Beata Skowron-Mielnik

STRATEGICZNE ASPEKTY ELASTYCZNEGO CZASU PRACY

Wprowadzenie

Lata dziewięćdziesiąte są dla przedsiębiorstw okresem wielu zmian, od których uwzględnienia i wykorzystania zależy, czy staną się one źródłem sukcesów czy też porażek dla przedsiębiorstwa. Te nowe, zmienne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wiążą się z gwałtownym wzrostem wymagań odbiorców wskutek zmian cywilizacyjnych, z koniecznością zapewnienia coraz wyższej jakości i nowoczesności wyrobów przy zachowaniu konkurencyjnej ceny oraz z szybkim postępem technicznym. Warunkiem utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku staje się zatem zdolność szybkiego reagowania na zmiany, na nowe potrzeby zarówno otoczenia, jak i samej organizacji. Jednym ze sposobów zapewnienia tej zdolności, obok prognozowania rozwoju, aktywnego oddziaływania na rynek, segmentacji rynku i dywersyfikacji produktów, jest również tworzenie elastycznych zasobów przedsiębiorstwa. Elastyczny potencjał, np. kadrowy lub produkcyjny, pozwala szybciej wykorzystać okazje pojawiające się na rynku i podjąć ewentualne działania obronne przy pojawiających się zagrożeniach. Elastyczność jest bowiem tą cechą organizacji gospodarczych, która decyduje o zdolności adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Z tego powodu w krajach wysokoprzemysłowionych przywiązuje się ogromne znaczenie do elastyczności przedsiębiorstw i uznaje się ją za jeden z czynników konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa. Jednym z zasobów przedsiębiorstwa, który powinien być kształtowany elastycznie, jest czas pracy – specyficzny potencjał istotny dla strategicznego rozwoju firmy.

1. Zarządzanie czasem pracy jako krytyczny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa

Pojawienie się zarządzania czasem pracy jako nowego zadania zarządczego, określanego jako aktywne i dostosowane do sytuacji kształtowanie czasu pracy zgodnie z kryteriami ekonomicznymi i społecznymi[1], było ściśle związane z tendencjami do uelastycznienia czasu pracy. Ma to swój wyraz w powyższej definicji oraz w jego dwóch podstawowych zadaniach[2]:

– rozwój koncepcji zorientowanego na czas kształtowania pracy,

– kształtowanie czasu pracy zgodnie z *aktualnymi i przyszłymi potrzebami i interesami.*

Jednocześnie tak scharakteryzowane zarządzanie czasem pracy zawiera w sobie wskazanie na znaczenie tego zagadnienia w kształtowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyczyną nabrania przez czas pracy takiego znaczenia jest zaostrzająca się walka konkurencyjna na wielu rynkach, spowodowana nadmiarem zdolności wytwórczych, nasyceniem rynku, różnicowaniem się potrzeb konsumentów, wyrównaniem jakości, umiędzynarodowieniem konkurencji, niedoborami wykwalifikowanych pracowników. W tej sytuacji przedsiębiorstwa muszą tworzyć i utrzymywać nowe korzyści konkurencyjne dające im przewagę nad innymi przedsiębiorstwami. W poszukiwaniu tych korzyści przedsiębiorstwa sięgają coraz częściej do elementów niewykorzystywanych dotychczas w walce konkurencyjnej, w tym również do czasu pracy. Powstaje zatem pytanie, czy rzeczywiście czas pracy jest czynnikiem determinującym zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw? W wyjaśnieniu tego aspektu zarządzania można odnieść się do koncepcji krytycznych czynników sukcesu, należącej do podstaw strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i służącej przede wszystkim ocenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, czyli czynników decydujących o sukcesie (lub porażce) w walce konkurencyjnej[3]. Spośród wielu czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, mających wpływ na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa, jedynie ich część jest identyfikowana jako krytyczne, czyli mające szczególne znaczenie dla efektów działania przedsiębiorstwa (tab. 1). Trafna identyfikacja i ocena ważnych przyczynowo czynników sukcesu jest szczególnie istotna, ponieważ decyzje i środki dotyczące długookresowych działań przedsiębiorstwa skierowane są na optymalizację właśnie tych czynników, tzn. na wykorzystanie szczególnych

---

[1] E. Heinen, *Industriebetriebslehre*, Gabler, Wiesbaden 1991, s. 811.

[2] Zob. B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w świetle literatury niemieckiej*, w: *Przeobrażenia systemów kierowniczych w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Zeszyty Naukowe AE, seria I, zeszyt 223, Poznań 1994.

[3] K.-F. Ackermann, *Arbeitszeitmanagement im Kritischen Erfolgsfaktoren-Konzept*, w: K.-F. Ackermann, M. Hofmann (Hrgb.), *Innovatives Arbeitszeit – und Betriebszeitmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York 1990, s. 9.

Tabela 1. Krytyczne czynniki sukcesu wg badań empirycznych

Wewnątrzorganizacyjne krytyczne czynniki sukcesu według		
PIMS – 1974	Stevenson – 1976 (n = 50 menedżerów amerykańskich)	Hoffmann – 1986 (n = 17 przedsiębiorstw niemieckich)
1. Relatywna pozycja konkurencyjna (udział w rynku, jakość produktów).	1. Organizatorskie czynniki sukcesu.	1. System celów przedsiębiorstwa.
2. Atrakcyjność inwestycji (produktywność, wykorzystanie zdolności produkcyjnych).	2. Personalne czynniki sukcesu (wiedza, doświadczenie, poziom zatrudnienia).	2. Kultura organizacyjna.
3. Atrakcyjność kosztowa.	3. Marketingowe czynniki sukcesu (jakość produktu, image przedsiębiorstwa, obsługa klienta).	3. Struktura organizacyjna.
4. Zdolność do zmiany kluczowych wartości (zmiany udziałów rynkowych, jakości produkcji).	4. Produkcyjne czynniki sukcesu (rozwój produktu, urządzenia, technologie produkcyjne)	4. System informacyjny wraz z systemem wczesnego rozpoznania.
	5. Finansowe czynniki sukcesu (zysk z kapitału, zapotrzebowanie na kapitał).	5. Jakość zarządzania i potencjał ludzki.
		6. Działalność marketingowa.
		7. Potencjał produkcyjno-technologiczny, szczególnie jego elastyczność oraz innowacje produktowe i technologiczne.

Źródło: Opracowano na podstawie K. F. Ackermann, M. Hofmann (Hrgb.), op. cit., s. 14.

szans lub unikanie zagrożeń oraz na rozbudowę silnych stron lub usuwanie słabości przedsiębiorstwa.

Aby wykazać, że czas pracy i jego kształtowanie poprzez zarządzanie nim nabył charakteru krytycznego czynnika sukcesu, należy sprecyzować koncepcję krytycznych czynników sukcesu[4]:

1) sukces, jako zmienna zależna w tej koncepcji, jest wieloznacznie interpretowany, a zatem przed oceną zarządzania czasem pracy jako czynnika sukcesu należy wyraźnie określić pojęcie sukcesu. W klasycznych badaniach

[4] F. Hoffmann, *Kritische Erfolgsfaktoren-Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmungen*, w: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 10/1986, s. 831-843.

PIMS (Profit Impact of Market Strategies) czynniki sukcesu wiąże się przede wszystkim ze wskaźnikiem ROI (Return of Investment), natomiast nowsze badania za takie czynniki uznają również osiągnięcie innych celów ekonomicznych i społecznych (głównie dotyczących pracowników). Sukcesem może być także samo stworzenie przewagi strategicznej. Aby taka przewaga zaistniała, muszą być spełnione trzy kryteria[5]: po pierwsze czynnik musi dotyczyć ważnej dla klientów cechy, po drugie musi zostać rzeczywiście dostrzeżony przez klientów i po trzecie musi wykazywać pewną trwałość jako czynnik sukcesu w porównaniu z konkurencją. Natomiast Porter wyróżnia dwie możliwe korzyści konkurencyjne, na których powinno się koncentrować przedsiębiorstwo: tworzenie korzyści kosztowych (przywództwo kosztowe) i dywersyfikacja produktów w zależności od popytu[6]. W tym układzie zarządzanie czasem pracy może być uznane za czynnik sukcesu, jeśli przyczynia się do osiągnięcia pożądanego przywództwa kosztowego i/lub zróżnicowania produktu;

2) koncepcja krytycznych czynników sukcesu zakłada znajomość istniejących związków przyczynowo-skutkowych (czynnik sukcesu jako zmienna niezależna – przyczyna, a sukces jako zmienna zależna – skutek). W przypadku zarządzania czasem pracy istniejące hipotezy oddziaływania charakteryzuje niski stopień niezawodności i opierają się one z reguły na opinii ekspertów. Oznacza to, że przy obecnym stanie wiedzy każda ocena zarządzania czasem pracy jako czynnika sukcesu obciążana jest niepewnością. Dotyczy to jednak również innych czynników sukcesu;

3) trudności sprawia też odpowiedź na pytanie, czy czas pracy jest przez odpowiednio dużą liczbę przedsiębiorstw oceniany jako czynnik sukcesu (na tyle dużą, by uznać taką ocenę za nieprzypadkową). Badania wykazują, że jedne przedsiębiorstwa potwierdzają strategiczne znaczenie czasu pracy, inne natomiast nie. Ocena zależy bowiem od jej kryterium, którym może być wymierność czynnika, pewność jego oddziaływania, czy też siła oddziaływania. Jedne kryteria w określonych warunkach działania dadzą korzystny dla czasu pracy wynik, inne (lub te same, ale w innych okolicznościach) nie.

W związku z powyższym daje się zauważyć, że koncepcja krytycznych czynników sukcesu zawiera znaczną przestrzeń interpretacyjną do oceny zarządzania czasem pracy. Wyniki badań empirycznych dotyczących czasu pracy, przeprowadzone w przedsiębiorstwach krajów Europy Zachodniej, wykazały, że zarządzanie czasem pracy spełnia wymagania, które są zwykle stawiane krytycznym czynnikom sukcesu[7]. Zostało udowodnione, że np. obniżka kosz-

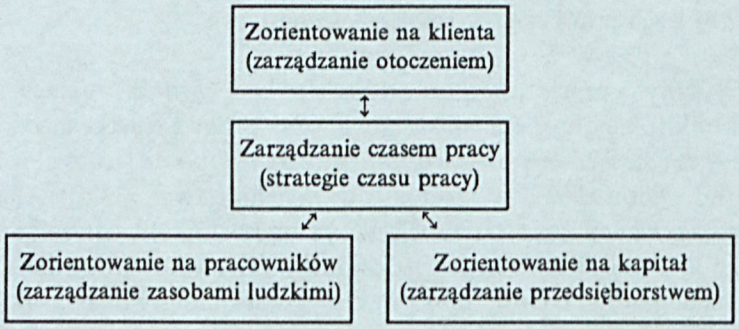
---

[5] H. Simon, *Management Strategischen Wettbewerbsvorteile*, w: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4/1988 s. 461-480.

[6] M. E. Porter, *Wettbewerbsvorteile*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1989, s. 93.

[7] Zob. *Arbeitszeit und Arbeitszeitflexibilisierung als Faktor internationaler Konkurenzfähigkeit*, materiały konferencyjne, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 1989, s. 27-85; K.-F. Ackermann, M. Hofmann, op. cit., s. 11.

tów przez lepsze wykorzystanie urządzeń, które było możliwe dzięki elastycznym uregulowaniom czasu pracy, może być większa niż przez automatyzację i techniczną racjonalizację. Jednakże w ramach powyższych badań zauważono również, że niewiele przedsiębiorstw uznaje zarządzanie czasem pracy za bezpośredni czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Wskazują na to również wyniki badań przedstawione w tab. 1, w której ani razu nie pojawiło się pojęcie czasu pracy. Przyczyną tego jest przede wszystkim tradycyjne podejście do czynników sukcesu przedsiębiorstwa, które ocenia je przez pryzmat rynków zbytu i sukcesów odnoszonych na tych rynkach. Przy takim podejściu rzeczywiście czas pracy nie ma bezpośredniego wpływu na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa, ale za to jego wpływ pośredni poprzez oddziaływanie na inne bezpośrednie czynniki jest bardzo duży. Odpowiednie kształtowanie czasu pracy umożliwia bowiem szybkie reagowanie na potrzeby klienta (np. wydłużenie czasu pracy przy wzroście zadań, skrócenie przy ich spadku), przedsiębiorstwa (np. unikanie przestojów, a przez to obniżanie kosztów działalności) i pracowników (np. motywowanie przez elastyczne i samodzielne kształtowanie czasu pracy, a przez to wpływanie na wzrost wydajności pracy) – rys. 1.



Rys. 1. Czynniki wpływające na decyzje dotyczące zarządzania czasem pracy

Gdyby jednak rozpatrzyć nieco inny wymiar zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa okazałoby się, że zarządzanie czasem pracy wywiera na nią również bezpośredni wpływ. Zjawisko takie ma miejsce na innym rynku funkcjonowania przedsiębiorstwa, a mianowicie na rynku pracy. Tam kształtowanie czasu pracy jako element strategii kadrowej, a przede wszystkim marketingu personalnego[8], jest bez wątpienia krytycznym czynnikiem sukcesu.

[8] Zob. Ch. Scholz, *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München 1993; H. Raffée, *Grundprobleme der Betriebswirtschsftslehre*, Göttingen 1974; W. Meier, W. Fröhlich (Hrgb.), *Personalmanagement in der Praxis*, Gabler, Wiesbaden 1991; W. Weber, J. Weinmann (Hrgb.), *Strategischen Personalmanagement*, C. F. Poeschel, Stuttgart 1990; B. Skowron-Mielnik, *Marketing osobowy*, w: *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Zeszyty naukowe AE, seria I, zeszyt nr 236, Poznań 1995.

W koncepcji marketingu personalnego, określanego jako system środków i działań przedsiębiorstwa mających na celu stworzenie zdolności do świadczenia pracy zarówno na zewnętrznym jak i wewnętrznym rynku pracy, a więc ukierunkowanych na aktualnych i potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa, największe znaczenie ma motywujący charakter uregulowań czasu pracy. Im bowiem większa jest zgodność formalnego czasu pracy z czasowymi wymogami innych ról pełnionych przez pracownika, tym większa jest kompatybilność wymagań tych ról, tym większe jest subiektywne zadowolenie z pracy i tym mniejsze jest prawdopodobieństwo opuszczenia organizacji przez pracowników. W ten sposób można uzyskać wyraźne atuty w walce konkurencyjnej na rynku pracy. Szczególną rolę odgrywają tutaj formy elastycznego kształtowania czasu pracy, których różnorodność umożliwia dobranie właściwego systemu czasu pracy w prawie każdej sytuacji i które w szerokim zakresie realizują funkcję motywacyjną zapewniając pracownikom zgodne z ich potrzebami zorganizowanie czasu pracy, a także włączając ich w proces decyzyjny dotyczący organizacji pracy w ramach partycypacji pracowniczej[9].

2. Elastyczny czas pracy w strategii przedsiębiorstwa

W elastycznym czasie pracy mieszczą się dwa czynniki mające wpływ na zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa: czas pracy i elastyczność działania. Czas pracy jest elementem obszaru kadrowego i poprzez strategię personalną ma swoje odzwierciedlenie w strategii przedsiębiorstwa. Z kolei elastyczność jako cecha organizacji gospodarczych, decydująca o możliwościach ich adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania i wymogów otoczenia, może dotyczyć każdego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa i charakteryzować jego strategię. Dlatego też elastyczność jest uznawana, obok produktywności jakości i niezawodności, za główną składową konkurencyjności systemów gospodarczych[10]. Uelastycznienie którejkolwiek dziedziny działalności przedsiębiorstwa oznacza konieczność uelastycznienia jej organizacji pracy, a więc również czasu pracy. Najważniejszym zadaniem w ramach określania strategii czasu pracy staje się zatem ustalenie modeli czasu pracy najbardziej odpowiadających potrzebom przedsiębiorstwa. Trzeba tutaj uwzględnić przede wszystkim charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa układ czynników przedstawiony na rys. 1 oraz połączyć cele, do których dąży się przez uelastycznienie czasu pracy (tzw. cele pośrednie) z celami głównymi przedsię-

---

[9] Zob. S. Borkowska, *Zarządzanie partnerskie*, w: Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, 2/1994; W. E. Feix, *Personal 2000*, Gabler, Wiesbaden 1991 s. 166-187.

[10] Zob. S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 13-29.

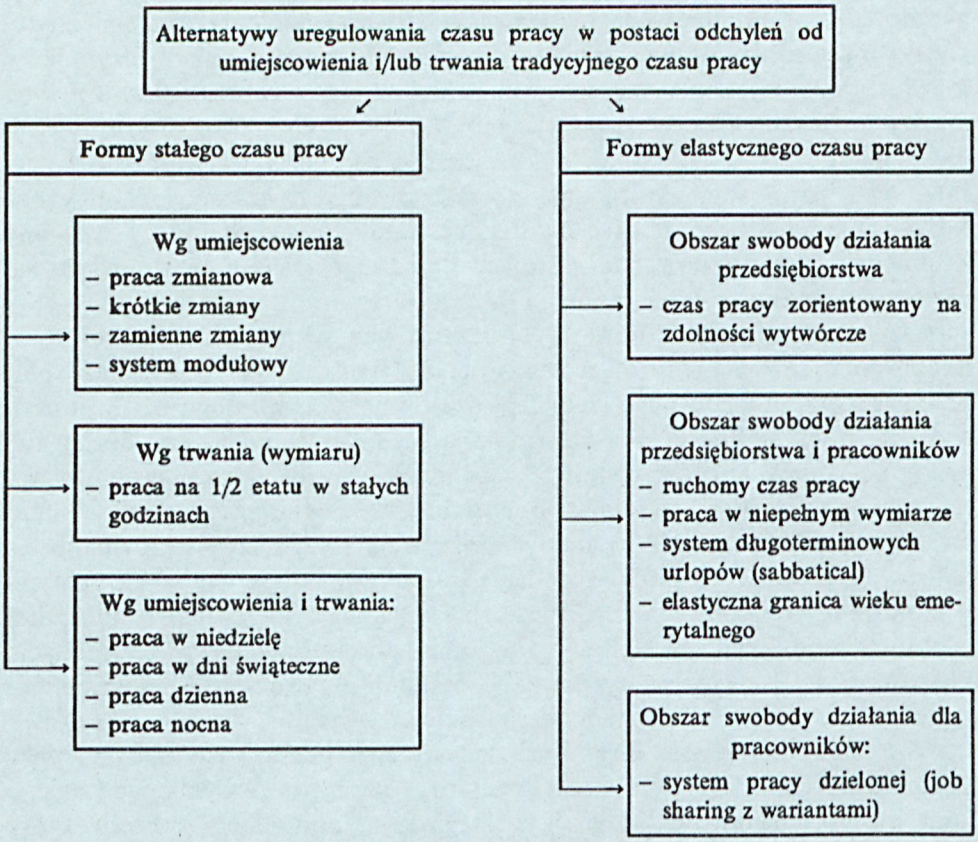
biorstwa, gwarantującymi jego przewagę konkurencyjną na rynkach zbytu. Dzięki uwzględnieniu specyficznego dla przedsiębiorstwa układu czynników możliwe jest uzyskanie zorientowanej na sukces zarządzania równowagi między interesami otoczenia, przedsiębiorstwa i współpracowników, z uwzględnieniem możliwych zmian w wykorzystaniu zdolności wytwórczych i personalnych, równowagi, którą daje się realizować różnymi sposobami[11]. Zorientowanie na otoczenie, czyli na szeroko rozumianych klientów i związane z nimi zadania do wykonania stojące przed przedsiębiorstwem, wiąże się przede wszystkim z koniecznością takiego uregulowania czasu pracy, aby zapewnić regularność dostaw, szybko reagować na niespodziewane zapotrzebowanie, szybciej realizować zamówienia. W obszarze orientacji na współpracowników analizowane są głównie czasowe interesy załogi, ale z punktu widzenia orientacji na klienta konieczne jest rozpatrzenie jakości i obciążenia pracą posiadanych pracowników i możliwości wprowadzenia systemu motywacyjnego dotyczącego czasu (np. premia w zamian za zgodę na mało atrakcyjny dla pracowników model czasu pracy, czyli tzw. wyrównanie finansowe). Z kolei czynnik orientacji kapitałowej wiąże się z aktualnymi i planowanymi technologiami produkcji i wynikającymi z nich problemami zdolności produkcyjnych i ich wykorzystania, czasami przebiegów, degradacją kosztów stałych, okresami amortyzacji, stanami zapasów itp., mających poważne konsekwencje dla systemu czasu pracy.

Wynikający z powyższych rozważań elastyczny system czasu pracy, mogący zawierać bardzo różne rozwiązania cząstkowe (rys. 2) wraz z wynikającą z niego kombinacją zatrudnienia, staje się strategicznym czynnikiem sukcesu, który miarodajnie wpływa na cele przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest przy tym przekonanie, że duża przestrzeń elastyczności[12] w postaci rezerw wewnętrznych (np. niepełny wymiar czasu pracy z porozumieniem dotyczącym dodatkowej pracy, umowy roczne o pracę z rezerwami czasu, liberalne, ale sterowane ruchome czasy pracy) i zewnętrznych (np. zatrudnienie tymczasowe, umowy o dzieło, ewentualnie praca dla emerytowanego pracownika) może trwale wpływać na sukces przedsiębiorstwa w postaci jego rentowności, wypłacalności, zadowolenia klientów i pracowników. Wyraźnie wynika to z analizy celów pośrednich przedsiębiorstwa, jakimi są cele zarządzania czasem pracy oraz ich wpływu na realizację celów głównych przedsiębiorstwa, przedstawionej w tabeli 2. Dowodem na powyższe stwierdzenia jest praktyka wielu organizacji, stosujących coraz częściej elastyczne formy czasu pracy i uzasadniających to względami strategicznymi.

---

[11] H.-T. Beyer, *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements*, w: K. F. Ackermann, M. Hofmann, op. cit., s. 34-36.

[12] Ten potencjał elastyczności można zmierzyć elastycznym udziałem procentowym (udział elastycznych grup zatrudnionych w całości załogi) oraz elastyczną rozpiętością (różnica między możliwym potencjałem tworzenia i redukowania wolumenu pracy).



Rys. 2. Formy czasu pracy

Źródło: Opracowano na podstawie Ch. Scholz, *Personalmanagement*, Verlag Vahlen München 1993, s. 339

3. Przykłady strategicznego podejścia do elastycznego kształtowania czasu pracy

Elastyczne rozwiązanie w zakresie czasu pracy mogą dotyczyć systemów gospodarczych różnego stopnia, począwszy od stanowiska pracy, przez wydział produkcyjny/dział administracji, przedsiębiorstwo, branżę, aż do gospodarki narodowej, a nawet bloku gospodarczego państw, np. Unii Europejskiej. Niżej przedstawione przykłady pokazują właśnie różnorodne modele czasu pracy w różnych systemach gospodarczych.

Elastyczny czas pracy w organizacji procesowej

Szwajcarskie przedsiębiorstwo Mettler-Toledo, należące do koncernu Ciba-Geigy, zatrudnia 6500 osób i uzyskuje roczne obroty rzędu 1,1 mld franków szwajcarskich[13]. Produkuje ono głównie wagi i przyrządy laboratoryjne, któ-

[13] Zob. *Droga do wysokiej efektywności*, w: Zarządzanie na świecie, 6/1995.

Tabela 2. Macierz efektów dużego potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie

Cele główne przedsiębiorstwa / Cele uelastycznienia czasu pracy	Zadowolenie klientów	Rentowność	Gospodarność	Produktywność	Zadowolenie pracowników	Wypłacalność
1. Mniejsza stała załoga						
– niższe stałe koszty pracy		↑	↑			
– mniejsze nadgodziny		↑	↑			
2. Mniejsze stany zapasów						
– niższe koszty magazynowania	↑	↑				↑
– mniejsze zaangażowanie kapitału	↑	↑		↑		↑
3. Elastyczniejsze wykorzystanie własnego i obcego personelu						
– uelastycznienie kosztów pracy	↑	↑				
– wyższe zmienne koszty pracy		↓				
4. Wysokie zdolności dostosowawcze						
– krótkie czasy reakcji i dostaw	↑	↑				↑
– lepsze porozumienie z pracownikami					↑	
– wyższe koszty osobowe przy nadmiernym wykorzystaniu personelu		↓	↓			↓
– bezkosztowe utrzymywanie rezerw		↑	↑			

↑ – dodatni wpływ na osiąganie celów głównych

↓ – ujemny wpływ na osiąganie celów głównych

Źródło: Opracowano na podstawie H.-T. Beyer, *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements*, w: K.-F. Ackermann, M. Hofmann, op. cit., s. 41.

rych tylko 4% sprzedaje w kraju. Klienci tej firmy rozproszeni są po całym świecie, co powoduje, że dotyczą jej problemy konkurencji globalnej i zróżnicowania potrzeb klientów. Dynamika rynków wymusza natomiast rozszerzenie asortymentu produkcji i jednocześnie duże przyspieszenie realizacji zamówień. W związku z tym w Mettler-Toledo postanowiono wprowadzić nowe rozwiązania organizacyjne i zasady pracy.

Pierwszy krok polegał na tym, że tradycyjna struktura organizacyjna, oparta na silnym podziale funkcyjnym, została zastąpiona strukturą organizacyjną zorientowaną na procesy pracy[14]. Utworzono małe jednostki, liczące od 150 do 400 pracowników i wypełniające wszystkie konieczne funkcje przedsiębiorstwa. W jednostkach tych nie ma szczebli hierarchicznych, jednostki mają dużą samodzielność, działają na własną odpowiedzialność, pracownicy zorganizowani w zespoły mogą się wymieniać zadaniami, a cała organizacja nastawiona jest na poszczególne etapy procesu gospodarczego realizowane przez zespoły składające się na jednostkę. Np. zadaniem zespołu badawczo-rozwojowego jest najpierw określenie nowych szans rynkowych i potrzeb klientów, a następnie zareagowanie na nie w postaci nowego produktu. W związku z tym taki zespół musi posiadać wszystkie środki (również finansowe) i funkcje, by zrealizować cały proces, od ustalenia potrzeb do uruchomienia produkcji wyrobu. Zespół musi się składać ze specjalistów z dziedziny rozwoju, marketingu, jakości, przygotowania produkcji i zaopatrzenia, którzy pracują w jednym pomieszczeniu i komunikują się bezpośrednio w sposób niebiurokratyczny, a wszystko po to, aby szybciej zrealizować proces – dopóki nie zmieni się rynek. Trzeba tu jednak spełnić jeszcze kilka warunków:

– należy włączyć do przedsiębiorstwa klienta, bo on najlepiej wie czego potrzebuje. Integracja klienta oznacza współmyślenie i współdziałanie;

– zespół bierze pod uwagę istniejące rozwiązania technologiczne, które daje się połączyć w nowe rozwiązania, a więc nie liczy na nagłe odkrycia naukowe;

– działania zespołu nie powinny być dzielone na fazy koncepcji, rozwoju, testów, planowania, marketingu i opracowania dokumentacji. O ile jest to możliwe, należy to robić jednocześnie;

– zespoły muszą mieć duży i wyraźnie określony zakres decyzji.

Zastąpienie organizacji wg funkcji orientacją na procesy oznacza skupienie uwagi na pracowniku, od którego zaangażowania i współdziałania zależy sprawność przedsiębiorstwa. Każdy pracownik może czekać na polecenia, ale działać jak samodzielny przedsiębiorca. Takie uelastycznienie działania i myślenia oznacza jednak konieczność uelastycznienia zasad pracy, szczególnie czasu pracy. Dlatego też w zakładach Mettler-Toledo od kwietnia 1994 r. przestał praktycznie istnieć ośmiogodzinny dzień pracy.

Nowy model czasu pracy można scharakteryzować następująco:

– długość dnia pracy określana jest przez stan zamówień (termin dostawy nie może być przesunięty), ale nie powinna być ona większa niż 11 godzin;

– początek pracy, przerwy i zakończenie każdy pracownik wybiera sobie indywidualnie, uzgadniając to w razie konieczności z kolegami;

---

[14] Podobne rozwiązanie organizacyjne zastosowano w dziedzinie badań i rozwoju francuskiej firmy samochodowej Renault.

– każdy pracownik ma prawo nie przychodzić do pracy przez kilka dni, ale później musi to wyrównać dłuższymi dniówkami (co miesiąc każdy pracownik otrzymuje na piśmie saldo z konta osobistego czasu pracy);

– każdy pracownik jest członkiem zespołu, który działa na własną odpowiedzialność i ma decydujące słowo w koordynowaniu wykorzystania czasu pracy.

W działach produkcyjnych istnieją naturalne ograniczenia początku i końca indywidualnego dnia pracy. Tam łatwiej wziąć cały wolny dzień niż godzinę. Natomiast w dziedzinie badań i rozwoju, marketingu, administracji możliwe są różne rozwiązania indywidualne.

W Mettler-Toledo pozostawienie pracownikom decyzji o doborze formy czasu pracy poprawiło ich motywację i zadowolenie z pracy oraz zwiększyło zaangażowanie w realizację zadań. Jest to szczególnie istotne w sytuacji ostrej konkurencji, kiedy kierownictwo nie może ciągle przyznawać wyraźnych podwyżek płac i awansów. Przekazanie w dół szerokich uprawnień decyzyjnych uaktywniło potencjał ludzki i w ten sposób źródłem sukcesów firmy stało się przede wszystkim zaangażowanie i pomysłowość pracowników. Wprawdzie delegowanie uprawnień nie było dla kierownictwa sprawą łatwą, ale o zmianach zadecydowały względy strategiczne: kierownictwo powinno się zajmować głównie określaniem i osiąganiem celów strategicznych, co obejmuje również tworzenie otoczenia strukturalnego i kadrowego, w którym można będzie rozwijać kulturę firmy i osiągać cele strategiczne. W ten sposób zsynchronizowany rozwój nowych wyrobów, elastyczny czas pracy i przyznanie zespołom roboczym szerokich kompetencji stały się czynnikami determinującymi strategiczny rozwój firmy.

Przemysł samochodowy w Niemczech[15]

W zasadzie przedsiębiorstwa niemieckie muszą przestrzegać maksymalnego tygodniowego czasu pracy ustalonego dla poszczególnych branż, ale coraz częściej regulują czas pracy w zależności od liczby zamówień napływających od klientów, wydłużając go lub skracając, czy też starając się uznać soboty za normalny dzień pracy (aby uniknąć płacenia wyższych stawek i lepiej wykorzystać maszyny). Tego rodzaju działania podjęły m.in. trzy przedsiębiorstwa branży samochodowej: Opel, Volkswagen i Ymos.

Od września tego roku w głównym zakładzie Opla w Ruesselsheim funkcjonuje nowy model wykorzystania czasu pracy. Zgodnie z nim tydzień roboczy może wynosić od 30 do 39 godzin (przy jednakowej płacy miesięcznej), mimo że dla całej branży wynosi on 35 godzin. Dzienny wymiar czasu pracy może dochodzić do 8 godzin, sobota jest dniem wolnym, a zatem ewentualna praca

---

[15] Zob. *Elastyczny czas pracy*, w: Zarządzanie na Świecie 9/1995; *Sukces dzięki pracy grupowej*, w: Zarządzanie na Świecie, 6/1995.

w tym dniu jest opłacana według wyższych stawek. Każdy pracownik posiada indywidualne konto wykorzystania czasu pracy rozliczane w skali rocznej, przy czym niedobory czasu pracy mogą być wyrównywane także przez pracę w innych działach przedsiębiorstwa. Dzięki temu można lepiej wykorzystać urządzenia, obniżyć koszty przez unikanie dodatkowych wydatków na wyżej opłacaną pracę w soboty, zwiększyć bezpieczeństwo zatrudnienia, a przede wszystkim dostosować produkcję do bieżącego popytu (np. w ostatnich miesiącach praca trwa przeważnie 39 godzin tygodniowo, ponieważ jest bardzo dużo zamówień na wprowadzony niedawno nowy model Vectry).

W tym samym czasie nowe rozwiązania w zakresie czasu pracy wprowadził Volksvagen, który ostatnie dwa lata przepracował również wg specjalnego modelu, a mianowicie w 1993 r., aby nie zwolnić ok. 20 tys. osób, skrócono tygodniowy czas pracy do 29 godzin, ograniczono zarobki o 15% i zakłady pracowały tylko 4 dni w tygodniu.

Obecnie, aby podołać narastającej konkurencji, konieczne stało się stworzenie przedsiębiorstwa zdolnego do natychmiastowego przyspieszenia rytmu, skoro tylko pojawiają się większe możliwości zbytu – i odwrotnie. Klienci nie chcą już bowiem czekać kilku miesięcy na model z odpowiednim wyposażeniem i jeśli firma nie zaspokoi ich potrzeb, mogą po prostu zmienić markę samochodu. Aby spełnić zwiększone wymagania rynku trzeba produkować szybciej i taniej, a zatem zredukować koszty i podnieść rentowność. Np. nowy Golf, który ma się pojawić w 1997 r., będzie potrzebował tylko 24 osobogodzin (obecnie 38), koszty powinny zmniejszyć się w skali 16 - 22%, cena z 24 do 21 tys. DM, a zysk ze sprzedaży jednego auta wzrosnąć z 200 do ok. 1200 DM. W związku z tym do 1998 r. należałoby zmniejszyć zatrudnienie o ok. 30 tys. osób. Kierownictwo nie chce jednak zwalniać ludzi, dlatego po przeanalizowaniu sytuacji kadrowej przyjęło następujące rozwiązanie czasowe. W rozważanym okresie 6 tys. pracowników przekroczy 55 rok życia i będzie mogło pójść na wcześniejsze emerytury, wszyscy pracownicy mają gwarancję zatrudnienia na 2 lata, zachowany zostanie czterodniowy tydzień pracy, przy czym zakłada się tak jak w Oplu możliwość pracy do 39 godzin tygodniowo, nawet w sobotę, przy uznaniu jej za normalny dzień pracy, a czas pracy będzie ewidencjonowany na kartach czasu pracy. Głównymi zaletami tej elastyczności mają być krótkie terminy dostaw i niższe koszty magazynowe.

Z kolei w Ymos AG – firmie produkującej części samochodowe dla różnych przedsiębiorstw tej branży – elastyczne podejście do czasu pracy okazało się jedynym sposobem dostosowania produkcji do zmiennego zapotrzebowania koncernów samochodowych. W Ymos praca zorganizowana jest grupowo, tzn. znaczna część procesów odbywa się na wyspach produkcyjnych, zajmujących się od początku do końca wytwarzaniem określonego produktu – części samochodowej, a więc członkowie zespołu przygotowują i konserwują maszyny, transportują materiały, półfabrykaty, wyroby gotowe, kontrolują jakość. Gru-

pami kierują koordynatorzy, którzy z całą grupą ustalają wielkość i sposób produkcji, podział pracy, urlopy. Stosowany model czasu pracy polega na tym, że wszyscy zatrudnieni są do dyspozycji zakładu od godz. 19^{30} w niedzielę do godz. 18^{00} w sobotę, a każdy pracownik może wybierać dzienną długość czasu pracy, przy czym ostatecznego bilansu dokonuje się na koniec roku. Przy przeciętnym 36-godzinnym tygodniu pracy możliwe jest powiększenie czasu pracy do 45 godzin, jeśli pojawia się duże zamówienie. W innych sytuacjach możliwe jest uzgodnienie indywidualnego czasu pracy od 19 do 48 godzin w tygodniu. A zatem pracownicy będąc w całodobowej dyspozycji zakładu przyczyniają się do zlikwidowania nadgodzin, które przedtem musiało opłacać przedsiębiorstwo. Ponadto praca zespołowa wpływa motywująco, ponieważ wprowadza więcej samodzielności, a zróżnicowane zadania wymagają rozwoju kwalifikacji.

Powyższe informacje świadczą o tym, że elastyczna organizacja pracy stała się nieodłączną cechą przedsiębiorstw branży samochodowej. Unikanie elastyczności oznacza dla nich obniżenie zdolności konkurencyjnych, a to na opanowanym ostrą walką konkurencyjną rynku samochodowym może oznaczać nawet koniec istnienia firmy, a na pewno spore kłopoty.

Szwajcaria – zarządzanie czasem pracy z punktu widzenia gospodarki narodowej

Polityka czasu pracy w Szwajcarii wyznaczana jest przez trzy główne czynniki[16]:

- układ polityczny
- rozwój społeczno-gospodarczy
- wpływy zagraniczne.

Ostatni czynnik ma szczególnie duży wpływ na procesy gospodarcze Szwajcarii, która będąc małym krajem w centrum Europy jest silnie związana z innymi państwami przez eksport, turystykę i wysoki udział zagranicznej siły roboczej (ok. 25% zawodowo czynnych). Proces zjednoczeniowy Europy jeszcze bardziej uwydatnił te wpływy i wywołał potrzebę pewnych strategicznych rozstrzygnięć dotyczących przyszłości czasu pracy w Szwajcarii. Podstawę rozwiązań nad możliwościami uregulowania czasu pracy stanowiły trzy tezy:

1) mocna potrzeba dostosowania – międzynarodowa walka konkurencyjna wymusza w coraz większym tempie dostosowanie się do nowych okoliczności. A zatem ujednolicenie, sztywność i mała zdolność do zmian muszą zniknąć. Problem czasu pracy ma duże znaczenie przy decyzjach lokalizacji działalności w przypadkach fuzji wielkich koncernów pochodzących z różnych państw, ponieważ wtedy organizacje gospodarcze powinny być bardzo elastyczne, umieć się dostosować, a podstawy takiej elastyczności powinno stworzyć państwo;

---

[16] Zob. *Arbeitszeit und Arbeitszeitflexibilisierung als Faktor internationaler Konkurenzfähigkeit*, materiały konferencyjne, Wirtschatsverlag Bachem, Köln 1989, s. 62-75.

2) uwzględnienie preferencji pracowników – badanie przeprowadzone wśród szwajcarskich pracowników wykazały wyraźnie ich preferencje odnośnie do pracy: praca powinna być interesująca i dawać zadowolenie (pracownicy sugerują tutaj zwiększenie decentralizacji, elastyczności, wprowadzenie nowych form pracy, wzbogacenie treści pracy, ograniczenie hierarchii organizacyjnej), wartością dominującą staje się czas wolny. Również związki zawodowe dążą do lepszej jakości życia w miejscu pracy, poprawy warunków zdrowotnych, ochrony środowiska i możliwości współdecydowania. Do tego dochodzą ogólnospołeczne procesy przemian, związane z podziałem ról między kobiety i mężczyzn, wzrostem samodzielności, odpowiedzialności i samorealizacji. Wszystkie te elementy wymagają uwzględnienia w uregulowaniach czasu pracy;

3) sukces gospodarczy kraju nie jest celem samym w sobie – dokonuje się on przez ludzi i dla ludzi, a zatem dla społeczeństwa. Jeśli działalność gospodarcza oddali się od tej interpretacji jej sensu, stanie się aspołeczna. Dlatego w rozwiązywaniu problemów czasu pracy należy brać pod uwagę również etyczne aspekty gospodarowania. Oznacza to konieczność uwzględniania interesów pracowników, pracodawców i pozostałych osób nie związanych bezpośrednio z pracą zawodową, ale będących członkami społeczeństwa.

W związku z powyższymi rozważaniami w Szwajcarii przyjęto następujące zasady rozwoju uregulowań czasu pracy:

a) oddzielenie indywidualnego czasu pracy od czasu pracy przedsiębiorstwa – konieczność racjonalizowania produkcji powoduje, że pewne procesy mogą być realizowane tylko dzięki dużym i drogim urządzeniom, które trzeba możliwie najlepiej wykorzystać. Zadaniem stojącym przed każdym przedsiębiorstwem jest zatem znalezienie takiej formy pracy, która zapewni możliwie największe wykorzystanie zdolności produkcyjnych. Teoretycznie najlepszym rozwiązaniem byłoby przedsiębiorstwo pracujące 24 godziny na dobę, jednakże jest to wątpliwe ze społecznego punktu widzenia i tego rodzaju rozwiązania należy ograniczać do minimum;

b) praca zmianowa, nocna i w niedzielę – rozdzielenie czasu pracy indywidualnego od zakładowego prowadzi do konieczności zastosowania tych rodzajów pracy. Mimo ich niezaprzeczalnych wad (np. względy zdrowotne, kulturowe – praca w niedzielę itp.), pracodawcy szwajcarscy próbują osiągnąć kompromis między wymaganiami wykorzystania urządzeń a względami pracowników. Istotnym problemem jest tutaj porozumienie MOP z 1948 r. zawierające zakaz pracy nocnej dla kobiet, do którego zrewidowania dąży Szwajcaria uznając go za chybiony i utrudniający racjonalne kształtowanie pracy. W związku z tym dotychczasowy zakaz pracy nocnej dla wszystkich, możliwej tylko w pojedynczych, wyjątkowych sytuacjach, oraz konieczność urzędowego pozwolenia na pracę zmianową przejdą wkrótce do historii uregulowań czasu pracy w Szwajcarii;

c) uelastycznienie i deregulacja – w Szwajcarii jest oczywiste zarówno dla pracowników jak i pracodawców, że czas pracy musi zostać uelastyczniony i zmiany muszą się dokonać przede wszystkim na poziomie państwa. Zapotrzebowanie na elastyczne formy czasu pracy istnieje zarówno ze strony przedsiębiorstw (możliwość dostosowania do liczby zamówień, nowoczesne formy produkcji itp.) jak i pracowników (samostanowienie, zadowolenie z pracy itp.). Problemem jest tylko konieczność respektowania obu motywów elastyczności. Modelem czasu pracy starającym się spełnić te wymagania jest model wprowadzany w szwajcarskim przemyśle maszynowym, a charakteryzujący się następującymi regułami:

– czas pracy jest określony tylko przeciętnie, tzn. 40 godzin tygodniowo, a przedsiębiorstwa same mogą ustawiać go w przedziale 35-45 godzin tygodniowo,

– wynagrodzenie jest wypłacane miesięcznie w stałej wysokości na bazie 40 godzin tygodniowo,

– maksymalnym okresem rozliczenia jest 1 rok, do 20 nadgodzin może być przeniesione na następny rok,

– jeśli elastyczny czas ma być wprowadzany dla znacznej grupy pracowników, konieczna jest zgoda komisji pracowniczej, a pierwszy rok jej funkcjonowania jest rokiem próbnym.

Przedsiębiorstwa w tej branży muszą się trzymać jedynie tych czterech warunków, o reszcie decydują same.

Działania podejmowane w Szwajcarii świadczą o dążeniu do stworzenia warunków umożliwiających po pierwsze – wzrost konkurencyjności szwajcarskich przedsiębiorstw, po drugie – ich szybkie dostosowanie się do różnorodnych okoliczności związanych ze współpracą międzynarodową. Są one zatem przejawem uznania elastyczności czasu pracy (i elastyczności w ogóle) za strategiczny czynnik sukcesu.

Uwagi końcowe

Unia Europejska oznacza otwarcie granic między krajami i prowadzi do konieczności uzgodnienia polityki gospodarczej tych państw. Dotyczy to również kształtowania warunków pracy, a zatem także czasu pracy. Wyniki uzgodnień z jednego kraju będą miały wpływ na rokowania w innych krajach Unii, a organizacje związkowe będą starały się rozpowszechnić najlepsze rozwiązania. Prędzej czy później zacznie to dotyczyć również polskich przedsiębiorstw, a więc powyższe zagadnienia mogą stać się przydatne w naszej gospodarce.

Zawarte w artykule rozważania nad strategicznym znaczeniem czasu pracy i jego elastycznych form nawiązywały do tradycyjnego, dominującego trak-

towania zdolności konkurencyjnej, tzn. w odniesieniu do rynków zbytu. Należy jednak pamiętać o niepodważalnym znaczeniu czasu pracy i jego uregulowań dla zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy. Ten aspekt czasu pracy będzie zyskiwał na ważności, zwłaszcza w związku z pojawiającymi się już niedoborami wykwalifikowanych pracowników, czego przyczyną są niże demograficzne – powszechne zjawisko w państwach wysoko rozwiniętych, i nie tylko, bo pojawiające się także w Polsce. A zatem można uważać, że czas pracy ma strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstw, bez względu na punkt odniesienia strategii danego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Ackermann K.-F., Hofmann M. (Hrgb.), *Innovatives Arbeitszeit – und Betriebszeitmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 1990.

Arbeitszeit und Arbeitszeitflexibilisierung als Faktor internationaler Konkurenzfähigkeit. Ein Bertrag zum Standortdiskusion, materiały konferencyjne, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1989.

Borkowska S., *Zarządzanie partnerskie*, w: Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, 2/1994.

Droga do wysokiej efektywności, w: Zarządzanie na świecie, 6/1995.

Elastyczny czas pracy, w: Zarządzanie na świecie 9/1995.

Feix W. E., *Personal 2000*, Gabler, Wiesbaden 1991.

Heinen E., *Industriebetriebslehre*, Gabler, Wiesbaden 1991.

Hoffmann F., *Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen*, w: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 10/1986.

Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.

Meier W., Fröhlich W. (Hrgb.), *Personalmanagement in der Praxis. Konzepte für die 90 er Jahre*, Gabler, Wiesbaden 1991.

Porter M. E., *Wettbewerbsvorteile*, Campus Verlag, Frankfurt 1989.

Raffée H., *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1974.

Scholz Ch., *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München 1993.

Simon H., *Management strategischer Wettbewerbsvorteile*, w: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 4/1988.

Skowron-Mielnik B., *Marketing osobowy*, w: *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe AE, seria I, zeszyt 236, Poznań 1995.

Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w świetle literatury niemieckiej*, w: *Przeobrażenia systemów kierowniczych w okresie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Zeszyty Naukowe AE, seria I, zeszyt 223, Poznań 1994.

Sukces dzięki pracy grupowej, w: Zarządzanie na świecie, 6/1995.

Weber W., Weinmann J. (Hrgb.), *Strategisches Personalmanagement*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU