

*Krzysztof Nyklewicz\**

**ROZWÓJ INDYWIDUALNYCH KONT CZASU PRACY  
W NIEMCZECH I ICH ZNACZENIE  
DLA STABILIZACJI ZATRUDNIENIA**

**WPROWADZENIE**

W porównaniu z wieloma państwami europejskimi poziom zatrudnienia w Niemczech w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego nie tylko nie obniżył się, lecz nawet lekko wzrósł. Ten nieoczekiwany rozwój sytuacji na niemieckim rynku pracy należy przypisać strategiom dostosowawczym przedsiębiorstw, które były realizowane poprzez wprowadzenie elastyczności zewnętrznej i wewnętrznej w zakresie zatrudnienia i czasu pracy, a mianowicie polegające na utrzymywaniu dotychczasowego składu załóg z jednej strony oraz na redukcji czasu pracy z drugiej. Szczególnie szybkie i trafne decyzje o zastosowaniu instrumentów elastyczności wewnętrznej, zwłaszcza o wprowadzeniu pracy skróconej i wykorzystaniu indywidualnych kont czasu pracy, pozwoliły uniknąć masowych zwolnień, a co za tym idzie nagłego wzrostu bezrobocia.

Sukces w tym wypadku ma rzeczywiście wielu ojców, ponieważ jego osiągnięcie było konsekwencją zarówno interwencyjnej polityki państwa, jak też współpracy pracodawców ze związkami zawodowymi. Ten nowy model udanej kooperacji, choć dzisiaj trudno jeszcze ocenić czy w takim właśnie kształcie zamierzonej, stanowił ważny punkt wyjścia do rozwoju skutecznych instrumentów antycykliczej polityki rynku pracy. Przedstawiony w niniejszym artykule tok wywodów zmierza do potwierdzenia tezy, że jednym z takich instrumentów są w Niemczech indywidualne konta czasu pracy.

---

\* Dr, Katedra Polityki Społecznej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

## ROZWÓJ I KLASYFIKACJA INDYWIDUALNYCH KONT CZASU PRACY W NIEMCZECH

Początki wprowadzania indywidualnych kont czasu pracy<sup>1</sup> w Niemczech sięgają lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to wdrażano nowe regulacje zmieniające dotychczas obowiązujący model w zakresie standardowego czasu pracy. Konieczność zmian podyktowana była trudnościami komunikacyjnymi osób dojeżdżających do pracy. Aby w części złagodzić powstałe w ten sposób negatywne skutki zakłóceń w pracy, zniesiono przymus punktualnego rozpoczynania pracy o jednakowej porze przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Był to pierwszy krok w kierunku uelastycznienia czasu pracy, wymagał jednak precyzyjniejszej kontroli i rejestracji przepracowanych godzin. Instrumentem umożliwiającym ich ewidencję były ruchome konta czasu pracy traktowane dzisiaj jako pierwotna forma tego rodzaju kont w ogóle. Wprowadziły one podstawową zasadę zmiennego podziału czasu pracy (w różnych porcjach), co pozwoliło rozluźnić konstytutywną dla normalnego czasu pracy tożsamość rzeczywistego i uzgodnionego w ramach umów zbiorowych przeciętnego czasu pracy. Utrzymywały one różnicę między tymi dwiema wielkościami jako saldo dodatnie lub ujemne, przez co ich funkcjonowanie podobne było do konta bankowego, z jedną zasadniczą różnicą, z tą mianowicie, że jego wyrównanie musiało nastąpić w ściśle zdefiniowanym okresie, tzw. okresie rozliczeniowym. Jednakże rozpiętości wahań i okresy rozliczeniowe były ściśle ograniczone i dopuszczały z reguły jedynie krótkookresowe zmiany czasu pracy. Tworzenie jego większych ujemnych lub dodatnich sald oraz ich wyrównanie za pomocą dłuższych okresów wolnego czasu były wykluczone<sup>3</sup>. Podstawową zaletą ich wprowadzenia była forma wynagrodzenia pracownika, która umożliwiała mu otrzymywanie co miesiąc takiego samego wynagrodzenia, niezależnie od aktualnego stanu konta, co też zapewniało mu stabilność dochodów. Z drugiej strony zostały uwzględnione zróżnicowane życzenia i potrzeby przedsiębiorstw wynikające z konieczności dostosowania czasu pracy do zmieniającego się popytu na ich dobra i/lub usługi<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu będą używane zamiennie pojęcia: „indywidualne konta czasu pracy” oraz „konta czasu pracy”.

<sup>2</sup> I. Zapf, *Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten*, „IAB-Forschungsbericht” 2012, Nr. 3, s. 14.

<sup>3</sup> H. Seifert, *Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto*, „WSI-Mitteilungen” 2005, Nr. 6, s. 308.

<sup>4</sup> H. Strzezińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy. Doświadczenia krajów europejskich*, IPISS, Warszawa 2004, s. 75–76.

Nowy rozkwit indywidualnych kont czasu pracy nastąpił w połowie lat 80. w związku z uzgodnieniami taryfowymi, których ostateczną konsekwencją było wprowadzenie w Niemczech w 1995 r. 35-godzinnego tygodnia pracy<sup>5</sup>. Przy tej okazji pojawiły się nowe modele kont, pozwalające znacznie rozszerzyć dotychczas wąsko zdefiniowane pole działania dla zmiennego kształtowania czasu pracy, które obowiązują do dzisiaj. Różnią się one między sobą głównie odmiennymi formami ich użycia/wykorzystania lub elementami czasu, które są na nich ewidencjonowane oraz sposobem ich organizacji. Zgodnie z przyjętą na tej podstawie klasyfikacją można wymienić następujące typy indywidualnych kont czasu pracy: modele ruchomego czasu pracy (*Gleitzeitmodelle*), konta nadgodzin (*Überstundenkonten*), modele szerokopasmowe/korytarzowe (*Bandbreitenmodelle/Korridormodelle*) oraz modele kumulacyjne (*Ansparmodelle*). Warunki prowadzenia i administrowania kontami są różnie uregulowane w zarówno umowach zbiorowych, jak też w porozumieniach zakładowych (między pracodawcą a radą zakładową). W praktyce istnieje równoległe wiele kont z możliwością transferowania wybranych elementów czasu pracy między różnymi ich wariantami, przy zachowaniu ustalonych warunków. U podstaw innej kategoryzacji kont czasu pracy leży kryterium długości okresów rozliczeniowych i zgodnie z nim wyodrębnić można konta krótkookresowe (*Kurzzeitkonten*), długookresowe (*Langzeitkonten*) i obowiązujące do końca aktywności zawodowej (*Lebensarbeitszeitkonten*), przy czym te ostatnie są szczególną formą kont długookresowych<sup>6</sup> (rysunek 1).

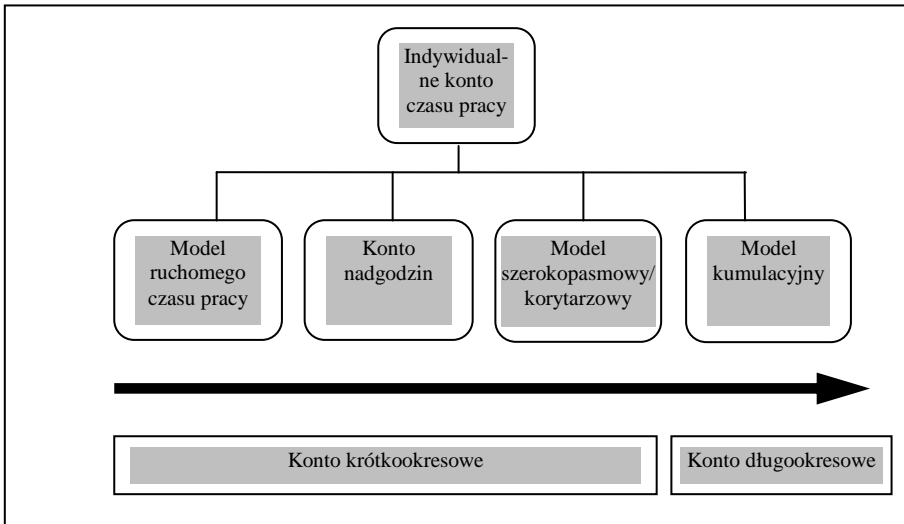
Modele ruchomego czasu pracy są najbardziej rozpowszechnioną formą kont czasu pracy. Pojedynczy pracownik ma możliwość swobodnego wyboru początku i końca czasu pracy wewnątrz określonych granic. Istnieją przy tym stałe godziny pracy (*Kernzeit*), w których należy być obecnym. Ponadto zatrudnieni mogą decydować w określonych granicach o długości codziennego czasu pracy. Nadwyżki lub niedobory na koncie czasowym są rejestrowane i muszą być rozliczone w ściśle określonym czasie. Zakres jak i okres

---

<sup>5</sup> W Niemczech od 1985 r. po wielkim strajku w przemyśle metalowym i branży drukarskiej rozpoczęto w większych częściach gospodarki obniżanie tygodniowego czasu pracy poniżej 40 godzin. W przemyśle metalowym obniżano taryfowy czas pracy w kilku kolejnych krokach – w 1985 r. do 38,5 godziny, w 1987 r. do 37,5 godziny, w 1989 r. do 37 godzin i w 1992 r. do 36 godzin – by wreszcie w 1995 r. ostatecznie ustalić tydzień pracy na poziomie 35 godzin. Por. G. Bosch, *Arbeitszeitverkürzung, Entgelt und Beschäftigung. Thesen zum Referat*, IAT, „Gelsenkirchen” 1997, s. 6.

<sup>6</sup> H. Seifert, *Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität*, WSI-Diskussionspapier, nr 117, Düsseldorf 2004, s. 7; I. Zapf, s. 13–14. Inna klasyfikacja obejmuje konta krótkookresowe (tygodniowy lub miesięczny okres rozliczeniowy), roczne, długookresowe (rozliczenie następuje przez kilka lat) oraz ważne do momentu przejścia na emeryturę (*Lebensarbeitszeitkonten*). Por. G. Schilling, A. Marsula, *Langzeitkonten: Instrument moderner Arbeitszeitgestaltung*, Tempora Journal für moderne Arbeiten, Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen 2003, s. 2.

rozliczeniowy są raczej niewielkie i wynoszą z reguły 20 do 50 godzin roboczych na czas dwóch miesięcy. Często przepadają godziny, które przekraczają górną granicę zakresu. Klasyczne konto ruchomego czasu pracy powinno przyczynić się do suwerenności czasu pracy zatrudnionych, szczególnie wśród pracowników umysłowych. Pierwotnie skierowane było jako propozycja do osób, które chciałyby lepiej dostosować czas pracy do potrzeb indywidualnych. W nowszych generacjach umów dotyczących ruchomego czasu pracy podkreśla się mocniej zainteresowanie przedsiębiorstwa minimalną obsadą w określonym czasie<sup>7</sup>.



**Rysunek 1. Modele indywidualnych kont czasu pracy**

Źródło: I. Zapf, *Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten*, „IAB-Forschungsbericht” 2012, Nr. 3, s. 14.

Konta nadgodzin służą do ewidencji zwiększonej liczby przepracowanych godzin i obejmują jedynie dodatnie stany czasu (skumulowane). Ten model nie przewiduje dokumentowania ujemnych stanów konta, a zgromadzone nadgodziny kompensowane są czasem wolnym, przy czym powinna być stworzona również alternatywa dla ekwiwalentów pieniężnych. Są one wykorzystywane w sektorze drugim gospodarki, a ich celem jest pokonywanie wahań wynikających ze zmiennej sytuacji w zakresie zleceń. Szczególnie jednak

<sup>7</sup> G. Bosch, S. Schief, M. Schietinger, *Trends in der Arbeitspolitik. Zur Diskussion um Dauer und Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben*, Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Bonn 2005, s. 29.

cieszą się powodzeniem w przedsiębiorstwach realizujących taylorystyczną produkcję masową – w budownictwie i przemyśle przetwórczym<sup>8</sup>.

Modele szerokopasmowe lub korytarzowe umożliwiają odejście od standardowego czasu pracy (dziennego lub tygodniowego) w granicach wyznaczonych przez umowy zbiorowe, które precyzyjnie określają szerokość pasma/korytarza. Wahania zarówno w górę, jak i w dół rejestrowane są na kontach czasu pracy. Rozliczenie faktycznie przepracowanego z przeciętną wartością normowanego czasu pracy następuje najczęściej w ciągu roku, przy czym wielkość korytarza jest zróżnicowana w poszczególnych umowach taryfowych. Zapewniają one przedsiębiorstwom większą elastyczność niż modele ruchomego czasu pracy i konta nadgodzin, ponieważ ustalone wcześniej granice umożliwiają im większą swobodę ruchów i gwarantują suwerenność czasową pracownikom<sup>9</sup>.

Istota kont kumulacyjnych sprowadza się do gromadzenia nadwyżek czasu pracy stanowiących różnicę między rzeczywiście świadczonym a normatywnym (uzgodnionym w układach zbiorowych) czasem pracy. Porównywalne są z kontami nadgodzin, ponieważ zwiększanie niedoborów czasu nie jest przewidziane, natomiast w przeciwieństwie do nich salda dodatnie nie mogą być obniżone w krótkim czasie. Okresy rozliczeniowe tych kont są dłuższe niż rok, dlatego należą do kont długookresowych. Stanowią ważny element kształtowania czasu pracy w okresie aktywności zawodowej. W wybranych fazach życia zatrudnieni pracują więcej i oszczędzają czas, aby w późniejszym okresie sięgnąć po niego i wykorzystać na opiekę nad dziećmi, opiekę nad innymi członkami rodziny, pracę społecznie użyteczną (wolontariat), doskonalenie zawodowe lub wypoczynek oraz na sprawy osobiste (tzw. konto opcjonalne). Można go spożytkować również na czasową nieobecność w pracy lub pracę w niepełnym wymiarze godzin przy jednoczesnym zachowaniu stałego poziomu dochodów<sup>10</sup>. Dlatego często określa się je jako konto celowe. Taki podział czasu pracy umożliwia zatrudnionym lepiej godzić obowiązki związane z pracą zawodową i poza nią, aby w ten sposób uniknąć kumulacji obciążeń i podnieść jakość życia<sup>11</sup>. Szczególny rodzaj kont długookresowych stanowią konta związane z wiekiem pracowników realizowane pod koniec ich aktywności zawodowej. Umożliwiają przedwczesne przejście na emeryturę lub

---

<sup>8</sup> I. Zapf, *op. cit.*, s. 15.

<sup>9</sup> Por. H. Strzezińska, *op. cit.*, s. 81; I. Zapf, *op. cit.*, s. 15; H. Seifert, *Vom Gleitzeit- zum...*, s. 309.

<sup>10</sup> Ph. Wotschack, *Mehr Zeitsouveränität – für manche. Langzeitkonten begünstigen Höherqualifizierte*, „WZB Mitteilungen” 2011, Nr. 11, s. 19.

<sup>11</sup> Ph. Wotschack, E. Hildebrandt, F. Scheier, *Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen?*, „WSI Mitteilungen” 2008, Nr. 11–12, s. 619.

wykonywanie pracy w niepełnym wymiarze czasu w wieku przedemerytalnym albo są wypłacane w formie pieniężnej jako dodatkowa emerytura<sup>12</sup>.

Jako ważny instrument elastycznej polityki przedsiębiorstw w okresach wahań koniunktury zarówno na poziomie ogólnogospodarczym, jak i na poziomie branży, wykorzystuje się przede wszystkim krótkookresowe konta czasu pracy.

### **ZNACZENIE KONT CZASU PRACY DLA ŁAGODZENIA SKUTKÓW KRYZYSU GOSPODARCZEGO W LATACH 2008–2009**

Światowy kryzys zmusił przedsiębiorstwa do intensywnych poszukiwań różnych strategii przetrwania. Do tego w znacznym stopniu przyczyniły się dotychczas stopniowo realizowane zmiany strukturalne prowadzące do większej elastyczności na rynku pracy, w organizacji przedsiębiorstw i polityce personalnej. Jednakże tym, czego do końca nie można przewidzieć, jest zwykle głębokość i długość recesji. Dlatego zakres wykorzystanych strategii przedsiębiorstw dotyczących polityki zatrudnienia obejmował środki, które oddziaływały na różne grupy zatrudnionych i w zróżnicowanym czasie.

Logika, wedle której wykorzystano poszczególne instrumenty, oparta była na dualnym podziale załogi, a mianowicie na część zasadniczą i brzegową. Ta ostatnia nazywana często „zderzakiem koniunktury” właśnie w okresie kryzysu przyczyniła się do ochrony stanu osobowego załóg zasadniczych, jednak sama podlegała szybkiej redukcji, ponieważ w jej skład wchodzili pracownicy tymczasowi i zatrudnieni na czas określony. Natomiast pracownicy tworzący załogę zasadniczą zostali utrzymani dzięki zgromadzonym na swych kontach nadwyżkom czasu pracy oraz pracy skróconej, a poza tym z punktu widzenia przedsiębiorstwa mieli dużą wartość ze względu na swoje wysokie kwalifikacje<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> E. Hildebrandt, *Langzeitkonten, Lebensplanung und Zeithandeln*, [w:] *Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten*, edition sigma, Berlin 2007, s. 179.

<sup>13</sup> J. Giesecke, Ph. Wotschack, *Flexibilisierung in Zeiten der Krise: Verlierer sind junge und gering qualifizierte Beschäftigte*, „WZBrief Arbeit” 2009, Nr. 1, s. 2. Autorzy podkreślają przy tym istniejące nierówności, które kryzys jeszcze bardziej unaocznili. Ich skutki nie są równomiernie rozłożone na pracowników, gdyż największe ryzyko zwolnienia ponoszą ci, którzy są zatrudnieni w formach atypowych, są młodzi, nisko wykwalifikowani lub są kobietami. Do kryzysu pracowało ok. 3 mln pracowników w ramach obu przedstawionych wyżej form zatrudnienia, przy czym ok. 30% z nich byli to pracownicy tymczasowi z umowami na czas określony. *Ibidem*, s. 3. Jednak wiele przedsiębiorstw zredukowało także swoje załogi zasadnicze – uczyniono to w 28% z nich, a w prawie co czwartym zwalniano pracowników tymczasowych (24%). Pomimo, że praca tymczasowa cieszy się szerokim politycznym zainteresowaniem, to jednak jej udział w ogólniej

Ze względu na silną orientację eksportową niemiecka gospodarka była szczególnie mocno dotknięta skutkami ogólnoświatowego załamania gospodarczego. Jednak rynek pracy zareagował na tą trudną sytuację powściągliwiej niż przewidywano, redukcja zatrudnienia przebiegała o wiele łagodniej niż należało się tego spodziewać, biorąc pod uwagę powagę kryzysu. W porównaniu z innymi krajami europejskimi bezrobocie w Niemczech prawie nie wzrosło, nie zwalniano pracowników „w wielkim stylu i szerokim frontem” (*im großen Stil und auf breiter Front*), lecz próbowano zamortyzować załamanie w popycie i podażu innymi metodami<sup>14</sup>.

Dzięki wprowadzeniu indywidualnych kont czasu pracy uzyskały przedsiębiorstwa możliwość elastycznego kształtowania udziału pracowników i czasu pracy przy niskich kosztach i jego dostosowania do wahań koniunkturalnych i sezonowych. Jednak nie wszystkie przedsiębiorca dotknięte były kryzysem w tym samym stopniu, ogólnie ocenia się, że „tylko” co drugie z nich odczuło jego skutki<sup>15</sup>.

Bardziej szczegółowych danych na temat zestawu środków zaradczych stosowanych w celu zabezpieczenia zatrudnienia dostarczają wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Ekonomicznych i Społecznych (WSI) w Düsseldorfie, które oparte były na wypowiedziach przedstawicieli rad zakładowych<sup>16</sup>. Zgodnie z ich opinią najczęstszym środkiem ochrony miejsc pracy była redukcja stanów kont czasu pracy, a w 12% przedsiębiorstw doszło nawet do zwiększenia na nich zadłużenia. Dokładny ich zakres jak i udziały we wszystkich objętych badaniem przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 2.

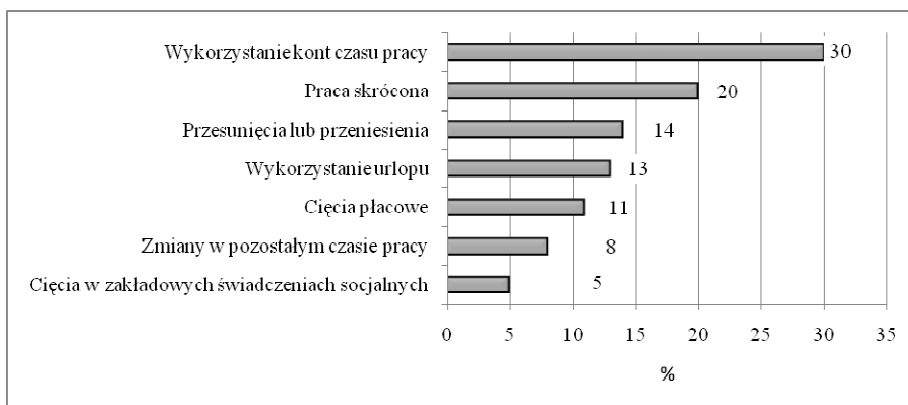
---

liczbie zatrudnionych jest niewielki i nie wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniały pracowników tymczasowych. Por. C. Bogedan, W. Brehmer, A. Herzog-Stein, *op. cit.*, s. 5.

<sup>14</sup> C. Bogedan, W. Brehmer, A. Herzog-Stein, *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise*, „Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung” 2009, WSI-Report Nr. 1, s. 2.

<sup>15</sup> I. Zapf, W. Brehmer, *Arbeitskonten haben sich bewährt*, „IAB-Kurzbericht” 2010, Nr. 22, s. 2.

<sup>16</sup> Istota tych badań przeprowadzonych w 2009 r. i w 2010 r. sprowadzała się do uzyskania odpowiedzi na zestaw pytań ujętych pod wspólnym tytułem „Środki zaradcze zabezpieczające zatrudnienie” (*Maßnahmen der Beschäftigungssicherung*). Chodziło głównie o uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy i kiedy oraz jakimi metodami i w jakim zakresie realizują przedsiębiorstwa zabezpieczenie zatrudnienia. Rady zakładowe były wyraźnie pytane o to, czy w tym celu w ich przedsiębiorstwie planowano i wdrożono określone środki zaradcze i czy będą jeszcze planowane i wdrażane. W szczególności dopytywano się o zestaw 35 środków zaradczych poczynając od dopasowań czasu pracy, przez doskonalenie zawodowe a na rezygnacji z wynagrodzenia kończąc. Por. C. Bogedan, W. Brehmer, A. Herzog-Stein, *op. cit.*, s. 3. Badania te przeprowadzono również w 2010 r. Wyniki badań oparte są na wypowiedziach przedstawicieli rad zakładowych, a te egzystują w przedsiębiorstwach z co najmniej 20 zatrudnionymi. A więc przedłożone dane nie informują, co działo się w pozostałych z kontami czasu pracy.



**Rysunek 2. Udziały wdrożonych środków zaradczych elastyczności wewnętrznej dla zabezpieczenia zatrudnienia we wszystkich badanych przedsiębiorstwach w Niemczech w 2009 r. (w %)**

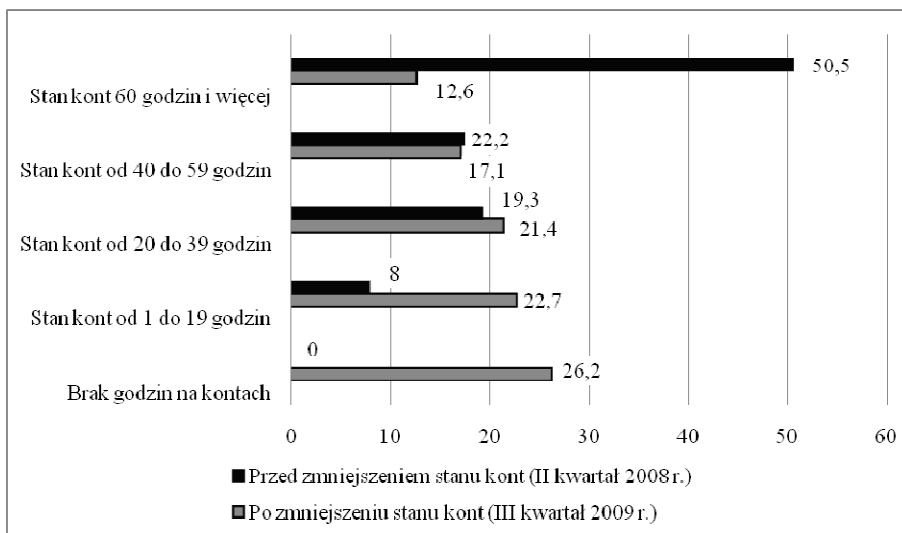
Źródło: C. Bogedan, W. Brehmer, A. Herzog-Stein, *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise*, Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009, WSI-Report, nr 1/2009, s. 5.

Na początku kryzysu gospodarczego indywidualne konta czasu pracy były relatywnie mocno rozbudowane a ich przeciętne stany dość wysokie, głównie za sprawą pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych w poprzedniej fazie ożywienia gospodarczego. Podczas załamania koniunktury dokonano znacznej redukcji dodatnich sald kont czasowych. W połowie badanych przedsiębiorstw stany te wynosiły przed kryzysem nawet 60 godzin i więcej, natomiast w jego trakcie już tylko co ósme mogło pochwalić się takim zasobem na kontach. Przed redukcją nie było przedsiębiorstw o zerowym stanie kont, natomiast w III kwartale 2009 r. miało je co czwarte (rysunek 3).

Elastyczne czasy pracy niemal wyłącznie wyhamowały impet kryzysu gospodarczego w 2009 r. na rynku pracy. Przeciętny roczny czas pracy pracobiorców spadł o 41,3 godzin, tj. o 3,1%, w tym (zakładając, że 41,3 godzin = 100%) najwięcej przypadło na zmniejszenie nadgodzin i dodatnich sald kont czasu pracy – 14,9 godzin (36%), na drugim miejscu znalazła się praca skrócona z 13,4 godzinami (32%), a pozostałe 13 godzin na inne formy obniżenia czasu pracy<sup>17</sup>. Skrócenie ogólnego czasu pracy odpowiada ok. 1,2 mln stosunkom zatrudnienia, które w ten sposób zostały zabezpieczone<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Przede wszystkim skrócenie taryfowego tygodniowego czasu pracy i wzrost pracy w niepełnym wymiarze godzin. Por. J. Fuchs, M. Hummel, S. Klinger, E. Spitznagel, S. Wanger,





**Rysunek 3. Przeciętne wartości zasobów na kontach czasu pracy przed i po ich redukcji w Niemczech w 2009 r. (udział przedsiębiorstw w %)**

Źródło: I. Zapf, W. Brehmer, *Arbeitskonten haben sich bewährt*, „IAB-Kurzbericht” 2010, Nr. 22, s. 5.

Należności zgromadzone na kontach czasu pracy skurczyły się w ciągu 2009 r. przeciętnie o 8,9 godzin na każdego pracownika<sup>19</sup>. Znacznie obniżyła się także praca dodatkowa (nadliczbowa). Każdy bowiem pracobiorca świadczył o 10 odpłatnych nadgodzin mniej niż w 2008 r. Normalny tygodniowy czas pracy wynoszący przeciętnie 30 godzin był o 0,3 godziny krótszy niż w 2008 r. Ogólnie rzecz biorąc każdy pracobiorca pracował w 2009 r. przeciętnie 1310 godzin<sup>20</sup>.

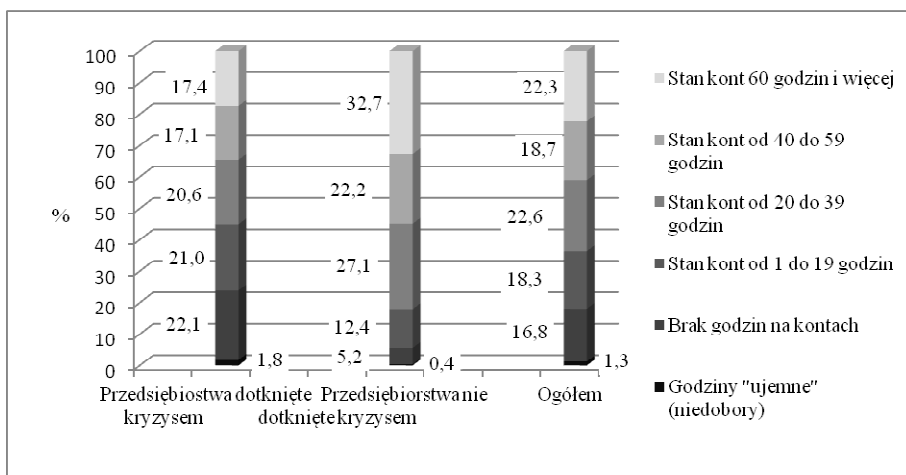
G. Zika, *Der Arbeitsmarkt schließt an den vorherigen Aufschwung an*, IAB-Kurzbericht, nr 18/2010, s. 1.

<sup>18</sup> Według obliczeń Instytutu Badań Rynku Pracy i Zawodownawstwa Federalnej Agencji Pracy w Norymberdze. Zob. Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 02.02.2010, *Flexible Arbeitszeiten und Kurzarbeit sicherten im Jahr 2009 mehr als eine Million Jobs*, <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/az09.aspx> [dostęp: 14.03.2012].

<sup>19</sup> I. Zapf i W. Brehmer podają, że 8,4 godziny. Por. I. Zapf, W. Brehmer, *op. cit.*, s. 7.

<sup>20</sup> J. Fuchs, M. Hummel, S. Klinger, E. Spitznagel, S. Wanger, G. Zika, *Die Spuren der Krise sind noch länger sichtbar*, IAB-Kurzbericht, nr 3/2010, s. 3. W tym opracowaniu dane liczbowe nieco się różnią od tych przytoczonych wcześniej (przypis 17). Prawdopodobnie dokonano już pewnych korekt w obliczeniach.

Do jesieni 2009 r. średnie stany kont czasu pracy były jeszcze znaczące. W więcej niż ośmiu na dziesięć przedsiębiorstw, pomimo dokonanych redukcji czasu pracy na kontach, wykazywano nadal salda dodatnie, średnio było to 38 godzin na jednego zatrudnionego. Przy czym w przedsiębiorstwach dotkniętych kryzysem wynosiło to ok. 32 godziny, a w pozostałych nawet 52 godziny. Interesujące jest to, że pomimo pokaźnych obniżek stanów kont, aż 17,4% przedsiębiorstw objętych kryzysem nadal dysponowało nadwyżkami czasu wynoszącymi 60 godzin i więcej (rysunek 4). Do nich należały przede wszystkim te, które związane były z sektorem dóbr inwestycyjnych i konsumpcyjnych, budownictwem, usługami prywatnymi i publicznymi, jak również mniejsze przedsiębiorstwa, w których pracownicy mieli jeszcze znaczne zasoby czasu na swych kontach<sup>21</sup>.



**Rysunek 4. Przeciętne wartości zasobów na kontach czasu pracy w przedsiębiorstwach dotkniętych i nie dotkniętych kryzysem w Niemczech w 2009 r. (III kwartał 2009 r., udział przedsiębiorstw w %)**

Źródło: I. Zapf, W. Brehmer, *Arbeitskonten haben sich bewährt*, „IAB-Kurzbericht” 2010, Nr. 22, s. 5.

W czasie kryzysu dokonano znacznej redukcji zasobów kont czasu pracy. Przeciętnie stany zmniejszyły się z 72 godzin do 27 godzin, co oznacza, że od lipca 2008 r. do września 2009 r. zredukowano 45 godzin w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. W prawie co trzecim przedsiębiorstwie wykazywano spadek w przedziale między 20 i 39 godzinami, a w więcej niż co czwartym było

<sup>21</sup> Por. I. Zapf, W. Brehmer, *op. cit.*, s. 4.

to 60 godzin i więcej. W co piątym natomiast redukcje wynosiły w granicach 40–59 godzin oraz do 19 godzin<sup>22</sup>.

### **WYKORZYSTANIE KONT CZASU PRACY DO STABILIZACJI ZATRUDNIENIA W SEKTORACH I BRANŻACH GOSPODARKI NIEMIECKIEJ W CZASIE WIELKIEJ RECESJI**

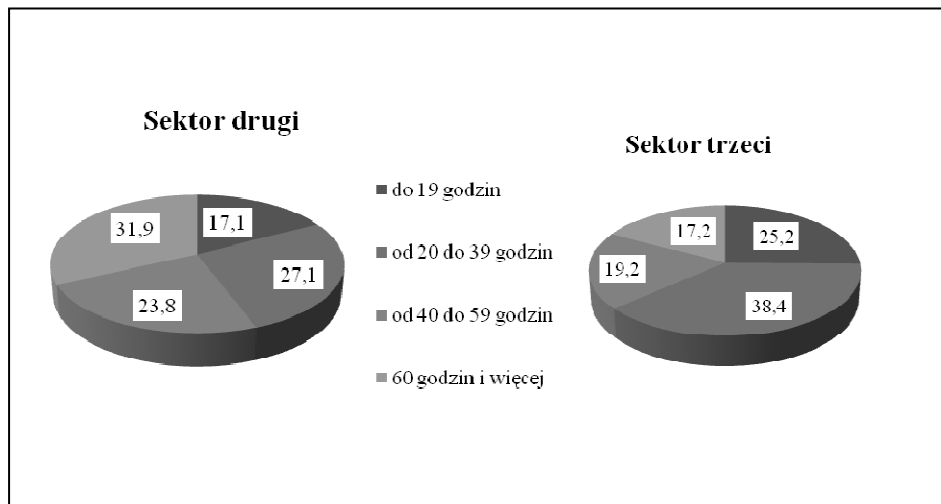
Okres wielkiej recesji był też okazją do wykorzystania dotychczasowych doświadczeń wyniesionych z poprzednich załamań gospodarczych, a przede wszystkim do uniknięcia popełnionych wówczas błędów. Wykorzystuje się do tego instrumenty, które w minionych latach, w okresach słabej koniunktury, zostały wypróbowane i sprawdzone jako skuteczne. Analiza dwóch przedostatnich kryzysów, a więc w latach 1973–1975 i w okresie 2002–2005, pozwoliła na ocenę skuteczności stosowanych w tamtym czasie instrumentów polityki antycyklicznej na rynku pracy. W odniesieniu do elastycznego wykorzystania czasu pracy dało się stwierdzić istotny jego wpływ na przebieg spadku aktywności gospodarczej jedynie w pierwszym z wymienionych wyżej okresów, kiedy to dzięki skróconemu czasowi pracy utrzymano 1,4% lub 370 tys. miejsc pracy i poprzez cykliczne spowolnienie produktywności pracy (z powodu nie zmienianego stanu liczebnego załóg) dalsze 3,0% lub więcej niż 800 tys. miejsc pracy, a więc w sumie 4,4% pracującym zapewniono zatrudnienie, tj. około 1,2 mln osób. W przeciwieństwie do tych działań w latach 2001–2005 skracanie czasu pracy nie miało większego znaczenia, co więcej nastąpił jego wzrost. Wy tłumaczyć to można tym, że nie wykorzystano wówczas w sposób dostateczny instrumentów elastyczności wewnętrznej, lecz skupiono się na zewnętrznej – osłabiono ochronę przed wypowiedzeniem, wprowadzono ułatwienia dla atypowych form zatrudnienia, takich jak praca tymczasowa i miniprace (*Minijobs*)<sup>23</sup>.

Konta czasu pracy okazały się po raz pierwszy znaczącym instrumentem służącym stabilizacji zatrudnienia w kryzysie. Prawie 73% badanych przedsiębiorstw w 2009 r. podało, że wykorzystywały właśnie w tym celu stany kont czasu pracy. W kolejnym badaniu w 2010 r. było to jeszcze 71%. Przy uwzględnieniu podziału gospodarki na sektory wyraźnie widać różnice w zastosowaniu zawartości kont do ochrony miejsc pracy – w sektorze drugim było to 48% przedsiębiorstw, a w usługach około 25%.

<sup>22</sup> Por. I. Zapf, W. Brehmer, *op. cit.*, s. 5–6.

<sup>23</sup> A. Herzog-Stein, F. Lindner, S. Sturm, T. van Treeck, *Vom Krisenherd zum Wunderwerk? Der deutsche Arbeitsmarkt im Wandel*, „IMK Report” 2010, Nr. 11, s. 5; Pressemitteilungen 2010, *Das „Jobwunder“: In der Krise 3,1 Millionen Jobs gerettet*, [http://www.boeckler.de/36631\\_6989.htm](http://www.boeckler.de/36631_6989.htm) [dostęp: 11.03.2012].

Zgodnie z oczekiwaniami silniejszy ubytek należności czasu zgromadzonych na kontach pracy nastąpił w przemyśle niż w usługach (rysunek 5). I tak w drugim sektorze wynosił on przeciętnie 50 godzin, a w trzecim sektorze 38 godzin. W więcej niż co drugim przedsiębiorstwie drugiego, a tylko w co trzecim sektora trzeciego zredukowano stany kont czasu pracy o co najmniej 40 godzin<sup>24</sup>.



**Rysunek 5. Przepiętna wielkość redukowanych należności na kontach czasu pracy przypadająca na jednego zatrudnionego w sektorach gospodarki w Niemczech w latach 2008–2009 (od III kwartału 2008 do III kwartału 2009 r., udział przedsiębiorstw w %)**

Źródło: I. Zapf, W. Brehmer, *Arbeitskonten haben sich bewährt*, „IAB-Kurzbericht” 2010, Nr. 22, s. 6.

W sektorze trzecim, w którym modele kont czasu pracy są słabiej rozpowszechnione (stąd mniejsze ich wykorzystanie podczas recesji), doszło w wielu obszarach po rozpoczęciu kryzysu do wzrostu zatrudnienia, tj. w branży hotelarskiej i gastronomicznej, szkolnictwie i wychowaniu przedszkolnym, opiece zdrowotnej i społecznej. Wprawdzie w instytucjach kredytowych i ubezpieczeniowych nastąpił lekki spadek zatrudnienia, ale i tu w krótkim czasie wróciło ono do stanu poprzedniego<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Por. I. Zapf, W. Brehmer, *op. cit.*, s. 5.

<sup>25</sup> M. Rosemann, A. Kirchmann, *Wer sind die Betroffenen der Krise? Parallelen und Unterschiede zur vorangegangenen Krise*, „WSI Mitteilungen” 2010, Nr. 11, s. 562.

Zgodnie z przyjętą metodyką badań przez WSI podzielono przedsiębiorstwa na 4 grupy. Pierwszą stanowili „długookresowi użytkownicy” (*Langzeitnutzer*), którzy wykorzystywali redukcję kont czasu pracy od 3 kwartału 2008 r. do 3 kwartału 2009 r. a nawet jeszcze później, ci byli największą grupą użytkowników. Druga grupa to „wcześni użytkownicy krótkookresowi” (*die frühen Kurzzeitnutzer*), stosujący redukcję stanów kont od 3 kwartału 2008 r. do 3 kwartału 2009 r. oraz trzecia, „późni użytkownicy” (*Spätnutzer*), obniżający swoje zasoby kont od 3 kwartału 2009 r. do 1 kwartału 2010 r. Odnosząc ten wzorzec zachowań przedsiębiorstw do obu sektorów gospodarki można wyraźnie zauważyć, że redukcja stanów kont odbywała się częściej w drugim aniżeli w trzecim sektorze (tabela 1), przy czym największą grupę w obu sektorach stanowili „długookresowi użytkownicy”. Jednak w sektorze trzecim ich udział był o połowę mniejszy niż w drugim, co wskazuje na intensywniejsze ich wykorzystanie w przemyśle niż w usługach. Odnosząc go jednak do wszystkich przedsiębiorstw, które redukowały konta czasu, wypadł on mniej korzystnie (42%), w porównaniu z udziałem dwóch pozostałych grup łącznie (58%)<sup>26</sup>.

Tabela 1.

**Redukcja stanów kont czasu pracy spowodowana kryzysem  
w Niemczech w latach 2008–2010\* (udział przedsiębiorstw w %)**

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor drugi	Sektor trzeci
„długookresowi użytkownicy”	14,2	21,1	10,3
„wcześni użytkownicy krótkookresowi”	9,7	13,6	7,5
„późni użytkownicy”	9,9	13,3	8,0
„nie korzystający z kont”	66,2	52,0	74,2
Razem	100,0	100,0	100,0

\*Badane przedsiębiorstwa, N = 1698.

Źródło: I. Zapf, A. Herzog-Stein, *Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession*, „WSI Mitteilungen” 2011, Nr. 2, s. 63.

Dokładniejsze dane o momencie rozpoczęcia redukcji stanów kont czasu pracy pozwalają stwierdzić znaczne różnice w tym względzie w odniesieniu do „długookresowych użytkowników”. Prawie połowa z nich już w listopadzie 2008 r. przystąpiła do pierwszych znaczących obniżek sald na kontach i kontynuowała je do stycznia 2009 r., przy czym część z nich (ok. 50%) na krótko przerwała te działania, by potem je dalej prowadzić. Także jeszcze

<sup>26</sup> I. Zapf, A. Herzog-Stein, *Betriebliche Einsatzmuster von Arbeitszeitkonten während der Großen Rezession*, „WSI Mitteilungen” 2011, Nr. 2, s. 62–63.

w 2010 r. ten sposób zabezpieczenia zatrudnienia odgrywał istotną rolę. Natomiast „wcześni użytkownicy krótkookresowi” (70% ) zainicjowali zmniejszanie nadwyżek czasu na kontach jeszcze wcześniej, bo w październiku 2008 r. i realizowali je do lutego 2009 r., z tym że zaledwie  $\frac{1}{4}$  z nich prowadziła dalej pomniejszanie zasobów czasu lub powiększanie niedoborów na kontach do 3 kwartału 2009 r. U „późnych użytkowników” dało się zauważyć również znaczne zróżnicowanie co do momentu zapoczątkowania redukcji, ale tylko niektórzy dokonywali je po raz pierwszy dopiero w 2010 r. W pierwszym kwartale 2010 r. prawie połowa z nich była w trakcie obniżek<sup>27</sup>.

Porównując z kolei różne branże ze względu na zakres zmniejszonego czasu pracy w 2009 r., można odnotować widoczny związek między tym zakresem a przedsiębiorstwami, które bezpośrednio lub pośrednio związane są z produkcją eksportową (tabela 20). Także w dziedzinie usług prywatnych i służbach publicznych dało się zauważyć spadek tygodniowego czasu pracy<sup>28</sup>. W odniesieniu do poziomu z 2008 roku rzeczywisty tygodniowy czas pracy osób zatrudnionych na pełen etat w sektorze przetwórczym zmniejszył się o 2,5 godziny w stosunku do roku poprzedniego. Najkrócej jednak pracowali zatrudnieni w przemyśle metalowym – 3 godziny mniej w tygodniu niż w roku 2008 (przeciętnie 36,7 godzin)<sup>29</sup>.

W przemyśle surowcowym i wytwarzającym dobra produkcyjne oraz w zakresie dóbr inwestycyjnych i konsumpcyjnych ponad połowa badanych przedsiębiorstw potwierdziła zastosowanie tego instrumentu dla zabezpieczenia miejsc pracy w czasie kryzysu. Relatywnie wysoki był też udział budownictwa, które szczególnie mocno narażone jest na wahania sezonowe.

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 63–64.

<sup>28</sup> Jednak spadkowi tygodniowego czasu pracy towarzyszył wzrost zatrudnienia. Tak wynika z ustaleń poczynionych przez A. Herzog-Stein i H. Seifert, którzy stwierdzają: „Ponieważ równocześnie zatrudnienie w najbardziej znaczącym obszarze publicznych i prywatnych świadczeniodawców zwiększało się przejściowo od 2008 aż do połowy 2010 roku, mógł ten rozwój znacznie kompensować spadki w sektorze produkcyjnym”. A. Herzog-Stein i H. Seifert, *Der Arbeitsmarkt in der Großen Rezession – Bewährte Strategien in neuen Formen*, „WSI Mitteilungen” 2010, Nr. 11, s. 557. Prawdopodobnie wzrost zatrudnienia nastąpił w tych obszarach usług, w których konta czasu nie były wykorzystane w sposób intensywny lub w ogóle ich nie było.

<sup>29</sup> Ch. Franz, S. Lehdorff, *Arbeitszeitentwicklung und Krise – eine Zwischenbilanz*, IAQ-Report, nr 7/2010, s. 3–4.

Tabela 2.

**Wykorzystanie stanów kont czasu pracy w wybranych  
branżach gospodarki niemieckiej w 2009 roku  
(udział w % wszystkich przedsiębiorstw, wielokrotny wybór)**

Wyszczególnienie	Zwiększenie nadwyżki lub niedoboru na kontach czasu pracy (w %)
Surowce i dobra produkcyjne	51
Dobra inwestycyjne i konsumpcyjne	53
Artykuły (dobra) użytkowe	37
Budownictwo	41
Handel (i naprawy)	26
Transport i łączność	29
Kredyty i ubezpieczenia	1
Usługi prywatne i publiczne	20
Pozostałe branże	15
Ogółem/wielkość średnia	30

Źródło: C. Bogedan, W. Brehmer, A. Herzog-Stein, *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise*, Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009, WSI-Report, nr 1/2009, s. 8.

### PODSUMOWANIE

Wielka recesja zmusiła przedsiębiorstwa do wykorzystania rozbudowanego pakietu środków zaradczych, które miały dostosować zapotrzebowanie na pracę do aktualnej sytuacji na rynkach zbytu. Szczególnie duży wpływ na ten proces miało rozszerzenie i wdrożenie elastyczności wewnętrznej, której nieodłącznym elementem jest elastyczność czasu pracy.

Podjęmowane wysiłki w celu ochrony miejsc pracy przed skutkami kryzysu gospodarczego są w Niemczech kojarzone najczęściej z pracą skróconą, a zwłaszcza związanego z nią świadczeniem zastępczym. Wprawdzie szybka reakcja rządu federalnego polegająca na wprowadzeniu ułatwień w dostępie do tego środka zaradczego miała też swoje uzasadnienie i spotkała się z ogólną aprobatą przedsiębiorstw, to jednak w znacznym stopniu do sukcesu

zatrudnieniowego przyczyniły się wykorzystywane przez nie strategie dostosowawcze<sup>30</sup>.

W ich ramach ważnym instrumentem były indywidualne konta czasu pracy, dzięki którym jedna trzecia badanych przedsiębiorstw mogła ustabilizować zatrudnienie. Za ich pośrednictwem uniknięto masowych zwolnień, zatrzymano w przedsiębiorstwach gromadzony przez lata kapitał ludzki oraz ograniczono powstanie kosztów ponownego zatrudnienia.

Trzecią siłą, której należałoby przypisać istotny wkład w budowanie sukcesu, są związki zawodowe, zwłaszcza ich działania dotyczące kształtowania akceptowalnego przez wszystkie strony modelu czasu pracy<sup>31</sup>.

Mniej korzystną stroną tych działań jest pogorszenie sytuacji osób bezrobotnych, ponieważ przy kolejnym ożywieniu koniunktury dojdzie do uzupełniania „nadwyreżonych” stanów kont czasu pracy i w ten sposób zmniejszą się ich szanse na zatrudnienie. W konsekwencji wzmocniona zostanie pozycja załóg wewnętrznych (*insiders*), a osłabiona załóg brzegowych (*outsiders*).

Podsumowując należy stwierdzić, że indywidualne konta czasu pracy są skutecznym instrumentem łagodzącym skutki wahań w zapotrzebowaniu na pracę, dlatego w znacznym stopniu przyczynią się do stabilizacji zatrudnienia. Dzięki nim możliwa jest więc szybka reakcja na zmiany w poziomie popytu na dobra i usługi, co stwarza korzystniejsze warunki do wyjścia z recesji i daje lepszą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwom, zwłaszcza tym mocno powiązanym z produkcją eksportową.

---

<sup>30</sup> W oficjalnych przekazach korzystną sytuację na niemieckim rynku pracy w czasie i po kryzysie określono jako „cud zatrudnieniowy” (*Jobwunder*). Jednak wśród ekspertów przyjęła się bardziej powściągliwa opinia – nie cud, lecz sukces (*kein Wunder, aber ein Erfolg*).

<sup>31</sup> „Istniejące przedstawicielstwo interesów pracobiorców w formie związków zawodowych, organów współdecydowania i regulacji dotyczących ochrony przed wypowiedzeniem są instytucjonalnymi przesłankami takiej wewnętrznej elastyczności”. G. Horn, S. Surm, S. Tober, A. Truger, *Herausforderungen für die Wirtschaftspolitik 2010*, IMK Report, nr 1/2010, s. 18. „Jednakże wszystkie te możliwości, które przyczyniły się istotnie do „cudu na rynku pracy” („*Arbeitsmarktwunder*”), są, jak np. konta czasu pracy, jedynie wyobrażalne przy takich stosunkach zatrudnienia, które idą w parze z pewnym zaufaniem między pracobiorcami i pracodawcami, czy to na wyraźnej lub mniej wyraźnej podstawie wynikającej z umowy”. A. Herzog-Stein, C. Logeay, *Makroökonomische Effekte des Kündigungsschutzes auf das Niveau der Arbeitslosigkeit*, IMK Policy Brief, November 2009, s. 10.



*Krzysztof Nyklewicz*

**THE DEVELOPMENT OF INDIVIDUAL FLEXTIME  
WAGE RECORDS IN GERMANY AND ITS RELEVANCE  
FOR THE STABILISATION OF EMPLOYMENT**

Abstract

During the last economic crisis the level of employment in Germany has not only decreased, but even increased in comparison to many European countries. This unexpected development on the labour market has to be assigned to the companies' adjustment strategies that have been implemented with the introduction of internal and external flexibility in the arrays of employment and working time. This approach was based on retaining the present personnel on one hand and on reduction of working time on the other. In particular quick and pertinent decisions on the application of the instruments of internal flexibility allowed avoiding mass dismissals. As a consequence a rapid increase of unemployment could be prevented. Especially, the decision on the introduction of short-time work and the use of individual flextime wage records contributed mainly to this positive development.

In this case, success has indeed many fathers because it has been the result not only of the intervening politics of the state, but also the cooperation of employers with the workers councils. From today's point of view it is difficult to judge so far whether the cooperation was intended in this kind of way, but nevertheless this new model of successful cooperation is an important starting point in the development of effective instruments of countercyclical labour market politics. The elaboration presented in this article tends to the confirmation of the thesis, that one of these instruments in Germany are the individual flextime wage records.