

RAFAŁ KALISZ

Elastyczne formy organizacji czasu pracy i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie

1. Pojęcie elastyczności

Proces transformacji systemu gospodarczego naszego kraju powoduje wydatny wzrost nieokreśloności otoczenia przedsiębiorstwa. Jednym z istotnych sposobów umożliwiających samoistne przystosowanie się przedsiębiorstw do zmieniającego się środowiska jest zwiększenie ich elastyczności w sferze wytwarzania.

Zarówno praktycy, jak i pracownicy nauki zgodni są co do tego, że zwiększenie elastyczności w systemie wytwórczym firm jest nieodzowne dla ich rozwoju. Należy jednak podkreślić konieczność zachowania proporcji pomiędzy elastycznością systemu a jego predyktywnością. Pełna i niczym nie ograniczona elastyczność może grozić chaosem, a nawet rozpadem systemu — podobnie rzecz się ma w odniesieniu do predyktywności systemu. Absolutna predyktywność oznacza ignorowanie zmienności, powodując utratę stabilności systemu. A zatem rozwiązania techniczno-organizacyjne zastosowane w systemach wytwórczych muszą spełniać wymóg zachowania wspomnianej relacji.

W zakresie technologii wymogi te spełniają elastyczne systemy produkcyjne oparte na wspomaganym komputerowo nowoczesnych technikach wytwarzania.

W odniesieniu zaś do elastyczności pracy właściwą proporcję między elastycznością a predyktywnością systemu mogą zapewnić tzw. elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy oraz powiązane z nimi elastyczne systemy wynagradzania.

Potocznie elastyczność jest rozumiana jako zdolność lub łatwość przystosowania się jakiegoś systemu (układu) do nowych, zmieniających się warunków¹. W znaczeniu uniwersalnym elastyczność zdefiniujemy jako możliwość dokonywania przekształceń struktury albo własności systemu, przy których nie dochodzi do naruszenia jej równowagi stacjonarnej lub dynamicznej. W porównaniu z potocznym rozumieniem elastyczności to sformułowanie akcentuje przyjęcie założenia o utrzymaniu stanu równowagi. Elastyczność jest więc szczególną postacią zorganizowania systemu, a zarazem jest miarą — optymentem jego samodzielności: ustala się ją dla potrzeb utrzymania pożądanego poziomu równowagi, którym

¹ A. Stabryła, *Elastyczność struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1990, nr 309, s. 6—7.

może być wielkość efektów lub jakiś wskaźnik sprawności systemu (np. trwałość, niezawodność, intensywność funkcjonalna).

W praktyce natomiast elastyczność oznacza możliwość szybkiej, efektywnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa (własnych lub pozyskanych) z jednej sfery działalności do innej. Jest także elastyczność cechą systemu przejawiającą się w zdolności do inicjowania i dokonywania zmian reguł dotychczas w nim obowiązujących. Ponadto cecha ta umożliwi samorzutne przystosowanie się do zmiennego środowiska zgodnie z postulatem zachowania niezbędnej różnorodności². Wielu autorów akceptuje także definicję elastyczności rozumianą jako „zdolność do efektywnego reagowania na zmieniające się zakłócenia”, przy czym pod pojęciem „zakłócenia” rozumie się tak różne jakościowo problemy, jak awaria maszyny i zmiana wymogów rynku³.

Poniżej przedstawiono najbardziej rozpowszechnione definicje elastyczności w sferze wytwarzania na poziomie operacyjnym⁴.

Elastyczność dynamiczna — zdolność do podejmowania nowych działań w celu sprostania pojawiającym się zakłóceniom bądź zdolność systemu do odpowiadania na zakłócenia przez interwencję zewnętrzną (np. w postaci dokonania wymiany wyposażenia technologicznego).

Elastyczność statyczna — zdolność do kontynuacji efektywnego funkcjonowania, mimo występujących zmian w środowisku, bądź zdolność systemu do odpowiadania na zakłócenia bez interwencji z zewnątrz. Elastyczność statyczna łączy w sobie elastyczność pracy i elastyczność maszyn.

Elastyczność pracy — zdolność systemu do radzenia sobie ze zmiennością przetwarzanych zadań.

Elastyczność maszyn — zdolność systemu do radzenia sobie ze zmianami i zakłóceniami w pracy maszyn i urządzeń.

Ze względu na horyzont czasowy wyróżnia się elastyczność krótko- i długookresową. Elastyczność krótkookresowa mierzona jest wielkością nakładów na przebrojenie systemu, co związane jest z przestawieniem się na produkcję innego zestawu wyrobów w ramach bieżącego asortymentu produkcji. Elastyczność długookresową można mierzyć wielkością nakładów na uruchomienie nowych zadań produkcyjnych w związku ze zmianami asortymentu wyrobów i związaną z tym koniecznością zmiany zdolności produkcji⁵.

Można też wyodrębnić elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną systemu produkcyjnego. Elastyczność zewnętrzna mierzona jest liczbą różnych wyrobów, które można w sposób ekonomicznie efektywny produkować w systemie. Natomiast elastyczność wewnętrzna to zdolność systemu

² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 117.

³ W. Kabarowski, *Nowa logika wytwarzania*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8, s. 11.

⁴ Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie produkcją*, AE, Wrocław 1992, s. 152.

⁵ S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 19.

produkcyjnego do wytwarzania w nim, w sposób ekonomicznie efektywny, określonego asortymentu wyrobów, przy zmianie proporcji programu produkcji.

Elastyczność dotyczy także różnych kwestii, a mianowicie takich, jak⁶:

— elastyczność zastosowania — wielostronność, duża liczba procesów produkcyjnych, które można wykonywać w danym systemie elastycznym (automatycznie),

— elastyczność planowania — dotycząca zainstalowanych mocy produkcyjnych, wybieranych procesów produkcyjnych, zastosowania maszyn,

— elastyczność wykorzystania — występuje w zależności od warunków logistycznych (organizacja przebiegu procesów),

— elastyczność dostosowania — zdolność dostosowawcza, możliwość przebrojenia maszyn w krótkim czasie lub małym kosztem.

Podsumowując powyższy przegląd definicji pojęcia „elastyczności”, należy wspomnieć, iż termin ten obejmuje trzy podstawowe składowe (wymiary)⁷:

1. Wielostronność, związaną z zakresem możliwości przedsiębiorstwa, systemu produkcyjnego lub jego elementów.

2. Składową czasową, związaną z szybkością reakcji na zmienione wymogi otoczenia przedsiębiorstwa, systemu produkcyjnego lub jego elementów.

3. Składową ekonomiczną, związaną z efektywnością dostosowywania się do realizacji zmieniających się zadań produkcyjnych.

2. Charakterystyka form elastycznego czasu pracy

Elastyczność w organizacji czasu pracy jest elementem szerszej pojmowanej elastyczności zatrudnienia.

Koncepcja elastycznego czasu pracy przede wszystkim zrywa z podstawowymi zasadami, na których opiera się tradycyjny model czasu pracy. Należą do nich:

— zasada jednolitości — uregulowanie czasu pracy w danym przedsiębiorstwie jest jednolite dla wszystkich pracowników,

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

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

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

— zasada tabu — nie należy rozpowszechniać wariantowych uregulowań czasu pracy.

Tradycyjny system czasu pracy oznacza dla wszystkich pracowników nie tylko rozpoczynanie i kończenie pracy w tym samym momencie, ale również kończenie

⁶ W.L. Straszyński, *Kierunki rozwoju elastycznych systemów wytwarzania*, „Organizacja i Kierowanie” 1986, s. 75.

⁷ S. Lis, K. Santarek, S. Szrelczak, *op. cit.*, s. 19.

w tym samym wieku aktywności zawodowej. Jedynymi zmiennymi elementami są tu urlopy, przerwy w pracy oraz godziny nadliczbowe. Natomiast uelastycznienie czasu pracy oznacza przede wszystkim indywidualizację rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, a więc wprowadzenie zamiast jednego, powszechnie obowiązującego systemu, różnych form dotyczących wymiaru (długości czasu pracy dziennego, tygodniowego, rocznego, życiowego) i rozkładu czasu pracy (umieszczenie czasu pracy w ramach przyjętego okresu, np. dnia, tygodnia). Ważną cechą tej koncepcji jest to, że przy jej zastosowaniu można zaspokoić potrzeby i pogodzić interesy zarówno przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników.

Warunkiem wyboru korzystnych rozwiązań jest istnienie różnorodnych form i znajomość zasad ich funkcjonowania. Od początku lat siedemdziesiątych, kiedy powstała koncepcja elastycznego czasu pracy, stworzono wiele modeli elastycznego czasu pracy, a każdy z nich ma obecnie wiele wariantów, ponieważ przedsiębiorstwa często modyfikują istniejące rozwiązania, dostosowując je do własnych potrzeb.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy możemy rozpatrywać w wymiarze: chronometrycznym, chronologicznym oraz chronometrycznym i chronologicznym.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodni, roku lub nawet całego życia. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym przypadku bez zmian.

Do najbardziej innowacyjnych form organizacji czasu pracy zalicza się te, które zapewniają elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym, np. praca okresowa.

Wyróżniamy następujące podstawowe formy elastycznego czasu pracy:

1. Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy

W systemie tym poszczególni pracownicy albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę o różnych godzinach. System daje pracownikom prawo do ustalania momentu rozpoczynania i kończenia pracy, ale z chwilą, gdy momenty te zostaną określone (może je wyznaczyć również pracodawca), są już stałe. Forma ta jest stosowana głównie w pracy dziennej, aby unikać jednoczesnego przebywania w pracy i wychodzenia z pracy dużej liczby pracowników, a także w systemie pracy zmianowej w celu nałożenia na siebie zmian (potrzeba większej liczby pracowników w szczytowych okresach realizacji zadań).

2. Ruchomy czas pracy (*flex time*)

System ten polega na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczynania i kończenia pracy, z tym że wymagana jest liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. W systemie tym pracownik

może pracować najkrócej tyle, ile wynosi czas obecności obowiązkowej, a najdłużej tyle, ile maksymalna dzienna norma czasu pracy. Powstające niedobory lub nadmiary przepracowanego czasu są wyrównywane w przyjętym w danym przedsiębiorstwie okresie rozliczeniowym.

3. Roczny czas pracy

Często spotykaną metodą ustalania długości czasu pracy jest określenie rocznego funduszu czasu pracy pracownika, który można następnie w różnorodny sposób dzielić w ciągu roku. Ustala się go w ten sposób, że od nominalnego czasu pracy odlicza się urlop wypoczynkowy. System ten pozwala na dostosowanie czasu pracy do sezonowej lub innej zmienności w popycie na dobra i usługi albo podaży surowców. System ten pozwala również na zmienną długość dnia pracy w skali rocznej lub tygodniowej. Ważną sprawą w tym systemie jest wymagane wcześniejsze zawiadomienie o zmianie rozkładu czasu pracy, okresu wyrównania czasu pracy oraz godzin nadliczbowych. Płace są z reguły ustalone na średnim poziomie przez cały rok.

4. Czas pracy *à la carte*

Stanowi on następną formułę elastycznego kształtowania czasu pracy w wymiarze chronologicznym i chronometrycznym. Ta forma organizacji czasu pracy polega na umożliwieniu pracownikowi wyboru różnych wariantów podziału czasu pracy w ustalonych wcześniej ramach, odbiegających od obowiązującego, normalnego czasu pracy.

5. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (*part time*)

Wykonywana jest w czasie zasadniczo krótszym niż normalny, wynikający z ogólnych przepisów prawnych, branżowych umów zbiorowych, czy przyjęty w danym przedsiębiorstwie czas pracy. Praca ta może przybierać różne formy, zależnie od liczby przepracowanych godzin i pory dnia, tygodnia, roku. Jest ona często elementem innych elastycznych form czasu pracy, jak na przykład: system pracy dzielonej (*job sharing*), elastyczna granica wieku emerytalnego, tymczasowa redukcja godzin pracy (*work sharing*).

6. System czasu pracy określonego wymiarem zadań

W niektórych przypadkach w związku z rodzajem i organizacją pracy (np. akwizytorzy, wolne zawody) trudne i niecelowe jest sztywne określanie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętych norm czasu. Ważne jest zatem wykonanie zadania, natomiast o tym, kiedy i gdzie będzie ono wykonywane, decyduje pracownik. Problem godzin nadliczbowych czy też zbyt krótkiego czasu pracy tutaj nie występuje⁸.

7. System długookresowych urlopów (*sabbaticals*)

Specjalne długookresowe urlopy przyznawane są pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej. Urlopowanie takie posiada wiele zróżnicowanych celów:

⁸ B. Skowron-Mielnik, *Elastyczny czas pracy i uwarunkowania jego zastosowania w świetle studiów literaturowych*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, seria I, nr 259, s. 89.

- wyjazd za granicę w ramach wymiany między instytucjami,
- szkolenie, kształcenie w szerokim pojęciu,
- sprawy osobiste, np. podróże, powody rodzinne.

Okres tego urlopowania jest różny i różne są sposoby jego opłacania. Z reguły okres ten wynosi 12 miesięcy. Niekiedy jest on nieopłacany (urlopy bezpłatne), jednak z reguły częściej otrzymuje się pełne wynagrodzenie. Urlop ten przysługuje raz na 7 lat.

8. Kafeterie

Kafeterie to następna forma chronologicznego uelastycznienia organizacji czasu pracy. Umożliwiają one pracownikowi przeliczenie przez niego posiadanych zasobów czasu na różne świadczenia o charakterze pieniężnym oraz rzeczowym i odwrotnie. I tak np. pracownik może część przysługującego mu wynagrodzenia pobrać w formie innych świadczeń oferowanych przez przedsiębiorstwo, jak np. samochód służbowy, albo w formie zamiany części obowiązującego go czasu pracy na czas wolny⁹.

9. Skompresowany tydzień pracy (*compressed work-week*)

Jest on wynikiem rozłożenia normalnych tygodniowych godzin pracy na mniejszą liczbę dni. Najpowszechniejsza forma to wykorzystanie tygodniowego czasu pracy w czterech, a nie pięciu dniach, w których zatrudnieni pracują przez 4 dni w tygodniu po 10 godzin (4/40) lub 3 dni po 12 godzin (12/36). Inna możliwość to rozłożenie tygodniowych godzin pracy dla dwóch tygodni na 9 dni, co daje pracownikowi 3 dni wolne od pracy co 2 tygodnie. W systemie dwuzmianowym forma ta pozwala na wydłużenie dnia pracy (np. 18 godzin na dwóch zmianach po 9 godzin każda) bez pracy w najtrudniejszych godzinach nocnych.

10. Praca w domu (*work-at-home*)

Coraz większe znaczenie ma praca wykonywana w domu. Szczególnie w Stanach Zjednoczonych cieszy się ona dużym uznaniem. Uważa się, że innowacje w mikroelektronice i telekomunikacji mogą spowodować przeniesienie milionów stanowisk pracy z przedsiębiorstw do domu. Praca w domu może spowodować duże zmiany w różnych sferach wytwórczości i w życiu pozazawodowym pracowników. Do jej niewątpliwych zalet należy to, że pracownik nie musi ściśle przestrzegać godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz w czasie wykonywania zadania może zrobić sobie przerwę na krótki odpoczynek.

11. Praca okresowa

Pod tym pojęciem rozumie się wypożyczenie pracowników z jednego przedsiębiorstwa do drugiego na określony czas lub w celu wykonania pewnego zleconego zadania.

Praca okresowa jest korzyścią zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracowników. Przedsiębiorstwo w krótkim czasie może pokryć zapotrzebowanie na pra-

⁹ J. Kopeć, L. Kozioł, A. Pocztowski, *Elastyczne formy czasu pracy w zarządzaniu firmą*, AE, Kraków 1994, s. 49.

owników bez konieczności zatrudniania nowych, natomiast pracownicy mogą poznać nowe stanowiska pracy oraz uzyskać dodatkowe kwalifikacje.

12. Indywidualny czas pracy

W tym systemie pracownik sam określa, ile godzin tygodniowo i miesięcznie chciałby pracować, oraz proponuje przedziały czasu, które mu najbardziej odpowiadają w poszczególnych dniach, przy czym dzienny wymiar czasu może być zróżnicowany. Życzenia pracowników dotyczące długości i rozkładu czasu pracy muszą być uzgodnione i zaakceptowane przez kierownictwo.

13. System Kopyowa

Ta forma organizacji czasu pracy pochodzi z Francji i polega na tym, że pracodawca i pracownik w umowie o pracę określają jedynie ogólną liczbę godzin pracy w danym okresie, np. miesiącu, kwartale czy roku. Faktycznie wykorzystanie czasu pracy pracownika zależy od potrzeb pracodawcy. Płaca pracownika jest z reguły ustalona na średnim (stałym) poziomie przez cały rok bez względu na przepracowany czas.

14. Kontraktowanie pracy

Procedura kontraktowania pracy polega na odejściu od długoterminowych umów o pracę. Mogą one zostać zastąpione kontraktami na pracę chałupniczą, w niepełnym wymiarze czasu, na wykonanie zadania itp., w określonych porach roku, dniach tygodnia, w nietypowych porach dnia. Kontrakty mogą być zawierane przez firmy z innymi firmami lub pracownikami (przez kontrakty rozumie się umowy zobowiązujące w obrocie gospodarczym).

15. Praca dorywcza

Praca dorywcza (tymczasowa) umożliwia dowolne rozbudowanie lub redukcję zatrudnienia w firmie, w zależności od koniunktury, w związku z czym mówi się o tzw. zarządzaniu akordeonowym.

16. Realizacja programów rynku pracy

Realizacja programów rynku pracy (krajowych i lokalnych) ma prowadzić do zatrudnienia określonej liczby osób na czas trwania określonego programu. Czas trwania programu jest dla pracodawców okresem obserwacji i analizy z punktu widzenia dalszej przydatności pracownika dla firmy.

17. Samozatrudnianie

Samozatrudnianie pracowników w miejsce zatrudnienia najemnego to często spotykana forma uelastyczniania rynku pracy w Unii Europejskiej. Polega na wydzieleniu części prac wykonywanych w przedsiębiorstwie do realizacji przez pracowników (często wykonujących wcześniej te same zajęcia w warunkach pracy najemnej) pracujących na własny rachunek (np. sprzątanie, drobne remonty, prace projektowe). Pracownicy ci kontynuują więc wykonywanie tych samych czynności na rzecz tego samego pracodawcy.

18. Praca zmianowa

Jest to metoda organizacji czasu pracy, w której pracownicy kolejno obsadzają stanowisko pracy, wskutek czego przedsiębiorstwo może funkcjonować dłużej niż

czas pracy poszczególnych pracowników. Najważniejsze rozkłady pracy zmianowej to rozkład nieciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje krócej niż 24 godziny w ciągu doby z przerwą dzienną i w czasie weekendu), półciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje przez 24 godziny na dobę z przerwą w czasie weekendu), ciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu i cały rok). Poza tym mogą występować różne nieregularne systemy zmianowe. Długość zmiany również może być zróżnicowana — w standardzie 8 godzin, krócej lub dłużej.

19. System pracy dzielonej (*job sharing*)

W systemie tym kilku pracowników dzieli między siebie jedno lub kilka miejsc pracy, przy czym zawsze musi być większa liczba pracowników niż miejsc pracy. Pracownicy w ramach umowy zawieranej między sobą określają, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku. Pracodawca wymaga jedynie, aby w określonym przez niego czasie jedna osoba znajdowała się na danym miejscu pracy. Podział pracy może być dokonywany różnorodnie, w zależności od liczby osób wchodzących w skład zespołu oraz okresu rozliczeniowego (dzień, tydzień, miesiąc lub nawet kilka miesięcy). System ten jest związany ze skracaniem czasu pracy.

20. System stopniowego przechodzenia w stan spoczynku

W tradycyjnym systemie organizacji czasu pracy ustala się niezależnie od woli pracownika moment zaprzestania pracy zawodowej i przejścia na emeryturę. Jednakże różna jest intensywność pracy zawodowej poszczególnych pracowników, różny stan zdrowia i chęć do dalszej pracy. W tej sytuacji określanie bezwzględnie obowiązującego terminu przejścia na emeryturę może spowodować niekorzystne zjawiska psychospołeczne nazywane szokiem emerytalnym. W związku z tym powstała koncepcja elastycznej granicy wieku emerytalnego, która polega na stopniowym ograniczaniu czasu pracy i wydłużaniu urlopów, co pozwala stopniowo przechodzić w stan spoczynku zawodowego.

W literaturze przedmiotu występują także metody i techniki projektowania lub przeprojektowania pracy (*job design* lub *job redesign*). Zaliczamy do nich:

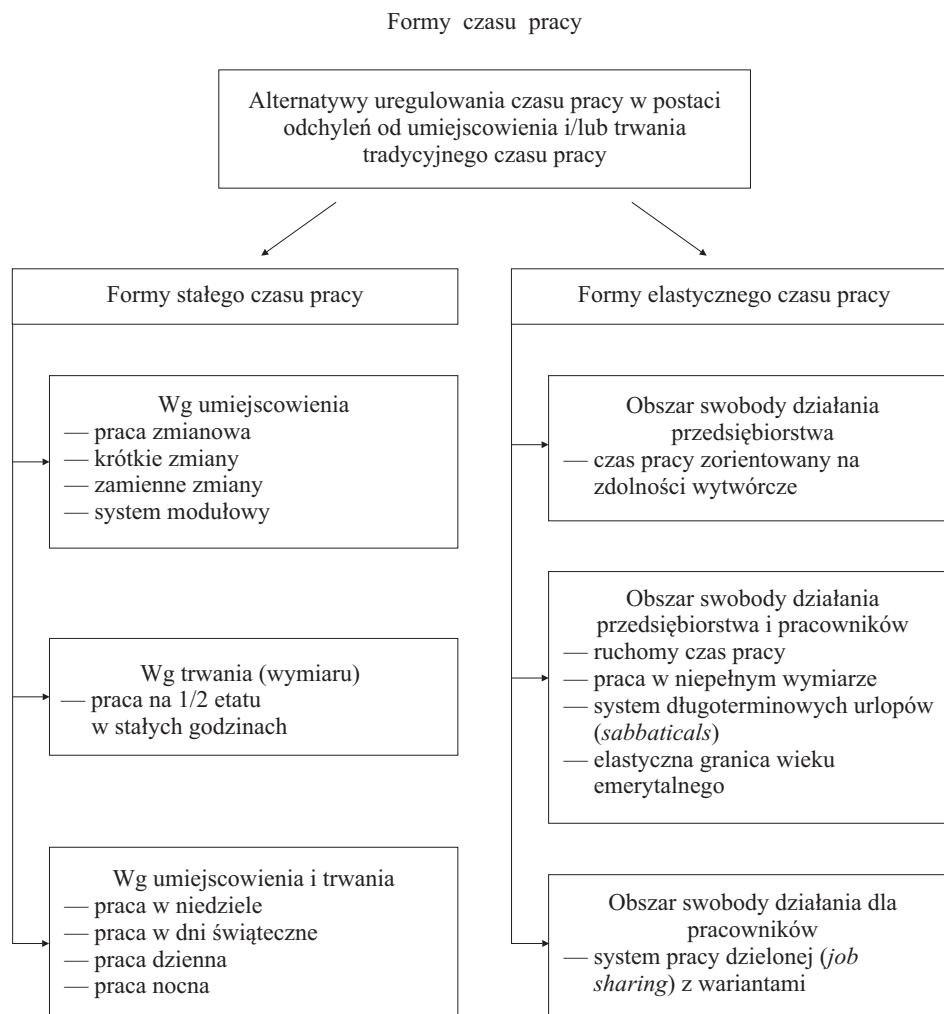
- rotację pracy (*job rotation*),
- rozszerzanie zakresu zadań (*job enlargement*),
- wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*),
- grupowe formy pracy.

Wybór i zastosowanie odpowiednich form czasu pracy w danej organizacji wiążą się z potrzebą całościowego podejścia do kształtowania jej czasu¹⁰.

Czas pracy jednych osób jest bowiem czasem wolnym innych, a zatem niezbędna jest koordynacja uregulowań różnych segmentów czasu społecznego, systemowe jego kształtowanie, aby uelastycznienie czasu pracy miało sens i przyniosło rzeczywiste, pozytywne efekty zarówno dla przedsiębiorstw, jak

¹⁰ L. Machol-Zajda, *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, IPiSS, Warszawa 1993, s. 38—40.

Wykres 1



Źródło: B. Skowron-Mielnik, *Strategiczne aspekty elastycznego czasu pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 258, s. 114.

i ich pracowników. Koordynacja ta powinna mieć dwojaki charakter: wewnętrzny — w odniesieniu do różnorodnych rozwiązań w zakresie czasu pracy wykorzystywanych w danym przedsiębiorstwie i zewnętrzny — w odniesieniu do uregulowań czasu społecznego istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa, a więc np. czasu pracy w transporcie, komunikacji, administracji publicznej, handlu.

3. Zakres zastosowań elastycznych systemów czasu pracy w przedsiębiorstwie

Uelastycznienie czasu pracy oznacza zróżnicowanie form jego organizacji, odpowiadające zarówno wymogom organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie oraz w poszczególnych jego komórkach organizacyjnych, jak i różnym fazom rozwojowym przedsiębiorstwa. Powinno ono także wychodzić naprzeciw oczekiwaniom pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. U podstaw wprowadzania elastycznych form organizacji czasu pracy znajduje się określony sposób poj-

Tabela 1

Rzeczywisty zakres zastosowania nowych form organizacji pracy według wielkości zakładów pracy (w %)

Rodzaj metody i techniki	W zakładach o liczbie zatrudnionych				
	ponad 500	201—500	101—200	51—100	do 50
Celowa zmiana stanowisk pracy (<i>job rotation</i>) — JR01	19,6	20,0	18,4	20,0	0
Rozszerzanie zakresu zadań (<i>job enlargement</i>) — JE02	36,2	23,2	15,5	18,5	36,5
Wzbogacanie treści pracy (<i>job enrichment</i>) — JN03	27,6	22,6	17,4	21,0	36,9
Grupowe formy pracy — GF04	39,4	54,8	67,1	0,2	83,0
Praca w niepełnym wymiarze — PN05	24,3	16,7	9,0	13,6	3,0
Płynne granice przechodzenia na emeryturę — PE06	15,4	1,0	2,0	1,0	2,0
Ruchomy czas pracy — RT07	14,4	33,7	34,0	4,6	43,0
Specjalne urlopy — SU08	10,4	12,6	4,3	10,0	18,2
Kafeterie — KF09	8,0	14,3	11,0	8,8	21,0
Wypożyczanie pracowników — WP10	3,7	10,9	0	0	35,7
Praca zmianowa — PZ11	54,1	40,2	26,4	52,0	0
Praca <i>à la carte</i> — AC12	6,4	25,0	9,6	0	0
Praca w domu — PD13	6,0	0	0	10,8	30,2

Źródło: J. Rymaniak, *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255, s. 14.

mowania roli człowieka w przedsiębiorstwie, swoista filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którą personel każdego przedsiębiorstwa jest nośnikiem zdolnego do rozwoju potencjału pracy, stanowiącego istotny czynnik strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego wszelkie działania skierowane na udoskonalenie warunków rozwoju tego potencjału stanowią przyczynek do podnoszenia efektywności danego przedsiębiorstwa.

W literaturze określono 16 podstawowych metod i technik restrukturyzacji pracy, zwanych także „nowymi formami organizacji pracy”. Część z nich stosowano w postaciach klasycznych lub adaptacyjnych jeszcze w systemie scentralizowanego zarządzania polską gospodarką. Należą do nich, przykładowo, praca zmianowa, grupowe formy pracy, ruchomy czas pracy. Inne z kolei pojawiły się w praktyce gospodarczej dopiero w okresie transformacji gospodarki. Wymienić tu należy techniki projektowania pracy (*job design*), czas pracy *à la carte*, pracę okresową itd. W praktyce przedsiębiorstw takie formy, jak: skracanie czasu pracy, podział czasu pracy, roczny czas pracy, były stosowane niezwykle rzadko. Przyczyny tego są związane z ogólną tendencją do wydłużania czasu pracy w przedsiębiorstwach, trudnościami technicznymi i prawnymi w przypadku stosowania rocznego czasu pracy, a także barierami socjopsychologicznymi i kulturowymi w odniesieniu do podziału czasu pracy. Stąd też podział czasu pracy, będący elementem aktywnego udziału przedsiębiorstwa w rozładowywaniu napięć na rynku pracy, a zarazem instrumentem polityki personalnej i zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie, nie jest — mimo bogatych doświadczeń np. w gospodarce niemieckiej — w Polsce na szerszą skalę wykorzystywany.

W tabeli 1 przedstawiono zbiór 13 metod i technik organizatorskich dotyczących projektowania pracy oraz elastycznych form organizacji czasu pracy.

Pierwsze cztery formy zaliczają się do metod i technik projektowania lub przeprojektowywania pracy. Metody te stanowią generowane międzypokoleniowe doświadczenia praktyczne, których początki tkwią jeszcze w organizacji produkcji rzemieślniczej. Są one w istocie próbami zastosowania w praktyce współczesnej starych, sprawdzonych wielokrotnie doświadczeń. Każda z wymienionych form organizacji pracy była stosowana jeszcze w gospodarce scentralizowanej w sposób pełny lub fragmentaryczny z różnymi przekształceniami. Zakres ich stosowania od momentu stworzenia gospodarki rynkowej jest bardzo zróżnicowany. Dominującą rolę odgrywają cztery formy: praca zmianowa, poziome i pionowe przegrupowanie zadań oraz grupowe formy pracy. Stanowią one łącznie 58% rzeczywistego zakresu stosowania rozpatrywanych form organizacji pracy (wykres 2).

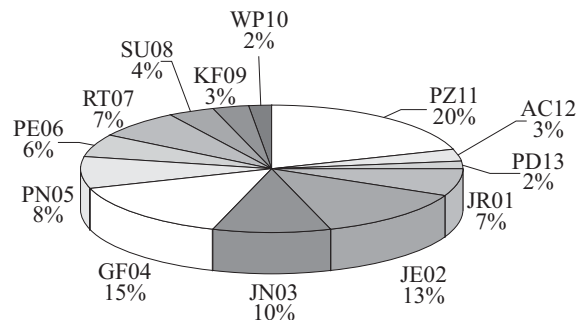
Zasadnicze znaczenie praktyczne mają zatem dwa rodzaje intensyfikacji¹¹:

1) wykorzystanie indywidualnego potencjału roboczego — przez wzrost ilości

¹¹ J. Rymaniak, *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255, s. 28.

Wykres 2

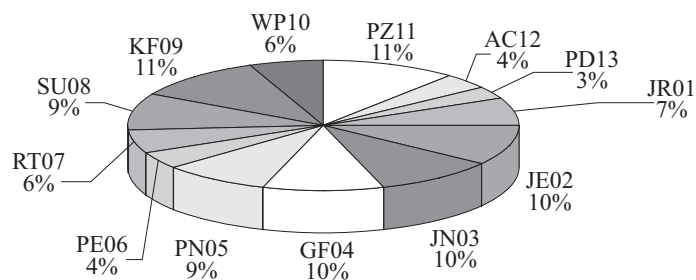
Struktura rzeczywistego zakresu stosowania nowych form organizacji pracy



Źródło: J. Rymaniak, *op. cit.*, s. 29.

Wykres 3

Struktura potencjalnego zakresu stosowania nowych form organizacji pracy



Źródło: J. Rymaniak, *op. cit.*, s. 30.

i jakości obciążenia stanowisk pracy, wynikający także z niedostosowania strukturalnego przedsiębiorstw do wszystkich rodzajów zadań,

2) wykorzystanie chronometrycznego czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa dla wzrostu produktywności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przez stosowanie pracy zmianowej.

Bardziej zróżnicowany staje się udział poszczególnych współczynników w odniesieniu do całkowitego zatrudnienia (wykres 3).

Wymienione cztery formy uzyskują 41% udziału, a znaczącą pozycję z pozostałych zajmują: praca w niepełnym wymiarze i ruchomy czas pracy.

Są to formy odpowiadające najbardziej cechom nowego modelu zarządzania kadrami, do jakich należą wymogi efektywności, elastyczności i indywidualizmu rozwiązań. Przedstawione wyniki badań zakresów i zasięgu wskazują bowiem na istnienie dwóch modeli empirycznych zarządzania kadrami determinowanych sto-

sowanymi formami organizacji pracy¹². Pierwszy to model klasyczny (tradycyjny), inaczej zasobowo-potencjałowy. Stosuje się go w dużych i średnich (powyżej 200 zatrudnionych) przedsiębiorstwach produkcyjnych i produkcyjno-handlowych, znajdujących się w różnych fazach restrukturyzacji. Cechuje się on zdecydowaną dominacją omówionych czterech form, leżących u podstaw wymienionych rodzajów intensyfikacji, których łączny udział kształtuje się na poziomie zakresu rzeczywistego.

Wyznacznikami modelu są: słabość struktur organizacyjnych, etat jako podstawowa forma zatrudnienia, dominacja grup zadaniowych, strategia skierowana na łagodną redukcję zatrudnienia, podejmowanie decyzji na podstawie standardowych procedur i stereotypów poglądowych kadry kierowniczej.

Drugi model, określony mianem nowoczesnego, ma charakter potencjałowo-zasobowy. Występuje głównie w przedsiębiorstwach małych i średnich (zatrudniających do 100 osób) powstałych w okresie transformacji na bazie kapitału prywatnego, rodzinnego lub/i zagranicznego. Opiera się on na jakościowym doborze kadrowym, układzie stanowisk lub grup produktu jako trzonie organizacyjnym, zmiennym zakresie treści pracy na tych stanowiskach, elastycznym podejściu do czasu pracy, stosowaniu zróżnicowanych instrumentów motywacji. Wyróżnikiem tego modelu jest pierwszoplanowa rola potencjału pracy, którego poziom jakościowy sukcesywnie wzrasta, a który jednocześnie samodzielnie kreuje kierunki działania przedsiębiorstw, czyli tworzy produkty, przy braku doświadczenia i umiejętności kierowniczych nie zawsze odpowiadających potrzebom na zajmowanych stanowiskach. Znamienne jest niewielkie oddziaływanie przedsiębiorstw na rynek pracy. Dotyczy to przede wszystkim braku stosowania instrumentów przeciwdziałania bezrobociu. Nie wprowadzono zarówno rozwiązań makroekonomicznych, jak skracanie tygodnia roboczego, jak też instrumentów mikroekonomicznych, np. dzielenia miejsc pracy lub czasu pracy. Jedyna stosowana forma, czyli skrócenie wieku emerytalnego, jest obciążona mankamentem dobrowolności, co ogranicza jej skuteczność¹³.

Preferowanie w polityce gospodarczej strategii wykorzystania zasobów ludzkich, opartej na samoregulacji rynku pracy, wzmacnia autonomię przedsiębiorstw i znaczenie zarządzania kadrami, ale może wpłynąć na długookresową petryfikację wszystkich form bezrobocia.

4. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju

Proces transformacji systemowej gospodarki w naszym kraju, którego głównym celem jest integracja z Unią Europejską (co oznacza m.in. konieczność przestrzegania międzynarodowych regulacji czasu pracy) spowodował wzrost zainteresowania zróżnicowanymi rozwiązaniami czasowymi.

¹² *Ibidem*, s. 30.

¹³ J. Unolt, *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Interart, Warszawa 1996, s. 57.

Do czynników warunkujących przyjęcie określonej strategii gospodarowania czasem pracy zaliczamy:

- czynniki ekonomiczne,
- czynniki społeczne,
- czynniki technologiczne,
- czynniki prawne.

Układ tych czynników w przypadku poszczególnych organizacji gospodarczych może być różny, co wynika z odmiennej sytuacji, np. ekonomicznej czy społecznej, danego przedsiębiorstwa, jednak pewne zjawiska mają charakter całościowy i wpływają na większość przedsiębiorstw lub nawet na wszystkie przedsiębiorstwa, przez co kształtują tendencje w gospodarowaniu czasem pracy.

1. Czynniki ekonomiczne

1.1. Rozwój rynku usług

Gospodarowanie czasem pracy w usługach jest istotnym czynnikiem warunkującym wykorzystanie czasu pracy w innych sektorach, ponieważ czas pracy w sferze usług jest zużywany w rzeczywistym czasie¹⁴.

Teoretycznie świadczenie usług powinno następować wtedy, gdy ludzie zatrudnieni w innych dziedzinach korzystają z czasu wolnego. W rzeczywistości jednak niemożliwe jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu desynchronizacji rozkładów czasowych, dlatego niektóre jednostki usługowe pracują równolegle z innymi sektorami gospodarki.

Czas pracy w usługach charakteryzuje się zatem znacznie większą elastycznością, zwłaszcza w zakresie rozkładu, niż czas pracy w innych dziedzinach gospodarki. Do dziedzin działalności usługowej mających szczególny wpływ na gospodarowanie czasem pracy zalicza się:

- usługi bytowe zwiększające zasoby czasu wolnego,
- usługi umożliwiające racjonalne wykorzystanie czasu wolnego.

Rozwój rynku usług można ocenić według trzech kryteriów:

- zatrudnienia w działach gospodarki zaliczanych do sfery usług,
- rozmiarów nakładów inwestycyjnych,
- udziału usług w tworzeniu produktu krajowego brutto.

W krajach wysoko rozwiniętych sektor usług angażuje 60—70% (i więcej) zatrudnienia ogółem i ma podobny udział w tworzeniu PKB. W Unii Europejskiej najważniejszą dziedziną działalności gospodarczej są usługi rynkowe (ponad 50% sektora usług). W związku z tym należałoby się spodziewać w polskich organizacjach gospodarczych podobnych rozwiązań w zakresie czasu pracy, jakie są stosowane w państwach wysoko rozwiniętych, w każdym razie można stwierdzić istnienie obiektywnych czynników uzasadniających bardziej elastyczne rozwiązania.

¹⁴ L. Machol-Zajda, *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, s. 66.

Z rozwojem usług wiążą się trzy istotne z punktu widzenia kształtowania czasu pracy zjawiska:

- zdolność sektora usług do absorpcji siły roboczej i likwidacji bezrobocia,
- wysoki udział kobiet w zatrudnieniu w usługach,
- duży udział zatrudnianych w niepełnym wymiarze czasu pracy, z którym wiąże się wiele elastycznych form czasu pracy.

1.2. Rynek pracy — bezrobocie

Koncepcje ograniczania bezrobocia przez skracanie czasu pracy od dawna interesują zaangażowane w problemy rynku pracy strony, mimo że istnieją różne poglądy na temat powiązań między skracaniem czasu pracy a sytuacją na rynku pracy. W przeszłości skracanie czasu pracy następowało bez dokonywania zmian w organizacji czasu pracy, natomiast w ostatnich latach ze skracaniem czasu pracy wiążą się przekształcenia rozkładów czasu pracy dzięki wprowadzeniu różnych rozwiązań zapewniających większą elastyczność w organizacji czasu pracy¹⁵. Oznacza to trzy rodzaje działań w zakresie czasu pracy: skracanie wymiaru czasu pracy, zwiększanie zastosowania pracy w niepełnym wymiarze czasu oraz uelastycznienie rozkładów czasowych.

W procesie transformacji gospodarki polskiej zasadniczo zmieniła się sytuacja na rynku pracy, który z rynku pracownika stał się rynkiem pracodawcy. Nastąpił ogólny spadek poziomu zatrudnienia przy wzroście liczby osób samodzielnie pracujących oraz szybki wzrost bezrobocia w skali kraju. Nie ma również poprawy relacji między liczbą bezrobotnych a liczbą ofert pracy i rynek pracy w Polsce charakteryzuje się głęboką, trwałą nierównowagą między popytem i podażą pracy. W tej sytuacji jednym ze sposobów przeciwdziałania bezrobociu może się stać skrócenie i uelastycznienie czasu pracy. Ograniczenie czasu pracy z przyczyn ekonomicznych jest stosowane przez niektóre polskie przedsiębiorstwa, ale brak jest rozwiązań elastycznych, które z powodzeniem mogłyby zastąpić skracanie czasu pracy.

1.3. Kształtowanie gospodarki rynkowej

Potrzeba wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej powoduje podejmowanie następujących działań związanych z kształtowaniem czasu pracy¹⁶:

- wprowadzanie oszczędności kosztowych dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu pracy i wzrostowi wydajności pracy,
- dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku zbytu,
- zastosowanie nowych technologii.

¹⁵ L. Machol-Zajda, *Organizacja czasu pracy*, IPiSS, Warszawa 1994, s. 13.

¹⁶ L. Machol-Zajda, *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, IPiSS, Warszawa 1994, s. 7—8.

Z budowaniem gospodarki rynkowej wiąże się również rozwój własności prywatnej, wzmacniającej zachowania proefektywnościowe i jednocześnie zwiększającej zjawisko tzw. samozatrudnienia, które przyczynia się do zróżnicowania rozwiązań w zakresie czasu pracy. Część przedsiębiorstw polskich działa z bardzo dobrymi efektami na rynkach zagranicznych, a integracja z Unią Europejską spotęguje konkurencję i wzrost wymagań wobec przedsiębiorstw i zmusi do podjęcia wyżej wymienionych działań.

2. Czynniki technologiczne

Rodzaj stosowanej technologii i poziom jej nowoczesności mają istotny wpływ na regulację czasu pracy. Przedsiębiorstwa stosujące ciągłe procesy produkcyjne mają ograniczone możliwości kształtowania czasu pracy, ponieważ produkcja nie może być przerwana — ze względów technicznych bądź ekonomicznych — co powoduje wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa i oddzielnie go od czasu pracy pracownika.

Do wzmocnienia tendencji różnicujących rozkłady czasu pracy przyczynia się także przyspieszony rozwój technologii, zwłaszcza komputerowej, który zachęca do skracania czasu pracy pracownika ze względu na ograniczoność uwagi niezbędnej w pracy oraz wymagania wyższego poziomu kwalifikacji, co pośrednio może prowadzić do ograniczenia czasu pracy. Nowe technologie dotyczą coraz częściej procesów komunikowania się, dzięki czemu umożliwiają zastępowanie mobilności fizycznej mobilnością informacji, czego przejawem jest telepraca, coraz częściej stosowana w przedsiębiorstwach państw zachodnich.

Przykładem nowoczesnego, kompleksowego rozwiązania technologicznego są elastyczne systemy produkcyjne (ESP), zespalające w jedną całość wysoki poziom technologii i robotyzacji oraz najnowsze osiągnięcia w zakresie informatyki i elektronicznej kontroli jakości, pozwalające znacznie zmniejszyć jednostkowe nakłady pracy żywej¹⁷.

Elastyczne systemy produkcyjne wprowadzają też zmiany w zakresie organizacji czasu pracy. Wiele zadań nie będzie wymagać zaangażowania czasowego w całym przebiegu zmiany czy doby, a zatem dla niektórych stanowisk zmiany nie muszą następować bezpośrednio po sobie i nie muszą wypełniać całej doby, co daje możliwość stosowania ruchomego bądź skróconego czasu pracy. Z kolei dla czynności projektowych, będących elementem ESP, można stosować telepracę za pośrednictwem terminalu połączonego z komputerem w domu pracownika¹⁸.

Rozwój technologii jest istotnym elementem rozwoju gospodarki wraz z konsekwencjami, jakie niesie dla organizacji pracy.

¹⁷ L. Kozioł, *Jak racjonalnie gospodarować czasem*, Secesja, Kraków 1992, s. 133—134.

¹⁸ *Ibidem*, s. 230.

3. Czynniki społeczne

Czynniki społeczne są ściśle związane z systemem wartości dominującym w danym społeczeństwie. W aspekcie regulacji czasu pracy największe znaczenie mają takie zagadnienia, jak:

- aktywność zawodowa kobiet,
- znaczenie czasu wolnego,
- tradycja.

Wzrost aktywności zawodowej kobiet ma istotny wpływ na długość i strukturę czasu pracy, ponieważ kobiety przyczyniają się do rozwoju zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz bardziej elastycznych form organizacji czasu pracy. Są one skłonne do zmniejszania części swoich dochodów w zamian za skrócenie czasu pracy i zaakceptowania zmian w systemie pracy — ułatwia im to pogodzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

W Polsce zatrudnienie kobiet od dawna było wysokie, ponieważ obowiązująca w poprzednim ustroju gospodarczym zasada pełnego zatrudnienia gwarantowała pracę wszystkim nią zainteresowanym, a sytuacja ekonomiczna przeciętnej polskiej rodziny motywowała kobiety do podejmowania pracy. Udział kobiet pracujących w ogóle nie odbiega od poziomu europejskiego, jednak w większości państw zachodnich jedna trzecia zatrudnionych kobiet pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy — w Polsce jest to zaledwie kilka procent¹⁹.

Kolejnym istotnym czynnikiem decydującym o czasie pracy jest znaczenie czasu wolnego, a dokładnie relacja między wartością czasu wolnego a wartością czasu pracy utożsamianego z dodatkowym zarobkiem. Te dwie kategorie czasu społecznego są ze sobą ściśle związane, niezależnie od koncepcji podziału funduszu czasu między nimi, ponieważ dla pracownika ważne są wszystkie kierunki i sposoby wydatkowania czasu, bo zaspokajają różne jego potrzeby²⁰. Z reguły im lepsza jest sytuacja materialna pracownika, tym większe jest jego zainteresowanie czasem wolnym. Dla polskich pracowników większą wartość ma czas pracy pozwalający na uzyskanie dodatkowego zarobku przeznaczonego na zaspokojenie podstawowych potrzeb, co jest w pełni uzasadnione w obecnej sytuacji gospodarczej. Niekorzystna z punktu widzenia elastycznego kształtowania czasu pracy jest degradacja czasu wolnego — dużą ilością czasu wolnego dysponują osoby pozbawione pracy, którym brak środków na jego zagospodarowanie, a przeciwieństwem są przepracowani ludzie rezygnujący z czasu wolnego z obawy przed utratą pracy. Tymczasem wiele form elastycznego czasu pracy wiąże się z dłuższym czasem pracy w pewnych okresach i rekompensowaniem go czasem wolnym w okresie późniejszym, dzięki czemu nie płaci się za godziny nadliczbowe.

Na regulację czasu pracy mają wpływ także różnorodne aspekty kulturowe,

¹⁹ L. Kozioł, J. Kopeć, *Czas pracy. Preferencje pracowników*, „Polityka Społeczna” 1991, nr 9.

²⁰ *Ibidem*, s. 15.

związane z tradycją lub odchodzeniem od niej wskutek zmian cywilizacyjnych. Przykładem takiego oddziaływania jest praca zawodowa kobiet — z jednej strony w społeczeństwach tradycyjnych zajmują się one tylko gospodarstwem domowym lub pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy, z drugiej coraz częściej dążą do realizacji własnej kariery zawodowej w pełnym jej wymiarze. Z kolei tradycje religijne określają dni, które powinny być wolne od pracy, aby móc odbywać praktyki religijne zgodnie z przyjętymi zasadami danej wiary, co zwłaszcza w społeczeństwach bardzo zróżnicowanych wyznaniowo może skłaniać do indywidualizacji rozkładów czasu pracy.

4. Czynniki prawne

Przepisy prawne dotyczące czasu pracy są, w porównaniu z poprzednimi zagadnieniami, najbardziej sztywnymi, nienaruszalnymi ograniczeniami w kształtowaniu czasu pracy. Powinny one uwzględniać aktualne i przewidywalne tendencje rozwojowe wyżej wymienionych czynników.

W krajach Europy Zachodniej regulacje czasu pracy zmierzały do skrócenia czasu i jego uelastycznienia w celu zwiększenia użyteczności kapitału trwałego przy jednoczesnej humanizacji pracy. Prawne aspekty czasu pracy różnią się w poszczególnych krajach, jednak w związku z integracją europejską należałoby wymienić trzy dokumenty:

- zalecenie z 22.07.1975 r. dotyczące 40-godzinnego tygodnia pracy oraz zasady 4-tygodniowego płatnego urlopu corocznego,
- zalecenie z 10.12.1982 r. dotyczące wieku emerytalnego (uznanie elastyczności wieku emerytalnego za jeden z celów polityki społecznej),
- dyrektywa nr 93/104 Wspólnoty Europejskiej z 23.11.1993 r. dotycząca niektórych aspektów zagospodarowania czasu pracy.

Mimo trudności w jednoznacznej ocenie tendencji rozwojowych w zakresie regulacji prawnej czasu pracy w przeciągu ostatnich kilkunastu lat, pewne jest, iż zarysował się zdecydowany trend w kierunku uelastycznienia form zatrudnienia, a wśród nich również uelastycznienia czasu pracy.

W lutym 1996 r. Sejm uchwalił ustawę o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw, w której dokonano szeroko zakrojonych jakościowych zmian podstawowych instytucji prawnej kategorii czasu pracy.

Można więc uznać, że nowy Kodeks pracy wprowadził powszechny system elastycznego czasu pracy.

Polskie prawo w dużej mierze spełnia już wymagania stawiane w europejskim prawie pracy. Istniejące różnice mają znaczenie drugorzędne i dotyczą rozwiązań szczegółowych. Najważniejsze kwestie do rozstrzygnięcia i uzupełnienia dotyczą:

- skrócenia tygodniowej normy czasu pracy do 40 godzin,
- zapewnienia prawa do wypoczynku tygodniowego osobom zatrudnionym w ruchu ciągłym,

- zapewnienia pracownikom, których wynagrodzenie jest ustalane za jednostki czasu krótsze niż jeden miesiąc, wynagrodzenia dwa razy w miesiącu,
- wydłużenia urlopów macierzyńskich z powodu choroby kobiet w trakcie ciąży lub w związku z porodem.

Podstawowym problemem staje się teraz rozpowszechnienie form elastycznego kształtowania czasu pracy wśród polskich przedsiębiorstw, zarówno jeśli chodzi o pracodawców, jak i pracowników, ponieważ obie strony stosunku pracy mogą być inicjatorami w zakresie kształtowania czasu pracy.

Inne bariery, nie mające formalnoprawnego wymiaru, to:

- mentalność pracowników i pracodawców,
- upolitycznienie stosunków pracy,
- słabość organizacji pracodawców,
- nadmierny fiskalizm państwa,
- niedowład systemu wymiaru sprawiedliwości,
- niski poziom wynagrodzeń w Polsce,
- utrwalone zwyczaje i tradycje oraz rytm pracy i wypoczynku,
- względy rodzinne i religijne,
- tempo i zakres przekształceń własnościowych,
- niedostateczny poziom rozwoju usług.

Na podstawie aktualnych tendencji przewiduje się, że zarządzanie czasem pracy będzie zorientowane dwukierunkowo: na indywidualizację rozwiązań oraz grupowe uregulowania czasu pracy.

Indywidualizacja uregulowań czasu pracy jest możliwa tylko w pewnych warunkach, których istnienie zależy w znacznym stopniu od branży i wielkości przedsiębiorstwa. Lepsze warunki dla indywidualnych rozwiązań są w administracji oraz przedsiębiorstwach produkcyjnych. Również w przedsiębiorstwach zatrudniających małą liczbę pracowników łatwiej znaleźć odpowiednie rozwiązanie dla każdej osoby i wiąże się to z mniejszymi nakładami na ich skoordynowanie.

Pełna indywidualizacja elastycznych rozwiązań z zakresu czasu pracy wymaga zatem największych nakładów ze strony zarządzania czasem pracy związanych zarówno z kształtowaniem różnych form i ich wdrażaniem, jak i z ich koordynowaniem. Ma ono jednak wiele ograniczeń, dlatego uregulowania czasu pracy wykazują raczej tendencje ku rozwiązaniom grupowym, tzn. dotyczącym na przykład całego działu.

Zarządzanie czasem pracy uregulowanym na potrzeby grupy ma w porównaniu z w pełni zindywidualizowanym zarządzaniem czasem pracy tę korzyść, że nakłady ponoszone na koordynację różnych uregulowań wewnątrz przedsiębiorstwa są znacznie mniejsze, ponieważ tych możliwości jest mniej. Z kolei pracownicy zyskują silniejszą pozycję przetargową, ale za to przy rozwiązaniu dotyczącym całej grupy indywidualne preferencje poszczególnych osób mają niewielkie znaczenie.

Należy przypuszczać, że zarządzanie czasem pracy będzie się rozwijać w obu

scharakteryzowanych kierunkach: indywidualizacji i orientacji grupowej. Każdy bowiem z nich ma swoje wady oraz zalety i w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, a także wymagań pracowników rozwiązania z zakresu jednego bądź drugiego kierunku będą dawały lepsze rezultaty. Jednak ze względu na mniejszy stopień trudności we wprowadzaniu i koordynowaniu przeważać powinny rozwiązania grupowe.

Bibliografia

- Chobot A., *Uelastycznienie form gospodarowania czasem pracy w znowelizowanym Kodeksie Pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 3.
- Gasińska M., *Równowaga między czasem pracy i czasem wolnym jako uwarunkowanie zdrowia*, „Rynek Pracy” 1996, nr 8.
- Jasiński Z. (red.), *Zarządzanie produkcją*, AE, Wrocław 1992.
- Kabarowski W., *Nowa logika wytwarzania*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8—9.
- Kopeć J., Kozioł L., Poczowski A., *Elastyczne formy czasu pracy w zarządzaniu firmą*, AE, Kraków 1994.
- Kozioł L., *Jak racjonalnie gospodarować czasem*, Secesja, Kraków 1992.
- Kozioł L., *Uwarunkowania efektywnego wykorzystywania czasu pracy w przemyśle*, „Zeszyt Naukowy”: Monografie, AE, Kraków 1991, nr 1.
- Kozioł L., Kopeć J., *Czas pracy. Preferencje pracowników*, „Polityka Społeczna” 1991, nr 9.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Elastyczność systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1996, nr 271.
- Lis J., *Praca wielozmianowa w przemyśle*, Warszawa 1973.
- Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.
- Machol L., *Innowacje w organizacji czasu pracy*, Warszawa 1985.
- Machol L., Świerczewski W., *Ruchomy czas pracy*, Studia i Materiały, IPISS, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, IPISS, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, IPISS, Warszawa 1993.
- Penc J., *Gospodarowanie czasem pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980.
- Rymaniak J., *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczny czas pracy i uwarunkowania jego zastosowania w świetle studiów literaturowych*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 259.
- Skowron-Mielnik B., *Strategiczne aspekty elastycznego czasu pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 258.
- Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w świetle literatury niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1994, nr 223.
- Stabryła A., *Elastyczność struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1990, nr 309.
- Straszyński W.Ł., *Kierunki rozwoju elastycznych systemów wytwarzania*, „Organizacja i Kierowanie” 1986.
- Strzezińska H., *Elastyczny czas pracy i elastyczne zatrudnienie jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem w okresie reformowania gospodarki w Polsce*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1991, nr 1.
- Unolt J., *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Interart, Warszawa 1996.