**Beata Skowron-Mielnik**
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

# ELASTYCZNY CZAS PRACY Z PERSPEKTYWY MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

## Wprowadzenie

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) cieszą się szczególnym zainteresowaniem ze strony państwa i społeczeństwa w krajach członkowskich UE. to przede wszystkim one przyczyniają się do wzrostu gospodarczego i zachowania konkurencji, stanowiąc ponad 90% wszystkich przedsiębiorstw w Europie. MSP wytwarzają około 2/3 wartości dodanej w gospodarce UE, mają ponad 55% udział w całkowitej sprzedaży, około 50% wszystkich inwestycji w UE pochodzi z MSP, a 66% spośród wszystkich miejsc pracy w sektorze prywatnym w UE jest w MSP[1]. W Polsce udział MSP w tworzeniu pkb wyniósł w 2004 r. 47,9%, było w nim zatrudnionych 68% pracujących, a udział inwestycji sektora stanowił 45% nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw w Polsce[2].

Sektor MSP jest też jednym z głównych czynników konkurencyjności regionów i ich tempa wzrostu gospodarczego, stąd tak ważne jest uwzględnienie go wśród priorytetów rozwojowych polityki regionalnej. Dbałość o tę grupę podmiotów wyrażają w Polsce zalecenia zawarte w *Kierunkach działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 do 2006 roku*. Ich celem jest pobudzenie aktywności gospodarczej tego sektora, zapewniającej wzrost zatrudnienia i konkurencyjności oraz zdolności funkcjonowania na Jednolitym Rynku Europejskim. W działaniach tych przewiduje się m.in. wspieranie przedsięwzięć rozwojowych mających na celu lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich, poprawę otoczenia prawnego

[1] M. Bąk, M. Grabowski, P. Kulawczuk, M. Nowicki, M. Wargacki, E. Wojnicka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionalny*, PARP, Warszawa 2001, s. 10.

[2] *Raport o stanie rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004–2005*, red. A. Tokaj-Krzewska i S. Pyciński, PARP, Warszawa 2006, s. 13–15 i 31.

i administracyjnego oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych – w tym wspieranie wprowadzania nowych form zatrudnienia i nowych form organizacyjnych (praca czasowa, rotacja pracy itp.). Także poprzednie (do 2002 r.) *Kierunki* zakładały działania na rzecz zmniejszenia kosztów związanych z zatrudnieniem, ograniczenia obciążeń socjalnych i administracyjnych związanych z zatrudnieniem oraz pozostawienia większej swobody negocjacji między stronami w ustalaniu wzajemnych zobowiązań. Zasadnicze znaczenie dla zagadnień pracy ma dla MSP także Narodowa strategia wzrostu zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w latach 2000–2006, przyjęta przez Radę Ministrów 4 stycznia 2000 r., w której za cel główny przyjęto osiągnięcie wyższego zaangażowania ludności w procesie pracy. Cel ten ma zostać osiągnięty poprzez realizację czterech priorytetowych działań, zgodnych z czterema filarami europejskiej strategii zatrudnienia i tworzących z nimi spójny program rozwoju społeczno-gospodarczego. Do powyższych działań zalicza się:

- poprawę zatrudnialności poprzez rozwój zasobów ludzkich,
- rozwój przedsiębiorczości,
- poprawę zdolności adaptacji przedsiębiorstw i ich pracowników do zmieniających się warunków rynku pracy,
- wzmocnienie polityki równości szans na rynku pracy.

W powyższej strategii, w ramach trzeciego priorytetu, zakłada się konieczność zwiększenia elastyczności pracy oznaczającej elastyczność organizacyjną, zatrudnienia, czasu pracy, funkcyjną i wynagradzania.

Zatem zauważalne jest dążenie do rozwijania elastycznych form zatrudniania i organizowania pracy, przynajmniej jeśli chodzi o założenia strategiczne, zalecenia i tendencje w organizowaniu pracy. Pozostaje jednak pytanie: a co na to mali i średni przedsiębiorcy? W czym tkwi specyfika organizowania pracy w tego rodzaju podmiotach, w odróżnieniu od dużych i czy ta specyfika wymaga bądź szczególnie potrzebuje elastycznego czasu pracy?

## Specyfika organizowania pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach

Definicje małego i średniego przedsiębiorstwa podają dwa kryteria kwalifikowania podmiotu gospodarczego do tej grupy: zatrudnieniowe i finansowe. Zgodnie z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej[3]:

[3] DzU z 2004 r. nr 173, poz. 1807; definicja ta jest spójna z definicją obowiązującą w UE na podstawie rozporządzenia WE nr 364/2004 (OJ L 063/2004).

1) za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro;
2) za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro;
3) za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro.

Z punktu widzenia procesów organizowania pracy, w tym kształtowania czasu pracy, istotne znaczenie ma kryterium poziomu zatrudnienia, jednoznacznie odróżniające przedsiębiorstwa małe i średnie od dużych. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych jest ważnym czynnikiem kształtowania czasu pracy, ponieważ zaobserwowano silną korelację między liczbą zatrudnionych a różnorodnością stosowanych rozwiązań w zakresie czasu pracy. Wraz z wielkością przedsiębiorstwa wzrasta bowiem potrzeba dostosowania sposobu organizacji czasu pracy do różnorodnych zawodowo, osobowościowo i demograficznie (preferencje wiekowe i płciowe, co sposobu organizowania czasu pracy) grup pracowników. Jest to społeczne uzasadnienie dla bardziej elastycznych rozwiązań, dodatkowo wspomagane potencjalnie większą siłą przetargową pracowników (ewentualne wpływy związków zawodowych, których nie spotyka się w mniejszych przedsiębiorstwach).

Drugi ważny organizacyjnie aspekt wielkości przedsiębiorstwa to zróżnicowanie funkcjonalne. Duże podmioty realizują więcej funkcji rzeczowych niż mniejsze przedsiębiorstwa, muszą mieć np. bardziej rozwinięte służby kadrowe i finansowe, a w mniejszych podmiotach sprowadza się to

często do półetatowego stanowiska z niezbędnymi zadaniami lub łączenia księgowości i zarządzania finansami (jeżeli w ogóle zajmuje się tym ktoś poza głównym zarządzającym). W mniejszych podmiotach częściej niż w dużych korzysta się z zewnętrznej realizacji niektórych funkcji, tym samym charakteryzuje je mniejsze wewnętrzne zróżnicowanie funkcjonalne. Każda funkcja ma z kolei swoje wymogi dotyczące organizacji pracy, związane z okresowym nasilaniem się zadań, specyfiką przestrzenną pracy (bardziej w siedzibie przedsiębiorstwa lub poza nią), a więc im mniejsze zróżnicowanie, tym mniejsze są potrzeby stosowania różnych rozwiązań dotyczących czasu pracy.

W dużych przedsiębiorstwach można się też spodziewać większego doświadczenia, wiedzy o różnych formach organizowania pracy, bo ze względu na skalę sprawia to więcej problemów i większa rotacja ludzi powoduje przenoszenie rozwiązań z innych miejsc pracy. Z kolei lokalne (w sensie rynku pracy) działanie MSP wywołuje większą presję na rozwiązania korzystne dla rynku pracy, a takimi są elastyczne formy czasu pracy (głównie formy aktywizacji zawodowej typu praca niepełnowymiarowa, job sharing).

Należy też pamiętać o tym, że im więcej rozwiązań, tym większa konieczność ich kontrolowania i koordynowania, co zniechęca pracodawców do ich stosowania, bo wiąże się z możliwymi zakłóceniami komunikacyjnymi i bywa kosztowne przy wprowadzaniu elektronicznej rejestracji i kontroli czasu pracy. Ale jednocześnie jedną z zasadniczych przyczyn wprowadzania elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy jest optymalizacja jego wykorzystania, mająca swój wymiar w minimalizacji godzin nadliczbowych, a tym samym w kosztach pracy, oraz lepsze dostosowanie realizacji zadań w wymiarze czasowym do potrzeb klienta, co powinno znaleźć odbicie w poziomie przychodów.

Reasumując, w małych i średnich przedsiębiorstwach można oczekiwać następujących postaw wobec elastycznego czasu pracy, patrząc przez pryzmat zasadniczych grup czynników kształtujących czas pracy:

1) społecznych – liczba pracowników i siła ich oddziaływania nie stwarzają przesłanek do stosowania elastycznego czasu pracy, ale potrzebuje ich lokalny rynek pracy, do uwzględniania którego może zachęcać państwo;
2) ekonomicznych – wszelkie sposoby ograniczania kosztów pracy i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa działają na rzecz elastycznego czasu pracy, natomiast związane z nimi nakłady (koordynacja przez systemy elektroniczne lub pracę konkretnych osób) będą działały ograniczająco, ale z tego względu znaczenie mają formy dofinansowania tego typu przedsięwzięć usprawniających zarządzanie kadrami;

3) organizacyjnych – mniejsze wewnętrzne zróżnicowanie funkcjonalne nie wspomaga stosowania elastycznego czasu pracy, ale zdecydowanie większa uniwersalizacja pracowników mniejszych podmiotów może zachęcać do wykorzystywania pewnych rozwiązań związanych z niepełnoetatowym obsadzaniem stanowisk (np. praca niepełnowymiarowa lub job sharing);
4) prawnych – aktualne rozwiązania prawne dotyczące czasu pracy przewidują wiele sposobów elastycznego kształtowania czasu pracy (m.in. równoważne normy czasu pracy, skrócony tydzień, praca weekendowa), więc zasadniczo nie ma przeszkód od strony prawnej (zawsze pozostają do ustalenia szczegóły poszczególnych rozwiązań).

## Praktyczny wymiar wykorzystania elastycznego czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach

Pewien pogląd na charakterystyczne cechy wykorzystania elastycznego czasu pracy dały badania empiryczne[4], przeprowadzone w 45 przedsiębiorstwach (13 mikro, 18 małych i 14 średnich) różnych branż należących do sektora MSP.

W badaniach zapytano w pierwszej kolejności o stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania w zakresie organizacji czasu pracy[5] i na podstawie odpowiedzi powstał następujący ranking (w nawiasach podano liczbę przedsiębiorstw, które wskazały dany system, jako stosowany w nich):
1) nadgodziny (14),
2) praca zmianowa (13),
3) praca niepełnowymiarowa (11),
4) zróżnicowane godziny rozpoczynania pracy (7),
5) zadaniowy czas pracy (7),

---

[4] Badania przeprowadzono metodą ankietową w połowie 2004 roku, a grupę ankieterów stanowili studenci IV roku studiów dziennych specjalności zarządzanie przedsiębiorstwami, którzy w roku akademickim 2003/2004 byli słuchaczami wykładu Zarządzanie czasem i członkami zespołu prowadzącego projekt badawczy, dotyczący zakresu i znaczenia elastycznych rozwiązań w zakresie czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Projekt był prowadzony przez autorkę niniejszego artykułu, która w tym miejscu składa podziękowanie wszystkim członkom zespołu.

[5] Szeroki opis systemów czasu pracy znajduje się m.in. w: B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

6) ruchomy czas pracy (5),
7) job sharing (2),
8) roczny czas pracy (1),
9) elastyczne emerytowanie (1).

Żadne z przedsiębiorstw nie wskazało na stosowanie skróconego tygodnia i sabbaticals (długookresowe urlopy). W analizowanych przedsiębiorstwach dominował zatem tradycyjny, sztywny system czasu pracy z pewnymi skromnymi modyfikacjami w kierunku elastyczności, ale w większości przypadków (33) czas pracy był rozliczany w ciągu miesiąca, więc możliwości uelastycznienia były bardzo ograniczone (zaledwie w 8 przedsiębiorstwach dopuszczano przenoszenie czasu pracy między okresami rozliczeniowymi). Decyzje o realizowanym systemie czasu pracy w 29 przypadkach podejmowali właściciele przedsiębiorstwa, w 19 osoby zarządzające, tylko w 3 kierownictwo średniego szczebla, a w jednym pracownicy. Wskazuje to na znaczną centralizację, typową dla tradycyjnych systemów czasu pracy.

Jednocześnie 30 przedsiębiorstw uznało, że elastyczny czas pracy byłby korzystny dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w 26 jego wprowadzenie pracownicy oceniliby pozytywnie (w 11 sceptycznie, w pozostałych nie znano opinii pracowników). Wśród zalet wymieniono:
- lepsze dostosowanie do potrzeb klientów,
- lepszą organizację stanowiska pracy,
- podwyższenie wydajności pracy,
- wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa,
- lepsze rozłożenie czasu pracy,
- większe zadowolenie pracowników,
- skrócenie czasu wykonywania usługi,
- lepsze wykorzystanie czasu pracy i potencjału ludzkiego,
- obniżenie kosztów wynagrodzeń,
- dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstwa,
- większa dyspozycyjność pracowników,
- praca w czasie korzystnym dla pracodawcy,
- ograniczenie nadgodzin,
- dostosowanie do sezonowości.

Przedsiębiorstwa wskazywały również na wady:
- brak kontroli, destabilizacja,
- braki obsady w niektórych okresach,
- niezadowolenie pracowników,
- nierównomierne obciążenie dnia pracy,

– wymaganie dużej dyscypliny ze strony pracowników,
– możliwość nadużywania,
– kumulacja godzin pracy,
– trudności z zaplanowaniem czasu wolnego,
– decentralizacja kompetencji w zakresie czasu pracy,

których jednak było zdecydowanie mniej niż zalet (wiele wymieniano wielokrotnie). Mimo podkreślania zalet o charakterze społecznym, wśród powodów już dokonanego lub ewentualnego wprowadzenia elastycznego czasu pracy w zdecydowanej większości przypadków podawano konieczną reakcję na rozwój przedsiębiorstwa i jego otoczenia, będącą decyzją właścicieli i zarządzających, a w nielicznych tylko uwzględnianie preferencji pracowników.

Jednakże na pytanie o to, czy przedsiębiorstwo chciałoby zmienić funkcjonujący w nim aktualnie (z reguły tradycyjny, sztywny) system czasu pracy na bardziej elastyczny, 43 przedsiębiorstwa odpowiedziały „nie", jedno „nie wiem" i jedno „tak". A zatem postawę badanych przedsiębiorstw można określić następująco: elastyczny czas pracy jest bardzo ciekawą i korzystną propozycją, ale nie dla nas.

## Podsumowanie

Stosunek przedsiębiorstw do koncepcji elastycznego czasu pracy należy rozpatrywać przez pryzmat korzyści ekonomicznych i społecznych. Korzyści ekonomiczne są potrzebne i nawet są wskazywane (w sensie, że można się ich spodziewać), ale trudno zauważalne przy innowacjach organizacyjnych typu zmiana organizacji czasu pracy, szczególnie jeśli brak efektu skali, co ma miejsce w małych i średnich przedsiębiorstwach. Podobnie jest z korzyściami społecznymi i oceną, na ile są one w stanie przez poprawę zadowolenia pracowników, organizacji pracy i podniesienie wydajności pracy wpłynąć na wymierne efekty ekonomiczne. Poza tym są one mniej istotne przy aktualnym rynku pracy i uwzględnianie interesu pracowniczego, które powinno być warunkiem niezbędnym aktualnego kształtowania stosunków pracy, po prostu nie występuje, przynajmniej na szerszą skalę.

Z drugiej strony obserwuje się tzw. uelastycznianie nieformalne, a więc stosowanie rozmaitych, korzystnych dla przedsiębiorstwa rozwiązań (krótszy/dłuższy czas pracy, różne rozkłady godzin pracy itp.), niemających odzwierciedlenia w umowach o pracę lub dokumentach organizacyjnych

typu regulamin pracy. Brak sformalizowania daje pracodawcom poczucie większej swobody w organizowaniu pracy i mniejszego ryzyka roszczeniowej postawy pracowników, a przy mniejszej liczbie zatrudnionych można takie działania koordynować „ręcznie", na bieżąco. Wyjaśniałoby to brak zainteresowania wdrażaniem elastycznych systemów czasu pracy i niepełną orientację co do prawnych możliwości takiego kształtowania czasu pracy.