Joanna Górska

Alternatywne formy zatrudnienia – możliwości i ograniczenia

Współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, znajdując się w dobie transformacji systemowej, stoją w obliczu nowych wyzwań na konkurencyjnym rynku, na którym w zasadniczym stopniu warunki dyktuje konsument. Stawia to im imperatyw innowacyjności i adaptowania się do zmian oraz wymaga sformułowania nowych strategii działania, w tym także zastosowania zmodyfikowanych, elastycznych struktur zatrudnienia oraz nowoczesnych form zarządzania kadrami.

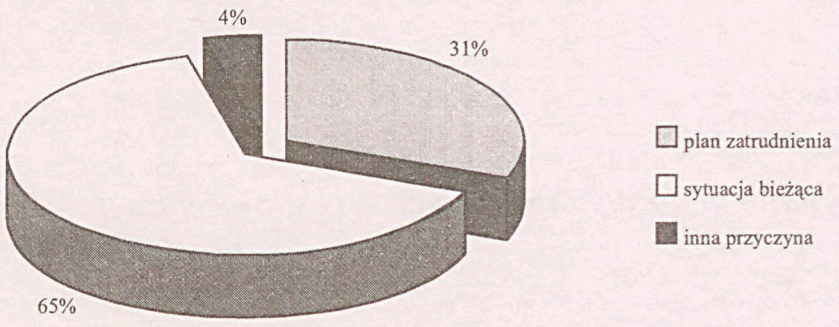
Elastyczność zatrudnienia, stanowiąc warunek efektywności, powinna mieć zastosowanie zarówno w skali makroekonomicznej (ogólnokrajowy rynek pracy), mezzoekonomicznej (regionalny rynek pracy), jak i mikroekonomicznej (na szczeblu organizacji). Wymóg elastyczności zatrudnienia dotyczy także funkcjonowania zespołów pracowniczych, a nawet poszczególnych wykonawców[1].

Takie podejście przesądza o lokacie i pozycji firmy na wolnokonkurencyjnym rynku, gdzie ograniczanie kosztów działalności, w tym także i tych osobowych, stanowi jedną z istotniejszych umiejętności. Oznacza to, że poprzez zmianę liczebności personelu lub modyfikowanie wymiaru czasu pracy następuje dostosowywanie się do potrzeb produkcyjnych w zależności od koniunktury rynkowej. Zjawisko to potwierdza w znacznej mierze wynik badań ankietowych przeprowadzonych w grudniu 1998 roku wśród kilkuset polskich przedsiębiorstw. Według uzyskanych tą drogą informacji, niemalże 2/3 respondentów deklarowało, że przy podejmowaniu decyzji zatrudnieniowych kierują się „potrzebą chwili" (rys. 1.).

---

[1] Totalne podejście do efektywności, w tym elastyczności zasobów pracy, zaprezentował T. Oleksyn w swej autorskiej ekspertyzie i referacie, wygłoszonym w Instytucie Spraw Publicznych w Warszawie w dn. 5 listopada 1996 r. Na tej podstawie powstał artykuł zamieszczony w „Personel" 1997 nr 2, s. 15 – 17.

Pociąga to za sobą głębokie zmiany organizacyjne. Według Mintzberga (1981) nowe struktury organizacyjne oznaczają pojawienie się tworu, który można określić mianem „ad-hoc-kracji", tj. bardzo płynnej formy organizacji charakteryzującej się ogromną dynamiką innowacji i wymagającej bardziej elastycznego podejścia do struktur podziału pracy[2].



Rys. 1. Co stanowi podstawę zatrudniania pracowników
Źródło: *Raport TOP 500 GB KADRY. Data Group S.A. i POIG AG.* Warszawa, grudzień 1998, s. 90.

Odpowiedź na pożądaną przez współcześnie funkcjonujące organizacje elastyczność struktur zatrudnienia niesie ze sobą tzw. zjawisko segmentacji wewnątrzzakładowych rynków pracy. Koncepcja ta zasadza się na podziale zakładowego rynku pracy na dwa segmenty:

- pierwotny (primary) rynek pracy, charakteryzujący się dużą stabilnością zatrudnienia, wysokim wynagrodzeniem, lepszymi warunkami pracy i większymi możliwościami awansu zawodowego;
- wtórny (secondary) rynek pracy, na którym panują mniej korzystne warunki pracy i płacy, a zatrudnienie ma charakter koniunkturalny i krótkookresowy.

Struktury stają się coraz bardziej elastyczne, przypominają postać trójlistnej koniczyny (shamrock organization) - jak twierdzi Charles Handy[3].

Pierwszą grupę pracowniczą w ramach tych struktur tworzą wysoko opłacani specjaliści o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Stanowią oni omówiony przeze mnie trzon (rdzeń) załogi. Są niezbędni, niezastąpieni, dlatego pracują w pełnym wymiarze czasowym.

Druga grupa zatrudnionych obejmuje pracowników wykonujących zadania mniej istotne z punktu widzenia organizacji, niżej opłacanych i powiązanych z firmą umowami o krótkim horyzoncie czasowym.

---

[2] Pojęcie „ad-hoc-kracji" przytaczam za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1996, s. 129 – 130.

[3] H. Sadownik, *The Economist – raport o edukacji*, „Zarządzanie" 1991 nr 5, s. 18.

Trzecią grupę stanowią kooperanci wykonujący jedynie zlecenia firmy.

„Konkurencja wymaga, aby siła robocza nie była nigdy w stanie nieproduktywnym i mogła być bez przeszkód zwalniana, kiedy zimniejsza się zapotrzebowanie na pracę. Czas opłacany musi odpowiadać aktualnemu czasowi rzeczywistej pracy"[4].

Wobec powyższego stawiam pod rozwagę kwestię następującą: Czy w warunkach polskich realiów społeczno-gospodarczych, na które składają się w głównej mierze system prawny, ustrój gospodarczy i poziom akceptacji społecznej, istnieje możliwość upowszechnienia elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, które w krótkim okresie determinują z reguły pozycję konkurencyjną firm?

W Polsce dotychczasowe przepisy prawne regulujące stosunki pracy nie stwarzały większych możliwości do wykorzystania elastycznych form zatrudnienia czy czasu pracy.

Wyraźne ograniczenie pracodawcy w zakresie zawierania umów na czas wykonywanej pracy – o ile nie zostanie rozwiązane w drodze zawierania umów zlecenia czy umów o dzieło – może ostatecznie przyczynić się do wzrostu zatrudnienia w tzw. szarej strefie gospodarki. Spróbujmy zatem dokonać syntetycznej oceny możliwości zastosowania elastyczniejszych rozwiązań dotyczących stosunku pracy. Należy jednak podkreślić z całą stanowczością, że zmienność zatrudnienia (głównie w aspekcie ilościowym) powinna stanowić jedynie jeden ze środków do realizacji celu, a nie cel sam w sobie. Oznacza to, że działania dostosowawcze w zakresie liczebności i struktury zatrudnienia powinny być realizowane wyłącznie z myślą o krótkim okresie i zapewniać nadążanie planów bieżących (operacyjnych) za planami taktycznymi i strategicznymi. W przeciwnym bowiem razie będziemy mieli do czynienia z sytuacją, w której wzrastająca zmienność zatrudnienia spowoduje, że współczesna koncepcja inwestowania w kapitał ludzki i rozwoju organizacji uczących się ustąpi miejsca tzw. ad-hoc-kratycznym formom płynnej i niestabilnej organizacji, o której pisze A. Armstrong[5].

Alternatywne formy zatrudnienia i czasu pracy

Potrzeba adaptacyjności na wewnętrznym rynku pracy i umiejętności antycypowania zmian w zakresie podażowo-popytowej strony zatrudnienia – w aspekcie szybkiego dostosowywania podaży płatnej siły roboczej do zmiennego popytu na nią – rodzi konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, znacznie wychodzących poza ramy tradycyjnego paradygmatu stałego zatrudnienia. Poszukiwania te

---

[4] A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997. s. 33 – 44.

[5] Por. przypis 2.

zmierzają w kierunku uelastyczniania zatrudnienia, w tym gospodarowania czasem pracy i wprowadzania zupełnie nowych, niejednokrotnie atypowych form zatrudnienia. Formy te określam mianem alternatywnych w stosunku do klasycznego modelu pełnoetatowego zatrudnienia na czas nieokreślony.

Poniżej przedstawiam pewne możliwości optymalizacji wielkości zatrudnienia, jakie funkcjonują na gruncie polskiego prawodawstwa.

Umowa na czas określony

Forma ta zyskała w ostatnim czasie na znaczeniu z uwagi na istotne możliwości, jakie stwarza w zakresie modelowania stanu i struktury zatrudnienia. Umowa wiąże strony tylko do pewnego, uzgodnionego terminu końcowego (może to być wskazanie przyszłego zdarzenia, np. powrót pracownicy z urlopu wychowawczego). Zatem czas, na jaki jest ona zawierana, zostaje z góry określony. Przepisy prawa zasadniczo nie stwarzają żadnych ograniczeń co do długości trwania stosunku pracy zawieranego na mocy umowy na czas określony. Strony, a zwłaszcza pracodawcy, muszą mieć jednak na uwadze szeroko pojęte zasady współżycia społecznego (art. 8 k.p.) i nie mogą nadużywać swego prawa do zawierania, np. długoletnich umów terminowych celem ograniczenia pracownikowi dostępu do uprawnień pracowniczych. Umowa na czas określony nie daje bowiem poczucia stabilizacji zawodowej zatrudnionym na jej podstawie. Rozwiązanie umowy na czas określony następuje zasadniczo po upływie czasu, na który została ona zawarta.

Istotne rozwiązanie w zakresie uelastyczniania umów zawieranych na czas określony pozostawia jednak regulacja art. 33 k.p., zgodnie z którą strony zawierające umowę na czas dłuższy niż 6 miesięcy mogą zawrzeć w umowie klauzulę o dopuszczalności wcześniejszego rozwiązania tej umowy za 2-tygodniowym wypowiedzeniem.

„Umowa o pracę zawarta na czas określony, dłuższy niż 6 miesięcy, w której strony przewidziały dopuszczalność jej wcześniejszego rozwiązania za 2-tygodniowym, wypowiedzeniem może być w ten sposób rozwiązana także przed upływem 6 miesięcy jej trwania”[6].

Możliwość wcześniejszego rozwiązania umowy na czas określony powstaje również z tzw. przyczyn leżących po stronie zakładu pracy, gdy:

- następuje zmniejszenie zatrudnienia z przyczyn ekonomicznych, organizacyjnych bądź technologicznych, które pociąga za sobą konieczność rozwiązania sto-

[6] Uchwała z dnia 7 września 1994 r. I PZP 35/94 – PiZS 1995 nr 1, s. 72 oraz OSN 1994 nr 11, poz. 176 za: A. Patulski, *Praktyczne aspekty nawiązywania i rozwiązywania umów o pracę w świetle orzecznictwa Sądu Najwyższego*. Materiały konferencyjne. Kadry. Jesień 1998.

sunku pracy z częścią zatrudnionych w liczbie co najmniej 10% (przy zatrudnieniu do 1000 osób)bądź co najmniej 100 pracownikami spośród ponad tysięcznej załogi.

- zostanie ogłoszona upadłość bądź likwidacja pracodawcy.

Ustawodawca przyjął jednocześnie pewne rozwiązania ochronne. Przejawem ochrony interesów pracowniczych była w tym zakresie nowela kodeksu pracy, która miała na celu zapobiec praktyce (szeroko ostatnio stosowanej) wielokrotnego zawierania umów na czas określony. Art. 25^1 k.p. przewiduje bowiem, iż zawarcie trzeciej kolejnej umowy na czas określony przy zachowaniu przerw miedzy nimi nie dłuższych niż okres jednego miesiąca traktowane jest w skutkach prawnych jako zawarcie umowy na czas nie określony.

W praktyce wielu pracodawców spisuje aneksy mające na celu przedłużenie zawartej uprzednio umowy o pracę na czas określony. Zdania specjalistów w zakresie prawa pracy co do ważności takich umów są podzielone. Generalnie zasadnicza kwestia sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, w jakich warunkach i w jakim celu przedłużona zostaje umowa terminowa. Jednorazowe, krótkotrwałe przedłużenie umowy traktowane jest jako uzasadnione okolicznościami, których strony mogły nie przewidzieć w chwili zawierania umowy. Można przypuszczać, że kontrolerzy Państwowej Inspekcji Pracy z sobie tylko znaną intuicją potrafią ustalić, na ile przesunięcie terminu wygaśnięcia umowy podyktowane było obiektywnymi przesłankami, a na ile stanowiło próbę obejścia art. 25^1 k.p. celem niedopuszczenia do zawarcia kolejnej umowy o pracę[7].

Umowa na czas wykonywania określonej pracy

Umowa ta stanowi niejako swoistą odmianę umowy na czas określony, z tą zasadniczą różnicą, iż graniczny termin rozwiązania wyznacza tu przyjęty przez strony czas realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Umowa ta znajduje częste zastosowanie przy pracach sezonowych, których cykle można z dużą dokładnością ustalić przed nawiązaniem stosunku pracy.[8]

Umowa na czas wykonywanej pracy nie może ponadto zawierać klauzuli dopuszczającej wcześniejsze jej rozwiązanie za wypowiedzeniem. Przed upływem terminu realizacji pracy umowa może zostać rozwiązana wyłącznie za porozumieniem stron, bądź z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy za 2-tygodniowym wypowiedzeniem.

---

[7] B. Rosiak, *Umowa o pracę na czas określony*, „Serwis Prawno-Pracowniczy" 1998 nr 7.

[8] J. Wratny, D. Kotowska, J. Szczot, *Nowy kodeks pracy. Tekst ujednolicony z komentarzem*, SeZaM s.c., Warszawa 1996, s. 39.

Powierzenie innej pracy

Poziom elastyczności wewnętrznego rynku pracy w aspekcie ilościowo-jakościowym i czasowo-przestrzennym determinuje pozycję pracodawcy wobec wyzwań czasu. Im większymi możliwościami ekonomiczno-społecznymi i formalno-prawnymi dysponuje on, tym łagodniejsze są amplitudy wahań koniunkturalnych w ramach firmy. Jedną z takich możliwości dostosowywania się do sygnałów rynkowych niesie ze sobą uregulowanie art. 42 § 4 kodeksu pracy, zgodnie z którym pracodawca może przenieść pracownika do wykonywania innej pracy, kierując się przy tym uzasadnionymi potrzebami zakładu pracy. Przeniesienie to nie wymaga uzyskania zgody pracownika, ani wypowiadania mu warunków pracy i płacy. Warunkiem ograniczającym jest tu w zasadzie okres, w jakim powierza się pracownikowi inną pracę niż to wynika z łączącej go z pracodawcą umowy. Okres ten nie może przekroczyć 3 miesięcy w ciągu roku kalendarzowego. Oznacza to, że można przenosić pracownika wielokrotnie – zgodnie z potrzebami zatrudnienia – byleby nie przekroczyć łącznego okresu przeniesienia liczącego 3 miesiące.

Praca, jaką czasowo powierza się pracownikowi, musi odpowiadać jego kwalifikacjom zawodowym, nie może bez jego zgody wiązać się z większa odpowiedzialnością materialną ani powodować obniżenia dotychczasowego wynagrodzenia. Pracodawca ponadto zobowiązany jest do przeprowadzenia wstępnego instruktażu na nowo obejmowanym przez pracownika stanowisku.

Wypowiedzenie warunków pracy i płacy

Gdy czasowe przeniesienie jednego pracownika bądź większej liczby pracowników nie zapewnia w dłuższym okresie właściwej alokacji kadr, pracodawca może skorzystać z instytucji tzw. wypowiedzenia zmieniającego, które uregulowane zostało w art. 42 § 1 – 3 k.p. Wypowiedzenie zmieniające znajduje zastosowanie w sytuacji, w której pracodawca wypowiada pracownikowi dotychczasowe warunki pracy i płacy (albo jeden z tych elementów umowy o pracę) i w ich miejsce proponuje nowe.

Zasadniczym celem wypowiedzenia zmieniającego jest doprowadzenie do właściwego i racjonalnego ustawienia oraz wykorzystania kadry stosownie do jej kwalifikacji i możliwości. „Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego I PRN 131/79 przewidziane przepisem art. 42 k.p. wypowiedzenie zmieniające jest uprawnieniem zakładu pracy. Ocena takiego wypowiedzenia wymaga uwzględnienia nie tylko słusznego interesu pracownika, ale także interesów zakładu pracy widzianych w aspekcie realizowanych przez niego zadań”[9].

[9] J. Skrobisz, *Wypowiedzenie zmieniające – przesłanki i konsekwencje*, „Serwis Prawno-Pracowniczy” 1998 nr 5, s. 17 – 20.

Kontrakty menedżerskie

Najczęściej spotykane w Polsce formy kontraktu to umowa o zarządzanie zawierana z menedżerami podejmującymi się kierowania w przedsiębiorstwach państwowych lub w spółkach kapitałowych oraz tzw. kontrakty menedżerskie biznesowe zawierane z grupami menedżerskimi w jednoosobowych spółkach skarbu państwa. Istotą kontraktu menedżerskiego w Polsce jest zatem wyłącznie powierzenie wyspecjalizowanemu menedżerowi zarządzania częścią lub całością przedsiębiorstwa na zasadach umowy o charakterze cywilno-prawnym. Kontrakt menedżerski jest typem umowy nie nazwanej, której przedmiotem jest świadczenie usług, wobec czego znajdują tu zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego o zleceniu (art. 724 – – 751 k.c.)[10]. Powoduje to, że strony mają całkowitą swobodę w kształtowaniu treści i warunków umowy kontraktowej w ramach, jakie tworzą uregulowania kodeksu handlowego i kodeksu cywilnego. Same zatem ustalają prawa i obowiązki, czas trwania umowy i tryb jej rozwiązania, a także kwestie odpowiedzialności i wynagrodzenia osoby zarządzającej[11].

Kontrakt menedżerski jako odmiana umowy zlecenia jest umową starannego działania, co oznacza, że zarządzający nie zobowiązuje się do osiągnięcia określonego rezultatu (jak to jest w umowie o dzieło), ale bierze na siebie obowiązek dołożenia wszelkich starań przy wykonywaniu powierzonych mu czynności. Przedmiotem kontraktu menedżerskiego mogą być m.in.:

- poprawa efektywności zarządzania;
- zwiększenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa;
- restrukturyzacja zarządzania, w tym restrukturyzacja zatrudnienia;
- prywatyzacja przedsiębiorstwa.

Jak wspomniałam strony swobodnie ustalają kwestie wysokości i sposobu wypłaty wynagrodzenia. Ostre reguły gry dotyczą również zasady odpowiedzialności cywilnej. Menedżer odpowiada bowiem całym swoim majątkiem osobistym zarówno za poniesione straty, jak i nie uzyskane korzyści w sytuacji, w której nie dołożył należytej staranności przy wykonywaniu powierzonych mu czynności albo działał wbrew woli władz spółki i na szkodę przedsiębiorstwa. Istotnym novum tej formy zatrudnienia jest wpłacany przez menedżera czy grupę menedżerską weksel gwarancyjny, którego wysokość kształtuje się w granicach od 75 do 150 krotności przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce narodowej. Weksel ten pomyślany jest jako zabezpieczenie właściciela przed działaniem na szkodę przedsiębiorstwa lub przed niewywiązywaniem się z warunków umowy. Reguły kontraktu zatem jasne, a od profesjonalistów należy się spodziewać sprostania im.

---

[10] R. Sadlik, *Kontrakty menedżerskie – zalety i wady*, „Serwis Prawno-Pracowniczy" 1998 nr 31, s. 7 – 10.

[11] M. Barłowski, *Kontrakty menedżerskie*, „Personel" 1996 nr 5 – Dodatek specjalny.

Co się jednak dzieje, gdy zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym jego majątkiem i załogą, zostanie oddane w niewłaściwe ręce?

Kontrakty menedżerskie pomyślane są na miarę naszych czasów - intratne dla długodystansowych profesjonalistów, a zarazem bezwzględne dla amatorów szybkiego zysku. Dają bowiem właścicielowi większą swobodę rozwiązywania współpracy z zarządcą w sytuacji, w której wystąpią ku temu przesłanki. Umowa z zarządcą określa warunki wcześniejszego jej rozwiązania za dwu-, trzymiesięcznym wypowiedzeniem, a w określonych sytuacjach ze skutkiem natychmiastowym, do których w szczególności należy zaliczyć:

- dopuszczenie się przez zarządcę rażącego naruszenia prawa i spowodowanie negatywnych skutków natury ekonomicznej czy społecznej,
- działanie na korzyść konkurencji,
- nieprzedłożenie w określonym przez władze spółki terminie i trybie sprawozdania z podejmowanych działań i osiągniętych rezultatów,
- istotne naruszenie przez zarządcę postanowień umowy o zarządzanie.

Elastyczne formy organizacji czasu pracy

Zastosowanie elastycznych form czasu pracy spełnia dwie podstawowe funkcje:

1. Z punktu widzenia zatrudnionych – stwarza warunki adekwatniejszego przystosowania godzin pracy do predyspozycji psycho-fizycznych pracowników wyznaczanych zegarem biologicznym (typ „człowiek-skowronek", typ „człowiek-sowa") oraz ich dyspozycyjności (uwarunkowanej na ogół życiem rodzinnym).

2. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa – oznacza możliwość dostosowania dyspozycyjności i gotowości pracowników do charakteru wykonywanej pracy (np. lekarz, kierowca), organizacji i przebiegu cyklu pracy (piekarz, drukarz) oraz natężenia i spiętrzenia zadań (okres urlopowy, zwiększenie zamówień).

Mając powyższe na uwadze, możemy mówić o różnych modelach i formach czasu pracy:

1) z punktu widzenia potrzeb pracownika:

- model Santa-Clara polegający na tym, że wszystkie decyzje dotyczące czasu pracy podejmuje sam pracownik;
- model sabatowy, w którym pracownik wypracowuje sobie odpowiednią ilość czasu, od której zależy, np. okres urlopu[12];

2) z punktu widzenia potrzeb pracodawcy:

- job sharing oznaczający wykonywanie zadań na jednym stanowisku przez kilku pracowników jednocześnie,

[12] L. Krysztofiak, R. Poliński, *Planowanie zasobów ludzkich*, „Personel" 1995 nr 6.

Elastyczność w wymiarze chronometrycznym	Elastyczność w wymiarze chronologicznym	Elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym
• skracanie czasu pracy • praca w niepełnym wymiarze • ruchome wyjście z życia zawodowego	• ruchomy czas pracy • specjalne urlopy tzw. sabbaticals • kafeterie	• praca okresowa • podział czasu pracy • roczny czas pracy • praca zmianowa • czas pracy a la carte • praca w domu

Rys. 2. Elastyczne formy organizacji czasu pracy

Źródło: A. Pocztowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 121

- praca w systemie akordowym (rozliczanie z jednostek produkcji uzyskanych w określonym czasie pracy),
- praca w godzinach nadliczbowych (mając na uwadze, że każda decyzja o wydłużeniu czasu pracy zatrudnionych pociąga za sobą dodatkowe koszty oraz zwiększa ryzyko wypadkowości, tego rodzaju działania należy podejmować w sytuacjach ekstremalnych, jak spiętrzenie zadań czy zastępstwo osób czasowo nieobecnych),
- wielozmianowa organizacji pracy.

Zastosowanie elastycznych form czasu pracy ma współcześnie ogromne znaczenie. Z jednej strony możliwość wydłużenia czasu pracy zatrudnionych stanowi rozwiązanie w sytuacji trudności z pozyskaniem nowych pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, z drugiej zaś – elastyczne formy czasu pracy stanowią niejednokrotnie alternatywę dla przymusowych zwolnień pracowników z przyczyn natury ekonomicznej. Do najprostszych przedsięwzięć związanych z modyfikacją czasu pracy należą:

Skracanie czasu pracy polegające niejednokrotnie na tzw. dzieleniu się pracą (work-sharing arrangement) poprzez utrzymanie nadmiernej liczby zatrudnionych w krótszym zmianowym czasie pracy, daje to z kolei możliwość ograniczenia zwolnień pracowników w związku z przejściowym zmniejszeniem zapotrzebowania na siłę roboczą spowodowaną, np. spadkiem produkcji czy częściową utratą rynków zbytu (np. w związku z uregulowaniami celnymi).

W krajach o wysoce rozwiniętym systemie gospodarki rynkowej nasila się tendencja zatrudniania na części etatu, głównie w odniesieniu do podejmujących pracę absolwentów szkół („łagodne wejście")[13], osób w wieku przedemerytalnym („łagodne wyjście") oraz matek wychowujących małe dzieci. Praktyka zatrudniania w niepełnym wymiarze czasu pracy – jak już wspominałam –

[13] T. Oleksyn, *Współczesne tendencje polityki zatrudnienia w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1994 nr 9, s. 28 – 37.

w największym stopniu wykorzystywana jest w odniesieniu do pracowników spoza trzonu załogi, których praca nie ma znaczenia strategicznego dla firmy.

„Dysponowanie przez pracodawcę czasem pracy pracownika ma gospodarczy sens tylko wówczas, gdy czas ten może być efektywnie wykorzystany dla osiągnięcia celów i wykonania przypisanych im zadań, w efekcie wypracowania dodatniego wyniku finansowego. W przypadku zakłóceń powodujących stan niewykorzystywania tego czasu jego ekonomiczna efektywność gwałtownie maleje. W chwili obecnej potencjał czasu pracy, jakim dysponuje pracodawca, nie może być w zasadzie w pełni wykorzystany w każdej chwili. Nierytmiczność wykorzystania czasu pracy stała się regułą. W związku z tym pracodawcy musieli tak rozplanować swój potencjał, aby czas pracy mógł być optymalnie wykorzystany, choć w sposób okresowo zmienny"[14].

Mając powyższe na uwadze, można zaobserwować w ostatnim czasie ewolucję form zatrudnienia od form czasowych do tzw. bezczasowych. Z tego punktu widzenia można mówić zasadniczo o trzech formułach czasu pracy:

- klasycznej,
- elastycznej,
- zadaniowo-wynikowej.

Klasyczna formuła pracy czasowo-podporządkowanej normowana jest przez dwie zasadnicze kwestie: wymiar i rozkład czasu pracy. Kategorię czasu pracy i możliwości efektywnego gospodarowania nim w zakładzie pracy regulują w polskim systemie prawnym postanowienia rozdziału szóstego *Kodeksu pracy*. Zgodnie z tymi uregulowaniami, w myśl art. 128, czasem pracy jest czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do realizacji zadań. Zmiany przyjęte przez prawodawcę 2 lutego 1996 roku w zakresie regulacji czasu pracy mają charakter radykalny, czego potwierdzenie tkwi w szczególnie długim okresie dostosowawczym przyjętym przez ustawodawcę (przepisy rozdziału szóstego: Czas pracy weszły w życie z dniem 1 stycznia 1997 roku). Wykorzystując tę regulację, pragnę omówić ogólne zasady umożliwiające kształtowanie elastycznego (równoważnego) czasu pracy, jakie powstają przed polskimi pracodawcami[15].

1. Nowelizacja art. 129 przyniosła obniżenie tygodniowej normy czasu pracy do 42 godzin, przy jednoczesnym utrzymaniu 8-godzinnego dnia pracy i zachowania prawa do 39 dodatkowych dni wolnych od pracy w roku kalendarzowym. Norma ta jest istotna z punktu widzenia określania granicy, powyżej której pracodaw-

[14] S. Ciupa, *Nietypowe formy zatrudnienia pod względem czasu pracy*, Materiały konferencyjne. Kadry. Jesień, zorganizowanej przez POIG w dniach 1 – 2 października 1998 r. w Hotelu Victoria.

[15] Przy interpretacji ustawy posiłkuję się ujednoliconym tekstem kodeksu pracy wraz z komentarzem sędziów Sądu Najwyższego: J. Iwulskiego i W. Sanetry. Wydawnictwo Librata Warszawa 1996.

ca ponosi dodatkowe koszty związane z zastosowaniem pracy w godzinach nadliczbowych. Przepisy art. 129^2- 129^4 wprowadzają istotne z punktu widzenia potrzeb pracodawcy możliwości stosowania równoważnego czasu pracy. Dobowa norma czasu pracy może być wydłużona do 12 godzin (w odniesieniu do kierowców w transporcie i komunikacji samochodowej do 10 godzin), długość okresu zaś, w którym stosuje się wydłużony czas pracy, może sięgać w uzasadnionych wypadkach trzech miesięcy (w pracach tzw. „sezonowych" nawet sześć miesięcy). Gwarancję przestrzegania przewidzianych prawem norm czasu pracy stwarza klauzula zawarta w *Kodeksie pracy* zobowiązująca pracodawcę do ustalania rozkładu czasu pracy w ramach wewnątrzzakładowego regulaminu uzgadnianego z organizacją związkową.

2. W wypadkach uzasadnionych rodzajem pracy i jej organizacją – zgodnie z zapisem art. 129^8 § 1 – czas pracy pracowników może być określony wymiarem ich zadań. Zadania tych pracowników powinny być ustalone w taki sposób, aby pracownicy mogli je wykonać w ramach normy czasu (8 godzin dziennie w 42-godzinnym tygodniu pracy w trzymiesięcznym okresie rozliczeniowym). Ustawodawca kierowany interesem pracowników zastrzega jednocześnie, że wszelkie uregulowania tzw. zadaniowego czasu pracy powinny zostać określone w układzie zbiorowym pracy, regulaminie pracy bądź umowie zawieranej pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą.

3. Art. 132 przewiduje, że czas pracy w ruchu ciągłym może ulec przedłużeniu do 48 godzin tygodniowo w okresie rozliczeniowym trwającym nie dłużej niż cztery tygodnie. Możliwość wydłużenia czasu pracy jest równoznaczna z zastosowaniem godzin nadliczbowych, których liczba nie może generalnie przekroczyć dla poszczególnego pracownika 4 godzin na dobę i 150 godzin w roku kalendarzowym.

4. Grupę pracowników, którzy nie mają prawa do wynagrodzenia z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych, tworzą osoby zajmujące kierownicze i samodzielne stanowiska (w tym główni księgowi, kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych), którym przysługuje oddzielne wynagrodzenie z tytułu wykonania zadań poza normalnymi godzinami pracy bądź prawo do dodatkowego wolnego dnia od pracy. Przepis ten stanowił niejednokrotnie przedmiot sporu. Przykładem służy sprawa i orzecznictwo sądowe z dnia 26 marca 1976 roku, zgodnie z którym przyjęto – jak przytacza W. Sanetra – że wprawdzie spełnianie obowiązków przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska wymaga częstokroć wykonania zadań poza normowanym czasem pracy, jednakże nie upoważnia to zakładu pracy do obarczania takiego pracownika pracą w podwójnym wymiarze. W związku z potrzebą uściślenia zapisu art. 135 § 1 przyjęto, że wyłącznie miara „wyższej" konieczności może położyć kres nadużywaniu prawa przysługującego pracodawcy w związku z powierzaniem dodatkowej pracy kierownikom zakładu pracy.

5. Obecnie opracowywany projekt dalszego skrócenia tygodniowego wymiaru czasu pracy do 40 godzin spotkał się z krytyczną oceną Ministerstwa Finansów, które dokonało symulacji skutków ekonomicznych przyjęcia tego rozwiązania. Obliczeń dokonano na podstawie trzech przewidywanych scenariuszy zachowania się pracodawców[16].

Pierwszy zakłada, ze obniżenie tygodniowej normy czasu pracy spowoduje zmniejszenie produkcji przy utrzymaniu dotychczasowego poziomu zatrudnienia. Zmniejszenie produkcji byłoby wprost proporcjonalne do redukcji czasu pracy i wynosiło 0,9%. W efekcie wynik finansowy brutto przedsiębiorstw obniżyłby się o 5,8 mld zł (23,7%), a rentowność brutto spadłaby o 0,9%. Szacuje się ponadto, że konsekwencją mniejszego zysku w przedsiębiorstwach byłby spadek wielkości podatku dochodowego, jaki odprowadziliby pracodawcy do budżetu państwa. Straty budżetu z tego tytułu wyniosłyby ok. 2,5 mld zł, tj. 18,9% wpływów z podatku dochodowego.

W drugim wariancie zakłada się utrzymanie produkcji na dotychczasowym poziomie przy jednoczesnym wzroście zatrudnienia o 0,9%, co pociągnęłoby za sobą taki sam wzrost kosztów pracy.

W rezultacie obniżyłby się wynik finansowy brutto oraz wielkość podatku dochodowego odprowadzanego do budżetu. Jednocześnie do budżetu popłynęłyby dodatkowe środki z tytułu zwiększonego zatrudnienia. W wyniku rachunku zysków i strat szacuje się, że budżet straciłby ok. 39 mln zł, tj. 0,03%.

Trzeci wariant przewiduje, ze przy utrzymaniu na dotychczasowym poziomie wielkości produkcji i zatrudnienia nastąpi zwiększenie stosowanych przez pracodawców godzin nadliczbowych o 0,4 godzin tygodniowo. Biorąc pod uwagę stawkę za godziny nadliczbowe i przewidywany wzrost kosztów pracy, strata budżetu w tym wypadku oceniana jest na ok. 79 mln zł, tj. 0,07%.

Niezależnie od zmniejszenia wpływów budżetu państwa z tytułu redukcji tygodniowej normy czasu pracy, wzrost jednostkowych kosztów produkcji pogorszyłby zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw, co w przededniu wejścia do Unii Europejskiej wydaje się działaniem nieracjonalnym. W tej sytuacji należałoby się zastanowić nad możliwością wprowadzenia innych rozwiązań, które uelastyczniałyby czas pracy zarówno pracodawcy, jak i pracownika. „Wymaga to nowego podejścia do długości dnia pracy, tygodniowego i rocznego rytmu pracy, rozkładu czasu pracy w dłuższych okresach, aż do okresu aktywności zawodowej w skali całego życia. Niezbędne jest wówczas kontrowersyjne w świetle prawa pracy odchodzenie od sztywnych wymiarów norm dziennych i tygodniowych na rzecz zindywidualizowania i uelastycznienia czasu pracy"[17].

---

[16] Wyniki symulacji podaję za: A. K o w a l i k, *Budżetowe skutki krótszej pracy*, „Rzeczpospolita" z dn. 19 – 20.09.1998.

[17] A. C h o b o t, *Nowe formy zatrudnienia*, dz. cyt., s. 48.

Wnioski

1. Dotychczasowe przepisy polskiego prawodawstwa, regulujące stosunki pracodawca-pracobiorca nie stwarzały większych możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia czy czasu pracy.

2. Pewne rozwiązania w zakresie zwiększania elastyczności zatrudnienia powstały na podstawie przepisów dotyczących kształtowania treści stosunku pracy (art. 42 k.p.). Przewidują one m.in. możliwość czasowego powierzania zatrudnionym innej pracy niż określona w umowie. Dotyczy to zarówno pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony, na okres próbny, na czas określony, jak i na czas wykonywania pracy. Ustawodawca – w interesie ochrony pracobiorcy – zastrzegł jednak, że czasowe powierzanie innej pracy nie może mieć miejsca na okres dłuższy niż trzy miesiące w roku kalendarzowym oraz nie powoduje obniżenia wynagrodzenia otrzymywanego na dotychczas zajmowanym stanowisku[18].

3. Uwzględniając przedstawione powyżej prawne uwarunkowania elastyczności zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach, z dużym prawdopodobieństwem można spodziewać się sytuacji, w której nastąpi ścieranie się aspektów społecznych z ekonomicznymi. W efekcie jednak można się spodziewać wypracowania kompromisowych rozwiązań, które pozwoliłyby polskiej gospodarce osiągnąć wymaganą międzynarodową konkurencyjność, mierzoną m.in. umiejętnością antycypowania zmian oraz zdolnością elastycznego reagowania na rynkowe sygnały.

---

[18] Szerzej na temat formy czasowego powierzania w innej pracy: A. M r ó z, *Inaczej niż w umowie*, „Personel" 1997 nr 2, s. 50 – 51.