Beata Skowron–Mielnik

FORMY ELASTYCZNEGO KSZTAŁTOWANIA CZASU PRACY JAKO NARZĘDZIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Zrozumienie przez kierowników istoty i znaczenia motywacji jest bardzo ważne, gdyż to oni muszą ukierunkować ludzi tak, aby osiągali cele własne i organizacji. Istotny jest również dobór bodźców tak, aby miały one możliwie największą siłę oddziaływania na podwładnych. Wymaga to poznania charakteru tych osób, ich potrzeb, dążeń, sytuacji życiowych. Sposoby motywowania stosowane przez przełożonych są zróżnicowane zarówno pod względem pojmowania preferowanych przez pracowników wartości, jak i najskuteczniejszych bodźców. Odpowiadają one trzem modelom motywacji ukształtowanym w ramach rozwoju myśli kierowniczej[1].

Pierwszy model, zwany modelem tradycyjnym, uznaje, że ludzie motywowani są jedynie przymusem ekonomicznym i największe znaczenie mają dla nich wynagrodzenia.

Drugi model to model stosunków współdziałania, podkreślający motywacyjne oddziaływanie poczucia przydatności i znaczenia pracowników oraz uznania ich potrzeb społecznych przez przełożonego.

Ostatnim modelem jest model zasobów ludzkich, który wskazuje na znaczenie efektywności w poczuciu zadowolenia z pracy. Model ten opiera się na założeniu, że praca nie jest z natury nieprzyjemna, a ludzie pragną przyczyniać się do realizacji ważnych celów i pracują najlepiej, gdy mogą osiągać cele zarówno organizacji, jak i swoje. Większość z nich stać też na więcej wysiłku, twórczości, samokierowania niż tego od nich wymaga obecna praca. W związku z tym kierownik powinien spożytkować te niewykorzystane zasoby ludzkie, stwarzając środowisko, w którym każdy mógłby wnieść wkład do granic swoich możliwości, zachęcać do pełnego uczestnictwa wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych. Jednym ze sposobów kształtowania bardziej

---

[1] Zob. **J.A.F. Stoner, Ch. Wankel**: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s.358–380.

humanitarnych warunków pracy, przyczyniających się jednocześnie do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji jest zastosowanie różnorodnych form elastycznego kształtowania czasu pracy.

1. Tradycyjna a elastyczna organizacja czasu pracy

Tradycyjny model czasu pracy zakłada, że technologia i organizacja pracy wymagają jednolitego uregulowania czasu pracy. Wszyscy pracownicy powinni zatem jednocześnie rozpoczynać i kończyć pracę, a więc pracować w jednolitym wymiarze czasowym. System ten oznacza również kończenie w tym samym wieku aktywności zawodowej i przechodzenie na emeryturę. Tradycyjny system uregulowania czasu pracy opiera się właściwie na pięciu zasadach[2]:

– zasada jednolitości – uregulowania czasu pracy w danym przedsiębiorstwie są jednolite dla wszystkich pracowników,

– zasada równoczesności – początek i koniec czasu pracy znajdują się w tym samym punkcie czasowym dla wszystkich pracowników,

– zasada punktualności – początek i koniec czasu pracy muszą być ściśle przestrzegane,

– zasada autorytetu czasu – pracownik nie ma możliwości wpływu na uregulowanie czasu pracy,

– zasada tabu – nie należy rozpowszechniać alternatywnych uregulowań czasu pracy.

System ten jest prosty, sztywny i łatwy do zastosowania oraz realizowania, ale otoczenie, w którym funkcjonował, nie wywołując tendencji do jego przekształceń, już dawno uległo zmianie. W znacznym stopniu przyczynił się do tego wzrost aktywności zawodowej kobiet, który spowodował, że coraz więcej pracowników musiało i chciało inaczej rozkładać swój czas pracy, aby sprostać obowiązkom pozazawodowym, w przypadku kobiet – głównie rodzinnym. Jednocześnie ludzie zaczęli doceniać znaczenie czasu wolnego, możliwości jego wykorzystania i zapragnęli wpływać na rozkład własnego czasu, w tym również czasu pracy. Uwzględnienie różnego stanu zdrowia, różnych dróg życia zawodowego poszczególnych pracowników i ich preferencji co do dalszej pracy prowadziło natomiast do stopniowego i zindywidualizowanego przechodzenia na emeryturę. W tych warunkach pojawiła się tendencja do uelastycznienia organizacji czasu pracy, oznaczającą możliwość zastosowania wielu różnorodnych rozwiązań co do długości czasu pracy i jego rozłożenia[3].

Przyjęcie zasady elastyczności czasu pracy stwarza coraz więcej możliwości dostosowania organizacji czasu pracy do warunków i potrzeb pracowników. Elastyczne systemy czasu pracy umożliwiają uwzględnienie aspektów społecznych (obowiązki rodzinne, opiekuńcze, kształcenie pracowników itp.), biologicz-

---

[2] **H.H. Heymann, L. Seiwert**: Möglichkeiten, Ziele und Modelle der flexiblen Arbeitszeit. [W:] Wirtschaftsstudium. 1982, s.379.

[3] **M. Brunz, G. Wolter**: Ratgeber zur flexiblen Arbeitszeit. Muster, Beispiele und Tips für die erfolgreiche Einführung im Betrieb. München 1988, s.12.

nych (określających wpływ rytmów biologicznych na efektywność ich pracy), infrastrukturalnych (dążenie do łagodzenia szczytów komunikacyjnych występujących w dużych aglomeracjach, które stają się problemem nie do rozwiązania przy utrzymaniu tradycyjnego systemu organizacji czasu pracy) i ekonomicznych, podkreślanych przez zakłady pracy[4].

2. Wybrane modele elastycznego kształtowania czasu pracy

Elastyczność prowadzi do indywidualizacji rozwiązań w sferze organizacji czasu pracy. Oznacza to wprowadzenie zamiast jednego, sztywnego, powszechnie obowiązującego rozwiązania – różnych form i rozwiązań, spośród których mogą dokonywać wyboru zarówno zakłady pracy, jak i pracownicy. Możliwość wyboru korzystnych rozwiązań warunkuje ich istnienie oraz znajomość zasad ich funkcjonowania. Od 1967 r., w którym po raz pierwszy zaproponowano pracownikom odmienną od dotychczasowej regulację czasu pracy[5], powstało wiele modeli elastycznego kształtowania czasu pracy. Do najbardziej popularnych i najczęściej stosowanych należą: ruchomy czas pracy, system pracy dzielonej, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, system długoterminowych urlopów i system elastycznego przechodzenia w stan spoczynku.

Ruchomy czas pracy (gleitende Arbeitszeit, flexible working hours) jest formą uregulowania czasu pracy, przy której pracownik może określić początek i koniec swojego dziennego czasu pracy w ramach pewnego ustalonego okresu.

Czas ruchomy (początek pracy)	Czas zasadniczy (stały)	Czas ruchomy (koniec pracy)

Czas zasadniczy, w którym pracownik musi pracować trwa np. od 9^{00} do 15^{00}, ruchoma część czasu pracy dotycząca momentu rozpoczęcia pracy trwa od 6^{30} do 9^{00}, a część dotycząca momentu zakończenia pracy od 15^{00} do 18^{00}. Pracownik może zatem rozpocząć pracę pomiędzy godziną 6^{30} a 9^{00}, a ukończyć ją między 15^{00} a 18^{00}. Im dłuższa jest ruchoma część czasu pracy, tym lepiej można dopasować czas pracy do indywidualnych potrzeb pracownika. Ruchomy czas pracy występuje najczęściej w trzech wariantach:[6]

1) ruchomy czas pracy bez możliwości przeniesienia czasu pracy na inne dni – płynny jest tu tylko moment rozpoczęcia pracy, natomiast wymiar dziennego czasu pracy jest stały i z chwilą rozpoczęcia pracy wiadomo, w którym momencie zostanie zakończona, np. jeśli pracownik musi codziennie przepracować

[4] Tendencji do uelastycznienia organizacji czasu pracy towarzyszy często tendencja do skracania czasu pracy. Przedsiębiorstwa, wychodząc naprzeciw potrzebom i żądaniom pracowników, skracają wymiar czasu pracy (np. z 40–godzinnego na 35–godzinny tydzień pracy), ale, stosując elastyczne systemy czasu pracy, wydłużają czas pracy przedsiębiorstwa, co umożliwia im lepszą realizację celów ekonomicznych, nie kolidującą z interesami pracowników.

[5] Nastąpiło to w niemieckim przedsiębiorstwie Bölkow GmbH w Ottobrun pod Monachium i polegało na wprowadzeniu ruchomego czasu pracy.

[6] **H. Hardt**: Probleme der Flexibilisierung der Arbeitszeit aus arbeitsrechtlicher Sicht. Freiburg 1986, s.20–21.

8 godzin i zacznie pracę o 8^{00} to skończy ją o 16^{00}, jeśli rozpocznie ją o 7^{30} to zakończy o 15^{30} itd;

2) ruchomy czas pracy z możliwością przenoszenia czasu pracy w ramach tygodnia pracy – ściśle określony jest w tym przypadku tygodniowy czas pracy (np. 40 godzin) i w jego zakresie możliwe jest wyrównywanie czasu pracy z poszczególnych dni, np. pracownik może dwa dni w tygodniu pracować po 6 godzin (w czasie zasadniczym od 9^{00} do 15^{00}), dwa dni po 9 godzin od 8^{00} do 17^{00}, a piątego dnia (przyjmując 5–dniowy tydzień pracy) 10 godzin od 7^{00} do 17^{00}. W ten sposób pracownik przepracuje wymagane 40 godzin, ale zamiast pracować przez 5 dni po 8 godzin dziennie, rozkłada swój czas pracy nierównomiernie, w zależności od własnych preferencji;

3) ruchomy czas pracy z możliwością przenoszenia czasu pracy w ramach kilku tygodni – forma ta dotyczy najczęściej miesiąca i funkcjonuje na podobnych zasadach jak poprzedni wariant, tzn. pracownik musi przepracować w ciągu miesiąca określoną liczbę godzin przy zachowaniu stałego czasu zasadniczego, ale ruchoma część czasu pracy może być przenoszona nie tylko między dniami, ale również tygodniami, np. pracownik pracuje przez 2 tygodnie po 6 godzin dziennie, a w następnych dwóch tygodniach nadrabia ten nieprzepracowany czas tak, aby przepracować wymaganą liczbę godzin w miesiącu. Wariant ten dopuszcza również możliwość zmiany zasadniczego czasu pracy raz lub dwa razy w miesiącu.

System ruchomego czasu pracy daje pracownikowi więcej samodzielności w organizowaniu własnej pracy i jest mniej stresujący niż system tradycyjny, gdyż pracownik nie musi obawiać się przykrych konsekwencji związanych z niepunktualnością, często niezależną od pracownika.

System pracy dzielonej (job sharing). W systemie tym kilku pracowników dzieli między siebie jedno lub kilka miejsc pracy, przy czym zawsze musi być większa liczba pracowników niż miejsc pracy. Istotne jest również to, że pracownicy sami decydują o tym, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku. Pracodawca wymaga jedynie, aby w określonym przez niego czasie jedna osoba znajdowała się na danym miejscu pracy.

Podział pracy może być dokonany bardzo różnorodnie w zależności od liczby osób wchodzących w skład zespołu oraz od tego, czy dotyczy on dnia, tygodnia czy dłuższego okresu (miesiąca lub kilku miesięcy). Jeżeli job sharing dotyczy dłuższych okresów, umowa zawierana między pracownikami tworzącymi zespół może określać obowiązek przepracowania przez każdego pracownika pewnej liczby godzin w tym okresie. Natomiast zawsze istnieje w tym systemie wzajemny obowiązek zastępowania partnera w przypadku jego choroby, urlopu czy innego rodzaju nieobecności w pracy. Z reguły zastępstwo oparte jest na zasadzie dobrowolności i koleżeństwa, a więc członkowie zespołu ustalają to między sobą. Często istnieje jednak pewne ograniczenie czasowe w zastępowaniu partnera. Jeżeli istnieje np. 3–osobowy zespół pracowników zatrudnianych na 2 miejscach pracy przez 6 dni w tygodniu i każdy z nich pracuje regularnie 4 dni w tygodniu po 9 godzin dziennie, to stanowi to 36 godzin w tygodniu. Przyjmując

za podstawę rozliczeń 40–godzinny tydzień pracy, pracownik pozostaje dłużny przedsiębiorstwu 4 godziny pracy, które są rezerwą do wykorzystania, gdyby jego koledzy nie mogli pracować.

Pracownicy: 1, 2, 3
Miejsca pracy: A, B

	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Sobota
A	1	1	1	1	2	2
B	3	3	2	2	3	3

W powyższym przykładzie, przedstawiającym system pracy dzielonej w ramach tygodnia, każdy pracownik jest zobowiązany zastępować swojego partnera z zespołu (jeżeli zaistnieje taka konieczność) jedynie przez 4 godziny w tygodniu. Dłuższe zastępstwo będzie w tym przypadku wynikiem osobistego nieformalnego porozumienia między pracownikami.

System pracy dzielonej posiada wiele zalet, nie tylko jako forma indywidualnego kształtowania czasu pracy. Można bowiem utworzyć zespół składający się z dwóch osób o różnych kwalifikacjach, które wzajemnie uzupełniają się na zajmowanym wspólnie miejscu pracy. Inna możliwość to współpraca osób dopiero rozpoczynających pracę zawodową z osobami starszymi, znajdującymi się w wieku przedemerytalnym. Umożliwia to z jednej strony stopniowe, płynne przechodzenie na emeryturę starszych pracowników, a młodszym pracownikom stwarza okazję do nabycia wiedzy fachowej i doskonalenia umiejętności praktycznych pod okiem fachowców. Należy jednak podkreślić, że osoby, które chcą pracować w tym systemie muszą sprostać pewnym wymaganiom. Muszą się one charakteryzować dużą elastycznością, umiejętnością przystosowania do częstych zmian, do pracy w zespole oraz gotowością do współpracy i porozumienia z innymi ludźmi.

Praca w niepełnym wymiarze czasu (Teilzeitarbeit, part–time). Praca w niepełnym wymiarze czasowym jest regularną, dobrowolną, bezterminową pracą wykonywaną w czasie zasadniczo krótszym niż normalny czas pracy, a więc obejmującą jedynie część czasu pracy określonego w przepisach prawnych, umowie zbiorowej czy przyjętego zwyczajowo w danym przedsiębiorstwie[7]. O pracy w niepełnym wymiarze czasowym można zatem mówić w przypadku odchylenia od klasycznych norm czasu pracy, czyli 8–godzinnego dnia pracy i 40–godzinnego tygodnia pracy[8]. Odchylenie to polega na skróceniu czasu pracy w zależności od indywidualnych potrzeb pracownika i ma ono swoje finansowe konsekwencje, ponieważ wraz ze skróceniem czasu pracy zmniejszane jest odpowiednio wynagrodzenie. Ten model organizacji czasu pracy wpro-

[7] Tamże, s.32.
[8] Dla celów statystycznych przyjmuje się z reguły dolną i górną granicę tygodniowego czasu pracy, np. w Austrii za pracę w niepełnym wymiarze czasu uznaje się pracę wynoszącą od 14 do 35 godzin tygodniowo.

wadzony został w latach pomyślnej koniunktury jako środek walki z niedostatkiem siły roboczej. Obecnie na pierwszy plan wysuwają się życzenia pracowników i dążenia przedsiębiorstw do wzrostu efektywności działania. Przy zastosowaniu tego modelu pracownik może ukształtować optymalną kombinację swojego czasu pracy i czasu wolnego i zaplanować łagodne przejście w stan spoczynku poprzez stopniowe skracanie czasu pracy i przyzwyczajanie się do życia bez pracy zawodowej. System ten może się również przyczynić do wzrostu wydajności i efektywności pracy wynikającego z lepszej koncentracji w krótszym czasie, braku objawów zmęczenia oraz mniejszej liczby przerw w pracy, co wpływa na wzrost efektywnego czasu pracy. Z tą formą organizacji czasu pracy wiąże się również koncepcja zmniejszenia bezrobocia dzięki skróceniu czasu pracy. Jest to jednak koncepcja dość kontrowersyjna i wymagająca odrębnego rozpatrzenia, wykraczająca właściwie poza ramy tego opracowania. Natomiast faktem nie budzącym wątpliwości jest to, że praca w niepełnym wymiarze czasowym jest przede wszystkim formą pracy kobiet. Zdecydowana większość osób pracujących w tym systemie to kobiety, ponieważ umożliwia im połączenie życia zawodowego z rodzinnym. Mogą one pracować, wykonywać swój zawód, zarabiać własne pieniądze, zaspokajać potrzebę samorealizacji, a jednocześnie nie obciąża to nadmiernie ich życia rodzinnego, ponieważ czas pracy jest znacznie krótszy od normalnego.

System długoterminowych urlopów (Langzeiturlaub, sabbatical). U podstaw tego systemu leży idea, że tak jak po 6 dniach pracy następuje niedziela, czyli dzień wolny od pracy, tak po 6 latach pracy powinien nastąpić cały rok wolny od pracy. W praktyce granice tych okresów są bardziej płynne, a mianowicie tego rodzaju urlop może trwać od kilku miesięcy do roku i pracownik może go otrzymać co 5 do 10 lat. W różnych krajach jest to różnorodnie uregulowane, np. w USA pewne grupy pracowników zatrudnionych w przemyśle przetwórstwa stali mogą otrzymać co 5 lat 13–tygodniowy urlop, natomiast w Australii wszyscy pracownicy mają prawo do otrzymania 13–tygodniowego urlopu, ale dopiero po 15 latach[9]. Długoterminowy urlop jest zasadniczo urlopem płatnym. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie ponosić koszty takich urlopów, dlatego rozpatrywane są różne warianty ich finansowania. W jednym z nich proponuje się, aby pracownik przez 9 lat oszczędzał co roku 6% swoich dochodów tak, żeby z tych oszczędności, które są oprocentowane 5% w skali roku, sfinansować rok urlopu. Cały proces oszczędzania byłby prowadzony przez przedsiębiorstwo, w którym pracuje dany pracownik. Duński plan przewiduje natomiast utworzenie funduszu, do którego wkład wnosiliby pracodawcy, pracownicy i państwo. Fundusz ten byłby następnie przeznaczony na finansowanie długoterminowych urlopów pracowników[10]. Wszystko to ma na celu ułatwienie wprowadzenia tej innowacji w organizacji czasu pracy, która jest korzystna przede wszystkim dla pracowników. Długoterminowe urlopy wykorzystują oni najczęściej w celach dokształcenia się, wypoczynku lub realizacji osobistych planów. Pracownik może

[9] **H. Hardt**: Probleme der Flexibilisierung der Arbeitszeit aus arbeitsrechtlicher Sicht. Freiburg 1986, s.38.

[10] Tamże, s. 39.

w czasie takiego urlopu poświęcić się podnoszeniu swoich kwalifikacji zawodowych bez uszczerbku na zdrowiu fizycznym, psychicznym, jak również bez szkody dla wykonywanej przez niego pracy, co miałoby miejsce, gdyby np. po 8 godzinach pracy uczęszczał na kilkugodzinny kurs szkoleniowy.

Dłuższe urlopy oddziałują niewątpliwie pozytywnie na stan zdrowia pracowników, lepszą motywację i chęć do pracy, a przy prawidłowym ich planowaniu możliwe jest dużo wcześniejsze ustalenie zastępstw, dokonanie innych zmian organizacyjnych i tym samym uniknięcie zakłóceń podczas nieobecności pracownika. System ten ma jednak również negatywne aspekty. Po pierwsze, osoba zastępująca pracownika jest najczęściej zwolniona po jego powrocie do pracy. Po drugie, pracownik może mieć pewne problemy z ponownym włączeniem się w proces pracy po tak długim urlopie.

System stopniowego przechodzenia w stan spoczynku (gleitende Pensionierung). Tradycyjny, sztywny system organizacji czasu pracy ustala niezależnie od woli pracownika moment zaprzestania pracy zawodowej, tj. przejścia na emeryturę. Jedną z form odchodzenia od tego systemu jest wprowadzenie elastycznej granicy wieku emerytalnego. Podstawą tego jest założenie, że różna jest intensywność pracy zawodowej poszczególnych pracowników, różny ich stan zdrowia oraz możliwości i chęci dalszej pracy. W tej sytuacji określanie bezwzględnie obowiązującego terminu przejścia na emeryturę powoduje niekorzystne zjawiska psychologiczne i społeczne, zwane szokiem emerytalnym. W związku z tym coraz częściej pojawiają się postulaty elastycznego przechodzenia na emeryturę w drodze stopniowego ograniczania czasu pracy przy jednoczesnym zwiększaniu czasu wolnego, co pozwala na stopniowe, bardziej humanitarne przechodzenie w stan spoczynku.

W niektórych zakładach pracy we Francji, Anglii, Szwecji czy w Niemczech stosuje się elastyczny system zwiększania czasu wolnego przez skracanie czasu pracy, poczynając od pewnego wieku, np. od 60. roku życia. Dla przykładu[11]: we francuskiej firmie Turbomeca od 10 lat jest stosowany system zakładający, że w okresie od 60. do 62. roku życia pracownik otrzymuje pełne wynagrodzenie przy 75% czasu pracy, od 62. do 64. – pełne wynagrodzenie przy 50% czasu pracy, a od 64. do 65. – pełne wynagrodzenie przy 0 czasu pracy (specyficzna forma emerytury). Natomiast firma Gilette zamiast skracania tygodniowego czasu pracy preferuje wydłużanie urlopów. W Szwecji stosuje się rozwiązania łączące pracę w niepełnym wymiarze czasu z uzyskiwaniem częściowej emerytury przy zachowaniu możliwości pracy w okresie między 60. a 70. rokiem życia, zgodnie z życzeniem pracownika. Podobną formę przyjęto w niemieckiej firmie Pieroth. Po ukończeniu 60. roku życia pracownik pracuje 35 godzin tygodniowo i otrzymuje wynagrodzenie jak za 37,5 godziny. Następnie po ukończeniu 63. roku życia pracuje 30 godzin w tygodniu i otrzymuje wynagrodzenie jak za 35 godzin pracy. Pracownik może również uzyskać wcześniejszą emeryturę z jednoczesnym zawarciem umowy o pracę z przedsiębiorstwem, zgodnie z którą może zarobić do 1000 marek miesięcznie, przy czym czas pracy wynosi wówczas

[11] **P. Engel**: Der Gleitende Übergang in den Ruhenstand. [W:] *Personal* 1981 nr 3, .125–126.

przeciętnie 20 do 25 godzin tygodniowo. Dla pracowników po 65. roku życia istnieje też szansa zawarcia umowy o pracę umożliwiającą dalszą aktywność zawodową.

Z przytoczonych przykładów wynika, że istnieje wiele sposobów uelastycznienia granicy wieku emerytalnego zarówno w celu jej przybliżenia, jak i oddalenia dla pracowników bardziej aktywnych zawodowo. W każdym przypadku możliwe jest zatem znalezienie rozwiązania korzystnego i dla pracownika i dla przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to dotyczy nie tylko systemu stopniowego przechodzenia w stan spoczynku, ale również pozostałych form elastycznego kształtowania czasu pracy, których liczba i różnorodność[12] stwarza duże możliwości wyboru i dostosowania ich do specyfiki przedsiębiorstwa i jego pracowników.

3. Przykład zastosowania form elastycznej organizacji czasu pracy

3.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Przedstawione w poprzednim rozdziale modele organizacji czasu pracy nie muszą i z reguły nie występują pojedynczo, lecz tworzą pewne kombinacje, mozaiki form dostosowane do preferencji pracowników i możliwości przedsiębiorstwa. Takim "zaprojektowanym na miarę" modelem jest system elastycznej organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwie Landert–Motoren–AG. Zostało ono założone w 1924 r., a jego siedzibą jest miejscowość Bülach pod Zurychem. Przedmiotem jego działalności jest produkcja specjalnych silników elektrycznych wytwarzanych w krótkich seriach od 5 do 500 sztuk. W przedsiębiorstwie szczególną wagę przykłada się do organizacji pracy, która odbywa się na pojedynczych, jednoosobowych stanowiskach pracy lub w małych grupach. Firma zatrudnia obecnie 510 pracowników. Formy elastycznego kształtowania czasu pracy są stosowane w Landert–Motoren–AG od 20 lat. Przyczyną ich wprowadzenia nie były aspekty teoretyczne, polityczno–gospodarcze czy humanitarne, lecz ówczesna sytuacja na rynku pracy. Po dziesiątkach lat niedostatku siły roboczej w okresie wysokiej koniunktury okazało się nagle, wraz z nadejściem recesji w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych, że istnieje nadmiar siły roboczej w stosunku do możliwości jej wykorzystania. W Landert–Motoren–AG nawet po przejściu na emeryturę pracowników w wieku powyżej 65. lat, wprowadzeniu skróconego dnia pracy dla osób, które oprócz pracy w tej firmie miały jeszcze inne miejsce pracy oraz po absolutnym wstrzymaniu zatrudniania nowych pracowników, pozostawało ciągle zbyt wielu pracowników w porównaniu z ilością pracy. W tej sytuacji zaczęto poszukiwać nowych rozwiązań. Pierwszym krokiem w tym kierunku było wprowadzenie w 1972 r. ruchomego czasu pracy, jako eksperymentu sprawdzającego zdolności pracowników do pracy według elastycznych zasad. Po trzech latach sprawnego funkcjonowania tego systemu kolejnym za-

[12] Zob. **H. Glaubrecht, D. Wagner, E. Zander**: Arbeitszeit im Wandel. Freiburg 1988; **H.E.Mexiner** : Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit. Regensburg 1990; Flexible Arbeitszeit. Pod red. H. Frey. München 1985.

miarem stało się umożliwienie pracownikom samodzielnego określenia wymiaru czasu pracy. W związku z tym przeprowadzono wśród pracowników ankietę dotyczącą tych propozycji, której wyniki nie wskazywały na dalszy rozwój tego rodzaju innowacji. Jedynie 30 osób było zainteresowanych zredukowaniem ich czasu pracy na korzyść zwiększenia ich czasu wolnego. Postąpiono jednak zgodnie z ich prośbą i w ten sposób zwolnionych zostało w sumie 6 pełnych etatów, na które przeszły osoby zagrożone zwolnieniem z pracy. Był to początek procesu zmian w organizacji czasu pracy w Landert–Motoren–AG, ponieważ wraz z upływem czasu zaobserwowano pozytywne skutki wprowadzonych innowacji i liczba wniosków o możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy zaczęła rosnąć. Obecnie ponad 90% pracowników przedsiębiorstwa indywidualnie kształtuje swój czas pracy.

3.2 Formy indywidualnego kształtowania czasu pracy w Landert–Motoren–AG

Punktem wyjścia indywidualnej regulacji czasu pracy w Landert–Motoren–AG są normy obowiązujące w szwajcarskim przemyśle maszynowym. Zgodnie z nimi pracownicy mają do dyspozycji następujące formy indywidualnego regulowania czasu pracy:

1) ruchomy czas pracy w ramach dnia dla osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy;

2) praca w niepełnym wymiarze czasu pracy – tygodniowy czas pracy ustalany jest według preferencji danego pracownika, a następnie do redukcji czasu pracy dostosowywane jest wynagrodzenie miesięczne; podział tygodniowej liczby godzin pracy dokonywany jest przez pracownika w porozumieniu z jego bezpośrednim przełożonym;

3) bezpłatny urlop – pracownicy mogą otrzymać długoterminowy urlop, ale jest to urlop bezpłatny;

4) zwiększenie liczby tygodni urlopu wypoczynkowego – pracownik ma możliwość wydłużenia przysługującego mu urlopu wypoczynkowego (wynosi on 5 tygodni w roku dla osób, które ukończyły 50. rok życia i młodocianych, a dla pozostałych pracowników wynosi 4 tygodnie) przez zwiększenie tygodniowego czasu pracy o 1 lub 2 godziny. Wydłużenie go o jedną godzinę oznacza dodatkowy tydzień urlopu wypoczynkowego w roku, o dwie godziny – 2 dodatkowe tygodnie urlopu. Jednocześnie następuje redukcja wynagrodzenia o 2,3% za każdy dodatkowy tydzień urlopu wypoczynkowego. Ta forma regulacji czasu pracy stała się szczególnie popularna po obniżeniu przez szwajcarski przemysł maszynowy obowiązującego tygodniowego wymiaru czasu pracy z 44 na 43 godziny. Większość pracowników wolała bowiem pracować nadal 44 godziny tygodniowo i dzięki temu uzyskać dodatkowy tydzień urlopu. Zjawisko to nasiliło się jeszcze bardziej po ponownej redukcji tygodniowego czasu pracy do 42 godzin. Obecnie 3/4 pracowników Landert–Motoren–AG pracuje więcej niż 42 godziny w tygodniu i w ten sposób wydłuża swój urlop wypoczynkowy o jeden lub dwa tygodnie. Na początku funkcjonowania tego systemu istniała również możliwość wykonywania

pracy o jedną lub dwie godziny tygodniowo więcej i otrzymywania za to wyższego o 2,3% lub 4,6% wynagrodzenia miesięcznego. Wariant ten został jednak zniesiony na początku lat osiemdziesiątych z powodu napiętej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa;

5) stopniowe przechodzenie w stan spoczynku – możliwość wyboru elastycznych form kształtowania czasu pracy mają również pracownicy w tzw. wieku przedemerytalnym. Wiek emerytalny osiąga się w Szwajcarii wraz z ukończeniem 65. roku życia w przypadku mężczyzn i 62. roku życia w przypadku kobiet. W związku z tym osoby zbliżające się do tej granicy wieku mogą ukształtować swój czas pracy tak, aby stopniowo przyzwyczaić się do życia bez pracy zawodowej. Kierownictwo przedsiębiorstwa zezwala na zastosowanie prawie wszystkich możliwych form, a więc może to być np. stopniowa redukcja tygodniowego wymiaru czasu pracy, wydłużanie urlopu wypoczynkowego, job–sharing (najczęściej w zespołach z osobami uczącymi się zawodu). Możliwe jest również wydłużenie okresu zatrudnienia ponad wiek emerytalny przy niepełnym wymiarze czasu pracy.

W Landert–Motoren–AG oprócz powyższych form organizacji czasu pracy funkcjonuje jeszcze jeden element będący przejawem bardziej elastycznego i humanitarnego organizowania pracy. Jest on określany mianem "humanitarnego systemu pracy dwuzmianowej". Przyczyną jego wprowadzenia była konieczność wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, co wiązało się ze zwiększeniem wykorzystania środków produkcji, a więc wprowadzenia pracy na dwie zmiany. Na takie rozwiązanie nie zgodzili się jednak pracownicy, nie było ono też zgodne z dążeniem do eliminowania pracy w późnych godzinach wieczornych i nocnych. W związku z tym wprowadzono system dwóch zachodzących na siebie zmian wykorzystujący tylko dzienny czas pracy. Na podstawie specjalnego zezwolenia wydanego przez BIGA (Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit – Urząd Federalny ds. Przemysłu, Drobnej Wytwórczości i Pracy), praca może odbywać się od poniedziałku do piątku od 5^{00} do 20^{00}. W ten sposób osiągnięto dłuższy czas pracy maszyn (około 70% więcej niż w przedsiębiorstwie jednozmianowym), a przez to stworzono przesłanki do zapewnienia firmie konkurencyjności i rentowności, co dla pracowników oznaczało pewność ich miejsc pracy. W systemie tym pracownicy regulują elastycznie swój czas pracy, ponieważ nie istnieje granica czasowa oddzielająca zmiany, jest to jak gdyby jedna długa zmiana. Dominującą formą jest ruchomy czas pracy. Pracownicy mogą też zgodnie ze swoimi potrzebami ustalać przerwy w pracy. Podstawą właściwego funkcjonowania tego systemu jest odpowiednie planowanie i koordynacja czasu pracy poszczególnych pracowników, zapobiegająca nieoczekiwanym przestojom. Dotychczas nie zaistniała taka sytuacja, a pracownicy w pełni zaakceptowali ten system uznając, że wydłużony czas pracy przedsiębiorstwa daje mu większe możliwości wyboru umiejscowienia czasu pracy.

3.3. Organizacja wprowadzania indywidualnego kształtowania czasu pracy

W Landert–Motoren–AG prawie wszyscy pracownicy mogą w porozumieniu z przedsiębiorstwem indywidualnie kształtować swój czas pracy. Wyjątkiem

są uczniowie, uczący się w tym przedsiębiorstwie zawodu, ponieważ obowiązują specjalne przepisy prawne dotyczące osób przyuczających się do zawodu, które dokładnie określają m.in. ich czas pracy. Natomiast każdy z pozostałych pracowników otrzymuje zawsze na początku roku kwestionariusz, w którym określa, jaki, jego zdaniem, powinien być jego czas pracy w danym roku. Ten kwestionariusz jest jednocześnie wnioskiem o umożliwienie indywidualnego regulowania czasu pracy. Jeżeli przedstawione przez pracownika propozycje są zgodne z preferencjami przedsiębiorstwa, to obie strony spisują umowę określającą zasady kształtowania czasu pracy danego pracownika i konsekwencje (również finansowe) wynikające z przyjętej formy. Każda forma organizacji czasu pracy związana z redukcją czasu, czyli zmniejszeniem jego wymiaru oznacza bowiem dla pracownika obniżenie jego zarobków w zależności od tego, o ile czas pracy został skrócony. Fakt, iż większość pracowników składa wnioski powoduje, że w ramach koordynacji ich pracy nie wszyscy będą mogli kształtować swój czas pracy zgodnie z życzeniami wyrażonymi we wniosku. Przedsiębiorstwo posiada jednak pewne priorytety umożliwiające unikanie konfliktów. Najmniej pożądaną formą jest bezpłatny urlop długoterminowy, ponieważ wtedy występują problemy ze znalezieniem zastępstwa. Natomiast największym uznaniem cieszą się dłuższe urlopy wypoczynkowe, ponieważ pracownicy zastępują się wówczas wzajemnie w ramach współpracy koleżeńskiej, nie ma zatem potrzeby zatrudniania nowych osób z zewnątrz. W przypadku przyznawania dłuższych urlopów wypoczynkowych przypadających w okresie wakacji szkolnych pierwszeństwo w uzyskaniu urlopu mają zawsze pracownicy posiadający dzieci uczęszczające do szkoły. W zasadzie tylko te formy organizacji czasu pracy, które są związane z dłuższymi okresami nieobecności pracowników, mogą stwarzać pewne problemy i budzić zastrzeżenia kierownictwa przedsiębiorstwa. Pozostałe formy są z reguły w pełni akceptowane i zawsze znalezione zostaje rozwiązanie łączące interesy przedsiębiorstwa i pracownika.

3.4. Wnioski

System organizacji czasu pracy przyjęty w Landert–Motoren–AG funkcjonuje od wielu lat, przynosząc korzyści zarówno pracownikom, jak i przedsiębiorstwu. Pracownicy uzyskali samodzielność w decydowaniu o własnym czasie pracy, więcej wolności osobistej i czują się bardziej związani z przedsiębiorstwem, które uwzględnia ich zróżnicowane przez sytuacje życiowe potrzeby. Przedsiębiorstwo podkreśla natomiast większą atrakcyjność firmy na rynku pracy oraz wzrost motywacji pracowników, który, zdaniem kierownictwa przedsiębiorstwa, przyczynił się do wzrostu wydajności pracy, ponieważ pracownicy czują się zobowiązani w zamian za uznanie i realizację ich potrzeb do lepszej realizacji celów całego przedsiębiorstwa.

Uwagi końcowe

Elastyczne systemy czasu pracy są systemami ekonomicznie i organizacyjnie racjonalnymi, łatwymi i tanimi do wprowadzania, społecznie pożądanymi, powszechnie akceptowanymi przez załogę i kierownictwo zakładów. Mają one niewątpliwie pozytywny wpływ m.in. na: łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi, traktując całościowo czas pracy i czas poza pracą, tworzenie bardziej sprzyjających warunków dla aktywizacji zawodowej kobiet, powstanie pewnych możliwości dla zwiększenia potencjału pracowników wskutek uwzględnienia ich rytmów biologicznych. Potwierdzają to doświadczenia wielu krajów, przede wszystkim krajów wysoko rozwiniętych, w których do rzadkości należą przedsiębiorstwa nie stosujące tych rozwiązań organizacyjnych. W Polsce są one mniej popularne i stosowane w znacznie mniejszym zakresie, ale ma na to wpływ sytuacja społeczno–gospodarcza, sytuacja na rynku pracy oraz uregulowania prawne. Obecnie głównym bodźcem pobudzającym do podejmowania pracy są wynagrodzenia, jednakże mimo powszechnie panującego w Polsce przymusu ekonomicznego należy szerzej niż dotychczas upowszechniać i wykorzystywać elastyczne rozwiązania w organizacji czasu pracy. Gospodarka polska, podążając w kierunku gospodarki rynkowej, powinna bowiem realizować również aktualne w krajach kapitalistycznych tendencje w zakresie gospodarowania czasem pracy, u podstaw których leżą takie wartości, jak dążenie do większej swobody jednostki w gospodarowaniu swoim czasem, w tym również czasem pracy, pragnienie uwzględnienia w szerszej mierze indywidualnych właściwości psychologicznych jednostek oraz właściwości ich sytuacji życiowych.

Beata Skowron–Mielnik

FORMS OF FLEXIBLE WORKTIME AS A TOOL FOR EMPLOYEES' MOTIVATION

Summary

In the first part of the article the author presents three models of motivation developed by organizational thought and characterized in the German literature. This is the background to consider traditional and flexible organization of worktime along with the principles which have to be observed while implementing those systems. The article contains a more detailed characteristics of the chosen models of flexible worktime, inclusive of part–time job, long–term leaves and gradual transition into retirement. The final part is a concrete example of the application of flexible worktime organization. Numerous solutions and examples come from the foreign practice and literature of the German–speaking countries.