

Jerzy OLSZEWSKI\*

## TENDENCJE W KSZTAŁTOWANIU SYSTEMÓW CZASU PRACY

Celem artykułu jest przedstawienie, jak dokonujące się w ostatnim dwudziestolecu przeobrażenia związane ze zmianami systemowymi w kraju i szerszym otoczeniu wpływają na systemy czasu pracy. Temu celowi została podporządkowana konstrukcja merytoryczna artykułu. W pierwszej jego części wyszczególniono dziesięć czynników, które mają największy wpływ na kształtowanie się systemu pracy. W drugiej części omówiono elastyczny czas pracy, zwracając w szczególności uwagę na indywidualny i zadaniowy czas pracy. W kolejnej, trzeciej części artykułu scharakteryzowano telepracę jako nową formę systemu pracy. W czwartej części omówiono zachodzące zmiany proporcji między czasem wolnym i czasem trwania pracy (skracanie czasu pracy). Konsekwencją skracania czasu pracy jest praca w niepełnym wymiarze czasu. W ostatniej, szóstej części artykułu wskazano na rozwiązania korzystne dla zakładu pracy i pracowników, wynikające z dokonujących się przeobrażeń w systemie pracy.

**Słowa kluczowe:** system pracy, elastyczny czas pracy, skracanie czasu pracy, telepraca

### 1. CZYNNIKI DETERMINUJĄCE SYSTEM PRACY

Rozwój społeczno-gospodarczy charakteryzuje się zmianami jakościowymi o charakterze przekształceń strukturalnych, produkcyjnych, systemowych i instytucjonalnych. Elementem spajającym dokonujące się przekształcenia i przemiany jest kapitał ludzki. Coraz większego znaczenia w zwiększaniu konkurencyjności gospodarek narodowych nabiera sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), które powodują przemiany w sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [13].

---

\* Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Globalizacja i transformacja gospodarki oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego mają istotny wpływ na kształtowanie się modelu pracy i stosunków pracy [18]. Z problematyką tą łączy się ściśle pojęcie elastyczności i sztywności rynku pracy. W literaturze przedmiotu można się spotkać z poglądami, że elastyczność rynku pracy stwarza możliwość szybkiego przystosowania się do zmian warunków rynkowych i technologii [12]. Ciekawą interpretację elastyczności rynku pracy proponuje Z. Wiśniewski, który wyróżnia elastyczność w ujęciu makroekonomicznym oraz mikroekonomicznym. Elastyczność w ujęciu makroekonomicznym definiuje on jako sposób osiągania równowagi na rynku pracy, w odróżnieniu od elastyczności mikroekonomicznej, rozumianej jako wykorzystanie przez decydentów możliwości dostosowawczych przedsiębiorstw w zakresie polityki personalnej [20].

Należy nadmienić, że wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wdrażania elastycznych form zatrudnienia powodują nierównomierne uelastycznianie organizacji czasu pracy. Poza czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, z których większość wpływa pozytywnie na ten proces, jednym z głównych czynników konfliktu i kompromisu jest kwestia godzenia pracy zawodowej z życiem i funkcjami pozazawodowymi pracowników. Należy sądzić, że w tym obszarze w niedługim czasie nastąpi poprawa, ponieważ Unia Europejska uważa to zagadnienie za priorytetowe w przyjętej polityce zatrudnienia i polityce społecznej.

Należy się zastanowić, jakie czynniki umożliwiły rozwój i wdrożenie w wielu podmiotach gospodarczych niestandardowych form zatrudnienia. Zapewne do najistotniejszych należy zaliczyć [13]:

- dynamiczny wzrost obrotu w handlu światowym,
- konieczność zwiększania produktywności czynnika ludzkiego,
- tendencja do upowszechniania elastycznych form zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej,
- możliwość radykalniejszego zwalczania bezrobocia,
- zmiana w mentalności polskich pracowników,
- serwicyzacja polskiej gospodarki (dynamiczny wzrost udziału sektora usług),
- rozwój społeczeństwa informacyjnego (rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych),
- indywidualizacja relacji między firmą a pracownikiem,
- wzrost kompetencji pracowników,
- wzrost kultury organizacyjnej.

Celem artykułu jest ukazanie, jak dokonujące się w ostatnim dwudziestolecu przeobrażenia związane ze zmianami systemowymi zarówno w kraju, jak i w szerszym otoczeniu wpływają na system pracy.

Należy zauważyć, że elastyczne formy zatrudnienia stanowią nowość na polskim rynku pracy, a obecna sytuacja, charakteryzująca się dynamicznymi zmianami ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi, powoduje, że zjawisko to spotyka się z coraz większym zainteresowaniem pracobiorców, pracodawców, i przedstawicieli publicznych służb zatrudnienia.

## 2. ELASTYCZNY CZAS PRACY

Wprowadzenie elastycznego czasu pracy wymagało opracowania dogodnego rozwiązania zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Jednak w bardzo wielu przedsiębiorstwach, zauważa się zalety i wady takiego systemu pracy (por. tabela 1).

Tabela 1. Zalety i wady elastycznych form zatrudnienia z punktu widzenia pracodawców i pracobiorców. Oprac. własne na podst. [1, 12]

Z punktu widzenia pracobiorców		Z punktu widzenia pracodawców	
zalety	wady	zalety	wady
1	2	3	4
wzrost możliwości zatrudnienia	brak skutecznej ochrony prawnej związanej z wynagradzaniem za pracę	zmniejszenie kosztów pracy przez ograniczenie obciążeń podatkowych i składek na ubezpieczenia społeczne	ograniczona możliwość kontroli wysiłku i uczciwości pracownika, np. przy zlecaniu pracy do wykonania w domu
możliwość wykonywania pracy u więcej niż jednego pracodawcy	obciążenie finansowe związane z koniecznością samodzielnego szkolenia i zdobywania niezbędnych umiejętności	redukcje kosztów funkcjonowania firmy lub kosztów tworzenia stanowisk pracy, np. przez wyeliminowanie lub ograniczenie kosztów wynajęcia lub utrzymania biura	krótkotrwały charakter relacji, który powoduje brak lub niski stopień utożsamiania się pracowników z firmą, co może obniżyć motywację do pracy
większa swoboda wyboru rodzaju i miejsca wykonywania pracy	małe możliwości zrzeszania się pracobiorców	bardziej efektywne dostosowanie stanu i struktury zatrudnienia do potrzeb firmy	konieczność częstszego wdrażania pracowników
możliwość dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb	brak pewności co do stałości i ciągłości otrzymywania zleceń pracy	ograniczenie kosztów i nakładów związanych z polityką personalną firmy (szkoleniami i rekrutacją pracowników)	trudności z ustaleniem adekwatnego wynagrodzenia

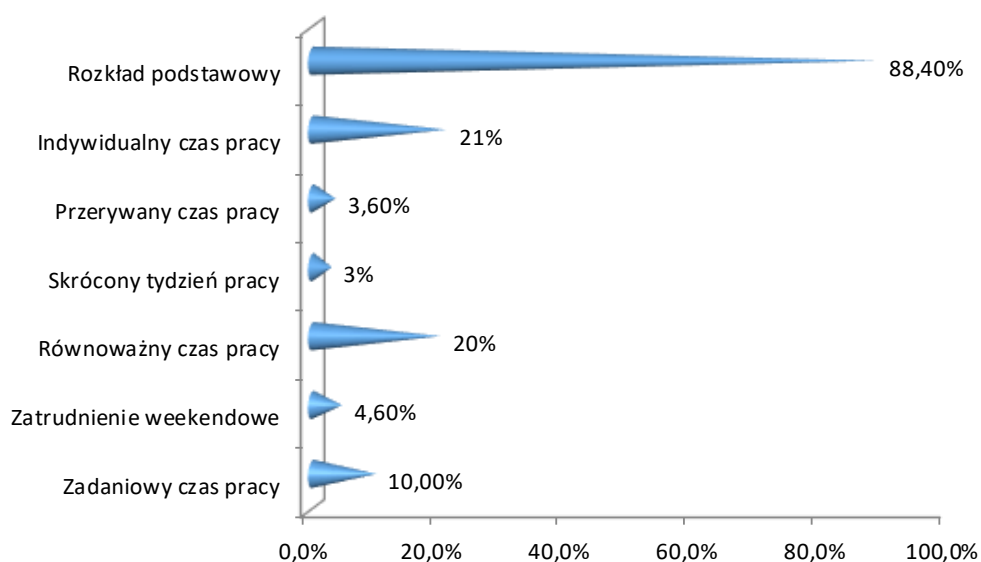
tabela 1 cd.

1	2	3	4
łatwiejsze godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym	brak możliwości korzystania z uprawnień pracowniczych, np. z prawa do urlopu	zmniejszenie obciążeń związanych z rozwiązywaniem stosunku pracy	brak gwarancji dla pracodawcy co do terminowości i jakości wykonania zleceń
utrzymanie kontaktu z rynkiem pracy, szczególnie przez osoby długotrwale bezrobotne	gorszy dostęp do szkoleń organizowanych przez pracodawcę	pełniejsze wykorzystanie potencjału zatrudnionych	brak gwarancji dla pracodawcy podjęcia się przez daną osobę wykonania kolejnych zleceń
zdobycie doświadczenia zawodowego, głównie przez osoby dopiero wchodzące na rynek pracy	ryzyko kolidowania pracy z życiem prywatnym, rodzinnym, np. przez wykorzystywanie miejsca zamieszkania do wykonywania zadań zawodowych	możliwość wykonania nietypowych, terminowych prac	–
większa indywidualna odpowiedzialność oraz niezależność w organizacji pracy	–	możliwość współpracy z wysoko wykwalifikowanymi specjalistami z różnych dziedzin	–
ułatwione łagodne wyjście z rynku pracy osób starszych	–	możliwość zatrudnienia pracowników z regionów, gdzie koszty pracy są niższe	–

Istnieje dużo form organizacji czasu pracy, które można zastosować w przedsiębiorstwach. Przeważa w nich tradycyjny system, w którym pracownicy rozpoczynają i kończą pracę o tej samej porze. Dzienny, tygodniowy i miesięczny wymiar czasu pracy jest sztywny. Nowe podejście do organizacji czasu pracy spowodowało odejście od tradycyjnego systemu pracy [18].

Korzystnym rozwiązaniem jest wprowadzenie zadaniowego czasu pracy, który polega na uzależnieniu wynagrodzenia od efektów. Pracownik może sam decydować, kiedy i jaką część powierzonych zadań wykona. Stosunkowo często różnicuje się godziny pracy (pracownicy wykonują wówczas swoje obowiązki na zmianach),

ale występuje również czas, kiedy wszyscy pracownicy muszą być obecni w pracy o jednakowej porze. Innym rozwiązaniem jest skompresowany czas pracy. System ten umożliwia ograniczenie liczby przepracowanych dni przez wydłużenie dziennego wymiaru czasu pracy. Zdarzają się przedsiębiorstwa, w których zarządzający uelastyczniają podejście do wyznaczonych zmian czasu pracy przez danie „wolnej ręki” pracownikom, którzy wspólnie ustalają zmiany i czas pracy lub wprowadzają możliwość rekompensowania przepracowanych nadgodzin dodatkowym czasem wolnym [19].



Rys. 1. Rodzaje elastycznego czasu pracy w wybranych przedsiębiorstwach regionu białostockiego. Oprac. własne na podst. [7]

Analizując rys. 1, należy zauważyć, że na Podlasiu w większości przedsiębiorstw jest stosowany tradycyjny rozkład czasu pracy, który charakteryzuje się pracą przez 5 dni w tygodniu po 8 godzin oraz jej rozpoczęciem i zakończeniem o stałej porze. Drugą najczęściej wybieraną formą jest indywidualny czas pracy, przyjmowany najczęściej na wniosek pracownika. Pracownicy ustalają, o której godzinie chcą rozpocząć i zakończyć pracę. Na podstawie danych opublikowanych przez PKPP Lewiatan dowiadujemy się, że zaledwie 2% spośród 375 badanych pracowników złożyło u pracodawcy wnioski o ustalenie indywidualnego czasu pracy. Zauważają oni jego zalety: możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, a także większą gwarancję zatrudnienia.

Tabela 2. Zalety i wady indywidualnego czasu pracy dla pracodawców.  
Oprac. własne na podst. [15]

Zalety		Wady	
Żadnych	29%	Żadnych	63%
Wzrost satysfakcji pracowników	25%	Trudno powiedzieć	14%
Ograniczenie kosztów zatrudnienia	20%	Koszty administracyjne	7%
Ograniczenie skali spadku zatrudnienia	12%	Konieczność przystosowania firmy i pracowników do nowej sytuacji	7%
Spadek rotacji kadr	12%	Koszty wynikające z obowiązków pracodawcy	5%
Poprawa organizacji i wydajności kadr	12%	Koszty stałe związane z administracją i kadrami	5%
Poprawa płynności finansowej firmy	8%	Wzrost rotacji kadr	5%
Wzrost kompetencji pracowników	8%	Wzrost kosztów zatrudnienia	3%
Żadnych	8%	Pogorszenie organizacji pracy	3%
Uniknięcie utraty płynności finansowej	7%	Spadek satysfakcji pracowników	3%
Zwiększenie przychodów firmy	5%	Spadek lub ograniczenie wzrostu zatrudnienia	2%
Ograniczenie kosztów zarządzania kadrami	5%		
Poprawa rentowności firmy	3%		

Znaczna część badanych nie widzi żadnych korzyści ani konsekwencji wynikających z takiego systemu pracy. W tabeli 2 przedstawiono zalety i wady indywidualnego czasu pracy dla pracodawców. Przykładowo, ograniczenie kosztów zatrudnienia o 20% powoduje wzrost kosztów administracyjnych o 7%, a ograniczenie skali spadku zatrudnienia o 12% prowadzi do przystosowania się firmy i pracowników do nowej sytuacji, co wiąże się ze wzrostem kosztów o 7%. Kolejny system polega na odpowiednim wydłużaniu i skracaniu dobowego czasu pracy w porównaniu z powszechnie obowiązującymi. Umożliwia to wyznaczenie dodatkowych wolnych dni w kolejnych tygodniach okresu rozliczeniowego [21]. Najmniejszą popularnością w wybranym obszarze analizy charakteryzuje się forma przerywanego czasu pracy i skróconego tygodnia pracy – wypowiedzi, odpowiednio, 3,6% i 3,0% respondentów.

### 3. TELEPRACA JAKO NOWA FORMA SYSTEMU PRACY

Rozwój techniki informacyjnej stwarza warunki dostępu do informacji klientom instytucjonalnym i prywatnym, niezależnie od lokalizacji geograficznej (cyfrowa technika połączeń umożliwia świadczenie usług nowych pod względem ilościowym i jakościowym). W konsekwencji wykonanie wielu rodzajów prac w ramach telepracy staje się możliwe dzięki dostępowi użytkownika do jednej lub do kilku usług telekomunikacyjnych.

Termin „telepraca” po raz pierwszy zastosował w 1972 r. J. Schoff na łamach gazety „Washington Post”. Pierwszą informację o zastosowaniu pracy zdalnej można odnotować w 1962 r., kiedy brytyjska firma The English FI Group wprowadziła tę koncepcję w celu ograniczenia fluktuacji kadr [18].

Telepraca wiąże się z zastępowaniem materii informacją. W obszarze IT można dostrzec rozwój wirtualizacji od pojedynczych urządzeń (przyporządkowanie fizycznej grupie dysków ich logicznego odpowiednika) przez całe maszyny wirtualne (*virtual machine*) aż do globalnych systemów przetwarzania chmurowego (*cloud computing*), które są eskalacją znanych wcześniej mechanizmów sfederowanych baz danych, klastrów lub systemów kratowych.

Prototypem wirtualnego przedsiębiorstwa jest grupa pracownicza (zadaniowa), której członkowie tworzą minisieć organizacyjną o nazwie „warstwa logiczna”. Jest ona niezależna od warstwy materialnej (infrastrukturalnej). W tak przyjętym modelu przedsiębiorstwa procesy informacyjne pełnią funkcję nadrzędną i integrującą wobec przepływów materiałowych, finansowych oraz parametrów czasoprzestrzennych jego obiektów. Wirtualizacja przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z cechą sieciowości (*networking*), która wynika z możliwości komunikacyjnych grupy pracowniczej, przyczyniając się do zmian typu struktury organizacyjnej. Według M. Goryni sieć jest sposobem koordynacji działań firm wchodzących w jej skład. W ramach sieci nie ma centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), a więzi są budowane według zasad obowiązujących na rynku. Charakteryzują się one szerokim spektrum (technologiczne, planistyczne, wiedza, społeczne, ekonomiczne, prawne) i podlegają ciągłym przeobrażeniom – jedne znikają i w ich miejsce pojawiają się nowe, inne natomiast ulegają modyfikacji. Więzy mają komplementarny charakter, co oznacza w praktyce, że działania firm w tym zakresie wzajemnie się uzupełniają [5].

Istnieją obecnie różne typy sieci: liniowa, funkcjonalna, sztabowo-liniowa, dywizyjonalna, projektowa, macierzowa itp. oraz ich różne odmiany: projektowo-liniowa czy tensorowa [23]. Wirtualizacja cechuje się przejściem od klasycznych struktur o charakterze funkcjonalnym do struktur zorientowanych procesowo (system Nadlera). W konsekwencji tworzymy zintegrowaną, elastyczną, wirtualną sieć wytwórczą (VMN – *virtual manufacturing network*). Tak ukształtowany nowy paradygmat organizacyjny oznacza łączenie w procesach informacyjnych także wirtualizującej się działalności poszczególnych pracowników, czego przejawem jest telepraca (por. tabela 3).

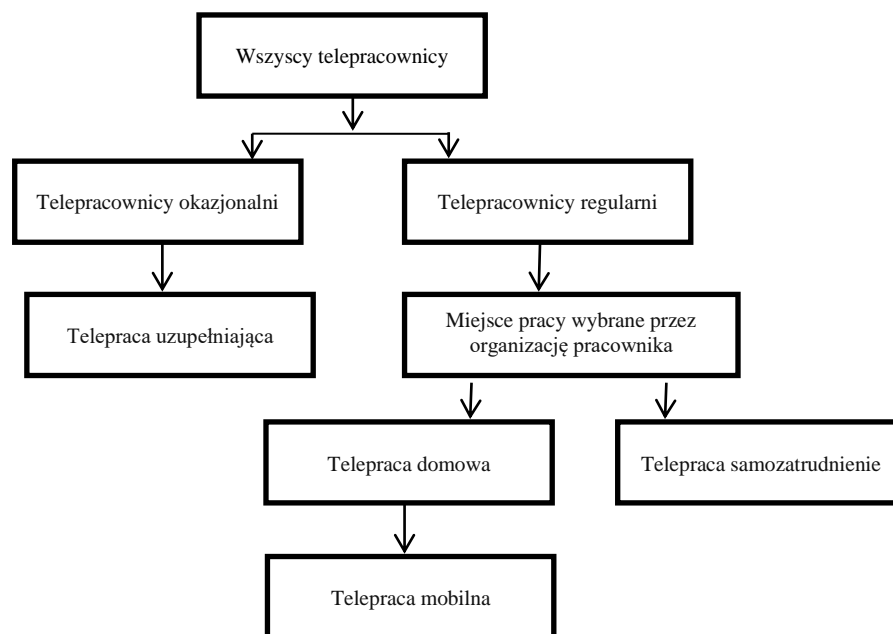
Tabela 3. Charakterystyka telepracy [23]

Cecha	Klasyczne stanowisko pracy	Stanowisko telepracy
Elastyczność miejsca pracy	sztywno definiowane miejsce pracy	teleinformatycznie limitowana niezależność pracy i jej miejsca
Elastyczność czasu pracy	sztywno definiowany czas pracy	organizacyjnie limitowana niezależność pracy i czasu jej wykonywania
Typ zatrudnienia	pełnoetatowe	wahania w obciążeniu zadaniami w ciągu doby/tygodnia/roku czy życiowego okresu aktywności zawodowej
Pracodawca	ciągłość pracy dla jednej firmy	praca procesowa, zadaniowa/kontraktowa jednocześnie dla wielu firm
Przydział zadań	sztywny (wąskie specjalizacje)	dynamiczny ( <i>ad hoc</i> )
Podnoszenie kwalifikacji	sterowanie przez pracodawcę	permanentne i indywidualne
Komunikacja interpersonalna	bezpośrednia, werbalna, lokalna	zdalna, elektroniczna, globalna (telekonferencje)
Ocena pracownika	sformalizowana, osobowościowa	wynikowa, pośrednia
Zespół pracowniczy	wynikający z hierarchii przedsiębiorstwa	wirtualny
Ubezpieczenia społeczne	powiązania z pracodawcą (np. emerytalne)	definiowane przez pracownika w ramach prawnych
Konsekwencje społeczne	niewielka liczba miejsc pracy w regionach słabo rozwiniętych	optymalizacja transportu (dojazdy pracownicze)

Można przyjąć za J.M. Nillesem, że telepraca polega na każdym rodzaju zastępowania podróży związanej z pracą przez technikę informacyjną (np. przez telekomunikację lub komputery), a więc na przemieszczaniu pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy [11, s. 31]. Tak więc telepraca odnosi się do organizowania alternatywnych sposobów wykonywania pracy, które wiążą się z wypieraniem form tradycyjnych przez szerokie zastosowanie nowoczesnych technik teleinformatycznych [18].

W praktyce można się spotkać z kilkoma rodzajami odmian telepracy świadczonej przez pracownika. I tak można wyszczególnić następujące jej odmiany [11] (por. rys. 2):





Rys. 2. Podział telepracowników i rodzaje telepracy [18]

- a) telepraca w domu (*home-based teleworking*),
- b) telepraca mobilna (*mobile telework*).
- c) telepraca nomadyczna (mobilna), którą wykonuje personel zarządzający, specjaliści lub serwisanci,
- d) satelickie centra telepracy,
- e) lokalne centra telepracy,
- f) mieszane formy telepracy,
- g) telechatki (*telocottage*),
- h) telewioski (rozwinięta koncepcja telechatki),
- i) telepraca zamienna,
- j) telepraca „zamorska” (praca wyprowadzona przez łącza poza teren własnego miasta, regionu lub kraju).

Ad (a) Telepraca w domu. Jest to forma polegająca na świadczeniu pracy wykonywanej w domu. Ten typ telepracy jest najpowszechniejszy i oznacza całkowite lub częściowe przeniesienie zadań roboczych do domu. Wykonuje się je w dwóch wymiarach: mikroekonomicznym i makroekonomicznym. W wymiarze mikroekonomicznym telepraca jest efektywniejsza, ponieważ umożliwia i pracodawcy, i pracownikowi znaczne obniżenie kosztów (wynajem lokalu, koszty przejazdu do i z pracy itp.), wykonywanie wielu zadań – w innej sytuacji byłoby to dla niego niedostępne, pracownik ma dostęp do osób – w innej sytuacji byłoby to niemożliwe. W wymiarze makroekonomicznym następuje znaczny wzrost wydajności pra-

cy, jak również są generowane pośrednie korzyści dla społeczeństwa, takie jak: oszczędność energii (dojazd do pracy, mniejsza powierzchnia biurowa zajmowana przez pracownika, mniejsze zanieczyszczenie środowiska, niższe koszty eksploatacji infrastruktury miejskiej itp.).

Ad (b) Praca w centrum satelickim różni się w wielu obszarach od tradycyjnej telepracy. Praca odbywa się w budynku biurowym, który jest własnością firmy lub jest wynajmowany. W pierwszym przypadku budynek, jak również zlokalizowane w nim pomieszczenia, będą lepiej zaprojektowane pod względem ergonomicznym. W drugim przypadku ujemną stroną centrów jest to, że do skutecznego ich funkcjonowania jest niezbędne odpowiednie ergonomiczne zaprojektowanie budynków i pomieszczeń pracy. W budynku wynajmowanym najczęściej pomieszczenia nie są tak dobrze przystosowane do predyspozycji psychofizjologicznych pracownika jak w budynkach macierzystych. Należy też zwrócić uwagę, że pracownicy wykonujący prace w telecentrach dokonali takiego wyboru, ponieważ mieszkają bliżej miejsca pracy niż głównego biura firmy. Również korzyści społeczne płynące z pracy w telecentrach są mniejsze niż korzyści z telepracy. O ile w miejscu zamieszkania pracownik ma duży wpływ na organizację pracy własnej, o tyle w centrach czas pracy podlega pewnym rygorom organizacyjno-prawnym. Mniejsze są także korzyści ze zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska, ponieważ pracownicy nadal dojeżdżają do pracy.

Ad (c) Lokalne centra telepracy. Analizując system pracy w lokalnym centrum telepracy, należy stwierdzić, że istnieje wiele podobieństw między lokalnym a satelickim centrum telepracy. Niemniej należy wskazać kilka korzyści, którymi nie charakteryzował się system pracy w centrach satelickich. Do takich korzyści należy zaliczyć m.in. możliwość wspólnego korzystania z usług telekomunikacyjnych, z dużych komputerów, stołówek, systemów ochrony obiektów itp. Oszczędności wynikają również stąd, że takie centra są położone w pobliżu miejsc zamieszkania pracowników, którzy udają się do pracy pieszo, korzystają z komunikacji miejskiej lub rowerów. Do ujemnych stron centrów lokalnych należy zaliczyć mniejszą możliwość sprawowania kontroli nad pomieszczeniami biurowymi, a więc zapewnienia bezpieczeństwa pracujących tam osób i mienia.

Ad (d) Mieszane formy telepracy. Idea tego systemu pracy sprowadza się do tego, że przykładowo telepracownicy dzielą swój czas pracy na pracę w domu, w centrali, w centrum satelickim lub w lokalnym centrum telepracy. Analizując ten system pracy, należy stwierdzić, że jest on bardzo elastyczny, ponieważ pracownicy mogą w zależności od potrzeb pracodawcy część czasu spędzać w zakładzie pracy, a telepracę mogą wykonywać w godzinach porannych lub popołudniowych, dojeżdżając do biura bądź z biura poza godzinami szczytu komunikacyjnego.

Ad (e) Telechatki. Jest to specyficzny rodzaj telecentrów, które mogą być organizowane w salach szkolnych lub np. w specjalnie przygotowanych lokalach na wsi. W miejscach tych istnieje dostęp do technik informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwiających pracę w sieci; określa się je często jako kawiarenki internetowe [1].

Ad (f) Telepraca zamienna – opiera się na regularnej wymianie miejsc pracy w biurze i w domu, np. trzy dni pracy w domu, a dwa w biurze (3+2), cztery w domu i jeden w biurze (4+1).

Ad g) Telepraca mobilna – nomadyczna, charakterystyczna dla pracowników, którzy wykonują obowiązki zawodowe, przemieszczając się przez większość czasu. Telepracownicy pracują poza siedzibą firmy, ale nie u siebie w domu. Dotyczy to takich pracowników, jak serwisanci i specjaliści wykonujący usługi u klienta wspomagani techniką teleinformatyczną [18].

Dokonywane analizy i obserwacje wskazują jednoznacznie na wiele korzyści z telepracy zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. Należy tutaj wskazać m.in.:

- wzrost produktywności czynnika ludzkiego,
- niższe wskaźniki fluktuacji i rotacji zatrudnionych,
- efektywniejsze wykorzystanie pomieszczeń biurowych,
- niższe koszty pracy,
- bardziej elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi i firmą,
- wyższy poziom partycypacji pracowników w zarządzaniu,
- mniejsze zanieczyszczenie środowiska naturalnego,
- mniejsze zużycie energii.

Telepraca ma również wady, do których należy zaliczyć: tendencję do wydłużania czasu pracy, brak możliwości nawiązywania więzi z innymi współpracownikami, pracę w samotności i izolacji, mniejsze możliwości awansu pionowego i poziomego. Pojawia się również problem oddzielenia życia zawodowego od rodzinnego [20].

Należy zdawać sobie sprawę, że z efektywnego wdrażania systemu opartego na idei telepracy wynika wiele zagrożeń. Uniknięcie tego rodzaju sytuacji wymaga od kadry zarządzającej przeprowadzenia rekrutacji mającej na celu staranne dobranie telepracowników. Ważne jest również stworzenie godziwych warunków pracy, a więc odpowiedniego systemu motywacyjnego wykorzystującego wiedzę na temat potrzeb pracowników, jak również warunków technicznych i telekomunikacyjnych.

Przebieg rekrutacji telepracowników różni się od klasycznego sposobu doboru pracowników. W omawianym przypadku proces rekrutacji można podzielić na dwie części – pierwsza polega na zbadaniu poszczególnych czynności składających się na treść pracy, druga – na ocenie psychologicznych i behawioralnych aspektów pracy.

Przed przystąpieniem do rekrutacji należy się upewnić, czy istnieje opis stanowiska pracy, które ma zostać obsadzone [9]. Następnie należy na podstawie opisu wymagań na danym stanowisku pracy utworzyć profil wymagań wobec kandydata. Ważnym zagadnieniem jest więc analiza pracy, której wynikiem winno być określenie zadań nadających się do wykonywania przez telepracowników. Należy więc podjąć decyzję, czy dana praca może być zorganizowana w systemie telepracy, a więc przeanalizować wymagania natury organizacyjno-technicznej dotyczące warunków i miejsca jej wykonywania.

Na każdą pracę składa się zbiór zadań do wykonania. W odniesieniu do telepracownika należy przeanalizować, które czynności może on skutecznie wykonywać w domu, a które z nich winny być wykonywane przykładowo w biurze lub w centrum telepracy. Schemat takiej analizy ukazano w tabeli 4.

Tabela 4. Analiza zadań na stanowisku pracy [11]  
(w kolumnie 2 zobrazowano poziom znaczenia zadań)

Rodzaj zadań	Znaczenie na stanowisku pracy	Nadaje się do wykonywania			
		tylko w tradycyjnym biurze	w centrum telepracy	częściowo w domu	w pełnym wymiarze w domu
1	2	3	4	5	6
Liczne bezpośrednie kontakty z innymi	-----	najlepsze rozwiązanie	zależy, gdzie się znajdują inni	słabo	nie do przyjęcia
Liczne kontakty bezpośrednie, które można kumulować	-----	doskonale	doskonale	od „dobrze” do „doskonale”	od „dostatecznie” do „doskonale”
Liczne kontakty za pośrednictwem telekomunikacji	-----	doskonale	doskonale	doskonale	od „dobrze” do „doskonale”
Zadania rozdrobione, wiele sytuacji awaryjnych wymagających koordynacji	-----	od „dobrze” do „doskonale”	od „dobrze” do „doskonale”	od „dostatecznie” do „dobrze”	od „dostatecznie” do „słabo”
Zadania rozdrobione, często wymagające dużej koncentracji	-----	słabo	od „dobrze” do „dostatecznie”	od „dobrze” do „doskonale”	od „dobrze” do „doskonale”
Wymagające dużej koncentracji, średnio- lub długookresowe	-----	słabo	od „słabo” do „dobrze”	doskonale	doskonale
Wymagające fizycznego dostępu do specjalnych, umiejscowionych zasobów	-----	doskonale	doskonale	dobrze, jeżeli można kumulować dostęp	słabo

tabela 4 cd.

1	2	3	4	5	6
Związane z poufnymi informacjami, wymagającymi fizycznego zabezpieczenia	-----	doskonale	od „dobrze” do „doskonale”	od „dobrze” do „słabo”	słabo
Związane z poufnymi informacjami, które można łatwo chronić (np. przez zaszyfrowanie)	-----	doskonale	doskonale	od „doskonale” do „dobrze”	od „doskonale” do „dobrze”
Razem	-----				

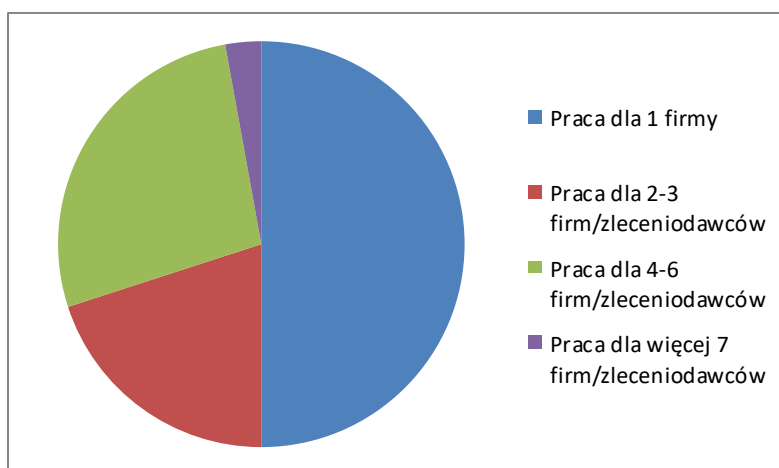
Z analizy informacji ujętych w tabeli 4 wynika, że do danej pracy najbardziej nadaje się to miejsce, dla którego suma punktów w odpowiedniej kolumnie tabeli jest największa. Niektóre prace charakteryzują się takim rodzajem zadań, że powinny być wykonywane w tradycyjnym biurze. Niemniej wiele prac na podstawie punktacji można zakwalifikować do pozostałych kolumn. W rzeczywistości sytuacja jest taka, że wiele prac można przypisać do wielu kategorii.

Rekrutacja grupy telepracowników spośród pracowników etatowych odbywa się na podstawie referencji uzyskiwanych od pracodawców, ilości i jakości wykonywanych zleceń lub długości trwania współpracy ze zleceniodawcą. Ważnym czynnikiem doboru pracowników jest rodzaj składanych ofert. Im oferta jest mniej atrakcyjna pod względem proponowanego wynagrodzenia, tym szansa jej uzyskania jest większa i odwrotnie.

Istotną kwestią jest świadczenie pracy dla wielu zleceniodawców. Badania przeprowadzone przez E. Stroińską wykazały, że telepraca jako elastyczna forma pracy umożliwia wykonywanie jej dla wielu pracodawców. Najwięcej telepracowników świadczy swoje usługi dla dwóch lub trzech zleceniodawców, nieco mniej dla czterech, pięciu lub sześciu [18] (por. rys. 3).

Ważnym zagadnieniem jest specyficzny sposób świadczenia pracy w tej postaci, łamiący tradycyjne połączenie czasoprzestrzeni i wymagający innych struktur organizacyjnych. Struktury organizacyjne służące telepracy muszą uwzględniać zastępowanie specjalizacji funkcjonalnej, opartej na tworzeniu komórek organizacyjnych, specjalizacją o charakterze przedmiotowym. Jeżeli większość zadań będzie wykonywana jako telepraca, organizacja może przyjąć strukturę sieciową, eliminując tym samym strukturę hierarchiczną. Takie rozwiązania, mniej sformalizowane, nie ograniczają inicjatywy i samodzielności wykonawców. W takiej sytuacji pracownicy opanowują umiejętność podejmowania ryzyka, decydowania i korzystania z profesjonalnej wiedzy [18].

Przedstawione refleksje na temat kształtowania się systemu pracy w społeczeństwie informacyjnym mają walor zarówno teoretyczny, jak i praktyczny, i są aktualne w obecnej dobie dynamicznie rozwijającej się gospodarki światowej. Zagadnienie to jest skomplikowane i wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia na tę kwestię, przez pryzmat takich dziedzin wiedzy, jak polityka społeczna, ekonomika pracy, ergonomia, czy też socjologia.



Rys. 3. Telepracownicy pracujący dla wielu firm [16]

Tak więc podjęto jedną z wielu kwestii, a mianowicie kształtowanie się systemu pracy w organizacjach gospodarczych. Jest to zagadnienie ważne, gdyż niewłaściwe kształtowanie warunków funkcjonowania systemu pracy (ekonomiczno-społecznych, ergonomicznych, czy też ekologicznych), może spowodować nieodwracalne straty nie tylko na szczeblu podmiotu gospodarczego, ale również w skali makroekonomicznej.

#### 4. SKRACANIE CZASU PRACY

Dokonujące się w gospodarce przekształcenia w kierunku społeczeństwa informacyjnego, postęp technologiczny oraz zjawiska globalizacji determinują relacje między czasem wolnym i czasem trwania pracy. Przeprowadzone doświadczenia w zakresie organizowania procesu pracy wykazały, że w nowoczesnych społeczeństwach przemysłowych przejawia się powszechna tendencja do skracania czasu pracy, która z reguły idzie w parze ze wzrostem wydajności pracy i produkcji.

Skracanie czasu pracy, a tym samym wydłużenie czasu wolnego, spowodowane jest wieloma czynnikami, m.in. takimi jak:

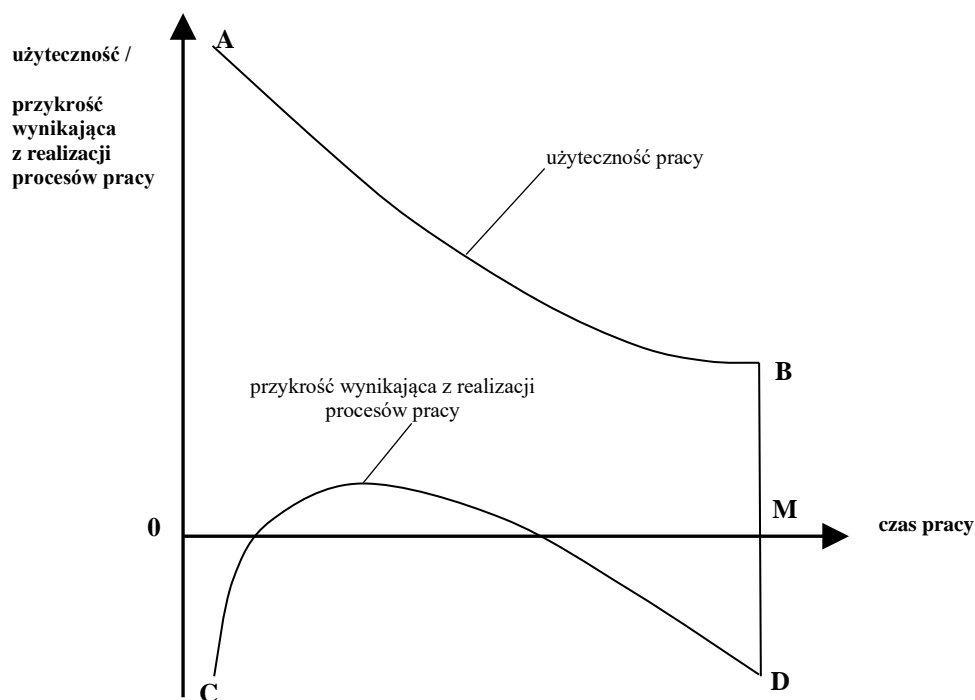
- ograniczanie dziennego wymiaru czasu pracy; do połowy XIX w. kwestia ta nie była regulowana przez prawo, a czas pracy w ciągu dnia wynosił 12–16 godzin; rozwiązania legislacyjne obserwujemy dopiero po I wojnie światowej, kiedy

wprowadzona została tzw. „zasada trzech ósemek” (8 godzin pracy, 8 godzin wypoczynku, 8 godzin snu);

- ograniczenie liczby dni pracy w ciągu tygodnia – w Polsce to rozwiązanie zostało wprowadzone w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia;
- wydłużanie płatnych urlopów wypoczynkowych; rozwiązanie to upowszechniło się pod koniec lat 30. XX w.;
- skracanie liczby lat pracy spowodowane nowoczesnym ustawodawstwem emerytalnym, jak również rozszerzaniem dostępności usług oświatowych oraz wydłużeniem obowiązkowego czasu edukacji.

Rozpatrując kwestię maksymalizacji użyteczności czasu pracy i czasu wolnego, należy ją odnieść do dwóch podejść: hedonistycznego i prakseologicznego. W świetle pierwszego podejścia maksymalizacja użyteczności interpretowana jest w kategoriach psychologicznych jako przyjemność, zadowolenie. W prakseologii uznaje się, że maksymalizacja użyteczności jest najlepszym zapewnieniem osiągnięcia celu działalności gospodarczej [16].

W naszych rozważaniach przyjmujemy podejście hedonistyczne za W. Jevonsem, który wskazuje na rekompensatę przykrości (jaką człowiek odczuwa, podejmując pracę) przyszłym zadowoleniem z płacy. Przykrość spowodowana koniecznością podjęcia pracy rośnie w sposób proporcjonalny do czasu pracy, natomiast zmniejsza się użyteczność, wyrażona przez płacę (por. rys. 4).



Rys. 4. Zależność między użytecznością pracy a czasem pracy według W. Jevonsa [6]

Krzywa oznaczona na rys. 4 literami A i B obrazuje użyteczność pracy, która wraz ze wzrostem czasu pracy maleje. Analizując wzrost czasu pracy, zauważamy, że maleje użyteczność uzyskiwanych jednostek płacy, nawet w sytuacji, gdy rosną zarobki. Krzywa CD obrazuje przykrość wynikającą z procesu pracy. W początkowej fazie dnia ma ona wartość ujemną, w miarę jego upływu przykrość ustępuje, zmieniając się okresowo w przyjemność, aby na końcu dnia zmienić się w przykrość. Na krzywej CD występuje przegięcie ukazujące istnienie nadwyżki użyteczności nad przykrością (dodatnia użyteczność), co stanowi zachętę do pracy. Analizując zależności pomiędzy krańcową przykrością spowodowaną pracą (odcinek DM) a krańcową jej użytecznością (odcinek BM), można zauważyć, że tworzy się równowaga, której odpowiada proporcja podziału czasu na czas pracy i czas wolny. Osoby pracujące zarobkowo dokonują wyboru między czasem pracy a czasem wolnym, określając takie proporcje między nimi, aby krańcowa użyteczność ostatniej roboczogodziny zrównała się z krańcową oceną wartości godziny czasu wolnego [3, 4].

Skracanie czasu pracy może mieć wymiar godzinowy, dzienny, tygodniowy, miesięczny lub roczny, lub też może się odnosić do całego życia pracownika. W większości krajów obowiązuje 40-godzinny tydzień pracy, a od połowy lat 70. XX w. dąży się do skracania tygodniowego czasu pracy do 36 lub 35 godzin. Szczególne znaczenie ma wprowadzenie pięciodniowego tygodnia pracy. To rozwiązanie ma duże walory zarówno społeczne, jak i ekonomiczne. Ze społecznego punktu widzenia uzyskanie dodatkowego dnia wolnego oprócz niedzieli jest wysoko cenione przede wszystkim przez pracujące zawodowo kobiety, które mogą ten dzień przeznaczyć na prace związane z gospodarstwem domowym i opieką nad dziećmi.

Z ekonomicznego punktu widzenia skrócenie dziennego lub tygodniowego czasu pracy prowadzi do intensyfikacji wysiłku i wzrostu wydajności pracy. Fizjologiczne rozłożenie wysiłku na mniejszą liczbę godzin dziennie lub mniejszą liczbę dni w tygodniu pozwala na przyjęcie szybszego lub bardziej równomiernego rytmu pracy przez eliminację tzw. mimowolnych przerw organizowanych przez robotników przy dłuższym dniu lub tygodniu pracy.

Skracanie czasu pracy może występować w skali miesięcznej i odnosić się do określonej grupy pracowników, którzy korzystają z tego przywileju. Wolny dzień lub wolne dni w miesiącu może otrzymać pracownica zatrudniona w pełnym wymiarze czasu pracy prowadząca własne gospodarstwo domowe, pod warunkiem, że jest zamężna, ma dzieci do lat 18, bądź też do gospodarstwa domowego należą potrzebujący opieki członkowie rodziny. Jest to tzw. dzień pracy domowej (*Hausarbeitstag*), który może również uzyskać mężczyzna – samotny ojciec bądź mąż sprawujący opiekę nad żoną. Podobne rozwiązanie występuje również w Polsce, z tym że wymiar czasu wolnego, jaki może uzyskać matka, wynosi 2 dni w roku.

Najdłuższą skalą, w jakiej można rozpatrywać skracanie czasu pracy, jest skala całego życia. Z problematyką tą wiąże się wprowadzenie elastycznej granicy wieku emerytalnego. W niektórych zakładach pracy w takich krajach, jak Francja, Wielka Brytania, Szwecja, RFN stosuje się elastyczny system wydłużania czasu wolnego



przez skracanie czasu pracy, począwszy od pewnego wieku, np. od 60 lat. Dla przykładu, we francuskiej firmie Turbomeca od 10 lat stosowany jest system oparty na założeniu, że w okresie od 60. do 62. roku życia pracownik otrzymuje pełne wynagrodzenie przy 75% czasu pracy, od 62. do 64. roku życia – pełne wynagrodzenie przy 50% czasu pracy, a od 64. do 65. roku życia – pełne wynagrodzenie przy 0% czasu pracy. Inną drogą rozwiązywania problemu skracania czasu pracy w okresie znacząco poprzedzającym przejście pracowników na emeryturę jest wydłużenie płatnych urlopów wypoczynkowych i długoterminowych – tzw. model Maynesa, stosowany w Australii, oraz system o nieco zmienionym kształcie, znany pod angielską nazwą *Sabbaticals* [13]. Wymienione przykłady ukazują dążenie do poszukiwania różnych rozwiązań korzystnych dla zakładu pracy i pracowników, u podstaw których leżą względnie trwałe czynniki związane z wartościami i celami zyskującymi na znaczeniu we współczesnym społeczeństwie. Należą do nich m.in. dążenie do większej swobody jednostki w gospodarowaniu swoim czasem, w tym również i czasem pracy, pragnienie uwzględniania w szerszej mierze indywidualnych właściwości psychofizycznych jednostek oraz właściwych im sytuacji życiowych. Na możliwość, zakres i tempo realizacji tych tendencji w formie różnych rozwiązań organizacyjnych będą oddziaływać m.in.: sytuacja społeczno-gospodarcza danego kraju, stan istniejącej i przewidywanej koniunktury gospodarczej, lub też sytuacja na rynku pracy.

## 5. PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU

Praca wykonywana w niepełnym wymiarze godzin jest bardzo częstą nietypową formą zatrudnienia. W kodeksie pracy nie określa się jej szczegółowo. Definiuje się natomiast maksymalny dzienny (8 godzin) oraz tygodniowy (40 godzin) limit czasu pracy. Praca wykonywana jest w mniejszym wymiarze czasu w stosunku do modelu tradycyjnego. Wymiar ten najczęściej określa się za pomocą ułamków ( $1/2$ ,  $3/4$ ) podstawowego czasu pracy). Wymiar ten powinien być ustalony i dogodny zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. W umowie zawartej na tych warunkach należy określić liczbę godzin oraz konkretne dni, w których pracownik oddaje się do dyspozycji pracodawcy [13]. Należy w niej także podać limity godzin, powyżej których pracownikowi przysługuje wynagrodzenie za nadliczbowy czas pracy. Zgodnie z obowiązującym zakazem dyskryminacji osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze na tych samych stanowiskach co osoby zatrudnione w pełnym wymiarze muszą mieć zapewnione te same warunki pracy. W przypadku niepełnoetatowców stosuje się proporcjonalność co do wynagrodzenia czy urlopu. Można wyróżnić następujące modele pracy niepełnoetatowej [20]:

- wykonywana w niepełnych godzinach każdego dnia,
- wykonywana w określonych dniach w pełnym wymiarze (pozostałe dni wolne),
- wykonywana w wybranych dniach i w elastycznych godzinach.

Praca na niepełnym etacie jest rozpowszechniona wśród pracujących mężatek, pracowników w podeszłym wieku, jak również wśród tych, którzy dopiero rozpoczynają aktywność zawodową. Taki system pracy jest bardzo ważnym elementem gospodarki rynkowej, ponieważ zmniejsza poziom bezrobocia. W IV kwartale 2013 roku grupa niepełnozatrudnionych liczyła 371 tysięcy osób. Są to osoby, które nie pracują w pełnym wymiarze godzin, a mogłyby i chciałyby pracować dłużej [7].

Pracodawcy zatrudniający pracowników w niepełnym wymiarze godzin mogą łatwo dostosowywać warunki pracy do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Pracownik zatrudniony w takim systemie musi się liczyć z mniejszym wynagrodzeniem oraz z mniejszą liczbą przysługujących mu dni urlopu. Z pewnością dodatnią cechą jest szansa aktywizacji zawodowej tych osób, które z różnych przyczyn życiowych nie mogą pracować w tradycyjnym systemie pracy. Praca na niepełny etat jest na pewno jedną z nietypowych form zatrudnienia, lecz nie w każdym przypadku można ją nazwać elastyczną.

W gospodarce można wyróżnić trzy systemy pracy niepełnoetatowej:

- dzielenie pracy,
- dzielenie miejsca pracy,
- praca w niepełnym wymiarze godzin zamiast urlopu wychowawczego.

Istnieją dobre i złe strony tych systemów. Z jednej strony, stosując je, należy w niektórych przypadkach wprowadzić diametralne zmiany w organizacji pracy firmy, ograniczając konieczność ponoszenia kosztów związanych ze zwalnianiem i zatrudnianiem kolejnych osób. Pracownicy otrzymują mniejsze wynagrodzenie, ale zachowują aktywność zawodową i świadczenia społeczne.

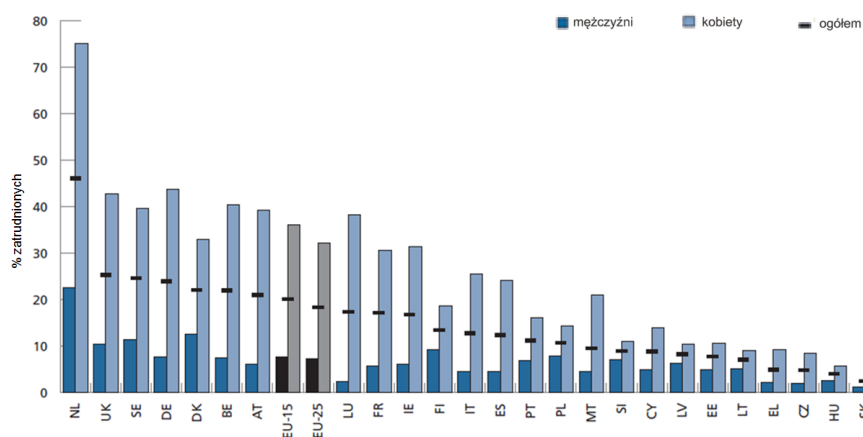
Dzielenie pracy (ang. *work-sharing*) jest związane z okresową redukcją czasu świadczenia pracy: praca, która ma być wykonywana przez pewien zespół, zostaje podzielona między wszystkich zatrudnionych pracowników. Niestety, automatycznie zmniejsza się wysokość ich wynagrodzenia. Rozwiązania takie są stosowane, gdy przedsiębiorstwo chce uniknąć zwolnień i gdy zamówienia na produkowane dobra są mniejsze.

Dzielenie miejsca pracy (ang. *job-sharing*) polega na podzieleniu obowiązków na danym stanowisku pracy między minimum dwie osoby. Dzieli się wtedy czas potrzebny na wykonanie zadań, ale również wynagrodzenie i inne świadczenia. W treści umowy o dzieleniu miejsca pracy zamieszcza się informacje o ryczałtowym wynagrodzeniu pracowników, o wzajemnych zastępstwach, które są obowiązkiem, a także o wymiarze czasu pracy. Ta forma zatrudnienia przynosi korzyści pracodawcy, ponieważ nie musi się on martwić, że zadania nie zostaną wykonane np. ze względu na nieobecność pracownika, obowiązuje bowiem odpowiedzialność za efekty pracy i pozostałe osoby będą musiały te zadania wykonać.

Jest to forma umożliwiająca przetrwanie firmy w ciężkich chwilach oraz utrzymanie w ciągłej aktywności zawodowej sprawdzonych i wykwalifikowanych pracowników. Aby pracodawca mógł zastosować formę dzielenia pracy, musi podpisać z pracownikami porozumienie, zgodnie z którym zmienia się lub wypowiada

dotychczasowe warunki pracy i kwoty wynagrodzenia; podaje się w nim także informację o zmniejszonym wymiarze czasu pracy.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy jako zastępstwo urlopu wychowawczego umożliwia godzenie obowiązków zawodowych z opieką nad małym dzieckiem. Forma ta jest dostępna tylko dla osób z minimum 6-miesięcznym stażem pracy oraz wychowujących dziecko, które nie ma ukończonych 4 lat. Pracownik taki musi skierować do pracodawcy wniosek o zmniejszenie wymiaru czasu pracy w okresie, w którym ma prawo do skorzystania z urlopu wychowawczego. Pracodawca nie ma prawa odmówić przyjęcia takiego wniosku, jeżeli zmniejszenie to nie ma być większe niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy [12].



Rys. 5. Niepełnowymiarowe zatrudnienie w krajach UE według płci w 2005 r. [5]

Tabela 5. Zalety i wady pracy w niepełnym wymiarze godzin. Oprac. własne na podst. [10]

Zalety		Wady	
Więcej czasu dla rodziny	69%	Ograniczenie zdolności kredytowej	59%
Więcej czasu wolnego dla siebie	61%	Niższe zarobki	57%
Możliwość pracy dla kilku pracodawców	59%	Brak możliwości awansu	38%
Możliwość wykonywania pracy mimo ograniczeń	48%	Ograniczenie kontaktu z ludźmi	29%
Mniejszy stres	34%	Większy stres	22%
Możliwość uzyskania większych zarobków	38%	Więcej pracy	21%
Nie sprecyzowano / brak korzyści	6%	Gorsze stosunki z przełożonymi	15%
		Mniej wolnego czasu	14%
		Nie widzę żadnych konsekwencji	9%

Z rysunku 5 jednoznacznie wynika, że w krajach Unii Europejskiej w 2005 r. niepełnoetatowe zatrudnienie dominowało wśród kobiet. Ta forma zatrudnienia największą popularnością cieszy się w Holandii, Niemczech i Wielkiej Brytanii.

Analizując powyższe dane, można zauważyć, że ankietowani dostrzegają wiele zalet zatrudnienia na niepełnym etacie, m.in. mogą więcej czasu spędzić z rodziną, mają więcej czasu wolnego, który mogą poświęcić na odpoczynek lub hobby, oraz widzą szansę świadczenia pracy dla kilku pracodawców. Niestety, nieuniknione są też negatywne skutki takiej formy zatrudnienia; najbardziej dotkliwe to ograniczenie lub brak zdolności kredytowej.

## 6. UWAGI KOŃCOWE

W artykule scharakteryzowano nowe tendencje w kształtowaniu systemu pracy, zwracając w szczególności uwagę na takie zagadnienia, jak: czynniki determinujące system pracy, elastyczny czas pracy, telepraca jako nowa forma systemu pracy, skracanie czasu pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu.

Elastyczne formy zatrudnienia stanowią nowość na polskim rynku pracy. Zjawisko to spotyka się z coraz większym zainteresowaniem ze strony pracobiorców, pracodawców oraz publicznych służb zatrudnienia. Należy zdawać sobie sprawę, że mają one zalety i wady zarówno z punktu widzenia pracodawców, jak i pracobiorców. Do elastycznych systemów pracy zalicza się zadaniowy czas pracy, skompresowany czas pracy, indywidualny czas pracy, przerywany czas pracy, nierównoważny czas pracy, skracanie czasu pracy, czy też weekendowy czas pracy. Na coraz większą skalę jest obecnie wdrażany system o nazwie „telepraca”. Ważna jest kwestia zwrotu inwestycji w telepracę; po stronie nakładów znajdują się bowiem koszty jednorazowej inwestycji, koszty operacyjne oraz koszty kapitału.

Coraz powszechniej stosuje się obecnie skracanie czasu pracy. Może ono następować w wymiarze godzinowym, dziennym, a także w skali całego życia pracownika. System ten jest najbardziej rozpowszechniony w Holandii oraz w Szwecji. W Polsce ten rodzaj organizacji pracy jest mniej popularny.

Wymienione przykłady są rozwiązaniami korzystnymi dla zakładu pracy i pracowników, gdyż ich podstawą są wartości i cele zyskujące na znaczeniu we współczesnym społeczeństwie.

## LITERATURA

- [1] Bąk E., Biblioteka monitora prawa pracy. Elastyczne formy zatrudnienia, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [2] Bednarski M., Machol-Zajda L., Telepraca, w: Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
- [3] Bombol M., Ekonomiczny wymiar czasu wolnego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

- [4] Bombol M., Czas wolny jako kategoria diagnostyczne procesów rozwoju społeczno-gospodarczego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- [5] Cornell University ILR School 2006, s. 42.
- [6] Gorynia M., Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007.
- [7] GUS, Mały rocznik statystyczny 2014.
- [8] Jevons W., The Theory of Political Economy, Macmillan, London 1970.
- [9] Kalinowski M., Rekrutacja kandydatów do pracy, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2007,
- [10] Kwiatkowski E., Bezrobocie. Podstawy teoretyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 127.
- [11] Nilles J.M., Telepraca – Strategia kierowania wirtualną załogą, WNT, Warszawa 2003, s. 41.
- [12] Obserwatorium Dolnośląskiego Rynku Pracy i Edukacji, 2013, s. 138.
- [13] Olszewski J., System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, 2013, s. 5, 53
- [14] Piotrowski B., Elastyczne zatrudnienie, czyli jak pogodzić aktywność zawodową z obowiązkami macierzyńskimi, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
- [15] PKPP Lewiatan 2011 (materiały informacyjne).
- [16] Puciato D., Ekonomiczne aspekty czasu wolnego, w: Young Sports Science of Ukraine, V. 4., s. 166-171.
- [17] Rozkwitalska M.: Zarządzanie międzynarodowe, Difin, Warszawa 2007, s. 184-185.
- [18] Stroińska E., Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną. Poltex, Warszawa 2012, s. 72.
- [19] Ulatowska M., Przyczyny rozwoju elastycznych form zatrudnienia w Polsce, <http://www.doradca-zawodowy.pl/index2> (dostęp: 22.08.2012).
- [20] Walczyna A., Łucjan I., Postęp techniczny a humanizacja pracy, Postęp Nauki i Techniki, 2012, nr 12, s. 190-198.
- [21] Wiśniewski Z.: Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej, Wyd. UMK, Toruń 1999.
- [22] Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku 2007, s. 112-128
- [23] Zawadzka L., Badurek J., Łopatowska J., Inteligentne systemy produkcyjne. Algorytmy, koncepcje, zastosowania, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2012, s. 17.

## NEW TRENDS IN SHAPING WORK SYSTEMS

### Summary

The aim of this article is to show how system changes determined by the transformation process, which took place in the last two decades in the country and the wider environment, affect the work system. The substantive construction of this article is subordinated for this purpose. In the first part of the paper ten factors that have the greatest impact on the work system are presented. In the second section, issues are discussed connected with a flexible working time, paying particular attention to individual and task working time. In the next,

third part of the article, teleworking as a new form of a labour system is characterized. In the fourth part of the paper, changes that occur between free time and working time (shortening of work time) are discussed. The consequence of shortening working time is a part-time job. At last, in the sixth part of the article beneficial solutions for organizations and employees, that are the results of transformations in the work system, are indicated.