

Urszula Feliniak

Elastyczne formy czasu pracy jako instrumenty programów praca-życie. Doświadczenia niemieckie

Artykuł prezentuje możliwości wykorzystania elastycznych form czasu pracy do przywracania równowagi praca-życie na podstawie doświadczeń niemieckich firm. Obserwowany w Niemczech od wielu lat silny rozwój elastycznych form czasu pracy przyczynił się do wypracowania przez firmy wielu rozwiązań, skutecznie wspierających realizację pozazawodowych planów pracowników. W artykule omówiono zalety i wady najczęściej stosowanych w Niemczech form, a także narzędzie do oceny ich kosztów i korzyści.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują na globalnym rynku w warunkach silnego współzawodnictwa. Poszukując różnych źródeł poprawy własnej konkurencyjności, wprowadzają nowoczesne technologie i metody zarządzania, a także kreują kulturę organizacyjną zorientowaną na wyniki. Pracownicy, chcąc sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez firmy, podejmują różne formy doksztalcania oraz akceptują wydłużanie czasu pracy, co może stać się przyczyną stopniowego ograniczania pozazawodowych aspektów ich życia i do zachwiania równowagi między pracą a życiem prywatnym. Jednym z ważniejszych sposobów przywracania równowagi praca-życie jest sięgnięcie po elastyczne formy czasu pracy. Stwarzają one szanse na dopasowanie czasu pracy do potrzeb pracowników (związanych z kształceniem, opieką nad dziećmi lub starszymi osobami, aktywnością społeczną czy innymi działaniami pozazawodowymi). Niosą jednak również pewne zagrożenia. Firmy, skupione na poprawie wyników, mogą wykorzystywać elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy przede wszystkim do dopasowania swojej działalności do potrzeb rynku, ignorując potrzeby pracowników.

Istnieje wiele różnorodnych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które umożliwiają modyfikowanie długości czasu pracy i jego rozkład w ciągu doby, tygodnia, roku,

a nawet całego życia. Od trafności ich doboru do specyficznych uwarunkowań firmy zależy skuteczność oddziaływania na równowagę praca-życie pracowników. Niniejszy artykuł prezentuje doświadczenia niemieckich przedsiębiorstw w stosowaniu elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy do przywracania równowagi praca-życie pracowników.

Czynniki warunkujące wykorzystanie elastycznych form czasu pracy w programach praca-życie

W Niemczech od wielu lat obserwuje się rozwój różnorodnych elastycznych form czasu pracy, który prowadzi do zaniku jego tradycyjnych form [Hildebrandt, 2004, s. 55]. Wśród stosowanych w Niemczech elastycznych form czasu pracy wymienia się takie kategorie, jak: praca w niepełnym wymiarze czasu (*Teilzeitarbeit*), korytarze czasowe (*Arbeitszeitkorridor*), skrócony czas pracy dla starszych pracowników (*Altersteilzeit*), konta czasu pracy (*Arbeitszeitkonten*), ruchomy czas pracy (*Gleitzeit*), czas pracy stanowiący przez autonomiczne grupy pracowników (*Zeitautonome Gruppen*), czas porozumiewania się (*Ansprechzeit*), czas obsługi (*Servicezeit*)¹, czas pracy oparty na zaufaniu (*Vertrauensgleitzeit*)², czas na naukę (*Lernzeit*), *jobsharing*³. Na dobór stosowanych w firmie elastycznych form czasu pracy wpływa wiele czynników.

Firmy najczęściej wprowadzają elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy, mając na względzie własne interesy ekonomiczne, takie jak: wydłużenie czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa, lepsze dostosowanie czasu pracy do charakteru własnej działalności, w szczególności do potrzeb klientów, obniżenie kosztów związanych z wypłatą wynagrodzeń za godziny nadliczbowe. Dokonując wyboru spośród wielu elastycznych form czasu pracy, kierują się ich przydatnością do realizacji wyznaczonych przez firmę celów ekonomicznych.

Wiele firm wymienia również elastyczne formy czasu pracy jako podstawowy instrument wspierania równowagi praca-życie pracowników. Ich dobór powinien w tym przypadku uwzględnić specyficzną sytuację życiową pracowników i wynikające z niej potrzeby dotyczące czasu pracy. Niektóre elastyczne formy czasu pracy, takie jak czas na naukę czy skrócony czas pracy dla starszych pracowników, wykorzystywane są do rozwiązywania

1 Czas porozumiewania się i czas obsługi są formami ruchomego czasu pracy, w których obowiązkowy czas obecności dotyczy tylko części pracowników firmy o określonych kwalifikacjach [Strzezińska, 2004, s. 77].

2 Czas pracy oparty na zaufaniu oznacza przeniesienie odpowiedzialności za rejestrację czasu pracy z pracodawcy na pracowników przy jednoczesnym skupieniu się na realizacji zadań [Strzezińska, 2004, s. 77].

3 Niektóre z wymienionych elastycznych form czasu pracy są również elastycznymi formami organizacji czasu pracy (np. *job sharing*) lub elastycznymi formami zatrudnienia (np. praca w niepełnym wymiarze czasu pracy).

ściśle określonego rodzaju konfliktu pomiędzy pracą zawodową a życiem pozazawodowym. Inne formy elastycznego czasu – na przykład konta czasowe, skrócony czas pracy – mogą ułatwiać realizację różnych pozazawodowych aspektów życia, a więc wychowywanie dzieci, pielęgnację osób starszych, wypoczynek, aktywność towarzyską czy społeczną.

W Niemczech zwraca się szczególną uwagę na łagodzenie konfliktu pomiędzy wykonywaniem obowiązków zawodowych i pełnieniem funkcji rodzicielskich. Ma to swoje uzasadnienie w sytuacji demograficznej Niemiec i pewnych uwarunkowaniach społeczno-kulturowych. Niski od wielu lat przyrost naturalny powoduje, że coraz mniej młodych ludzi wchodzi w wiek produkcyjny, podczas gdy starsi pracownicy z wyżu demograficznego odchodzą na emeryturę. Jako jeden ze sposobów uzupełnienia niedoboru pracowników na rynku przyjmuje się zwiększenie zatrudnienia kobiet [Hülkamp, 2005, s.10]. Jednak dla firm zatrudnienie kobiet często wiąże się z koniecznością podjęcia działań wspierających równowagę praca-życie. Zamiana modelu rodziny z tradycyjnego na partnerski umożliwiła wprawdzie kobietom rozwój kariery zawodowej, ale w wielu rodzinach w podziale obowiązków domowych nie zaszły zbyt duże zmiany. Szacuje się, że kobiety – nawet te pracujące zawodowo – inwestują w opiekę nad dziećmi dwukrotnie więcej czasu niż mężczyźni. [Geissler, 2007, s. 134]. Jednocześnie w Niemczech panuje przekonanie, że najkorzystniej jest wychowywać dzieci samemu, poświęcając im dużo czasu w ciągu dnia. Z tego powodu kobiety chętnie w okresie wychowywania dzieci podejmują pracę w niepełnym wymiarze godzin [Engelbrech, 2004, s. 51-52]. Badania przeprowadzone w 2000 r. przez Instytut Badań Zawodowych i Rynku Pracy (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB*) wśród trzech tysięcy kobiet wykazały, że aż 80% respondentek z Niemiec Zachodnich i 63% z Niemiec Wschodnich pragnie powrócić po urlopie wychowawczym do pracy, ale w mniejszym wymiarze godzin.

Pojęcie „mniejsza liczba godzin” jest mało precyzyjne. Dokładniej określają to pojęcie sami zainteresowani w badaniach przeprowadzonych pod koniec 2003 r. wśród dwóch tysięcy niemieckich pracowników. Respondenci oceniali, czy ich firma stwarza warunki pracy przyjazne do funkcjonowania rodzin. Zdecydowanie najwyższy poziom zadowolenia odnotowano u obojga rodziców w przypadku rzeczywistego tygodniowego czasu pracy od 20 do 29 godzin. Natomiast duży spadek zadowolenia z warunków pracy zaobserwowano u ojców, którzy pracują powyżej 50 godzin tygodniowo, i matek, które pracują powyżej 40 godzin tygodniowo [Klenner, 2005, s. 210].

Pracownicy mogą wpływać na organizację czasu pracy, w tym również zasady stosowania elastycznych form czasu pracy, poprzez związki zawodowe. Natomiast państwo określa przede wszystkim ramy czasu pracy, które są następnie doprecyzowane w ramach układów zbiorowych, głównie branżowych, a także zakładowych [Strzezińska, 2004, s. 18]. Niektóre z regulacji prawnych ustanowionych przez państwo mają istotny wpływ na konstrukcję elastycznych form czasu pracy. Na przykład ustawa o czasie pracy

z 1994 r., ustanawiająca limit dziennego wymiaru czasu pracy na 8 godzin⁴ umożliwia pracodawcom elastyczność przy planowaniu rozkładów i długości czasu pracy. Dzienny czas pracy może zostać wydłużony nawet do 10 godzin pod warunkiem, że w ciągu 6 miesięcy lub 24 tygodni nie przekroczy średnio 8 godzin dziennie [Strzeмиńska, 2004, s. 49]. Zapis ten daje firmom dość duże możliwości dostosowywania czasu pracy do własnych potrzeb, wynikających z sezonowości prowadzonej działalności lub okresowych wahań na rynku produktów, ale jednocześnie może powodować u pracowników zaniedbywanie obowiązków rodzinnych czy innych zobowiązań pozazawodowych z powodu okresowego ponadprzeciętnego wydłużenia czasu pracy. Innym przykładem jest ustawa ze stycznia 1992 r., zrównująca prawa kobiet i mężczyzn do wychowywania dzieci, a przez to promująca partnerski podział obowiązków w rodzinie. Rodzice mogą skorzystać z trzyletniego urlopu wychowawczego (do 8. roku życia dziecka) [Beckmann, Engelbrech, 2001, s. 118]. Wówczas przysługuje im prawo do pracy w niepełnym wymiarze godzin. Początkowo wynosił on 19 godzin, a od 2001 r., kiedy znowelizowano ustawę z 1992 r., wzrósł do 30 godzin tygodniowo [Engelbrech, 2004, s. 54, 60]. Starzenie się zasobów pracy powoduje, że wiele niemieckich firm podejmuje próby wykorzystania elastycznych form czasu pracy w przywracaniu równowagi praca-życie starszych pracowników. Niemiecki rząd stworzył podstawy prawne do stosowania skróconego czasu pracy dla starszych pracowników. Zgodnie z ustawą z 1996 r. (*Altersteilzeitgesetz*) pracownik, który ukończył 55 lat i przepracował co najmniej 3 lata w pełnym wymiarze czasu pracy, wynikającym z układu zbiorowego pracy, ma prawo ubiegać się o zredukowanie czasu pracy do połowy normalnego czasu pracowników pełnoetatowych [Strzeмиńska, 2004, s. 80].

Lista czynników warunkujących dobór elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy jest dłuższa. Każda firma musi je przeanalizować i stworzyć własny pakiet form, przynoszący korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom. Nie wszystkie rozwiązania spełniają ten warunek. Na przykład, praca tymczasowa stwarza szanse na elastyczność tylko dla firmy. Z kolei indywidualny rozkład czasu pracy jest źródłem elastyczności przede wszystkim dla pracowników. Natomiast czas pracy z zaufaniem oznacza wysoką elastyczność zarówno dla firm, jak i dla pracowników [Richter, 2005, s. 21]. Warunkiem uznania elastycznej formy zatrudnienia lub czasu pracy za element programu praca-życie jest pozytywny wpływ na przywracanie tym sposobem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i pozazawodowym pracowników.

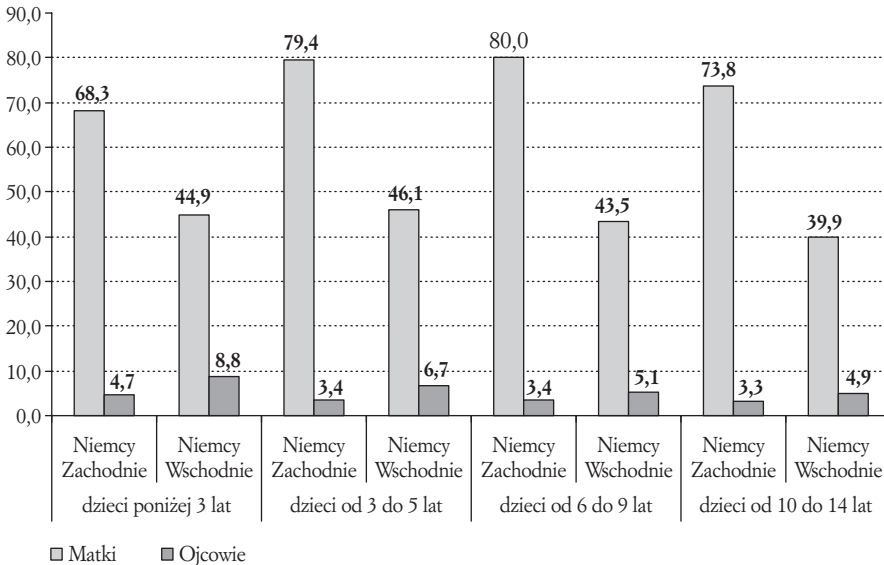
4 Negocjacje zbiorowe doprowadziły w Niemczech do znacznego skrócenia czasu pracy, nawet do 35-37 godzin tygodniowo [Strzeмиńska 2004, s. 49]. Trend ten zaczyna się zmieniać. Według badań IAB, przeprowadzonych wśród 16 tys. niemieckich przedsiębiorstw, tygodniowy czas pracy wzrósł z 39,1 godzin w 2004 r. do 39,4 godzin w 2006 r. [Blankenburg, 2008]. W niektórych grupach pracowników utrzymuje się wysoki poziom rzeczywistego czasu pracy, np. w przypadku kadry kierowniczej wynosi on ok. 50-60 godzin tygodniowo [Erler, 2005, s. 55].

Zastosowanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy a rozwiązywanie problemów praca-życie

Dla większości niemieckich firm kluczowym problemem jest ustalenie działań, które pozwolą pracownikom wypełniać obowiązki rodzinne i jednocześnie efektywnie pracować. Punktem wyjścia przy planowaniu tych działań musi być uwzględnienie regulacji prawnych dotyczących urlopu wychowawczego. W 2000 r. Instytut Badań Zawodowych i Rynku Pracy (IAB) przeprowadził wśród 150 firm badania, których celem było ustalenie, jak w praktyce są realizowane przepisy o urlopie wychowawczym [Engelbrech, 2004, s. 55]. Większość firm akceptuje przyznanie rodzicom prawa do trzyletniego urlopu wychowawczego (ok. 75%). Nie ma dla nich większej różnicy, czy o urlop stara się kobieta czy mężczyzna. Natomiast ma znaczenie stanowisko osoby, która ubiega się o urlop wychowawczy. Zdecydowanie trudniej jest zastąpić pracownika zatrudnionego na stanowisku kierowniczym, ale ci pracownicy najczęściej przykładają dużą wagę do rozwoju własnej kariery i zazwyczaj decydują się na przerwę w pracy nie dłuższą niż rok. Pracodawcy najczęściej starają się uzgodnić z kobietami długość i termin urlopu wychowawczego, co ułatwia im planowanie zatrudnienia. W czasie nieobecności pracownika firmy zatrudniają na czas określony nową osobę lub korzystają z pracowników tymczasowych. Większość badanych firm deklarowała, że nie stosuje żadnego nacisku przy ustalaniu z pracownikami długości urlopu wychowawczego. Wśród badanych firm w 2000 r. znalazły się również przypadki niekorzystne. Zarzucano pracownikom, że – przedłużając urlop wychowawczy – wpływają negatywnie na funkcjonowanie firm. Dlatego niektórzy pracodawcy byli przeciwni łączeniu przez pracowników obowiązków rodzinnych i pracy [Engelbrech, 2004, s. 56-57].

Problemem dla firm bywa przepis przyznający pracownikom korzystającym z urlopu wychowawczego prawo do pracy w wymiarze do 30 godzin tygodniowo. W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. zebrano opinie, wskazujące, że praca kobiet w wymiarze mniejszym od pełnego etatu (38,5 godz.) może sprawiać pracodawcom trudności organizacyjne. Takie spostrzeżenie miało 25% badanych firm. Kłopotliwa dla pracodawców bywa również sytuacja, gdy w obrębie danej grupy pracowników z urlopu wychowawczego korzysta więcej niż jedna kobieta. Ponadto pracodawcy obserwują czasami negatywne postawy współpracowników wobec osób korzystających z uprawnień związanych z wychowywaniem dzieci [Engelbrech, 2004, s. 59-60]. Generalnie jednak firmy umożliwiają pracownikom zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin w trakcie wychowywania dzieci, i to nawet w przypadku dzieci powyżej 8. roku życia, kiedy kończą się formalne uprawnienia rodziców do korzystania z tej formy czasu pracy (wykres 1). Zrównanie uprawnień kobiet i mężczyzn do korzystania z urlopu wychowawczego w niewielkim stopniu wpłynęło na rozwój partnerskiego podziału obowiązków w rodzinie. Zarówno w Niem-

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy matek i ojców według wieku dzieci w Niemczech w 2005 r. (dane w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Statistisches Bundesamt: Mikrozensus, Leben und Arbeiten in Deutschland* [www.bpb.de]

zech Zachodnich, jak i Wschodnich nadal wychowywaniem dzieci częściej zajmują się kobiety niż mężczyźni. Godzą rolę matki i pracownika dzięki zatrudnieniu się w niepełnym wymiarze czasu pracy. W mniejszym stopniu korzystają z tej formy zatrudnienia kobiety ze wschodnich landów Niemiec. Wydaje się, że przyczyną tego może być niższy poziom wynagrodzeń w tej części kraju, a także lepiej rozwinięta infrastruktura wspomagająca opiekę nad dziećmi, która jest wynikiem polityki społecznej prowadzonej w byłej NRD.

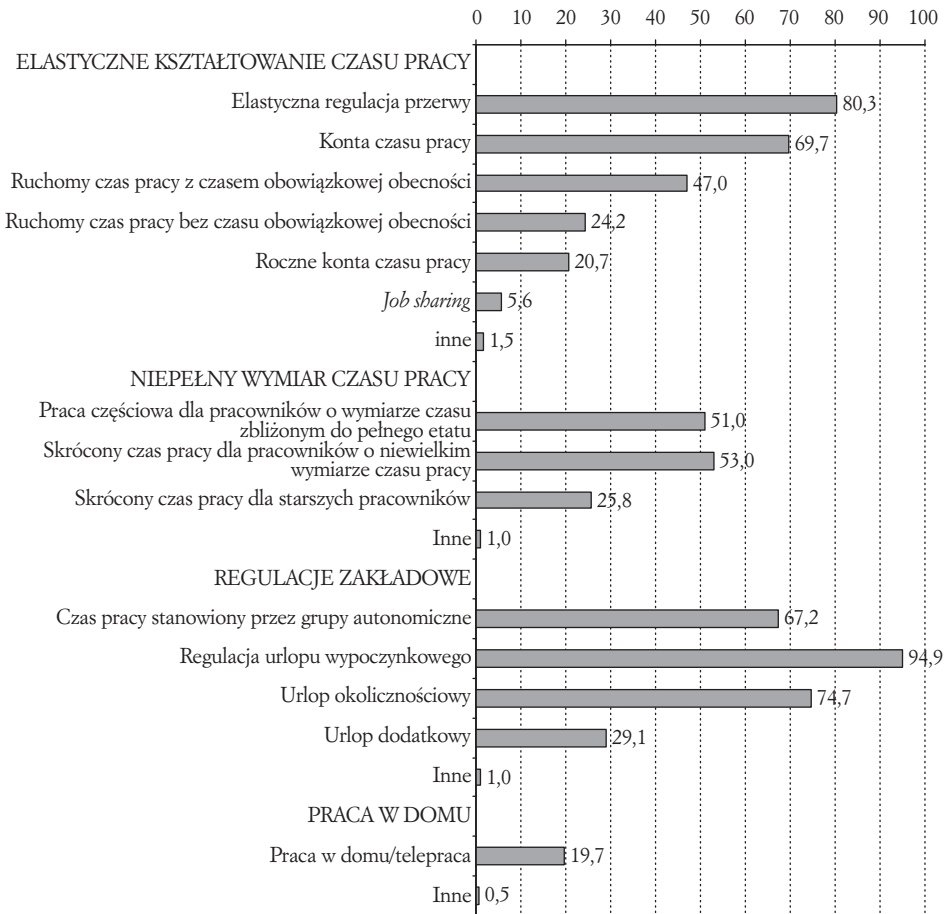
W literaturze niemieckiej można znaleźć wiele pozytywnych przykładów zastosowania elastycznych form czasu pracy do rozwiązywania różnych problemów dotyczących zachwiania równowagi praca–życie pracowników niemieckich firm. Na przykład w jednym z niemieckich przedsiębiorstw starsi pracownicy, pracujący w systemie zmianowym, chcieli zrezygnować z pracy na pełen etat. Zorganizowano dla nich specjalny system zmianowy z 33,6 godzinami pracy w ciągu tygodnia⁵. W innej firmie – Publicznej Komunikacji Podmiejskiej (ÖPNV) – zatrudniającej dużą liczbę starszych pracowników, zaobserwowano, że stopień dostosowania harmonogramu pracy kierowców do ich potrzeb znacząco

⁵ Według układu taryfowego tygodniowy czas pracy tych pracowników powinien wynosić 37,5 godziny.

wpływa na odczuwane obciążenie pracą. Opracowano procedurę układania planu dyżurów, dzięki której kierowcy mieli większą możliwość wpływania na rozkład własnego czasu pracy. Plany dyżurów sporządzano co dwa miesiące, uwzględniając aktualne preferencje kierowców, dotyczące najkorzystniejszych godzin pracy, rozkładu dni roboczych i dni wolnych od pracy. Badania przeprowadzone w grupie pilotażowej kierowców objętych nowym sposobem planowania dyżurów wykazały, że aż 80% życzeń kierowców zostało uwzględnionych podczas układania harmonogramu czasu pracy, co przyczyniło się w dużej mierze do wysokiego poziomu satysfakcji z pracy (90% wskazań na całkowite zadowolenie z pracy). Wprowadzeniu nowego systemu przypisano również poprawę efektów pracy w postaci spadku liczby skarg klientów o 52% i zmniejszenia się liczby wypadków drogowych o 20,3% w okresie jego wdrażania w pilotażowej grupie pracowników [Knauth, 2005, s. 22]. Jeśli np. w firmie dwie osoby na stanowiskach kierowniczych są zainteresowane zmniejszeniem czasu pracy, można zastosować *job sharing*. W ten sposób rozwiązano problemy ze zbyt długim czasem pracy dwóch kierowników firmy Condat AG, którzy wychowywali małe dzieci [Lukoschat, Bessing, 2005, s. 59].

W 2005 r. Katedra Pracy, Przedsiębiorstwa i Psychologii Organizacji Uniwersytetu im. Fryderyka Schillera w Jenie (*Lehrstuhls für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena*) przeprowadziła badania ankietowe, których celem było ustalenie stopnia rozpowszechnienia wśród przedsiębiorstw Jeny działań przyjaznych dla rodzin pracowników. Badaniami objęto 198 przedsiębiorstw. Wśród nich dominowały małe i średnie firmy, które są najbardziej rozpowszechnione w tym regionie Niemiec. Badane firmy jako instrumenty wspierania równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi pracowników wymieniały najczęściej różne formy elastycznego czasu pracy (wykres 2). Najpowszechniej stosowanym w Jenie sposobem zharmonizowania czasu pracy z czasem przeznaczonym na wypełnienie obowiązków rodzinnych jest odpowiednia regulacja terminów urlopów wypoczynkowych (94,9%) i przerw w pracy (80,3%), które umożliwiają pracownikom dostosowywanie czasu pracy do własnych potrzeb. Dodatkowy czas wolny na załatwianie spraw rodzinnych pracownicy jeńskich firm mogą pozyskiwać, korzystając z urlopów okolicznościowych (74,7%) i urlopów dodatkowych (29,1%). Bardzo popularna wśród jeńskich przedsiębiorstw jest – typowa dla całych Niemiec – forma w postaci konta czasu pracy (69,7%). Wspiera ona równowagę praca-życie poprzez umożliwienie pracownikom pozyskiwania dłuższych okresów wolnego czasu w dogodnym dla nich terminie. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (67,2%) próbuje wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie rodzin swoich pracowników poprzez ukierunkowanie czasu pracy określonego przez autonomiczne grupy na zaspokajanie potrzeb rodzinnych. Stosunkowo rzadko wykorzystywaną formą elastycznego czasu pracy w firmach Jeny jest *job sharing* (5,6%) [Kalveram, Schwandt, Frommann, 2005].

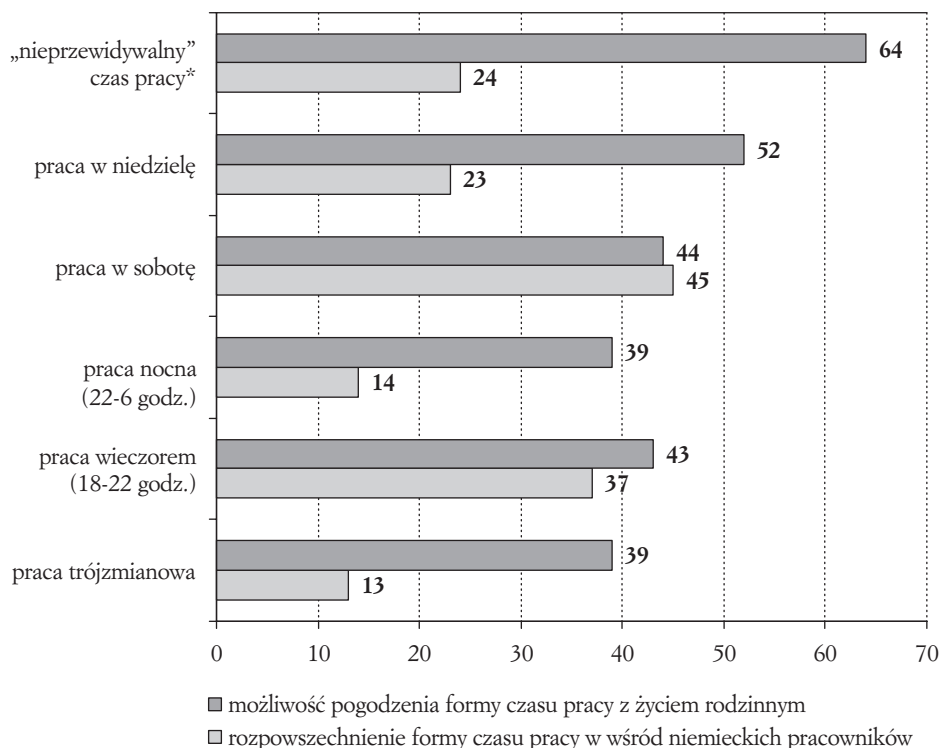
Wykres 2. Elastyczne formy czasu pracy jako wsparcie dla rodziny w przedsiębiorstwach Jeny w 2005 r. (% firm)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kalveram, Schwandt, Frammann, 2005

Badania dotyczące elastycznych form czasu pracy prowadzone są w różnych ośrodkach naukowych w Niemczech. Porównanie ich wyników z obserwacjami poczynionymi przez Uniwersytet w Jenie wykazało, że w Jenie firmy częściej niż w pozostałych regionach kraju stosują konta czasu pracy oraz niepełny wymiar czasu pracy [Kalveram, Schwandt, Frammann, 2005]. Według badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Zawodowych i Rynku Pracy (IAB) w 2005 r. pracownicy 54% niemieckich przedsiębiorstw odbierali nadgodziny w postaci czasu wolnego, co należy traktować jako formę rozliczania kont czasowych. Jednocześnie w całych Niemczech obserwuje się wzrost udziału przedsiębiorstw proponujących różne formy pracy w niepełnym wymiarze czasu – z 59% w 1999 r. do 72% w 2006 r. [Blankenburg, 2008]. W nieco mniejszym stopniu niż

Wykres 3. Rozpowszechnienie nietypowych form czasu pracy wśród niemieckich pracowników oraz ocena możliwości ich pogodzenia z życiem rodzinnym (% odpowiedzi pracowników)



* „Nieprzewidywalny” czas pracy obejmuje różne formy ruchomego czasu pracy, w których rozkład czasu pracy jest dostosowywany do aktualnych potrzeb firmy.

Źródło: Klenner, 2005, s. 211

w pozostałych regionach w Jenie wykorzystywany jest *job sharing*. Na terenie całych Niemiec 9,1% przedsiębiorstw stosuje tę formę elastycznego czasu pracy [Futer-Hoffman, Solbrig, 2003, s. 1-18 za Kalveram, Schwandt, Frommann, 2005]. Warto jest również zwrócić uwagę na rozwój w Niemczech pracy wykonywanej w domu w formie telepracy, która szczególnie silnie wzmacnia więzi rodzinne. W latach 1999 – 2005 udział pracujących w formie telepracy w ogólnej liczbie pracujących w Niemczech wzrósł z 6% do 12,6%, a więc dwukrotnie [Sadowska-Snarska, 2006, s. 28]. Natomiast badania z 2005 r. wykazały, że co piąte przedsiębiorstwo z Jeny stwarza pracownikom możliwość wykonywania pracy w domu w formie telepracy.

Oprócz form czasu pracy „przyjaznych” dla rodziców opiekujących się dziećmi istnieją także formy czasu wpływające niekorzystnie na funkcjonowanie rodziny, ponieważ

zajmują porę dnia czy dni tygodnia tradycyjnie przeznaczone na wspólne spędzenie czasu (np. wieczór, niedziela) [Klenner, 2005, s. 211]. Wykres 3 przedstawia opinię dwóch tysięcy niemieckich pracowników z 2003 r. na temat obecności nietypowych form czasu pracy w ich firmach oraz ocenę możliwości pogodzenia tych form z życiem rodzinnym. Najczęściej firmy zajmują swoim pracownikom soboty (45%) i wieczory (37%). Pracownicy uważają, że najtrudniejszy do pogodzenia z życiem rodzinnym jest „nieprzewidywalny” czas pracy (64%) oraz praca w niedzielę (52%). Z taką sytuacją spotkała się prawie 1/4 badanych pracowników.

Nawet formy elastycznego czasu pracy powszechnie uważane za skuteczne instrumenty wspierania równowagi praca-życie nie zawsze przynoszą oczekiwane skutki. Przykładem mogą być konta czasu pracy, które powinny umożliwić pracownikom wykorzystanie zgromadzonego na koncie nadmiaru czasu pracy do realizacji różnych celów życiowych, takich jak: wychowywanie dzieci, wypoczynek, szkolenia, a nawet wcześniejsze przejście na emeryturę. Dodatkową zaletą kont czasu pracy jest przekazywanie pracownikom co miesiąc takiego samego wynagrodzenia, niezależnie od ich aktualnego stanu konta [Strzezińska, 2004, s. 68]. Zapewnia to pracownikom stałe dochody również w czasie realizacji własnych celów pozazawodowych, wymagających ograniczenia czasu pracy. W rzeczywistości konta czasu pracy często są postrzegane przez przedsiębiorstwa jako narzędzie pozwalające elastycznie dostosowywać poziom zatrudnienia do wymagań rynku. Powoduje to, że pracownicy niektórych firm mogą odbierać przepracowane dodatkowe godziny tylko w okresie dogodnym dla firmy, na przykład w czasie spadku sprzedaży. Nieraz firmy zapisują niekorzystny dla pracowników sposób organizacji kont czasu pracy w zakładowych układach zbiorowych. Pewna niemiecka firma zawarła następujący zapis: „Przy znacznym przeniesieniu odpowiedzialności za czas pracy na zatrudnionych pracowników przedsiębiorstwo oczekuje, że osobiste potrzeby dotyczące czasu pracy będą zgodne z potrzebami firmy. Oznacza to, że w razie zaistnienia w firmie zwiększonego zapotrzebowania na pracę będzie możliwość rozbudowy nadgodzin na koncie, a przy braku pracy w firmie będzie możliwość zmniejszania liczby godzin na koncie” [Hildebrandt, 2004, s. 55-56]. Stosowanie kont czasu pracy może także oznaczać dla pracowników ryzyko:

- okresowego nadmiernego obciążenia – nawet powodującego negatywne konsekwencje zdrowotne,
- konfliktów przy planowaniu czasu pracy przez zespoły pracowników,
- negatywnego wpływu na rozwój kariery odmowy przez pracownika dodatkowych godzin pracy,
- pominięcia pracownika przy planach szkoleniowych z powodu dłuższej nieobecności w firmie,
- utraty zasobów kont czasowych [Hildebrandt, 2004, s. 55-56].

Pomimo opisanych mankamentów kont czasu pracy niemieccy pracownicy generalnie pozytywnie oceniają ten instrument przywracania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i pozazawodowym. W trakcie przeprowadzonych w 2003 r. badań opinii dwóch tysięcy niemieckich pracowników stwierdzono, że pracownicy firm, gdzie funkcjonowały konta czasowe z nadgodzinami, lepiej oceniali możliwość łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi niż pracownicy firm bez tych kont (różnica o 10 punktów procentowych). Firmy z kontami czasowymi, których pracownicy słabo oceniali możliwość harmonizacji pracy z obowiązkami rodzinnymi, najczęściej odgórnie sterowały czasem pracy, koncentrując się przede wszystkim na potrzebach firmy. Pracownicy wypowiedali się również, że korzystnie jest połączyć konta czasowe z czasem pracy uzgadnianym przez zespół [Klener, 2005, s. 211].

Efektywne stosowanie elastycznych form czasu pracy wymaga od firm umiejętności godzenia interesów firmy i potrzeb pracowników. Spotykana dość często dominacja interesów firm przy planowaniu czasu pracy może wynikać z niedostrzegania przez nie negatywnego wpływu braku równowagi praca-życie pracowników na jakość pracy oraz złego oszacowania korzyści z tytułu inwestowania w jej przywracanie. Dlatego cenne są inicjatywy podejmowane przez niektóre niemieckie firmy i ośrodki naukowe na rzecz rozwoju rachunku kosztów i korzyści związanych z funkcjonowaniem programu ochrony praca-życie. Umożliwiają one również ocenę wdrażania przez firmy elastycznych form czasu pracy. W ramach projektu badawczego „Model rachunku kosztów i korzyści polityki prorodzinnej” (*Modellrechnungen für Kosten und Nutzen einer familienorientierten Personalpolitik*), realizowanego przez 10 niemieckich i austriackich przedsiębiorstw oraz Bonner Forschungs- und Beratungsinstitut Work & Life, stworzono kalkulator korzyści i kosztów inwestycji prorodzinnych, z którego od 2004 r. przedsiębiorstwa mogą nieodpłatnie korzystać przez internet⁶. Na podstawie danych dotyczących firmy (liczba pracowników, struktura pracowników według płci i wieku, liczba dzieci i osób starszych, znajdujących się pod opieką pracowników itp.) oraz danych na temat stosowanych instrumentów równowagi praca-życie (np. telepracy) kalkulator dokonuje analizy korzyści i kosztów podjętych lub planowanych przez firmę działań [de Graat, 2005, s. 34]. Rysunek 1 przedstawia fragment strony internetowej z kalkulatora kosztów i korzyści, dotyczący analizy skutków wprowadzenia telepracy.

Podsumowanie

System czasu pracy przyjęty przez firmę w dużym stopniu determinuje możliwości zharmonizowania przez pracowników życia zawodowego i pozazawodowego. W Niemczech silny rozwój elastycznych form czasu pracy prowadzi do stopniowego zaniku tradycyjnych rozwiązań. Jednak w rzeczywistości zastosowanie w firmach elastycznych form czasu

Rysunek 1. Kalkulator kosztów i korzyści stosowania w firmie polityki prorodzinnej na przykładzie badania efektów telepracy

	A	B	C	D
1	Telepraca - szczegółowe badanie			
2		Liczba/Koszty	Zakupy/Przygotowanie	Bieżące koszty na rok
3	Liczba telepracowników			
4	Koszty specjalistycznego wyposażenia stanowisk pracy			
5	(nabycie komputera, faxu, telefonu itd.) na jednego telepracownika			-
6	Koszty telekomunikacji (instalacja ISDN,			
7	DSL, Router, inne oprogramowanie) na jedno miejsce pracy			
8	Pozostałe koszty nabycia/wyposażenia miejsca telepracy:			
9	Krzesło do biurka			
10	Biurko			
11	Oświetlenie			
12	Pozostałe wyposażenie			
13	Koszty ogólnozakładowe (na rok):			
14	Koszty komunikacji			
15	Proporcjonalny udział w czynszu			
16	Energia elektryczna, woda, ogrzewanie			
17	Koszty na program ochrony danych na 1 miejsce telepracy			

Źródło: opracowano na podstawie: [www.work-and-life.de/aktuelles/downland.php]

pracy przynosi różne skutki dla równowagi praca-życie pracowników. Stosunkowo dobrze chronione są interesy osób wychowujących dzieci. Rodzice, dzięki odpowiednim regulacjom prawnym, a także zrozumieniu ich problemów przez pracodawców, mają łatwy dostęp do pracy w niepełnym w wymiarze czasu pracy. Państwo niemieckie stworzyło odpowiednią podstawę prawną do stosowania przez firmy skróconego czasu pracy dla starszych pracowników. Pozytywnie oceniane jest przez wielu pracowników stosowanie kont czasu pracy. Jednak wiele niemieckich firm, koncentrując się na realizacji własnych interesów, nie dostrzega potrzeb pracowników. W takim wypadku stosowanie elastycznych form czasu pracy (np. pracy w sobotę i niedzielę, pracy w godzinach wieczornych, kont czasu pracy – z możliwością rozbudowy nadgodzin na koncie i ich odbioru w okresie dogodnym dla firmy) może stać się dla pracowników dodatkowym obciążeniem, oddziałującym negatywnie na równowagę praca-życie pracowników. Duży wpływ na zapobieganie takim sytuacjom mogą mieć niemieckie związki zawodowe – poprzez negocjowanie odpowiednich zapisów na temat stosowania elastycznych form czasu pracy

w układach zbiorowych. Na koniec warto wspomnieć o cennych niemieckich inicjatywach na rzecz rozwoju i upowszechniania rachunku kosztów i korzyści, związanych z funkcjonowaniem programów ochrony praca-życie. Być może pozwoli to niemieckim pracodawcom dostrzec, że elastyczne formy czasu pracy – poprzez poprawę warunków pracy – mogą pozytywnie wpływać na poprawę efektywności pracy.

Literatura

- Beckmann P., Engelbrech G. (2001), *Die schwierige Balance: Frauen zwischen Beruf und Familie*, „Personalführung”, Nr. 6.
- Blankenburg P. (2008), *Flexibilität. Arbeitszeit (-formen) im Wandel*, [www.berufundchance.fazjob.net].
- Engelbrech G. (2004), *Work-Life-Balancen. Konzepte, Aktivitäten und Erfahrungen in der Praxis*, „Fachbeiträge Personalführung”, Nr. 9.
- Erler G. (2005), *Work-Life-Balance für Fach- und Führungskräfte*, „Fachbeiträge Personalführung”, Nr. 1.
- Futer-Hoffman C., Solbrig J. (2003), *Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?*, „Iw-trends”, Nr. 4, [www.iwoconsult.de].
- Geibler R. (2007), *Společenstvo* [w:] P. Hinterder (red.), *Niemcy w świetle faktów i liczb*, [www.tatsacher-ueber-deutschland.de].
- de Graat E. (2005), *Familienbewusste Unternehmenspolitik ist kalkulierbar*, „Personalwirtschaft”, Nr. 5.
- Hildebrandt E. (2004), *Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen?*, „Personalführung”, Nr. 5.
- Hülkamp N. (2005), *Mütter – Fachkräfte im Wartestand*, „Personalwirtschaft”, Nr. 6.
- Kalveram A.B., Schwandt M., Frommann S. (2005), *Die Jenaer Unternehmensbefragung 2005, Ein Kooperationsprojekt des Zentrums für Familie und Alleinerziehende e.V. und des Lehrstuhls für Arbeits-, Betriebs- & Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena*, Jena, [www.familienzentrum-jena.de].
- Klenner Ch. (2005), *Balance von Beruf und Familie – Ein Kriterium guter Arbeit*, „WSI Mitteilungen”, Nr. 4.
- Knauth P. (2005), *Die Pausen der Älteren*, „Personalwirtschaft”, Nr. 6.
- Lukoschat H., Bessing N. (2005), *Work-Life-Balance für Führungskräfte: Schritte in Richtung auf einen Kulturwandel*, „Personalführung”, Nr. 4.
- Richter G. (2005), *Teilzeit – Optionen zur Arbeits- und Lebensgestaltung*, „Personalwirtschaft”, Nr. 6.
- Sadowska-Snarska C. (2006), *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu, Białystok.
- Strzezińska H. (2004), *Zarządzanie zasobami czasu pracy. Doświadczenia krajów europejskich*, IPiSS, Warszawa.

U r s z u l a F e l i n i a k – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Zajmuje się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wynagra-

dzania, równowagi praca-życie, rozwoju pracowników. Autorka publikacji i uczestniczka krajowych i międzynarodowych programów badawczych z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.