

Faisal Al Falahy*

ELASTYCZNY CZAS PRACY
JEGO EFEKTY, ZNACZENIE I PRZYSZŁY KSZTAŁT

1. Wstęp

Elastyczny czas pracy oznacza, że pracownicy mogą rozpoczynać i kończyć swoją pracę w różnych godzinach ale muszą przepracować odpowiednią ilość godzin w okresie rozliczeniowym, tj. w ciągu jednego dnia, tygodnia czy miesiąca. System ten okazał się udaną alternatywą od dawna ustalonego i sztywnego rozkładu dnia pracy. Należy jednakże pamiętać, że stanowi on stosunkowo nowe rozwiązanie w przemyśle i nową koncepcję w polityce kadrowej przedsiębiorstw oraz że znajduje się nadal w okresie eksperymentalnym, a jego postać dopiero się krystalizuje.

Rozwiązanie to wywiera wpływ zarówno na pracodawców, jak i pracowników oraz na całą gospodarkę narodową. W przypadku pracowników, wprowadzenie elastycznego czasu pracy przyczynia się do zwiększenia ich satysfakcji z wykonywanej pracy, wydajności oraz zmniejsza absencję i fluktuację kadr. Ponadto wywiera ono także wpływ na wysokość kosztów ponoszonych przez pracodawcę oraz powiększa jego zobowiązania społeczne w stosunku do pracowników¹.

Powszechnie uważa się, że wprowadzenie elastycznego czasu pracy stanowi dodatkową korzyść dla pracowników, która jednocześnie nie zwiększa kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo.

* Doktorant w Zakładzie Ekonomiki Pracy UŁ.

¹ B. H. H a r v e y, F. L u t h a n a, Flexitime and empirical analysis of its real meaning and impact, "Michigan State University Business Topics" 1979, t. 27, s. 36.

Każde przedsiębiorstwo może mieć własny rozkład czasu pracy w zależności od charakteru jego działalności i systemu ekonomicznego, w którym działa. Efektywność każdego rozwiązania w tym zakresie jest funkcją współpracy pracodawców i pracowników, mającej na celu dobro przedsiębiorstwa i pracowników w nim zatrudnionych.

2. Stosowanie elastycznego czasu pracy

Elastyczny czas pracy został po raz pierwszy wprowadzony w RFN w 1967 r. Zakłady MBB zastosowały ten system z chwilą przeprowadzenia się na nowe miejsce poza Monachium, kiedy stwierdzono, że pracownicy mają trudności z dojazdem do pracy na czas. Ruchomy czas pracy miał na celu złagodzić ten problem.

Obecnie ponad 5 mln pracowników, tj. około 20% zatrudnionych w Niemczech Zachodnich, pracuje według tego systemu. W Szwajcarii szacuje się, że 30% wszystkich robotników zatrudnionych w przemyśle pracuje w systemie elastycznego czasu pracy. Podobnie we Francji ich odsetek wynosi 20% całej siły roboczej. W Stanach Zjednoczonych system ten zaczęto wprowadzać na początku 1970 r., kiedy to kilka przedsiębiorstw takich jak Smith-Kline i Control Data zastosowało go po raz pierwszy. Trudno dzisiaj ustalić dokładną liczbę pracowników zatrudnionych według tego systemu w USA. Według jednych obliczeń sięga ona od 400 tys. do 6 mln, według innych - 10 mln. Jedno z badań wskazuje, że 12,8% pracowników w prywatnych przedsiębiorstwach i około 5,8% wszystkich zatrudnionych korzysta z jednej z form elastycznego czasu pracy. Prawdopodobnie od 2,5 do 3,5 mln pracowników było zatrudnionych w tym systemie w roku 1977, poza kilkoma milionami osób prowadzących własne przedsiębiorstwa, sklepy oraz samodzielnie kierownikami w przedsiębiorstwach, którzy stosowali swoje własne godziny pracy². Ze względu na dużą popularność tego rozwiązania należy oczekiwać dalszego wzrostu w najbliższej przyszłości.

² S. D. N o l l e n, V. H. M a r t o n, Alternative Work Schedules. Part. 1. Flexitime, New York 1978, s. 11.

3. Praktyczne aspekty stosowania elastycznego czasu pracy

Każdy dzień roboczy w systemie elastycznego czasu pracy składa się z tzw. czasu podstawowego i czasu elastycznego. W pierwszych godzinach elastycznego czasu pracy pracownicy mogą być obecni lub też nie. Ich obecność jednakże jest obowiązkowa w godzinach podstawowego czasu pracy. Inną ważniejszą cechą charakterystyczną tego systemu jest to, że pracownicy muszą przepracować wymaganą ogólną ilość godzin w pewnym okresie czasu (dzień, tydzień, miesiąc). Rozkład dnia pracy w tym systemie może przybrać jedną z form uwidocznionych na rys. 1.

a.	Elastyczne godziny pracy	Podstawowe godziny pracy	Elastyczne godziny pracy		
	6:00	10:00	14:30	17:30	
b.	Elastyczne godziny pracy	Podstawowe godziny pracy	Elastyczne godziny pracy		
	7:00	9:00	9:00	21:00	
c.	Elastyczne godziny pracy	Podstawowe godziny pracy	Elastyczne godziny pracy	Podstawowe godziny pracy	Elastyczne godziny pracy
	6:00	9:00	11:00	13:00	15:00 18:00

Rys. 1. Rozkład dnia pracy w systemie elastycznego czasu pracy

W celu zapewnienia odpowiednich możliwości przy wyborze godzin rozpoczynania i kończenia pracy można zastosować maksymalną rozpiętość czasu pracy obejmującą 12 lub nawet 16 godzin. Stopień elastyczności w danym systemie uzależniony jest od stopnia samodzielności, w którą wyposażeni są pracownicy oraz od ograniczeń narzuconych przez prawo czy też porozumienia zbiorowe.

Stosowane warianty elastycznego czasu pracy różnią się co do ogólnej liczby wymaganych godzin pracy i możliwości przepracowania większej czy też mniejszej liczby godzin. Elastyczność stosowanych rozwiązań jest dość znaczna i może przewidywać możliwość zmian w godzinach rozpoczynania i kończenia pracy w obrębie jakiegoś okresu czasu (tydzień lub miesiąc) czy też na stałe. Bardziej postępowy wariant daje pracownikom możliwość przenoszenia godzin pracy z jednego dnia, tygodnia, czy miesiąca na drugi. W

najbardziej elastycznych wariantach pracownicy mogą nawet opuszczać pracę w podstawowych godzinach pod warunkiem, że uzgodnią to z przełożonym. Warunkiem podstawowym jest zawsze przepracowanie wymaganej liczby godzin w obrębie okresu rozliczeniowego. W praktyce zdarza się jednakże, że przełożeni narzucają czasem godziny pracy, kiedy wymaga tego sytuacja w przedsiębiorstwie³.

4. Bariery we wprowadzaniu elastycznego czasu pracy

Wprowadzanie tego rozwiązania jest bardzo trudne w niektórych dziedzinach działalności gospodarczej. Są to np. zawody, w których pracownicy pozostają w bezpośrednim kontakcie z ludnością (kierowcy autobusów, służby awaryjne i bezpieczeństwa, pracownicy transportu i łączności, pielęgniarki, pracownicy handlu detalicznego i punktów usługowych). We wszystkich tych przypadkach konieczność obecności w miejscu pracy w określonych godzinach sprawia, że nie można zmieniać elastycznie godzin pracy. Odnosi się to także do tych stanowisk pracy, które wymagają stałego i skrupulatnego nadzoru. Dla przykładu, nie jest wskazane wprowadzanie elastycznego czasu pracy dla sekretarek, ponieważ na tym stanowisku pracy wymagana jest stała obecność pracownika pełniącego pieczę nad szeregiem różnych spraw. Z drugiej strony łatwiej jest wprowadzić elastyczny czas pracy dla maszynistek lub osób wykonujących inne czynności i pracujących samodzielnie. W innych rodzajach i systemach pracy stosowanie elastycznego czasu pracy nie jest możliwe i tak np. nie można wprowadzać go przy zmianowym systemie pracy, ponieważ poszczególne stanowiska muszą być stale obsadzone, a szybkość pracy kontrolowana jest przez maszyny. Uważa się także, że stosowanie tego rozwiązania jest niemożliwe w małych zakładach, chociaż brak dowodów na poparcie tej tezy.

Trudno jest także pogodzić elastyczny czas pracy z zajęciami wymagającymi stałego kontaktu i współpracy pracowników. Dobrym przykładem może tu być taśma montażowa⁴. Wymaga ona dodat-

³ R. T. G o l e m b i e w s k i, C. W. P r o e h l, A survey of the empirical literature on flexible workhours: character and consequences of a major innovation, *Academy of Management Review*, U3, 1978, s. 839-840.

⁴ H. G o l d b e r g - W e i n s t e i n, A comparison of three

kowego zatrudnienia pewnej liczby pracowników zastępujących osoby chore lub nieobecne w pracy, których ilość musiałaby wzrosnąć w przypadku wprowadzenia omawianego rozwiązania. W każdym razie, jeżeli rozważa się możliwość wprowadzenia elastycznych godzin pracy w systemie taśmy montażowej, niezbędne jest zapewnienie większej ilości gotowych komponentów.

5. Stosunek związków zawodowych do elastycznego czasu pracy

Europejskie związki zawodowe poparły system elastycznego czasu pracy z chwilą, kiedy wątpliwości co do słuszności tego systemu, podnoszone w wielu raportach, zostały rozwiane.

Badania przeprowadzone przez Nollena i Martina w Stanach Zjednoczonych w 1977 r. wykazały, że 17 organizacji związkowych grupuje jedynie 10 pracowników zatrudnionych w tym systemie⁵. Zjawisko to nie oznacza jednakże, iż związki zawodowe są przeciwno systemowi elastycznego czasu pracy. Wyłączenie z niego dużej liczby pracowników związane jest z charakterem ich pracy. I tak, pracownicy umysłowi stanowiący mniejszość pośród członków związków pracują częściej według tego systemu, podczas gdy nie obejmuje on pracowników fizycznych będących często członkami związków. Należy tutaj zaznaczyć, że związki nie domagały się wprowadzenia elastycznego czasu pracy zajmując stanowisko neutralne w tej sprawie, a decyzje o zastosowaniu tego systemu zapadają w wyniku negocjacji prowadzonych pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstw i pracownikami.

Zdarza się czasem, że związki zawodowe odnoszą się z nieufnością do tego rozwiązania, ponieważ zostało ono zaproponowane przez pracodawców oraz z tego powodu, że jego wprowadzenie stwarza szereg istotnych problemów, np. zakłócenia w organizacji zebrań związkowych podczas przerw obiadowych lub bezpośrednio po pracy. Problem ten został rozwiązany w Europie na drodze kompromisu pomiędzy pracownikami i kierownictwem przedsiębiorstw, w wyniku którego postanowiono utrzymać wspólne godziny przerw obiadowych i jednakowe godziny kończenia pracy w dniu zebrań związko-

alternative work schedules: flexible working hours, compact work week, and staggered work hours, New York 1972, s. 12.

⁵ N o l l e n, M a r t o n, o p. cit., s. 41.

wych. Jeszcze inni twierdzą, że elastyczny czas pracy prowadzi w niektórych przypadkach do zwiększenia dziennego wymiaru godzin pracy a także intensywności pracy. Spotyka się tutaj opinie, że na systemie tym skorzystali wyłącznie pracodawcy. W związku z tym, ponieważ czas pracy uległ wydłużeniu i zwiększyła się jej intensywność, należy podnieść płace.

Zanim związki zaaprobuja ten system, muszą przekonać się o jego zaletach z punktu widzenia pracowników. Muszą upewnić się, że wprowadzenie tego rozwiązania będzie pozostawione do uznania pracowników a nie pracodawców oraz że nie będzie ono miało negatywnego wpływu na ideę 8-godzinnego dnia pracy. Nie powinien on także zmniejszyć możliwości dodatkowych zarobków stwarzanych przez pracę w godzinach nadliczbowych⁶.

Biorąc pod uwagę fakt, że system ten istnieje i jest coraz częściej stosowany należy oczekiwać, że związki zawodowe zostaną czynnie włączone do planowania podobnych rozwiązań. Powinny one wykorzystać swoją siłę przetargową i uzyskać gwarancje, że poszanowane będzie prawo dokonania wyboru przez samych pracowników, a w przypadku wzrostu wydajności pracy w wyniku wprowadzenia elastycznego czasu pracy zyski zostaną sprawiedliwie podzielone między pracodawców i pracowników.

6. Oddziaływanie elastycznego systemu czasu pracy na pracowników

a) Skutki pozytywne

Pierwszym pozytywnym skutkiem jest zmniejszenie czasu potrzebnego na dojazd do pracy poprzez unikanie godzin szczytu w komunikacji oraz większy komfort podróży. W tym miejscu można by wspomnieć, że pracownicy zatrudnieni w stałych godzinach pracy docierają do miejsca pracy często zmęczeni i pod wrażeniem obawy, że mogą spóźnić się ze względu na złą pogodę czy też tłok w środkach komunikacji. To uczucie frustracji usuwa wprowadzenie oma-

⁶ J. L. Zalusky, Alternative work schedules: a labor perspective, "College and University Personnel Association Journal" 1977, t. 78, s. 54.

wianego rozwiązania, a sami pracownicy przybywają do pracy bardziej zrelaksowani⁷.

Pośród różnych zalet elastycznego czasu pracy można wymienić możliwość doksztalcania się pracowników, spędzanie większej ilości czasu z rodzinami i dziećmi⁸ (bez konieczności uciekania się do "zwolnień chorobowych"), załatwienia całego szeregu spraw, odwiedzania przyjaciół, relaks czy robienie zakupów (czasem poprzez wydłużanie przerwy obiadowej). Należy tu wspomnieć także o możliwości lepszego zajęcia się dziećmi przez matki⁹. Ludzie w wieku przedemerytalnym mogą zająć się działalnością społeczną czy też kultywowaniem zamiłowań, które będą kontynuowane po przejściu na emeryturę. Innymi słowy, pracownicy zatrudnieni w tym systemie mogą lepiej zaspokajać osobiste potrzeby oraz wykorzystać przerwy w pracy na odpoczynek i regenerację sił. Podobnie pracownicy niższego szczebla uzyskują większą swobodę, która przedtem była wyłączną demoną personelu kierowniczego.

Należy także pamiętać o tym, że poszczególni pracownicy mogą mieć odmienny "zegar biologiczny" i tak niektórzy z nich funkcjonują lepiej wcześniej rano a inni w godzinach późniejszych. Elastyczne godziny pracy pozwalają na uwzględnienie tych odmienności biologicznych¹⁰.

b) Skutki negatywne

Określenie negatywnego oddziaływania elastycznego czasu pracy na pracowników w sposób jednoznaczny jest bardzo trudne. Dla przykładu, pracownicy piastujący funkcje kierownicze stwierdzają, że nowy system zwiększa ich odpowiedzialność za pozostałych pracowników, co sprawia, że godziny ich pracy ulegają wydłużeniu. Taka sytuacja oznacza dla nich utratę tej swobody, którą posiadali poprzednio, kiedy to mogli dostosować swoje godziny pracy do

⁷ G. R e i n e t t, Let's not be so unbedding on flexible working hours, "Industrial Management" styczeń 1981.

⁸ R. A. W i n e t t, M. S. N e a l e, Result of experimental study on flexitime and family life, "Monthly Labor Review" 1980, t. 13, s. 29.

⁹ A. R. C o h e n, H. G a d o n, Alternative work schedules, integrating individuals and organizational needs, New York 1978, s. 29.

¹⁰ S. D. N o l l e n, Does flexitime improve productivity? "Harvard Business Review" 1979, t. 57, nr 5, IX-X, s. 16.

potrzeb przedsiębiorstwa. W związku z tym niektórzy z nich mogą sprzeciwiać się rozszerzaniu tej swobody na wszystkich pracowników.

System ten wymaga jednocześnie obecności niektórych pracowników w ciągu 8-godzinnego dnia pracy i dlatego też np. pracownicy biurowi, którzy muszą przepracować pełen wymiar godzin nie będą chcieli zaakceptować faktu, że inni pracują mniej¹¹. Pracownicy przychodzący i wychodzący z pracy w różnych godzinach rannych i popołudniowych mogą ponadto przeszkadzać innym w pracy, ponieważ z pewnością część pracowników nie zaakceptuje nowego systemu.

Poczucie alienacji może zrodzić się np. u pracowników fizycznych, którym nie pozwoli się na korzystanie z elastycznych godzin pracy ze względu na brak zaufania kierownictwa do nich¹². Dlatego też przy wprowadzaniu tego rozwiązania należy pamiętać o konieczności uwzględnienia nie tylko pracowników umysłowych, ale także fizycznych. Poprawi to niewątpliwie atmosferę w zakładzie pracy, ponieważ wszyscy pracownicy będą czuli się jednakowo odpowiedzialni za efektywne funkcjonowanie ich zakładu.

7. Wpływ elastycznego czasu pracy na przedsiębiorstwa

a) Skutki pozytywne

System ten można wprowadzać w tych przedsiębiorstwach, gdzie nie jest wymagana obecność wszystkich pracowników przez cały czas ich pracy. Dlatego też przedsiębiorstwo może ustalić minimalną liczbę pracowników, którzy powinni być na swoich stanowiskach w danym okresie czasu. Pozwoli to na wydłużenie godzin pracy zakładu bez zwiększania ilości godzin przepracowanych przez poszczególnych pracowników. Inną korzyścią dla przedsiębiorstwa będzie pełniejsze wykorzystanie maszyn i urządzeń.

Niektóre stanowiska pracy charakteryzują się nasilaniem i spadkiem intensywności pracy. W ramach elastycznego czasu pracy można będzie zapewnić lepszą obsługę stanowisk w godzinach nasilenia pracy, zatrudniając mniejszą liczbę osób w okresach spadku

¹¹ O. P. Kramer, "Flexible working hours," "Journal of Systems Management" 1978, t. 29, s. 21.

¹² Zalusky, op. cit., s. 55.

intensywności pracy. Takie rozwiązanie stwarza korzystne możliwości dla przedsiębiorstw, które w ten sposób będą mogły wypełnić napięte zadania produkcyjne nie zwiększając stanu zatrudnienia. Ponadto wprowadzenie takiego rozwiązania może przyciągnąć do przedsiębiorstwa innych pracowników wykwalifikowanych ze względu na swobodę, którą zapewnia elastyczny rozkład dnia pracy. Z drugiej strony, zmniejszona fluktuacja kadr oznacza, że przedsiębiorstwo będzie w stanie utrzymać pracowników z dużym doświadczeniem i wysokimi kwalifikacjami przez dłuższy czas.

Przeprowadzone badania wykazały silne związki pomiędzy systemem elastycznego czasu pracy a takimi czynnikami jak absencja, fluktuacja załogi, spóźnienia, koszty pracy po godzinach, wydajność pracy czy też morale załogi. Ze względu na duże znaczenie tych czynników dla przedsiębiorstwa zostaną one omówione poniżej.

A b s e n c j a. Pracownicy zatrudnieni w nowym systemie mogą np. załatwiać wizyty u lekarza lub dentysty, a także inne swoje sprawy bez zwalniania się z pracy na cały dzień. W niektórych przedsiębiorstwach stwierdzono, że absencja radykalnie zmalała w wyniku wprowadzenia elastycznego czasu pracy. Na przykład badania przeprowadzone w korporacji BEROL wykazały 50% lub wyższy spadek absencji pośród pracowników¹³. Inne przedsiębiorstwa zanotowały mniejszy spadek absencji.

Tym niemniej należy podkreślić, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie stwierdziło zwykłej absencji w wyniku wprowadzenia omawianego systemu. Ogólnie rzecz biorąc można powiedzieć, że ponieważ system ten daje pracownikom możliwość zbilansowania godzin pracy i godzin wolnych, należy spodziewać się poprawy poczucia samodzielnności wśród pracowników, zmniejszenia przypadków zachorowań i co za tym idzie zwolnień chorobowych oraz lepszego zaangażowania w wykonywaną pracę. A to prowadzi już do spadku absencji.

S p ó ź n i e n i a. Elastyczny system godzin pracy eliminuje spóźnienia, ponieważ pracownicy muszą odrobić wszelkie "spóźnienia". Wiele badanych przedsiębiorstw uważa, że system ten znacznie obniżył straty spowodowane spóźnieniami. W Hewlett Packard 81% badanych kierowników i pracowników niższych szczebli jest zda-

¹³ D. J. P e t e r s o n, Flexitime in the United States: the lesson of experience, "Personnel" 1980, I-II, s. 25.

nia, że system ten wywarł korzystny wpływ na liczbę spóźnień¹⁴. Inne przedsiębiorstwa wykazywały nieznaczny spadek liczby spóźnień. W każdym razie można stwierdzić, że system elastycznego czasu pracy nie wywiera żadnego negatywnego wpływu na liczbę spóźnień.

F l u k t u a c j a k a d r. Ogólnie stwierdza się, że rozwiązanie to stanowi duży bodziec dla pracowników i dlatego chętnie podejmują pracę w zakładach stosujących to rozwiązanie. Jednakże jego oddziaływanie na poziom fluktuacji kadr było mniejsze niż w przypadku innych korzystnych zjawisk wywołanych wprowadzeniem tego systemu. Zapewne jest to spowodowane działaniem wielu ważniejszych czynników wpływających na decyzję pozostania w danym przedsiębiorstwie. Na przykład First National Bank of Boston podaje, że fluktuacja zmalała tylko o 0,1% w ciągu pierwszych 12 lat po wprowadzeniu elastycznego czasu pracy.

K o s z t y p r a c y w g o d z i n a c h n a d l i c z b o w y c h. Badania przeprowadzone w kilku przedsiębiorstwach wykazały spadek w kosztach pracy w godzinach nadliczbowych. W State Street Bank w Bostonie koszty te zmalały z 38 558 dolarów do 21 115 dolarów w badanym okresie¹⁵. Zniżkę tych kosztów o 20% stwierdzono w Smith-Kline Corporation, a w US Geological Survey 23% personelu kierowniczego potwierdziło znaczny spadek kosztów.

W y d a j n o ś ć p r a c y. Wpływ omawianego systemu na wydajność pracy zostanie omówiony szczegółowo w dalszej części artykułu.

M o r a l e z a ł o g i. System elastycznego czasu pracy stanowi nowatorskie rozwiązanie pozwalające podbudować poczucie godności pracowników oraz zwiększyć ich satysfakcję z wykonywanej pracy nie powodując żadnych dodatkowych kosztów dla przedsiębiorstwa. W Metropolitan Life Insurance zanotowano poprawę morale personelu; w Control Data Corporation 85% wszystkich pracowników przyznało, że ich morale wzrosło po wprowadzeniu elastycznego czasu pracy. Podobnie w Smith-Kline Corporation 85% personelu kierowniczego stwierdziło wzrost morale u swoich pracowników¹⁶.

¹⁴ Tamże, s. 27.

¹⁵ H. G. Heneman II, D. P. Schwab, Perspective on personnel, human resources management, New York 1978, s. 308.

¹⁶ Tamże.

b) Skutki negatywne

Niektórzy pracodawcy są zdania, że pozwalanie pracownikom na przychodzenie do pracy i jej opuszczanie w godzinach najbardziej wygodnych dla nich może prowadzić do anarchii w produkcji i wzrostu jej kosztów. Z punktu widzenia pracodawców korzyści płynące z tego systemu są mniejsze niż straty, które on przynosi. Jego stosowanie pociąga za sobą konieczność starannego planowania zadań oraz w związku z tym zatrudnienia wysoko kwalifikowanego personelu nadzoru. System ten wymaga np. planowania zadań z wyprzedzeniem, tak że pracownicy przychodzący do pracy wcześniej lub zostający do późnych godzin mają jakieś konstruktywne zajęcia. Należy także planować pracę w dniach, w których przewidywana jest ewentualna mniejsza frekwencja oraz zapewnić pomoc personelu pomocniczego, np. sekretarek, przez większą liczbę godzin. Może to prowadzić do zwiększenia kosztów przedsiębiorstwa oraz do sporów wśród pracowników, np. co do obsady dni przedświątecznych itd. Aby podołać nowym zadaniom pracownicy nadzoru muszą osiąść odpowiednio wyższe umiejętności. Innym minusem są np. dodatkowe koszty związane z eksploatacją budynków przez dłuższy wymiar czasu. Straty te można jednak nadrobić wcześniej wspomnianymi korzyściami.

Ogólnie można stwierdzić, że system elastycznych godzin pracy wiąże się z większym stopniem samokontroli pracowników i większym zaufaniem do nich ze strony nadzoru. Nie oznacza to jednakże redukcji tych pracowników, którzy zostają obarczeni nowymi zadaniami. Jego stosowanie pociąga za sobą także konieczność prowadzenia ścisłego rejestru przepracowanych godzin, co jest szczególnie istotne kiedy istnieje możliwość przenoszenia godzin pracy z jednego dnia na drugi lub z jednego okresu obliczeniowego na drugi, co będzie omówione poniżej.

8. Społeczne aspekty elastycznego czasu pracy

Usprawnienie ruchu ulicznego i komunikacji dzięki unikaniu nadmiernego zagęszczenia może przynieść znaczne oszczędności w zużyciu paliw, sprzętu oraz przyczynić się do zmniejszenia liczby wypadków drogowych. W miejscowości Winterthur w Szwajcarii,

gdzie 60% pracowników korzysta z tego systemu, stwierdzono znacznie mniejsze obciążenie autobusów i pociągów oraz wydłużenie ich okresu eksploatacji. System ten jest z tych samych powodów popierany przez władze miejskie w Baltimore i San Francisco.

Z punktu widzenia pasażerów i pracowników równie ważny jest aspekt psychologiczny, tj. mniejsze napięcie nerwowe związane z obawą przed spóźnieniem czy też samo oddziaływanie tłumu na psychikę ludzką.

Można w tym kontekście wspomnieć także o ułatwionym procesie zakupów w handlu detalicznym, gdzie część osób będzie dokonywała swoich zakupów w godzinach rannych a część w godzinach wieczornych. Są to tylko niektóre aspekty szerszego oddziaływania systemu elastycznych godzin pracy na życie społeczeństwa.

9. Wpływ elastycznego systemu czasu pracy na poziom wydajności

Najważniejszym celem stojącym przed przedsiębiorstwem jest podniesienie wydajności pracy. Powiązania między elastycznym systemem czasu pracy a wydajnością pracy na terenie Stanów Zjednoczonych są trudne do prześledzenia ze względu na fakt, że system ten objął zasadniczo pracowników umysłowych, a w znacznie mniejszym stopniu pracowników fizycznych i stąd brak niezbędnych danych.

Uważa się jednak, że rozwiązanie to może przyczynić się do wzrostu wydajności pracy poprzez zastępowanie nadzoru nad pracownikiem jego większym zakresem samokontroli¹⁷. Ponadto system ten wprowadza wiele zmian w organizacji przedsiębiorstwa i w dziedzinie stosunków międzyludzkich. Poprawiają się stosunki pomiędzy kierownictwem a pracownikami, powiększa się udział pracowników w decyzjach dotyczących ustalania rozkładu dnia pracy. Robotnicy opanowują dodatkowe umiejętności, ponieważ muszą zastępować innych w czasie ich nieobecności lub choroby. Wydajność pracy może także wzrosnąć w wyniku lepszego rozłożenia zadań wewnątrz przedsiębiorstwa. Zadania, które wymagają dużego wysiłku i intensyw-

¹⁷ S. D. N o l l e n, What is happening to flexitime, flexitour, gliding time, the variable day? Across the Board 1980, s. 11.

nej pracy mogą być wykonywane w podstawowym czasie pracy, natomiast inne wymagające zastanowienia i spokoju - na początku lub pod koniec dnia pracy. Koszty związane z rozpoczynaniem i kończeniem pracy będą także mniejsze, jeżeli pracownicy będą przybywali do miejsca pracy i opuszczali je indywidualnie lub w mniejszych grupach, co przyspiesza poszczególne czynności i zapewnia ich większą harmonijność.

Badania przeprowadzone w dwóch zakładach produkujących zegarki w Szwajcarii wykazały 5-7% wzrost wydajności pracy po wprowadzeniu tego systemu. Bardzo istotne jest to, że pracownicy zatrudnieni w tradycyjnym systemie kończą pracę w ściśle określonym momencie bez względu na to, jak zaawansowany jest proces produkcji czy montażu. Powoduje to znaczne straty m. in. czasu, związane ze zdawaniem wolnych części oraz pobieraniem ich następnego dnia¹⁸. Pracownicy zatrudnieni w nowym systemie kontynuowali montaż aż do zakończenia rozpoczętych operacji. Odnosi się to też do innych gałęzi produkcji. I tak np. w jednym z kanadyjskich przedsiębiorstw elektronicznego przetwarzania danych stwierdzono 6% wzrost wydajności pracy w ciągu pierwszego roku od chwili wprowadzenia systemu ruchomych godzin pracy.

Poprawę wydajności można także osiągnąć poprzez usprawnienie metod pracy i zarządzania, co już zostało wcześniej wspomniane.

Przeciętny wzrost wydajności pracy mierzony wielkością produkcji na jednego robotnika wyniósł 12%, przy czym w przeważającej części badanych przypadków wzrost ten wahał się od 5 do 15%. 14 programów badawczych zakończonych kilka lat temu, które objęły 10 000 pracowników i 500 osób nadzoru wykazało, że średnio 45% pracowników potwierdziło wzrost ich wydajności pracy¹⁹. W przypadku pracowników nadzoru proporcja ta była o 7-15% niższa niż pośród robotników.

System elastycznego czasu pracy przyczynia się do obniżki kosztów przedsiębiorstwa ponoszonych z tytułu płatnej nieobecności pracownika, przestoju maszyn itd. Jego wprowadzenie może przyczynić się do obniżki kosztów produkcji oraz zwiększyć efektywność wkładu pracy, co ma bezpośredni wpływ na wydajność. W 18 badaniach, które przeprowadzono ostatnio i które objęły 445 jed-

¹⁸ C o h e n, G a d o n, op. cit., s. 40.

¹⁹ N o l l e n, Does flexitime..., s. 12.

nostek gospodarczych o różnym profilu działalności (przemysł elektroniczny, przedsiębiorstwa transportowe, banki i urzędy rządowe) stwierdzono, że średnio 48% respondentów potwierdziło wzrost wydajności.

Według informacji zamieszczonej w Harvard Business Review w 1979 r.²⁰ dane przedstawione przez kierownictwo poszczególnych przedsiębiorstw odnośnie do wpływu elastycznego czasu pracy na wydajność mogą być zawyżone. Tym niemniej, jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że na wydajność pracy ma wpływ bardzo dużo innych czynników, trudno będzie określić, w jakim stopniu poprawa wydajności została spowodowana wprowadzeniem elastycznego czasu pracy. Ważne jest tutaj spostrzeżenie, że wydajność pracy nie zmalała po wprowadzeniu elastycznego czasu pracy oraz że wzrostu wydajności pracy nie można stwierdzić wcześniej niż przynajmniej w 12 miesięcy po wprowadzeniu tego rozwiązania.

10. Problemy związane z wprowadzaniem elastycznego czasu pracy i ich rozwiązywanie

Podstawowy dylemat, który powstaje w wyniku zastosowania elastycznego czasu pracy, to straty ponoszone przez pracowników z tytułu utraty dodatkowego wynagrodzenia za godziny nadliczbowe. Zgodnie z wieloma przepisami takimi jak Fair Labor Standard Act, Walsh-Healey Act, Contract Work Hours i Safety Standards Act²¹ pracownikom zatrudnionym w tradycyjnym systemie godziny pracy przysługuje rekompensata za pracę w wymiarze ponad 8 godzin dziennie lub 40 godzin tygodniowo (150% stawki). Konflikt pomiędzy wymogami stawianymi przez przepisy dotyczące płacy za godziny nadliczbowe i możliwością przenoszenia godzin pracy z jednego dnia lub tygodnia na drugi (według elastycznego czasu pracy) sprawia, że niektóre przedsiębiorstwa pozbawiają pracowników możliwości dodatkowego zarobku nie pozwalając im pracować więcej niż 40 godzin tygodniowo. Takie podejście pracodawców spotkało się z dezaprobatą związków zawodowych. Problem ten może być rozwiązany,

²⁰ Tamże, s. 18.

²¹ C. S w a r t, Flexitime's debit and credit options, "Harvard Business Review" 1979, t. 57, s. 10.

jeżeli pracodawcy zaprzestaną prowadzenia swojej agresywnej polityki w dziedzinie godzin nadliczbowych szczególnie wtedy, kiedy dodatkowe wynagrodzenie stanowi niezbędny środek pokrywania rosnących kosztów utrzymania.

Oczywiście w przypadku pracowników zatrudnionych w systemie elastycznego czasu pracy należy zapewnić możliwość przenoszenia godzin pracy na inny dzień, tydzień czy miesiąc - jak to ma miejsce w Europie - gdyż bez tej możliwości system ten przestanie być atrakcyjny.

W tych przypadkach kiedy jest to podyktowane interesem przedsiębiorstwa, kierownictwo czasem próbuje narzucić (pośrednio) inny rozkład godzin pracy, który pracownicy "powinni" zaakceptować. Tego rodzaju przymus nie pojawi się w przedsiębiorstwach posiadających silne organizacje związkowe. Należy się jednak spodziewać, że może to stworzyć poważny problem z chwilą powszechnego stosowania systemu elastycznego czasu pracy.

Inny ważny problem, który pojawia się w tym systemie to "nadrabianie" godzin pracy. Jest zrozumiałe, że pracownicy powinni odrobić wszelkie brakujące godziny pracy i tutaj pojawia się uczucie niezadowolenia w przypadku np. wizyt u lekarza, ponieważ w tradycyjnym systemie zwalnianie pracowników w takim celu było całkiem naturalne. Problem ten można by rozwiązać rozróżniając usprawiedliwione i nieusprawiedliwione przyczyny nieobecności. Takie rozwiązanie oznacza, że w pewnych przypadkach pracownicy nie będą musieli nadrabiać opuszczonych godzin pracy, przy czym przedsiębiorstwa musiałyby wypłacać dodatkowe wynagrodzenie za godziny nadliczbowe.

Można się spodziewać, że zmiana stosunku do pracy w nowym systemie spowoduje, że pracownicy spontanicznie będą decydowali się na pozostanie dłużej w miejscu pracy, aby np. dokończyć rozpoczętą pracę. Pozbawienie ich możliwości uzyskania rekompensaty za dodatkową pracę może odbić się generalnie na wydajności ich pracy. Dlatego też powstaje konieczność wynagradzania dodatkowego wkładu pracy.

Problem obsadzania stanowisk pracy jest bardzo ważnym zagadnieniem, szczególnie w tych przypadkach, gdzie praca jednej osoby pociąga za sobą obecność innych pracowników. Może on być rozwiązany przez samych pracowników drogą systemu rotacyjnego i wzajemnych zastępstw na stanowiskach pracy. Każdy wydział powi-

nien zapewnić minimalną obsadę stanowisk pracy poza podstawowymi godzinami łącznie z przerwami obiadowymi i dniami kiedy pracownicy zechcą wziąć "wolne". Jeżeli sprawy tej nie będzie można załatwić na zasadzie dobrowolności, kierownictwo może wprowadzić obowiązkowe godziny rozpoczynania pracy, aby zapewnić jednakowe szanse dla wszystkich. Te i inne problemy związane z realizacją systemu elastycznego czasu pracy zostaną załatwione, jeżeli powoła się koordynatorów, którzy ustalą rozkład dnia pracy korzystny dla wszystkich zainteresowanych stron, np. poprzez zwoływanie zebrań z udziałem pracowników i personelu nadzoru.

Pracownicy nadzoru mogą, z kolei, obawiać się utraty kontroli nad pracownikami i zmniejszenia swojego autorytetu. Niewątpliwie ich zadania ulegną zmianie i konieczny będzie większy wysiłek w dziedzinie planowania i synchronizacji ich rozkładu godzin pracy z godzinami pracy podporządkowanych im pracowników. Stąd konieczność ich dodatkowego przeszkolenia. Ponadto mogą oni obawiać się obniżenia produkcji, zamieszania wynikającego z braku ich nadzoru w pewnych godzinach pracy itd.²² Wymaga to lepszego opanowania powierzonych im zadań i większej dozy zaufania dla pracowników w warunkach ich pracy bez intensywnej kontroli.

Sprawa określenia ogólnej liczby godzin, którą winien przepracować każdy pracownik w systemie tradycyjnym jest dość łatwa. Z drugiej strony, elastyczny czas pracy i możliwość przeniesienia godzin pracy na inne dni powodują dodatkowe trudności w obliczaniu godzin pracy. Inny problem związany jest z koniecznością stemplowania kart pracy, co dla wielu pracowników w systemie elastycznego czasu pracy jest poniżające, ponieważ uważają, że trudno pogodzić to z duchem całego systemu, a szczególnie z zasadą samokontroli pracowników i większym zaufaniem, którym ich obdarzono. Lepszym rozwiązaniem byłaby tu wzajemna kontrola pracowników ponieważ wszyscy oni zainteresowani są utrzymaniem tego systemu. Rejestracja czasu pracy może być usprawniona poprzez modyfikację metody odnotowywania przepracowanych godzin i większe poleganie na innych pracownikach, że nie dopuszczą do pogorszenia dyscypliny pracy.

²² R. L. Higher, J. R. Handly, Supervision: that weak link in flexible work scheduling? "The Personnel Administrator" 1975, I, s. 26.

Wyniki wielu badań dotyczących wpływu elastycznego czasu pracy na różne zjawiska można by zakwestionować. W wielu badaniach nie przeanalizowano oddziaływania tego systemu przy pomocy grup kontrolnych. W innych nie wykorzystano danych zgromadzonych przez poszczególne przedsiębiorstwa. W jeszcze innych pominięto niektóre ważne aspekty elastycznego czasu pracy. Brak też dogłębnej analizy sytuacji przed wprowadzeniem tego rozwiązania i po jego wprowadzeniu. Stąd też trudno wyciągnąć bardziej ogólne wnioski na podstawie wyników dotychczasowych badań.

11. Perspektywy stosowania elastycznego czasu pracy

Jest bardzo prawdopodobne, że w przyszłości elastyczny czas pracy będzie powszechnie stosowany. W stosunkowo krótkim czasie objął on bardzo znaczną część pracowników. Według jednej z prognoz do końca lat osiemdziesiątych ok. 25-30% wszystkich pracowników będzie zatrudnionych w tym systemie.

Warto w tym miejscu podkreślić, że jedna z prognoz amerykańskich przewiduje znaczne niedobory pracowników umysłowych w latach osiemdziesiątych, co nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek większej elastyczności w dziedzinie godzin pracy. Może to przyciągnąć do przedsiębiorstw osoby emerytowane z odpowiednimi kwalifikacjami oraz innych pracowników gotowych pracować w niepełnym wymiarze godzin. Wiele z nich może zdecydować się na powrót do biura i pracę w nowym systemie²³.

Niewątpliwą zaletą elastycznego czasu pracy jest szansa rozwoju osobowości pracownika, którą system ten stwarza. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w obliczu przemian zachodzących w systemie partycypacji pracowniczej w procesach decyzyjnych, który nasila się w ostatnich latach. Stąd też programy doskonalenia zawodowego, zaspokajania podstawowych potrzeb społecznych pracowników i lepszego rozplanowania ich rozkładu godzin pracy. Trzeba jednakże pamiętać, że system elastycznego czasu pracy nie może stanowić panaceum na wszystkie bolączki przedsiębiorstwa, a jego wprowadzenie nie jest jednoznaczne z e-

²³ J. W. N u g e n t, Temporary office workers need flexible schedules, "The Office" 1980, t. 91, s. 102.

eliminacją wielu ujemnych aspektów działalności wielu przedsiębiorstw.

Postęp technologiczny zapewne ułatwi stosowanie tego rozwiązania na szerszą skalę i usunie wiele barier organizacyjnych. Zdaniem wielu naukowców i ekspertów doświadczenie praktyczne ze stosowaniem systemu elastycznego czasu pracy wykazuje, że wiele argumentów krytycznych adresowanych pod jego adresem nie ma podstaw.

Faisal Al Falahy

THE EFFECT AND SIGNIFICANCE OF FLEXTIME AND ITS PERSPECTIVE TREND

The article discusses the concept of flexitime, different solutions in its application and practical implications of its introduction. It is based primarily on the United States' experience in this area although the author also quotes examples from other countries.

The author analyzes the attitude of employers, employees, and trade union to this relatively novel solution in the field of working hours. The attempt has also been made at assessment of its impact on individuals, organizations, and society. Both positive and negative effects of flexitime are taken into account. Another very important aspect of its application is its impact on labour productivity, hence a more detailed analysis of this problem.

The article ends with presentation of flexitime problems and their possible solution followed by description of perspective trends in its application.