Beata SKOWRON-MIELNIK

CZAS PRACY W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

Wstęp

Czas pracy jest jednym z podstawowych zagadnień ekonomicznych i społecznych występujących w przedsiębiorstwie, którego kształtowanie jest świadectwem umiejętności gospodarowania. Czas pracy jest przede wszystkim miernikiem wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, a w ramach poszukiwania nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw coraz większą uwagę zwraca się na znaczenie potencjału pracy. W sytuacji, w której o przewadze konkurencyjnej decyduje szybkie reagowanie na wymagania rynku, szybkie wprowadzanie innowacji i terminowe realizowanie zadań, istotne staje się elastyczne gospodarowanie zasobami pracy. Dotyczy to także organizacji pracy w jej wymiarze czasowym, czego efektem jest stosowanie elastycznych form czasu pracy.

Uelastycznienie czasu pracy oznacza przede wszystkim indywidualizację i zróżnicowanie rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, które zastępują tradycyjny czas pracy w postaci jednego, powszechnie obowiązującego systemu. Na pojęcie elastycznego czasu pracy składają się następujące cechy:

- zmienność form czasu pracy jako reakcja na rozwój przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy poszczególnych pracowników lub ich grup,
- oddzielenie indywidualnego czasu pracy pracownika od ogólnego czasu pracy przedsiębiorstwa,
- zmienność wymiaru i rozkładu dziennego, tygodniowego, rocznego i życiowego czasu pracy przy elastycznej granicy wieku emerytalnego,
- decentralizacja kompetencji w zakresie czasu pracy.

W związku z powyższymi cechami do podstawowych elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy należą zróżnicowane godziny rozpoczynania i kończenia

pracy, ruchomy czas pracy, zadaniowy czas pracy, zmienny czas pracy oparty na jego rocznym lub miesięcznym funduszu, skomprymowany tydzień pracy, system długoterminowych urlopów (*sabbaticals*), elastyczna granica wieku emerytalnego, system pracy dzielonej (*job sharing*)[1]. Do form elastycznego czasu pracy zaliczane są także powszechnie znane i często stosowane rozwiązania, takie jak praca w niepełnym wymiarze, godziny nadliczbowe oraz praca zmianowa z różnymi jej odmianami (np. system czterobrygadowy). Dotychczasowe doświadczenia w stosowaniu powyższych rozwiązań wskazują na ich pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, sytuację pracowników i społeczeństwa.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa różnorodne modele czasu pracy należą obecnie do instrumentów nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiających zwiększenie jego zdolności konkurencyjnej. Wiąże się to z trzema zjawiskami:

- rozwojem działalności usługowej,
- koniecznością wykorzystania rezerw zmniejszenia kosztów przez dostosowanie produkcji przemysłowej do wahań popytu,
- potrzebą zwiększenia rentowności kapitału.

Dwa pierwsze oznaczają niestałość, zmienność wykorzystania siły roboczej, natomiast trzeci wzmacnia tendencję do wydłużania czasu pracy przedsiębiorstwa w celu lepszego wykorzystania zasobów materialnych[2]. W związku z tym elastyczny czas pracy stwarza przedsiębiorstwu dwie zasadnicze korzyści: wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym oddzieleniu go od czasu pracy pracownika, który może być coraz krótszy, oraz wyrównywanie odchyleń w nakładach pracy, przy ograniczeniu dodatkowej rekrutacji, godzin nadliczbowych lub redukcji personelu. Należy jednak zauważyć, że zróżnicowanie czasu pracy wymaga sporych zabiegów organizacyjnych, przede wszystkim koordynacji pracy i kontroli wykorzystania czasu pracy.

Z drugiej strony elastyczny czas pracy spełnia funkcję motywacyjną w stosunku do pracowników, którym stwarza większą przestrzeń decyzyjną i korzystniejsze połączenie pracy zawodowej z innymi aspektami życia, dzięki możliwości kształtowania długości i rozkładu czasu pracy zgodnie z ich preferencjami. Elastyczna

---

[1] Por. A. Chobot, *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1998; B. Skowron-Mielnik, *Elastyczność w gospodarowaniu czasem pracy*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 6; *Zarządzanie pracą*, pod red. Z. Jasińskiego, Placet, Warszawa 1999.

[2] W ostatnich latach istotnie rosną koszty inwestycji, głównie w związku z rozpowszechnianiem się techniki komputerowej. Jednocześnie systematycznie skraca się okres amortyzacji – w latach sześćdziesiątych wynosił co najmniej 10 lat, w latach osiemdziesiątych poniżej 5 lat, obecnie jest jeszcze krótszy, co oznacza wzrost kapitałochłonności i tym samym kosztów stałych. Jest to szczególnie niekorzystne przy krótkim okresie mało intensywnego wykorzystywania urządzeń.

organizacja czasu pracy ułatwia pracownikom dostosowanie czasu pracy do ich własnego rytmu życia przez dobór długości i rozkładu dziennego, tygodniowego czy życiowego czasu pracy, do sytuacji rodzinnych, możliwości dojazdu do pracy, co wpływa pozytywnie na zadowolenie z pracy, motywację do pracy i wydajność pracy. Elastyczny czas pracy z punktu widzenia pracownika oznacza zatem przede wszystkim humanizację pracy oraz jest formą bezpośredniej partycypacji decyzyjnej pracowników[3] w zakresie organizacji pracy. Stawia on jednak pracownikom wymagania dotyczące posiadanych kompetencji, zwłaszcza jeśli chodzi o umiejętność współpracy, uzgodnień, planowania i kontrolowania własnego czasu oraz powoduje większą zmienność organizacji pracy.

Elastyczny czas pracy ma też znaczenie makroekonomiczne, ponieważ umożliwia kształtowanie rynku pracy w zależności od sytuacji na nim panującej, np. niektóre jego modele mogą wpływać na ograniczenie bezrobocia (m.in. praca w niepełnym wymiarze czasu, długoterminowe urlopy) lub aktywizować zasoby siły roboczej poprzez ułatwianie podejmowania pracy pewnym grupom osób (m.in. elastyczne emerytowanie, zadaniowy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze).

Powstaje zatem pytanie, w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa stosują elastyczne formy czasu pracy oraz jakie są przesłanki i uwarunkowania ich zastosowania? Próbą odpowiedzi na to pytanie są badania empiryczne, których wyniki zawarte zostały w niniejszym artykule.

1. Cel, zakres i metodyka badań

Celem ogólnym badań empirycznych było ustalenie faktycznego stanu wykorzystania różnorodnych form czasu pracy w przedsiębiorstwach polskich oraz określenie czynników warunkujących ten stan.

W związku z przyjętym celem postawiono następującą hipotezę badawczą: w przedsiębiorstwach polskich istnieje uwarunkowana zewnętrznie i wewnętrznie potrzeba stosowania elastycznych form czasu pracy jako czynnika poprawy efektywności ich funkcjonowania, a nieodpowiadający tej potrzebie zakres ich wykorzystania wynika obecnie przede wszystkim z czynników o charakterze wewnętrznym, takich jak doświadczenie przedsiębiorstw w samodzielnym kształtowaniu czasu pracy, znaczenie czasu pracy i zakres partycypacji pracowniczej.

Cel i hipoteza badawcza wpłynęły na ustalenie następujących ram badań empirycznych:

– zakres przedmiotowy: elastyczne formy czasu pracy, które w świetle badań literaturowych mogą znaleźć zastosowanie w działalności przedsiębiorstw oraz

[3] S. Borkowska, *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1994, nr 2.

uwarunkowania ich wykorzystania; dla celów porównawczych w badaniach empirycznych została uwzględniona również tradycyjna organizacja czasu pracy,
- zakres rzeczowy: przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe różnych branż,
- zakres czasowy: badania ankietowe przeprowadzono w dwóch etapach – pierwszy w maju i czerwcu 1997 r., a drugi w październiku i listopadzie 1997 r., natomiast badania wybranych przypadków na przełomie 1997 i 1998 r.,
- zakres przestrzenny: przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe z obszaru całej Polski oraz w części dotyczącej analiz przypadków wybrane przedsiębiorstwa zagraniczne i polskie.

Dobór próbki badawczej miał charakter celowy, ponieważ zdecydowano, jakie przedsiębiorstwa powinny wchodzić w skład próby i przyjęto następujące kryteria ich doboru: rynkowy charakter działalności (wszystkie przedsiębiorstwa musiały prowadzić działalność nastawioną na zysk), przedmiot działalności (tab.1), forma własnościowa, wielkość zatrudnienia i wiek przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Badane przedsiębiorstwa według przedmiotu działalności

Przedmiot działalności	Badane przedsiębiorstwa	
	liczba	%
Działalność produkcyjna	42	32,3
Działalność handlowa	13	10,0
Działalność budowlana	7	5,4
Działalność bankowo-finansowa	11	8,5
Działalność usługowa pozostała	26	20,0
Działalność produkcyjno-handlowa	3	2,3
Działalność produkcyjno-usługowa	16	12,3
Działalność handlowo-usługowa	12	9,2
Razem	130	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Objęte badaniami przedsiębiorstwa były zróżnicowane ze względu na przedmiot działalności, ale najistotniejszy był ogólny podział na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, ze względu na większe możliwości i potrzeby elastycznego kształtowania czasu pracy w usługach, zwłaszcza nieprodukcyjnych.

Próba badawcza była też dość proporcjonalna pod względem wielkości przedsiębiorstw, mierzonej liczbą zatrudnionych (tab. 2).

Osiągnięcie postawionego celu i zweryfikowanie hipotezy badawczej wymagało zastosowania metody diagnostycznej jako ogólnej metody rozwiązywania problemu badawczego. W związku z tym wyróżnione zostały trzy zasadnicze części diagnozy, mające całościowo przedstawić problematykę elastycznego kształtowania czasu pracy w polskich przedsiębiorstwach:

Tabela 2. Wykaz badanych przedsiębiorstw według wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa		Zatrudnienie	
	liczba	odsetek	liczba osób	% badanej populacji
Przedsiębiorstwa zatrudniające:				
do 20 osób	27	20,8	253	0,5
21-50 osób	19	14,6	589	1,1
51-100 osób	18	13,8	1255	2,4
101-200 osób	14	10,8	2059	3,9
201-500 osób	22	16,9	7461	14,3
501-1000 osób	15	11,5	11 193	21,4
1001 i więcej osób	15	11,5	29 433	56,4
Razem	130	100,0	52 243	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

- analizę danych statystycznych dotyczących uznanych za szczególnie istotne czynników zewnętrznych wpływających na tendencje w kształtowaniu czasu pracy,
- badania ankietowe stanu wykorzystania elastycznej organizacji czasu pracy oraz czynników wewnętrznych warunkujących ten stan,
- analizę porównawczą systemów czasu pracy w wybranych przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia do procesu kształtowania systemu czasu pracy.

Powyższa logika badań empirycznych miała na celu pokazanie rozpatrywanych zagadnień od aspektów najbardziej ogólnych do szczegółowych, charakterystycznych dla wybranych przedsiębiorstw. Analiza uwarunkowań zewnętrznych oparta została na powszechnie dostępnych danych statystycznych, publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny w ogólnych i specjalistycznych rocznikach i opracowaniach statystycznych. Natomiast źródłem informacji o stanie wykorzystania i czynnikach wewnętrznych były badania ankietowe. Źródłem informacji w badaniach ankietowych byli pracownicy badanych przedsiębiorstw, kompetentni w dziedzinie problematyki czasu pracy. Najczęściej byli to kierownicy komórek do spraw pracowniczych, wyznaczeni przez nich pracownicy lub naczelna kadra kierownicza.

Ostatnią część badań empirycznych stanowiła analiza porównawcza systemów czasu pracy wybranych przedsiębiorstw, oparta na opisach przedsiębiorstw zagranicznych zawartych w literaturze przedmiotu, a w przypadku przedsiębiorstw polskich na informacjach z wywiadów przeprowadzonych z kierownikami działów do spraw pracowniczych oraz z dokumentacji dotyczącej czasu pracy (regulaminy pracy, dokumentacja ewidencjonowania i rozliczania czasu pracy, sprawozdawczość).

2. Analiza uwarunkowań zewnętrznych

Analiza zasadniczych czynników zewnętrznych wpływających na czas pracy wskazuje na pojawienie się potrzeby bardziej elastycznego jego kształtowania. Biorąc pod uwagę zjawiska uznawane za najistotniejsze z punktu widzenia polityki czasu pracy w krajach zachodnioeuropejskich oraz specyfikę sytuacji gospodarczej w Polsce związaną z reformami gospodarczymi, należy wyróżnić następujące czynniki kształtujące czas pracy:

- w kategorii uwarunkowań ekonomicznych: wpływ procesu kształtowania gospodarki rynkowej i wynikające z niego zjawiska, przede wszystkim bezrobocie i rozwój rynku usług,
- w kategorii uwarunkowań społecznych: preferowane wartości społeczne, w tym znaczenie czasu wolnego, warunków pracy i aktywność zawodowa kobiet,
- w kategorii uwarunkowań techniczno-organizacyjnych: poziom inwestycji i postęp techniczny,
- w kategorii uwarunkowań polityczno-prawnych: aktualne regulacje prawne w zakresie czasu pracy.

Problemy organizacji czasu pracy w okresie transformacji występują pod wpływem uwarunkowań odziedziczonych po poprzednim systemie gospodarczym oraz nowych warunków wynikających z procesu przekształceń systemowych. Proces dekoncentracji organizacyjnej w postaci redukcji rozmiarów przedsiębiorstw, demonopolizacji i powstawania przedsiębiorstw prywatnych, liberalizacja handlu zagranicznego, stworzenie mechanizmów eliminacji niesprawnych podmiotów gospodarczych, wymusiły działania racjonalizujące ze strony przedsiębiorstw poddanych silniejszej niż dotychczas presji konkurencyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia dostosowawcze przedsiębiorstw polegały na zwiększaniu elastyczności podaży wyrobów i usług oraz oszczędnościach kosztowych poprzez wzrost wydajności pracy dzięki nowym technologiom, lepszemu wykorzystaniu czasu pracy i elastyczności zatrudnienia. Jednocześnie negatywnym skutkiem kształtowania gospodarki rynkowej stały się koszty społeczne w postaci spadku stopy życiowej oraz pojawienia się bezrobocia i związanego z nim przekształcenia rynku pracy z rynku pracownika w rynek pracodawcy.

Stopa bezrobocia w Polsce od kilku lat jest wyższa niż przeciętna stopa bezrobocia w krajach Unii Europejskiej[4]. Wprawdzie od 1994 r. bezrobocie w Polsce zaczęło spadać, ale prawie połowę wyrejestrowanych w 1995 r. bezrobotnych stanowiły osoby skreślone z rejestru bezrobotnych z powodu niepotwierdzenia gotowości do pracy, ponieważ od tego roku wprowadzono bardziej rygorystyczne prze-

[4] Zob. *Bezrobocie rejestrowane w Polsce*, GUS, Warszawa – wydania z lat 1992-1996 i *Mały rocznik statystyczny 1997*, GUS, Warszawa 1997, s. 399.

pisy w tej dziedzinie[5]. Tak duże bezrobocie wymaga aktywnego działania, a dotychczasowe działania interwencyjne podejmowane przez państwo na rynku pracy nie dają efektu w postaci trwałego zapewnienia pracy. W tej sytuacji jednym ze sposobów przeciwdziałania bezrobociu może stać się skrócenie czasu pracy i wprowadzenie jego elastycznych form, szczególnie tych, które wiążą się z niepełnym wymiarem czasu pracy, na co wskazywał już na początku lat dziewięćdziesiątych program Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej[6].

Bezrobocie i siła nabywcza dochodów z pracy najemnej mają wpływ na system wartości społecznych i tym samym na postawy wobec pracy, preferowane elementy systemu motywacyjnego, zwłaszcza wynagrodzenia i cechy organizacji pracy. Realne dochody po przejściowym wzroście w 1991 r., wynikającym z szybkiego wzrostu realnych świadczeń społecznych, przez następne dwa lata obniżały się i dopiero od 1994 r. odnotowuje się systematyczny wzrost realnych dochodów zarówno z wynagrodzeń, jak i świadczeń społecznych[7]. Większość społeczeństwa uważa jednak swoją sytuację materialną raczej za złą niż dobrą, a tym samym wyżej ceni motywację materialną w postaci wynagrodzeń niż inne cechy pracy, takie jak np. warunki pracy.

W krajach zachodnioeuropejskich za jeden z przejawów zmian w systemie wartości uważane jest stopniowe zacieranie się tradycyjnego podziału ról w rodzinie i wzrost aktywności zawodowej kobiet. W Polsce zatrudnienie kobiet od dawna było wysokie, ponieważ obowiązująca w poprzednim ustroju gospodarczym zasada pełnego zatrudnienia i sytuacja ekonomiczna przeciętnej polskiej rodziny wciągała do pracy w szerokim zakresie kobiety. Powodowało to trudności godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi i sugerowało potrzebę modyfikacji sztywnego systemu organizacji pracy, przy czym w krajach zachodnioeuropejskich problem ten rozwiązał rozwój sektora usług, wymagającego zróżnicowanych rozkładów czasu pracy, a także szerokie zastosowanie pracy w niepełnym wymiarze, szczególnie preferowanej przez kobiety. W Polsce, wobec niedorozwoju tego sektora, jedynym powszechnie zastosowanym rozwiązaniem było wprowadzenie wolnych sobót, tak więc aktywność zawodowa kobiet, pracujących głównie w pełnym wymiarze czasu pracy, nie była dotychczas czynnikiem w istotnym stopniu wpływającym na kształtowanie czasu pracy. Wydaje się jednak prawdopodobne, że w obliczu rosnącego bezrobocia kobiet mogą się one stać, ze względu na preferowanie krótszego i bardziej elastycznego czasu pracy, istotnym zapleczem rynku pracy w zakresie pracowników peryfe-

---

[5] W. Padowicz, *Zmiany na rynku pracy i bezrobocie w 1995 roku*, „Gospodarka Narodowa" 1996, nr 10.

[6] Por. H. Strzemińska, *Elastyczny czas pracy i elastyczne zatrudnienie jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem w okresie reformowania gospodarki w Polsce*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne" 1991, nr 1.

[7] *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju. Rok 1996*, GUS, Warszawa 1997, s. 55.

ryjnych, odgrywających coraz większą rolę w przedsiębiorstwach, szczególnie charakteryzujących się wahaniami działalności.

Zagadnienia bezrobocia i aktywności zawodowej kobiet w istotny sposób wiążą się zatem z poziomem rozwoju sektora usług, wymagającego bardziej zróżnicowanych rozkładów czasowych, zatrudniającego więcej kobiet niż mężczyzn oraz umożliwiającego większe zastosowanie pracy w niepełnym wymiarze, a przez to absorpcję siły roboczej z rynku pracy. Rozwój rynku usług można ocenić na podstawie trzech kryteriów: zatrudnienia w działach gospodarki zaliczanych do sektora usług, rozmiarów nakładów inwestycyjnych w tym sektorze i jego udziału w tworzeniu produktu krajowego brutto[8]. W Polsce zatrudnienie w usługach powoli rośnie – w 1989 r. wynosiło ono 36,7%, obecnie kształtuje się na poziomie powyżej 45%, ale jest to znacznie mniej niż krajach Unii Europejskiej. Szybciej rośnie natomiast udział usług w tworzeniu PKB, który w 1989 r. wyniósł 35,0%, natomiast od 1992 r. utrzymuje się na poziomie prawie 60%[9]. Sektor usług charakteryzuje także duży udział w ogólnych nakładach inwestycyjnych w gospodarce narodowej, który w latach 1991-1995 kształtował się na poziomie 53-58%[10].

Powyższe dane dotyczące działalności usługowej świadczą o jej intensywnym rozwoju w gospodarce polskiej, aczkolwiek w porównaniu z państwami zachodnioeuropejskimi jest to nadrabianie zaległości, jakie powstały w okresie przed 1989 r. i dopiero proces transformacji przyczynił się do rozwoju tego sektora. Należy także zwrócić uwagę na to, że usługi nie tylko wymagają bardziej elastycznych form czasu pracy ze względu na specyfikę działalności, ale część z nich ma wpływ na wielkość i wykorzystanie czasu wolnego osób pracujących w innych dziedzinach gospodarki, a tym samym może kształtować ich czas pracy.

Czynnikami determinującymi rozwiązania w zakresie czasu pracy są również rodzaj stosowanej technologii i poziom jej nowoczesności, które można ocenić przez pryzmat wielkości i struktury nakładów inwestycyjnych. Poziom nowoczesności technologii polskich przedsiębiorstw nie jest zaliczany do najwyższych, ponieważ po poprzednim ustroju gospodarczym większość przedsiębiorstw odziedziczyła przestarzałe technologie, a pierwszy etap programu transformacji pomijał problematykę postępu technicznego i rozwoju innowacyjnego gospodarki. Z tego powodu dopiero od 1992 r. obserwuje się wzrost globalnych nakładów inwestycyjnych, przy czym szczególnie szybko wzrastały inwestycje w maszyny, urządzenia techniczne i środki transportu, co było wynikiem przede wszystkim wzrostu importu z krajów OECD i świadczy o poprawie technicznej jakości i nowoczesności instalowanego sprzę-

[8] H. Strzemińska, *Czas pracy i jego skracanie*, PWE, Warszawa 1976, s. 253.

[9] Zob. *Rocznik statystyczny 1996*, GUS, Warszawa 1996, s. 533 i *Rocznik statystyki międzynarodowej 1997*, GUS, Warszawa 1997, s. 456-457.

[10] *Rocznik statystyczny 1996*, s. 511.

tu[11]. W związku z tym rośnie stopień automatyzacji tych procesów, w coraz większym zakresie sterowanych komputerowo, co umożliwia ograniczenie uciążliwej pracy fizycznej i zmniejszenie zależności pracownika od reguł związanych z procesami produkcyjnymi, w tym także pewnych ograniczeń w organizacji czasu pracy. Jednocześnie wzrost technicznego uzbrojenia pracy prowadzi do znacznego zwiększenia produkcji w jednostce czasu, co powoduje oszczędzanie czasu pracy, tym samym stwarzając przesłanki do jego skracania i bardziej elastycznego rozkładu[12].

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione zjawiska, uwzględnienie ich wpływu na kształtowanie czasu pracy powinno zaowocować z jednej strony określonym poziomem zadowolenia społecznego, z drugiej, ekonomicznej, strony powinno przyczynić się m.in. do poprawy wykorzystania czasu pracy, które stanowi jednocześnie informację zwrotną, będącą podstawą przyjmowania określonych rozwiązań w zakresie czasu pracy. W latach 1989-1995 czas przepracowany ogółem na jednego robotnika grupy wytwórczej[13] zmniejszył się w sumie o 5,2%, przy czym do 1992 r. następował spadek czasu przepracowanego, a od 1992 r. jego powolny wzrost.

Zmiany czasu przepracowanego oznaczają również zmianę przeciętnej liczby godzin przepracowanych tygodniowo przez jednego robotnika działalności produkcyjnej[14], która od wielu lat ma tendencję spadkową i jej długość kształtuje się na poziomie charakterystycznym dla krajów najwyżej rozwiniętych (tab. 3).

Niski przepracowany czas pracy może budzić zaniepokojenie przy niskiej społecznej wydajności pracy. W gospodarce polskiej od kilku lat obserwuje się wprawdzie wzrost społecznej wydajności pracy, mierzonej wielkością PKB przypadającą na jednego pracującego, co może stanowić uzasadnienie dla tendencji spadkowej czasu przepracowanego, ale przy relatywnie niskim poziomie PKB na jednego mieszkańca w Polsce czas przepracowany powinien być wyższy. Jednocześnie z analizy struktury czasu pracy opłaconego w różnych sektorach gospodarki[15] wynika, że sytuacja w zakresie wykorzystania czasu kształtuje się korzystniej w działalności usługowej (w 1994 r. przeciętny koszt pracy 1 godziny przepracowanej był

---

[11] L. Balcerowicz, *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja. Szkice z przełomu epok,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 381.

[12] L. Kozioł, *Jak racjonalnie gospodarować czasem*, Secesja, Kraków 1992, s. 134.

[13] Dane statystyczne dotyczące czasu pracy przeważnie ujmowane są w odniesieniu do robotników działalności produkcyjnej, co nie daje pełnego obrazu zagadnień z nim związanych, ale jest wynikiem sposobu i zakresu ewidencji czasu pracy przez przedsiębiorstwa. Z tego samego powodu dane statystyczne z reguły nie obejmują całości zjawiska absencji i przerw w pracy. Porównywalność danych dotyczących czasu pracy w różnych krajach jest z kolei utrudniona przez różne podejścia do definiowania czasu pracy i zmiany wprowadzane w rejestrowaniu danych przez GUS.

[14] W skali całej gospodarki przeciętna liczba godzin przepracowanych w badanym tygodniu listopada wyniosła w 1992 r. 41 godz., w 1993 r. 40 godz., w 1994 r. 41,3 godz. i w 1995 r. 40,8 godz. (por. *Rocznik statystyczny 1996*, s.129).

[15] *Rocznik statystyczny pracy 1995*, GUS, Warszawa 1995, s. 89-91.

Tabela 3. Przeciętna liczba godzin przepracowanych w tygodniu przez robotników działalności produkcyjnej w wybranych krajach

Kraje	1980	1985	1990	1994
Austria	34,0	33,7	32,4	32,5
Belgia	33,4	33,1	33,4	33,0
Dania	32,6	32,1	31,5	31,5
Finlandia	33,2	32,3	38,2	38,2
Francja	–	38,6	38,8	38,7
Grecja	40,7	39,3	41,1	41,1
Hiszpania	38,5	36,3	36,7	36,3
Holandia	41,0	40,4	40,0	39,8
Japonia	41,2	41,5	40,8	37,6
Niemcy	41,6	40,7	39,5	38,0
Polska	37,0	35,6	32,8	34,1
Portugalia	39,0	40,8	40,7	38,2
USA	39,7	40,5	40,8	42,0
Szwajcaria	–	43,0	41,6	41,4
Szwecja	37,6	38,3	38,5	37,8
Wielka Brytania	–	43,7	44,3	43,4

Źródło: *Rocznik statystyczny 1996*, s. 589.

w działalności usługowej średnio prawie o połowę niższy niż w przemyśle), w której znacznie lepiej wykorzystany jest normalny czas pracy, mniej jest nadgodzin, a główną przyczyną czasu nieprzepracowanego są urlopy wypoczynkowe, co może potwierdzać pozytywny wpływ stosowanych w usługach form czasu pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe zjawiska, tendencja do uelastycznienia czasu pracy przejawiła się również w znowelizowanym kodeksie pracy, w dziale VI dotyczącym czasu pracy[16]. Uznano bowiem, że sztywne normy uniemożliwiają dokonywanie poważniejszych innowacji w zakresie czasu pracy, co ogranicza funkcję organizatorską pracodawcy, a pracownik nie może kształtować swojego czasu z uwzględnieniem zmieniających się okoliczności, w tym istotnej także dla przedsiębiorstwa sprawności psychofizycznej. Do najważniejszych uregulowań kodeksowych[17], sprzyjających uelastycznieniu czasu pracy, należy zaliczyć następujące postanowienia:

---

[16] Ustawa z dnia 2 II 1996 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. 1996, nr 24, poz. 110.

[17] A. Chobot, *Uelastycznienie form gospodarowania czasem pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1996, z. 3. Poza działem VI kodeksu pracy, dotyczącym czasu pracy, uregulowane są dwa zagadnienia związane z życiowym czasem pracy, a mianowicie urlopowania i emerytowania. Zasadnicze przepisy prawne dotyczące urlopów pracowniczych zawarte są w dziale VII k.p., a emerytur i rent w ustawie z 14 grudnia 1982 r. o zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin oraz ustawie z 17 października 1991 r. o rewaloryzacji emerytur i rent.

- rozkłady czasu pracy ustalane są w układach zbiorowych lub regulaminach pracy,
- instytucja prawna czasu określonego wymiarem zadań może być zastosowana we wszystkich przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy, jej organizacją i ta forma zatrudnienia jest obecnie równoprawna formie czasowoporządkowej pracy,
- regulacja dotycząca pracy polegającej na dozorze maszyn i urządzeń, w której nie ma określonej przeciętną liczbą godzin normy tygodniowej, granic dobowych wydłużeń czasu pracy i wyznaczonego okresu rozliczeniowego,
- czas pracy w ruchu ciągłym może być przedłużony do 48 godzin przeciętnie na tydzień w okresie rozliczeniowym, trwającym nie dłużej niż 4 tygodnie, istnieją jednak pewne ograniczenia związane z godzinami nadliczbowymi (nie występują przy pracy do 9 godzin na dobę i przeciętnie 42 godziny w tygodniu) i ochroną niektórych pracowników,
- zwiększenie zakresu zastosowania równoważnego czasu pracy,
- uznanie, że podstawowa norma czasu pracy jest normą przeciętną i musi być rozpatrywana łącznie z przepisami o dodatkowych dniach wolnych od pracy,
- możliwość stosowania przerywanego czasu pracy nie tylko do kierowców w transporcie samochodowym i komunikacji samochodowej (nie wynika bezpośrednio z przepisów kodeksu pracy, ale z ich niejednoznacznego sformułowania),
- skrócenie czasu pracy przy pracach szczególnie uciążliwych i w warunkach szkodliwych dla zdrowia.

Jednocześnie wprowadzono pewne ograniczenia elastyczności czasu pracy, do których należy zaliczyć uchylenie możliwości przedłużania czasu pracy pracowników zatrudnionych przy pilnowaniu, ograniczenie elastyczności w ramach godzin nadliczbowych i mniejszy stopień uwzględniania wniosków i inicjatyw pracowników niż w obowiązujących poprzednio rozporządzeniach Rady Ministrów.

3. Analiza form czasu pracy stosowanych w polskich przedsiębiorstwach

W celu określenia zakresu zastosowania różnorodnych form czasu pracy poproszono przedsiębiorstwa o podanie ich według dwóch kryteriów: wymiaru i rozkładu (tab. 4).

Udzielone odpowiedzi wskazują na bardzo mały zakres zastosowania pracy w niepełnym wymiarze. Wprawdzie jest ona stosowana w 62,3% badanych przedsiębiorstw, ale tylko 3,5% badanej populacji zatrudnionych pracuje w tej formie, są to zatem z reguły niewielkie grupy osób w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Tabela 4. Zakres zastosowania różnorodnych form czasu pracy

Formy czasu pracy	Zakres zastosowania mierzony			
	przedsiębiorstwami stosującymi daną formę (n = 130)		zatrudnionymi pracującymi w danej formie (n = 52 243)	
	liczba	%	liczba	%
Według wymiaru czasu pracy				
– pełnowymiarowa	129	99,2	50 420	96,5
– niepełnowymiarowa	81	62,3	1 823	3,5
Według rozkładu czasu pracy				
– tradycyjna	106	8,5	22 014	42,1
– zmianowa	74	56,9	20 436	39,1
– system czterobrygadowy	13	10,0	3 060	5,9
– czas pracy w ruchu ciągłym	4	3,1	247	0,48
– zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy	20	15,3	1 893	3,6
– ruchomy czas pracy	42	32,3	4 157	8,0
– skomprymowany tydzień pracy	0	0,0	0	0,0
– elastyczne emerytowanie	7	5,3	85*	–
– *sabbaticals*	1	0,8	8	0,02
– *job sharing*	0	0,0	0	0,0
– zadaniowy czas pracy	24	18,5	428	0,8

* Tę grupę pracowników stanowią osoby w wieku emerytalnym, zatrudnione najczęściej w niepełnym wymiarze czasu pracy i w różnych rozkładach, a więc wymienione 85 osób pojawia się już w innych formach, dlatego nie obliczono odsetka osób w tej formie i nie wliczono tej liczby do ogółu objętych badaniem pracowników, ponieważ spowodowałoby to podwójne policzenie tych osób.

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość tych osób zatrudniona jest w połowie wymiaru, czyli na tzw. pół etatu, rzadziej występują przypadki innego wymiaru czasu pracy. Jednocześnie stosowane są bardzo zróżnicowane rozkłady niepełnowymiarowego czasu pracy: od pracy codziennej zawsze w tej samej, odpowiedniej części wymiaru czasu pracy, przez pracę codzienną w różnej liczbie godzin każdego dnia, pracę w niektóre dni tygodnia, pracę co drugi tydzień, aż do pracy przez połowę lub inną, odpowiednią do obowiązującego danego pracownika wymiaru, część dni w miesiącu. Obserwacja ta potwierdza znaczne możliwości elastycznego kształtowania krótszego niż określony normatywnie czasu pracy.

Jednak dominującą formą jest pełnowymiarowy czas pracy – jedynym przedsiębiorstwem zatrudniającym wszystkich pracowników w niepełnym wymiarze było przedsiębiorstwo usługowe, którego pracownicy są jednocześnie zatrudnieni w siostrzanym przedsiębiorstwie o takim samym profilu działalności, w każdym z nich w połowie wymiaru czasu pracy. Obu przedsiębiorstwom zapewnia to dysponowanie wyspecjalizowanymi pracownikami, których zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy nie byłoby racjonalne.

Z danych dotyczących zakresu zastosowania różnych form czasu pracy według jego rozkładu, przedstawionych w tabeli 4, wynika, że w badanych przedsiębiorstwach dominującymi formami są tradycyjna i zmianowa. Tradycyjny system czasu pracy występuje w 81,5% badanych przedsiębiorstw i pracuje w nim 42,1% objętych badaniami pracowników, co wskazuje na znaczne usztywnienie stosowanych rozwiązań.

Inną formą czasu pracy związaną z wydłużaniem czasu pracy przedsiębiorstwa jest system czterobrygadowy lub podobny do niego, zastępujący typowy system zmianowy. We wszystkich przypadkach najbardziej rozpowszechniony był system czterobrygadowy stosowany w zamian za pracę trzyzmianową. Nie wystąpił ani system trzybrygadowy zamiast dwuzmianowego, ani pięciobrygadowy w miejsce trzyzmianowego, zakładający krótsze niż standardowe 8-godzinne zmiany. Biorąc pod uwagę wszystkie przedsiębiorstwa stosujące pracę zmianową, zarówno typową, jak i brygadową, udział przedsiębiorstw wykorzystujących system czterobrygadowy wynosi około 15%, nie jest to zatem bardzo powszechna forma uelastyczniania czasu pracy.

System czterobrygadowy może być związany z działalnością prowadzoną w ruchu ciągłym, a więc taką, która nie może być przerwana ze względu na technologię produkcji lub konieczność ciągłego zaspokajania potrzeb ludności. W tej sytuacji możliwe jest zastosowanie bardziej elastycznej formy, zbliżonej do ruchomego czasu pracy, a mianowicie czasu pracy w ruchu ciągłym, który wystąpił w przypadku czterech przedsiębiorstw. Ten niewielki zakres zastosowania jest uzasadniony z jednej strony niezbyt dużą liczbą przedsiębiorstw produkcyjnych o ostrych rygorach technologicznych, a z drugiej tym, że część organizacji zobowiązanych do nieprzerwanego świadczenia usług właśnie ze względu na dobro społeczeństwa nie podlega w pełni rynkowym warunkom prowadzenia działalności, np. służba zdrowia, i z tego względu nie były one brane pod uwagę w badaniach empirycznych.

Trzecią pod względem zakresu zastosowania formą okazał się ruchomy czas pracy. Jego podstawę stanowią równoważne normy czasu pracy, które mogą być rozliczane w okresach 1-, 3-, lub 6-miesięcznych, ale w większości przypadków stosowano jednomiesięczny okres rozliczeniowy, jako niewymagający spełnienia żadnych dodatkowych warunków, np. uzyskania zgody organizacji związkowej lub prowadzenia działalności o charakterze sezonowym, jedynie w trzech przedsiębiorstwach budowlanych rozliczano czas pracy w dłuższych okresach. Bardzo podobnie przedstawia się sytuacja w odniesieniu do zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, wykorzystywanych w 20 przedsiębiorstwach i obejmujących 3,6% badanych pracowników. Jednocześnie należy zaznaczyć, że zarówno ruchomy czas pracy, jak i zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy w części przypadków dotyczą pracy w niepełnym wymiarze, którą można łatwiej kształtować w zmienny sposób.

Kolejne dwie rozpatrywane formy czasu pracy – skomprymowany tydzień pracy i *job sharing* – nie wystąpiły w żadnym z badanych przedsiębiorstw, co zostanie przeanalizowane w dalszej części artykułu.

W przypadku formy określanej jako elastyczne emerytowanie sytuacja kształtowała się w zróżnicowany sposób, w zależności od odmiany tej formy. Wcześniejsze emerytowanie, najmniej elastyczna odmiana i od tradycyjnego przejścia na emeryturę różniąca się tylko jego momentem, było deklarowane jako możliwe do zastosowania zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi przez wszystkie przedsiębiorstwa, ale ze względu na brak takich sytuacji w okresie przeprowadzania badań empirycznych, nie podano liczby pracowników podlegających tej formie. Nie zanotowano żadnego przypadku klasycznego elastycznego emerytowania w postaci stopniowego skracania czasu pracy z wyrównaniem płacowym, natomiast w siedmiu przedsiębiorstwach jest stosowane przedłużanie aktywności zawodowej dzięki zatrudnianiu emerytów lub nierozwiązywaniu stosunku pracy po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego.

Najmniejszy zakres zastosowania zaobserwowano jednak w przypadku specyficznej odmiany długoterminowych urlopów, ponieważ tylko jedno przedsiębiorstwo urlopowało pięciu pracowników na okres roczny i trzech na półroczny w związku z oddelegowaniem do pracy u innego pracodawcy i z przyczyn osobistych pracowników, przy czym były to urlopy bezpłatne, a więc nie całkiem zgodne z koncepcją *sabbaticals*.

Ostatnią badaną formą czasu pracy, najbardziej elastyczną, był zmienny czas pracy, który podobnie jak elastyczne emerytowanie należało rozpatrzyć w różnych aspektach. Zgodnie z uregulowaniami prawnymi każdy zakład pracy co roku określa nominalny roczny czas pracy swoich pracowników, który w każdym przedsiębiorstwie może być nieco inny ze względu np. na liczbę dodatkowych dni wolnych od pracy. Ten roczny fundusz z reguły jest dzielony na fundusze miesięczne, ponieważ miesiąc jest standardowym okresem rozliczeniowym czasu pracy, a zatem z punktu widzenia ustalania funduszu nominalnego czasu pracy wszystkie przedsiębiorstwa stosują zmienny czas pracy i takie były ich odpowiedzi. Jednak drugim niezbędnym elementem tej formy jest również zmienny, często na bieżąco ustalany rozkład czasu pracy i tego warunku przedsiębiorstwa już nie spełniały, przede wszystkim ze względu na prawny wymóg określania rozkładu czasu pracy w układzie zbiorowym lub regulaminie pracy, co w połączeniu z koniecznością konsultacji z organizacjami związkowymi utrudnia szybkie wprowadzanie zmian. Natomiast zadaniowy czas pracy, traktowany jako odmiana zmiennego czasu pracy (ustalona w nim pula zadań do wykonania odpowiada pewnemu funduszowi czasu pracy, którym dysponuje przede wszystkim pracownik), był wykorzystywany przez 24 przedsiębiorstwa, ale w odniesieniu do znikomej liczby pracowników – 0,8% badanej populacji. Niewielki zakres zadaniowego czasu pracy wynika również z prawnych możliwości jego zastosowania, które do momentu nowelizacji kodeksu pracy były ograniczone.

Zagadnieniem decydującym o poziomie elastyczności czasu pracy jest również sposób jego ustalania, rozumiany jako ulokowanie uprawnień decyzyjnych. W większości badanych przedsiębiorstw (79,2%) za planowanie i kontrolę czasu pracy odpowiedzialna jest kadra kierownicza średniego szczebla zarządzania, natomiast w pozostałych przypadkach decyduje o tym naczelne kierownictwo. W przypadku 27,7% badanych przedsiębiorstw kadra kierownicza jest wspomagana przez komórki organizacyjne zajmujące się sprawami kadrowymi, a dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw dużych, w których zakres zagadnień związanych z kształtowaniem czasu pracy wymaga zaangażowania większej liczby osób. Natomiast samodzielność decyzyjna pracowników co do własnego czasu pracy wystąpiła tylko w 13 przedsiębiorstwach i dotyczyła zadaniowego czasu pracy. Należy jednak zauważyć, że uprawnienia decyzyjne pracowników występują w większej liczbie przypadków niż zadeklarowane przez przedsiębiorstwa, ponieważ również przy ruchomym czasie pracy oraz zmiennych godzinach rozpoczynania i kończenia pracy pracownicy mogą w ramach ustalonych granic decydować o indywidualnym czasie pracy.

Powyższa analiza elastyczności czasu pracy w polskich organizacjach gospodarczych wskazuje na niewielki zakres jej zastosowania i w większości przypadków wykorzystywane formy elastycznego czasu pracy występują w postaci typowych, powszechnie znanych rozwiązań. Zaobserwowane systemy czasu pracy nie wykazują zatem cech charakterystycznych dla współczesnych tendencji w kształtowaniu czasu pracy, ponieważ są mało innowacyjne, a także mało zindywidualizowane.

Drugą stroną analizowanych zjawisk jest zakres i przyczyny braku zastosowania określonych form czasu pracy (tab. 5).

Na podstawie odpowiedzi podawanych przez badane przedsiębiorstwa można zauważyć, że dominujące znaczenie mają dwie przyczyny braku zastosowania określonych form czasu pracy: brak potrzeb oraz brak znajomości niektórych form czasu pracy. Należy przy tym podkreślić, że brak potrzeb rozumiany był w aspekcie potrzeb wynikających z przedmiotu i charakteru działalności przedsiębiorstwa. Jedynie w ośmiu przypadkach uznano, że nie odpowiadają one pracownikom, a zatem prawie zupełnie pominięto kwestię preferencji pracowników, co może wskazywać na ich nieznajomość przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw. Brak czynników uzasadniających zastosowanie był główną przyczyną niewystępowania pracy zmianowej, systemu czterobrygadowego i czasu pracy w ruchu ciągłym, co jest z pewnością słusznym argumentem, ponieważ nie ma sensu wydłużać czasu pracy przedsiębiorstwa, jeśli nie ma to odzwierciedlenia w zwiększonym zapotrzebowaniu na produkty lub usługi przedsiębiorstwa. Jedynie w przypadku systemu czterobrygadowego lub podobnego do niego wątpliwości może budzić jego niestosowanie, ponieważ stanowi on alternatywę dla szeroko stosowanej typowej pracy zmianowej i może być rozwiązaniem korzystniejszym z punktu widzenia pracowników.

Tabela 5. Zakres i przyczyny braku zastosowania określonych form czasu pracy (w liczbie przedsiębiorstw podających daną odpowiedź)

Formy czasu pracy	Przyczyny					
	brak potrzeb	nie odpowiada przedsiębiorstwu	nie odpowiada pracownikom	brak podstaw prawnych	brak znajomości danej formy	brak podania przyczyn
Pełny wymiar czasu pracy	-	1	-	-	-	-
Niepełny wymiar czasu pracy	47	2	-	-	-	-
Tradycyjna forma	1	22	1	-	-	-
Praca zmianowa	49	7	-	-	-	-
System czterobrygadowy	92	4	1	-	20	-
Czas pracy w ruchu ciągłym	120	6	-	-	-	-
Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy	51	34	-	-	20	5
Ruchomy czas pracy	39	22	-	1	20	6
Skomprymowany tydzień pracy	15	36	-	1	73	5
Elastyczne emerytowanie	31	1	4	2	77	8
Sabbaticals	12	17	1	-	92	7
Job sharing	3	-	-	-	123	4
Zadaniowy czas pracy	50	2	1	-	45	8
Ogółem	510	154	8	4	470	43

Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast brak wiedzy co do możliwych rozwiązań w zakresie czasu pracy dotyczył przede wszystkim *job sharing*, *sabbaticals*, elastycznego emerytowania, skomprymowanego tygodnia pracy, a w mniejszym stopniu ruchomego czasu pracy i zmiennych godzin pracy.

Zaskakująca jest jedynie nieznajomość systemu czterobrygadowego i zadaniowego czasu pracy, ponieważ są to formy uregulowane przepisami kodeksu pracy; świadczy to więc o niedostatecznej znajomości podstaw prawnych prowadzenia działalności. Uwaga ta dotyczy także czterech przypadków uznania braku podstaw prawnych za przyczynę niestosowania ruchomego czasu pracy, skomprymowanego tygodnia pracy oraz elastycznego emerytowania.

Trzecią pod względem liczby odpowiedzi przyczyną było to, że dana forma nie odpowiada przedsiębiorstwu z przyczyn ekonomiczno-organizacyjnych, a więc istnieją potrzeby uzasadniające jej zastosowanie, ale jednocześnie jej mankamenty o charakterze ekonomicznym i/lub organizacyjnym przemawiają za zrezygnowaniem z niej. Tak było w przypadku pełnego wymiaru czasu pracy, który tylko w jednym, już wcześniej przedstawionym, przedsiębiorstwie nie znalazł zastosowania. Z kolei niepełnowymiarowy czas pracy nie był wykorzystywany w 49 przedsiębiorstwach, przede wszystkim ze względu na brak zapotrzebowania na taką formę

pracy i tylko w dwóch przedsiębiorstwach uznano, że jest ona nieodpowiednia z przyczyn ekonomiczno-organizacyjnych. W przypadku tej formy wydaje się jednak, że u podstaw jej niestosowania lub stosowania w niewielkim zakresie leży to, iż jest ona uważana za bardziej korzystną dla pracownika, którego status, jeśli chodzi o należne świadczenia, jest taki sam, jak pracownika pracującego w pełnym wymiarze. W pewnym więc sensie obciążenia przedsiębiorstwa na rzecz pracownika z niepełnym wymiarem czasu pracy są nieadekwatne do jego wkładu w działalność przedsiębiorstwa.

Z niepełnym wymiarem czasu pracy w znacznym stopniu związane są dwie formy czasu pracy, co do których w ogóle nie odnotowano ich zastosowania, a mianowicie skomprymowany tydzień pracy i *job sharing*. Przyczyną tego w przypadku *job sharing* jest niewątpliwie mały zakres pracy w niepełnym wymiarze, będącej niezbędnym elementem tej formy, a także związana z tym nieznajomość tego rozwiązania. Natomiast jeśli chodzi o skomprymowany tydzień pracy, to przedsiębiorstwa, które znały tę formę, interpretowały ją tylko w stosunku do pełnego wymiaru czasu pracy, natomiast zapominały o pracy w niepełnym wymiarze, która zgodnie z odpowiedziami przedsiębiorstw była w nielicznych przypadkach organizowana na zasadzie skomprymowanego tygodnia.

Również tradycyjna forma czasu pracy nie znalazła zastosowania z powodu niedostosowania do potrzeb przedsiębiorstwa, interesująca jest zatem charakterystyka tych przedsiębiorstw, ponieważ wskazuje ona na czynniki sprzyjające elastyczności. Wśród 24 przedsiębiorstw niewykorzystujących tej formy są jedynie cztery przedsiębiorstwa produkcyjne, pozostałe przedsiębiorstwa prowadzą działalność usługową o zróżnicowanym profilu, w większości przypadków zmienną w ciągu roku. Te cztery przedsiębiorstwa produkcyjne należą do przedsiębiorstw dużych pod względem zatrudnienia, prowadzących działalność operacyjną w systemie zmianowym, natomiast praca o charakterze zarządczym, administracyjnym i pomocniczym jest wykonywana z reguły w ramach ruchomego czasu pracy lub zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy. Przypadki przedsiębiorstw, które w ogóle zrezygnowały z tradycyjnej formy czasu pracy, świadczą o tym, że decydujące znaczenie miał charakter działalności – działalność usługowa jest bardziej zmienna i uzależniona od potrzeb klientów niż produkcyjna, podobnie jak w przedsiębiorstwach produkcyjnych działalność obsługowa w stosunku do działalności wytwórczej, która jest usztywniona zależnością od technologii. Tylko w jednym przedsiębiorstwie o niestosowaniu tej formy zadecydowały preferencje pracowników.

Przedstawione powyżej dane, dotyczące stanu wykorzystania różnorodnych form czasu pracy, a zwłaszcza niestosowania tradycyjnej formy czasu pracy, wskazują na potencjalne czynniki, warunkujące stopień wykorzystania elastycznych form czasu pracy w badanych przedsiębiorstwach.

4. Czynniki wewnętrzne warunkujące zastosowanie elastycznego czasu pracy

Wśród objętych badaniami czynników wpływających na istniejące w przedsiębiorstwach systemy czasu pracy uwzględniono jeden, który uznano za charakterystyczny dla polskich przedsiębiorstw ze względu na przemiany ustrojowe w naszym kraju i mogący mieć istotny wpływ na podejście do kształtowania czasu pracy. Chodzi tutaj o wiek przedsiębiorstwa liczony od momentu założenia, czyli okres jego funkcjonowania, obejmujący w wielu przypadkach także różne przekształcenia organizacyjno-prawne. Czynnik ten może wpływać na poziom wiedzy przedsiębiorstw w dziedzinie czasu pracy na zasadzie, że im starsze przedsiębiorstwo, tym większa jego wiedza i doświadczenie, m.in. ze względu na zmieniające się warunki działania, ale także powodować większą innowacyjność przedsiębiorstw najmłodszych, założonych już w nowych warunkach gospodarczych i nieobciążonych wcześniejszymi centralistycznymi uregulowaniami. Założenie o wpływie wieku przedsiębiorstwa na znajomość form kształtowania czasu pracy potwierdziło się w przypadku wszystkich form, dla których jako powód niestosowania podawano nieznajomość danej formy – im młodsze przedsiębiorstwo, tym częściej deklarowało nieznajomość elastycznych, bardziej innowacyjnych form czasu pracy.

Natomiast drugiej hipotezy wpływu tego czynnika nie można było w pełni zweryfikować, ponieważ zależności między wiekiem przedsiębiorstw a poszczególnymi stosowanymi formami czasu pracy były dość zróżnicowane.

Drugim analizowanym czynnikiem był przedmiot działalności i wynikający z niego jej charakter, z którymi wiążą się takie zagadnienia, jak stopień uzależnienia od wymogów technologii (większy w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych) oraz charakter powiązań z otoczeniem (w przypadku przedsiębiorstw usługowych większe znaczenie mają odbiorcy i ich preferencje, natomiast w przedsiębiorstwach produkcyjnych kwestie dostaw surowców, szczególnie w sytuacji ich sezonowości). Oznacza to stabilną lub zmienną w czasie działalność przedsiębiorstw, co z kolei determinuje organizację pracy, szczególnie w aspekcie czasu pracy. Formy umożliwiające najbardziej elastyczne rozkłady czasu pracy są stosowane głównie przez przedsiębiorstwa o działalności stabilnej – co oznacza wykorzystanie ich raczej w celu poprawy organizacji pracy i wyjścia naprzeciw potrzebom pracowników niż dostosowania do wymagań zasadniczej działalności – lub zmiennej w ciągu roku. W drugim przypadku ich przydatność nie jest pełna, ponieważ jedynie zadaniowy czas pracy może uwzględniać wszelkie wahania liczby zadań do wykonania, a ruchomy czas w ramach równoważnych norm czasu pracy może być rozliczany maksymalnie w okresie 6-miesięcznym i to tylko przy wyraźnie sezonowej lub uzależnionej od warunków atmosferycznych działalności. Z kolei w połowie przypadków o działalności zmiennej w okresach krótszych niż rok elastyczne formy nie są w ogóle stosowane, co świadczy o pewnej nieracjonalności w kształtowaniu czasu pracy.

Rozkład działalności w czasie oraz inne cechy wynikające z przedmiotu działalności składają się na obraz zastosowania form czasu pracy w poszczególnych rodzajach przedsiębiorstw (tab. 6).

Tabela 6. Przedmiot działalności a stosowane formy czasu pracy (w liczbie przedsiębiorstw)

Formy czasu pracy	Przedmiot działalności					
	produkcja	handel	budownictwo	bankowość i finanse	inne usługi	produkcyjno-usługowe
Pełny wymiar czasu pracy	42	13	7	11	37	19
Niepełny wymiar czasu pracy	29	8	5	6	20	13
Tradycyjna forma	38	9	6	10	28	15
Praca zmianowa	36	4	3	7	13	11
System czterobrygadowy	7	0	0	0	0	6
Czas pracy w ruchu ciągłym	2	1	0	1	0	0
Zmienne godziny pracy	6	0	1	3	7	3
Ruchomy czas pracy	10	6	3	3	14	6
Elastyczne emerytowanie	3	1	0	0	1	2
Długoterminowy urlop	0	0	0	0	0	1
Zadaniowy czas pracy	6	4	0	2	9	3
Ogółem liczba przedsiębiorstw w danej klasie	42	13	7	11	38	19

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wpływu wielkości przedsiębiorstwa, mierzonej liczbą zatrudnionych, wskazała na możliwość stosowania elastycznych form czasu pracy w przedsiębiorstwach różnej wielkości, a tym samym zaprzeczyła pojawiającemu się czasami twierdzeniu, że nie nadają się one do przedsiębiorstw małych. Formy te mogą wywoływać problemy zarówno w przedsiębiorstwach małych, w których trzeba zapewniać niezbędną obsadę w ramach zmiennych rozkładów czasu pracy, jak i dużych, w których trudności może sprawiać koordynacja zróżnicowanych rozkładów czasowych. W badanych przedsiębiorstwach prawie wszystkie formy czasu pracy miały równomierny rozkład w poszczególnych grupach przedsiębiorstw według wielkości (tab. 7). Pewne różnice wystąpiły w mniejszych przedsiębiorstwach, w których rzadziej była stosowana praca zmianowa, ale za to zdecydowanie większy był zakres zastosowania zadaniowego czasu pracy i zmiennych godzin pracy, głównie ze względu na bardzo elastyczne podziały zadań przy małej liczbie pracowników, a tym samym elastyczne rozkłady czasu pracy.

Kolejnym czynnikiem, który powinien wpływać na kształtowanie czasu pracy w przedsiębiorstwie, jest jego sytuacja ekonomiczno-finansowa, przy czym może ona oddziaływać dwojako. W przypadku złych wyników ekonomicznych działalności przedsiębiorstwo powinno poszukiwać sposobów racjonalizacji działań, któ-

Tabela 7. Wielkość przedsiębiorstwa a stosowane formy czasu pracy

Formy czasu pracy	Liczba przedsiębiorstw według zatrudnienia						
	do 20 osób	21-50 osób	51--100 osób	101--200 osób	201--500 osób	501--1000 osób	powyżej 1001 osób
Pełny wymiar czasu pracy	27	18	18	14	22	15	15
Niepełny wymiar czasu pracy	10	12	11	9	17	7	15
Tradycyjna forma	18	18	13	12	19	13	13
Praca zmianowa	4	7	11	9	17	13	13
System czterobrygadowy	0	1	1	0	1	2	8
Czas pracy w ruchu ciągłym	0	0	1	1	1	0	1
Zmienne godziny pracy	3	6	2	3	1	1	4
Ruchomy czas pracy	4	5	9	8	4	7	5
Elastyczne emerytowanie	0	1	1	1	3	0	1
Długoterminowy urlop	0	0	0	0	0	0	1
Zadaniowy czas pracy	8	4	4	2	2	2	2
Ogółem liczba przedsiębiorstw w danej klasie	27	19	18	14	22	15	15

Źródło: Opracowanie własne.

rymi mogą być zmiany w zakresie wykorzystania czasu pracy, szczególnie w kontekście redukcji zatrudnienia (pewną alternatywą może być szersze zastosowanie pracy w niepełnym wymiarze), o ile przedsiębiorstwa te potrafią określić potencjalne źródła oszczędności i zawiera się w nich czas pracy. Natomiast przedsiębiorstwa znajdujące się w bardzo dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej są bardziej skłonne do usprawniania działalności przez wprowadzanie innowacji, które często są ukierunkowane na potrzeby pracowników. Niestety ze względu na brak dokładnych informacji dotyczących sytuacji ekonomiczno-finansowej badanych przedsiębiorstw trudno było wyciągnąć jednoznaczne i wiarygodne wnioski dotyczące powyższych zagadnień.

Z efektywnością prowadzonej działalności ściśle wiąże się zagadnienie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów materialnych, zwłaszcza w kontekście poziomu ich nowoczesności technologicznej. W 99 badanych przedsiębiorstwach uznano wykorzystanie zasobów materialnych za optymalne, w pozostałych nie były one w pełni wykorzystane, przy czym poziom nowoczesności w tych przedsiębiorstwach oceniono w czterech przypadkach jako wysoki, w dwudziestu jako średni i w dziewięciu jako niski, a więc nie jest to układ korzystny z ekonomicznego punktu widzenia. Przyczyny tego zjawiska były zróżnicowane, najczęściej wskazywano na zmienność popytu i sezonowość działalności, które miały podobne znaczenie i wpływ, ponieważ chodziło przede wszystkim o zmienność popytu w skali roku, a więc cykl zmian jest tu zbliżony do typowej sezonowości, wynikającej ze zmienności pór roku. Należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach podających po-

wyższe przyczyny stosowane są prawie wszystkie uwzględnione w badaniach formy czasu pracy, ale okazują się one niewystarczające do rozwiązywania problemów związanych z organizacją pracy przy działalności ulegającej zmianom w ciągu roku. Wśród pozostałych przyczyn niepełnego wykorzystania zasobów materialnych jeszcze jedna dotyczy zagadnień czasu pracy, a mianowicie zbyt krótki czas pracy przedsiębiorstwa. Wiązał się on jednak często ze zbyt małą liczbą zadań, wynikającą ze spadku popytu lub jego niedostatecznego poziomu w początkowej fazie działalności przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji wydłużanie czasu pracy, zapewniające lepsze wykorzystanie zasobów materialnych, byłoby przedsięwzięciem nieracjonalnym i nieuzasadnionym z punktu widzenia całokształtu działalności.

Problem zbyt krótkiego czasu pracy przedsiębiorstwa jest również jedynym zastrzeżeniem, jakie mają w stosunku do czasu pracy w przedsiębiorstwie współpracujące z nim podmioty zewnętrzne, przede wszystkim klienci. Uwagi takie dotyczyły 19 badanych przedsiębiorstw, głównie usługowych – jedynie pięć z nich prowadzi działalność produkcyjno-usługową, przy czym nie były to przedsiębiorstwa handlowe, które szybko przystosowały się do potrzeb klientów i znacznie wydłużyły swój czas pracy w ciągu dnia i tygodnia, ale przedsiębiorstwa świadczące innego rodzaju usługi, w tym szczególnie bankowe. Jednocześnie tylko cztery z tych przedsiębiorstw wykorzystują sztywną, tradycyjną formę czasu pracy, pozostałe wydłużają swój czas dzięki pracy zmianowej, zmiennym godzinom rozpoczynania i kończenia pracy oraz ruchomemu lub zadaniowemu czasowi pracy, co oznacza, że ich zakres w sensie liczby i kategorii pracowników oraz reguły stosowania nie są jeszcze w pełni dostosowane do wymagań podmiotów zewnętrznych.

Kolejną bardzo ważną grupą podmiotów zainteresowanych systemem czasu pracy w przedsiębiorstwie są pracownicy, których preferencje powinny być w możliwie największym stopniu uwzględniane w procesie kształtowania czasu pracy. W 57 badanych przedsiębiorstwach (43,8%) na podstawie wiedzy kadry kierowniczej stwierdzono, że stosowane rozwiązania odpowiadają pracownikom, natomiast w pozostałych przedsiębiorstwach albo nie posiadano informacji na ten temat, ponieważ nigdy nikt nie sprawdzał preferencji pracowników (32,3% badanej populacji), albo na podstawie zgłaszanych przez pracowników uwag uznano, że nie odpowiadają one znacznej części pracowników tych przedsiębiorstw (39 przedsiębiorstw). Jednocześnie w przypadku tej ostatniej grupy przedsiębiorstw spróbowano zidentyfikować preferencje pracowników przez podanie przyczyn niezadowolenia z obecnych rozwiązań w zakresie czasu pracy. W 18 przedsiębiorstwach najczęściej pojawiającą się potrzebą pracowników była większa samodzielność i możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy, mimo że w kilku z nich stosowany jest ruchomy czas pracy (7 przypadków), zmienne godziny pracy (5 przypadków) i zadaniowy czas pracy (3 przypadki), co świadczy o tym, że pokazanie pracownikom

takich możliwości powoduje wzrost zainteresowania nimi, zwłaszcza ze strony osób nieobjętych tymi formami. Drugą w kolejności potrzebą pracowników była chęć świadczenia w większym wymiarze pracy w godzinach nadliczbowych, u podstaw której leżą niewątpliwie względy finansowe. Z kwestiami finansowymi wiąże się także trzecia przyczyna niezadowolenia z aktualnego czasu pracy, zaobserwowana w 10 przedsiębiorstwach, a mianowicie chęć pracowania w krótszym wymiarze czasu pracy i dysponowania większą liczbą dni wolnych od pracy, ale bez pogorszenia poziomu wynagrodzeń. Nie chodzi więc o niepełny wymiar czasu pracy, lecz o obniżenie normy czasu pracy lub taki jego rozkład, który umożliwi zwiększenie budżetu czasu wolnego.

Ta ogólna analiza preferencji pracowników wskazuje na dwa istotne zjawiska, po pierwsze na pojawianie się w związku z nimi potrzeby elastycznego kształtowania czasu pracy, będącej jednak ciągle pod znaczącym wpływem uwarunkowań finansowych, a po drugie na niski poziom znajomości tych preferencji przez kadrę kierowniczą, co powoduje niewielki zakres ich uwzględniania.

Ostatecznym odzwierciedleniem dokonywanej przez przedsiębiorstwa oceny są podane przez nie wady i zalety wykorzystywanych rozwiązań (tab. 8).

Na podstawie liczby wskazań na poszczególne wady i zalety stosowanych rozwiązań w zakresie czasu pracy można stwierdzić, że nie wszystkie przedsiębior-

Tabela 8. Zalety i wady stosowanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań w zakresie czasu pracy (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Zalety i wady rozwiązań	Wskazania przedsiębiorstw	
	liczba	%
Zalety:		
dostosowane do liczby zadań	88	67,7
– dostosowane do wymagań klientów	62	47,7
– uwzględniają potrzeby pracowników	42	32,3
– ograniczają absencję	41	31,5
– ograniczają nadgodziny	27	20,8
– sprzyjają wynagradzaniu za faktycznie przepracowany czas	27	20,8
– zapewniają optymalne wykorzystanie maszyn i urządzeń	3	2,3
Wady:		
– nie zapewniają optymalnego wykorzystania czasu pracy	50	38,5
– niedostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników	25	19,2
– ograniczają samodzielność pracowników w zakresie czasu pracy	20	15,4
– nie zapewniają pełnego wykorzystania maszyn i urządzeń	15	11,5
– zbyt sztywne w stosunku do zadań	12	9,2
– za długi czas pracy pracowników	12	9,2
– niedostosowane do potrzeb klientów	9	6,9
– zbyt krótki czas pracy przedsiębiorstwa	7	5,4
– potrzeba ciągłej dyspozycyjności pracowników	5	3,8

Źródło: Opracowanie własne.

stwa potrafiły ustosunkować się do pytania dotyczącego oceny tych rozwiązań. Przyczyna tego tkwi niewątpliwie w sposobach ewidencji i analizy czasu pracy, których nie dokonuje się w 35 przedsiębiorstwach, co stanowi 27% badanej populacji. Jako powód zaniechania, mimo prawnego wymogu prowadzenia indywidualnych kart ewidencji czasu pracy, podawano najczęściej brak potrzeb (33 przypadki), a jedynie w dwóch przedsiębiorstwach argumentem był brak możliwości, w sensie braku pracowników do realizacji tych zadań. Brak dokładniejszych analiz, zwłaszcza wobec zauważanych wad stosowanych rozwiązań, świadczy o nieracjonalnym podejściu do kształtowania czasu pracy.

O umiejętności oceny czasu pracy przez badane przedsiębiorstwa i jednocześnie jego efektywności świadczą także odpowiedzi na pytania dotyczące podstawowych wskaźników analizy czasu pracy, tzn. wskaźnika wykorzystania nominalnego czasu pracy oraz poziomu godzin nadliczbowych w ostatnim roku sprawozdawczym. W przypadku pierwszego z nich 66 przedsiębiorstw nie posiadało danych umożliwiających jego obliczenie, w pozostałych wskaźnik ten kształtował się na różnym poziomie: w trzech wynosił do 70%, w 11 – 71-80%, w 35 – 81-90%, w dziewięciu – 91-100% i w sześciu – powyżej 100%, co wskazuje na znaczną liczbę nadgodzin w tych przedsiębiorstwach.

Mniejsze braki informacyjne wystąpiły przy godzinach nadliczbowych w ostatnich trzech latach działalności, których nie potrafiono oszacować w 33 przedsiębiorstwach, z reguły mniejszych, nastawionych bardziej zadaniowo i w związku z tym często nierozliczających godzin nadliczbowych. Wśród badanych przedsiębiorstw jedynie w 25 nie wystąpiły w ostatnich trzech latach godziny nadliczbowe, przy czym nie oznacza to, że w tych przypadkach w ogóle nie wykorzystywano tej formy elastycznego reagowania na pojawiające się potrzeby. W części tych przedsiębiorstw godziny nadliczbowe były wyrównywane czasem wolnym, w innych natomiast stosowane rozwiązania w zakresie czasu pracy faktycznie umożliwiały uniknięcie powstania nadgodzin, ponieważ w dziewięciu przypadkach wykorzystywano zadaniowy czas pracy, w ośmiu – ruchomy czas pracy i w pięciu – zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy. W pozostałych przedsiębiorstwach, które stanowiły niespełna 81% badanej grupy, systematycznie pojawiały się godziny nadliczbowe – w 72 przypadkach w granicach ustawowego limitu, natomiast w 33 powyżej tego limitu. Oznacza to, że w praktyce godziny nadliczbowe nie mają wynikającego z kodeksu pracy wyjątkowego charakteru, ale są często stosowanym czy też wręcz nadużywanym rozwiązaniem.

Z efektywnością wykorzystania czasu pracy wiąże się również poziom wydajności pracy, której spadek powinien być impulsem do podjęcia działań naprawczych, które mogą dotyczyć także czasu pracy. W przedsiębiorstwach objętych badaniami tylko cztery z nich uznały, że wydajność pracy ma wyraźną tendencję spadkową, a wynikało to ze złej ogólnej sytuacji ekonomicznej tych przedsiębiorstw oraz spadku zapotrzebowania na ich produkty i usługi. Przedsiębiorstwa te nie po-

dejmowały prawie żadnych działań dostosowawczych w celu poprawy sytuacji, ze względów społecznych nie przeprowadzano redukcji zatrudnienia, w efekcie czego coraz mniejsza liczba zadań rozkładała się na tę samą liczbę pracowników, co powodowało pogarszanie się wskaźników wydajności pracy. Nie wykorzystano także skutecznego w takich sytuacjach okresowego skracania czasu pracy przedsiębiorstwa i pracowników, pracujących w tradycyjnej formie czasu pracy i w systemie zmianowym – poza jednym przedsiębiorstwem usługowym funkcjonującym na jedną zmianę. Jednocześnie przedsiębiorstwa te nie przeprowadziły w ciągu ostatnich 7 lat żadnych zmian w zakresie czasu pracy, nie uznają ich za potrzebne i nie przewidują zmian w tej dziedzinie w najbliższych latach. Świadczy to o zupełnie nieracjonalnym podejściu do prowadzonej działalności, ale są to tylko cztery przypadki, w pozostałych przedsiębiorstwach poziom wydajności pracy był stabilny lub rosnący.

Powyższe uwagi dotyczące przedsięwzięć w zakresie czasu pracy nawiązują do ostatniego elementu badań, którym jest podejście do procesu kształtowania czasu pracy w badanych przedsiębiorstwach, na który składa się w ogólnym zarysie identyfikowanie przesłanek, potrzeb i możliwości kształtowania czasu pracy, wynikających z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz podejmowanie przedsięwzięć zaspokajających te potrzeby. W związku z tym przedsiębiorstwa można podzielić na trzy grupy:

- przedsiębiorstwa, które potrafią zidentyfikować swoje potrzeby w zakresie czasu pracy i zaplanować odpowiednie przedsięwzięcia,
- przedsiębiorstwa, w których zauważane są przesłanki i wynikające z nich potrzeby, ale ze względu na brak możliwości, mogący wynikać także z niewiedzy, nie podejmuje się działań w kierunku ich zaspokojenia,
- przedsiębiorstwa, które nie zauważają ani przesłanek, ani potrzeb, a tym samym możliwości w dziedzinie kształtowania czasu pracy i nie podejmują w związku z tym żadnych przedsięwzięć.

Ostatecznym wyrazem podejścia przedsiębiorstwa do zagadnień kształtowania czasu pracy są zatem przeprowadzane i planowane przedsięwzięcia dotyczące zmian w systemach czasu pracy. W ciągu ostatnich lat w większości badanych przedsiębiorstwa nie przeprowadzono żadnych zmian w organizacji czasu pracy (tab. 9), mimo istnienia pewnych potrzeb wynikających z wcześniej przedstawionych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Pozostałe wprowadziły różnorodne zmiany, w znacznym stopniu uelastyczniające dotychczas stosowane systemy czasu pracy.

Z danych zawartych w tabeli 10 wynika, że stosunek do zmian związanych z czasem pracy uległ zmianie lub potrzeby przedsiębiorstw w tej dziedzinie są większe niż możliwości ich zaspokojenia, ponieważ już tylko 25 przedsiębiorstw nie miało zamiaru ich dokonywać.

Skoro przedsiębiorstwa zauważają potrzebę zmian w zakresie czasu pracy i jednocześnie większość z nich uznaje, że nie ma przeszkód prawnych i istnieje moż-

Tabela 9. Zmiany w organizacji czasu pracy przeprowadzone w latach 1990-1997 (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Wskazania przedsiębiorstw	
	liczba	%
Nie przeprowadzono żadnych zmian ze względu na brak potrzeb lub możliwości	93	71,5
Przeprowadzono zmiany polegające na:		
– wprowadzeniu ruchomego czasu pracy lub zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy	15	11,5
– zmianach w ewidencji czasu pracy, głównie ze względu na przepisy nowego kodeksu pracy	8	6,2
– wprowadzeniu systemu czterobrygadowego	7	5,4
– wprowadzeniu lub rozszerzeniu pracy wielozmianowej	4	3,1
– wprowadzeniu dodatkowych dni wolnych od pracy	3	2,3
– wprowadzeniu zadaniowego czasu pracy	3	2,3
– skróceniu czasu pracy	2	1,5
– zniesieniu pracy wielozmianowej	2	1,5

Źródło: Opracowanie własne.

liwość nawet indywidualnego, jednostkowego kształtowania czasu pracy, to konsekwencją takiego podejścia powinno być zaplanowanie i przeprowadzenie odpowiednich zmian. Niestety, na pytanie dotyczące tego zagadnienia 85,4% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że nie przewiduje w najbliższym czasie żadnych przedsięwzięć w tej dziedzinie lub jeszcze nie wie, czy podejmie działania w tym kierunku. Pozostałe przedsiębiorstwa planowały głównie wydłużanie

Tabela 10. Pożądane przedsięwzięcia w zakresie czasu pracy (możliwość wielokrotnej odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Wskazania przedsiębiorstw	
	liczba	%
Nie ma potrzeby zmian	25	19,2
Nie zastanawiano się nad tym zagadnieniem	16	12,3
Pożądane zmiany miałyby polegać na:		
– okresowym wydłużaniu czasu pracy przedsiębiorstwa	49	37,7
– wprowadzeniu ruchomego czasu pracy	22	16,9
– wprowadzeniu dodatkowej zmiany lub innego sposobu stałego wydłużania czasu pracy przedsiębiorstwa	16	12,3
– większym zróżnicowaniu form czasu pracy dla różnych grup pracowników	7	5,4
– zniesieniu limitu godzin nadliczbowych	3	2,3
– wprowadzeniu zadaniowego czasu pracy	2	1,5
– wprowadzeniu skomprymowanego tygodnia pracy dla niektórych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa	1	0,8
– poprawie ewidencji i analizy czasu pracy	1	0,8

Źródło: Opracowanie własne.

czasu pracy przedsiębiorstwa i jego uelastycznienie w celu dostosowania do zmieniających się zadań oraz potrzeb klientów. Szczególnie jest to zaskakujące w kontekście innych planowanych zmian w działalności przedsiębiorstwa, które niewątpliwie będą miały mniejsze lub większe konsekwencje dla organizacji pracy, a w tym czasu pracy.

Powyższe rozważania wskazują na to, że wśród badanych przedsiębiorstw niewielka była grupa tych, które potrafią w pełni poprawnie przeprowadzić proces kształtowania czasu pracy. Większość z nich gubi się już przy określaniu własnych potrzeb, inne nie potrafią wykorzystać rzeczywistych możliwości, ponieważ ich nie znają, jeszcze inne odsuwają pożądane przedsięwzięcia na plan dalszy w obliczu istotniejszych w danej chwili zagadnień. Ostatnia przyczyna jest w pełni uzasadniona, chociaż nie zawsze świadczy o całościowym podejściu do problemu, natomiast pozostałe nasuwają spostrzeżenia dotyczące potrzebnych zmian w kształtowaniu czasu pracy.

5. Analiza porównawcza rozwiązań w zakresie czasu pracy stosowanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne

W trzeciej części badań, przedstawiającej przypadki konkretnych przedsiębiorstw stosujących elastyczny czas pracy, zarysowały się wyraźnie kwestie znajomości elastycznych form czasu pracy i roli partycypacji pracowniczej w kształtowaniu i wykorzystaniu tych systemów. Dla porównania scharakteryzowano po trzy przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne (po jednym przedsiębiorstwie produkcyjnym i po dwa przedsiębiorstwa usługowe – usługi handlowe i bankowe), ponieważ doświadczenia z krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej wydają się sprawdzonym źródłem inspiracji w rozwiązywaniu różnorodnych problemów polskich przedsiębiorstw. To zestawienie uwypukliło zasadnicze elementy, różnicujące systemy czasu pracy w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych:

- procedura wdrażania systemu czasu pracy – w przedsiębiorstwach zachodnich zdecydowanie przestrzega się poszczególnych faz przeprowadzania zmiany organizacyjnej, jaką jest nowe rozwiązanie w zakresie czasu pracy; szczególnie ważne jest dobre przygotowanie koncepcji, uwzględniającej wszelkie aspekty czasu pracy, a więc potrzeby przedsiębiorstwa, otoczenia i pracowników, a następnie systematyczna kontrola wprowadzonego już rozwiązania, umożliwiająca jego doskonalenie lub kolejną zmianę, kiedy dotychczasowe formy przestaną być efektywne;
- aspekty społeczne w kształtowaniu czasu pracy – w przedsiębiorstwach polskich w znacznie mniejszym stopniu brane są pod uwagę preferencje pracowników co do czasu pracy, zarówno w kontekście załogi tych przedsiębiorstw, jak i potrzeb rynku pracy; świadczy o tym brak dokładnych informacji o preferen-

cjach pracowników oraz kształtowanie form czasu pracy głównie pod kątem potrzeb przedsiębiorstwa, czego efektem jest niewielki zakres wykorzystania form dotyczących życiowego czasu pracy (elastyczne emerytowanie i specjalne długoterminowe urlopy) i stosowanie ich w układzie korzystnym przede wszystkim dla przedsiębiorstwa (jeżeli dłuższe urlopy płatne to szkoleniowe lub zdrowotne, z innych przyczyn bezpłatne; wcześniejsze emerytowanie najczęściej w sytuacji redukcji personelu); z punktu widzenia rynku pracy wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa formy czasu pracy są niewystarczające jako pasywne instrumenty przeciwdziałania bezrobociu, ponieważ niewielkie jest zastosowanie niepełnego wymiaru czasu pracy, brakuje wspomnianego już skomprymowanego tygodnia pracy i *job sharing*; badane przedsiębiorstwa nie wykorzystywały również elastycznego czasu pracy jako instrumentu marketingu personalnego na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy,
- stopień innowacyjności stosowanych rozwiązań – przedsiębiorstwa zachodnie starają się w ramach obowiązujących uregulowań prawnych w możliwie największym stopniu zindywidualizować swoje systemy czasu pracy, tak pod względem potrzeb przedsiębiorstwa, jak i potrzeb poszczególnych pracowników lub ich grup.

Zakończenie

Badania empiryczne oraz przeprowadzona na ich podstawie analiza stanu i warunków wykorzystania elastycznych form czasu pracy zweryfikowały pozytywnie sformułowaną hipotezę badawczą.

Analiza i ocena zewnętrznych czynników, mających wpływ na kształtowanie czasu pracy w polskich przedsiębiorstwach, wskazała na istnienie licznych zewnętrznych impulsów do różnicowania i uelastyczniania form czasu pracy. Podstawowym wyznacznikiem tej tendencji jest proces transformacji, który oznacza nie tylko przekształcanie ustroju politycznego i państwowego, ale również ustroju gospodarczego.

Przejawia się to w zmianach systemu własności w kierunku prywatyzacji i zmianach systemu regulacji gospodarki, poprzez odchodzenie od gospodarki regulowanej przez plan centralny do regulacji rynkowej. Realizacja procesu transformacji stworzyła zatem nowe warunki działania dla podmiotów gospodarczych, mobilizując je do restrukturyzacji gospodarczej w zakresie m.in. struktury produkcji, nakładów, stosowanej technologii, połączonej z przemianami społecznymi, wynikającymi ze zmiany pozycji społecznej i materialnej różnych grup ludności. Sytuacja ta powinna wywołać podjęcie przez przedsiębiorstwa odpowiednich działań adaptacyjnych także w zakresie restrukturyzacji kadrowej, obejmującej zagadnienia czasu pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że większość objętych nimi przedsiębiorstw nie dokonała w ostatnich latach żadnych istotnych zmian w organizacji czasu pracy, mimo że w części z nich zaobserwowano taką potrzebę, wynikającą z charakteru działalności i zakresu zadań, tym samym zastosowanie elastycznych form czasu pracy było ograniczone, zwłaszcza form o charakterze innowacyjnym.

Istotną cechą systemów czasu pracy, wynikającą z badań empirycznych, jest fakt, że w większości przedsiębiorstw stosowane przez nie formy czasu pracy były wykorzystywane już w gospodarce scentralizowanej – poza przedsiębiorstwami założonymi po 1989 r., a zatem nie są one wyrazem odpowiedzi na nowe warunki gospodarowania i tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W pewnym stopniu przyczyną tego zjawiska mogło być oczekiwanie przedsiębiorstw na zapowiadane nowe uregulowania prawne, które weszły w życie z dniem 1 stycznia 1997 r., ale przedsiębiorstwa odczuwające potrzebę zmian w zakresie czasu pracy mogły się do nich przygotować i wprowadzić je na początku 1997 r., co znalazłoby swój wyraz w przeprowadzonych w połowie tego roku badaniach.

Istnieją zatem jeszcze inne przyczyny tego stanu rzeczy, do których można zaliczyć:

- konsekwencje poprzednich warunków gospodarowania w postaci centralizmu, dominacji własności państwowej i przedsiębiorstw przemysłowych wymagających bardziej sztywnych rozwiązań w zakresie czasu pracy, utrzymujących zachowawczą postawę przedsiębiorstw w stosunku do innowacji czasu pracy,
- zaobserwowany w badanych przedsiębiorstwach niedostatek wiedzy na temat elastycznych form czasu pracy, których zastosowanie było wcześniej ograniczone, a więc wiedza taka była w pewnym sensie zbędna,
- niedocenianie problematyki czasu pracy i odsuwanie jej na plan dalszy, mimo że stanowi ona ważny element polityki zatrudnienia, także w skali makroekonomicznej,
- odnoszenie elastycznego kształtowania czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa – jego zadań i charakteru otoczenia, a pomijanie aspektu preferencji pracowników, będącego istotnym elementem koncepcji elastyczności czasu pracy, zwiększającym jej zastosowanie ze względu na występowanie w każdym przedsiębiorstwie.

Podsumowując wyniki badań empirycznych należy stwierdzić, że wypływające z nich wnioski wskazują na kierunki doskonalenia organizacji czasu pracy w przedsiębiorstwach polskich. W związku z nimi nasuwa się jedno zasadnicze spostrzeżenie, a mianowicie potrzeba całościowego podejścia do kształtowania czasu pracy, zarówno w aspekcie całokształtu organizacji czasu w społeczeństwie, jak i w kontekście wymagań wynikających z zarządzania przedsiębiorstwem jako całością, w tym szczególnie związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

WORKING TIME IN POLISH ENTERPRISES – RESULTS OF STUDIES

Summary

The article presents the results of empirical studies concerning the use of different forms of working time. The studies were carried out in 130 of the Polish enterprises but their results were also referred to the experiences of West European enterprises. In particular, the studies concerned innovative, flexible forms of organising the working time, such as flexitime, flexible retirement, task-related working time, job sharing and others. These forms are one of the instruments of labour management in a contemporary enterprise. They are significant not only for the enterprise (as regards its flexibility and effectiveness) but they are also a motivating factor for the employees, playing an important role on the labour market. The use of flexitime in the Polish enterprises is quite small and its forms are the least flexible, individualised to a slight extent, which does not have a positive influence on the use of working time. This is due to the poor recognition of the possibilities of time management on the part of economic practitioners, a limited independence of employees in organising their own working time and violating the procedure of correct working time management in an enterprise. However, most of the studied enterprises indicated the need of a more flexible (internally and externally) working time management, which will undoubtedly contribute to its wider use.