

Anna Gądek

NIETYPOWE FORMY ZATRUDNIANIA I MOŻLIWOŚĆ ICH WYKORZYSTANIA W PRAKTYCE

Podstawowym aktem normatywnym regulującym ogólne zasady i formy zatrudniania pracowników w Polsce jest kodeks pracy. Oprócz tego aktu przepisy ustaw szczególnych, zawarte np. w Karcie Nauczyciela, ustawie o ustroju sądów powszechnych czy ustawie o służbie cywilnej tworzą specyficzne, swoiste regulacje odnoszące się do pewnych grup pracowników – nauczycieli, sędziów czy urzędników administracji publicznej. Od wielu lat w polskim systemie prawnym oraz praktyce zatrudnianie oparte na takich podstawach prawnych uważane jest za typowe, klasyczne i modelowe. Z drugiej jednak strony, pracownicze formy zatrudniania w okresie wciąż wzrastającej konkurencyjności na rynku, występowania szybkich zmian w technologiach procesów produkcyjnych i organizacyjnych, postępu w telekomunikacji i informatyzacji coraz częściej uważane są za przestarzałe, kosztotwórcze i mało elastyczne. Tym samym przedsiębiorcy, żeby rozwijać się i utrzymać pozycję na wysoce konkurencyjnych rynkach, zmuszeni są do poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań organizacyjnych, strukturalnych czy technologicznych. Nie bez wpływu na uzyskiwany wynik finansowy ma przyjęty sposób zarządzania i polityka kadrowa prowadzona przez firmy, jak również korzystanie z nowych form zatrudniania, które współcześnie można uznać za jeden z kluczowych czynników obniżania kosztów pracy oraz dostosowywania rozmiarów opłacanej pracy do bieżącego zapotrzebowania. Nie da się bowiem ukryć, że dla pracodawcy najmniej rentownym, ze względu na wysokie koszty osobowe, jest pracownik etatowy, w przypadku którego pracodawca ponosi nie tylko koszty wynikające z wypłacanych wynagrodzeń, ale pokrywa także połowę wysokości

składek ubezpieczeniowych od tych kwot, opłaca składki na fundusze celowe, składkę na ubezpieczenie wypadkowe oraz ponosi koszty dodatkowe. Do tych ostatnich można zaliczyć np. kwoty wydatkowane na obowiązkowe badania okresowe pracowników, świadczenia urlopowe, świadczenia wynikające z przepisów o bhp, czy składki na PFRON. Dlatego też coraz częściej pracodawcy poszukują bardziej opłacalnych rozwiązań, które pozostając w zgodzie z obowiązującym stanem prawnym, umożliwiają elastyczne podejście do zatrudnienia, sposobu świadczenia pracy, miejsca czy czasu jej wykonywania.

Nowoczesne formy zatrudniania tak w literaturze przedmiotu, jak i w sytuacjach potocznych określane bywają jako formy atypowe, alternatywne, niestandardowe czy elastyczne. Punktem odniesienia jest zawsze model kodeksowy, według którego pracownik powinien świadczyć pracę podporządkowaną, wykonywaną pod kierownictwem i na rzecz pracodawcy, przeciętnie przez 40 godzin w 5-cio dniowym tygodniu pracy, w miejscu i czasie wskazanym przez pracodawcę. W literaturze można spotkać stanowisko, według którego każde odejście od choćby jednego z elementów tego modelu, np. czasu pracy czy miejsca jej wykonywania, będzie prowadziło do powstania atypowej formy zatrudniania w jej szerokim rozumieniu. Wąskie znaczenie nowoczesnych form zatrudniania rozumiane jest inaczej i wiąże się ze stwierdzeniem, że niektóre z form zatrudniania są od pewnego czasu praktykowane i uznane za stosunkowo częste, a tym samym nie powinny być nazywane nowoczesnymi, gdyż znalazły na stałe swoje miejsce w praktyce i nie posiadają już cechy „nowości”. Dotyczy to przede wszystkim świadczenia pracy w innych systemach czasu pracy niż podstawowy lub w innym niż pełen etat wymiarze.

Dla zachowania jednak określonego terminologicznego porządku należy uznać, że wszędzie tam, gdzie praca jest świadczona przez jeden podmiot na rzecz drugiego, ale bez elementu podporządkowania osoby świadczącej pracę, mamy do czynienia z niepracowniczą formą zatrudnienia. Jest to tzw. zatrudnienie niezależne, w którym pozostają osoby samodzielnie zarobkujące na własny rachunek i ryzyko (tzw. samozatrudnienie)¹. Regulacją kodeksu pracy objęte natomiast są tzw. nietypowe stosunki pracy, których treść strony kształtują w sposób odbiegający w większym lub mniejszym stopniu od wzorca typowego. Przykładem może być zawarcie umowy o pracę powiązaną z umową agencyjną czy „użyczenie” pracownika na pewien czas innemu pracodawcy (tzw. podnajem pracy). Natomiast przez pracę atypową należy rozumieć taką sytuację pracowniczą, która oparta jest na

¹ T. Zieliński [red.], *Kodeks pracy z komentarzem*, 2005, s. 130.

typowym stosunku pracy, natomiast odejście od typowości najczęściej polega na odmiennym rozkładzie czasu pracy².

Decyzje o tym, czy i którą z niestandardowych form zatrudnienia wykorzystać podejmuje pracodawca, który najczęściej jest przedsiębiorcą zainteresowanym redukcją kosztów pracowniczych przy zapewnieniu wysokiej efektywności i jakości pracy. W tym zakresie pracodawca może korzystać z następujących możliwości:

- powierzenie pracy do wykonywania w domu – telepraca, praca nakładcza,
- leasing pracowniczy, tj. zatrudnianie pracowników tymczasowych,
- work-sharing – podzielenie pracy,
- job-sharing – podział stanowisk pracy,
- współpraca na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych (zlecenia, o dzieło),
- współpraca z samozatrudnionymi,
- kontrakt menedżerski,
- zatrudnianie osoby bezrobotnej na podstawie umowy stażowej,
- outsourcing (subkontrakt).

Telepraca

W państwach Unii Europejskiej zasady regulujące ten rodzaj pracy wprowadzono w 2002 r. a dzisiaj telepracownicy stanowią 11% zatrudnionych. W Stanach Zjednoczonych i Europie z tej formy zatrudnienia korzysta już blisko 40 milionów osób, a przodującymi państwami są Belgia i Holandia oraz państwa skandynawskie, gdzie w takiej formie zatrudniona jest prawie co piąta osoba. Na drugim biegunie znajduje się Polska, Bułgaria i Rumunia, gdyż jak wynika z raportu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, w Polsce z usług telepracowników korzysta ok. 16% przedsiębiorstw, co w przeliczeniu na zatrudnionych wynosi ok. 1%, czyli jest to jedna osoba na 100.

Mimo stosunkowo jeszcze niewielkiej liczby telepracowników, problem został dostrzeżony i uznany za społecznie istotny, co zaowocowało podjęciem prac legislacyjnych w celu wprowadzenia do kodeksu pracy uregulowań definiujących telepracę i telepracownika, określających: sposób wprowadzania telepracy u danego pracodawcy i formy „stawania się” telepracownikiem, zasady odstępowania od wykonywania pracy w formie telepracy, obowiązki pracodawcy i telepracownika,

² Ibidem, s. 131.

wzajemne zobowiązania stron, ustawowe gwarancje dla telepracownika oraz wyłączenie niektórych przepisów bhp w stosunku do telepracowników.

Obecnie, dzięki nowelizacji kodeksu pracy (ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw)³ telepraca została prawnie usankcjonowana, a telepracownik uzyskał status pracowniczy. Zgodnie z polskimi regulacjami, telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną i przekazuje pracodawcy wyniki pracy w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Telepraca w określonych warunkach może być rozwiązaniem atrakcyjnym dla pracownika, jak i pracodawcy. Telepraca w znaczeniu funkcjonalnym powinna być pojmowana jako każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną (np. telekomunikacją i komputerami), przemieszczania pracy do pracowników nie pracowników do pracy⁴.

Telepraca, według standardów unijnych, uważana jest za formę organizacji i/ albo wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych, w których znaczna część pracy pracownika regularnie wykonywana jest poza siedzibą firmy w ramach umowy o pracę. Telepraca może występować w różnych organizacyjnych odmianach i przybierać formy:

- telepracy domowej – gdy pracownik wykonuje prace we własnym mieszkaniu wyposażonym w niezbędne środki łączności,
- telepracy przemiennej – gdy tylko część pracy pracownik wykonuje w domu, a część w innym miejscu wskazanym przez pracodawcę. Może to być siedziba firmy, telecentra, lub inne miejsce,
- telepracy mobilnej – pracownik nie ma głównego miejsca pracy, a wyspecjalizowany personel świadczy prace u klientów, usługobiorców, a nawet w podróży,
- telepracy w centrach – czyli świadczenie pracy w wirtualnych biurach, ośrodkach wyposażonych w niezbędny sprzęt umożliwiający telepracę tym pracownikom, którzy nie chcą lub nie mają warunków do pracy w domu i dla których dojazd do firmy jest zbyt czasochłonny lub kosztowny,
- telechatki – to rodzaj telecentrów skierowanych do społeczności lokalnych, zlokalizowanych poza wielkimi aglomeracjami. Pomagają poprzez Internet

³ Dz.U. z 2007 r. Nr 181, poz. 1288.

⁴ J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa 2003, s.127.

członkom społeczności lokalnych, m.in. podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zmniejszenie dysproporcji w zakresie dostępu do sieci,

- telepracy „zamorskiej” – gdy praca jest świadczona przez 24 godziny i rozmieszczona w centrach na różnych kontynentach i w różnych krajach. Umożliwia np. wspólną, nieprzerwaną pracę nad określonym projektem.

Badania dowodzą, że Polakom telepraca kojarzy się przede wszystkim z telemarketingiem, informacją telefoniczną czy akwizycją. Tymczasem możliwości jej wykorzystania są znacznie szersze i odnoszą się przykładowo do takich dyscyplin, jak: poligrafia, pośrednictwo finansowe, konsulting, tworzenie programów komputerowych, prace badawczo-rozwojowe, księgowość, prace projektowe czy wykonywanie niektórych wolnych zawodów.

Z wprowadzeniem takiej formy zatrudniania dla pracodawcy wiąże się szereg wymiernych korzyści, wśród których można wymienić:

- zwiększenie efektywności pracy pracowników, a tym samym wzrost wydajności pracy,
- ograniczenie fluktuacji kadr,
- znaczne zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych, wynikających np. z rezygnacji z przestrzeni biurowej, zmniejszenia zużycia energii, ponoszenia mniejszych kosztów wyposażenia biurowego (szacuje się, że koszt utrzymania telepracownika jest niższy od 30% do 40% w stosunku do kosztów utrzymania pracownika etatowego),
- zwiększenie elastyczności firmy i krótszy czas reakcji na zmiany rynkowe,
- skuteczniejsze zarządzanie przy niższych kosztach związanych z zarządzaniem personelem i obsługą administracyjną,
- łatwiejszą ocenę pracownika wskutek wprowadzenia zadaniowego systemu pracy,
- możliwość pozyskiwania i zatrudniania wysokiej klasy fachowców, którzy w normalnych warunkach byliby niedostępni.

Należy dodać, że telepraca może być także pożądaną i atrakcyjną formą zatrudnienia dla samych pracowników poprzez:

- możliwość samodzielnego regulowania czasu pracy, a nawet miejsca jej wykonywania,
- zwiększenie dostępu do zatrudnienia osób niepełnosprawnych lub wychowujących dzieci,
- zlikwidowanie kosztów i uciążliwości związanych z dojazdem do pracy,
- brak bezpośredniego nadzoru przełożonego,
- obowiązkowe wyposażenie stanowiska pracy przez pracodawcę w niezbędny sprzęt techniczny,

- posiadanie statusu osoby zatrudnionej, który powoduje nabycie podstawowych uprawnień pracowniczych oraz ich ochronę. Tym samym telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy⁵.

Mimo tych oczywistych zalet, pracodawcy i pracownicy wciąż nie są przekonani do tej formy zatrudnienia. Pracodawcy wskazują na trudności w zarządzaniu, monitorowaniu postępów oraz motywowaniu pracowników. Sami pracownicy stwierdzają natomiast, że taka forma zatrudnienia wiąże się z konieczną samodyscypliną, systematycznością świadczenia pracy, brakiem pracy zespołowej, a tym samym kontaktu z innymi pracownikami. Wpływ na stosunkowo niewielką liczbę zatrudnionych telepracowników wywiera też bariera technologiczna, a przede wszystkim brak powszechnej dostępności do szerokopasmowego Internetu, zwłaszcza na obszarach wiejskich i oddalonych od dużych aglomeracji miejskich. Pojawiają się też realne zagrożenia, których obawiają się zwłaszcza pracodawcy, np.: ataki na serwer, spamming, przejmowanie danych czy hacking. Te negatywne zjawiska powodują, że pracodawcy muszą wprowadzać dodatkowe zabezpieczenia lub usuwać skutki naruszeń, a tym samym zwiększają się koszty prowadzenia firmy.

Praca nakładcza

Praca nakładcza nie jest uregulowana przepisami kodeksu pracy, nie wykazuje bowiem cech charakterystycznych dla pracowniczych stosunków prawnych. Jest ona bowiem świadczona przez wykonawcę (nakładcę) samodzielnie i niekoniecznie osobiście, w miejscu należącym do niego. Cechy pracy nakładczej wykazują, że można uznać ją za formę pośrednią między cywilnoprawną umową o dzieło a umową o pracę, stąd przepisy kodeksu stosuje się do niej pomocniczo. Praca nakładcza często nazywana jest „chałupnictwem” i od wielu lat wykorzystywana jest jako forma „taniego zatrudniania” opłacalnego dla pracodawców–nakładców, na rzecz których dana praca jest wykonywana. Jest to także forma pracy, która aktywizuje pojedyncze osoby lub całe grupy, dając szansę aktywności i zarobkowa-

⁵ Art. 67 ze zn. 15, par. 1 ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy kodeksu pracy i niektórych ustaw szczególnych (Dz.U. z 2007 r. Nr 181, poz. 1288).

nia. Szczegółowe zasady dotyczące pracy nakładczej zawiera rozporządzenie Rady Ministrów z 31 grudnia 1975 r. w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą (Dz. U. nr 3, poz. 19 z 1976 r. z późn. zm). Powszechnie chałupnictwo kojarzone jest z wykonywaniem prostych czynności, np. składaniem długopisów, zabawek dla dzieci czy sklejaniami teczek biurowych, ponieważ w przeszłości właśnie takiego typu usługi najczęściej były świadczone w ramach umów o wykonywanie pracy nakładczej. Obecnie coraz częściej przedmiotem umów o pracę nakładczą są inne świadczenia, np. wykonywanie projektów marketingowych, zestawień, wprowadzanie danych do komputera, a wynika to z faktu, że świadczoną usługą może być w zasadzie wszystko, co jest przedmiotem umowy o dzieło.

Dla przedsiębiorców taka instytucja jest szansą na obniżanie kosztów związanych z zatrudnianiem, stąd też, aby uniknąć płacenia wysokich składek na ubezpieczenia społeczne, część przedsiębiorców coraz częściej zawiera umowy o pracę nakładczą. Dzięki temu zamiast odprowadzać co miesiąc do ZUS ponad 740 zł, płacą składki obliczone od kwoty, np. 300 zł. W umowie o pracę nakładczą powinna być określona – jak mówi przepis – taka minimalna ilość pracy, by wykonawca mógł zarobić co najmniej połowę najniższego wynagrodzenia (jeśli byłoby to dla niego wyłączone lub główne źródło utrzymania, to wynagrodzenie nie powinno być mniejsze od najniższego). Zgodnie z art. 25 ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę nie chodzi tu o wynagrodzenie minimalne. Nawet jeśli założyć, że nakładca (czyli ten, kto zleca wykonanie pracy) musiałby wypłacić wykonawcy połowę najniższego wynagrodzenia, to i tak jest to dużo mniej niż podstawa wymiaru składek, od której przedsiębiorca musi płacić do ZUS z firmy. Na dodatek ten, kto wykonuje pracę nakładczą w domu, nie płaci składek na ubezpieczenie wypadkowe. Okres pracy nakładczej wlicza się do stażu pracy, jeśli w grę wchodzi uprawnienia wynikające ze stosunku pracy. Natomiast – jak stwierdził Sąd Apelacyjny (III AUa 643/060) – praca nakładcza, choćby świadczona w szczególnych warunkach, nie uprawnia do wcześniejszej emerytury. Z pracą nakładczą wiążą się także inne, dodatkowe świadczenia, np. odprawa pieniężna w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji nakładcy albo świadczenia należne rodzinie wykonawcy w przypadku jego śmierci (odprawa pośmiertna). Jedno jest pewne – ani z kodeksu pracy, ani z rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą z 31 grudnia 1975 r. (Dz.U. z 1976 r. nr 3, poz. 19 ze zm.) nie wynikają żadne ograniczenia dotyczące tego, co ma robić wykonawca.

W celu nawiązania takiej współpracy należy zawrzeć umowę na piśmie – umowę o pracę nakładczą, która obok typowych dla umowy o pracę elementów powinna określać rodzaj pracy, minimalną miesięczną ilość zlecanej pracy, zasady wynagra-

dzania oraz ewentualne wynagrodzenie za użytkowanie w pracy maszyn, urządzeń i narzędzi stanowiących własność wykonawcy w wysokości odpowiadającej wartości ich odtworzenia. Przy rozwiązywaniu takiej umowy należy zastosować konstrukcje określone przepisami prawa pracy.

Wynagrodzenie za pracę nakładczą oblicza się według stawek jednostkowych lub przy wykorzystaniu innych form wynagradzania, które powinny być określone w umowie. Oprócz wynagrodzenia nakładcy mogą przysługiwać dodatki i świadczenia, jeżeli przewidziane są w samej umowie, układach zbiorowych lub regulaminach. Wynagrodzenie takie, chociaż nie wynika z typowego stosunku pracy, jest chronione zgodnie z regulacjami kodeksu pracy, a w szczególności powinno być wypłacane co najmniej raz w miesiącu, w miejscu, terminie i czasie wcześniej określonym w regulaminie lub umowie. Nie można także dokonywać potrąceń innych lub na innych zasadach niż te, które określają przepisy kodeksu pracy.

Pomimo że w przypadku wykonywania pracy nakładczej nie mamy do czynienia ze stosunkiem pracy, to przepisy rozporządzenia przewidują prawo do urlopu wypoczynkowego, jeżeli wykonawca otrzymuje za pracę wynagrodzenie wynoszące co najmniej 50% miesięcznego minimalnego wynagrodzenia, a sam urlop wypoczynkowy udzielany jest na zasadach ogólnych.

Leasing pracowniczy

Leasing pracowniczy, czyli zatrudnianie pracowników tymczasowych, to niestandardowa forma zatrudniania pracowników w zależności od pojawiających się potrzeb pracodawcy. Potrzeby takie mogą pojawić się przy pracach sezonowych, okresowych czy doraźnych lub mogą wiązać się z takimi incydentalnymi zadaniami, których nie wykonują etatowi pracownicy w ramach swoich umów o pracę. Leasing pracowniczy może być wykorzystywany w sytuacji wystąpienia zwiększonego okresowo popytu na produkcję bądź świadczone usługi, pojawienia się koniecznych zastępstw lub innych potrzeb wymagających okresowego zwiększenia liczby personelu.

Leasing pracowniczy pozwala na dokonanie znaczących oszczędności przez podmiot zatrudniający, związanych np. ze szkoleniami, prowadzeniem dokumentacji pracowniczej, wypłacaniem wynagrodzeń i innych świadczeń związanych z pracą czy pokrywania kosztów badań lekarskich. Koszty te ponosi agencja pracy tymczasowej. Prawne możliwości do wprowadzania takiej formy zatrudnienia umożliwiła ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. z 2003 r. Nr 166, poz. 1608 z późn. zm.) oraz ustawa z dnia 20 kwiet-

nia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.). Niezależnie od tych aktów w zakresie nieuregulowanym odmiennie niż przewiduje ustawa stosuje się odpowiednio przepisy kodeksu pracy.

Przez pracę tymczasową należy rozumieć wykonywanie na rzecz danego pracodawcy użytkownika, przez okres nie dłuższy niż wskazany w ustawie, zadań o charakterze sezonowym, okresowym lub doraźnym lub których terminowe wykonanie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe bądź których wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika. Przyjęcie takiego rozwiązania ogranicza więc możliwości rodzajów pracy będącej przedmiotem umowy, gdyż rodzaj proponowanej pracy musi mieścić się w ustawowej definicji pracy tymczasowej. Najczęściej pracownicy tymczasowi zatrudniani są w ogrodnictwie, recepcjach, przy organizacji wystaw, w sekretariatach czy pracach okołoprodukcyjnych. Pracownikami tymczasowymi są osoby zatrudnione przez agencje pracy tymczasowej świadczący prace na rzecz i pod kierunkiem pracodawcy użytkownika, czyli podmiotu, który zawarł w tym celu umowę z agencją. Zatrudnienie pracownika tymczasowego przez agencję pracy tymczasowej następuje przez zawarcie umowy na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy. Taka umowa powinna być zawarta na piśmie i określać: strony umowy, rodzaj umowy i datę jej zawarcia, określać pracodawcę użytkownika, okres wykonywania na jego rzecz pracy, a także inne warunki, którymi są:

- określenie wymiaru czasu pracy pracownika tymczasowego,
- wskazanie miejsca wykonywania pracy tymczasowej,
- określenie wysokości wynagrodzenia,
- określenie terminu i miejsca wypłaty wynagrodzenia.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że umowę o pracę tymczasową można w łatwy sposób rozwiązać, co jest szczególnie istotne dla pracodawcy w sytuacji, gdy pracownik nie spełnia jego oczekiwań lub gdy zmieniła się sytuacja w zakładzie pracy. Zgodnie z ustawą umowa, która zawarta była na czas określony rozwiązuje się z upływem umówionego okresu lub może zostać wypowiedziana przy zachowaniu terminów wynoszących:

- 3 dni – jeśli umowa o pracę została zawarta na okres nieprzekraczający 2 tygodnie,
- jeden tydzień – jeżeli umowa o pracę została zawarta na czas dłuższy niż 2 tygodnie.

Należy podkreślić, że agencja pracy tymczasowej jest zawsze pracodawcą dla zatrudnianego pracownika. Dlatego tylko ona decyduje o rodzaju umowy i o innych

jej składnikach. Agencja ponosi też obciążenia związane z ubezpieczeniami, odprowadza składki i rozlicza się z urzędem skarbowym, wydaje pracownikowi świadectwo pracy.

Z pewną odmianą zatrudnienia tymczasowego mamy do czynienia również w przypadku transferu pracowników do innej firmy, gdy pracodawca „wypożycza” swojego pracownika lub część załogi innemu pracodawcy. By do takiego transferu doszło, konieczne jest spełnienie określonych warunków oraz zgoda pracowników. Oddelegowanie do innego pracodawcy wiąże się z przeniesieniem na niego uprawnień kierowniczych. Ponosi on również ryzyko prawidłowego wykonywania pracy. Pracodawca wypożyczający pracowników nie ponosi już ryzyka osobowego związanego z tymi pracownikami. Zasady okresowego podejmowania pracy u innego pracodawcy reguluje art. 174 ze zn. 1 par. 1 kodeksu pracy, zgodnie z którym za zgodą pracownika wyrażoną na piśmie, pracodawca może udzielić mu urlopu bezpłatnego w celu wykonywania pracy u innego pracodawcy, przez okres ustalony w zawartym na piśmie porozumieniu między pracodawcami.

Work-sharing

Work-sharing wiąże się z wprowadzeniem skróconego czasu pracy w sytuacji, gdy firma przechodzi kryzys i zmuszona jest ograniczać swoje koszty, zwłaszcza pracownicze. Ogólnie mówiąc, taka forma świadczenia pracy polega na tym, że wszyscy zatrudnieni lub grupa pracowników godzi się na redukcję godzin ich pracy i związanego z tym wynagrodzenia. Tym samym zatrudnienie zostaje utrzymane na dotychczasowym poziomie i zapobiega się masowym zwolnieniom. Work-sharing ma przejściowy charakter i wyraźnie sanacyjny cel, a jest stosowany do momentu, w którym sytuacja pracodawcy poprawi się do tego stopnia, że pozwoli na powrót do zatrudnienia na wcześniejszych warunkach. W polskim systemie prawnym konstrukcja work-sharing-u na gruncie przyjętych rozwiązań nie występuje jako wyraźnie zdefiniowana i odrębna instytucja, chociaż istnieje prawna możliwość wprowadzania podobnych rozwiązań przez wykorzystanie porozumienia lub wypowiedzenia zmieniającego. Takie rozwiązania normuje kodeks pracy wymagając, by porozumienie lub wypowiedzenie zmieniające dokonane było w formie pisemnej oraz zawierało stosowne uzasadnienia dotyczące określenia przyczyny proponowanych zmian. Sąd Najwyższy zajął stanowisko, że nie można wymagać od pracodawcy, by w dalszym ciągu zatrudniał pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy, jeżeli nie uzasadnia tego zakres jego obowiązków, a pracodawca nie ma możliwości powierzenia dodatkowych zajęć odpowiadających jego

przygotowaniu zawodowemu. Nie może mieć bowiem miejsca sytuacja, w której pracodawca zostanie pozbawiony możliwości zracjonalizowania istniejącego stanu zatrudnienia⁶.

Job-sharing

Job-sharing to taki model zatrudnienia, który polega na podzieleniu pracy z jednego stanowiska na kilku pracowników. W praktyce może to oznaczać, że dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dzieli między siebie jedno stanowisko pracy, najczęściej pracując w niektóre dni tygodnia. Osoby tak pracujące dzielą nie tylko czas pracy, ale i wynagrodzenie proporcjonalnie do swojego wymiaru czasu pracy. Takimi rozwiązaniami mogą być zainteresowani sami pracownicy, np. kobiety wychowujące dzieci, które chcą połączyć pracę zawodową z możliwością sprawowania opieki nad dzieckiem. Job-sharing może występować w pewnych odmianach, najczęściej wykorzystywane są rozwiązania amerykańskie bądź europejskie, stąd mówi się o modelu amerykańskim lub europejskim. Pierwszy z nich wiąże się z występowaniem zbiorowej odpowiedzialności, gdyż każdy z pracowników jest odpowiedzialny za pełne wykonanie zadań przypisanych określonemu stanowisku pracy. W tym modelu ograniczeniu ulega ochrona socjalna pracowników, gdyż pracodawca zainteresowany jest przede wszystkim uzyskaniem określonych efektów zespołu bez względu na pojawiające się indywidualne sytuacje życiowe, tj. choroby, urlopy czy obiektywne trudności.

Natomiast model europejski zapewnia zatrudnionym utrzymanie pełni praw pracowniczych przy wprowadzeniu zbiorowej odpowiedzialności zespołu za powierzone zadania. Rozwiązania takie można wprowadzać wówczas, gdy pracodawca znajduje się w okresie ekonomicznych trudności, spada popyt na jego produkty bądź usługi i poszukuje rozwiązań umożliwiających wprowadzenie oszczędności. Wprowadzenie takiej formy wiąże się z obniżeniem wymiaru wynagrodzeń i wysokości należnego urlopu wypoczynkowego, dlatego wymaga uzyskania zgody pracowników.

Na gruncie polskich rozwiązań można wprowadzać rozwiązania job-sharingu wykorzystując zasady zatrudniania pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy. Problematiczne jest jednak podejście do wspólnej odpowiedzialności, gdyż

⁶ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lutego 2000 r. (sygn. akt IPKN 542/99, OSNP z 2001 r., nr 14, poz. 465)

co do zasady pracownicy, którzy dzielą między siebie stanowisko pracy, nie ponoszą wspólnej odpowiedzialności i każdy z nich odpowiada indywidualnie za swoją pracę. Wspólna odpowiedzialność wiąże się z powierzeniem mienia łącznie z obowiązkiem wyliczenia się, co wymaga zawarcia z pracownikami odrębnej umowy. Można jednak wprowadzać rozwiązania polegające na zatrudnianiu pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy i pracy weekendowej albo zastosować dotychczasowe systemy czasu pracy. Takie zróżnicowania pozwolą na zapewnienie pracy zakładu nawet przez 7 dni w tygodniu, zwłaszcza, gdy brak jest organizacyjnego i technologicznego uzasadnienia korzystania z systemu pracy w ruchu ciągłym. Podkreślić należy, że nie można zastosować job-sharingu do każdego stanowiska pracy. Nie mogą być objęte tym systemem stanowiska wysoce specjalistyczne, kierownicze lub związane ze szczególną odpowiedzialnością.

Współpraca na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych

Współpraca na podstawie zawartych umów cywilnoprawnych (zlecenia, o dzieło) jest nietypowym zatrudnieniem, gdyż nie ma charakteru zatrudnienia pracowniczego. Stwierdzić jednak należy, że zarówno w Polsce, jak i innych państwach europejskich taka forma świadczenia pracy jest bardzo często wykorzystywana, a jej podstawowe regulacje określa kodeks cywilny, np. jego art. 750 normujący zasady zlecenia. Wykorzystywanie umów cywilnoprawnych w stosunkach pracy nie jest zabronione, pod warunkiem, że nie zmierza do obejścia przepisów prawa pracy. Dlatego też, zgodnie z art. 22 par. 1 ze zn. 1 kodeksu pracy, nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną, jeżeli wykonywana praca spełnia następujące warunki:

- jest zobowiązaniem do wykonywania pracy określonego rodzaju,
- jest świadczona na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem,
- jest świadczona w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę,
- jest świadczona odpłatnie.

Jeżeli w stosunku prawnym pojawiają się powyższe przesłanki, to mamy do czynienia z pracowniczym stosunkiem pracy, bez względu na nazwę zawartej przez strony umowy.

Wobec powyższego, umowy cywilnoprawne mogą łączyć strony wtedy, gdy chodzi o wykonywanie pracy innego rodzaju, a zwłaszcza, gdy są to umowy rezultatu (jak np. w umowie o dzieło). Dopuszczalne jest więc, by pracownik na co dzień zatrudniony na umowę o pracę, wykonywał pracę innego rodzaju na rzecz podmiotu zatrudniającego, poza podstawowym czasem pracy, o ile wyrazi na to zgodę.

Sąd Najwyższy ponadto uznał, że „zasada swobody umów, obowiązująca w prawie pracy, pozwala stronom swobodnie ukształtować stosunek prawny w obrębie którego ma być wykonywana praca. Przepis art. 22 par. 1 i 22 par.1 ze zn. 1 KP nie dają podstaw do uznania, że świadczenia każdej pracy następuje w ramach stosunku pracy”⁷.

W sytuacji kumulacji umów dla oceny sytuacji można odnieść się także do ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych. Na podstawie art. 8 ust. 2a tej ustawy za pracownika uważa się także osobę wykonującą pracę m.in. na podstawie umowy agencyjnej, lub umowy zlecenia, albo umowy o dzieło, jeżeli umowę taką zawarła z pracodawcą, z którym pozostaje w stosunku pracy lub, jeżeli w ramach takiej umowy wykonuje pracę na rzecz pracodawcy, z którym pozostaje w stosunku pracy. Jak z tego wynika, zawarcie umowy cywilnoprawnej z własnym pracownikiem skutkuje tym, że osoby takie w zakresie ubezpieczeń społecznych traktowane są jak pracownicy, a umowa cywilnoprawna w zakresie składki na ubezpieczenie społeczne – jak umowa o pracę. Inaczej mówiąc, zatrudnienie niepracownicze w zakresie ubezpieczenia społecznego nabiera cech ubezpieczenia pracowniczego⁸.

W praktyce obok najbardziej popularnych umów zlecenia i o dzieło wykorzystywane są inne umowy cywilnoprawne, np. kontrakt menedżerski, praca nakładcza, umowy o świadczenie usług podobnych do zlecenia, umowy agencyjne i inne umowy pośrednictwa handlowego oraz tzw. samozatrudnienie.

Samozatrudnienie

Pojęcie „samozatrudnienia” zrodziła praktyka, bowiem nie znajdziemy jego definicji w żadnych przepisach prawnych. Jest to pojęcie mylące, gdyż w praktyce nikt nie może sam ze sobą pozostawać w stosunku zatrudnienia. Przyjęło się jednak, by takim terminem określać sytuację, gdy pracownik zakłada jednoosobową działalność gospodarczą i świadczy pracę dla innego przedsiębiorcy lub nawet własnego pracodawcy, jeżeli strony łączą także pracowniczy stosunek prawny.

Co do zasady, strony mogą kształtować według uznania rodzaj stosunku prawnego, który będzie je łączyć. Mogą więc wybrać tę formę wykonywania pracy, która będzie najbardziej korzystna dla obydwu stron: stosunek pracy, umowa cywilno-

⁷ Wyrok SN z dnia 13.04.2000 r., I PKN 594/99, Pr. pracy 2000, nr 11, poz. 35.

⁸ U. Jackowiak [red.], *Prawo pracy. Podręcznik dla studentów prawa*, 2005, s. 183.

prawna lub świadczenie pracy przez samozatrudnionego. Taka forma zatrudnienia pozwala na obniżenie kosztów pracy przez pracodawcę, ponieważ koszty takie zostają przeniesione w znacznej części na samozatrudnionego. Dodać należy, że zjawisko samozatrudnienia nie zawsze można oceniać jako pożądane przez pracowników, zwłaszcza wtedy, gdy pracodawca chcąc zredukować koszty pracy, czy nie ponosić ekonomicznego ryzyka, uzależnia zatrudnienie od podjęcia samodzielnej jednoosobowej działalności gospodarczej. Z uwagi na takie nadużycia od stycznia 2007 r. obowiązuje znowelizowana definicja działalności gospodarczej, wg. której nie będzie się uznawać za działalność gospodarczą czynności, jeżeli spełnione są trzy warunki:

- odpowiedzialność wobec osób trzecich za rezultat tych czynności oraz ich wykonywanie, z wyłączeniem odpowiedzialności za popełnienie czynów niedozwolonych, ponosi zlecający wykonanie tych czynności;
- są wykonywane pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonych przez zlecającego te czynności;
- wykonujący te czynności nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością.

Wprowadzenie zmienionej definicji działalności gospodarczej zarówno do ustaw o podatku dochodowym, jak i VAT nie zlikwidowało praktyki samozatrudnienia. Wystarczy bowiem, że przedsiębiorcy będą w stanie wykazać, że co najmniej jeden z warunków ustawowych nie jest spełniany, by taką działalność kwalifikować jako działalność gospodarczą. Natomiast, jeśli ktoś zarejestrował działalność, a faktycznie jego sytuacja niczym nie różni się od sytuacji pracownika, musi się liczyć z ryzykiem zakwestionowania samozatrudnienia. Zmianę definicji, według ekspertów podatkowych, należy traktować jako próbę ograniczenia samozatrudnienia, a w konsekwencji możliwości korzystania z 19% liniowej stawki opodatkowania dochodów osiągniętych z działalności gospodarczej. Mimo zastrzonych wymagań można prognozować, że samozatrudnienie nie zniknie z polskiego obrotu gospodarczego, gdyż instytucja ta wydaje się być korzystna zarówno dla zlecającego, jak i dla samozatrudnionego. Jak już wcześniej wspomniano, niespełnienie przez umowę przynajmniej jednego z tych kryteriów powoduje, że nie będzie można podważyć charakteru prawnego umowy wykonywanej przez samozatrudnionego. To daje duże pole do swobodnego ukształtowania stosunku prawnego między stronami w celu uniknięcia uznania umowy za umowę o pracę. Dodać należy, że określona w ustawie przesłanka ponoszenia ryzyka gospodarczego jest mało precyzyjna i może powodować różnice interpretacyjne, albo powodować wprowadzania do umów konstrukcji podziału ryzyka gospodarczego między obie strony umowy. Uciążliwością dla stron umowy może być udowadnianie organom

podatkowym, że umowa przez nie zawarta nie jest w istocie umową o pracę, ale umową z samozatrudnionym.

Kontrakt menedżerski

Kontrakt menedżerski jest typem umowy nienazwanej, opartej zgodnie z art. 750 kodeksu cywilnego na umowie zlecenia. W praktyce może wystąpić w pewnych odmianach, np. jako umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem lub może przyjąć formę umowy dodatkowej, o zarządzanie, funkcjonującej w ramach istniejącego stosunku pracy lub czynności prawnej. Przez zawarcie kontraktu osoba-menedżer zobowiązuje się za wynagrodzeniem do stałego wykonywania czynności zarządu w imieniu i na rzecz zleceniodawcy. Taka konstrukcja prawna coraz częściej jest wykorzystywana przez pracodawców z racji tego, że zatrudnianie kadry zarządzającej na podstawie typowych umów o pracę jest kosztowne, a ponadto zawężony jest zakres obowiązków i uprawnień oraz zakres odpowiedzialności wynikający z faktu, że umowa o pracę jest umową starannego działania a nie rezultatu.

Stąd też przedsiębiorcy będący pracodawcami szukają takich rozwiązań prawnych, które pozwolą im pozyskiwać i zatrudniać kadre zarządzającą w sposób bardziej elastyczny i swobodny oraz konstruować prawa, obowiązki czy wysokość wynagrodzenia odmiennie, niż przewidują to normy prawa pracy. Konstrukcja kontraktu menedżerskiego wykorzystywana jest często przez spółki handlowe, w których menedżerom powierzane są funkcje prezesów lub członków zarządu.

W większości przypadków z menedżerami zawierane są umowy o świadczenie usług, gdzie stronami umowy są firma i zarządzający. W takim stosunku prawnym nie występuje charakterystyczna dla pracowniczych stosunków prawnych forma podporządkowania, chociaż, jeżeli strony tak przewidzą, menedżerowi mogą przysługiwać uprawnienia pracownicze. Najczęściej jednak menedżer korzysta z daleko posuniętej swobody w wykonywaniu kontraktu, gdyż najczęściej jego celem będzie nie tylko bieżące zarządzanie firmą, ale uzyskanie określonych efektów ekonomicznych (wypracowanie określonego zysku, zmniejszenia zadłużenia itp.). Potwierdza to stanowisko Sądu Najwyższego, który stwierdził, że kontrakt daje menedżerowi swobodę w wyborze sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, samodzielność w zakresie kierowania nim, możliwość wykorzystania dotychczasowych kontaktów handlowych doświadczenia zawodowego, umiejętności organizacyjnych, reputacji, własnego wizerunku⁹. Kontrakt menedżerski charakteryzuje

⁹ Wyrok SN z dn. 4 kwietnia 2002 r., IPKN 776/00, OSNP 2004/6/94.

się także tym, że nie występują w nim charakterystyczne dla umowy o prace obowiązki pracownicze, tj. konieczność wykonywania pracy w określonym miejscu i czasie, przeprowadzanie koniecznych badań lekarskich czy przestrzeganie obowiązujących regulaminów. Istnieje też duża swoboda co do sposobu kształtowania zasad wynagradzania. Najczęściej wynagrodzenie uzależniane bywa od osiągnięcia określonego rezultatu, np. od wypracowania zysku. Stąd też obok określonej w umowie podstawy, będącej zazwyczaj stałym składnikiem wynagrodzenia, pojawiają się składniki zmienne, uzależniane od wyników ekonomicznych, np. procentowy udział w osiągniętym zysku, premia z zysku, możliwość objęcia części udziałów (akcji) w spółce, objęcie określonych w umowie papierów wartościowych.

Mimo tych niewątpliwych zalet, kontrakt menedżerski nie zawsze jest korzystny dla samego menedżera, przede wszystkim ze względu na brak gwarancji zatrudnieniowych, niewystępowania typowych świadczeń pracowniczych czy konieczności ponoszenia pełnej odpowiedzialności za wyrządzoną szkodę, nawet gdyby była wyrządzana z winy nieumyślnej. Dodatkowo, w takim stosunku prawnym ryzyko ekonomiczne związane np. z niewykonaniem zadań lub nieosiągnięciem określonych wyników finansowych zazwyczaj występuje po stronie menedżera, w przeciwieństwie do konstrukcji przyjętej dla stosunków pracowniczych, w których obowiązuje zasada ekonomicznego ryzyka pracodawcy. Kontrakty menedżerskie zazwyczaj także nakładają na menedżera obowiązek zachowania tajemnicy służbowej oraz zakaz podejmowania działań konkurencyjnych w stosunku do zatrudniającego go podmiotu. Rekompensaty menedżer może oczekiwać w atrakcyjnych warunkach płacowych, dużej swobodzie działania czy braku podporządkowania wynikającego z zasady równości stron.

Zatrudnianie osoby bezrobotnej na podstawie umowy stażowej

Umowa stażowa jest specyficzną umową, której nie obejmuje swoimi regulacjami kodeks pracy, ponieważ podstawy jej nawiązania oraz warunki określa ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz rozporządzenie wykonawcze Ministra Pracy i Gospodarki z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu i przygotowania zawodowego. Pracownikiem–stażystą mogą być osoby bezrobotne, do 25 roku życia oraz osoby bezrobotne powyżej 25 roku życia, skierowane do pracodawcy przez starostę. Pracodawca może przyjąć też osobę do lat 27, która jest absolwentem i nie upłynął jeszcze rok od ukończenia przez nią studiów. Jednym z niezbędnych przesłanek koniecznych do uzyskania statusu pracownika–stażysty

jest brak doświadczenia zawodowego w miejscu pracy. Dla pracodawców pozyskanie stażystów może być zabiegiem przynoszącym wymierne korzyści przez fakt, że pozyskują pracownika, z którym nie wiążą się koszty osobowe, które wiążą się z pracowniczym stosunkiem prawnym. Z pewnością zatrudnianie młodych pracowników na stażu zwiększa ryzyko osobowe pracodawcy, ponieważ pracownicy – stażyści podejmują pracę po raz pierwszy w życiu, nie posiadają doświadczenia zawodowego czy określonych umiejętności. Wydaje się jednak, że inne cechy młodych ludzi przemawiają za takim zatrudnieniem i z pewnością można do nich zaliczyć: silną motywację do pracy, małe wymagania w stosunku do pracodawcy, otwartość na przyswajanie nowej wiedzy, brak negatywnie rozumianej rutyny. Należy pamiętać, że stażysta, chociaż nie jest pracownikiem w rozumieniu kodeksu pracy, musi wypełniać jednak określone obowiązki, do których należą m.in.: staranne i sumienne wykonywanie zadań, stosowanie się do poleceń opiekuna stażu, przestrzeganie czasu pracy, regulaminów i przepisów obowiązujących u danego pracodawcy, przestrzeganie tajemnicy służbowej oraz przepisów BHP.

By pozyskać stażystę, pracodawca powinien stworzyć odpowiednie stanowisko pracy dla bezrobotnego oraz zgłosić do właściwego miejscowo starosty wniosek o zorganizowanie stażu, czyli skierowanie bezrobotnego na staż. Istnieje możliwość, by pracodawca w takim wniosku wskazał konkretną osobę, którą chce zatrudnić w charakterze stażysty.

Outsourcing

Outsourcing, czyli wykorzystanie zasobów zewnętrznych, wiąże się najczęściej z działaniami restrukturyzacyjnymi, długookresowymi. Jest to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej firmy określonego zakresu prac i powierzenia ich innym podmiotom, np. księgowości czy działu kadr. W ten sposób zmniejsza się struktura organizacyjna, następuje redukcja zatrudnienia, ograniczenie liczby komórek organizacyjnych i stanowisk. Przedsięwzięciem odwrotnym do outsourcingu jest insourcing, polegający na włączeniu do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji realizowanych przez inne podmioty funkcjonujące na rynku.

Outsourcing jest wykorzystywany najczęściej jako strategia zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzi do przebudowy systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich¹⁰.

¹⁰ E. Banachowicz, *Outsourcing w strategii zarządzania instytucją*, „Manager”, nr 9/1998.

W wyniku wprowadzenia outsourcingu można uzyskać znaczące efekty ekonomiczne, gdyż w procesie tym następuje „odchudzenie” struktur, upraszczanie zarządzania, zmniejszenie ryzyka gospodarczego oraz elastyczność i skuteczność działania. Może to więc prowadzić do zmniejszenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw, zwiększenia przychodów a tym samym umacnia się pozycja firmy na konkurencyjnym rynku. Wraz z takimi założeniami mogą być osiągnięte ważne cele motywacyjne, które wiążą się z obiektywizacją wyników ekonomicznych, upowszechnianiem myślenia i działania z ekonomicznego oraz z rozwojem przedsiębiorczości, co sprzyja silniejszej motywacji do pracy. Tym samym należy stwierdzić, że cele nie mogą sprowadzać się jedynie do celów ekonomicznych, a zwłaszcza do redukcji kosztów realizacji funkcji, gdyż redukcja kosztów jest ważnym, ale nie jedynym celem podejmowania działań outsourcingowych¹¹.

Każda restrukturyzacja przedsiębiorstwa wiąże się z koniecznością naruszenia dotychczasowego stanu i struktury zatrudnienia oraz wprowadzania zmian kadrowych i organizacyjnych, co także nie pozostaje bez wpływu na nastroje pracowników, budzi obawy przed ewentualnymi zwolnieniami lub nowymi oczekiwaniami pracodawców. Dlatego ważne jest, by wydzielenie działalności ze struktur organizacyjnych nie było pożądanym jedynie przez właścicieli – pracodawców, ale by także zostało zaakceptowane przez pracowników, którzy w przeprowadzanych procesach outsourcingowych dostrzegają szansę także dla siebie. Należy dodać, że okres transformacji gospodarczej sprzyjał takim działaniom, tym samym na rynku pojawiło się zapotrzebowanie na świadczenie usług outsourcingowych. Początkowo przewagę w świadczeniu takich usług miały wyspecjalizowane i doświadczone firmy zagraniczne, obecnie można mówić o dobrze rozwiniętym rynku usług outsourcingowych z dominacją polskich firm.

Powiązania między przedsiębiorstwem a firmą świadczącą usługi outsourcingowe mogą dotyczyć różnych płaszczyzn i opierać się na różnych podstawach prawnych. Zainteresowane strony mogą korzystać z regulacji zawartych w kodeksie cywilnym i zawierać typowe umowy o dzieło lub zlecenia (są to tzw. umowy nazwane) lub zawrzeć umowę outsourcingową, która jest umową nienazwaną i różną np. od zlecenia. W praktyce najczęściej występuje:

- outsourcing kontraktowy, kiedy strony – usługodawcę i usługobiorcę – łączy jedynie zawarta umowa o świadczenie usług,
- outsourcing kapitałowy, kiedy podporządkowanie organizacyjne firmy zostaje zmienione na powiązania kapitałowe. W takim przypadku wydziela się

¹¹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Warszawa 2001, s. 53.

z działalności przedsiębiorstwa pewien zakres, który przekazywany zostaje innemu podmiotowi, wydzielonemu organizacyjnie z przedsiębiorstwa macierzystego. Podstawą prawną do podejmowania takich działań są zazwyczaj uregulowania zawarte w art. 23 ze zn. 1 kp,

- outsourcing finansowo-księgowy, który polega na wydzieleniu z przedsiębiorstwa działu finansowo-księgowego i przekazaniu go innej firmie,
- outsourcing informatyczny, związany jest z przekazaniem obsługi informatycznej przedsiębiorstwa innemu, wyspecjalizowanemu podmiotowi, który może zajmować się np. instalacją i konfiguracją sprzętu, wdrażaniem systemów informatycznych czy archiwizacją danych,
- outsourcing płac – tzw. payroll, który zajmuje się usługami z zakresu tworzenia list wynagrodzeń, rozliczeniami podatkowymi czy związanymi z ubezpieczeniami społecznymi,
- outsourcing kadr i płac, polegający na przekazaniu wszelkich spraw osobowych i płacowych wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej.

Należy podkreślić, że w polskim stanie prawnym nie ma regulacji odnoszących się w sposób wyraźny do usług outsourcingowych. Można je świadczyć na zasadach ogólnych wynikających z idei swobody umów. O pewnych ograniczeniach można jednak mówić w przypadku powierzania określonych usług podmiotom zewnętrznym, które na podstawie przepisów szczególnych powinny wykazać się niezbędnymi kwalifikacjami lub spełniać określone prawem wymogi. Dotyczy to przykładowo takich rodzajów działalności, jak: prowadzenie ksiąg rachunkowych i doradztwo podatkowe, prowadzenie obsługi prawnej polegającej na udzielaniu porad prawnych, sporządzaniu opinii czy występowaniu przed sądami, pośrednictwa pracy oraz poradnictwa zawodowego, prowadzenia spraw dotyczących własności przemysłowej.

Oprócz przedstawionych powyżej i najczęściej wykorzystywanych przez pracodawców w celu obniżenia kosztów pracy atypowych form zatrudnienia, istnieją inne możliwości, które nie tylko mogą przynosić wymierne korzyści finansowe firmie, lecz przede wszystkim pozwalają usprawnić organizację pracy i dostosować czas pracy firmy do występujących potrzeb. Często pozwalają także na podejmowanie pracy przez pracownika w kilku miejscach lub umożliwiają bezkolizyjne łączenie zatrudnienia z nauką. Są to tzw. nietypowe systemy czasu pracy, których „nietypowość” wiąże się z innymi rozwiązaniami, odbiegającymi od systemu podstawowego określonego w art.129 par 1 k.p. Będzie to:

- system skróconego tygodnia pracy,
- system pracy weekendowej,
- system pracy przerywanej.

Kodeks pracy wprowadził pojęcie podstawowego czasu pracy, przez który należy rozumieć normę czasu pracy wynoszącą 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy, w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy. Od tak określonego normatywu kodeks pracy przewiduje jednak szereg odstępstw, a więc daje prawne możliwości wprowadzania u danego pracodawcy innych systemów i rozkładów czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione, np. rodzajem pracy, nietypowymi warunkami organizacyjnymi czy technologicznymi. Jednym z nich jest system skróconego tygodnia pracy.

System skróconego tygodnia pracy

Artykuł 143 k.p. statuuje jedną z odmian równoważnego czasu pracy, czyli czas pracy w skróconym tygodniu pracy. Polega on na wykonywaniu przez pracownika pracy przez mniej niż 5 dni w tygodniu, przy odpowiednim wydłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin przy zachowaniu przeciętnie czterdziestogodzinnej tygodniowej normy czasu pracy i jednoczesnym skróceniu okresu rozliczeniowego, wynoszącego w tym przypadku 1 miesiąc. Tym samym, przy wprowadzeniu takiego systemu organizacji pracy w pewnych dniach pracownik nie będzie świadczył pracy, a dni pracy będą przedzielane dniami wolnymi. Warto dodać, że kodeks pracy nie wskazuje dni, w których praca powinna być świadczona, czyli wnioskować należy, że pracownik może świadczyć pracę w każdy dzień, w tym także w niedziele i święta, o ile spełnione są przesłanki dopuszczające pracę w te dni (wskazuje je art. 151 ze zn. 10 kp). Taki system czasu pracy może być wprowadzony tylko na pisemny wniosek pracownika, a przyjęty okres rozliczeniowy nie może przekraczać 1 miesiąca.

System czasu pracy weekendowej

Pracę weekendową wprowadzono do kodeksu pracy na podstawie art. 144. Jest to jedna z odmian równoważnego czasu pracy, która dopuszcza wykonywanie pracy przez pracownika w piątki, soboty, niedziele i święta przypadające w innym dniu niż niedziela, a więc w dni, które co do zasady powinny być wolnymi od pracy. W tym systemie dobowy wymiar czasu pracy może być wydłużony, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w przyjętym okresie rozliczeniowym, nieprzekraczającym jednego miesiąca. W takim systemie pracownik świadczy pracę we wszystkie niedziele, a zatem nie obowiązuje norma, zgodnie z którą przynajmniej co czwarta

niedziela powinna być dniem wolnym od pracy. Ze względu na specyfikę przyjętych rozwiązań z takiego systemu czasu pracy mogą korzystać np. studenci dysponujący czasem wolnym tylko w soboty i niedziele, pracownicy łączący pracę w różnych miejscach albo opiekujący się małymi dziećmi. Wprowadzając go natomiast tacy pracodawcy, którzy prowadzą zakład przez 6 lub 7 dni w tygodniu albo tylko w weekendy. Wprowadzenie u danego pracodawcy takiego weekendowego systemu czasu pracy wiąże się jednak z koniecznością uzyskania zgody od pracownika podejmującego pracę weekendową.

Ze względu na to, że przepisy prawa pracy wyraźnie wskazują, które dni są przy takim zatrudnieniu dniami pracy, pracownik powinien być zatrudniony w niepełnym wymiarze czasu pracy, gdyż tygodniowy czas pracy najczęściej będzie wynosił 36 godzin i tylko w miesiącach, w których występują dwa święta, (np. w maju) i to w inne dni niż piątki, soboty i niedziele przeciętny czas pracy może osiągnąć podstawową normę tygodniową, czyli 40 godzin. System pracy weekendowej może być zastosowany wyłącznie na pisemny wniosek pracownika.

System pracy przerywanej

System pracy przerywanej to kolejne rozwiązanie, które może wprowadzić pracodawca w swoim zakładzie pracy. Jest ono unormowane art. 139 kodeksu pracy. W takim systemie wprowadza się rozkład czasu pracy, w którym przewiduje się nie więcej niż jedną przerwę w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin. Przerwy tej nie wlicza się do czasu pracy, jednak za czas tej przerwy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w połowie wysokości wynagrodzenia należnego za czas przestoju. Przerwa w pracy powinna być z góry ustalona, ale nie musi być ona zawsze jednakowej długości (choć nie może przekraczać 5-ciu godzin). Przerwy mogą przypadać w różnych godzinach w różnych dniach pracy, ale powinno to być wcześniej zaplanowane i uwidocznione w obowiązujących harmonogramach.

W przeszłości system pracy przerywanej najczęściej wykorzystywany był dla organizacji pracy kierowców, obecnie coraz częściej z przerywanego systemu czasu pracy korzystają inni pracodawcy, jeżeli jest to dla nich rozwiązanie uzasadnione potrzebami organizacyjnymi. Dotyczy to np. aktorów, którzy łączą próby z popołudniowymi spektaklami, motorniczych tramwajów, którzy muszą pracować w godzinach szczytu przewozowego. System ten można wprowadzić przy łącznym spełnieniu następujących warunków:

- rozkład czasu pracy jest z góry ustalony,
- przewidziana jest jedna przerwa nieprzekraczająca 5-ciu godzin dziennie,

- za czas przerwy przysługuje wynagrodzenie w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas postoju,
- wprowadzony został układem zbiorowym pracy¹².

Dwa ostatnie warunki nie dotyczą sytuacji określonej w par. 4 k.p., gdy przerywany czas pracy wprowadzany jest u pracodawcy będącego osobą fizyczną, prowadzącą działalność w zakresie rolnictwa i u której nie działają związki zawodowe. Podstawą tak ukształtowanego systemu czasu pracy będzie umowa o pracę, która powinna określać także wynagrodzenie należne za czas przerwy. Taka przerwa, chociaż nie jest wliczana do czasu pracy, to jednak ogranicza pracownikowi swobodne dysponowanie swoim czasem i dlatego przysługuje mu za ten czas wynagrodzenie. Pracodawca nie może jednak żądać, by pracownik w czasie przerwy pozostawał w określonym miejscu lub był wobec pracodawcy dyspozycyjny.

Ponieważ ten system czasu pracy charakteryzuje się zwiększoną uciążliwością, nie należy go łączyć z innymi systemami, które są także uciążliwe lub wiążą się ze sztywnymi rozkładami czasu pracy. Dodać należy, że taka organizacja czasu pracy dla pracodawcy jest kosztowna, toteż powinien on przeprowadzić wnikliwą analizę organizacji pracy, by podjąć racjonalną decyzję.

Przedstawione powyżej podstawy prawne dotyczące świadczenia pracy są alternatywą dla pracowniczego modelu zatrudniania, opartego na normatywach kodeksu pracy. Takie rozwiązania z jednej strony są szansą na zmniejszenie kosztów ponoszonych przez pracodawcę w związku z zatrudnianiem, z drugiej zaś wprowadzają większą elastyczność dotyczącą choćby rozkładu czasu pracy, miejsca jej wykonywania czy ponoszonego ryzyka. Dla pracujących takie niestandardowe zatrudnienie może także okazać się atrakcyjne, np. ze względu na możliwość świadczenia pracy we własnym domu, bez kontroli czy na własny rachunek. Wydaje się, że polskie prawodawstwo sprzyja takim rozwiązaniom, o czym świadczą zmiany wprowadzane do kodeksu pracy w roku 2003, 2004 i 2007 (ta ostatnia dotyczy telepracy i czeka na podpis prezydenta). Dzięki nowelizacjom w prawie pracy uregulowane zostały kwestie wynajmu pracowników, wprowadzono nową kategorię czasowego zatrudnienia (na zastępstwo) czy rozszerzono możliwość stosowania zróżnicowanych systemów i rozkładów czasu pracy. Należy jednak stwierdzić, że chociaż coraz częściej przedsiębiorcy sięgają do takich rozwiązań, to w porównaniu z ich wykorzystaniem w innych krajach europejskich Polska plasuje się na końcowych pozycjach. Wciąż bowiem pokutuje przekonanie, że nietypowe zatrudnienie jest zatrudnieniem gorszym, gorzej płatnym i mniej stabilnym. Takie poglądy

¹² L. Florek [red], *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2005, s. 814.

przekładają się w konsekwencji na praktykę, a wynikają przede wszystkim z braku wystarczającej wiedzy, występującego tak po stronie pracodawców, jak i potencjalnych „nietypowych” pracowników. A przecież dla wielu osób mogą stać się doskonałym rozwiązaniem i szansą na zdobycie pracy. Dotyczy to zwłaszcza długotrwale bezrobotnych, młodych matek czy osób niepełnosprawnych.

Summary

Entrepreneurs, in order to assure development and retain their position on a highly competitive market, are forced to continuous searching for and implementing new solutions on the organisational, structural or technological levels. The adopted management method and human resources policy in a company, as well as using non-standard or flexible forms of employment, which can be nowadays considered as one of the key factors in decreasing the labour costs and adjusting the amounts of paid work to current needs, are not without influence on the financial results. It is clearly visible that full-time employees are the least profitable for employers due to high personal costs consisting in not only the paid remuneration, but also half of the insurance premiums from these amounts, premiums for earmarked funds, premiums for insurance from accidents and additional costs.

New forms of employment in the literature on the subject are described as atypical, alternative, non-standard or flexible forms. The point of reference is always the code model, according to which the employees should perform their work subordinated, managed by the employer and for the employer, on the average for 40 hours in a 5-day working week, in a place and time indicated by the employer. An approach may be distinguished in the literature saying that every deviation from one of the model's elements, e.g. time of work or place of performing it, will lead to atypical form of employment in its wide sense. The narrowed down meaning of new forms of employment is understood differently, and is connected with the statement that some forms of employment have been practiced for some time and acknowledged as relatively frequent, and, therefore, should not be considered new, as they have established their position in practice and no longer bear the mark of a "novelty." It is first of all connected with performing work in other work time systems than the basic one or other than the full-time work model.

Decisions on if and which of the non-standard forms of employment are to be implemented are made by the employer, who, in most cases, is an entrepreneur interested in reducing employment costs while assuring a high level of performance and quality of the work. In this respect, the employer may use the following possibilities:

- to confide the work to be done at home – tele-work, home-based work,
- labour leasing, i.e. employing part-time employees,
- work-sharing,
- job-sharing,
- cooperation on the basis of civil-law contracts,
- managerial contract,
- cooperation with the self-employed,
- employing the unemployed on the basis of internship contracts,
- outsourcing.

Additional possibilities that can translate to measurable financial benefits are connected with the work time systems, i.e. flexible employment. Specifically, they involve:

- shortened working week,
- weekend work system,
- intermittent work system.