

Jacek Męcina

Współkształtowanie czasu i organizacji pracy a poczucie satysfakcji z pracy

This expert opinion concerns co-shaping the time and organization of work and the feeling of job satisfaction. The material defines the problem of satisfaction and the quality of work, based on the analysis of literature and studies. The features and factors differentiating job satisfaction according to socio-economic features and forms of employment are discussed. Particular emphasis was placed on the professional activity of women in the labor market according to socio-economic characteristics and the scope of employment flexibility. Good practices in the field of employment flexibility management were presented, and the concept of Flexicurity was discussed. Recommendations in the field of social dialogue for co-shaping solutions in the area of organization and working time were also presented. It was indicated that the social dialogue, as it results from the analysis and the examples cited, may favor the introduction of solutions at the workplace level in terms of organization and working time, which will bring employees greater satisfaction with their work. We are talking here about adapting the organization of work and working hours to the needs of employees, as well as introducing solutions dedicated to individual groups, i.e. elderly people, women who combine professional and family life, people caring for dependent people, young people in education, and finally disabled persons or employees who have problems with commuting. As the presented analyzes have shown, there is a need for both new legislative and public policy solutions, as well as for the development of specific organizational solutions under the current legal status.

Satysfakcja z pracy a jakość pracy – problemy definicyjne

Związki pomiędzy satysfakcją z pracy a dialogiem na rzecz kształtowania organizacji i czasu pracy zostały opracowane na podstawie wtórnej analizy literatury i opracowań bogato cytowanych w niniejszej ekspertyzie. W literaturze naukowej funkcjonuje wiele terminów określających satysfakcję z pracy. W klasycznej koncepcji E.A. Locke'a satysfakcja z pracy stanowi rezultat postrzegania własnej pracy jako umożliwiającej osiągnięcie ważnych wartości, które są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb jednostki¹. Określa się też tak odczucia odnoszące się do realizowanych przez pracownika obowiązków zawodowych, a także stopień, w jakim pracownik lubi swoją pracę i jej różne aspekty². Natomiast K.N. Wexley i G.A. Youkl definiują satysfakcję z pracy jako zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy³. Przy czym, jak zauważa P. E. Spector, satysfakcja z pracy może być traktowana jako jedno ogólne odczucie bądź jako zbiór postaw

¹ E.A. Locke: Nature and Causes of Job Satisfaction. W: Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Ed. M.D. Dunette. Rand McNally, Chicago 1976, s. 1297-1349.

² D. P. Schulz, S. E. Schulz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.296.

³ K.N. Wexley, G.A. Youkl: Organizational Behavior Personnel Psychology. Irwin, Homewood Ill 1984.

dotyczących różnych aspektów tej pracy⁴. Z kolei D. Lewicka przyjęła, że pojęcie to oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im obowiązków, współpracowników oraz środowiska pracy, czemu towarzyszy uczucie zadowolenia⁵. Satysfakcja względnie zadowolenie z pracy może dotyczyć więc zarówno płaszczyzny poznawczej, jak i emocjonalnej – czyli tego, co jednostka myśli o swojej pracy i jak ją ocenia oraz uczuć, jakie wiąże ze swoją pracą. Oba te elementy łączy m.in. L. Berry, dla którego zadowolenie z pracy jest postawą (oznaczającą stan wewnętrzny), czyli oceną wyrażaną w postaci reakcji afektywnych i sądów poznawczych dotyczących tego, w jakim stopniu wykonywana praca jest korzystna bądź niekorzystna dla danej jednostki⁶. Można zatem przyjąć, że satysfakcja z pracy to ogólny stan zadowolenia jednostki, zbiór pozytywnych odczuć i przekonanie, że sprawy związane z pracą w danym miejscu mają raczej dobry kierunek, a istniejące problemy są możliwe do rozwiązania. W ujęciach definicyjnych satysfakcja z pracy to:

- stała dyspozycja, /stałą tendencję do traktowania przez jednostkę czynności i warunków w pracy w określony sposób;- proces przetwarzania informacji społecznych z otoczenia, zapowiadających zaspokojenie potrzeb jednostki;
- postawa będąca wynikiem integrowania informacji o tym, co się dzieje w organizacji, a co ma związek z funkcjonowaniem jednostki w roli zawodowej⁷.

Na poziom satysfakcji z pracy wpływa wiele różnorodnych czynników. W polskiej literaturze przedmiotu można wskazać różne podejścia w klasyfikowaniu i definiowaniu determinantów satysfakcji z pracy. Należy tu przede wszystkim wymienić podziały czynników budowania satysfakcji z pracy proponowane przez: U. Grosa⁸, G. Bartkowiak⁹, D. Lewicką¹⁰ oraz bardzo rozbudowaną klasyfikację M. Sak-Skowron i Ł. Skowrona¹¹. Natomiast wśród opracowań zagranicznych, najczęściej w tym kontekście cytowane są prace P. E. Spectora¹².

⁴ A. Springer. Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika, *Problemy Zarządzania*, 9 (4) 2012, s. 162 – 180.

⁵ D. Lewicka: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 52.

⁶ L. Berry: *Psychology of Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. McGraw-Hill, Boston 1998. Cyt. za: T. Rostowska: *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*. Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2008.

⁷ M. Dobrowolska: *Satysfakcja z pracy pracowników zarobkujących w nietypowych formach zatrudnienia*. W: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszek. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009, s. 135-145.

⁸ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.

⁹ G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s.

¹⁰ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s.

¹¹ M. Sak – Skowron, Ł. Skowron, *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, *Marketing i Zarządzanie*, nr 2 (48) 2017, s. 243 – 253.

¹² P. E. Spector, *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3)*, Sage Publishing, Florida 1997.

W aspekcie problematyki tego opracowania najbardziej adekwatny wydaje się być podział czynników budowania satysfakcji z pracy dokonany przez U. Gros. Dostrzega ona bowiem, że oprócz czynników związanych z pracą istnieją także czynniki związane bezpośrednio z pracownikiem (jego cechy osobiste - indywidualne), które mogą mieć wpływ na poziom jego zadowolenia z wykonywanej pracy. Na satysfakcję z pracy według U. Gros mogą mieć wpływ, między innymi, następujące czynniki:

- organizacyjne – bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, czyli rodzaj wykonywanych zadań, płaca (jej adekwatność do obowiązków i zaangażowania pracownika), perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka funkcjonowania organizacji (poziom dbałości o pracowników i ich potrzeby) i polityka rozwoju firmy;
- społeczne, do których zalicza się: klimat organizacyjny, szacunek w pracy, układy z przełożonymi i współpracownikami, relacje z klientami;
- osobiste dotyczą indywidualnych cech pracowników, tj. wiek, płeć, rasa, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe, cechy osobowości, status pracy oraz
- forma zatrudnienia¹³.

Jakość pracy odnosi się do wielu aspektów pracy, które przyczyniają się do dobrego samopoczucia pracowników. Według metodologii OECD wyróżnić można trzy główne komponenty, które składają się na jakość pracy: **wynagrodzenia** – wysokość oraz ich rozkład, w tym nierówności płacowe; **stabilność zatrudnienia** traktowana jako bezpieczeństwo na rynku pracy, w tym zagrożenie bezrobociem, czas jaki trzeba przeznaczyć na zdobycie pracy jak i zabezpieczenie na wypadek jej utraty i wreszcie **jakość otoczenia zawodowego** mierzona poziomem stresu w miejscu pracy, intensywnością pracy, organizacją pracy i atmosferą w pracy, poziomem autonomii w wykonywaniu pracy, możliwości kształcenia i dalszego rozwoju zawodowego, ekspozycją na fizyczne czynniki ryzyka zdrowotnego. Do dziś trwają prace nad kompleksową metodologią badania jakości pracy. Jednym z kluczowych wskaźników jest z pewnością odsetek osób, które deklarują wysoką presję w miejscu pracy oraz małe wsparcie ze strony pracodawców, by spełnić te wymagania. Ważnym aspektem jakości pracy jest elastyczność zatrudnienia, zarówno w wymiarze form zatrudnienia, jak i organizacji i czasu pracy. Zwłaszcza ten drugi aspekt elastyczności może odgrywać ważną rolę w jakości pracy i poczuciu satysfakcji z pracy, choćby w kontekście łączenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi, czy łączenia zatrudnienia z nauką i edukacją. Pojęcie *jakości pracy* traktuję bardzo szeroko jako wyzwanie i zobowiązanie zarazem. Po pierwsze, mówimy o zbiorowości zatrudnionych Polaków, tych na etatach, jak i tych zatrudnionych w formach niepracowniczych w formie umów

¹³ U. Gros, *Zachowania organizacyjne...*, dz. cyt., s.

cywilnoprawnych, pracy tymczasowej, samozatrudnienia. Po drugie, *praca* to także niewykorzystany potencjał – bezrobotni, bierni zawodowo gotowi i jeszcze nie gotowi podjąć zatrudnienia. *Jakość pracy* to też perspektywa odzyskiwania i pozyskiwania kapitału ludzkiego z zasobów migracyjnych. Po trzecie, bilans kapitału ludzkiego w Polsce wciąż jest dodatni, jakość kapitału ludzkiego jest atutem polskiej gospodarki, choć skala niedopasowań wymaga działań i instrumentów, które powinny pomagać rozwiązywać problemy strukturalne rynku pracy. Skala reform podjętych w ostatnich latach na rzecz polskiego rynku pracy i *jakości pracy* wpływa korzystnie na rynek pracy od reform prawa pracy i elastycznego czasu pracy po ograniczenia w stosowaniu umów terminowych, od reform publicznych służb zatrudnienia i mechanizmów wspierania kształcenia ustawicznego po koncepcje wdrożenia dualnego systemu kształcenia, od wydłużenia urlopu macierzyńskiego i rodzicielskiego, po ograniczenia w stosowaniu umów cywilnoprawnych, od wydłużenia wieku emerytalnego po nowe instrumenty promocji zatrudnienia osób 50+ i mechanizmy promocji przedsiębiorczości wśród młodzieży. Nie bez znaczenia są zmiany w zasadach ochrony minimalnego wynagrodzenia i minimalnej stawki godzinowej oraz zmiany w zakresie zasad zawierania umów o pracę przed dopuszczeniem pracownika do pracy. Mimo poprawy produktywności i realnego wzrostu wynagrodzeń, w tym minimalnego wynagrodzenia, polska *praca* wciąż należy do najniżej opłacanych w Unii Europejskiej, a największym wyzwaniem najbliższych lat będzie *poprawa jakości polskiej pracy* w wymiarze warunków pracy i wynagrodzeń oraz wzrostu wydajności, tak aby nie odbiło się to negatywnie na produktywności i konkurencyjności polskich firm i gospodarki. Jak sprostać temu zadaniu, unikając niepotrzebnych napięć i konfliktów, łącząc aspiracje pracowników z efektywnością gospodarczą – pomóc w tym może odbudowa zaufania i dialog społeczny rządu, pracodawców i związków zawodowych, który pozwoli wypracować przestrzeń dla kompromisów.

Cechy i czynniki różnicujące satysfakcję z pracy według cech socjo – ekonomicznych i form zatrudnienia

Takie cechy jak wiek, płeć i forma zatrudnienia to obszary w jakich organizacja czasu i miejsca pracy mogą być współkształtowane przez stronę pracodawców i pracowników w celu zwiększenia subiektywnej jakości pracy. Obecnie na rynku pracy aktywne są cztery generacje charakteryzujące się zróżnicowanym podejściem do pracy i jej roli w życiu człowieka oraz wyznawanych wartości i postaw związanych z pracą. A. Jagoda w opracowaniu *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracownika* wyróżnia i charakteryzuje poszczególne generacje ¹⁴:

¹⁴A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*,

- tradycjoniści (silent generation) – kierujący się szacunkiem dla innych i dla pracy, zdyscyplinowani, dla nich praca stanowi obowiązek, czerpią satysfakcję z dobrze wykonanych zadań i z szacunku młodszych kolegów dla ich doświadczenia;
- baby boomers – indywidualiści i idealisci, zaangażowani w pracę, pracoholicy, szanują autorytety, są lojalni, odczuwają silną potrzebę afiliacji;
- pokolenie X – zbuntowani i gotowi na zmiany, mało lojalni pracownicy, oszczędni, wymagający, pracowici, przedsiębiorczy, kreatywni, dla nich pieniądze są jednymi z głównych motywatorów do pracy;
- pokolenie Y (millennials) – znają swoją wartość, roszczeniowi, aroganccy, kreatywni, potrzebujący stałej stymulacji do pracy, elastyczni, nie lubią rutyny, ważny jest czas wolny, przyjaciele, znajomi, mało lojalni w stosunku do pracodawcy, nastawieni na pracę w zespole, chcą się rozwijać¹⁵.

Stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokojeniem określa poziom satysfakcji z wykonywanej pracy¹⁶. Wynika on nie tylko z tego co praca daje, ale również z tego, czego pracownik od niej oczekuje. Satysfakcja z pracy przekłada się na szereg postaw pracownika wobec pracy oraz przedsiębiorstwa, a zatem stanowi istotne kryterium wysokiej motywacji do pracy¹⁷. W literaturze przedmiotu wskazuje się na czynniki kształtujące satysfakcję pracowników, wśród których między innymi pojawia się kwestia stworzenia odpowiednich technicznych, społecznych i socjalnych warunków, istotnych ze względu na bezpieczeństwo i wygodę pracowników¹⁸. Biorąc pod uwagę to ostatnie, w niniejszym opracowaniu postanowiono poddać analizie kwestię wyboru miejsca i czasu świadczenia pracy ze względu na jeden z elementów zarządzania różnorodnością jakim jest wiek pracowników. Z badań przeprowadzonych przez A. Smolbik – Jęczmień w grupie 202 osób wynika, że dla przedstawicieli pokoleń tradycjonalistów i baby boomers charakterystyczna jest niska mobilność zawodowa i geograficzna, są oni zwolennikami tradycyjnej kariery, realizowanej najlepiej w jednym przedsiębiorstwie, mają znaczne trudności z określaniem swoich oczekiwań. Z kolei dla pokolenia X praca stanowi wartość samą w sobie, potrafią oni cierpliwie czekać na awans czy podwyżkę. Osoby te wiedzą, że zmiana pracy to jest konieczność, a szkolenia umożliwiają stabilizację zatrudnienia. Natomiast pokolenie Y wysoko ceni sobie pracę, która stanowi dla niego realizację pasji i zainteresowań oraz umożliwia dalszy rozwój, a także życie

<https://www.wir.ue.wroc.pl/info/article/WUT55dda1698a0540328332564e7f32026a/>

¹⁵M. Andrałojć, M. Ławrynowicz, Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 5/2012 s. 51.

¹⁶Tuziak, 2004, s. 327 – 328.

¹⁷A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 426.

¹⁸A. Pietroń – Pyszczek, Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2005, s. 110.

osobiste i zachowanie równowagi praca – życie¹⁹. Podobne wnioski można wyciągnąć z pilotażowego badania przeprowadzonego wśród 112 studentów studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz studiów podyplomowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badanie było przeprowadzane za pomocą krótkiego kwestionariusza badającego preferencje studentów odnośnie miejsca świadczenia pracy oraz formy organizacji czasu pracy. Należy zaznaczyć, że w większości (76% badanych) respondentami byli reprezentanci pokolenia Y. Wnioski z badania ankietowego pokazują, że reprezentanci pokolenia X i starszych cenią sobie stabilność. Preferowanym miejscem wykonywania pracy jest dla większości z nich siedziba pracodawcy (72%), a wybierana forma organizacji czasu pracy ma tradycyjny charakter (8 godzin dziennie w stałych ramach czasowych). Jako argumenty umocowujące wskazane wybory w zakresie miejsca świadczenia pracy respondenci tej grupy wskazywali najczęściej na oddzielenie pracy zawodowej od życia osobistego, możliwość skupienia się na obowiązkach zawodowych, utrzymanie rygoru pracy i mobilizację do niej. Z kolei jeśli chodzi o tradycyjny czas pracy wśród wypowiedzi respondentów pokolenia X i starszych pojawiało się przekonanie o tym iż taka forma stwarza możliwość dokładnego zaplanowania i organizacji czasu wolnego i zawodowego. Z kolei reprezentanci pokolenia Y jako preferencyjne miejsce świadczenia pracy wskazywali najczęściej łączenie pracy w zakładzie pracy z pracą w domu (52%) oraz pracę w różnych miejscach, do których deleguje pracodawca (16%). Wśród argumentów wskazujących na najczęstszy wybór pojawiało się najczęściej przekonanie o elastyczności i swobodzie w zakresie świadczenia pracy oraz oszczędzaniu czasu związanego z dojazdami i „szykowaniem się” do pracy. Z kolei osoby wyrażające zainteresowanie zmiennym lub obszarowym miejscem pracy wskazują na możliwość poznawania nowych miejsc i osób, co z kolei przekłada się na ich rozwój osobisty i zawodowy. Jeśli chodzi o czas pracy to przedstawiciele pokolenia Y zdecydowanie wskazywali na system zadaniowy (82% respondentów). Reprezentują oni przekonanie, że taka forma sprzyja łączeniu życia zawodowego z osobistym w miarę aktualnych potrzeb dzięki podejmowaniu indywidualnych decyzji odnośnie czasu pracy i unikanie monotonii. Jeśli uświadomimy sobie, że do 2025 roku reprezentanci pokolenia Y będą stanowić 75% osób w wieku produkcyjnym, rosnąć będzie skłonność do elastyczności młodszego pokolenia, w stosunku do reprezentantów pokolenia X i wcześniejszych.

Z innych badań, przeprowadzonych wśród 26000 zatrudnionych, mieszkańców ponad 90 krajów na świecie wynika, że ponad połowa przedstawicieli pokolenia Y widzi możliwość zmiany zawodu lub

¹⁹A.Smolbik – Jęczmień, Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu 1 (14). Wrocław 2013, s. 89 – 96.

branży w ciągu najbliższych 10 lat, w porównaniu z zaledwie 24% ich starszych kolegów. Pokolenie Y charakteryzuje się większą wiedzą technologiczną, to osoby pewne siebie i zorientowane na osiągnięcie sukcesu, ale jak już sugerowano, przy równoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Jest to dla milleniarsów cenniejsze niż wzrost wynagrodzenia czy rozwój umiejętności. Biorąc pod uwagę preferencje dotyczące organizacji pracy, potwierdza się teza, że reprezentanci pokolenia Y chcą pracować zdalnie, w ramach zadaniowego czasu pracy i mając dostęp do najnowszych rozwiązań technologicznych²⁰. Z punktu widzenia satysfakcji z wykonywanej pracy, preferencje pracowników będą zmierzały w kierunku uelastyczniania zarówno czasu pracy, jak i miejsca świadczenia pracy. Będzie to istotne również w kontekście przemian demograficznych – już dzisiaj, ok. 20% amerykańskich pracowników zajmuje się starszymi rodzicami – w ciągu kilku następnych lat odsetek ten ma wzrosnąć nawet do 50%²¹ – tendencja ta ma zapewne również miejsce w Europie, której kraje borykają się z niskimi wskaźnikami dzietności i problematyką starzejących się społeczeństw. Elastyczność w obszarze organizacji pracy stanie się zatem warunkiem możliwości godzenia obowiązków zawodowych z osobistymi. Co za tym idzie elastyczne rozwiązania będą miały w przyszłości zasadnicze znaczenie dla większości pracowników.

Przytoczone wyniki badań wskazują na konieczność uelastyczniania pracy dla reprezentantów pokolenia Y, tak w kontekście czasu jej wykonywania – skracania wymiaru czasu pracy do pracy w ramach niepełnego etatu i stosowania elastycznych form organizacji czasu pracy, takich jak zadaniowy czas pracy, jak również miejsca jej wykonywania – w kierunku stwarzania możliwości świadczenia pracy w domu lub innych miejscach, w których pracownicy mogą łatwiej godzić wykonywanie pracy z obowiązkami osobistymi. Z kolei dla reprezentantów pokoleń starszych, z punktu widzenia ich potrzeb i przekonań istotne jest stosowanie rozwiązań o tradycyjnym, nieelastycznym charakterze²².

Aktywność zawodowa kobiet na rynku pracy według cech socjo-ekonomicznych i zakresu elastyczności zatrudnienia

Kobiety w Polsce pracują rzadziej niż kobiety w UE. Wsparcie ich większej aktywności na rynku pracy jest pożądane z trzech powodów: (1) pozwoli osłabić spadek podaży pracy, wynikający ze zmian demograficznych, (2) umożliwi wejście na rynek pracy kobietom, które chciałyby pracować, ale

²⁰ Raport Regus Work-Life Balance Index, 2013 - <http://press.regus.com/united-states/boomers-struggle-to-find-their-balance---regus-worklife-balance-report-2013>.

²¹ Raport Flex at the glance, 2014 <http://whenworkworks.org/downloads/FlexAtAGlance.pdf>

²²A. Jagoda, Zarządzanie różnorodnością pokoleniową..., dz. cyt.

napotykać bariery w aktywności zawodowej i (3) pozwoli ograniczyć w przyszłości problem niskich emerytur²³. Trzy grupy kobiet są najrzadziej aktywne zawodowo: słabiej wykształcone, mieszkające w mniejszych miejscowościach i na wsi, matki co najmniej dwójki małych dzieci. Napotykać one bariery w postaci nieelastycznego czasu pracy, nieatrakcyjnych finansowo i fizycznie miejsc pracy, obciążenia obowiązkami domowymi i opiekuńczymi, braku instytucji edukacyjnych i świadczących usługi opiekuńcze dla małych dzieci. Ich aktywność zawodową ograniczają także rozwiązania podatkowo-zasiłkowe, zmniejszające opłacalność podejmowania pracy. Jak wskazuje I. Magda są trzy obszary, w których polityka publiczna może zwiększyć aktywność zawodową kobiet: rynek pracy przyjazny rodzicom, lepsza jakość usług opiekuńczych i edukacyjnych dla małych dzieci, większe zaangażowanie mężczyzn w opiekę i prace domowe²⁴.

Aktywność zawodowa ogółu kobiet w Polsce jest niska w porównaniu do pozostałych krajów UE. Niewiele ponad 63% kobiet w wieku produkcyjnym (15–64) jest aktywnych zawodowo, w stosunku do średnio 68% w UE28. W Szwecji, w której odsetek kobiet aktywnych zawodowo jest jednym z najwyższych w Unii Europejskiej i która uchodzi za przykład skutecznego włączania kobiet na rynek pracy, współczynnik ten wynosi ponad 80%. W Polsce szczególnie niska jest aktywność zawodowa kobiet w najmłodszych i najstarszych grupach wieku. Bierność zawodowa kobiet w wieku 15–24 lata związana jest przede wszystkim z kształceniem się. W przypadku starszych kobiet niższa aktywność zawodowa w Polsce wynika głównie z niskiego wieku emerytalnego. Są trzy główne czynniki różnicujące aktywność zawodową kobiet: poziom wykształcenia, posiadanie dzieci i ich wiek oraz miejsce zamieszkania.

I tak kobiety z wyższym wykształceniem są częściej aktywne zawodowo. Pracuje lub poszukuje pracy prawie 90% z nich (2018 r.), podobnie jak w UE28. We wspomnianych Szwecji i Słowenii współczynnik ten był nieco wyższy (o 3–4 punkty procentowe). Posiadanie dzieci także wpływa na zatrudnienie kobiet w nieoczywisty sposób. Polki bezdzietne, a także te z jednym lub trójką i więcej dzieci pracują w Polsce częściej niż przeciętnie w UE (porównując do kobiet o takiej samej liczbie dzieci). Szczególnie wysoki jest wskaźnik zatrudnienia wśród Polek, które mają wyższe wykształcenie i są albo bezdzietne, albo mają jedno dziecko. Ich poziom zatrudnienia przewyższa nie tylko średnią UE, ale jest także wyższy niż w Szwecji. Kontrastuje wyraźnie z niskim zatrudnieniem Polek z dwójką dzieci. Mieszkancki dużych miast są znacznie częściej aktywne zawodowo niż małych miast i wsi. Dotyczy to zarówno kobiet z wyższym, jak i średnim poziomem wykształcenia.

²³ I. Magda, Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet w Polsce?, Instytut Badań Strukturalnych, https://ibs.org.pl/app/uploads/2020/01/IBS-PP-01-2020_PL.pdf

²⁴ Tamże

Aktywność zawodowa kobiet od kilku lat maleje. Po okresie spadku w latach 2005 - 2008 współczynnik aktywności zawodowej nieznacznie wzrósł w latach 2008 – 2015, z wahaniami w okresie spowolnienia gospodarczego w latach 2012–2013. Od 2016 r. zagregowany współczynnik nieznacznie maleje, zarówno w ujęciu absolutnym, jaki i w porównaniu do średniej unijnej. Stabilizację współczynnika aktywności zawodowej w czasie zapewnia rosnący odsetek kobiet z wyższym wykształceniem. O ile w 2005 r. stanowiły one 25% aktywnych zawodowo kobiet w wieku 25–49, ich udział wzrósł do 53% w 2018 r. Bez tej zmiany współczynnik aktywności zawodowej byłby obecnie o ok. 6 punktów procentowych niższy niż w 2005 r. Aktywność zawodowa intensywnie maleje wśród kobiet z niskim poziomem wykształcenia, wyraźnie zmniejsza się także wśród kobiet z wykształceniem średnim. Oba trendy mają charakter długofalowy, widoczne są już od połowy lat 2000. Aktywność zawodowa kobiet z wykształceniem wyższym podlegała większym wahaniam, odzwierciedlającym zmiany w ogólnej sytuacji na rynku pracy. Niemniej jednak, nawet wśród kobiet z wyższym wykształceniem współczynnik aktywności zawodowej był w 2015 r. niższy niż w 2005 r, a od 2016 r. współczynnik ten także maleje. Można przypuszczać, że zmiany te wynikają z tzw. efektu dochodowego – rosnące płace i świadczenia społeczne pozwalają na rezygnację z aktywności zawodowej jednego z członków gospodarstwa domowego, siłą rzeczy przeważnie kobiety. Do spadku aktywności zawodowej kobiet po 2016 r. przyczyniło się świadczenie 500+. Według dostępnych szacunków w pierwszym roku funkcjonowania przyczyniło się ono do wycofania się z rynku pracy ok. 100 tys. kobiet, długofalowo może być to ok. 160 tys. kobiet.²⁵

Bierność zawodowa Polek spowodowana jest przede wszystkim obowiązkami rodzinnymi. Ponad 75% biernych zawodowo kobiet nie pracuje ani nie poszukuje pracy z powodu opieki nad dziećmi lub innych obowiązków rodzinnych. Podobnie wysoki wynik notuje się w Czechach i na Słowacji i jest on znacząco wyższy niż średnia UE, wynosząca 52%. W Szwecji obowiązki rodzinne są powodem bierności zawodowej 18% kobiet pozostających poza rynkiem pracy. Niska dostępność różnych form opieki dla dzieci do lat 3 ogranicza możliwość podjęcia pracy. Dostępność placówek świadczących usługi opiekuńcze i wczesnej edukacji znacząco się w Polsce poprawiła na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Niemniej jednak, nadal tylko co dziesiąte dziecko w wieku 0–3 lata miało zapewnione miejsce w żłobku – a w ponad 2/3 gmin w Polsce nie ma żadnego miejsca dla dzieci do lat 3. Dynamicznie rozwijają się alternatywne, bardziej elastyczne formy opieki (np. dzienni opiekunowie i opiekunki), ale ich dostępność jest nadal niska. Ograniczeniem w korzystaniu z opieki żłobkowej bywa nie tylko jej niedostępność, ale także cena (szczególnie, jeśli dostępne są głównie prywatne

²⁵ Magda, Kiełczewska i Brandt, 2018; Myck, 2016, Myck i Trzciniński, 2019

placówki, niedofinansowane przez gminę). Znaczenie ma także jakość opieki, a także postrzeganie instytucji żłobka jako „przechowalni dzieci”, służące tylko „wypchnięciu” kobiet na rynek pracy.

Rynek pracy w Polsce jest mało przyjazny dla rodziców małych dzieci. Niewiele Polek może decydować o czasie rozpoczęcia i zakończenia pracy, co pozwoliłoby im na łączenie aktywności zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi. Opcję taką ma 12% pracujących kobiet, w porównaniu do ok 40% w UE28, pomimo licznych postulatów i rekomendacji uelastyczniania rynku pracy i wprowadzania rozwiązań, które w większym stopniu sprzyjałyby łączeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Większość Polek w ogóle nie ma możliwości decydowania o czasie pracy, co stanowi ponad dwukrotnie mniejszy odsetek niż średnia w UE²⁶.

Nieelastyczny czas pracy jest szczególnym problemem dla kobiet niżej wykształconych. 71% kobiet z niskim wykształceniem i 63% ze średnim nie ma żadnej możliwości decydowania o godzinie rozpoczęcia czy zakończenia pracy. Co więcej, o ile w małych i dużych miastach elastyczność czasu pracy jest większa wśród kobiet wyżej wykształconych, to na wsi tylko ok. 7% kobiet może podejmować decyzje w tym zakresie, niezależnie od poziomu wykształcenia. Miejsca pracy dostępne na obszarach wiejskich i w małych miastach mogą być z tego względu mało atrakcyjne dla kobiet, nawet gdy są blisko miejsca ich zamieszkania.

Niewiele Polek pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Praca na niepełny etat ułatwia rodzicom wychowującym małe dzieci podjęcie lub kontynuację aktywności zawodowej, jednak Polki rzadko pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy nawet jeśli mają dzieci. Tylko 6% zmniejszyło wymiar etatu z uwagi na obowiązki rodzinne – w UE ten współczynnik był trzykrotnie większy (2018 r.). Łącznie w Polsce w niepełnym wymiarze godzin pracuje tylko 8% kobiet w wieku 25–49 lat. Ten niski wskaźnik jest charakterystyczny dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej. W krajach „starej piętnastki” na część etatu pracuje co trzecia kobieta i najczęściej uzasadnia to koniecznością opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi. Można przypuszczać, że w Polsce niepełno etatowe zatrudnienie ograniczone jest zarówno przez mniej elastyczny rynek pracy, jak i kwestie finansowe – niewystarczający dochód rodziny przy ograniczeniu wymiaru czasu pracy.

Najwięcej trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi sprawia Polkom długi czas pracy i jej wyczerpujący charakter. W Polsce te dwie kwestie dominują, podczas gdy w Unii Europejskiej częściej problemem dla kobiet jest nieprzewidywalność harmonogramów pracy. Wymagająca, męcząca praca sprawia trudność przede wszystkim kobietom słabiej wykształconym i przyczynia się do ich niższej aktywności zawodowej.²⁷

²⁶ Tamże

²⁷ Magda, Kiełczewska i Brandt, 2018; Myck, 2016, Myck i Trzciniński, 2019

Wzrost zatrudnienia kobiet jest pożądany i możliwy, ale wymaga wsparcia ze strony polityki publicznej. Aktywność zawodową kobiet mogą zwiększyć działania w trzech obszarach: poprawa finansowej i pozafinansowej atrakcyjności pracy dla rodziców, wzrost dostępu do dobrej jakości opieki i edukacji dla dzieci, wsparcie zmian kulturowych wspierających aspiracje zawodowe kobiet.

Przykłady rozwiązań promujących wzrost zatrudnienia kobiet:

- Jakość miejsc pracy. Poprawa jakości pracy zwiększy jej pozafinansową atrakcyjność i stanie się dla kobiet dodatkową zachętą do wejścia na rynek pracy. Wyzwaniem są niezdrowe warunki pracy, takie jak stres czy fizyczne obciążenia. Zmniejszyć je może lepsza organizacja warunków pracy i ich nadzór, a także procesy automatyzacji, pozwalające zaangażować pracowników w mniej obciążające aktywności. Atrakcyjność pracy poprawi także popularyzacja pracy w niepełnym wymiarze godzin i rosnący odsetek osób zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony.
- Zaangażowanie przedsiębiorstw w podnoszenie atrakcyjności pracy dla kobiet i zmniejszanie barier. Wdrożenie przedstawionych powyżej rozwiązań wymaga wsparcia ze strony pracodawców. To oni bezpośrednio kształtują atrakcyjność i jakość oferowanych miejsc pracy, wpływają na dobrostan pracowników, bezpieczeństwo i komfort pracy. Przedsiębiorstwa powinny w większym stopniu dbać o równość kobiet w miejscu pracy, w szczególności rodziców, przy wykorzystaniu np. istniejących już rozwiązań w tym obszarze.

Elastyczne formy zatrudnienia

Elastyczne formy zatrudnienia mają pomagać sprostać wymogom organizacji działalności różnych instytucji oraz znajdują zastosowanie na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstw²⁸. Coraz bardziej popularne staje się również przekonanie, że elastyczne zatrudnienie może być jednym z rozwiązań w momencie gdy wzrasta zjawisko spowolnienia gospodarczego, w wyniku którego pracownicy zwalniani są na szeroką skalę²⁹. Za definicję elastycznych form zatrudnienia można uznać stwierdzenie, że są to składowe koncepcji flexicurity, czyli formy łączącej elastyczność z bezpieczeństwem pracy na którą składają się:

liczba pracowników – pozwala na dostosowywanie liczby zatrudnionych do faktycznej produkcji i zapotrzebowania,

²⁸K. Krukowski, M. Oliński, *Flexicurity w teorii i praktyce*, Fundacja "Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach", Olsztyn 2010, s. 69.

²⁹Praca zbiorowa, „Elastyczne formy zatrudnienia, informator, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 4.

czas pracy - daje możliwość zmiany godzin, skracania i wydłużania czasu pracy, funkcje – pracownicy zyskują szansę na realizację zróżnicowanych zadań na różnych stanowiskach i wykonywanie różnorodnych funkcji,

płace – pracodawca może ustalić poziom zarobków w odniesieniu do kondycji i ogólnej sytuacji firmy na rynku oraz realizacji zadań,

miejsce pracy – alternatywą dla pracy w biurze staje się, zależnie od potrzeb, praca w domu bądź bezpośrednio u klienta³⁰.

Wyróżnia się 3 przesłanki rozwoju elastycznych form pracy tj. przesłanki ekonomiczne w szczególności globalizacja, jako motor napędzający obecny rozwój gospodarczy. W jej wyniku, w coraz większym stopniu rozrasta się konkurencja pomiędzy firmami, a co za tym idzie, na znaczeniu zyskuje wzrost produktywności firmy, natomiast ilość godzin spędzonych za biurkiem traci na rzecz wzrostu efektywności i wydajności pracowników. Ta sytuacja z kolei determinuje konieczność obniżania kosztów zatrudnienia i tutaj z pomocą przychodzą właśnie alternatywne formy pracy. Bardzo ważny wpływ na te zmiany ma przede wszystkim postęp technologiczny, szczególnie w kwestii komunikacji ³¹. Kolejne są przesłanki demograficzne charakteryzujące się przede wszystkim wydłużeniem czasu ludzkiego życia. Brak wprowadzania zmian w kwestiach demograficznych jest w stanie szybko doprowadzić do pogorszenia się działalności systemów emerytalnych, małego przyrostu naturalnego, a przez to do zjawiska starzenia się społeczeństw ³². Kolejne to przesłanki społeczne, przekształcanie się różnych wzorców kulturowych, np.: roli kobiety i mężczyzny w rodzinie, a także wzrastającą liczbę rodziców samotnie wychowujących dzieci ³³.

Pojęcie elastyczności w odniesieniu do rynku pracy najczęściej definiowane jest jako zdolność przystosowania się do nowych warunków na dynamicznie zmieniającym się rynku oraz umiejętność adaptacji do pojawiających się nowych rozwiązań technologicznych. Tak rozumiana elastyczność dotyczy wszystkich uczestników na rynku pracy, ale w głównej mierze pracodawców stojących po stronie podaży, jak i pracowników stanowiących o popycie na pracę. Elastyczność dla obu tych grup będzie znaczyła co innego. Dla pracodawcy elastyczność pracy związana będzie z koniecznością dostosowywania wielu obszarów własnej działalności, np. intensywności produkcji do zapotrzebowania odbiorców, dla pracobiorcy natomiast oznaczać będzie konieczność przystosowania się do nowych rozwiązań, pojawiających się w obszarze zatrudnienia, np. czasu i miejsca pracy, nowych umiejętności i kwalifikacji. To jednak nie wszystko. Elastyczny rynek pracy

³⁰K. Krukowski, M. Oliński, Flexicurity w teorii..., dz. cyt., s.70.

³¹K. Krukowski, M. Oliński, Flexicurity w teorii..., dz. cyt., s.73.

³²K. Krukowski, M. Oliński, Flexicurity w teorii..., dz. cyt., s.72.

³³K. Krukowski, M. Oliński, Flexicurity w teorii..., dz. cyt., s.76.

składa się z szeregu różnych elementów, które wpływają na jego funkcjonowanie. Istotne znaczenie dla elastyczności rynku pracy mają przede wszystkim takie jego wymiary, jak:

- elastyczność zatrudnienia, oznaczająca zdolności przedsiębiorstwa do dopasowywania struktury zatrudnienia pracowników do zapotrzebowania i zmian w wielkości produkcji lub intensywności usług, wyznaczanych przez warunki rynkowe,
- elastyczność funkcjonalna, która związana jest z możliwością realizacji przez pracowników różnorodnych zadań i pełnieniem różnych funkcji wewnątrz firmy; możliwa jest wówczas, gdy pracownicy mają wszechstronne lub wieloprofilowe kwalifikacje i są gotowi do wykonywania prac na wielu stanowiskach,
- elastyczność finansowa, dotycząca zmienności wynagrodzenia, które zależy od wielu czynników, m.in. od realizacji zleceń, przyjętej strategii płac w przedsiębiorstwie, sytuacji występującej na rynku itp.,
- elastyczność czasu pracy, oznaczająca zastosowanie zróżnicowanych form organizacji czasu pracy, w zależności od zapotrzebowania na rynku na określone produkty i usługi oraz od zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa,
- elastyczność przestrzenna, która sprowadza się do swobody miejsca świadczenia pracy, co umożliwia pracę nie tylko w przedsiębiorstwie, ale i np. w miejscu zamieszkania pracownika³⁴.

Bardzo ważną formułą elastyczności jest elastyczność organizacji i czasu pracy. Z danych Państwowej Inspekcji Pracy wynika, że obecnie ponad 3 tysiące firm wprowadziło u siebie przedłużony okres rozliczeniowy. Firmy mogą korzystać z wydłużenia okresu rozliczeniowego czasu pracy do maksymalnie 12 miesięcy. Wcześniej nie mogło to być więcej niż 4 miesiące. Ten maksymalny, 12 miesięczny okres, wpisany został aż do 1993 porozumień i układów (dane PIP na 24.10.2019 r.). Wprowadzenie przedłużonego okresu rozliczeniowego pozwala dostosować pracę pracowników do bieżących zamówień. Okres rozliczeniowy to przedział czasu służący ustalaniu (obliczaniu) wymiaru czasu pracy a także rozliczeniu czasu pracy (czyli ustaleniu czy została przekroczona tygodniowa norma czasu pracy). Na uelastycznienie czasu pracy muszą wyrazić zgodę działające w firmie związki zawodowe. A jeśli ich nie ma, pracodawca musi porozumieć się z przedstawicielami pracowników. Najchętniej z nowych rozwiązań korzystają przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym (1094), handlem i naprawami (435) oraz budownictwem (252).

³⁴ Praca zbiorowa (autorzy tekstów: I. Kalinowska, B. Kujszczyk, M. Mańturz, B. Świercz), Elastyczne formy zatrudnienia. Informator, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie. Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa 2013, s. 5 – 8.

Kolejną formą jest skrócony tydzień pracy i ruchomy czas pracy. Pracodawcy, a przede wszystkim pracownicy mogą korzystać z kilku innych rozwiązań, jakie proponuje Kodeks Pracy w zakresie uelastycznienia czasu pracy. Na pisemny wniosek pracownika pracodawca może wprowadzić dla niego skrócony tydzień pracy. W tym systemie praca odbywa się przez mniej niż 5 dni w tygodniu, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Wniosek pracownika może także dotyczyć pracy wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta. Przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy nie powinno trwać jednak więcej niż 12 godzin, w okresie rozliczeniowym maks. 1 miesiąca. Pracownik może także korzystać z ruchomego czasu pracy, polegającego na określeniu różnych godzin rozpoczynania pracy w dniach roboczych, albo na określeniu przedziału czasu, w którym pracownik samodzielnie decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy. Ułatwia to pracownikom godzenie życia rodzinnego z pracą³⁵. Do innych form elastycznego czasu pracy należy zadaniowy system pracy, praca weekendowa, przerywany czas pracy.

Szczególną formą elastycznej organizacji pracy jest telepraca, a ostatnio praca zdalna, tak często wykorzystywane w związku z pandemią COVID – 19. Telepraca to nowa forma organizacji i wykonywania pracy w polskim systemie prawa pracy. Została ona wprowadzona do Kodeksu pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.) ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 181, poz. 1288). Nowelizacja ta uregulowała telepracę jako formę zatrudniania pracowniczego. Zgodnie z art. 675 k.p. telepraca jest pracą wykonywaną regularnie poza zakładem pracy (w domu lub innym wybranym przez pracownika miejscu), przy zastosowaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Natomiast telepracownikiem jest osoba, która wykonuje pracę na ww. warunkach, a jej wyniki przekazuje pracodawcy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej: internetu, telefonu, faksu. Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności udział pracowników najemnych pracujących z domu w 2018 r., w grupie wieku 20-64 lata, wyniósł w Polsce 7,8%, przy średniej unijnej wynoszącej 11,8 %. Do państw z największym udziałem pracowników najemnych wykonujących telepracę należy Holandia (33,4%), Szwecja (30,6 %) i Luksemburg (27,4%) . Obecnie na podobnych zasadach stosowana praca zdalna jest bardzo szeroko wykorzystywana, choć brak jeszcze kompleksowych regulacji tej formy zatrudnienia.³⁶

Elastyczność a koncepcja flexicurity

³⁵Tamże.

³⁶ Obecnie regulują pracę zdalną tzw. przepisy *ustawy antycovidowej*, które mają charakter tymczasowy.

Koncepcja Flexicurity, łącząca w sobie dwie wartości i dwa podejścia do rozwiązywania problemów rynku pracy poprzez połączenie akceptacji dla rozwoju elastyczności na rynku pracy przy poszanowaniu ochrony bezpieczeństwa socjalnego pracowników i bezrobotnych – jako taka jest ważna i atrakcyjna współcześnie dla polityki społecznej. Duński model flexicurity charakteryzuje się niskim poziomem ochrony zatrudnienia i wysokim poziomem elastyczności pracy. Istnieje tu wysoki poziom ochrony socjalnej bezrobotnych i szeroka dostępność programów aktywizacyjnych. Istotą duńskiego rynku pracy jest swoboda w zatrudnieniu oraz zwalnianiu pracowników, co jest skutkiem wyjątkowo niskiego poziomu regulacji rynku pracy. Dodatkowo duński rynek pracy regulowany jest prawie wyłącznie przez układy zbiorowe związków zawodowych oraz organizacji przedsiębiorców. Jest to możliwe dzięki wysokiemu poziomowi uzwiązkowania uczestników rynku pracy. Kolejny ważny filar duńskiego modelu to efektywna aktywna polityka rynku pracy. Jednak model duński stanowi pierwowzór, a jego efektywność zachęca do głębszej analizy systemu i porównania go z systemem funkcjonującym w Polsce. Model duński został wystawiony na ciężką próbę w ostatnich latach, kiedy na skutek kryzysu międzynarodowego doszło do wysokiego wzrostu bezrobocia. Flexicurity określić można jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy opartą stosując kryterium obszarów oddziaływania, na 4 głównych filarach:

- elastycznym zatrudnieniu,
- efektywnej polityce rynku pracy
- programach kształcenia ustawicznego,
- zabezpieczeniu społecznym na wypadek bezrobocia.

Z jednej strony model elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (flexicurity) zasadza się na płynnie przebiegających zmianach („przejściach”) w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Nie ogranicza się to do zwiększenia możliwości przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników, ani nie oznacza, że umowy na czas nieokreślony są już niepotrzebne. Chodzi tu o możliwości zmiany pracy, awansu i optymalnego rozwoju indywidualnych zdolności. Elastyczność oznacza również elastyczną organizację pracy, ułatwiającą szybkie i skuteczne zaspokojenie nowych potrzeb, opanowanie nowych umiejętności i pogodzenie pracy z życiem prywatnym, w tym zakresie dużą rolę odgrywa elastyczna organizacja pracy i elastyczny czas pracy.

Z kolei bezpieczeństwo nie polega tylko na utrzymaniu aktualnie zajmowanego stanowiska, lecz na wyposażeniu ludzi w takie umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie

nowej pracy. Ważnym elementem są tu odpowiednie świadczenia ułatwiające przetrwanie okresu przejściowego. Bezpieczeństwo oznacza także możliwości szkolenia dla wszystkich pracowników, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. W ramach tego modelu zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownicy czerpią korzyści równocześnie z elastyczności i z bezpieczeństwa, np. z lepszej organizacji pracy, a także z możliwości awansu wynikających z poprawy kwalifikacji i inwestycji w szkolenia, które zwracają się przedsiębiorcom, pomagając pracownikom dostosować się do zmian i zaakceptować je.

Druga zmiana technologiczna, obecnie określana jako Gospodarka 4.0 polegała na gwałtownym rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych oraz automatyzacji i robotyzacji. Wpłynęła ona silnie na samą istotę i organizację pracy. Zastosowanie na szeroką skalę technologii informatycznych i cyfrowych wywarło wpływ na zmiany ustawodawstwa pracy, w tym reguł wielu elementów dotychczasowych indywidualnych stosunku pracy. Wymienić można kluczowe zmiany, które także dziś są przedmiotem zainteresowania ekspertów, decydentów i partnerów społecznych, w tym pracodawców i związków zawodowych, a które stanowią współcześnie podstawową oś dyskusji i analiz prowadzonych w Europie:

- Hierarchiczny, fordowski wzór organizacji nie jest już konieczny, a czasami wręcz niewykonalny, jeśli pracownik nie podlega bezpośrednio nadzorowi pracodawcy, na przykład, jeśli pracownik jest zatrudniony w systemie telepracy.
- Zadania w procesie pracy są coraz bardziej indywidualizowane; nie jest już konieczne, aby wszyscy pracownicy dzielili to samo miejsce pracy, ponieważ zadania mogą być koordynowane elektronicznie.
- Decentralizacja procesów produkcji i delokalizacji są łatwiejsze, w wyniku czego przedsiębiorstwo staje się raczej koncepcją strategiczną niż jednostką fizyczną. Ci, którzy podejmują decyzje mające wpływ na miejsca pracy, warunki pracy i płacy, nie są już prawnym pracodawcą pracownika, a tworzy się nowe zjawisko ekonomicznej zależności pracodawcy od decyzji globalnego lub międzynarodowego inwestora.
- Określenie, co powinno być rozumiane przez „czas pracy”, staje się trudniejsze, zważywszy, że pracownik wykonuje funkcje związane z pracą w domu albo wymaga się od niego, aby był w gotowości, pełniąc dyżur w domu.
- W przypadku rosnącej liczby pracowników nie czas pracy, ale zrealizowane zadania czy uzyskane rezultaty stają się podstawową kategorią treści stosunku pracy. Tworzą się nowe koncepcje organizacji i czasu pracy, zmienne sezonowo lub zależne od koniunktury, jak ruchomy czas pracy, konta czasu pracy, praca na wezwanie,

- Równoległe powstają rozwiązania umożliwiające łatwiejsze łączenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, edukacją czy zaangażowaniem społecznym.
- Pracodawcy dysponują nowymi możliwościami monitorowania faktycznych czynności pracownika przez telefon komórkowy, elektroniczne plakietki, kamery wideo, sprawdzanie poczty elektronicznej oraz zastosowanie Internetu i technologii cyfrowych.
- Dane personalne pracowników mogą być łatwiej gromadzone, przechowywane i wymieniane, a sieć Internetu ułatwia ich przetwarzanie, ale i ochronę danych.
- Rośnie znaczenie szkoleń i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Na niektórych stanowiskach, a czasem w niektórych zawodach stają się one warunkiem zatrudnienia. Szkolenia, podnoszenie kwalifikacji i samokształcenie są coraz częściej organizowane i realizowane przez pracodawcę, a pracownicy dzielą czas przeznaczony na pracę z czasem przeznaczonym na naukę i doszkąłcanie.

Aby sprostać warunkom budowy modelu flexicurity, trzeba stwierdzić, Polska znajduje się najwyżej w początkowej fazie wdrażania tego modelu. Po stronie atutów możemy wskazać relatywnie duże środki na APRP, która wymaga jednak poprawy efektywności. Mamy też wysoki wskaźnik elastyczności zatrudnienia. Braki to przede wszystkim system kształcenia ustawicznego, brak elastyczności organizacyjnej i opartej o rozwiązania w zakresie czasu pracy, wreszcie relatywnie niskie świadczenia na wypadek bezrobocia, dodatkowo obejmujące niespełna 20% bezrobotnych. Kwestie te muszą stać się przedmiotem uzgodnień i negocjacji partnerów społecznych. Ewidentnie koncepcja flexicurity musi zostać podporządkowana celowi wzrostu zatrudnienia, dlatego powinna moim zdaniem koncentrować się na wybranych grupach jak osoby 50+, kobiety wychowujące dzieci, młodzież.

Dobre praktyki w zakresie zarządzania elastycznością zatrudnienia

Dobre praktyki w dziedzinie zarządzania przy użyciu elastycznych form zatrudnienia zakładają dostosowanie czasu pracy i innych aspektów zatrudnienia do zmieniających możliwości pracowników oraz ich obciążenia obowiązkami opiekuńczymi.³⁷ Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich jej godzin, które zapewnią większą efektywność pracowników, a jednocześnie pozwolą im godzić pracę z życiem osobistym, na przykład nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi. Działania te dotyczą zarówno osób młodych, jak i starszych. Osobom

³⁷J. Litwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Elastyczne formy zatrudnienia, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (na przykład studiami) lub pracy z opieką nad dziećmi w wieku przed przedszkolnym (0-3 lata). Natomiast osoby starsze najczęściej potrzebują elastycznego czasu pracy w związku z coraz mniejszą sprawnością fizyczną oraz obowiązkami opiekuńczymi wobec wnuków lub rodziców. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze preferują pracę w niepełnym wymiarze godzin, gdyż w przeciwnym przypadku groziłoby im zawieszenie emerytury. Uelastycznienie czasu pracy może więc mieć kluczowe znaczenie dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu³⁸. Na podstawie przykładów dobrych praktyk przedstawionych przez U. Sztanderską wskazać można następujące przykłady:

Zmniejszenie pracownikom dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy, na przykład redukcja do połowy etatu. Dla przykładu w firmie starsi pracownicy mają możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin i wymiar ten zmniejsza się w miarę zbliżania się pracownika do emerytury, aż do całkowitego zaprzestania pracy tuż przed przejściem na emeryturę (tzw. program zmniejszający wymiar czasu pracy³⁹).

Dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości pracy na przykład zwolnienie ich z pracy w godzinach nocnych. Firmy, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi, powinny rozważyć ograniczenie konieczności wykonywania pracy w porach szczególnie uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzymianowej, ponieważ jest ona uważana za szczególnie obciążającą dla osób starszych i stanowi jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się, a nawet o całkowitym zaprzestaniu pracy. Firmy, w których taka organizacja pracy wynika z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy pracownicy nieodzownie muszą pracować na trzy zmiany, a także zbadać, czy osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy.

Indywidualne dostosowanie godzin pracy (w ciągu dnia) i/lub dni pracy (w ciągu tygodnia) do możliwości pracowników, na przykład podzielenie dnia pracy na dwie części z długą przerwą między nimi albo ustalenie z pracownikiem, że będzie pracował w weekendy, a dni wolne będzie miała w ciągu tygodnia (może je wykorzystać na przykład na zajęcia rehabilitacyjne czy inne zabiegi związane z utrzymaniem dobrej kondycji zdrowotnej lub zajęcia edukacyjne)⁴⁰.

Dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości pracowników (na przykład zwolnienie ich z pracy w godzinach nocnych). Firmy, jeśli tylko nie stoi to w sprzeczności z ich celami biznesowymi,

³⁸J. Litwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Elastyczne formy zatrudnienia, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 9.

³⁹ J. Litwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem..., dz. cyt., s. 11.

⁴⁰ J. Litwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem..., dz. cyt., s. 12.

powinny rozważyć ograniczenie konieczności wykonywania pracy w porach szczególnie uciążliwych dla pracowników, w tym pracy w formie trzymianowej, ponieważ jest ona uważana za szczególnie obciążającą dla osób starszych, kobiet zaangażowanych w wychowanie dzieci i stanowi jeden z motywów podejmowania decyzji o zwolnieniu się, a nawet o całkowitym zaprzestaniu pracy. Firmy, w których taka organizacja pracy wynika z charakterystyki procesów produkcyjnych, powinny rozważyć, którzy pracownicy nieodzownie muszą pracować na trzy zmiany, a także zbadać, czy osoby te są zdolne do pracy w nocy i w nieregularnym rytmie pracy⁴¹.

Wnioski z badań i analizy

Podstawowe wyniki „Badania organizacji i rozkładu czasu pracy” przeprowadzonego w II kwartale 2019 roku pokazują, że 67,6% populacji pracujących (tj. 11 mln 134 tys. osób) nie posiadało możliwości decydowania o godzinie rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy⁴². Wśród pozostałych osób (tj. 5 mln 348 tys.), które przyznały, że posiadają możliwości w tej kwestii, prawie 64% (3 mln 400 tys.) stanowiły osoby posiadające całkowitą samodzielność w decydowaniu o czasie rozpoczęcia i zakończenia pracy. Samodzielność w tym wymiarze posiadało 6,3% pracowników najemnych, 78,0% pracujących na własny rachunek i 74,7% pomagających członków rodzin. 60,3% pracujących osób mogło w łatwy sposób zwolnić się na 1-2 godziny w ciągu dnia pracy, natomiast 52,1% bez problemu mogło uzyskać 1 lub 2 dni wolnego z dnia na dzień. Dla pozostałych osób obie powyższe możliwości były trudne lub niemożliwe do uzyskania.

Blisko 31,9% (tj. 5 mln 260 tys. osób) populacji osób pracujących musiało w wykonywanej przez siebie pracy przynajmniej raz w miesiącu dostosowywać/zmieniać swój czas pracy z uwagi na wymagania stawiane im przez pracodawcę lub klienta bądź ze względu na charakter realizowanych zadań, co siódmy pracujący z tego powodu dostosowywał swój czas pracy co najmniej raz w tygodniu. Kontakty w sprawach służbowych w czasie wolnym od pracy w okresie ostatnich 2 miesięcy potwierdziło 44,3% (tj. 7 mln 299 tys.) zbiorowości osób pracujących. W przypadku 28,3% pracujących (4 mln 665 tys. osób) kontakty te miały miejsce jeden lub dwa razy. Dla 16,0% pracujących były one częstsze niż dwa razy – wśród tej grupy około 2/3 osób (1 mln 582 tys. osób) musiało niezwłocznie zająć się wykonaniem zleconego zadania.

Tylko 50,5% pracujących mogło w swojej pracy w dużym lub średnim stopniu decydować o zakresie wykonywanych zadań, natomiast 62,0% w takim samym stopniu miała wpływ na kolejność ich

⁴¹J. Litwiński, U. Sztanderska, Zarządzanie wiekiem..., dz. cyt., s. 11 – 12.

⁴² *Praca a obowiązki rodzinne w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019.

wykonywania. 83,5% pracujących (13 mln 759 tys. osób) wykonywało pracę z poczuciem presji czasu, 11,6% pracujących (1 mln 904 tys. osób) podlegało presji czasu w dużym stopniu, natomiast prawie co szósta osoba (16,5%) nie odczuwała w swojej pracy jakiegokolwiek presji czasu. Czynnikiem, który w największym stopniu różnicuje możliwości korzystania z elastycznych form pracy jest status zatrudnienia, pracujący na własny rachunek oraz pomagający członkowie rodzin mają zdecydowanie większe możliwości w tym zakresie od pracowników najemnych.

W przypadku osób pracujących w wieku 18 – 64 lata sprawujących opiekę nad dziećmi do 15 roku życia lub innymi członkami rodziny zbadano także ich możliwości w zakresie korzystania z elastycznych form pracy – decydowania o czasie rozpoczęcia lub zakończenia dnia pracy oraz możliwości wzięcia jednego dnia wolnego bez konieczności wykorzystywania w tym celu urlopu⁴³. Okazało się, że w przypadku możliwości decydowania o czasie rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy zaledwie 26,6% osób pracujących ma względną łatwość w tym zakresie. W wyjątkowych przypadkach zastosowanie takiego rozwiązania było możliwe dla 18,9% respondentów, a brak takich możliwości dotyczył prawie połowy tej zbiorowości (48,9%). Większą łatwość korzystania z takich rozwiązań zadeklarowali mężczyźni - 28,4% przeważnie miała taką możliwość, a dla 17,7% była ona dostępna w wyjątkowych sytuacjach. Analogiczne wskaźniki dla kobiet kształtowały się odpowiednio na poziomie 24,6% oraz 20,1%.

W przypadku miejsca zamieszkania na większą elastyczność w zakresie decydowania o momencie rozpoczynania i kończenia dnia pracy wskazywali mieszkańcy wsi – 34,1% z nich miało stosunkowo dużą łatwość korzystania z takiego rozwiązania, natomiast 15,1% określiło je jako dostępne w wyjątkowych sytuacjach. Mieszkańcy miast mieli nieco mniejsze możliwości w tym zakresie – analogiczne wskaźniki były odpowiednio na poziomie 21,5% i 21,4%. Biorąc pod uwagę status zatrudnienia największe możliwości określania momentu rozpoczęcia/zakończenia dnia pracy mieli pomagający członkowie rodzin (93,4% wskazało na względną swobodę w tym zakresie), nieco mniejsze – osoby pracujące na własny rachunek (odpowiednio 79,4%), zdecydowanie najmniejszą elastycznością dysponowali natomiast pracownicy najemni (zaledwie 11,3% z nich bez większych trudności mogło podejmować decyzje w tej kwestii). Wyjaśnienie dużych możliwości w zakresie decydowania o początku/końcu dnia pracy obserwowanych zarówno wśród mieszkańców wsi, jak i w zbiorowości pomagających członków rodzin oraz pracujących na własny rachunek można odnaleźć w danych odnoszących się do wykonywanego zawodu oraz PKD miejsca pracy. W obu przypadkach największą elastycznością dysponują osoby związane z rolnictwem (Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i

⁴³ Praca a obowiązki rodzinne w 2018 r., GUS, Warszawa 2019.

rybacy – 91,4% oraz w przypadku PKD pracujący w sekcji Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo – 92,5%) a więc głównie mieszkańcy wsi i osoby nie wykonujące pracy najemnej.

Osoby pracujące sprawujące opiekę nad dziećmi poniżej 15 lat zapytano o to, czy obowiązki opiekuńcze miały wpływ na ich obecną sytuację zawodową. W większości przypadków okazało się, że sprawowanie opieki nad dziećmi nie miało żadnego wpływu na sytuację zawodową osób pracujących – dotyczyło to 4 947 tys. osób (tj. 83,0% tej zbiorowości). W przypadku osób pracujących, które w związku z opieką nad dziećmi dokonały zmian w swoim życiu zawodowym największą grupę (234 tys., tj. 3,9%) stanowiły osoby, które zmniejszyły dotychczasowy wymiar czasu pracy oraz osoby, które podjęły działania mające na celu podniesienie wynagrodzenia (207 tys., tj. 3,5%). Najbardziej wskazywanym działaniem podejmowanym z uwagi na sprawowanie opieki nad dziećmi była zmiana zakresu obowiązków zawodowych na mniej obciążające (106 tys., tj. 1,8%).

Kobiety w zdecydowanie większym stopniu niż mężczyźni odczuwały wpływ obowiązków związanych z opieką nad dziećmi do 15 roku życia na ich obecną sytuację zawodową – 25,8% wobec zaledwie 9,3% w przypadku mężczyzn. Najczęściej opieka nad dziećmi wiązała się dla kobiet z koniecznością zmniejszenia wymiaru czasu pracy (175 tys., tj. 6,3% z nich wskazało na taką zmianę). Oprócz tego duża część badanych kobiet korzystała aktualnie z urlopu rodzicielskiego/wychowawczego (było to 161 tys., tj. 5,8%). W zbiorowości osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu aż 33,8% (116 tys. osób) wskazało, że zmniejszenie wymiaru czasu pracy było wynikiem obowiązków związanych z opieką nad dziećmi. Zgodnie z przewidywaniem były to przede wszystkim kobiety (105 tys.).

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w badaniu „Praca a obowiązki rodzinne” były przerwy w pracy zawodowej związane z opieką nad własnymi dziećmi w wieku poniżej 15 lat trwające dłużej niż miesiąc. Respondenci pytani byli o łączną długość trwania wszystkich przerw dłuższych niż miesiąc, związanych z opieką nad wszystkimi dziećmi w wieku poniżej 15 lat. Wyniki badania pokazały, że przerwy w pracy zawodowej związane z opieką nad dziećmi w wieku poniżej 15 lat dotyczyły niemal wyłącznie populacji kobiet (6 661 tys., tj. 97,1%). Mężczyźni niezwykle rzadko korzystali z tego typu rozwiązań – zbiorowość ta liczyła w sumie 197 tys. osób.⁴⁴ Wśród kobiet, które obecnie pracują lub pracowały w przeszłości najczęściej wskazywanym okresem przerw związanym z opieką nad dziećmi był czas od pół roku do roku włącznie – taki czas zadeklarowało 13,5% (tj. 1 412 tys. osób) tej zbiorowości. Nieznacznie mniej kobiet miało przerwę trwającą od roku do 2 lat włącznie (12,7%, tj. 1 325 tys.) oraz od 2 do 3 lat włącznie (10,1%, tj. 1mln 057 tys.). Przerwy trwające dłużej niż 5 lat były wskazywane najrzadziej – taką odpowiedź wybrało 7,2% omawianej zbiorowości kobiet (749

⁴⁴ Praca a obowiązki rodzinne w 2018 r., GUS, Warszawa 2019.

tys. osób).⁴⁵

Rekomendacje w zakresie dialogu społecznego na rzecz współkształtowania rozwiązań w obszarze organizacji i czasu pracy

Dialog społeczny jak wynika z analizy i przytoczonych przykładów może sprzyjać wprowadzaniu na poziomie zakładu pracy rozwiązań w zakresie organizacji i czasu pracy, które przynosić będą pracownikom większą satysfakcję z pracy. Mowa tutaj zarówno o dostosowaniu organizacji pracy i godzin pracy do potrzeb pracowników, jak również wprowadzanie rozwiązań dedykowanych poszczególnym grupom tj. osobom starszym, kobietom łączącym życie zawodowe z rodzinnym, osobom sprawującym opiekę nad osobami niesamodzielnymi, młodzieży kształcącej się, wreszcie osobom niepełnoprawnym, czy pracownikom mającym problemy z dojazdami do pracy. Jak pokazały przedstawione analizy potrzebne są zarówno nowe rozwiązania legislacyjne i w zakresie polityk publicznych, jak i wypracowanie w ramach obecnego stanu prawnego konkretnych rozwiązań organizacyjnych. I tak w szczególności należy zwrócić uwagę na:

- poprawę jakości miejsca pracy, która zwiększy jej pozafinansową atrakcyjność i stanie się dla pracowników dodatkową zachętą do wejścia na rynek pracy. Wyzwaniem są niezdrowe warunki pracy, takie jak stres czy fizyczne obciążenia. Zmniejszyć je może lepsza organizacja warunków pracy i ich nadzór, a także procesy automatyzacji, pozwalające zaangażować pracowników w mniej obciążające aktywności. Atrakcyjność pracy poprawi także popularyzacja pracy w niepełnym wymiarze godzin i rosnący odsetek osób zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony.
- konieczne jest także zaangażowanie przedsiębiorstw w podnoszenie atrakcyjności pracy dla szczególnych grup jak kobiety, osoby starsze, niepełnosprawni, ale i młodzież łącząca naukę z pracą i zmniejszanie barier zatrudnienia. Wdrożenie satysfakcjonujących pracowników rozwiązań wymaga wsparcia ze strony pracodawców. To oni bezpośrednio kształtują atrakcyjność i jakość oferowanych miejsc pracy, wpływają na dobrostan pracowników, bezpieczeństwo i komfort pracy. Przedsiębiorstwa powinny w większym stopniu dbać o równość w miejscu pracy, w szczególności rodziców, przy wykorzystaniu np. istniejących już rozwiązań w tym obszarze, ale także w kontekście starzenia się społeczeństwa i zasobów pracy osób 55+.
- Warto też wykorzystać konkretne dobre praktyki w zakresie zarządzania elastycznością zatrudnienia i czasu pracy przedstawione w niniejszej ekspertyzie.

⁴⁵ Tamże