

**Anna Cierniak-Emerych, Agata  
Pietroń-Pyszczek**

---

**Uelastycznianie czasu pracy a  
gospodarowanie potencjałem pracy  
przedsiębiorstwa**

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 39-49

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Anna Cierniak-Emerych\***

**Agata Pietron-Pyszczek\*\***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## UELASTYCZNIANIE CZASU PRACY A GOSPODAROWANIE POTENCJAŁEM PRACY PRZEDSIĘBIORSTWA

### STRESZCZENIE

Przyczynkiem do podjęcia niniejszej problematyki stały się wprowadzone w sierpniu 2013 r. w polskich przepisach prawa zmiany dotyczące uelastyczniania organizacji czasu pracy. W artykule skoncentrowano się głównie na prezentacji aspektów teoretycznych oraz prawnych stosowania w polskich realiach gospodarowania elastycznych form organizacji czasu pracy. Odniesiono się przy tym także do zagadnienia tzw. wydłużania okresu rozliczeniowego czasu pracy. Nawiązanie do wyników badań empirycznych stało się z kolei podstawą do zwrócenia uwagi na konsekwencje uelastyczniania czasu pracy rozpatrywane przez pryzmat realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkim. W świetle uzyskanych wyników badań stwierdzono m.in., że pożądane jest kontynuowanie, a zarazem przeprowadzenie pogłębianych badań w omawianym zakresie.

**Słowa kluczowe:** uelastycznianie czasu pracy, gospodarowanie potencjałem pracy, zzl

### Wprowadzenie

Doświadczenia krajów członkowskich Unii Europejskiej wskazują na stymulującą rolę uelastyczniania zatrudnienia w poprawie konkurencyjności przed-

---

\* Adres e-mail: aemerych@wp.pl.

\*\* Adres e-mail: agata.pietron-pyszczek@ue.wroc.pl.

siębiorstw. Jednocześnie w takich dokumentach wspólnotowych (UE), jak „Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników” uelastycznianie postrzega się w kategoriach szansy na poprawę jakości pracy, łatwiejszego godzenia pracy z życiem zawodowym<sup>1</sup>. Określoną rolę w tym zakresie przypisuje się zwłaszcza tzw. elastyczności czasowej zatrudnienia<sup>2</sup> związanej z uelastycznianiem czasu pracy.

Ten aspekt uelastyczniania zatrudnienia, przybierając różne postaci i formy, coraz częściej uznawany jest za korzystny zarówno dla pracodawców, jak i zatrudnionych. Znalazło to wyraz w uchwalonych w 2013 roku przez polski parlament zmianach w prawie pracy. Zmiany te dotyczą propozycji konkretnych rozwiązań stanowiących podstawę uelastyczniania organizacji czasu pracy. Przyjęto, że takie działania mogą zachęcać pracodawców do powstrzymywania się m.in. od redukcji zatrudnienia.

W praktyce uelastycznianie czasu pracy budzi jednak sprzeczne emocje. Nie brakuje bowiem argumentów wskazujących, iż konsekwencje owego uelastyczniania będą znajdowały swój wyraz w potrzebie nowego spojrzenia na podejmowane dotychczas działania związane z gospodarowaniem potencjałem pracy przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. W szczególności chodzi o działania dotyczące poszczególnych obszarów tego gospodarowania, jak: kształtowanie miejsc pracy, warunków pracy, realizacja klasycznie rozumianej funkcji personalnej czy też komunikacja wewnętrzna. Należy bowiem pamiętać, że potencjał pracy to potencjał tkwiący w ludziach pracujących w określonym czasie – z uwzględnieniem form jego organizacji – na rzecz przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Mając to na uwadze, warto tutaj odnotować, iż przeciwnicy wprowadzania elastycznych rozwiązań czasu pracy zwracają uwagę m.in. na kwestię zachowania równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem warunków pracy, dbałością o jakość miejsc pracy itp.

<sup>1</sup> Szerzej zob. L. Machol-Zajda, *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkiemi” 2008, nr 5, s. 23–26.

<sup>2</sup> Kategoria elastyczności zatrudnienia rozpatrywana jest w literaturze zazwyczaj z uwzględnieniem m.in. takich jej aspektów, jak: elastyczność czasowa, ilościowa, funkcjonalna, finansowa.

<sup>3</sup> Gospodarowanie omawianym potencjałem określa się jako całość funkcjonalnych, instrumentalnych i instytucjonalnych zadań realizowanych w przedsiębiorstwie w celu zapewnienia potrzebnych pracownikom oraz stworzenia im warunków optymalnego spożytkowania ich potencjału. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 182–183.

<sup>4</sup> Por. M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 18–19.

Na tym tle rodzi się pytanie o następstwa, jakie niesie ze sobą uelastycznienie czasu pracy dla decyzji i działań podejmowanych w obrębie poszczególnych obszarów gospodarowania potencjałem pracy. W niniejszym artykule podjęto próbę wyjścia naprzeciw wskazanej konkluzji. Stąd celem opracowania stało się z jednej strony – na podstawie przeprowadzonych studiów literatury oraz wytycznych prawa – możliwie syntetyczne zaprezentowanie istoty i przejawów uelastyczniania czasu pracy. Zaś z drugiej strony, przedstawienie postrzegania wskazanej problematyki zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na ukazanie zainteresowania respondentów uelastycznianiem czasu pracy, a ponadto przyczyniły się do ujawnienia następstw tego uelastyczniania rozpatrywanych w kontekście gospodarowania potencjałem pracy.

W opracowaniu odniesiono się do wyników badań obcych oraz własnych. Badania własne prowadzono w dwóch okresach. W pierwszym, obejmującym lata 2008–2009, posłużono się wywiadem skategoryzowanym, w drugim okresie wywiadem luźnym<sup>5</sup>.

## **1. Uelastycznianie czasu pracy – wybrane aspekty teoretyczne i prawne z uwzględnieniem problematyki gospodarowania potencjałem pracy przedsiębiorstwa**

Autorzy formułowanych w literaturze przedmiotu definicji elastycznego czasu pracy odwołują się zazwyczaj do kategorii tzw. tradycyjnego czasu pracy, którego głównymi wyznacznikami są praca przez tyle samo godzin każdego dnia tygodnia (w Polsce jest to osiem godzin) oraz rozpoczynanie i kończenie pracy każdego dnia o tej samej porze. Niekiedy wskazuje się dodatkowo, że jest to praca obejmująca określone dni lub określoną liczbę dni w tygodniu (np. praca 5 dni w tygodniu)<sup>6</sup>. Na tym tle uelastycznianie czasu pracy określa się jako: okresowe (względem rozwiązania tradycyjnego) zmiany tego czasu, ustalane z uwzględnieniem wymagań przedsiębiorstwa i uzasadnionych potrzeb pracowników<sup>7</sup>. Elastyczny czas pracy warto

<sup>5</sup> Bardziej szczegółowy opis badań przedstawiono w podrozdziale 2 niniejszego opracowania.

<sup>6</sup> Por. *Fourth European Working Conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

<sup>7</sup> Por. M. Brunz, G. Wolter, *Ratgeber zur flexiblen Arbeitszeit*, WRS Vorlag, München 1988, s. 13; G. Wunderlich, *Flexible Arbeitszeiten*, Autohaus Verlag, Ottobrunn 1990, s. 12.

przy tym rozpatrywać według dwóch podstawowych składowych, tj. jego wymiaru (liczba jednostek czasu) oraz rozkładu (rozmieszczenie jednostek czasu w pewnym przedziale czasowym). W nawiązaniu do rozkładu istotne są zwłaszcza takie kwestie, jak okres rozliczeniowy oraz przerwy w pracy<sup>8</sup>.

Problematyka uelastyczniania czasu pracy stanowi od wielu lat obszar zainteresowania naukowców i praktyków. Charakterystyczny jest jednak brak wyodrębnienia w przepisach prawa poszczególnych państw – w tym i krajów członkowskich Unii Europejskiej – konkretnego zestawu elastycznych form organizacji czasu pracy. Przyczyn tego stanu rzeczy upatruje się w wielości i zróżnicowaniu tych form, jak już wskazano wyżej, kształtowanych m.in. z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw<sup>9</sup>.

Tym niemniej wyniki badań prezentowane w literaturze przedmiotu wskazują, że w praktyce gospodarczej krajów zachodnich szczególną uwagę zwracają takie elastyczne formy organizacji czasu pracy, jak<sup>10</sup>:

- zróżnicowanie godzin rozpoczynania i kończenia pracy (*different working hours*) – stwarzające pracownikom możliwość dość swobodnego ustalania momentu początku oraz końca dnia pracy,
- ruchomy czas pracy (*flexitime*) – rozwiązanie zbliżone do zmiennych godzin rozpoczynania oraz kończenia pracy, uwzględniające dodatkowo tzw. godzinny obowiązkowej obecności pracownika w przedsiębiorstwie,
- skrócony tydzień pracy (*compressed work week*) – umożliwiający zmniejszenie liczby dni pracy w tygodniu na skutek wydłużenia dziennego czasu pracy zatrudnionego w ramach obowiązujących w konkretnym kraju limitów czasu pracy w ciągu doby,
- konta czasu pracy (*time accounts*) – związane z rejestracją oraz rozliczaniem czasu pracy w różnych przekrojach, a zatem nie tylko dobowym, tygodniowym, ale i rocznym lub kilkuletnim, przy zachowaniu stałego poziomu wynagrodzenia w całym okresie.

---

<sup>8</sup> B. Skowron-Mielnik, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 78–79.

<sup>9</sup> Omówienie różnych przykładów elastycznych form organizacji czasu pracy, także takich, których nie ujęto w niniejszym opracowaniu, zaprezentowano m.in. w: B. Skowron-Mielnik, dz. cyt.

<sup>10</sup> A. Riedmann, A. Bielenski, H. Szczurowska, T. Wagner, *Working Time and Work Life Balance in European Companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006; *Fourth European Working Conditions ...*

Poszukując przesłanek uelastyczniania czasu pracy w przedsiębiorstwach, warto wskazać, iż stosowanie dwóch pierwszych spośród wymienionych wyżej form ma szczególne znaczenie. Ich wykorzystywanie sprzyja w pewnym zakresie zwłaszcza realizacji interesów pracowników, ale i pracodawców. Dotyczy to głównie możliwości godzenia obowiązków rodzinnych z życiem zawodowym, ograniczania spóźnień pracowników wynikających z trudności komunikacyjnych, ale również możliwości wydłużenia godzin pracy całego przedsiębiorstwa przy zachowaniu osmiogodzinnego dnia pracy dla zatrudnionych.

Obserwacja polskiej praktyki gospodarczej dowodzi, iż w przeciwieństwie do krajów zachodnich w Polsce uelastycznienie czasu pracy przez wiele lat nie stanowiło obszaru szczególnego zainteresowania pracodawców i pracowników. Wzrost tego zainteresowania, zwłaszcza ze strony pracodawców, jak i przedstawicieli polskiego rządu, obserwuje się w okresie ostatnich kilku lat. Owo zainteresowanie łączy się przede wszystkim z upatrywaniem w uelastycznianiu czasu pracy korzyści związanych z przeciwdziałaniem redukcji miejsc pracy w warunkach kryzysu gospodarczego. Jednym z pierwszych przejawów wzrostu tego zainteresowania było wprowadzenie w polskich regulacjach prawa rozwiązania zbliżonego do wskazanych wyżej kont czasu pracy. Chodzi tutaj o zastosowanie tzw. pakietu antykryzysowego. Ustawa o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców<sup>11</sup> przewidywała możliwość wydłużenia do 12 miesięcy tzw. okresu rozliczeniowego czasu pracy – w ramach wymiaru czasu pracy, obowiązującego danego pracownika zgodnie z przepisami Kodeksu pracy. Pozwoliło to równoważyć dłuższe okresy pracy okresami krótszymi lub dniami wolnymi, podobnie jak w przypadku omawianych wyżej kont czasu pracy.

Kolejne zmiany prawa w omawianym zakresie nastąpiły w sierpniu 2013 roku<sup>12</sup>. Wraz z tymi zmianami w Kodeksie pracy ujęto możliwość stosowania dłuższych, tj. 12-miesięcznych okresów rozliczeniowych czasu pracy, wprowadzono także kategorię ruchomego czasu pracy, jak i obowiązek tworzenia szczegółowych harmonogramów czasu pracy. Istotny jest przy tym zapis sta-

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 1.07.2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, DzU z 2009 r., nr 125, poz. 1035.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy. Tekst jednolity, DzU z 1974 r., nr 24, poz. 141 ze zm. (stan prawny na dzień 18 września 2013 r.).

nowiacy, że przedłużenie okresu rozliczeniowego może nastąpić tylko wtedy, gdy jest uzasadnione przyczynami obiektywnymi lub technicznymi, lub dotyczącymi organizacji pracy. Jednocześnie wymagane jest, aby wprowadzenie tego rozwiązania w przedsiębiorstwie nastąpiło w drodze porozumienia ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników wybranymi przez załogę<sup>13</sup>.

Z kolei ruchomy czas pracy może zostać wprowadzony – w myśl założeń Kodeksu pracy<sup>14</sup> – z inicjatywy pracodawcy (w porozumieniu ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników) lub na pisemny wniosek pracownika. Stosowanie dotychczas podobnych rozwiązań było możliwe, ale łączyło się – inaczej niż w myśl nowych przepisów prawa – z obowiązkiem wypłaty dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych, jeśli pracownik rozpoczął kolejny dzień pracy w trakcie trwania poprzedniej doby pracowniczej. Obecnie ponowne wykonywanie pracy w tej samej dobie pracowniczej na zasadach ruchomego czasu pracy nie jest traktowane jako praca w godzinach nadliczbowych. Pracodawca musi jednak pamiętać o zachowaniu co najmniej 11-godzinnej przerwy pomiędzy kolejnymi momentami rozpoczęcia pracy w każdej dobie pracowniczej.

Powodzenie prezentowanych tutaj rozwiązań będzie zależeć w dużym stopniu od przekonania pracodawców i pracowników o celowości, a także konsekwencjach ich zastosowania. Dotyczy to również tych konsekwencji, które uwidaczniają się w procesie gospodarowania potencjałem pracy. Chodzi tutaj nie tylko o sygnalizowane już wyżej kwestie zachowania bezpiecznych warunków pracy i warunków zatrudnienia. Równie istotne może okazać się prowadzenie określonej polityki w zakresie doboru pracowników pod kątem ich predyspozycji do pracy w elastycznych godzinach, a w dalszej kolejności w aspekcie szkolenia i oceniania tych pracowników. Ponadto określone znaczenie warto nadać także kwestii kształtowania struktury i wysokości wynagrodzenia, w tym wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. Nie można też zapominać o kolejnym z podobszarów interesującego nas gospodarowania, jakim jest komunikacja wewnętrzna i związany z nią przepływ informacji w sytuacji asynchronicznej obecności pracowników w przedsiębiorstwie.

---

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> Tamże.

Mając powyższe na uwadze, szczególnie istotne wydaje się poznanie opinii pracowników oraz pracodawców na temat stosowania wprowadzonych zmian w Kodeksie pracy, jak i postrzeganych przez nich następstw tego rodzaju rozwiązań dla zarządzania zasobami ludzkimi.

## **2. Elastyczna organizacja czasu pracy w polskich realiach gospodarowania – zarządzanie personelem – wyniki badań empirycznych**

Badania empiryczne dotyczące zainteresowania stosowaniem elastycznych rozwiązań w obszarze czasu pracy, jak i opinii na temat wpływu uelastyczniania na proces zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzono w dwóch okresach. W pierwszym, obejmującym lata 2008–2009, przebadano 32 przedsiębiorstwa, wykorzystując kwestionariusz pytań skategoryzowanych<sup>15</sup>. Następnie w 2013 roku przeprowadzono badania w siedmiu<sup>16</sup> przedsiębiorstwach spośród przedsiębiorstw objętych badaniami w pierwszym okresie. Badania w 2013 roku miały charakter wywiadu luźnego przeprowadzonego z pracownikami oraz kierownictwem przedsiębiorstw.

Zarówno w pierwszym, jak i w drugim okresie badań rozpoznano zróżnicowane zainteresowanie stosowaniem elastycznych form organizacji czasu pracy oraz różne podejścia do sposobu jego rozliczania. W 17 przedsiębiorstwach objętych badaniami w latach 2008–2009 pracownicy wykazywali zainteresowanie stosowaniem zróżnicowanych godzin rozpoczęcia i kończenia pracy oraz ruchomym czasem pracy. Ponadto pracownicy byli zainteresowani możliwością zastosowania wskazanych wcześniej tzw. kont czasu pracy. W ośmiu spośród objętych badaniami podmiotów niektórzy zatrudnieni wskazywali jednak, iż tzw. pakiet antykryzysowy,

<sup>15</sup> Badania te stanowiły część szerszych badań dotyczących udziału pracowników w kształtowaniu czasu pracy. Objęto nimi jednostki branży piwowarskiej (3), piekarsko-ciastkarskiej (7), mleczarskiej (4) oraz przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją makaronów (3), jak i przetwórstwem owoców oraz warzyw (2). Ponadto badania przeprowadzono w 5 przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją odzieży, w 4 należących do branży motoryzacyjnej oraz w 4 z obszaru bankowości. Analizowane jednostki zlokalizowane były na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych, odznaczały się zróżnicowaniem formy prawno-organizacyjnej, jak i liczbą zatrudnionych – od 12 do 1700. W przypadku 9 przedsiębiorstw w strukturze ich kapitału występował wyłącznie kapitał polski, zaś 6 przedsiębiorstw charakteryzowało się 100% udziałem kapitału zagranicznego.

<sup>16</sup> Liczba objętych analizą przedsiębiorstw w drugim okresie była konsekwencją dostępności do prowadzenia w nich badań.



przewidujący rozwiązanie zbliżone do kont czasu pracy, budzi ich obawy. Chodzi tutaj o możliwość nadużywania przez pracodawców tego rozwiązania w celu wydłużania godzin pracy, bez konieczności wypłacania dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych. Jednocześnie wiąże się to z oddalaniem w czasie momentu „odebrania” przez pracowników „nadpracowanego” czasu pracy. Takie opinie ujawniono przede wszystkim w przedsiębiorstwach, w których nie funkcjonują organy przedstawicielstwa pracowniczego w postaci związków zawodowych. W sytuacji planowania wprowadzenia w przedsiębiorstwie tzw. kont czasu pracy wskazano przy tym na potrzebę przeprowadzania konsultacji bezpośrednio ze wszystkimi pracownikami, a nie tylko przedstawicielami związków zawodowych.

Na tym tle charakterystyczne stają się obawy pracowników zgłaszane w drugim okresie badań. Pracownicy pięciu z siedmiu badanych przedsiębiorstw zgłosili wątpliwości odnośnie do obowiązujących obecnie – wskazanych wyżej – zasad stosowania ruchomego czasu pracy. Ponadto w drugim okresie badań, tj. w 2013 roku, mimo ogólnego zainteresowania uelastycznianiem czasu pracy, sprzyjającym – jak określali te działania respondenci – godzeniu życia rodzinnego z obowiązkami zawodowymi, zatrudnieni (w sześciu z siedmiu badanych przedsiębiorstwach) wskazywali obawy, co do stosowania tzw. rocznego okresu rozliczeniowego czasu pracy. Chodzi o nie zawsze uzasadnione, nadmierne obciążanie ich pracą, a w konsekwencji doprowadzenie do braku równowagi praca – życie zawodowe. Obawiano się także, iż kierownictwo nawet w sytuacji niewystępującego zagrożenia dla bytu przedsiębiorstwa może podejmować inicjatywy stosowania rocznego rozliczenia czasu pracy, m.in. aby unikać w ten sposób konieczności wypłaty wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych.

Ponadto pracownicy w specyficzny sposób opiniowali, wprowadzoną wytycznymi prawa, konieczność prowadzenia uzgodnień ze związkami zawodowymi i/lub przedstawicielami pracowników w zakresie stosowania omawianych form uelastyczniania czasu pracy. W ponad połowie przedsiębiorstw objętych badaniami w 2013 roku (co uwidoczniło się także w latach 2008–2009) pracownicy wyrażali wątpliwości, czy owe ustalenia nie będą miały charakteru swego rodzaju „narzucenia” rozwiązania – jak to określali – „wygodnego dla pracodawcy”.

Natomiast pracodawcy (w obu objętych badaniami okresach dotyczyło to ponad połowy analizowanych przedsiębiorstw) wyrażali pogląd, iż stosowanie ruchomego czasu pracy oraz wydłużonego okresu rozliczeniowego może wpływać ko-

rzystnie na sytuację przedsiębiorstwa, a w szczególności zatrudnionych. Nie zwalniano by pracowników w okresie pogorszenia się sytuacji gospodarczej, np. w związku z ograniczoną liczbą czy też brakiem zamówień. Pracodawcy mogliby jednocześnie, w chwili poprawy ich sytuacji rynkowej i wzrostu zamówień, powierzać zatrudnionym pracę w większym wymiarze godzinowym, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych m.in. z wypłatą dodatków za pracę w nadgodzinach.

Tym niemniej w objętych badaniami przedsiębiorstwach odnotowano także przypadki (zarówno w pierwszym, jak i drugim okresie badań), w których pracownicy, ale i pracodawcy wykazywali niechęć do zmian w organizacji pracy i czasu pracy. Ci drudzy wyrażali przy tym pogląd, iż najlepszym rozwiązaniem w sytuacji kryzysu jest ograniczenie zatrudnienia.

Na tym tle warto wskazać, że – w opinii głównie pracodawców – uelastycznianie czasu pracy może wymagać stasowania nowych, nie zawsze akceptowanych przez pracowników działań związanych z kształtowaniem podobszarów gospodarowania potencjałem pracy. Na przykład:

- a) w obszarze warunków pracy może to łączyć się z: okresowym wydłużeniem dobowego wymiaru godzin pracy, stosowaniem pewnej odrębności w tworzeniu harmonogramu czasu pracy osób zatrudnionych z wykorzystaniem elastycznych form (w tym rozkładu czasu pracy), prowadzeniem szczegółowych rozliczeń godzin pracy, podjęciem w ramach działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy szczegółowego monitoringu godzin pracy, tak aby przestrzegać zasady tzw. dobowego odpoczynku;
- b) w obszarze realizacji funkcji personalnej możemy mieć do czynienia z problemem wynagradzania pracowników objętych rocznym okresem rozliczeniowym czasu pracy (chodzi tutaj m.in. o strukturę oraz wysokość wynagrodzenia za okres aktywności oraz za okres braku tej aktywności), potrzebą weryfikacji w związku z wprowadzeniem uelastycznienia czasu pracy takich aspektów, jak szkolenie pracowników, jego charakter, zakres oraz czas, jak i z kwestią ich oceniania (pojawiały się wątpliwości, czy stosowane dotychczas rozwiązania i procedury nie wymagałyby pewnych modyfikacji);
- c) w obszarze komunikacji wewnętrznej powstaje obawa związana z przekazywaniem informacji pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w zróżnicowanych godzinach pracy, a także z alienacją osób wykonujących swoje zadania jedynie okresowo.

Ponadto w trakcie przeprowadzonych badań zwracano uwagę na potrzebę dysponowania określoną wiedzą i umiejętnościami zarządzania czasem pracy zatrudnionych, wobec których stosuje się elastyczne rozwiązania dotyczące tego czasu. Z kolei w przypadkach pewnego oporu ze strony pracowników przeciwnych wprowadzaniu uelastycznienia, respondenci wskazywali na potrzebę podejmowania „dialogu” pracownik–pracodawca, niekiedy również o charakterze negocjacji.

Powodzenie postulowanych tutaj rozwiązań dotyczących uelastyczniania czasu pracy będzie, jak się wydaje, zależec w dużym stopniu od przekonania pracodawców i pracowników o celowości ich zastosowania oraz możliwości podejmowania określonych działań dotyczących poszczególnych aspektów zarządzania ludźmi.

## Podsumowanie

Trudno na podstawie prezentowanych w artykule wyników badań w sposób jednoznaczny oceniać, czy uelastycznianie czasu pracy należy rozpatrywać w kategoriach nowego wyzwania dla zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Wydaje się jednak, iż zarówno wskazania respondentów dotyczące obaw czy barier stosowania elastycznych rozwiązań w obrębie czasu pracy, jak i ich uwagi dotyczące zależności między uelastycznianiem czasu pracy a zarządzaniem zasobami ludzkimi skłaniają do przemyśleń.

Zaprezentowane rozważania z pewnością nie wyczerpują przy tym omawianej tu problematyki. Stanowią jednak w świetle zmian wprowadzonych w polskich regulacjach prawa pracy zarys do podjęcia szerszych, a zarazem bardziej dogłębnych analiz i ocen zarówno ekonomicznych, jak i społecznych aspektów (następstw) nakreślonej tutaj problematyki. W przekonaniu autorek niniejszego opracowania zaprezentowane poglądy i opinie respondentów warto poddać weryfikacji, zwłaszcza w odniesieniu do większej grupy przedsiębiorstw, zróżnicowanej także pod względem wielkości czy też branży. Warto przy tym rozważyć np. zależność pomiędzy skłonnością do uelastyczniania czasu pracy a przyjętą koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi.

## Literatura

- Brunz M., Wolter G., *Ratgeber zur flexiblen Arbeitszeit*, WRS Vorlag, München 1988.  
*Fourth European Working Conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.

- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Machol-Zajda L., *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
- M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Riedmann A., Bielenski A., Szczurowska H., Wagner T., *Working Time and Work Life Balance in European Companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2006.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Ustawa z dnia 26.06.1974 r. Kodeks pracy. Tekst jednolity, DzU z 1974 r., nr 24, poz. 141 ze zm. (stan prawny na dzień 18 września 2013 r.).
- Ustawa z dnia 1.07.2009 r. o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i przedsiębiorców, DzU z 2009 r., nr 125, poz. 1035.
- Wunderlich G., *Flexible Arbeitszeiten*, Autohaus Verlag, Ottobrun 1990.

## FLEXIBILISATION OF WORKING TIME AND HUMAN POTENTIAL MANAGEMENT

### Abstract

The changes regarding flexible organisation of working time introduced to the Polish law (August 2013) have become the grounds for addressing these issues in the present paper. Its main focus is the presentation of theoretical and legal aspects of employing flexible forms of working time organisation in the Polish reality. Reference is also made to the issue of the so-called extension of the working time settlement period. Invoking, among others, the results of empirical research, this has become the basis for drawing attention to consequences of flexibilisation of working time considered from the angle of implementing the human resource management process. In light of the obtained results of the research, it is concluded, among others, that it is desirable to continue the research and, at the same time, to conduct in-depth research within the discussed scope.

*Translated by Anna Śliwa*

**Keywords:** flexible organisation of working time, human potential management, HRM

**JEL Codes:** J24, M510, M540