

Lucyna Machol-Zajda

## Rozwój elastycznych form pracy

Rozwój elastycznych form pracy jest jednym z najbardziej dyskusyjnych problemów współczesnego rynku pracy. W artykule przedstawiono rozważania dotyczące ewolucji pojęcia elastyczności oraz jej rodzajów. Podkreślono występowanie negatywnych i pozytywnych aspektów elastycznych rozwiązań z punktu widzenia pracodawców i pracowników. Przedstawiono możliwości wykorzystania elastycznych form pracy do poprawy relacji między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników. Ostatnią część poświęcono czynnikom utrudniającym wprowadzanie i wykorzystywanie elastycznych form pracy w Polsce (regulacje prawne, nieznanomość rozwiązań organizacyjnych i czasowych oraz sposobów ich implementacji).

### Wprowadzenie

Słowo elastyczność (*flexibility*), pojawiło się w języku angielskim w połowie XV wieku i określało zdolność drzew do ustępowania przed siłą wiatru i powracania do stanu wcześniejszego. Pojęcie to oznacza więc testowanie możliwości materiału i zdolność owego materiału do odzyskiwania pierwotnego kształtu [Sennett, 2006].

Na poziomie idei postępowanie człowieka powinno charakteryzować się dużą elastycznością: człowiek powinien móc dostosowywać się do zmiennych warunków, ale warunki te nie powinny go łamać.

Według Johna Stuarta Milla, elastyczne zachowania powinny sprzyjać rozwojowi wolności osobistej. W pracy „O wolności” Mill w sposób zdecydowany opowiedział się za wolnością indywidualną i społecznym pluralizmem, a przeciw tyranii tłumu i opinii publicznej. Czy nadal, podążając za myślą angielskiego filozofa i ekonomisty, możemy uznać, że łatwość przystosowywania się i otwartość na zmiany to przymioty charakteru niezbędne dla wolnego działania? Elastyczność – idąc śladem Tadeusza Kotarbińskiego, twórcy teorii prakseologii – to pożądana cecha racjonalnego i sprawnego działania

oraz dobrej pracy. Pisząc o cechach dobrego planu autor wskazuje obok celowości, wykonalności i zgodności wewnętrznej takie cechy, jak „giętkość, plastyczność i zwrotność” [Kotarbiński, 1956]. Dziś dla niektórych „elastyczność” to powszechnie akceptowana cnota i niezwykle pożądana cecha współczesnego działania, a nawet wymóg, któremu musi sprostać współczesna organizacja i jednostka.

Dla innych zmierzanie ku większej elastyczności to droga ku nowym strukturom władzy i kontroli, a nie warunki, które czyniłyby nas wolnymi. Zdaniem Richarda Sennetta [2006], system władzy ukryty za fasadą współczesnych form elastyczności opiera się na trzech elementach: wymyśleniu instytucji wciąż od nowa, elastycznej specjalizacji produkcji oraz koncentracji władzy bez jej specjalizacji. „Elastyczność zrodziła bałagan, ale nie wolność.”

Według Hasel Conley [2006], elastyczność jest amorficznym terminem używanym do opisanego wielu jakościowo różnych form pracy zawierających zarówno elementy pozytywne, jak i negatywne.

Sekretarz stanu do spraw zatrudnienia USA R. Reich [1994], mówiąc o elastyczności rynku pracy, podkreślił dużą pojemność słowa elastyczność i małą jego klarowność. „Nie wiem, co oznacza słowo «elastyczność» (*flexibility*). Rzadko w dyskusjach międzynarodowych sens pojęcia przechodzi tak bezpośrednio od niejasności do braku wszelkiej treści (...) Niektórzy ludzie, gdy mówią o elastyczności rynku pracy, mówią o swobodzie pracodawców w zwalnianiu pracowników, o wolności w redukowaniu wynagrodzeń. Jednak ten rodzaj swobody nie prowadzi do wyższego poziomu życia w żadnym z naszych krajów”.

W słowniku HR<sup>1</sup> czytamy: „elastyczność to umiejętność dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia. Jest to warunek konieczny dla przetrwania firmy na współczesnym, bardzo wymagającym i dynamicznie zmieniającym się rynku”.

O potrzebie, a nawet o konieczności zainteresowania się problemami elastyczności, a zwłaszcza elastycznymi formami pracy, dziś decydują różnorodne czynniki ekonomiczne, technologiczne, organizacyjne, demograficzne i społeczne. Analiza i ocena przydatności niektórych z nich (trudno oceniać wszystkie znane rozwiązania *an bloc*) wymagają interdyscyplinarnego podejścia, w którym nie może zabraknąć aspektów społecznych, zdrowotnych, ekonomicznych, organizacyjnych infrastrukturalnych i prawnych.

1 [http://www.hrk.pl/Slovniki/Slovník\_HR/]

## Elastyczność – szansa czy zagrożenie?

Elastyczność w szerokim tego słowa znaczeniu jest traktowana jako odpowiedź na pojawiające się wyzwania rynku pracy. Przyjrzyjmy się koncepcjom elastycznego zatrudnienia. Według M. Armstronga, elastyczne zatrudnienie to zdolność adaptacji struktury, wielkości i kwalifikacji personelu do zmieniających się warunków otoczenia oraz potrzeb i możliwości pracodawcy. W latach 80. XX wieku powstała koncepcja elastycznej struktury C. Handy'ego, nazywana też koncepcją „organizacji-koniczyny”. Według tej koncepcji zatrudnienie w firmie tworzą trzy segmenty odpowiadające listkom koniczyny: pierwszy to pracownicy o wysokich kwalifikacjach (menedżerowie, specjaliści), drugi – specjaliści zatrudniani na krótkoterminowe kontrakty, oraz trzeci, pracownicy zatrudnieni w okresach rosnącego zapotrzebowania i pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu. Dwa ostatnie człony (liście koniczyny) stanowią zdaniem autora zatrudnienie peryferyjne i są swego rodzaju osłoną dla pierwszego liścia [Lundy, Cowling, 2000].

Autorem podobnej koncepcji nazwanej „modelem elastycznej firmy” jest J. Atkinson. W tym modelu zatrudnienie w firmie składa się z trzech warstw. Pierwsza z nich to pracownicy podstawowi, którzy tworzą tzw. pierwotny rynek pracy, drugą warstwę tworzą pracownicy peryferyjni o wysokiej elastyczności ilościowej, tzw. wtórny rynek, a trzecią pracownicy związani luźno z daną firmą, pracujący na własny rachunek pracownicy tymczasowi lub inni zleceniobiorcy.

Struktura elastycznej firmy dzieli zasoby ludzkie na elastyczne zespoły pracowników, skupione wobec stabilnej liczbowo grupy podstawowej, realizującej kluczowe i specyficzne dla danej grupy zadania. W przypadku grupy podstawowej duży nacisk położono na elastyczność funkcjonalną, która wraz z przemieszczaniem się na peryferia organizacji zamienia się w liczbową, a następnie finansową [Bąk, 2006].

Zdaniem Manuela Castellsa [2007], tendencje do większej elastyczności leżą u podstaw transformacji pracy, a pobudzone są przede wszystkim konkurencją i indukowane technologią. Technika komputerowa, technologie sieciowe, internet oraz jego zastosowanie, globalna konkurencja wyzwoliły technologiczny i organizacyjny wyścig między firmami na całym świecie. Praca w gospodarce sieci, zdaniem autora, została radykalnie zdeinstytucjonalizowana i „zindywidualizowana”, a nadzwyczajny wzrost elastyczności i zdolności adaptacyjnych dzięki nowym technologiom zderzył sztywność siły roboczej z mobilnością kapitału. Martin Carnoy [2000] w analizie procesów elastycznych wzorców pracy rozróżnia cztery elementy tej transformacji: czas pracy, stabilność pracy, lokalizację oraz umowę społeczną między pracodawcą i pracownikiem. Zdaniem wspomnianych autorów, standardowy model zatrudnienia pracowników, definiowany jako praca w pełnym wymiarze godzin, kończona o regularnej porze według względnie dopasowanego rozkładu, wykonywana w miejscu zatrudnienia utrzymywanym przez pracodawcę, zazwy-

czaj z linearną ścieżką kariery, ustępuje miejsca pracy niestandardowej, nazywanej często elastyczną, która rozwija się równocześnie w czterech wspomnianych wymiarach.

Słowo „elastyczność” stało się dziś zaklęciem mającym wyczarować rozwiązania doskonalące funkcjonowanie rynku, ograniczać bezrobocie, zapewnić zdolność dostosowania się pracodawców i pracowników do warunków kreowanych przez otoczenie, podnieść konkurencyjność firm, czy wręcz wyjść naprzeciw wyzwaniom demograficznym.

Zaprezentowane modele wywarły duży wpływ na sposób myślenia o problematyce elastyczności w pracy i życiu pozazawodowym. Badania i analizy koncentrowały się przede wszystkim na porównywaniu wskaźników ochrony zatrudnienia (EPL – Index<sup>2</sup> skonstruowany przez OECD – często krytykowany za niedoskonałości i błędy w analizie i interpretacji narodowych ram prawnych, które w zamierzeniu ma syntetyzować.), badaniu tendencji dotyczących zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu, zatrudnienia tymczasowego i samozatrudnienia [Dane OECD – opracowane przez Carnoya, 2000], czy ostatecznie badania poprzedzające przygotowanie raportu „Doing Business 2008”, firmowanego przez Bank Światowy (w tym raporcie ocena elastyczności rynku pracy i zastosowana metodologia badań budzą największe zastrzeżenia).

W sprawozdaniu dla Rady Europy sporządzonym w 2003 r. przez Europejską Grupę Specjalną ds. Zatrudnienia, pod przewodnictwem Wima Koka, zwrócono uwagę na niebezpieczeństwo powstania dwubiegunowego rynku pracy, podzielonego na zatrudnionych na stałe „pracowników wewnętrznych” i na pracowników „zewnętrznych”, włącznie z osobami bezrobotnymi i wykluczonymi z rynku pracy, jak i tymi, których zatrudnienie jest niepewne i nieformalne [Jobs, Jobs, Jobs, 2003].

W zintegrowanych wytycznych dla wzrostu i zatrudnienia (2005-2008) podkreślono potrzebę przyjęcia prawa pracy promującego elastyczność połączoną z bezpieczeństwem zatrudnienia i zmniejszeniem segmentacji rynku pracy. W zintegrowanych wytycznych w sprawie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia na lata 2008-2010 zalecono „promowanie elastyczności przy równoczesnym zapewnianiu bezpieczeństwa zatrudnienia oraz ograniczanie segmentacji rynku pracy, z uwzględnieniem roli partnerów społecznych” [KWE, 2007]. Zwrócono uwagę na promowanie i rozpowszechnianie innowacyjnych i elastycznych form organizacji pracy zmierzających do podniesienia jakości i wydajności, w tym ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Odnowiona strategia lizbońska koncentruje się na osiągnięciu dwóch podstawowych celów: stałego wzrostu gospodarczego oraz tworzenia większej liczby miejsc pracy lepszej

2 EPL (*Employment Protection Level*) – zawiera trzy komponenty: 1/ regulacja dotycząca indywidualnej ochrony pracownika przed zwolnieniem, 2/ dodatkowe uregulowania zabezpieczające pracownika przed zwolnieniem (dot. tzw. zwolnień grupowych), 3/ regulacje dotyczące zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy.

jakości. Najlepszym lekarstwem na problemy rynku pracy dzisiejszej UE, zdaniem wielu europejskich ekspertów, jest koncepcja *flexicurity* – poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych, a także bezrobotnych. Koncepcja elastyczności i pewności zatrudnienia jest odpowiedzią na potrzebę poprawy zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do szybko zmieniających się warunków na rynku pracy oraz na zagrożenia segmentacji rynku pracy.

Rada ds. Zatrudnienia i Spraw Społecznych przyjęła 5 grudnia 2007 r. „Wspólne zasady stosowania *flexicurity*”, oparte na wniosku Komisji Europejskiej z 26 czerwca 2007 r. Dla osiągnięcia równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy konieczne jest spełnienie warunków, które nazywa się również elementami pojęcia, *flexicurity*:

- elastyczne i przewidywalne warunki umów (z perspektywy pracownika i pracodawcy, a także osób posiadających i nieposiadających stałego zatrudnienia) osiągnane dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy;
- kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie, zapewniające stałą zdolność pracowników, szczególnie osób z najsłabszych grup społecznych, do dostosowywania się i do bycia zatrudnionym;
- skuteczna aktywna polityka rynku pracy, pomagająca w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, umożliwiającą skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy;
- nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy. Chodzi tu o uwzględnienie szerokiego spektrum przepisów dotyczących zabezpieczenia społecznego (świadczenia dla bezrobotnych, emerytury, ochrona zdrowia), umożliwiających pogodzenie pracy z obowiązkami związanymi z życiem prywatnym i rodzinnym, takimi jak opieka nad dziećmi.

Jednocześnie w ścisłej współpracy z europejskimi partnerami społecznymi Komisja wszczęła inicjatywę publiczną, która przyjęła formę „misji w sprawie modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego” w celu zapewnienia pełnej integracji wspólnych zasad stosowania *flexicurity* w przedsięwzięciach wspólnotowych.

Przypomnijmy, że w raporcie pt. „Zatrudnienie w Europie 2006 r.” [KE, 2006] zawarto propozycje typologii rynków pracy UE z uwzględnieniem zagadnień elastyczności i bezpieczeństwa. W raporcie z roku 2007 zwrócono uwagę, że dotychczasowe analizy dotyczące prawodawstwa z zakresu ochrony zatrudnienia, dokonywane na podstawie wskaźników OECD, koncentrowały się głównie na składnikach zewnętrznych. Uznano, że dla charakterystyki rynków pracy oraz systemów *flexicurity* niezbędne jest uwzględnienie elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej oraz ich wzajemnego oddziaływania. Jakość warunków pracy zależy w dużej mierze od przyjętej w danym przedsiębiorstwie formy elastycznej organizacji pracy. Zaawansowane formy bardziej elastycznej organizacji pracy w przedsiębiorstwach są ważnym elementem uwieńczonego sukcesem modelu *flexicurity* oraz kwestią kluczową z punktu widzenia nauczania i innowacji [KWE, 2007].

EKES na wniosek prezydencji portugalskiej na 437. sesji plenarnej 11 lipca 2007 r. przyjął opinię (stosunkiem 163 do 2 – 5 osób wstrzymało się od głosu) w sprawie modelu elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego. Zdaniem Komitetu, dotychczasowe debaty ograniczały się głównie do kwestii rosnącej elastyczności zewnętrznej oraz jej równoważenia bardziej zdecydowaną polityką dotyczącą rynku pracy czy przepisów z zakresu zabezpieczeń społecznych. EKES zwrócił się do państw członkowskich z apelem o przeanalizowanie możliwości zwiększenia zdolności adaptacyjnych dzięki elastyczności wewnętrznej i uczynienia z tego aspektu praktycznego i uznanego wymiaru *flexicurity*. Wewnętrzna elastyczność może odegrać kluczową rolę w podnoszeniu wydajności pracy, innowacyjności oraz konkurencyjności, czyli przyczynić się do osiągnięcia celów strategii lizbońskiej.

W konkluzjach prezydencji z posiedzenia Rady Europejskiej w Brukseli (w dniach 13 – 14 marca 2008 r.) przypomniano, że model *flexicurity* stanowi kompromis pomiędzy elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym oraz pomaga zarówno pracownikom, jak i pracodawcom wykorzystać możliwości, jakie stwarza globalizacja. Nadal należy kłaść nacisk na kwestię zatrudnienia młodzieży i osób niepełnosprawnych oraz podejmować starania, by umożliwić zarówno kobietom, jak i mężczyznom godzenie pracy z życiem prywatnym i rodzinnym [Rada UE, 2008].

Jak widać, samo podejście do elastyczności ulega ewolucji wskutek oddziaływania wielu różnorodnych czynników, wśród których zasadniczą rolę odgrywają: rewolucja informatyczna, zmiany zachodzące w procesach rozwoju i funkcjonowania gospodarki, zwłaszcza procesy globalizacji, przekształcenia rynku pracy, transformacja pracy, sytuacja demograficzna, a także zmiany zachodzące w świadomości społecznej.

Elastyczność, która może być osiągnięta w różny sposób i ujmowana w różnych kategoriach, coraz częściej traktowana jest jako odpowiedź na pojawiające się wyzwania rynku pracy. Najczęściej występującym rozróżnieniem elastyczności na rynku pracy jest jej podział ze względu na miejsce występowania: na zewnątrz firmy (tzw. elastyczność zewnętrzna) oraz wewnątrz firmy (tzw. elastyczność wewnętrzna). Zdaniem H. Seiferta<sup>3</sup>: „elastyczność zewnętrzna oznacza jedynie dostosowanie do zmieniającej się rzeczywistości liczby zatrudnionych pracowników, podczas gdy elastyczność wewnętrzna daje zakładom pracy możliwość reagowania na narzucone z zewnątrz zmiany popytu na drodze regulacji wewnątrzzakładowych”.

Biorąc pod uwagę inne kryteria podziału wyodrębnić możemy:

■ elastyczność ilościową (może ona być zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna), która odnosi się do fluktuacji pracowników (przyjęcia, zwolnienia) oraz elastyczność czasową (wydłużanie, skracanie czasu pracy pracowników oraz zmiany jego rozkładu);

3 Dr Hartmunt Seifert – dyrektor Instytutu Ekonomicznego i Spraw Socjalnych Fundacji im. Hansa Böcklera w Dusseldorfie.

- elastyczność funkcjonalną (organizacyjną), która jest związana z zarządzaniem i działalnością operacyjną firmy; oznacza ona szybkie i bezkolizyjne przesuwanie pracowników między różnymi czynnościami i zadaniami; istotne znaczenie ma tu struktura kwalifikacyjna i możliwości szkoleniowe, które umożliwiają przesuwanie pracowników do różnych zadań i działań w firmie; elastyczność organizacyjną firmy mogą osiągać także przez wprowadzanie elastycznych rozwiązań odnoszących się do czasu pracy;
- elastyczność płacową (finansową), która oznacza wrażliwość płac w firmie na sytuację na rynku pracy, rentowność firmy oraz wydajność pracy; stopień elastyczności zależy od wielu czynników: siły związków zawodowych, szczebla negocjowania i zawierania układów zbiorowych, strategii płacowych firmy, stopnia ingerencji państwa w kształtowanie płac (zwłaszcza w odniesieniu do płacy minimalnej).

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

Gdy myślimy o elastycznych rozwiązaniach na rynku pracy, systemach organizacji i czasu pracy, zastanawiamy się, czy są one szansą czy zagrożeniem, musimy przede wszystkim uściślić pojęcie elastyczności i dokonać rozróżnienia między elastycznością pozytywną i negatywną z punktu widzenia pracodawców i pracowników.

Elastyczność pozytywna daje jednostce szansę wyboru i stwarza możliwość dostosowania na przykład godzin pracy do potrzeb osobistych i rodzinnych. Elastyczność negatywna odnosi się do sytuacji, gdy np. forma zatrudnienia i czas pracy określane są arbitralnie przez pracodawcę, bez uwzględnienia preferencji pracowników. W praktyce oznacza to często pracę na umowy krótkookresowe lub w skróconym wymiarze czasu pracy (przy braku alternatywnych możliwości wyboru), w niedogodnych lub wydłużonych godzinach bez możliwości sprzeciwu ze strony pracownika.

Formą negatywnej elastyczności jest często praca w godzinach nadliczbowych, kompensowana i niekompensowana finansowo albo czasowo, oraz nieprzewidywane zmiany w rozkładzie czasu pracy. Praktyka długiego czasu pracy ma niewątpliwie, znaczący i negatywny wpływ na ocenę jakości pracy i życia oraz równowagę życia zawodowego i pozazawodowego. W świetle ostatniego „Czwartego europejskiego przeglądu warunków pracy” [Fourth European Working Conditions Survey, 2007] pracownicy pracujący w tzw. wydłużonych godzinach<sup>4</sup> trzykrotnie częściej niż inni odczuwają kolizję godzin pracy z życiem prywatnym (45% pracujących w wydłużonych godzinach zgłasza niezadowolenie ze swojej nierównowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym). Średnio około 15% pracowników jest zmuszonych do regularnej ponaddziesięciogodzinnej pracy w ciągu dnia [dotyczy to głównie mężczyzn (20%) oraz pracowników samozatrudnionych (44%).

4 Pojęcie wydłużonych godzin pracy w kontekście „Czwartego europejskiego badania warunków pracy” odnosi się do tygodnia pracy trwającego 48 godzin i więcej.

Analiza wyników badań i dotychczasowe doświadczenia potwierdzają, że wiara w automatyczną moc elastyczności opiera się na kruchych podstawach. Większość rozwiązań nazywanych elastycznymi w istocie nie zapewnia żadnej elastyczności (np. praca w nietypowych, asocjalnych godzinach lub w niepełnym wymiarze czasu może być wykonywana w jak najbardziej sztywnym wymiarze i rozkładzie).

Wyniki badań – uzyskane w czterech europejskich przeglądach warunków pracy (1991, 1996, 2000, 2005), jak i innych badaniach stanu zdrowia i bezpieczeństwa pracowników w krajach UE – pokazały, że długie godziny pracy, jej intensyfikacja, a przede wszystkim ograniczanie przerw przy redukcji czasu pracy stały się ważnym czynnikiem wzrostu stopnia ryzyka oraz zagrożenia zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Zachowanie zdrowia jest najistotniejszym elementem jakości życia i pracy. Światowa Organizacja Zdrowia definiuje zdrowie jako: „dobrostan fizyczny, psychiczny i socjalny” [Koradecka, 2007]. Choć ogólnie pracownicy europejscy są zadowoleni z warunków swojej pracy, to zdecydowanie niższy poziom zadowolenia deklarują przede wszystkim osoby pracujące w wydłużonych, niestandardowych godzinach, o wysokiej intensywności pracy i małym wpływie na jej przebieg. Wydłużanie czasu pracy w świetle badań zarówno europejskich, jak i amerykańskich nie przekłada się na większą satysfakcję ani w pracy, ani w domu. Zarówno pracownicy amerykańscy (62% pracowników) [Annual Report, 2006], jak i europejscy (stres związany z pracą dotyczy 1/3 zatrudnionych) są coraz bardziej zestresowani i natrafiają na coraz większe trudności w godzeniu pracy z życiem pozazawodowym. Stres jest stanem, któremu towarzyszą dolegliwości lub dysfunkcje fizyczne, psychologiczne, społeczne i który wynika z poczucia jednostki, że jest ona niezdolna sprostać stawianym jej wymaganiom<sup>5</sup>.

Źródłem stresu w pracy mogą być więc zarówno bodźce fizyczne, jak i psychospołeczne. Burke [1988] wymienia wśród ośmiu stresorów w pracy między innymi: strukturę organizacyjną, stosunki międzyludzkie oraz konflikt praca – rodzina.

Na wysoki poziom zadowolenia z pracy wpływa natomiast między innymi poczucie „przynależności” do firmy, większa autonomia i kontrola nad własną pracą, ogólne zadowolenie z równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz poczucie, że jest się dobrze wynagradzanym [Eurofound, 2007].

Czy w świetle przedstawionych wyników możemy jednoznacznie pozytywnie oceniać wzrost liczby umów zawieranych na czas określony? (w Polsce wyjątkowo wysoki – 5,4%

5 Europejskie Porozumienie Ramowe dotyczące stresu związanego z pracą z 8.10.2004 r. W świetle artykułu 139 traktatu amsterdamskiego – europejskie dobrowolne porozumienie ramowe zobowiązuje członków UNICE/UEAPME, CEEP i ETUC (oraz komitet łącznikowy EUROCADRES/CEC) do wdrożenia jego postanowień zgodnie z procedurami i praktykami właściwymi dla strony pracodawców i strony pracobiorców w państwach członkowskich i krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego.



w 1998; 28% w 2006; 27,5% – I kwartał 2007). Terminowe umowy o pracę mają z punktu widzenia pracownika szereg wad, które nie ograniczają się jedynie do utraty poczucia bezpieczeństwa i uprawnień związanych ze stałym zatrudnieniem. Zatrudnienie na czas określony nie sprzyja budowie dialogu w zakładzie pracy, osłabia relacje pracodawca – pracownik, osłabia integrację z trzonem załogi zatrudnionym na stałe, ma ujemne następstwa w dziedzinie zabezpieczenia społecznego, sprzyja segmentacji rynku pracy.

Trudno się zgodzić w tym miejscu z entuzjastami deregulacji, liberalizacji i tak pojętej elastyczności rynku pracy, którzy twierdzą, że elastyczne formy zatrudnienia będą najlepszym lekarstwem na kłopoty polskiego rynku pracy. Jak twierdzi prof. Frieske: „Tyle w tym prawdy, ile w reklamach balsamu Wuja Jima, który miał ponoć leczyć skrofuly i zapewnić szczęście” [Dryll, 2008].

W Polsce, jak pokazują ostatnie badania [Pentor, 2007]<sup>6</sup>, 85% aktywnych zawodowo odczuwa stres w pracy. Polacy najczęściej skarżą się na przemęczenie spowodowane nadmiarem obowiązków (55% ankietowanych). Wielu pracowników cierpi również z powodu niekomfortowych warunków pracy – uciążliwego hałasu czy też zbyt wysokich lub zbyt niskich temperatur (43%). U 25% respondentów stres jest wywołany koniecznością zostawania w pracy po godzinach. Praca w godzinach nadliczbowych zgodnie z art. 151 Kp. jest dopuszczalna tylko w razie konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia i zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii oraz szczególnych potrzeb pracodawcy. Wprawdzie polski kodeks pracy określa maksimum godzin nadliczbowych na poziomie 150, ale jest możliwe, w ramach układu zbiorowego lub umowy o pracę, zwiększenie ich liczby do 416, co jest jednym z najwyższych wskaźników w Europie (na tę liczbę składa się 8 godzin nadliczbowych tygodniowo razy 52 tygodnie w roku). Z przepisu ponadto wynika, że rozkład tych godzin w okresie rozliczeniowym nie może przekraczać przeciętnie 48 godzin tygodniowo.

W wielu przypadkach mamy także do czynienia z pozostawaniem w pracy po godzinach nie wskutek polecenia pracodawcy, ale niemożności wykonania swych zadań w obowiązujących godzinach pracy. Intensywność pracy rośnie i jednocześnie coraz więcej osób pracuje z dużą szybkością i w napiętych terminach. Wydłużone godziny pracy zarówno kompensowane finansowo albo czasowo, jak i niekompensowane można uważać za jedną z form negatywnej elastyczności. Praca w godzinach przekraczających obowiązujący wymiar, zwłaszcza gdy ma charakter ciągły, ma wiele negatywnych skutków o charakterze fizycznym i psychicznym, a także oddziałuje negatywnie na równowagę praca – życie pozazawodowe.

6 Badanie przeprowadzono w czerwcu 2007 r. przez Pentor Research International, Omnibus (CAPI), N = 475, Polacy w wieku 18 lat lub więcej, aktywni zawodowo.

Tak więc z punktu widzenia poszczególnego pracownika elastyczność może oznaczać pożądane albo niepożądane rozkłady czasu pracy. W najlepszym wypadku elastyczność może stwarzać pracownikowi możliwość dostosowania swoich godzin pracy do potrzeb osobistych i rodzinnych. W najgorszym – bycie elastycznym oznacza pracę cięższą, dłuższą i często w niedogodnych porach, aby sprostać oczekiwaniom pracodawcy.

Od lat rozwój pracy w atypowych godzinach cieszył się zainteresowaniem pracodawców, którzy widzieli w niej sposób na bardziej elastyczne i efektywne ekonomicznie zatrudnienie pracowników. Z kolei pracownicy, a także związki zawodowe wyrażały obawy o nadużywanie atypowych form w celu uniknięcia zobowiązań i chęci obniżania kosztów pracy.

W organizacji pracy praca w atypowych godzinach i praca zmianowa zajmują szczególne miejsce ze względu na zakłócenie naturalnego rytmu biologicznego pracowników. Przeciwdziałanie zdrowotnym skutkom pracy zmianowej i pracy w atypowych godzinach musi być oparte na wiedzy o interakcji między oferowanymi pracownikom rozkładami czasu pracy a czynnikami osobowościowymi i społecznymi. Wiedza taka jest niezbędna do podejmowania działań prewencyjnych i planowania rozkładów czasu pracy dostosowanych do możliwości psychofizycznych pracowników w różnych porach doby czy w różnych okresach życia zawodowego.

Dziś zarówno pracodawcom, jak i pracownikom brakuje niejednokrotnie wiedzy o uwarunkowaniach elastyczności, możliwych do zastosowania elastycznych rozwiązaniach opartych na konsensusie i korzystnych dla firm, pracowników i ich rodzin, uwarunkowaniach prawnych, psychofizycznych, a także procedurach wdrażania. Często pracownicy i ich przedstawicielstwa, a także pracodawcy zadają pytanie: w czym interesie jest wprowadzanie elastycznych rozwiązań na rynku pracy i w firmach? Delegat pracowniczy uczestniczący w 92. sesji Międzynarodowej Konferencji Pracy (Genewa 14.06.2004 r.), zabierając głos w imieniu polskiej delegacji powiedział: „Chcę wyrazić moje niezłomne przekonanie, że dobre rządzenie nie może istnieć bez wypełniania standardów pracy, a elastyczność stosunków pracy jest w oczywistej sprzeczności ze standardami pracy” [Wójcik, 2004].

Nieznajomość problematyki elastyczności na poziomie firmy, złe praktyki, istniejący szum informacyjny, konserwatyzm i tradycjonalizm postaw, brak popularyzacji dobrych praktyk, a także jednostronność wypowiedzianych opinii przyczyniają się do powolnego realizowania zwłaszcza w Polsce idei pracy bardziej elastycznej, korzystnej dla pracodawcy i pracownika.

## Elastyczność szansą na równoważenie pracy i życia pozazawodowego.

W większości krajów UE problematyka elastyczności stała się w świetle realizowanej polityki społecznej i polityki zatrudnienia bardzo ważniejszym zagadnieniem w prowadzonych na różnych szczeblach negocjacjach i przyjmowanych rozwiązaniach zarówno w ustawodawstwie, jak i w porozumieniach zbiorowych. Komisja Europejska, przyjmując w 1997 roku „Green Paper” pt. „Partnerstwo na rzecz nowej organizacji pracy”, uznała, że kluczowym elementem debaty na temat unowocześnienia organizacji pracy i zatrudnienia jest elastyczny czas pracy, który może być korzystny zarówno dla pracodawców, jak i pracowników pod warunkiem negocyjnego trybu wprowadzania zmian.

Europejskie związki zawodowe już wtedy zwróciły uwagę na elastyczność „pozytywną” i „negatywną”. Silny wzrost zatrudnienia prekaryjnego zdaniem związkowców świadczył o większym nacisku kładzionym na elastyczność zewnętrzną i ilościową niż na zmiany organizacyjne i wewnętrzną elastyczność funkcjonalną.

Związki zawodowe, generalnie biorąc, występują na rzecz ustawowego albo w drodze porozumień zbiorowych regulowania czasu pracy, z rezerwą podchodząc do jego uelastyczniania. Obawiają się, że promowanie atypowych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy może podważyć istniejące warunki zatrudnienia. Atypowe umowy zatrudnieniowe często nie są wyrazem swobody wyboru pracowników. W prawie wszystkich krajach UE związki zawodowe popierają skracanie czasu pracy, ograniczanie godzin nadliczbowych, elastyczne przechodzenie na emeryturę i wszystkie systemy elastyczne umożliwiające godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi i opiekuńczymi oraz pozazawodowymi.

W ramach europejskiego dialogu społecznego w marcu 2005 r. partnerzy społeczni przyjęli ramowy program działań na rzecz równości płci, podkreślając konieczność wsparcia wysiłków na rzecz równowagi między pracą a życiem prywatnym. Realizacja idei *work-life balance* (WLB) stała się także jednym z priorytetowych kierunków działania związków zawodowych sektora publicznego UNISON<sup>7</sup>. Związek UNISON zwalcza wiele błędnych przekonań, co do WLB, a zwłaszcza że wdrażane programy odnoszą się przede wszystkim do kobiet, matek z małymi dziećmi, ewentualnie rodziców oraz że dotyczą jedynie absolwentów i wysoko wykwalifikowanych pracowników obawiających się korzystania z urlopów ze względu na swoją karierę zawodową. *Work-life balance* nie jest

7 Związki zawodowe UNISON zrzeszają prawie półtora miliona członków pracujących w sektorze publicznym i u prywatnych przedsiębiorców, którzy działają w sferze użyteczności publicznej. 12 oddziałów związków Unison znajduje się na terenie Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej.

szansą na dłuższy urlop i krótszy czas pracy. Idea programów skupia się na rezultatach pracy i najlepszym sposobie jej organizacji. Nie powinna służyć także jako „przykrywka” dla kontrowersyjnych zmian organizacyjnych, ale powinna stać się podstawą do tworzenia rzeczywistego partnerstwa w zakładach pracy.

Poszukiwanie optymalnych rozwiązań korzystnych dla pracowników i pracodawców powinno opierać się na negocjacjach partnerów społecznych. Atrakcyjność programów praca – życie ma coraz większe znaczenie. Wiele badań pokazało, że dla potencjalnych pracowników, często utalentowanych, o wysokich kwalifikacjach, możliwość pracy w elastycznych systemach jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór pracodawcy. Pamiętajmy, że warunkiem skutecznego wykorzystania elastycznych rozwiązań jest przede wszystkim odpowiedni sposób ich wprowadzania i wykorzystywania.

Pierwszorzędnym przykładem narodowego dialogu o równowadze pracy i życia pozazawodowego jest porozumienie zawarte w Belgii przez Narodową Radę Pracy, wprowadzające od stycznia 2002 r. rozwiązanie tzw. kredytu czasowego, pozwalające na urlop długoterminowy albo pracę w połowie wymiaru czasowego, a także ograniczenie czasu pracy pracownika o 1/5 w okresie do 50 lat, a dla pracowników powyżej 50. roku życia pracę w połowie wymiaru czasowego.

Postulat lepszej równowagi pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym wiąże się ze zmianami społecznymi, takimi jak: rosnąca liczba rodzin, w których dwie osoby pracują zawodowo, znaczna liczba pracujących samotnych rodziców oraz coraz większy zakres niezbędnej pomocy dla osób starszych w warunkach starzejących się demograficznie społeczeństw. Nie bez znaczenia są również zmiany w zatrudnieniu, a w szczególności: potrzeba zachowania „zatrudnialności” na coraz bardziej niepewnym rynku pracy, wykorzystywanie elastycznych rozwiązań do rekrutowania, utrzymania i motywowania personelu, a także redukcji stresu w pracy. W kontekście wskazanych zmian coraz większego znaczenia nabrała kwestia jakości pracy i jej warunków. Promowanie jakości pracy i zatrudnienia oznacza: zapewnienie możliwości awansu, promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, podnoszenie kwalifikacji i umiejętności oraz ułatwienie godzenia pracy z życiem pozazawodowym.

Wielka rola w kształtowaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym przypadła zakładom pracy poprzez kształtowanie organizacji pracy i organizacji czasu pracy.

Dokonując wyboru i rozważając zasadność wdrożenia wybranej elastycznej formy pracy, musimy zawsze stosować zasadę *win – win* (obopólnej korzyści), a także od samego początku przestrzegać zasad warunkujących efektywne wdrożenie zmian. Rozwiązania, które będą skoncentrowane jedynie na większych wymaganiach i naciskach, bez jednoczesnego stworzenia pracownikom możliwości wpływu na swoją pracę, (autonomia, partycypacja w procesach decyzyjnych, lepsza komunikacja) mogą jedynie pogorszyć warunki pracy.

W proces przygotowywania zmian należy przede wszystkim zaangażować kierownictwo firmy, personel zarządzający, pracowników oraz przedstawicielstwa pracownicze: związki zawodowe, rady pracownicze lub inne przedstawicielstwa.

Zaangażowana współpraca umożliwi nie tylko konstruktywne wprowadzanie w życie nowego rozwiązania, ale równocześnie zwiększy stopień akceptacji dla zmian organizacyjnych i na przykład nowych regulacji czasu pracy. Przystępując do wdrożenia wybranego elastycznego rozwiązania oraz podczas całego procesu implementacji, musimy pamiętać o najczęściej pojawiających się argumentach za i przeciw.

Kolejne kroki powinny być podejmowane w firmie wspólnie, wspólnie też powinno się definiować niezbędne do osiągnięcia cele, jak np.: wzrost konkurencyjności firmy, stworzenie możliwości lepszego pogodzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników, zachowanie wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, przyciąganie najlepszych kadr itd.

### Elastyczność w praktyce polskiej

W głównym nurcie rozważań na temat elastyczności polskiego rynku pracy formułuje się często dwie tezy: jedna mówi o sztywnym rynku pracy, winiąc za to wysokie koszty pracy i małą elastyczność polskiego prawa, druga wskazuje na funkcjonowanie elastycznych form zatrudnienia na obrzeżach umowy o pracę i poza zakresem legislacyjnym kodeksu pracy.

Rozważania dotyczące pojęcia i poziomów elastyczności dotyczą głównie: elastyczności rynku pracy, utożsamianej często z działaniami na rzecz deregulacji rynku pracy, sprzyjającymi sprawnej realokacji siły roboczej w gospodarce [Mijał, Tchorek, 2005], elastyczności zatrudnienia oznaczającej zdolność przystosowawczą firm do zmieniających się warunków oraz mobilności zawodowej, kwalifikacyjnej i przestrzennej. Pomiar elastyczności rynku pracy okazał się niezwykle trudny ze względu na wieloaspektowość samego pojęcia, a także jego cechy ilościowe i jakościowe. Przypomnijmy, że standardowe zatrudnienie definiowane jest jako praca najemna, podporządkowana, zależna, nawiązana na podstawie bezterminowej umowy o pracę, wykonywana w pełnym wymiarze czasu pracy, w stałych godzinach i w określonym miejscu pracy, z reguły w siedzibie pracodawcy [Wratny, 2007].

Wprawdzie uznano, że nazywanie wszystkich niestandardowych form zatrudnienia elastycznymi jest dużym uproszczeniem, ale dość powszechnie używa się zamiennie tych dwóch określeń. Ponieważ terminowi elastyczności nadajemy często odmienne treści, w praktyce mieszamy różne rodzaje nietypowości i elastyczności, a w konsekwencji trudno zainteresować nimi jednocześnie pracodawców i pracowników.

Gdy rozważamy kwestie typowości, nietypowości oraz elastyczności, nie możemy pominąć ustaleń zawartych między innymi w takich dokumentacjach, jak: „Karta podstawowych praw socjalnych pracowników”, „Karta praw podstawowych”, dyrektywa 2003/88/WE dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, dyrektywa 1997/81/WE w sprawie porozumienia ramowego dotyczącego pracy w niepełnym wymiarze, rezolucja Rady Europy o równoważeniu udziału kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym i zawodowym oraz „Europejska strategii zatrudnienia”, „Strategia polityki społecznej” i „Strategia lizbońska”.

We wszystkich tych dokumentach zwraca się uwagę na elastyczne sposoby organizacji pracy i czasu pracy, widząc w nich szansę na poprawę jakości pracy, wzrost zatrudnienia, poprawę konkurencyjności, łatwiejsze godzenie pracy z życiem pozazawodowym pracowników. Elastyczne formy pracy postrzegane są coraz częściej jako pożądana forma reakcji na aktualne wyzwania rynku pracy.

Podstawowym i nadrzędnym dokumentem strategicznym określającym cele i priorytety rozwoju społeczno-gospodarczego Polski oraz warunki, które powinny ten rozwój zapewnić, jest „Strategia rozwoju kraju 2007-2015”. Strategia wyznacza cele oraz identyfikuje obszary uznane za najważniejsze z punktu widzenia osiągnięcia tych celów, na których skoncentrowane będą działania państwa. Przyjęte w strategii priorytety określają najważniejsze kierunki i główne działania, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie celu głównego. W priorytecie nr 3: wzrost zatrudnienia i podniesienie jakości życia, wyraźnie zaakcentowano konieczność promocji i zastosowania na większą skalę elastycznych i alternatywnych form zatrudnienia oraz organizacji czasu i warunków pracy.

Przywołując prawne uregulowania elastycznego kształtowania np. czasu pracy w Polsce, należy się zastanowić, które z obecnych regulacji służą interesom obu stron stosunków pracy, pozostawiając niezbędny zakres swobody, a które tę swobodę ograniczają? I tak możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy opiera się przede wszystkim na przeciętnej tygodniowej normie czasu pracy i zróżnicowanych normach dobowych. Elastyczne organizowanie czasu pracy ułatwiają uregulowania kodeksu pracy traktujące również 5-dniową normę czasu jako normę przeciętną. Norma ta została wprowadzona ustawą nowelizującą kodeks pracy z 1.03.2001 r. [Rycak, 2008].

Natomiast jedną z najpoważniejszych prawnych przeszkód w bardziej elastycznym organizowaniu rozkładów czasu pracy jest przyjęte w polskim ustawodawstwie pojęcie doby pracowniczej. Zgodnie z art. 128 par. 3 pkt. 1 kp przez dobę należy rozumieć 24 kolejne godziny, poczynając od godziny, w której pracownik rozpoczyna pracę zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy. Wprowadzenie ustawowej definicji doby pracowniczej pozbawiło pracowników możliwości wyboru dogodnego dla siebie rozkładu czasu pracy. Warto tu wspomnieć, że dyrektywa 2003/88/WE nie wprowadza definicji doby pracowniczej ani się też tym pojęciem nie posługuje. Na państwa członkowskie został nałożony jedynie obowiązek podjęcia niezbędnych kroków w celu zapewnienia minimalnego dziennego okresu wypoczynku 11 nieprzerwanych godzin w ciągu 24 godzin.

Obowiązujące w naszym ustawodawstwie przepisy powodują, że mamy niesłychanie sztywną organizację pracy i czasu pracy. Zgodnie z wynikami badania modułowego [GUS, 2005]<sup>8</sup>, spośród 10 056 tys. pracowników najemnych 90,5% miało ustaloną z pracodawcą stałą liczbę godzin pracy w ciągu dnia, a 82,1% również określoną godzinę rozpoczęcia i zakończenia pracy. Podobnie, choć praca w skróconym wymiarze czasu pracy daje więcej możliwości jego uelastycznienia, pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze pracowali w sztywnych ramach bez możliwości decydowania o godzinie rozpoczynania i kończenia pracy oraz jej rozkładzie.

Ustawowe definiowanie doby pracowniczej stanowi dość poważną prawną przeszkodę w stosowaniu w wielu zakładach pracy tzw. ruchomego czasu pracy i zmiennych godzin jej rozpoczynania. Systemy te umożliwiają rozpoczynanie i kończenie pracy w określonych przedziałach czasowych i swoboda wyboru przez pracownika godziny rozpoczęcia pracy w tej samej dobie pracowniczej jest uznawana za planowanie pracy w godzinach nadliczbowych. Choć ruchomy czas pracy należy do najstarszych elastycznych form organizacji pracy i czasu pracy i spełnia kryterium *win – win* to przepis o dobie pracowniczej skutecznie ogranicza systemowe wprowadzenie tego systemu w polskich firmach. Nie można w tym miejscu nie wspomnieć, że pierwsze udane eksperymenty, potwierdzone materiałem empirycznym, testujące przydatność ruchomego czasu pracy w Polsce sięgają lat 70. ubiegłego stulecia. Polskie doświadczenia potwierdziły zalety tego elastycznego rozwiązania i byłibyśmy zapewne nadal wzorem dla innych państw europejskich, gdyby nie opór urzędników i sztywny przepis o 8-godzinnym dniu pracy. Dziś często nie znamy ani prawidłowej definicji ruchomego czasu pracy, ani zasad jego funkcjonowania, nie wspominając o plusach i minusach tego rozwiązania.

Kolejne prawne utrudnienie w praktyce działania wielu pracodawców, zwłaszcza tych, u których popyt na produkty i usługi jest bardzo zróżnicowany i zależny od wielu czynników, stanowi brak jasnych uregulowań prawnych, na jaki okres z góry powinien być ustalony rozkład czasu pracy, a także w jaki sposób pracodawca może go zmienić po podaniu do wiadomości pracowników [Rycak, 2008]. Problemem związanym z ustalaniem rozkładów czasu pracy jest także kwestia zmiany obowiązującego rozkładu. Zmiana zastrzeżonego w umowie o pracę indywidualnego rozkładu czasu pracy wymaga porozumienia stron lub wypowiedzenia zmieniającego<sup>9</sup>.

8 Głównym celem badania modułowego było uzyskanie informacji na temat różnych systemów pracy oraz rozkładu czasu pracy: rozkładu czasu pracy osób pracujących w niepełnym wymiarze, rozkładu czasu pracy pracowników najemnych i możliwości decydowania o nim, nietypowych form pracy pracowników najemnych, takich jak praca na zmiany, na wezwanie lub w nietypowych porach, sposobu prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

9 Zob.: wyrok SN z 25.3.1977 r., I PRN 5/77, OSPiKA Nr 12/1987, poz. 218.

Badania dotyczące niestandardowych form zatrudnienia w Polsce [WSZP, 2008] pokazały, że istnieje wiele stereotypowych opinii wynikających często ze złych doświadczeń, sprawiających, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy podchodzą do nowych rozwiązań dość nieufnie. Ponieważ wszystkie atypowe rozwiązania nazywamy elastycznymi, ta nieufność przenoszona jest także na elementy składowe programów WLB. Wiele badań przeprowadzonych w ostatnim okresie potwierdza również, że elastyczne rozwiązania spełniające kryterium *win-win* większości polskich pracodawców i pracowników nie są w ogóle znane.

\*\*\*

Doświadczenia innych państw i nasze własne pokazują, że dostępność i możliwość wyboru elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy i czasu pracy mają pozytywny wpływ na równowagę przez pracowników pracy i życia poza nią, a także przysparzają korzyści przedsiębiorstwom, prowadząc do uzyskania przez pracowników większej satysfakcji z pracy. Powodzenie podejmowanych działań i skuteczne wykorzystanie elastycznych form pracy zależą będą w dużym stopniu od przekonania pracodawców i pracowników o ich celowości i umiejętnym wykorzystaniu najlepiej dobranych do konkretnych warunków rozwiązań.

## Literatura

- (2008), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania Personalem (WSZP), Warszawa.
- Burke R.J. (1998), *Sources of managerial and professional stress in large organizations* [w:] Cooper C.L., Payne R., *Causes, coping and consequences of stress at work*, Chichester, Wiley.
- Carnoy M. (2000), *Sustaining the New Economy: Work, Family and Community in the Information Age*, Harvard University Press, Cambridge.
- Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*. PWN Warszawa.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Conley H., *Modernisation or Casualisation? Numerical Flexibility in Public Services*, „Capital & Class”, No. 84.
- Dryll I. (2008) *Dobry rynek pracy to rynek elastyczny*, „Nowe Życie Gospodarcze”, 12.02. „European Working Conditions Surveys (EWCS)” [<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>].
- „Fourth European Working Conditions Survey” (2007), *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- GUS (2005), *Typowe i nietypowe formy zatrudnienia w Polsce w 2004 r.*, Warszawa.
- (2003), *Jobs, Jobs, Jobs, Creating more employment in Europe* (Praca, praca, praca: tworzenie miejsc pracy w Europie), Sprawozdanie grupy specjalnej do spraw zatrudnienia, listopad.



- Komisja Europejska; Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans – *Zatrudnienie w Europie* – raport z roku 2006.
- Komisja Wspólnot Europejskich (2007), *Kluczowe wnioski ze sprawozdania na temat zatrudnienia w Europie z 2007 r.*, Bruksela, 23.10.
- Koradecka D. (2007), *Środowisko pracy; czynniki ryzyka zawodowego a bezpieczeństwo* [w:] *Dostosowanie warunków pracy w Polsce do standardów UE*, Dodatek Informacyjno-Promocyjny do GW, 17.12.
- Kotarbiński T. (1956), *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa.
- Lundy O., Cowling A. (2006), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Mijal M., Tchorek G. (2005), *Uwarunkowania efektywności polskiego rynku pracy w obliczu wejścia do Unii Europejskiej*, „Problemy Zarządzania”, nr 3.
- Not Married to the Job. Annual Report on the American Workplace. Alliance for Marriage 2006*, [www.afmusa.org].
- Rada Unii Europejskiej (2008), *Konkluzje prezydencji*, Bruksela, 20 maja.
- Reich R. – wystąpienie na Międzynarodowej Konferencji Pracy w Genewie; czerwiec 1994 r. cyt. za Kabaj M. „Czy rynek pracy w Polsce jest mało elastyczny?” [www.mg.gov.pl].
- Rycak M. (2008), *Prawne uwarunkowania elastycznego kształtowania czasu pracy w Polsce – propozycje zmian*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 1.
- Sanetra W. (2004), *Europeizacja polskiego prawa pracy*, Warszawa.
- Stennett R. (2006), *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Muza S.A., Warszawa.
- The European Commission. Green Paper (1998), *Partnership for a new organization of work*, „Case Studies”.
- Wratny J. (2007), *Problemy ochrony pracowników w elastycznych formach zatrudnienia*. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 7.
- Zintegrowane wytyczne 2005-2008* (przyjęte 12.07.2005 r.) [Dz.U. L 205 z 6.08. 2005 r.].
- Zintegrowane wytyczne w sprawie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia na lata 2008-2010*, Komisja Wspólnot Europejskich Bruksela COM (2007) XXX – CZĘŚĆ V.

---

Lucyna Machol-Zajda – doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowo-badawczy w Zakładzie Zatrudnienia i Rynku Pracy IPiSS, sekretarz naukowy KNOPiPS PAN. Od wielu lat zajmuje się ekonomiczno-społecznymi zagadnieniami elastyczności w organizacji pracy i czasu pracy, w szczególności nowymi, innowacyjnymi na polskim rynku takimi rozwiązaniami, jak: ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, *job sharing* i telepraca. Była członkiem wielu zespołów realizujących krajowe i międzynarodowe projekty m.in.: SPR, PCZ, EMERGENCE, Leonardo da Vinci, SPORR, LAW, IW EQUAL. Jest współautorką poradników metodycznych dla pracodawców, pracowników, instytucji szkoleniowych poświęconych problematyce elastycznych form pracy. W latach 2006-2008 prowadziła w ramach projektów IW Equal szkolenia dla doradców zawodowych, urzędów pracy, inspektorów pracy, pracodawców, pracowników, związków zawodowych oraz instytucji szkoleniowych.