli ważny i bardzo aktualny temat związany z rozwojem elastycznego rynku pracy.

Z jednej strony możemy spojrzeć na rozwój elastycznych form zatrudnienia przez pryzmat ekonomii, np. jakie są szanse i zagrożenia elastycznych form zatrudnienia dla pracowników, pracodawców, i z punktu widzenia całych gospodarek, np. efektywności rynku pracy. Nie ulega jednak wątpliwości, że priorytetowe znaczenie dla oceny sytuacji odgrywają przepisy prawa, które regulują pracownicze i niepracownicze formy zatrudnienia.

Autorzy pragną nie tylko przybliżyć czytelnikom formy elastycznego rynku pracy, ale się zastanawiają, jakie są przyczyny i skutki rozwoju tych form zatrudnienia, dla jakich grup są one najkorzystniejsze oraz w jakim kierunku powinno postępować dostosowanie regulacji prawa (np. zabezpieczenie pracowników itp.).

Fragment z recenzji
dr hab. Joanny Wolszczak-Derlacz



9 788323 230380

ISBN 978-83-232-3038-0
ISSN 0083-4262