

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Ackermann, Karl-Friedrich

**Conference Paper**

## Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne kształtowanie czasu pracy w Niemczech w aspekcie interesów przedsiębiorców i pracowników

Suggested citation: Ackermann, Karl-Friedrich (2008) : Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne kształtowanie czasu pracy w Niemczech w aspekcie interesów przedsiębiorców i pracowników, In: Bibliothek Monitor des Arbeitsrechts (Biblioteka Monitor Prawa Pracy), C.H.Beck, Warschau, pp. 57-72, <http://hdl.handle.net/10419/48551>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

# Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne kształtowanie czasu pracy w Niemczech w aspekcie interesów przedsiębiorców i pracowników



prof. dr *Karl-Friedrich Ackermann*<sup>1</sup>

## 1. Uwagi wprowadzające

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest zależna głównie od tego, czy odpowiednio reagują one na wahania zatrudnienia i inne wymagania rynku. Elastyczne formy zatrudnienia i regulacje dotyczące czasu pracy należą do grona instrumentów, które wpływają na koszty oraz jakościowe zalety przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów. Szczególne problemy pojawiają się przy próbie ujednoczenia potrzeb zakładu i wymagań pracowników. Należy doprowadzić do konsensusu, w którym te potrzeby zakładu i interesy pracowników będą takie same, ponieważ każde przedsiębiorstwo powinno mieć wykwalifikowanych i w pełni zmotywowanych pracowników.

Traktując socjalny rynek gospodarczy w Niemczech jako modelowy przykład, można stosować regulacje w nim zawarte jako skalę porównawczą i zachętę do rozwijania własnych koncepcji przez poszczególne kraje. Spośród du-

---

<sup>1</sup> Autor jest współzałożycielem kierunku studiów „technicznie ukierunkowana nauka o gospodarce przedsiębiorstwa” na Uniwersytecie w Stuttgarcie i do 2006 r. był kierownikiem katedry nauki ogólnej o gospodarstwie przedsiębiorstwa i zarządzania personelem. W 1989 r. założył spółkę zajmującą się doradztwem przedsiębiorcom ISPA *consult* GmbH, w szczególności w dziedzinach takich jak „strategiczne kierowanie personelem”, „zarządzanie czasem pracy”, „ankieta pracownicza” oraz inne aktualne problemy zarządzania personelem. Przejściowo był także *interim* menedżerem dla spółki „Technologie-Transfer-Initiative (TTI) GmbH”, dla Towarzystwa Zakładania Firm High-Tech, oraz dla Instytutu Zarządzania i Technologii w Stuttgarcie (SIMT) gGmbH i międzynarodowej Szkoły Biznesu. Jego lista publikacji obejmuje ponad 100 monografii i broszur o istotnych problemach obecnej pracy osobowej w przedsiębiorstwach i administracji.

zej liczby możliwych pytań spróbujemy udzielić odpowiedzi na trzy spośród nich.

1. Na ile niezależne są przedsiębiorstwa w Niemczech przy elastycznych formach zatrudnienia i regulacjach czasu pracy?
2. Jak zostaje wykorzystana niezależność decyzyjna przez przedsiębiorstwa?
3. Jak reagują pracownicy na aktualną sytuację?

W związku z pierwszym pytaniem omówione będą warunki ramowe prawa pracy, zgodnie z którymi funkcjonują przedsiębiorstwa. Dotyczą one aspektu „pozwolenia”. Drugie pytanie dotyczy elastycznych form zatrudnienia i regulacji czasu pracy, a więc praktycznego wykorzystania posiadanych możliwości. Trzecie pytanie poświęcone jest ocenie zagadnienia z punktu widzenia pracownika.

Na zakończenie przewidziano ocenę z zakładowo-gospodarczego punktu widzenia, według kryteriów *Flexicurity*, znanego w UE.

## **2. Na ile niezależne są przedsiębiorstwa stosujące elastyczne formy zatrudnienia i regulacji czasu pracy? Przegląd warunków ramowych prawa pracy**

Warunki, jakie muszą spełnić przedsiębiorstwa przy wprowadzeniu elastycznych form zatrudnienia i regulacji dotyczących czasu pracy, zostały określone przez system ustaw, układy zbiorowe pracy oraz umowy zawierane pomiędzy pracodawcą a radą zakładową. Stanowią one dzieło wtórne, ponieważ – uwzględniając przebieg historyczny – rozwinęły się głównie w ostatnich 30 latach. Projekty pilotażowe w poszczególnych przedsiębiorstwach były często bodźcem do tworzenia nowych uregulowań w układzie zbiorowym pracy i/lub dla nowych inicjatyw ustawowych, które następnie stanowiły duże wsparcie dla dalszego kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa.

### **2.1. Ustawa o czasie pracy z 1994 r. i inne ustawowe przepisy ramowe**

Ustawa o czasie pracy (*das Arbeitszeitgesetz* ArbZG 1994 – wcześniej: *Arbeitszeitordnung* AZO) określa m.in. najwyższy wymiar godzin czasu pracy i najniższy dla czasu wolnego od pracy.

#### **2.1.1. Najwyższy możliwy wymiar czasu pracy**

W standardowym przypadku jest to 8-godzinny dzień pracy i 6-dniowy tydzień pracy, od poniedziałku do soboty. W związku z tym górna granica wynosi 48 ( $6 \times 8 = 48$  godzin) godzin na tydzień.

Istotne odstępstwo od tej reguły pozwala na przejściowe przedłużenie pracy w danym dniu do 10 godzin dziennie, jeżeli nie zostanie przekroczona liczba średnio 8 godzin w 6-miesięcznym okresie rozliczeniowym. Przedsiębiorstwa, których wzmożona działalność jest związana z pewnymi okresami w roku (sezonowa), mogą w sezonie pracować dłużej i tym samym niwelować nadmiar zleceń bez kosztów dodatkowej pracy w nadgodzinach, podczas gdy w spokojniejszym dla nich okresie będzie dochodziło do wyrównania tej dodatkowej pracy poprzez odpowiednio skrócony tygodniowy czas pracy. Pomimo tych różnic w pracy tygodniowej lub miesięcznej wynagrodzenie dla pracowników pozostaje takie samo i daje się jednoznacznie obliczyć. Jest to fundamentalna zasada pozwalająca na wprowadzenie elastycznego czasu pracy.

### **2.1.2. Najniższy możliwy wymiar czasu wolnego od pracy**

Po zakończeniu dziennego czasu pracy należy zapewnić pracownikowi przynajmniej 11 godzin nieprzerwanego czasu wolnego od pracy, w którym pracownik będzie mógł odpocząć. W związku z tym, kto skończył pracę o godzinie 20.00 w poniedziałek, może następnie podjąć pracę najwcześniej we wtorek o godzinie 7.

Kolejną modyfikacją ustawy o czasie pracy, bardziej złożoną i istotniejszą niż punkt dotyczący elastyczności godzinowego wymiaru czasu pracy zwiększającą ten wymiar do maksymalnie 10 godzin dziennie, było danie możliwości dokonania odmiennych regulacji w układach zbiorowych pracy lub w umowach pomiędzy pracodawcą a radą zakładową. Te ostatnie mogą np. przewidywać, że dzienny czas pracy zostanie podniesiony do 10 godzin bez możliwości wyrównania dodatkowych godzin.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w ustawie z 1994 r. o czasie pracy, zostały wydane ustawy reformacyjne mające znaczenie dla zakładowego kształtowania czasu pracy w Republice Federalnej Niemiec, tj.:

- ustawa z 23.7.1996 r. o niepełnym wymiarze czasu dla osób w wieku starszym (*Altersteilzeitgesetz* 1996) dla poparcia pracy starszych pracowników powyżej 55 roku życia, w niepełnym wymiarze godzin.
- *Flexi-Gesetz* 1998 dla socjalno-prawnego zabezpieczenia regulacji dotyczących elastyczności czasu pracy, w szczególności dla zabezpieczenia przed niewyplącalnością czasowych kont pracy.
- ustawa o pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy i o terminowych umowach o pracę z 2001 r., która daje pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze godzin prawo do roszczenia o zmianę pracy na niepełny wymiar godzin i przewiduje nowe regulacje dla terminowych umów o pracę.

- dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 4.11.2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy, która wprowadza minimalne standardy w UE.

## **2.2. Regulacje czasu pracy w układzie zbiorowym pracy na przykładzie przemysłu metalowego i elektrycznego**

Jak wynika z rejestru układów zbiorowych pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*), w październiku 2007 r. w Niemczech ważnych było ok. 62 000 układów zbiorowych pracy, w tym 34 000 zawartych ze związkiem pracodawców i ok. 28 000 z pracodawcami. Układy zbiorowe pracy zawarte ze związkiem pracodawców są usystematyzowane sektorami, wg ok. 300 różnych branż, które obowiązują w skali całej federacji lub tylko regionalnie w wyznaczonych okręgach.

Na przykładzie „Ramowego układu zbiorowego pracy dla zatrudnionych w 2005 r. w przemyśle metalowym Północna Wirtembergia/Północna Badenia” zostanie przedstawiony aktualny regularnie stosowany mechanizm dla czasu pracy w układzie zbiorowym pracy, który wpłynął także na rozwój układów zbiorowych pracy w innych branżach. Układ zbiorowy pracy zawiera m.in. standardowe uregulowania dotyczące trwania (chronometria) i położenia (chronologia) czasu pracy wraz ze specyficzną dla danego przypadku regulacją specjalną.

### **2.2.1. Regularny tygodniowy czas pracy dla zatrudnionych na pełen etat**

- 35-godzinny tydzień pracy, proporcjonalny lub nieproporcjonalny rozłożony na 5 dni roboczych od poniedziałku do piątku (w zależności od umowy między pracodawcą a radą zakładową),
- średnio 6-miesięczny okres rozliczeniowy (zrzeczenie się okresu rozliczeniowego możliwe tylko przy wprowadzeniu kont czasu pracy przez dobrowolną umowę między pracodawcą a radą zakładową, w której wyznaczone będą dolne i górne granice).

Patrząc ze strony formalnej, układ zbiorowy pracy jest z powodu wyraźnie krótszego średniego tygodniowego czasu pracy znacznie mniej korzystny dla elastyczności przedsiębiorstwa niż ustawa o czasie pracy. Ta wada jest jednak częściowo lub nawet całkowicie kompensowana, jeśli okres rozliczeniowy zostanie przedłużony poprzez umowę pracodawcy z radą zakładową do roku lub dłużej bądź też gdy nie będzie on brany w ogóle pod uwagę.

### **2.2.2. Wydłużony tygodniowy czas pracy dla poszczególnych zatrudnionych na cały etat**

Zamiast 35-godzinnego tygodnia pracy można, jeśli pracownicy ci na to się zgodzą, umownie ustalić dla 18% zatrudnionych w zakładzie wydłużony tydzień pracy do 40 godzin, np. dla kadry kierowniczej, specjalistów itd. Pod pewnymi warunkami zapisanymi w układzie zbiorowym pracy liczba ta może zostać zwiększona z 15% do maksymalnie 50% zatrudnionych. Także maksymalny wymiar tygodniowego czasu pracy może zostać podwyższony nawet do 43 godzin, w zależności od udziału dyżuru w regularnym czasie pracy.

### **2.2.3. Zróżnicowane górne granice dla pracy w nadgodzinach**

Przy wzrastającej ilości pracy pracownika obowiązuje praca w nadgodzinach (ponad umówiony regularny tygodniowy czas pracy), z której nie można zrezygnować. Układ zbiorowy pracy zezwala, w razie wystąpienia pilnych potrzeb zakładu pracy i za zgodą rady zakładowej, aż do 10 nadgodzin w tygodniu i aż do 20 nadgodzin w miesiącu, które to nadgodziny będą wyrównywane poprzez udzielenie dodatkowego czasu wolnego lub poprzez dodatkowe wynagrodzenie, w zależności od umowy między pracodawcą a radą zakładową.

Ponad 20 nadgodzin w danym miesiącu jest możliwe jedynie w razie nagłego przypadku oraz tylko po porozumieniu między radą zakładową a pracodawcą, tzn. tylko w szczególnym wypadku.

### **2.2.4. Pozostałe uregulowania w układzie zbiorowym pracy**

Potencjał elastyczności w układzie zbiorowym pracy jest powiększony poprzez rozszerzenie tygodnia pracy (praca w sobotę, niedzielę i święta) w razie potrzeby i przy wyrażeniu zgody przez radę zakładową, a także przy zastosowaniu szczególnych środków zabezpieczenia zatrudnienia, również za zgodą rady zakładowej.

Ten przegląd ramowego układu zbiorowego pracy w przemyśle metalowym pokazuje różnorodne możliwości dla nowych układów zbiorowych pracy, takie aby nie tylko umożliwić elastyczne kształtowanie czasu pracy, lecz także je wspierać. Docelowo jest to wspomagane przez fachowych doradców związku pracodawców i/lub przez niezależnych doradców przedsiębiorstwa. Pewną systemową niezwykłością w RFN jest silna pozycja rady zakładowej, do której wciąż odwołuje się układ zbiorowy pracy. Układ zbiorowy pracy podaje tylko pewne ramy, które później na płaszczyźnie zakładowej zostaną skonkretyzowane poprzez negocjacje między pracodawcą a wybraną radą zakładową (por. następny rozdział 3).

Aby móc poprawnie ocenić znaczenie układu zbiorowego pracy dla kształtowania nie tylko czasowych, ale także pozostałych warunków pracy, trzeba zwrócić uwagę na ich ważność w odniesieniu do zakładów związanych tymi układami. Należą do nich wg WSI-Tarifarchiv (2007) 39% zakładów w starych krajach związkowych i zaledwie 24% zakładów w nowych krajach związkowych – z tendencją spadkową. Pozostałe zakłady kierują się częściowo układem zbiorowym pracy w swojej branży (25% bądź 30%). Znaczna liczba z 35% bądź 45% zakładów jest niezwiązana układami zbiorowymi pracy. Obowiązują ich ustawy regulujące czas pracy i inne ustawowe przepisy.

### **2.3. Umowy pomiędzy pracodawcą a radą zakładową: regulacje czasu pracy jako fakt, przy którym istnieje obowiązek współdecydowania rady zakładowej**

Przy analizie wybranych ramowych układów zbiorowych wyraźnie widać istotne znaczenie rady zakładowej przy wprowadzaniu i kształtowaniu elastycznego czasu pracy w zakładach. To rozpowszechnienie się rad zakładowych w Niemczech jest silnie zależne od wielkości zakładu i rośnie wraz z nią. Według nowych badań ok. 90% wszystkich zakładów, w których zatrudnionych jest więcej niż 500 pracowników, ma radę zakładową, podczas gdy rady zakładowe w małych zakładach, w których zatrudnionych jest od 5 do 50 pracowników, wynoszą 7% i są raczej wyjątkami<sup>1</sup>. Prawa współdecydowania rady zakładowej są uregulowane w ustawie zakładowej z 1972 r. (*Betriebsverfassungsgesetz 1972*). Rada – tam, gdzie istnieje – współdecyduje m.in. o następujących kwestiach:

- początek i koniec czasu pracy w danym dniu,
- początek i koniec przerw podczas procesu pracy,
- podział czasu pracy na poszczególne dni tygodnia,
- przejściowe skrócenie (praca w niepełnym wymiarze godzin z braku zamówień) lub wydłużenie zazwyczaj stosowanego w danym zakładzie czasu pracy (praca w nadgodzinach),
- uregulowania dotyczące urlopów.

Należy jeszcze wspomnieć o współdecydowaniu rady zakładowej przy układaniu pracy w niepełnym wymiarze godzin, ruchomego czasu pracy, kont czasu pracy itd. Rezultat negocjacji między radą zakładową a pracodawcą zostaje utrwalony w zawartej między tymi stronami prawnie skutecznej umowie, która z kolei musi być zgodna z ustawami i układem zbiorowym pracy. Współdecydowanie rady zakładowej zamiast wyłącznego decydowania pracodawcy gwa-

---

<sup>1</sup> Por. [www.boeckler/boxen.de](http://www.boeckler/boxen.de): Instytutu Badań Zawodów i Rynku Pracy (IAB) – panel przedsięwzięcia 2005 r.

rantuje, że przy zmianach istniejących oraz wprowadzaniu nowych regulacji czasu pracy zostaną uwzględnione interesy zatrudnionych pracowników. Jeśli rada zakładowa nie udzieli swojej zgody, to wtedy w tej sprawie rozstrzyga komisja mediacyjna, która składa się z przedstawicieli z kręgu pracodawcy oraz z kręgu pracowników. Ostatnią instancją w tym procesie jest sąd pracy.

### **3. Jak wykorzystały przedsiębiorstwa w Niemczech istniejący margines swobodnego działania w zakresie kształtowania elastycznych form zatrudnienia i regulacji czasu pracy?**

W poprzednim rozdziale zostało pokazane, że na płaszczyźnie zakładowej istnieją różnorodne możliwości uelastyczniania czasu pracy i trzeba je tylko wykorzystać, co będzie tematem niniejszego rozdziału. W szczególności będą rozpatrywane tradycyjne oraz nowe formy pracy, jak również wprowadzenie i kształtowanie kont czasu pracy.

#### **3.1. Aktualny stan tradycyjnych form czasu pracy**

Reprezentacyjne badanie zakładów przeprowadzone przez Instytut Badań Społecznych w Dortmundzie (*Sozialforschungsstelle Dortmund – SFS*) podaje zróżnicowane wyniki o używanych przez zakłady i odbiegających od standardowych formach czasu pracy oraz wyniki o tendencjach zmian między rokiem 2001 a 2005<sup>1</sup>. Najważniejsze wyniki to:

- wydłużone średnie tygodniowe czasy pracy dla zatrudnionych na pełny etat,
- wzrastające rozpowszechnianie się i rozróżnienie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- wydłużony tydzień pracy do 6 i 7 dni,
- wzrastająca praca zmianowa, włączając w to pracę zmianową nocną,
- wydłużone czasy pracy zakładu poprzez czasy pracy przeniesione w ciągu doby.

Z innych źródeł mamy następujące wyniki o:

- ruchomym czasie pracy i
- stosunkach pracy na czas określony.

Wymienione formy czasu pracy zostaną teraz wyjaśnione w skróconej formie, bez wchodzenia w szczegóły.

---

<sup>1</sup> Por. Zakład do Badań Społecznych w Dortmundzie (SFS): Czas pracy i czas pracy przedsiębiorstw 2005. Wyniki reprezentatywnej ankiety zakładowej, Dortmund, grudzień 2006 r.



### 3.1.1. Zwiększony średni tygodniowy czas pracy zatrudnionych na pełny etat oraz powrót do 40-godzinnego tygodnia pracy

Umowny tygodniowy czas pracy zatrudnionych na pełny etat wzrósł wg badań SFS między rokiem 2001 a 2005 średnio z 37,4 godzin do 38,8, wg innych badań nawet do 38,9 w starych krajach związkowych i do 39,8 w nowych krajach związkowych. Od tego trzeba odróżnić faktyczny tygodniowy czas pracy, który wg badań na pracownikach przeprowadzonych przez Instytut Badania Szans Społecznych (*Institut zur Erforschung sozialer Chancen* – ISO) jest średnio o 2,5 godziny wyższy niż ten umowny<sup>1</sup>. Z tych badań wynika, że 45% pracowników pracuje od 35 do 40 godzin tygodniowo, 31% więcej niż 40 godzin tygodniowo (przeważnie wysoko wykwalifikowani i przede wszystkim mężczyźni) i 24% mniej niż 35 godzin tygodniowo (przeważnie ci o niższych kwalifikacjach i przede wszystkim kobiety), czyli wykonują pracę w niepełnym wymiarze godzin.

Odchylenie pomiędzy umownym a faktycznym czasem pracy jest spowodowane przede wszystkim przez świadczenie nadgodzin, które służą chętnie jako środek do dopasowania do zakładowych zmian zatrudnienia. Według badań SFS same opłacone nadgodziny osiągnęły szczytową wartość w 2005 r. – 1,0 godziny tygodniowo na jednego pracownika – w porównaniu do 0,7 godziny w 2001 r. Wbrew żądaniom związków zakładowych dotyczących skrócenia regularnych tygodniowych czasów pracy dla zatrudnionych na pełen etat do 35 godzin tygodniowo nastąpił już *de facto* powrót do 40-godzinnego czasu pracy, wprawdzie w zmienionej, elastycznej formie w porównaniu do przeszłości.

### 3.1.2. Wzrastające rozpowszechnienie i zróżnicowanie zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy

Osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy to, według ogólnej przyjętej definicji, te osoby, których ramowe godziny pracy są porównywalnie krótsze niż osób pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy w tym samym zakładzie pracy. Czas pracy tych ostatnich wynosi np. 35, 36 albo 37 godzin tygodniowo.

Liczba osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy – w większości kobiet – wzrosła według studium SFS z 20,0% w 2001 r. do 21,3% w r. 2005. Ponadto istnieje wiele różnych form zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy, które mogą być używane zależnie od potrzeb zakładu i/lub życzeń pracowników dotyczących czasu pracy. Do najbardziej rozpowszechnionych należą:

---

<sup>1</sup> Por. Instytut Badań Szans Społecznych (ISO): Ankieta pracownicza 2004 r.

- klasyczna praca na pół etatu (np. od 7:30 do 12:30 od poniedziałku do piątku),
- skrócona tygodniowo praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. praca przez cały dzień 4 dni w tygodniu),
- dzielenie się stanowiskiem pracy, tzw. model *sharing* (np. miejsce pracy obsadzone przez dwie osoby zatrudnione na pół etatu, które uzupełniają się czasowo).

Innymi mniej używanymi modelami są tzw. tygodniowy model *vario*, który cechuje się rozdysponowaniem tygodniowego czasu pracy przypadającego na uzgodnione dni tygodnia w zależności od nakładu pracy, „tygodniowy blok niepełnego wymiaru czasu pracy”, z cotygodniową lub wielotygodniową zamienną fazą pracy i czasem wolnym od pracy, jak też „miesięczny blok niepełnego wymiaru czasu pracy”, z jedno- albo wielomiesięczną zamienną fazą pracy i czasem wolnym.

Ustawowa tygodniowa liczba godzin pracy osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy wynosiła – według ankiety pracowniczej ISO, przeprowadzonej w 2004 r. – średnio 20,2 godziny w starych i 23,8 godzin w nowych krajach związkowych; według tej samej ankiety stan faktyczny wykonywanej pracy tygodniowej tej samej grupy pracowników wynosił średnio 2,5 godziny więcej.

Ustawa z 23.7.1996 r. o niepełnym wymiarze czasu dla osób w wieku starszym i ustawa z 1.1.2001 r. o niepełnym wymiarze czasu pracy (roszczenie do pracy o niepełnym wymiarze czasu pracy) wpłynęły na rozpowszechnianie pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy w RFN.

### **3.1.3. Przedłużenie tygodniowego wymiaru czasu pracy do 6 i 7 dni**

Zgodnie ze starymi wymaganiami związków zawodowych tygodniowy wymiar czasu powinien trwać od poniedziałku do piątku, przy czym sobota i niedziela powinny pozostać dniami wolnymi od pracy. Większość osób zatrudnionych pracuje do dzisiaj faktycznie według tego tradycyjnego schematu.

Jednak według studium SFS coraz więcej osób pracuje również w soboty (dotyczyło to 20,2% wszystkich zatrudnionych w 2005 r. i 18,0% w 2001 r.). Jest to powodowane wydłużeniem godzin otwarcia sklepów handlu detalicznego. W tym samym okresie udział procentowy osób pracujących w niedzielę spadł z 11% na 9,5%. Według ankiety pracowniczej ISO, przeprowadzonej w 2004 r., 32% osób zatrudnionych regularnie pracuje w sobotę, a 13% w niedzielę, każdorazowo 1 do 2 razy w miesiącu.

### **3.1.4. Wzrastające znaczenie pracy zmianowej, w tym pracy zmianowej**

#### **nocnej**

Udział procentowy osób zatrudnionych pracujących na zmiany wzrósł zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez SFS z 18% do 21%. Osoby te pracują na różne zmiany (system dwu-, trój- albo czterozmianowy), ciągle lub zamienne na zmianę dzienną i nocną od poniedziałku do piątku albo też w weekendy. Niekoniecznie wiąże się to z przedłużeniem średniego tygodniowego wymiaru czasu pracy.

### **3.1.5. Przedłużenie czasu pracy zakładu poprzez czasy pracy przeniesione w ciągu doby**

Przenoszenie czasu pracy powoduje, że zatrudnieni działający według ustalonego planu pracy rozpoczynają i kończą pracę w różnych (przeñośnych) okresach. Skutkiem takiego działania jest dłużej otwarty zakład pracy, co umożliwia dłuższe godziny jego prosperowania. Udział procentowy pracujących w podobnych systemach pracy wzrósł, zgodnie z przeprowadzonym studium SFS, z 15,0% do 23,8%.

### **3.1.6. Ruchomy czas pracy ze stałymi godzinami i bez stałych godzin pracy**

Różne rodzaje ruchomego czasu pracy są zaliczane już od wielu lat do standardowych instrumentów elastyczności i dlatego też nie będą one szczegółowo omawiane.

### **3.1.7. Rozpowszechnienie stosunków pracy na czas określony (umowy o pracę na czas określony)**

Ustawa z 25.8.1969 r. o ochronie pracowników przed nieuzasadnionym wypowiedzeniem umowy o pracę, jak również prawo do współdecydowania rady zakładowej w przypadku takiego wypowiedzenia utrudniają kierowanie przedsiębiorstwem odnośnie do dopasowania zdolności produkcyjnej do (niskiego) zapotrzebowania na personel i powodują, że wypowiedzanie umów o pracę staje się bardzo czasochłonne i kosztowne. Próbuje się uniknąć tego poprzez umowy o pracę na czas określony.

Według danych Statystycznego Urzędu Federalnego w marcu 2004 r., 8% wszystkich osób czynnych zawodowo (bez uwzględnienia osób uczących się zawodu) było zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas określony<sup>1</sup>. To jednak tylko wartość średnia. Największy udział procentowy osób zatrud-

---

<sup>1</sup> Por. Statystyczny Urząd Federalny: Mikrocensus, marzec 2004.

nionych na podstawie umów o pracę na czas określony dotyczy osób poniżej 20. roku życia i wynosi 40% (przeważnie uczniowie i studenci), 29% dotyczy osób pomiędzy 20. a 24. rokiem życia, a 16% pomiędzy 25. a 29. rokiem życia. Umowy na czas określony odgrywają jednak niewielką rolę, zaledwie 4%, w stosunku do osób starszych od 45. roku życia.

### **3.2. Nowe formy czasu pracy**

Obok tradycyjalnych form czasu pracy, jego nowe formy zdobywają coraz większe znaczenie. Mowa tu o telepracy i pracy wykonywanej przez pracowników tymczasowych u innego pracodawcy.

#### **3.2.1. Wzrastające znaczenie telepracy**

Zgodnie z wynikami opracowań spółki Empirica, zajmującej się badaniem komunikacji społecznej i technologii, przeprowadzonym w RFN w 2002 r., w telepracy zatrudnionych było ponad 6 milionów osób czynnych zawodowo, co stanowiło 16,6% wszystkich pracujących<sup>1</sup>. Trzy lata wcześniej udział procentowy zatrudnionych w telepracy sięgał zaledwie 6%, co oznacza, iż od tego czasu uległ on podwojeniu. Wprawdzie chodzi w tym wypadku nie tylko o telepracę w ścisłym tego słowa znaczeniu. Najbardziej rozpowszechniona w 2002 r. była „telepraca uzupełniająca”, która dotyczy czasowego podziału pomiędzy telepracą domową w zakresie nie większym niż 1 dzień pracy na tydzień, odbywającą się dodatkowo poza głównym stanowiskiem pracy w firmie; praca taka praktykowana była przez 6,3% wszystkich osób czynnych zawodowo. „Telepraca mobilna”, gdzie pracowało 5,7% osób czynnych zawodowo, obejmuje tych pracowników, którzy świadczą swoją pracę u klientów, poza siedzibą firmy oraz poza swoim domem, pracując minimum 10 godzin tygodniowo. Prawie równie wysoki był udział procentowy „telepracy samodzielnie pracujących w małych domowych przedsiębiorstwach” – 5,2%.

W porównaniu z tym klasyczna telepraca w formie „telepracy stałej” w domu albo „telepracy alternatywnej” (zamiennie telepraca domowa i praca w firmie) posiada niewielkie znaczenie – 1,6% osób czynnych zawodowo.

#### **3.2.2. Wzrastające znaczenie pracy wykonywanej przez pracowników tymczasowych na rzecz innego pracodawcy**

Z końcem 2006 r. w RFN zatrudnionych było 630 000 pracowników tymczasowych, co stanowiło 36% więcej osób niż rok przed tym rokiem. Tendencja

---

<sup>1</sup> Por. Spółka Empirica do Badań Komunikacji i Technologii z o.o.: Rozpowszechnianie telepracy w 2002 r. Porównanie międzynarodowe, jak i tendencja rozwojowa, [w:] Publikacja empiria Report 02/2002 Telepraca, wrzesień 2002 (referent: N. Kordey).

ta przyjmuje nadal charakter wzrastający. Szacuje się, że granica miliona takich osób zostanie przekroczona w najbliższych 3–5 latach. Pracy takiej nie zalicza się już od dawna do nisko kwalifikowanych form pracy; 64% pracowników tymczasowych posiada wykształcenie zawodowe, a 13% nawet wykształcenie wyższe.

Uzupełnienie podstawowej załogi pracowniczej przedsiębiorstwa przez pracowników tymczasowych, wraz z innymi środkami, umożliwia elastyczne i mniej kosztowne dopasowanie przedsiębiorstwa do wahań w zatrudnieniu.

### **3.3. Wprowadzenie i kształtowanie kont czasu pracy**

Konta czasu pracy, które przyjmują formę rocznych kont czasu pracy (konta krótkoterminowe) i długoterminowych kont czasu pracy, w ostatnich latach rozwinęły się w RFN i są traktowane jako powszechny instrument sterowania elastyczności czasu pracy. W 2001 r. udział procentowy osób zatrudnionych posiadających konta czasu pracy wynosił 40,0%, a obecnie wzrósł do 48% i nadal wskazuje tendencje wzrastającą<sup>1</sup>.

Przyczyną tego rozwoju jest regulacja w zbiorowych układach pracy dotycząca kont czasu pracy, powiązana z likwidacją 6-miesięcznego okresu rozliczeniowego przewidzianego dla standardowego tygodniowego okresu czasu pracy. Dana regulacja była krytykowana przez wielu pracodawców jako zbyt wąska. Z drugiej zaś strony wprowadzenie podstawy ustawowej dla zabezpieczenia przed niewypłacalnością kont czasu pracy doprowadziło w znaczny sposób do ich rozpowszechnienia.

#### **3.3.1. Przykład „roczne konto czasu pracy”**

Krótkoterminowe konta, jak np. roczne konto czasu pracy, należą do najbardziej rozpowszechnionych. Zgodnie z wynikiem badania rad zakładowych i personalnych, przeprowadzonego przez WSI w maju 2004 r., 73,6% zakładów prowadzi konta danego rodzaju<sup>2</sup>.

Sposób ich funkcjonowania jest względnie prosty i ustalany na podstawie postanowień umowy pomiędzy pracodawcą a radą zakładową. Osoby, które indywidualnie dostosowują swoje tygodniowe godziny pracy, mogą pracować 35 godzin tygodniowo lub dłużej (z dodatnim saldem) czy też krócej (z saldem ujemnym), uzależniając to od nakładu pracy. To, czy pracownik może bezgranicznie gromadzić wartości dodatnie lub ujemne na swoim koncie czasowym, czy wyznaczona mu będzie jakaś granica (np. +/-80 godzin), jest zależne od

---

<sup>1</sup> Por. studium-SFS.

<sup>2</sup> Por. 4–Ankieta–WSI Rad Zakładowych 2004/05, [w:] WSI–Mitteilungen 6/2005.

umowy pomiędzy pracodawcą a radą zakładową. Umowa ta może przewidywać, że saldo na koncie czasu pracy powinno być wyrównane do końca roku i że nie jest możliwe przenoszenie dodatniego salda na następny rok. Trudności w wyrównywaniu konta czasu pracy do końca roku są bardzo znanym problemem, dlatego też wiele umów pomiędzy pracodawcą a radą zakładową ma ograniczoną możliwość przenoszenia powstałego salda i/lub odpowiedniego wyrównania pieniężnego.

### **3.3.2. Długoterminowe konta czasu pracy**

Umowy pomiędzy pracodawcą a radą zakładową regulują zarówno dopływ, jak i odpływ względem długoterminowych kont czasu pracy. W przeciwieństwie do rocznych kont czasu pracy celem długoterminowych kont czasu pracy jest gromadzenie salda czasowego, co może być wykorzystane w przypadku np. modelu *sabbaticals* albo też wcześniejszej emerytury.

## **4. Jak traktują i oceniają elastyczność czasu pracy osoby zatrudnione?**

Jako materiał informacyjny służą do dyspozycji:

- studium na temat elastyczności czasu pracy i jej skutkach na zdrowiu i samopoczuciu,
- studium na temat akceptacji aktualnych warunków czasu pracy osób zatrudnionych,
- studium na temat życzeń i żądań zatrudnionych dotyczących czasu pracy.

### **4.1. Elastyczność czasu pracy według ankiety pracowniczej ISO**

Według ankiety pracowniczej ISO przeprowadzonej w 2004 r. 44% osób zatrudnionych doświadcza większych lub mniejszych wahań codziennego czasu pracy do 5 i więcej godzin. Przeważnie są one powodowane różnymi nakładami pracy. Wahania tygodniowego czasu pracy do 20 godzin dotyczą 29% osób zatrudnionych.

Z tej samej ankiety wynika, że 42% badanych czuje się zawsze bądź po części pod presją czasową lub czuje się przepracowana. Powodem tego są:

- godziny szczytu z ponadprzeciętnie wysokim nakładem pracy,
- nieprzewidziane problemy,
- konkretne terminy albo wyznaczone godziny pracy,
- permanentnie wysoki nakład pracy.

Wynikiem tych problemów są próby dostosowania się, poprzez podwyższenie tempa pracy i/albo przez rezygnację z przerw, przedłużenie okresu trwania czasu pracy w zakładzie albo w domu, co może być stymulowane dobrowolnie bądź egzekwowane przez osobę trzecią.

Wielu badanych obawia się uszczerbku na zdrowiu spowodowanym regularną presją czasową lub też przepracowaniem. Ankieta pracownicza ISO z 2004 r. wykazała, że problemy tego rodzaju dotyczą 59% pracowników. Specyficznymi następstwami wpływu tych czynników na zdrowie i samopoczucie są:

- bóle głowy w przypadku braku przerw,
- nerwowość w przypadku (za-) długich godzin pracy,
- zaburzenia snu w przypadku pracy na zmiany i/lub pracy nocnej.

Według tej samej ankiety 32% pytanym jest stale bardzo wyczerpanych po powrocie z pracy, a 21% ma problemy z odreagowaniem po pracy.

Z doświadczenia wiadomo, że elastyczność czasu pracy może mniej lub bardziej odbiegać od obiektywnych wyników pomiarowych ergonomii. Równie ważna jest znajomość skutków negatywnych, wpływających na zdrowie i samopoczucie pracujących, które mogą być powiązane z postępem elastyczności czasu pracy i nowych form zatrudnienia, a na które należy odpowiednio zwrócić uwagę przy tworzeniu warunków pracy.

#### **4.2. Zadowolenie z indywidualnych warunków czasu pracy**

Szerokie anonimowe ankiety współpracowników przemysłu metalowego i elektrotechnicznego przeprowadzone w latach 2000–2007 informują, że około 3/4 z około 46 000 zapytanych współpracowników jest „zadowolona”, a nawet „bardzo zadowolona” z uregulowań dotyczących ich czasu pracy. Zaledwie 16% zapytanych deklaruje „niezadowolenie”, a nawet „wielkie niezadowolenie”. Pozostali albo nie mieli zdania na dany temat, albo nie chcieli się w ogóle wypowiadać.

Biorąc pod uwagę wszystkie wypowiedzi, indywidualne życzenia i oczekiwania dotyczące czasu pracy, wynik ten jest bardzo dobry. Sygnalizuje on zdolność dopasowywania się wielu przedsiębiorstw poprzez uznanie możliwości kształtowania regulacji czasu pracy jak najbardziej przyjaznych dla pracowników, jak również wskazuje akceptację wymogów zakładowych kształtowania warunków pracy po stronie zatrudnionych. Regularne niezadowolenie i krytyka może być powodowana negatywną oceną czasu pracy pojedynczych pracowników, powołujących się na ich osobiste życzenia i sytuacje życiowe.

### 4.3. Oczekiwania pracowników dotyczące czasu pracy

Pytanie brzmi, co zmieniliby pracownicy, gdyby mogli sami decydować.

Dla wielu osób pracujących w pełnym wymiarze czasu pracy rzeczywisty tygodniowy czas pracy jest za długi. Według ankiety pracowniczej ISO przeprowadzonej w 2004 r. pragną oni skrócenia tego czasu o średnio 4,1 godz. – prawdopodobnie przy pełnym wyrównaniu wynagrodzenia za pracę – co odpowiadałoby wymarzonemu czasowi pracy od 37 do 38 godzin w tygodniu.

Osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy pragną, w przeciwieństwie do pracujących na pełny etat, przedłużenia tygodniowego czasu pracy o średnio 2,5 godziny, wraz z odpowiednim wzrostem wynagrodzenia. Zgodnie z ich życzeniem czas pracy wynosiłby wtedy mniej więcej 24–25 godzin.

Według ankiety przeprowadzonej w 2004 r. wiele osób pracujących w weekendy nie akceptuje tego typu zatrudnienia. 65% osób zapytanych pracujących w sobotę, a 63% pracujących w niedzielę, pomimo dodatków do wynagrodzenia, wolałoby zmniejszyć lub też całkowicie znieść pracę weekendową. Tradycyjny 5-dniowy tydzień pracy od poniedziałku do piątku zakotwiczył się w świadomości osób zatrudnionych jako „normalny czas pracy”. Odmienne od tego schematu regulacje uchodzą za „nienaturalne”, a co więcej wzbudzają krytykę i opór.

Mimo prób motywowania pracowników poprzez dodatki do wynagrodzenia za pracę zmianową lub nocną, również tego rodzaju odmiany pracy nie są lubiane. Według ankiety pracowniczej z 2004 r. 47% osób pracujących na zmiany lub w nocy było za zmniejszeniem albo usunięciem takiej formy pracy.

Podobnie jak pracę weekendową pracę nocną uważa się także za „nienaturalny czas pracy”, który należy zmienić.

## 5. Spostrzeżenia odnośnie do żądań związanych z *flexicurity* w UE

Elastyczność form pracy i regulacje czasu pracy w RFN umożliwiają tworzenie różnych rozwiązań specyficznie dopasowanych do przedsiębiorstw, co sytuuje ją na lepszej pozycji w globalnej konkurencji.

Z naszego punktu widzenia, wymagana przez UE koncepcja *flexicurity* jest już w dużej mierze zrealizowana. Według *José Manuel Barroso*, szefa Komisji Europejskiej, *flexicurity* jest metodą, która chce zapewnić elastyczność oraz zabezpieczenie pracodawcy i pracowników, które oni potrzebują. To nie oznacza jednak rozbicia na dwa obozy: z jednej strony żądania elastyczności pracodawcy, z drugiej strony wymagania zabezpieczenia pracowników.



Wiele elastycznych form pracy jak np. ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepraca i podobne powstałe na skutek żądań pracowników, których celem było utrzymanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym, a prywatnym. Z drugiej strony pracodawcy potrzebują zabezpieczeń planowania zawartych w układach zbiorowych pracy i w umowach między pracodawcą a radą zakładową, co umożliwi im w minimalny sposób uzyskanie elastyczności w ustalaniu reguł czasu pracy. Podsumowując można stwierdzić, że znaleziono odpowiedni kompromis, który uwzględni różnorodne interesy.