

# Elastyczne formy pracy



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

„Sylwia Styl” Gerard Tałach Sp. J.

# Elastyczne formy pracy

**Studium przypadku branży odzieżowej**

*sylwia*  
STYL

Kraków 2007

## Partnerstwo na Rzecz Rozwoju

„Kompromis na rynku pracy  
– innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet”



Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU



*sylvia*  
STYL

Publikacja została zrealizowana w ramach projektu „Kompromis na rynku pracy  
– innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet”.

Redakcja: Joanna Plizga  
Sylwia Styl G. Tałach Spółka Jawna

Korekta: Paulina Górską

Projekt graficzny: Renata Surowiec

© Sylwia Styl, PLinEU, 2007

# Spis treści

|             |   |
|-------------|---|
| Wstęp ..... | 7 |
|-------------|---|

## Rozdział 1

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Elastyczne formy pracy ..... | 9 |
|------------------------------|---|

## Rozdział 2

|   |    |
|---|----|
| Warunki zatrudnienia w polskich firmach odzieżowych ..... | 11 |
| 2.1 Jaka forma zatrudnienia .....                         | 12 |
| 2.2 Wymagane kompetencje pracownika .....                 | 12 |
| 2.3 Urlopy macierzyńskie i opiekuńcze w praktyce .....    | 13 |
| 2.4 Stosowanie elastycznych form pracy .....              | 14 |

## Rozdział 3

|   |    |
|---|----|
| Wnioski dotyczące możliwości stosowania elastycznych form pracy w firmach odzieżowych ..... | 16 |
| 3.1 Bariery stosowania elastycznych form pracy .....  | 16 |
| 3.2 Proponowane rozwiązania .....   | 17 |

## Rozdział 4

|  |    |
|--|----|
| Elastyczne formy pracy – studium przypadku .....       | 19 |
| 4.1 Profil stanowiska .....                            | 19 |
| 4.2 Monitoring pracy .....                             | 20 |
| 4.3 Zakres wykonywanej pracy .....                     | 22 |
| 4.4 Rezultaty testowania elastycznych form pracy ..... | 23 |

|               |    |
|---------------|----|
| Wnioski ..... | 24 |
|---------------|----|



# Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników diagnozy poświęconej możliwościom stosowania elastycznych form pracy w przedsiębiorstwach branży odzieżowej, a także omówienie konkretnego przypadku zastosowania jednej z elastycznych form zatrudnienia – pracy zdalnej<sup>1</sup>.

Raport powstał w wyniku prac prowadzonych w ramach projektu „Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet”, realizowanego przez Partnerstwo na Rzecz Rozwoju, którego liderem jest Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU<sup>2</sup>.

Pierwsza część opracowania została oparta na diagnozie poświęconej warunkom zatrudnienia oraz stosowaniu elastycznych form pracy w przemyśle odzieżowym, przeprowadzonej od czerwca do sierpnia 2006 roku, która objęła pogłębione wywiady z przedstawicielami kadry zarządzającej oraz wywiady z pracownikami czterech przedsiębiorstw branży odzieżowej z Małopolski i jednego z województwa podkarpackiego. Druga część – przedstawiająca studium przypadku – jest opisem sześciomiesięcznego zatrudnienia w firmie odzieżowej, przy zastosowaniu elastycznych form pracy, osoby na stanowisku technologa produkcji.

---

<sup>1</sup> Zwanej również telepracą

<sup>2</sup> W ramach projektu „Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet” – Partnerstwo działa na rzecz wypracowania nowatorskich, modelowych rozwiązań, umożliwiających powrót na rynek pracy rodzicom, głównie kobietom, po okresie przerwy związanej z urodzeniem i opieką nad dzieckiem oraz ich aktywizację w trakcie przebywania na urlopie wychowawczym i macierzyńskim. Więcej informacji o Projekcie na <http://equal.plineu.org/>



# Rozdział 1

## Elastyczne formy pracy

Analiza branży odzieżowej pod względem możliwości stosowania elastycznych form pracy powinna zostać poprzedzona zdefiniowaniem tego pojęcia. Wspomniany termin jest najczęściej definiowany jako zdolność do szybkich przystosowań wynikających ze zmian rynkowych i technologicznych, co związane jest z możliwością dostosowywania się do popytu na pracę i podaży pracy oraz płacy<sup>3</sup>. W odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa, oznacza to możliwość dostosowania prowadzonej polityki personalnej do potrzeb firmy oraz dostępności poszukiwanego profilu pracowników. Pojęcie elastyczności może odnosić się do różnych wymiarów prac, w tym do organizacji zadań, czasu i miejsca pracy czy relacji pracowniczych. Wśród elastycznych form zatrudnienia można więc wyróżnić<sup>4</sup>:

- pracę w różnych schematach czasu pracy;
- zatrudnienie na czas określony;
- pracę w niepełnym wymiarze czasu;
- pracę na zastępstwa;
- pracę tymczasową;
- pracę na wezwanie;
- wypożyczanie pracownika;
- współzatrudnienie;
- dzielenie pracy;
- pracę nomadyczną (w ruchu);
- pracę z e-Centrum;

---

<sup>3</sup> E. Kwiatkowski, Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy [w]: Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, red. E. Kryńska, IpiSS, Warszawa 2003, s. 13

<sup>4</sup> A. Mikulska, Elastyczne formy zatrudnienia szansą dla polskiego rynku pracy, <http://www.undp.org.pl/equal/aktualnosc.php?news=612>

- formy outsourcingu (stałego zlecenia świadczenia usług na zewnątrz);
- samozatrudnienie;
- pracę zdalną (telepracę) – która będzie przedmiotem szczegółowej analizy w rozdziale 4.

Podstawy zatrudnienia w przypadku elastycznych form są w znacznej mierze regulowane przez Kodeks Pracy. Ponadto, możliwe jest wykorzystanie do zatrudniania

w elastycznym trybie pracy także różnych umów cywilnoprawnych, takich jak umowa zlecenia, umowa o dzieło, kontrakt menedżerski, umowa o pracę nakładczą, umowa agencyjna, umowa o współpracy z agencją pracy tymczasowej lub o współpracy z osobą wykonującą samodzielną działalność gospodarczą. Zastosowanie tego typu umów często pozwala na większą swobodę w kształtowaniu warunków świadczenia pracy niż w przypadku umów o pracę regulowanych przez Kodeks Pracy.

Elastyczne formy pracy mają szczególne znaczenie w odniesieniu do grup społecznych, które napotykają na problemy na rynku pracy, a więc przede wszystkim w przypadku osób niepełnosprawnych, starszych, zamieszkujących obszary o wysokim stopniu bezrobocia, mniejszości narodowych oraz osób wychowujących dzieci.

Obserwowane zmiany na polskim rynku pracy – wynikające ze znacznego odpływu pracowników do państw Unii Europejskiej – oraz znaczny wzrost gospodarczy coraz częściej sprawiają, że brakuje wykwalifikowanych pracowników. Wypracowanie efektywnych metod zatrudnienia w elastycznych formach daje możliwość rozwiązania tej niekorzystnej sytuacji przy optymalnym wykorzystaniu dostępnego kapitału ludzkiego.

Dalsze rozważania odnosić się będą do analizy sytuacji sektora odzieżowego. Branża odzieżowa, jako jedna z najbardziej sfeminizowanych w kraju<sup>5</sup>, została wybrana jako odpowiednie środowisko do badania możliwości stosowania elastycznych form pracy, które sprzyjają godzeniu życia zawodowego z rodzinnym i mogą być wykorzystywane przez osoby przebywające na urloпах macierzyńskich lub wychowawczych.

---

<sup>5</sup> Fair Wear Foundation, Studium Sytuacji — Polska, luty 2004, s. 5

## Rozdział 2

# Warunki zatrudnienia w polskich firmach odzieżowych

Analiza warunków zatrudnienia w branży odzieżowej została oparta na wywiadach przeprowadzonych z pięcioma pracodawcami reprezentującymi sektor odzieżowy oraz z czterema pracownikami. Firmy, w których przeprowadzono badanie, zostały wyselekcjonowane pod względem swej różnorodności – starano się zapewnić szerokie spektrum przedsiębiorstw różniących się wielkością zatrudnienia, profilem działalności, lokalizacją oraz okresem działalności na rynku. Dwa z badanych podmiotów to firmy małe, dwa – średnie i jedno duże przedsiębiorstwo. Dwa zakłady produkcyjne zlokalizowane są na obszarach wiejskich, natomiast trzy w mieście. Liczba lat na rynku również stanowi czynnik różnicujący firmy – jedna powstała niespełna 10 lat temu, trzy działają od lat 80-tych XX wieku, jedna od lat 70-tych XX wieku. Zastosowane kryteria wyboru zapewniły, pomimo niewielkiej liczby firm, przekrojowy charakter przeprowadzonej diagnozy.

Zdecydowaną większość, bo aż ponad 90% pracowników, stanowiły w badanych firmach kobiety – wyłącznie one pracowały na stanowiskach produkcyjnych. Zdaniem pracodawców, kobiety mają kulturowo ukształtowane zdolności predysponujące je do pracy na tego typu stanowiskach w branży odzieżowej. Żaden z badanych pracodawców nie próbował przewyższać tego schematu poprzez zatrudnianie mężczyzn do pracy przy produkcji. Typowe stanowiska, na których pracowali mężczyźni, to: magazynier, konserwator maszyn, kierowca oraz pracownicy administracyjni. Z tego powodu negatywne skutki wiążące się z odchodzeniem pracowników na długotrwałe urlopy macierzyńskie i wychowawcze są przez pracodawców i kadrę zarządzającą traktowane jako element specyfiki branży. Pracodawcy zabezpieczają się przed nimi utrzymując zatrudnienie na poziomie pozwalającym na dokonywanie zastępstw pracowników przebywających na długotrwałych urloпах. Jest to częściowo związane z oczekiwaniami pracodawców, którzy podkreślają wagę doświadczenia i odpowiedniej

praktyki w zawodzie. Dlatego też firmom zależy, aby doświadczone pracownice powracały na swoje stanowiska po zakończeniu urlopu. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż pracownice posiadające dzieci są postrzegane jako bardziej odpowiedzialne i efektywne.

## 2.1 Jaka forma zatrudnienia

Najczęstszą formą zatrudnienia jest umowa o pracę w pełnym wymiarze godzin, natomiast tryb pracy zależy od wielkości zakładu (wśród firm średnich i dużych dwie pracują w trybie wielozmianowym, pozostałe w jednonzmianowym). Praktykowane jest też zatrudnienie na podstawie umowy o dzieło lub umowy zlecenia, lecz jest ono rzadko spotykane w przypadku stanowisk produkcyjnych. Tylko jeden respondent podał przykład samozatrudnienia (dotyczyło to projektanta odzieży).

W zależności od zakładu, stosowane są różne zasady obliczania wynagrodzenia: stała pensja, akord, płaca według stawek godzinowych. W przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw częstym zjawiskiem była praca w nadgodzinach, co wiązało się z sezonowością produkcji. Również poziom zatrudnienia jest uzależniony od sezonu – przedsiębiorstwa szyjące odzież sprzedawaną tylko przez pewien okres w roku, np. odzież zimową, zwiększają zatrudnienie na kilka miesięcy przed sezonem, zatrudniając pracowników na podstawie umowy o pracę na czas określony.

## 2.2 Wymagane kompetencje pracownika

Większość pracodawców poszukuje pracowników doświadczonych. Liczy się przede wszystkim kilkuletnia praktyka, jednak kluczowym kryterium pozostaje umiejętność szycia. Respondenci podkreślali, że znalezienie nowych, kompetentnych pracowników nie jest łatwe, gdyż wykształcenie liczy się w mniejszym stopniu niż doświadczenie, a niewiele jest osób poszukujących pracy, które jednocześnie posiadają kilkuletnie doświadczenie. Dodatkowo, z powodu zanikania szkół zawodowych, coraz mniej osób szkoli się w zakresie krawiectwa, co wpływa na niedostatek osób posiadających odpowiednie przygotowanie.

Podczas wywiadów respondenci zwracali uwagę na kwestię wakatów, wynikających głównie z powodu urlopów wychowawczych. Podstawowym problemem okazała się trudność w znalezieniu osób kompetentnych oraz wydłużony okres urlopów wychowawczych, które w przypadku korzystania z kilku następujących po sobie urlopów mogą trwać do kilkunastu lat. Zjawisko to utożsamiane jest ze specyfiką zawodów krawieckich, w których dominują kobiety i niekiedy zdarza się, że duża część personelu przebywa na urlopach macierzyńskich i wychowawczych. Większość badanych firm rozwiązuje ten problem poprzez zatrudnianie dodatkowych osób na zastępstwa.

W przypadku problemów tego typu zatrudnia się osoby na zlecenie lub zwiększa się nakład pracy pozostałym pracownikom.

## 2.3 Urlopy macierzyńskie i wychowawcze w praktyce

Najczęściej wykorzystywaną formą urlopu związanego z opieką nad dzieckiem w przebadanych firmach był urlop macierzyński, a kwestia wykorzystywania urlopów wychowawczych była uzależniona od stanowiska i poziomu wynagrodzenia pracowników. Według respondentów, kobiety na stanowiskach produkcyjnych częściej decydują się na urlop wychowawczy ze względu na stosunkowo niską pensję, która uniemożliwia skorzystanie z opieki instytucjonalnej lub wynajęcia osoby do opieki nad dzieckiem. W dotychczasowej praktyce firm czas trwania urlopów macierzyńskich i wychowawczych nie był negocjowany przez pracownika i pracodawcę. Nie podejmowano prób zachęcania pracownic przebywających na długotrwałych urlopach do szybszego powrotu do pracy. W tej kwestii przyznawana była pracownikom pełna autonomia.

Zgodnie z Kodeksem Pracy urlop macierzyński może trwać do 28 tygodni<sup>6</sup>, a urlop wychowawczy do 3 lat. Jednakże jeśli kobieta decyduje się na kilkoro dzieci i korzysta z urlopu wychowawczego w maksymalnym wymiarze, jej nieobecność w pracy może trwać nawet 10–15 lat.

---

<sup>6</sup> Według Kodeksu Pracy urlop macierzyński przysługuje pracownikowi w wymiarze 18 tygodni przy pierwszym porodzie, 20 tygodni przy każdym następnym oraz 28 tygodni w przypadku urodzenia więcej niż jednego dziecka przy jednym porodzie.

Dlatego też respondenci dostrzegli spadek kwalifikacji pracowników powracających po urloпах związanych z rodzicielstwem, jednocześnie podkreślając, że w dużej mierze zależy to od długości trwania urlopu. Dlatego też w przypadku urlopu macierzyńskiego praktycznie nie było różnicy w poziomie kwalifikacji, gdyż jest to stosunkowo krótki okres. Natomiast w przypadku niejednokrotnie długich urlopow wychowawczych, można zauważyć znaczną różnicę, przejawiającą się spadkiem wydajności pracy. Z drugiej strony, wśród młodych matek powracających do pracy, wyraźnie dostrzegany był wzrost motywacji, dużo efektywniejsza praca oraz jej lepsza organizacja. Większość badanych pracodawców dostrzegała różnice w podejściu do pracy kobiet mających dzieci i tych bezdzietnych, przy czym kobiety posiadające dzieci były postrzegane jako bardziej zaangażowane w pracę i lepiej zorganizowane. Pomimo identyfikowanego przy długiej nieobecności spadku umiejętności personelu, żadna z badanych firm nie stosowała specjalnego systemu doszkalania pracowników powracających z długotrwałych urlopow (wyjątkiem były szkolenia wynikające ze zmiany technologii produkcji). Ponadto, żadna z badanych firm nie próbowała negocjować z pracownikami czasu trwania urlopow i nie zachęcała do szybszego powrotu do pracy.

## 2.4 Stosowanie elastycznych form pracy

W badanych firmach nie występowała praktyka zlecenia pracownikom przebywającym na długotrwałych urloпах prac, które mogliby wykonywać w domu. Niektórzy pracodawcy dostrzegali taką możliwość, jednak ze względu na brak zadeklarowanego zainteresowania ze strony kobiet nie było to praktykowane. Dodatkowo pracodawcy przyznali, że niechęć do takich rozwiązań w stosunku do pracowników produkcyjnych wynika ze sposobu organizacji pracy przy taśmie, ponieważ nie ma możliwości przeniesienia stanowiska pracy do domu lub wykonywania pracy w mniejszym wymiarze godzin. Niestosowanie tego typu rozwiązań wynika również z ryzyka utraty jakości produkcji, której utrzymanie jest niezwykle istotne ze względu na silną konkurencję oraz napływ taniej odzieży z Chin. Dlatego taka forma zatrudnienia jest możliwa raczej w przypadku stanowisk administracyjnych. Dostrzegana jest możliwość zatrudnienia pracowników na

niepełny etat podczas urlopu, jednak tutaj ograniczenia wynikają z przepisów Kodeksu Pracy, który nie pozwala na zatrudnienie przy takiej samej pracy osoby przebywającej na urlopie macierzyńskim lub wychowawczym.

Pracodawcy, zapytani o bariery utrudniające zastosowanie elastycznych form pracy w branży odzieżowej, wskazali na regulacje prawne, metody produkcji i brak zainteresowania ze strony pracowników. Jedynym stanowiskiem związanym z produkcją zidentyfikowanym jako takie, które pozwala w pełni i bez problemów wykorzystać elastyczne formy pracy, jest projektant odzieży lub technolog.

Z kolei pracownicy oceniali możliwość wykonywania zadań zleconych podczas urlopu bardzo pozytywnie, a jako przykłady takich prac wymieniali: lekkie szycie, prasowanie, dziurkowanie, wykonywanie pasków czy prace wykończeniowe. Jednak pracownicy, nie spotykając się w praktyce z rozwiązaniami w tym zakresie i nie wiedząc czy są one możliwe do zastosowania w zakładzie pracy, nie zwracali się do pracodawców z takimi inicjatywami. Według pracowników z powodu braku zleceń możliwych do wykonania w domu, jedynym realnym rozwiązaniem wydaje się być praca w miejscu zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin.

Proponowanym usprawnieniem, umożliwiającym szersze stosowanie elastycznych form pracy, jest według respondentów zmiana Kodeksu Pracy w zakresie umożliwienia pracy w macierzystym zakładzie podczas urlopu wychowawczego przy wykonywaniu tych samych zadań, które są objęte umową o pracę, ale w niepełnym wymiarze, w formie zlecenia. Innym, wspomnianym wyżej rozwiązaniem, jest możliwość zatrudnienia na część etatu, ale sezonowo, w okresach kiedy jest największe zapotrzebowanie na pracę, a także praca na godziny.

## Rozdział 3

# Wnioski dotyczące możliwości zaimplementowania elastycznych form pracy w firmach odzieżowych

### 3.1 Bariery w stosowaniu elastycznych form pracy

Za główną przyczynę braku zainteresowania pracodawców stosowaniem elastycznych form pracy należy uznać ograniczenia technologiczne – taśmowy sposób organizacji produkcji, uniemożliwiający w wielu przypadkach wykonywanie prac poza zakładem pracy. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia wysokiej jakości wyrobów, umożliwiającej ich konkurencyjność ze sprowadzaną do kraju tanią odzieżą chińską.

Drugą, bardzo istotną barierą w stosowaniu tego typu rozwiązań, są przepisy Kodeksu Pracy, ograniczające w dużej mierze możliwość zatrudniania pracowników przebywających na urlopie macierzyńskim czy wychowawczym. Chodzi tutaj zarówno o niemożność zatrudniania podczas urlopu przy zastosowaniu takiego samego zakresu obowiązków, jak również o ograniczone możliwości stosowania rozwiązań w zatrudnianiu, które z jednej strony byłyby korzystne dla osób opiekujących się dziećmi, a z drugiej odpowiadały na potrzeby firm, często borykających się ze zjawiskiem sezonowości oraz brakiem wykwalifikowanych pracowników.

Problem stanowi także brak wiedzy o możliwościach stosowania elastycznych rozwiązań w organizacji pracy, który dotyczy zarówno pracodawców, jak i pracowników. Pracodawcy, nie spotykając się z żadnymi inicjatywami ze strony osób zatrudnionych, nie widzą potrzeby szukania form zatrudnienia odbiegających od dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie. Nie motywują ich do tego nawet okresowe problemy ze znalezieniem pracowników. Z drugiej strony, z wypowiedzi pracowników wynika, że są oni zainteresowani wykonywaniem prac zleconych podczas urlopu wychowawczego, ale jednocześnie nie są świadomi, że tego typu

możliwości istnieją. Wskazuje to na potrzebę prowadzenia szerszej kampanii informacyjnej dotyczącej możliwości stosowania elastycznych form pracy.

## 3.2 Proponowane rozwiązania

Podsumowując, należy stwierdzić, że powszechne stosowanie w branży odzieżowej elastycznych form pracy wymaga przede wszystkim wpływu na świadomość pracodawców i pracowników poprzez wskazanie korzyści płynących ze stosowania takich form pracy. Wprowadzenie tego typu form zatrudnienia stanowiłoby rozwiązanie problemów kadrowych związanych z utrudnionym dostępem do wykwalifikowanych pracowników, a także wynikających z potrzeb zastępowania osób przebywających na urloпах macierzyńskich lub wychowawczych. Jednocześnie, stosowanie zleceń dla osób przebywających na takich urloпах umożliwiłoby im kontakt z praktyką i zachowanie sprawności w wykonywaniu pracy. Dodatkowo należy podkreślić, że prowadzenie polityki firmy przyjaznej rodzinie, ułatwiającej godzenie życia prywatnego i zawodowego, pozwala na stworzenie bardziej partnerskich stosunków w przedsiębiorstwie i sprzyja większemu zadowoleniu pracowników, zmniejszeniu ich obaw przed utratą pracy, a co za tym idzie większej wydajności pracy.

Dla zaimplementowania w szerszym wymiarze elastycznych form pracy w przedsiębiorstwach istotne jest również wprowadzenie systemowych rozwiązań prawnych, zezwalających na zatrudnienie pracowników przebywających na urloпах wychowawczych w firmie swego stałego zatrudnienia w podobnym zakresie obowiązków do wcześniej wykonywanych w ramach umowy o pracę. Liberalizacja regulacji prawnej w tym zakresie powinna umożliwić wykonywanie zleceń podczas urlopu w niepełnym wymiarze godzin, zarówno w domu, jak i na terenie macierzystego zakładu pracy. W przypadku pracowników produkcyjnych, którzy w stosowaniu elastycznej pracy napotykają na silną barierę technologiczną, organizacyjną lub ekonomiczną, najlepszym rozwiązaniem jest praca w niepełnym wymiarze godzin na terenie zakładu pracy. Umożliwiłoby to pracownikowi pogodzenie z pracą obowiązków związanych z wychowywaniem dziecka, a dla pracodawcy byłoby lepszym rozwiązaniem niż

szukanie zastępstwa na bliżej nieokreślony czas urlopu. Dla osób wychowujących dzieci znacznie łatwiejsze stałoby się korzystanie z urlopów, gdyż pracodawcy wiedząc, że mogą liczyć na danego pracownika w niepełnym wymiarze godzin, przychylniej odnosiliby się do tego rozwiązania. Pozostali pracownicy – kadra administracyjna i personel na stanowiskach niezwiązanych z linią produkcyjną – mieliby możliwość pracy w domu, gdyż w tym wypadku nie występują ograniczenia związane z typem produkcji i zastosowanymi technologiami.

## Rozdział 4

### Elastyczne formy pracy – studium przypadku

W okresie od stycznia do czerwca 2007 roku firma odzieżowa Sylwia Styl G. Tałach Sp. J. zatrudniała osobę na stanowisku technologa produkcji, testując rozwiązania w zakresie pracy zdalnej. Dotychczasowe zatrudnienie przedsiębiorstwa specjalizującego się w produkcji odzieży ciężkiej wynosiło blisko 30 osób, z czego większość stanowiły kobiety na stanowiskach produkcyjnych. W oparciu o przeprowadzoną wcześniej diagnozę, zidentyfikowano stanowisko technologa jako umożliwiające zatrudnienie w elastycznej formie pracy w przedsiębiorstwie o takim profilu, co odpowiadało również potrzebom firmy w zakresie zatrudnienia. W oparciu o przygotowany profil stanowiska oraz określone wymagania merytoryczne w stosunku do kandydata została przeprowadzona rekrutacja. Po przeprowadzeniu procesu rekrutacyjnego udało się zatrudnić pracownicę o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu, napotyającą na problemy w łączeniu życia prywatnego związanego z wychowywaniem dziecka z życiem zawodowym. Osoba ta od kilku miesięcy zarejestrowana była jako bezrobotna. Wcześniej wykonywała prace dorywcze będąc zatrudnioną w krótkich okresach czasu.

#### 4.1 Profil stanowiska

Głównymi kryteriami, branyymi pod uwagę przy zatrudnianiu, było doświadczenie w samodzielnym szyciu oraz umiejętność konstrukcji form. Kryterium pomocniczym było ukończenie technikum odzieżowego. Ze względu na profil firmy ceniono również doświadczenie w pracy w przedsiębiorstwie zajmującym się szyciem odzieży ciężkiej.

W związku z testowym charakterem zatrudnienia na potrzeby realizowanego Projektu, osoba zatrudniana miała ponadto napotykać na trudności w powrocie do pracy w związku z urodzeniem i wychowaniem dziecka.

Takie założenie wynikało z potrzeby sprawdzenia efektywności stosowania elastycznych form pracy z punktu widzenia pracodawcy oraz oceny, jak zatrudnienie tego typu wpłynie na możliwość łączenia życia rodzinnego i zawodowego pracownicy.

Technolog została zatrudniona na umowę zlecenie, która przewidywała zastosowanie elastycznych form zatrudnienia, umożliwiających pracownicy wykonywanie części pracy w domu w dowolnym czasie pozwalającym na godzenie zatrudnienia z obowiązkami domowymi, w tym związanymi z wychowaniem dziecka. Głównymi zadaniami kobiety na stanowisku technologa było przesywanie wzorów oraz przygotowywanie wykrojów do produkcji.

## 4.2 Monitoring pracy

Na potrzeby monitoringu czasu pracy i jej charakteru została opracowana karta czasu pracy. Pracownica odnotowywała w których dniach i w jakim wymiarze pracowała w domu, jakie czynności wykonywała, a także które prace były wykonywane w firmie. Miało to umożliwić określenie charakteru pracy technologa wykonywanej poza firmą, a także jej potrzeb dotyczących wykorzystania możliwości pracy w domu, które miały być zdiagnozowane w oparciu o liczbę godzin pracy poza zakładem. Poniższy rysunek przedstawia szkic tabeli, na podstawie której prowadzony był monitoring pracy na potrzeby projektu.

Rys. 1 opracowanie własne

| dzień   | czas pracy i rodzaj pracy – firma | czas pracy i rodzaj pracy – dom | dzień | czas pracy i rodzaj pracy – firma | czas pracy i rodzaj pracy – dom | dzień | czas pracy i rodzaj pracy – firma | czas pracy i rodzaj pracy – dom | dzień | czas pracy i rodzaj pracy – firma | czas pracy i rodzaj pracy – dom |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------|
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
| Całkowita liczba godzin:<br>Godziny przepracowane w zakładzie pracy:<br>Godziny przepracowane w domu: |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |
|   |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       |                                   |                                 |       | Podpis .....                      |                                 |

W ciągu sześciu miesięcy testowania elastycznych form pracy, technolog zatrudniona w ramach Projektu przepracowała 672 roboczogodziny, z czego ponad 1/3 (232 godziny) przepracowane były w domu. Pozostałe 440 godzin wykorzystane zostało na pracę na terenie zakładu. Średnio w miesiącu pracownica spędzała na wykonywaniu pracy 112 godzin, co odpowiada 15,5 dni roboczych. Przeważnie praca wykonywana była w trybie osmiodzinnym i dotyczyło to zarówno zakładu pracy, jak i domu.

Powyższe statystyki wskazują na znaczne zaangażowanie pracownicy w wykonywaną pracę oraz na jej zainteresowanie możliwością skorzystania z elastycznych form pracy, umożliwiających jej pracę w domu. Z drugiej strony, dobrowolne wykonywanie pracy w dobowym ośmiogodzinnym czasie pracy wskazuje na jej duże przywiązanie do trybu najczęściej oferowanego przez przedsiębiorców. Pracownica sama określiła, że lubi mieć dobrze zorganizowany czas pracy i wykonywać ją bez wprowadzania przerw i dzielenia pracy na kolejne dni.

### 4.3 Zakres wykonywanej pracy

Praca wykonywana w domu dotyczyła rozmaitych czynności krawieckich, takich jak:

- odbijanie i wykonywanie form;
- robienie szablonów;
- szycie elementów kurtek i płaszczy;
- szycie pasków do płaszczy;
- szycie zasłon;
- przygotowanie produktów do miary.

Praca wykonywana w firmie zawierała podobne elementy, ale równocześnie można było zauważyć większy udział prac wykończeniowych, takich jak:

- łączenie ocieplacza z materiałem płaszcza;
- przeszywanie podszewek;
- poprawianie wykonanych już produktów.

Praca wykonywana w domu zawierała więc znacznie większy udział czynności polegających na przygotowaniu do produkcji, opracowaniu wykrojów i szyciu drobnych elementów. Natomiast w zakładzie pracy wykonywane były prace wymagające użycia precyzyjnych maszyn krawieckich oraz takie, przy których niezbędne było posiadanie większych ilości materiału lub też elementów wykończonych już produktów.

Rodzaj prac wykonywanych w zakładzie i poza nim wskazuje na, wspomniane we wcześniejszych badaniach, bariery w stosowaniu elastycznych form umożliwiających wykonywanie pracy w domu, polegające na technologii produkcji i związanej z nią konieczności wykorzystania maszyn i urządzeń. Pomimo to znalazło się wiele czynności, które mogły zostać wykonane w domu, a więc bez zastosowania zaawansowanych urządzeń, poza wykorzystywaną maszyną do szycia.

## 4.4 Rezultaty testowania elastycznych form pracy

W ocenie pracownicy testującej elastyczne formy pracy, możliwość zastosowania przez nią pracy w domu w czasie dla niej najbardziej dogodnym, pozwoliło jej na lepsze zorganizowanie się, poświęcenie więcej czasu rodzinie i dziecku, a także zwiększyło jej poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Dla pracodawcy takie rozwiązanie było również praktyczne ze względu na zadaniowy charakter pracy wykonywanej przez technologa. Pracodawca podkreślił także, że przed zastosowaniem testowania zatrudnienia nie przypuszczał, że możliwe jest wykonywanie pracy w domu w tak dużym zakresie. Wykonywana przez technologa praca została pozytywnie oceniona przez pracodawcę, nie sprawdziły się więc obawy dotyczące obniżenia jakości pracy wykonywanej w domu. Ponadto, zostało docenione duże zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę, niezależnie czy odbywała się ona w firmie, czy w domu.

## Wnioski

W świetle powyższej analizy należy stwierdzić, że zastosowanie elastycznych form pracy w firmie odzieżowej w postaci pracy zdalnej jest możliwe w przypadkach kiedy:

- stanowisko nie wymaga stałej pracy przy taśmie produkcyjnej;
- możliwe jest przekazywanie do wykonania w domu prostych prac szwalniczych lub gdy praca dotyczy stanowisk technologicznych i administracyjnych;
- stosowana jest karta monitorująca czas pracy, jeśli dotyczy to zatrudnienia na podstawie umowy o pracę.

Równie istotnym elementem umożliwiającym tego typu rozwiązania jest inicjatywa jednej ze stron i osiągnięcie porozumienia między pracodawcą a pracownikiem w zakresie wyboru i zastosowania odpowiedniej formy zatrudnienia. W tym celu niezbędne jest pokazanie pracodawcy i pracownikowi pozytywnych stron stosowania pracy zdalnej i innych form zatrudnienia, umożliwiających pracodawcy radzenie sobie z trudnościami w znalezieniu wykwalifikowanego pracownika oraz pozwalających pracownikowi na harmonijne godzenie życia zawodowego z rodzinnym.