

Beata Skowron-Mielnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
beata.mielnik@ue.poznan.pl

RUCHOMY CZAS PRACY – MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA W AKTUALNYCH UWARUNKOWANIACH SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

Streszczenie: Elastyczne warunki pracy stają się jednym z podstawowych czynników sukcesu przedsiębiorstw, które mają w swoich celach przyciągnięcie oraz zatrzymanie najlepszych pracowników. Elastyczne miejsce pracy wiąże się w praktyce najczęściej z organizacją czasu pracy, chociaż zakres rozwiązań uelastyczniających pracę jest znacznie większy (m.in. telepraca, rotacja zadań). Przyczyny zwiększania elastyczności mają charakter zarówno społeczny – od chęci ograniczania bezrobocia, poprzez formy pracy ułatwiające dopasowanie pracy, do preferencji pracowników – jak i ekonomiczne. Doświadczenia z ostatniego kryzysu gospodarczego wskazują na rosnące zainteresowanie pracodawców rozwiązaniami pozwalającymi zatrzymać nadwyżkową część pracowników w czasie spowolnienia gospodarczego w celu wykorzystania ich w trakcie kolejnego wzrostu, na przykład przez skrócenie wymiaru czasu pracy z jednoczesnym ograniczeniem wynagrodzenia lub przesunięciem niedopracowanych godzin na okres lepszej koniunktury.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ruchomego czasu pracy jako rozwiązania organizacyjnego umożliwiającego przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na zmiany o charakterze ekonomicznym (potrzeby działalności operacyjnej) i społecznym (potrzeby i wykorzystanie potencjału ludzkiego organizacji). W artykule odwołano się do literatury przedmiotu w celu przedstawienia istoty ruchomego czasu pracy, do aktualnych przepisów regulujących od strony formalnej wykorzystanie tego rozwiązania oraz do badań własnych, których wyniki ilustrują podejście pracodawców do uelastycznienia czasu pracy.

Słowa kluczowe: organizacja czasu pracy, elastyczne warunki pracy, elastyczność czasu pracy, ruchomy czas pracy.

Klasyfikacja JEL: J81, M12, M 51, M54.

FLEXIBLE WORKING TIME – POSSIBILITIES FOR USE IN THE CURRENT SOCIO-ECONOMIC CIRCUMSTANCES

Abstract: Flexible working conditions are becoming one of the main factors of organizational success in organizations which aim at attracting and retaining the best employees. A flexible work place is usually connected with working time organization, even though the scope of solutions aimed at achieving work flexibility is much larger (for example teleworking, job rotation). What is more, the reasons for increasing flexibility are both social, such as aiming at reducing unemployment by making it easier to create and keep jobs, and adjusting work to the preferences of the employees; and economic. The experiences of the latest economic crisis show that employers are interested in maintaining overemployment during slowdowns to make sure they have the necessary qualified staff to deal with subsequent growth. The measures that are used to achieve this aim include shortening the working time together with decreasing the wages, or postponing some working hours until the economy picks up.

The aim of this article is to present the opportunities that flexible working time offers in the new organizational perspective, which includes the legal, social and economic aspects. The article refers to the literature on the subject in order to show the essence and meaning of flexible working time, and also the current legal requirements regarding the use of flexible working time in organizations. The article also presents the findings of research which was aimed at identifying the attitudes of employers towards working time flexibility.

Keywords: organisation of working time, flexible working conditions, working time flexibility, flexitime.

Wstęp

Tworzenie elastycznych warunków zatrudnienia staje się jednym z podstawowych czynników sukcesu przedsiębiorstw, które mają w swoich celach przyciągnięcie oraz zatrzymanie najlepszych pracowników. Zagadnienie to nie jest wprawdzie zupełnie nowatorskie, ale elastyczne warunki pracy nabierają obecnie coraz większego znaczenia zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Jednak przyczyny, kontekst i konsekwencje tej elastyczności są odmienne od tych, które spowodowały pojawienie się nurtu elastyczności pracy. W świetle wyników badań zamieszczonych w raporcie Deloitte [Deloitte 2013] podstawowymi czynnikami kształtowania się tego trendu są rywalizacja o talenty i zmiany oczekiwań pracowników, cyfrowa codzienność oraz dezorganizacja (jako możliwość, a nie negatywny aspekt) warunków

pracy w organizacjach. W raporcie wskazano na cztery interesujące zjawiska społeczne zaobserwowane na świecie i wsparte danymi statystycznymi:

- kobiety bezdzietne wolą mieć więcej wolnego czasu niż zarabiać więcej pieniędzy (68%) – nawet częściej niż kobiety mające dzieci (62%),
- około 40% mężczyzn pracujących zawodowo pracuje ponad 50 godzin w tygodniu – lecz 80% z tej grupy chciałoby pracować krócej,
- jeden na pięciu pracowników (ok. 20%) zajmuje się starszymi rodzicami – a odsetek ten może wzrosnąć nawet do 50% w ciągu następnych kilku lat, co będzie skutkować zapotrzebowaniem na określoną organizację pracy,
- do 2025 roku przedstawiciele tzw. pokolenia Y (dziś liczący sobie po dwadzieścia kilka lat) będą stanowić 75% kadry; dla tych osób zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest cenniejsze niż wzrost wynagrodzenia czy rozwój umiejętności.

Dane te pokazują, że elastyczne warunki pracy wiążą się zdecydowanie z organizacją czasu pracy, chociaż zakres rozwiązań uelastyczniających pracę jest znacznie większy (m.in. telepraca, rotacja zadań, zatrudnienie niepracownicze). Co istotne, te społeczne przesłanki nie wiążą się z problemem bezrobocia i dążeniem do jego ograniczania poprzez formy pracy ułatwiające tworzenie i utrzymanie miejsc pracy. Chociaż doświadczenia z ostatniego kryzysu gospodarczego, a konkretnie zjawisko „chomikowania pracy” (ang. *labour hoarding*), wskazują na zainteresowanie pracodawców rozwiązaniami pozwalającymi zatrzymać nadwyżkową część pracowników w czasie spowolnienia gospodarczego w celu wykorzystania ich w trakcie kolejnego wzrostu (na przykład przez skrócenie wymiaru czasu pracy z jednoczesnym ograniczeniem wynagrodzenia lub przesunięciem niedopracowanych godzin na okres lepszej koniunktury). Podsumowując, pracownicy poprzez elastyczność chcieliby bardziej dogodnych warunków pracy, pracodawcy natomiast utrzymania potencjału pracy i jego optymalnego wykorzystania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ruchomego czasu pracy jako rozwiązania organizacyjnego umożliwiającego przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na zmiany o charakterze ekonomicznym (potrzeby działalności operacyjnej) i społecznym (potrzeby i wykorzystanie potencjału ludzkiego organizacji). Przesłanką do podjęcia tego tematu było przede wszystkim niedawne prawne usankcjonowanie tego rozwiązania w Polsce. Drugim równie ważnym czynnikiem było zauważenie, że rozwiązanie to nie jest stosowane przez przedsiębiorstwa nie tylko z powodu braku poczucia zgodności z literą prawa, ale także wiedzy, co może ono dać i jak je wdrożyć. W artykule odwołano się do literatury przedmiotu w celu przedstawienia istoty ruchomego czasu pracy, do aktualnych przepisów regulujących od

strony formalnej wykorzystanie tego rozwiązania oraz do badań własnych, których wyniki ilustrują podejście pracodawców i pracowników do uelastycznienia czasu pracy.

1. Elastyczność pracy a ruchomy czas pracy

Elastyczna organizacja czasu pracy jest przejawem wewnętrznej, ilościowej elastyczności pracy (tabela 1). Obejmuje ona różnorodne rozwiązania, w tym ruchomy czas pracy, skrócony tydzień pracy, pracę weekendową, pracę na wezwanie, *job sharing*, zróżnicowaną liczbę godzin pracy w dniu i tygodniu, różne formy pracy zmianowej i inne [Kryńska 2003; Lipka i in. 2014, s. 130; Goudswaard i in. 2012, s. 16; Strzezińska 2002; Strzezińska 2008]. Ruchomy czas pracy jest zatem formą uelastycznienia czasu pracy, ale relatywnie częste utożsamianie go z elastycznym czasem pracy jest ograniczaniem tego ostatniego do jednego tylko rozwiązania.

Tabela 1. Rodzaje elastyczności pracy

Rodzaj elastyczności	Definicja ilościowa	Definicja jakościowa
Zewnętrzna	Elastyczność pracy poprzez wykorzystanie różnego statusu pracy i form zatrudnienia	Elastyczność systemów wytwarzania, takich jak outsourcing, podwykonawstwo, samozatrudnienie, zatrudnianie konsultantów
Wewnętrzna	Elastyczność organizacji czasu pracy	Elastyczność w projektowaniu organizacji pracy: elastyczność organizacyjna i funkcjonalna

Źródło: Na podstawie: [Goudswaard i in. 2012, s. 13].

Ruchomy czas pracy jest po pierwsze rozwiązaniem organizacyjnym, które może być realizowane w praktyce na podstawie różnych uwarunkowań prawnych (nazywanych niekiedy wprost ruchomym czasem pracy), po drugie jest pojęciem stosowanym dla różnych wariantów organizacji czasu pracy, ale charakteryzujących się trzema wspólnymi cechami [Skowron-Mielnik 2003, s. 52]:

- całkowity czas pracy w danym przedziale czasowym (zwykle dniu), dzielony jest na czas obowiązkowy (zwany także stałym, zasadniczym, kontaktowym), w którym pracownik ma obowiązek przebywać w miejscu pracy, oraz ramowe godziny pracy,

- ruchome godziny pracy w przyjętych ramach godzinowych zależą od wyboru pracownika, który decyduje o momentach rozpoczynania i kończenia pracy w przyjętym okresie,
- w ramach okresu rozliczeniowego można przesuwac nadwyżki lub niedobory czasu pracy, które powstały w wyniku decyzji pracownika.

Czas obowiązkowy jest ustalany przez pracodawcę w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i/lub pracowników i waha się w przedziale od 80 do 20% normalnego wymiaru czasu pracy. Czas ten może być ustalony w sposób całłościowy, zblokowany jako jeden okres (rysunek 1) lub podzielony na kilka okresów (rysunek 2).

Czas ruchomy 6.00–10.00	Czas obowiązkowy 10.00–15.00	Czas ruchomy 15.00– 18.00
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

Rysunek 1. Ruchomy czas pracy z jednym okresem obowiązkowym

Pierwszy rysunek przedstawia przykład ruchomego czasu pracy, w którym pracownik musi wykonywać pracę w godzinach od 10.00 do 15.00, ale może ją rozpocząć pomiędzy godziną 6.00 a 10.00, a ukończyć między 15.00 a 18.00 i jest to wybór jego lub przełożonego. Minimalny czas pracy wynosi zatem 5 godzin, a maksymalny 12 godzin. Natomiast w układzie przedstawionym na rysunku 2 minimalny czas pracy wynosi 6 godzin, a maksymalny 12 godzin.

Czas ruchomy 6.00–8.00	Czas obowiązkowy 8.00–12.00	Czas ruchomy 12.00–14.00	Czas obowiązkowy 14.00–16.00	Czas ruchomy 16.00–18.00
---------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	------------------------------------	-----------------------------

Rysunek 2. Ruchomy czasu pracy z dwoma okresami obowiązkowymi

W ramach ruchomego czasu pracy pracownik może zatem pracować najkrócej tyle godzin, ile wynosi czas obowiązkowy, a najdłużej tyle, ile wynosi okres od najwcześniejszego dopuszczalnego momentu rozpoczynania pracy do momentu najpóźniejszego jej zakończenia, z odliczeniem ewentualnej przerwy obiadowej, aczkolwiek zależy to jeszcze od przyjętego okresu rozliczeniowego. W zależności od długości okresu rozliczeniowego wyróżnia się następujące opcje ruchomego czasu pracy:

- ruchomy czas pracy, w którym nie ma możliwości przenoszenia czasu pracy na inne dni – okresem rozliczeniowym jest dzień i elastyczny jest tylko moment rozpoczęcia pracy; wymiar dziennego czasu jest stały i z chwilą podjęcia pracy jest wiadomo, o której godzinie zostanie ona zakończona,
- ruchomy czas pracy, w którym istnieje możliwość przenoszenia pracy na inne dni tygodnia – pracownika obowiązuje tygodniowy wymiar czasu pracy, a okresem wyrównawczym jest tydzień,
- ruchomy czas pracy, w którym można przenosić czas pracy w okresie dłuższym niż tydzień – dotyczy najczęściej miesiąca i funkcjonuje podobnie jak poprzedni wariant (pracownik powinien przepracować w ciągu miesiąca określoną liczbę godzin, przy czym musi być zachowany czas stały, ale ruchome godziny mogą być przenoszone w ramach całego okresu rozliczeniowego).

W okresie rozliczeniowym pracownik może zatem zebrać godziny nadwyżkowe lub deficytowe, przy czym godziny te są zwykle ograniczane w celu uniknięcia nadmiernych, trudnych do wyrównania wahań czasu pracy zarówno w sensie niedoborów, jak i nadmiarów. Stąd ruchomy czas pracy wiąże się z wprowadzeniem indywidualnych kont czasu pracy, najczęściej krótkookresowych (dotyczą przyjętego okresu rozliczeniowego), ale czasem także w wersji długookresowej (przewidują wykorzystanie nadwyżek czasu pracy w celu wydłużania urlopu lub wcześniejszego emerytowania).

Powyższe cechy dotyczą typowej formy ruchomego czasu pracy, którą można modyfikować, dostosowując do potrzeb różnych przedsiębiorstw. Jedną z takich modyfikacji jest koncepcja ruchomego tygodnia pracy, w którym pracownik wybierałby nie tylko godziny pracy w poszczególnych dniach, lecz także dni tygodnia, w których chciałby pracować, a zatem czasem obowiązkowym byłyby na przykład wtorek, środa i czwartek, a ruchomym pozostałe dni tygodnia. Pojawiają się także propozycje ruchomego miesiąca pracy, a więc przyjmowania za czas obowiązkowy pewnych miesięcy w roku czy też stosowanie zróżnicowanego czasu obowiązkowego dla różnych grup pracowników lub zmienianie tego czasu w różnych okresach w zależności od aktualnych potrzeb, przy długich, nawet rocznych, okresach rozliczeniowych. Pochodną formą ruchomego czasu pracy jest także korytarz czasu pracy (niem. *Bandbreitenmodell*) – model oparty na wyborze wymiaru czasu pracy w ramach wyznaczonego przedziału; zakłada on możliwość stosowania odchylenia $\pm$ od standardowego wymiaru czasu pracy, a więc przy 40-godzinny tygodniu pracy daje to od 2 do 8 dodatkowych lub zredukowanych godzin pracy. W tym modelu okres rozliczeniowy jest podzielony na okresy działalności

przedsiębiorstwa wymagające zatrudnienia powyżej średniej, w granicach normy i poniżej średniej. Indywidualny czas pracy waha się zatem między 32–48 godzin tygodniowo i wahania te mogą mieć odzwierciedlenie w wynagrodzeniu, ale w ciągu roku jest to średnio 40 godzin tygodniowo. Z kolei w zmiennym czasie (zwanym także amorficznym) nie ma godzin obowiązkowych, ale są granice maksymalnego dziennego czasu pracy i czas konieczny do przepracowania w okresie rozliczeniowym, którym może być tydzień, miesiąc lub rok. Pracownik zgodnie z ustaleniami z przełożonym określa rozkład czasu pracy w pewnych ramach czasowych, odpowiadających czasowi pracy przedsiębiorstwa. W ramach tego rozwiązania jest też kwalifikowany ruchomy czas pracy – bez obowiązkowego czasu obecności wszystkich pracowników, ale z wprowadzeniem czasu porozumiewania się czy też czasu przyjmowania interesantów lub czasu obsługi (obecna w pracy musi być tylko część załogi), oraz czas oparty na zaufaniu – rezygnacja z rejestracji czasu pracy przez pracodawcę, pracownicy sami mają dbać o przestrzeganie norm czasu pracy; bardziej chodzi tu o wykonywanie zadań i odpowiedzialność pracowników.

Obecnie rozróżnia się dwie zasadnicze formy ruchomego czasu pracy. Podstawą dla obu form jest wyznaczony wymiar czasu pracy, który zawiera na przykład 11 godzin z wyznaczoną górną i dolną granicą dziennego czasu pracy między godziną 7.00 a 18.00. W ramach tego przedziału czasowego przewiduje się indywidualny czas pracy danego pracownika, który wynosi 8 godzin. Osoby pracujące w takim trybie pracy objęte są czasem obowiązkowym, kiedy to muszą przebywać w miejscu pracy. Ze względu na ograniczoną elastyczność K.C. Bormann [2013, s. 81] i J. Lukas [2012] zaliczają tę formę ruchomego czasu pracy do grupy tradycyjnych sposobów organizowania pracy. Wynika to głównie z tego, że czas obowiązkowej obecności pracownika jest najczęściej proporcjonalnie większy od tego czasu, którym pracownik może sam decydować. Druga forma ruchomego czasu pracy to wariant bez ustalonego czasu stałego. Oznacza to, że pracownicy sami decydują o tym, kiedy rozpoczynają i kończą pracę danego dnia, i ta forma jest uważana za najbardziej elastyczne rozwiązanie.

Ruchomy czas pracy jest zatem formą dość zróżnicowaną, mającą liczne odmiany o różnym stopniu elastyczności (tabela 2), a tym samym o różnej efektywności.

Na efektywność ruchomego czasu pracy należy spojrzeć ze społecznego, organizacyjnego i ekonomicznego punktu. Wybór konkretnego rozwiązania powinien być wynikiem ustaleń między zainteresowanymi stronami i wyważenia ich interesu (tabela 3).

Tabela 2. Warianty ruchomego czasu pracy

Wariant	Cechy							wyrównanie nadwyżek czasem wolnym
	początek pracy	długość pracy			czas obowiązkowy	limitowane nadwyżki i deficyty	nielimitowane nadwyżki i deficyty	
		dziennie	tygodniowo	miesięcznie				
Z tygodniowym rozliczaniem czasu pracy	do wyboru	do wyboru	stała	stała	tak	tak	nie	nie
Z miesięcznym rozliczaniem czasu pracy	do wyboru	do wyboru	do wyboru	stała	tak	tak	nie	nie
Z dłuższym niż miesięczne rozliczaniem czasu pracy	do wyboru	do wyboru	do wyboru	do wyboru	tak	tak	nie	możliwe
Z limitowanym przenoszeniem deficytów i nadwyżek na inny okres	do wyboru	do wyboru	do wyboru	do wyboru	tak	tak	nie	możliwe
Z nielimitowanym przenoszeniem nadwyżek i deficytów na inne okresy rozliczeniowe	do wyboru	do wyboru	do wyboru	do wyboru	tak	nie	tak	tak

Źródło: [Skowron-Mielnik 2003, s. 56].

Tabela 3. Potencjalne efekty stosowania ruchomego czasu pracy

Wyszczególnienie	Efekty pozytywne	Efekty negatywne
Dla pracownika	– możliwość łączenia nadpracowanych dni ze świętami lub weekendami i tworzenie zblokowanych dni wolnych (tzw. mostów) – dostosowanie rozkładów czasu pracy do obowiązków rodzinnych pracowników i innych aspektów życia pozazawodowego – lepsze dostosowanie czasu pracy do indywidualnej krzywej możliwości poszczególnych pracowników	– większe obciążenie pracą w dniach o wydłużonym czasie pracy – niechęć pracowników niemożliwych korzystać z ruchomego czasu pracy (konflikty społeczne) – brak dodatkowego wynagrodzenia w sytuacji braku nadgodzin – nieregularność świadczenia pracy i tym samym deregulacja życia pozazawodowego – nadużywanie rozwiązania przez pracodawców (nadmierne wydłużanie czasu pracy)
Dla pracodawcy	– lepsze dostosowanie godzin pracy (czas kontaktowy) do potrzeb kontrahentów zewnętrznych – większe możliwości dostosowania zasobów pracy do zapotrzebowania na nie – lepsze dostosowanie czasu pracy do indywidualnej krzywej możliwości poszczególnych pracowników – ograniczenie absencji i spóźnień – redukcja godzin nadliczbowych – lepsza organizacja pracy dzięki stałemu czasowi przypadającemu z reguły na okres największego skupienia zadań – wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa bez wydłużania czasu pracy pracownika	– niewystarczająca liczba pracowników poza czasem obowiązkowym – problemy komunikacji między pracownikami pracującymi według różnych rozkładów czasowych – trudności nadzoru nad pracownikami w całym okresie działania zakładu – administracyjne trudności i koszty rejestracji czasu pracy – możliwości nadużywania ruchomego czasu pracy – wzrost obciążenia kadry kierowniczej czynnościami organizacyjnymi – koszty wynikające z wydłużenia czasu pracy przedsiębiorstwa

Podsumowując, pracodawca może oczekiwać, że w wyniku wdrożenia ruchomego czasu pracy pojawią się wymierne efekty w postaci wyższej wydajności pracy, niższych kosztów pracy czy poprawy jakości pracy oraz mniej wymierne w postaci sprawniejszej realizacji zadań, większego zadowolenia

pracowników, lepszej motywacji i lojalności. Pracownicy mogą zaś się spodziewać bardziej racjonalnej organizacji pracy ze względu zarówno na zadania, jak i sprawy prywatne.

2. Formalne aspekty ruchomego czasu pracy w Polsce

Co do zasady nie ma wdrożeń określonych rozwiązań, jeśli nie ma podstaw prawnych, które je umożliwiają, a co najmniej ich nie zabraniają. Zagadnienia prawne elastyczności czasu pracy należy odnosić do postanowień dotyczących wymiaru i rozkładu czasu pracy – głównie w kontekście okresu rozliczeniowego – oraz do decentralizacji decyzyjnej. Zasadnicze regulacje czasu pracy znajdują się w kodeksie pracy (k.p.). Należy jednak podkreślić, że dotyczą one tylko tych osób, które są zatrudnione w ramach stosunku pracowniczego. W odniesieniu do osób, które wykonują pracę na innych podstawach, te zasady nie muszą być przestrzegane i osoby te mogą nie być nimi zainteresowane. Coraz szersze wykorzystanie innych form zatrudnienia pracowników może zatem skutkować większą elastycznością organizacji pracy, bo przenoszone są doświadczenia spoza stosunku pracowniczego.

W myśl przepisu art. 129 k.p. podstawowy wymiar czasu pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i 40 godzin w ciągu tygodnia w przyjętym okresie rozliczeniowym, nieprzekraczającym trzech miesięcy, z zastrzeżeniem przepisów art. 129⁴, art. 132 § 2 i 4 oraz art. 142 [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974]. Norma dzienna jest zatem normą maksymalną, a tygodniowa – przeciętną z górną granicą okresu rozliczeniowego, który im jest dłuższy, tym większą zapewnia elastyczność. W ten sposób norma dzienna chroni pracowników, a norma tygodniowa jako przeciętna daje pracodawcy możliwość elastycznego gospodarowania czasem pracy. Kodeks pracy przewiduje kilka rozwiązań dotyczących rozkładu czasu pracy: system podstawowy, równoważny w trzech wariantach, praca w ruchu ciągłym, przerywany czas pracy, zadaniowy czas pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, skrócony tydzień pracy, pracę w piątki, soboty, niedziele i święta (tzw. praca weekendowa), skrócony czas pracy oraz rozkład czasu pracy przewidujący różne godziny rozpoczynania pracy w dniach, które zgodnie z tym rozkładem są dla pracowników dniami pracy (czyli tzw. ruchomy czas pracy) [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.].

Do niedawna praktyki związane z ruchomą organizacją czasu pracy budziły wątpliwości, zwłaszcza Państwowej Inspekcji Pracy. Uznawała ona bowiem, że czas pracy nie może być ustalony przez pracodawcę tak, że nie są wskazane

konkretne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, a tylko przedziały czasowe rozpoczynania i kończenia pracy, ponieważ brakuje regulacji prawnych dopuszczających taką organizację czasu pracy. Stanowisko to uległo zmianie z dniem 23 sierpnia 2013 roku, kiedy weszła w życie nowelizacja kodeksu pracy [Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r.]. Nowelizacja przepisów objęła zmiany długości dopuszczalnych okresów rozliczeniowych czasu pracy oraz zasad ich przedłużania, formalne uregulowanie ruchomego czasu pracy, odpracowywania czasu prywatnych wyjść w godzinach pracy oraz zmiany w zasadach wprowadzania przerywanego czasu pracy. Z punktu widzenia przedsiębiorstw oznacza to w szczególności:

- możliwość elastycznego planowania czasu pracy, co ułatwi dopasowanie czasu pracy pracowników do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa,
- wydłużenie okresu, w którym pracodawca rekompensuje pracownikowi nadgodziny,
- ramowe określenie godzin rozpoczynania i kończenia pracy przez pracowników (ruchomy czas pracy),
- możliwość odpracowania przez pracownika czasu zwolnienia na prywatne wyjścia w innym dniu.

Zgodnie z nowymi przepisami pracodawcy mogą ustalać rozkłady czasu pracy przewidujące różne godziny rozpoczynania pracy w dniach pracy pracowników oraz określać przedział czasu pracy, w którym pracownik ma podjąć pracę (pracodawca może ramowo wyznaczać godziny rozpoczynania pracy na przykład między godz. 7 a 10 i jej kończenia między godz. 16 a 18). Pracodawca wskazuje też liczbę godzin, które w danym dniu ma przepracować pracownik, który sam podejmuje decyzję o godzinie rozpoczęcia pracy. Ramowe określenie godzin rozpoczynania i kończenia pracy przez pracowników nie powoduje powstania pracy w godzinach nadliczbowych, które wynikają z przekroczenia dobowej normy czasu pracy, jeśli pracownik rozpocznie pracę danego dnia o godzinę wcześniej niż dnia poprzedniego. Zgodnie z nowelizacją, w sytuacji zwolnienia pracownika z części dnia pracy na jego wniosek pracodawca może polecić mu odpracowanie tego czasu w innym dniu pracy i takie polecenie nie będzie oznaczało wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych [Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r.].

Ruchomy czas pracy można zastosować w każdym systemie czasu pracy (w rozumieniu kodeksu pracy), nie jest on bowiem odrębnym systemem. Ruchomy czas pracy można wprowadzić także na pisemny wniosek pracownika oraz w sytuacji, gdy rozwiązanie to nie zostało w przedsiębiorstwie ujęte w wewnętrznych źródłach prawa pracy.

Jedną z istotniejszych zmian dla organizacji czasu pracy jest też możliwość wydłużenia okresów rozliczeniowych czasu pracy do maksymalnie 12 miesięcy, przy zachowaniu ogólnych zasad dotyczących ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Ten długi okres rozliczeniowy może być wprowadzony w każdym systemie czasu pracy, ale przedłużenie okresu rozliczeniowego może nastąpić jedynie wtedy, gdy jest to uzasadnione przyczynami obiektywnymi, technicznymi lub organizacyjnymi (na przykład sezonowością zamówień). Wydłużenie okresu rozliczeniowego może być wprowadzone [Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r.]:

- w układzie zbiorowym pracy lub w porozumieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi albo
- w porozumieniu zawieranym z przedstawicielami pracowników wyłoniętymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy – jeżeli u pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe.

Jeżeli w danym miesiącu rozliczeniowym z powodu rozkładu czasu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym pracownik nie ma obowiązku wykonywania pracy, to przysługuje mu wynagrodzenie w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę (w przypadku zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy wysokość wynagrodzenia jest ustalana proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy). Po wprowadzeniu elastycznego czasu pracy pracownikom i tak przysługuje wynagrodzenie za przepracowane nadgodziny, a pracodawca może rekompensować dłuższą pracę czasem wolnym. Zmiany wprowadzone w kodeksie oznaczają jedynie możliwość dopasowania czasu pracy pracowników do na przykład wielkości zamówień lub liczby zleceń w firmie. Nie oznacza to pogarszania warunków odpoczynku – zachowane zostało prawo do 11-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku w ciągu doby oraz do 35-godzinnego w ciągu tygodnia.

Wprowadzenie nowych rozwiązań wymaga dokonania odpowiednich zapisów w układzie zbiorowym, w umowie z zakładową organizacją związkową lub, jeżeli u pracodawcy nie działa organizacja związkowa, z przedstawicielami pracowników. Wynika to z treści znowelizowanego przepisu zawartego w art. 150 § 3 pkt. 1 i 2 k.p. [Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r.]. Niezależnie od powyższego ruchomy czas pracy może być wprowadzony także na pisemny wniosek pracownika, na przykład gdy w przedsiębiorstwie nie przewidziano ruchomego czasu pracy lub gdy pracownik jest zainteresowany innymi godzinami rozpoczynania i kończenia pracy niż przewidziane przez pracodawcę (art. 150.1 § 5 k.p.).

Odminnym rozwiązaniem jest indywidualny rozkład czasu pracy, o którym mowa w art. 142 k.p. – na pisemny wniosek pracownika pracodawca

może ustalić indywidualny rozkład jego czasu pracy w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. Żaden jednak przepis nie nakłada na pracodawcę obowiązku wprowadzenia w regulaminie pracy lub układzie zbiorowym zapisów o indywidualnym rozkładzie czasu pracy. W jego ramach możliwe jest wprowadzenie tzw. elastycznego czasu pracy, w którym o godzinach rozpoczęcia i zakończenia pracy decyduje pracownik [*Ruchomy czas pracy* 2013]. Wówczas w regulaminie pracy pracodawca może umieścić postanowienie, zgodnie z którym pracownicy mogą rozpoczynać i kończyć pracę w określonych godzinach, ale regulacje te także muszą mieć charakter norm ochronnych.

Elastyczny czas pracy jest rozwiązaniem, które na szerszą skalę zostało wykorzystane w okresie ostatniego kryzysu gospodarczego. Ustawa anty-kryzysowa, która obowiązywała w latach 2009–2011, wprowadziła dłuższe okresy rozliczeniowe i ruchomy czas pracy, które to rozwiązania wykorzystało blisko 1100 firm, a zmiany objęły około 100 tysięcy pracowników. Dzięki temu w okresie spowolnienia gospodarczego wiele osób zachowało pracę, a przedsiębiorstwa utrzymały potencjał kadrowy. Te doświadczenia wywołały dyskusję nad celowością ich wprowadzenia do regularnych przepisów prawa pracy. Obecnie takie przepisy stosowane są także w innych krajach Unii Europejskiej.

3. Ruchomy czas pracy w świetle oczekiwań i działań przedsiębiorców

Wskazane powyżej regulacje prawne czasu pracy i wcześniejsze informacje o aspektach organizacyjnych ruchomego czasu pracy świadczą o sporym potencjale praktycznego wykorzystania tej formy elastycznej pracy. Wydaje się zatem, że jest to dobrze opracowane narzędzie, odpowiadające potrzebom przedsiębiorstw, dające im szansę na poprawę konkurencyjności, a w odniesieniu do pracowników możliwość stworzenia lepszych, bardziej atrakcyjnych warunków pracy.

W celu stwierdzenia, jaki jest stosunek – możliwości, potrzeby i chęć wykorzystania – przedsiębiorstw do ruchomego czasu pracy, przeprowadzone zostały badania sondażowe. Odbyły się one w czerwcu 2013 roku, a więc już po poinformowaniu społeczeństwa i gospodarki o nowelizacji kodeksu pracy, a tuż przed formalnym wprowadzeniem jej w życie. W badaniu wzięło udział 38 podmiotów – 34% z nich zajmuje się działalnością o charakterze przemysłowym, a 66% działalnością o charakterze usługowym. Z punktu

Tabela 4. Uelastycznienie czasu pracy w opinii przedsiębiorstw

Zagadnienia poruszone w badaniu sondażowym	Opcje odpowiedzi	Liczba wskazań (możliwość wielokrotnego wyboru w niektórych zagadnieniach)
1. Czy w organizacji znane są proponowane zmiany prawne w zakresie czasu pracy?	Dobra wiedza na ten temat w całej organizacji	22
	Ograniczona wiedza po stronie pracodawcy i/lub pracowników	10
2. Czy w badanej organizacji jest zapotrzebowanie na takie rozwiązania? Kto bardziej ich potrzebuje: przedsiębiorstwo ze względu na rodzaj prowadzonej działalności czy pracownicy z powodów osobistych?	Brak wiedzy na temat proponowanych zmian	6
	Duże zapotrzebowanie ze względu na możliwość ograniczenia kosztów pracy (koszty wynagrodzeń za godziny nadliczbowe, koszty fluktuacji przy sezonowych wahaniami w stanie zatrudnienia	6
	Duże zapotrzebowanie ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (cykliczność funkcjonowania branży)	9
	Przeciętne, potencjalne zapotrzebowanie zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracowników, wynikające z chęci lepszego organizacji pracy	9
	Potrzeby pracowników (utrzymanie pracy, dopasowanie do sytuacji pozazawodowej)	8
	Brak potrzeb ze strony pracodawcy (ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, trudną sytuację ekonomiczną podmiotu)	11
	Brak analiz potrzeb	3
	Sprawniejsza organizacja pracy oraz ograniczenie kosztów godzin nadliczbowych	19
3. Jeżeli przedsiębiorstwo widzi uzasadnienie, jakie byłoby korzyści z takich rozwiązań?	Motywacja pracowników – ukłon pracodawcy w kierunku matek, jak i ludzi młodych, którzy nie chcą czuć się ograniczeni sztywnym czasem pracy	7
	Dopasowanie stanu osobowego do potrzeb działalności operacyjnej	3
4. W jakich sytuacjach i dla jakich grup pracowników mógłby być wprowadzony elastyczny czas pracy?	Pracownicy działalności podstawowej	16
	Stanowiska kierownicze	11
	Pracownicy administracyjni	1
	Wszystkie grupy pracowników	10

5. Czy organizacja ma już koncepcję wdrożenia zmian? Jakiego rodzaju zmiany? Jakiego rodzaju zmiany – stopniowe czy radykalne?	Koncepcja zmian ewolucyjnych	6
	Brak koncepcji, ale zmiana byłaby ewolucyjna	18
	Brak koncepcji, ale zmiana byłaby radykalna	6
	Brak jakiegokolwiek koncepcji	8
6. Jaki byłby koszt wdrożenia zmian (na przykład ilość czasu na wdrożenie innowacji)?	Brak orientacji co do rodzaju i kosztów zmian	28
	Koszty systemów kontroli czasu pracy	4
	Brak dodatkowych kosztów	6
7. Jakie są bariery związane z wdrożeniem innowacji?	Opór pracowników wobec zmian (obawa przed pogorszeniem warunków pracy, zmniejszeniem wynagrodzenia, przyzwyczajenie do dotychczasowych rozwiązań)	23
	Dodatkowe zadania związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem rozwiązań obciążające kadrę kierowniczą	11
	Ryzyko spadku produktywności pracy	4
	Dezorganizacja pracy	4
8. Proszę opisać ewentualny wpływ innowacji na inne praktyki związane z zarządzaniem ludźmi, które nie byłyby głównym celem wprowadzanych zmian	Żadne – ani po stronie pracowników, ani pracodawcy	5
	Korekta ilości i rodzaju obowiązków pracowników	9
	Wprowadzenie zmian w systemie wynagrodzeń	6
	Wprowadzenie szkoleń dla kierowników i pracowników z zakresu nowych rozwiązań	4
	Monitorowanie efektywności pracowników	3
	Zmiany w kryteriach doboru pracowników	3
	Konieczność koordynacji potrzeb komunikacyjnych	2
	Wprowadzenie korekt do ocen pracowniczych	2
	Modyfikacja systemów informatycznych	1
	Brak wpływu lub wiedzy na temat konsekwencji	2

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań

widzenia wielkości mierzonej zatrudnieniem 18% podmiotów z badanej próby zatrudniało powyżej 250 osób, 40% podmiotów zatrudniało pomiędzy 50 a 249 osób, a 42% podmiotów zatrudniało do 49 osób. Źródłem informacji na potrzeby badania byli główni zarządzający podmiotami (m.in. właściciele podmiotów, członkowie zarządów, kierownicy działów personalnych). Badanie to miało szerszy charakter i dotyczyło problematyki zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie, a jednym z jego modułów były wyzwania co do innowacyjnego kształtowania czasu pracy – elastyczny czas pracy w kontekście nowych przepisów prawnych. Tabela 4 syntetycznie ujmuje wyniki badań w odniesieniu do zmian będących wówczas jeszcze w fazie projektu.

Z uzyskanych informacji wynika, że większość analizowanych podmiotów miała orientację co do projektu zmian w zakresie czasu pracy – przynajmniej w sensie zapisów w kodeksie pracy i w sensie składanych deklaracji o posiadaniu takiej wiedzy. Natomiast odpowiedzi na pozostałe pytania wskazywały, że zdecydowanie gorzej kształtuje się stan wiedzy przedsiębiorców, pracodawców na temat możliwości organizacyjnych, potencjalnych rozwiązań, ich korzyści, mankamentów i kosztów.

Z badań wynika, że w organizacjach zapotrzebowanie na elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy jest dość zróżnicowane. W argumentacji za pojawiały się zarówno korzyści związane z obniżeniem kosztów pracy w przypadku zbędnych nadgodzin, co wzmocni konkurencyjność organizacji wobec innych podmiotów, a co najważniejsze poprawi jej sytuację finansową, jak i poprawa satysfakcji pracowników z organizacji pracy. Często podkreślano nowe zdefiniowanie doby pracowniczej i wynikającą z niego możliwość rozpoczynania pracy w różne dni w różnych godzinach bez ryzyka, że zostanie złamana doba pracownicza, co dla niektórych branż (na przykład branży budowlanej) jest ważnym elementem prawidłowego funkcjonowania. W ten sposób znacznie bardziej efektywnie realizowana będzie, istotna z ochronnego punktu widzenia prawa pracy, funkcja regeneracyjna, pozwalająca na udzielenie czasu wolnego w zamian za okres przepracowany poza założonym planem. Ponadto, poprzez możliwość wprowadzenia okresu rozliczeniowego wydłużonego do 12 miesięcy, planowanie czasu pracy stanie się w opinii przedsiębiorców bardziej elastyczne dzięki uzyskaniu dłuższego okresu na udzielenie pracownikom czasu wolnego w zamian za pracę w nadgodzinach, zmniejszone zostaną także koszty fluktuacji kadr, zwalnianych w okresie słabszej koniunktury i zatrudnianych w lepszych okresach. Z innej strony osoby zatrudnione mogłyby liczyć na większą stabilizację zatrudnienia, która wynikałaby z tego, że koszty pracownicze ponoszone przez organizację byłyby mniejsze niż dotychczas.

W uzasadnieniach ewentualnych zmian dominowały aspekty ekonomiczne (niższe koszty pracy) i organizacyjne (sprawniejsza organizacja pracy), relatywnie rzadko społeczne i propracownicze. W tych ostatnich dopatrywano się raczej źródła oporu wobec zmian w organizacji pracy, stąd zapewne deklarowano wprowadzanie nowych rozwiązań ewolucyjnie. Rozwiązania te w większości badanych podmiotów odnoszono do grupy pracowników operacyjnych, związanych z działalnością podstawową, a więc tą, która w największym stopniu i w pierwszej kolejności może podlegać wahaniom sezonowym i koniunkturalnym. Z kolei wskazanie w prawie jednej trzeciej podmiotów na stanowiska kierownicze jako kwalifikujące się do elastycznej organizacji czasu pracy miało na celu albo dopasowanie rozwiązań w tej grupie do organizacji pracy podległych pracowników (jeśli pracownicy pracują elastycznie, to kierownicy też), albo stworzenie tej grupie pracowników atrakcyjniejszych warunków pracy (aspekt motywacyjny).

Podmiotom trudno było wskazać, z jakimi kosztami muszą się liczyć, wprowadzając elastyczny czas pracy. Jeśli już, to wskazywano na koszty związane z systemami ewidencjonowania i monitorowania czasu pracy. Oznacza to, że większość analizowanych przedsiębiorstw w momencie badania, kiedy wejście w życie nowych przepisów było w zasadzie pewne, nie rozważała ich wykorzystania. A zatem nie były one traktowane jako rozwiązania „pierwszej potrzeby”. Potwierdzeniem tego przypuszczenia może być również słaba orientacja podmiotów co do konsekwencji wdrożenia elastycznego czasu pracy dla innych procesów kadrowych. Innowacje w zakresie czasu pracy będą wymagały przede wszystkim od osób odpowiedzialnych za ich wprowadzenie i koordynowanie kompetencji o charakterze organizacyjnym. Pracownicy działu kadr i płac będą musieli w sposób zgodny z przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami przedsiębiorstwa ewidencjonować czas pracy zatrudnionych oraz odpowiednio do niego naliczać należne wynagrodzenia. Poza tym wdrożenie omawianych rozwiązań może wpłynąć na komunikację wśród pracowników. Dostosowanie czasu pracy konkretnych osób zatrudnionych w poszczególnych działach do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa może ją utrudnić. Istnieje niebezpieczeństwo, że w danym czasie ze względu na mniejsze natężenie prac część osób będzie nieobecna w organizacji bądź będą one realizowały powierzone zadania w niepełnym wymiarze czasu pracy, a inni pracownicy w czasie ich nieobecności będą potrzebowali ich pomocy czy ważnych informacji. Taka sytuacja może negatywnie wpłynąć na bieżącą komunikację. Modyfikacje te będą także determinowały ilość obowiązków realizowanych w danym czasie przez poszczególne osoby. Ich efektem będzie zróżnicowanie czasu pracy zatrudnionych w zależności od potrzeb organizacji. Oznacza to, że natężenie zadań

wykonywanych w danym okresie będzie się różniło. Można przypuszczać, że na zakres obowiązków realizowanych przez konkretne osoby będą wpływały także ewentualne absencje, na przykład z powodu choroby. Jeśli w czasie natężenia prac zatrudniony zachoruje, ktoś inny będzie musiał przejąć jego obowiązki. Wówczas część osób, między które zostaną one podzielone, oprócz swoich zadań będzie musiała wykonać te dodatkowe. Ponadto bardziej elastyczne dostosowanie czasu pracy do potrzeb organizacji przyczyni się do zróżnicowania poziomu wynagrodzeń w poszczególnych okresach. Dostrzeganie powyższych powiązań, swoistych „linków organizacyjnych” prowadzących od elastycznego czasu pracy do różnych zagadnień kadrowych (m.in. planowania zatrudnienia, podziału pracy, zakresu zadań kierowniczych, kryteriów ocen pracowniczych) stanowi dowód systemowego myślenia o tym rozwiązaniu organizacyjnym, ale niewiele badanych podmiotów wskazało na takie powiązania.

Wyniki powyższych analiz z punktu widzenia przedsiębiorstw można podsumować następująco: znamy podstawy prawne, rozwiązania uznajemy za ciekawe z ekonomiczno-organizacyjnego punktu widzenia, ale przynajmniej chwilowo nie zamierzamy się nimi zajmować. To stwierdzenie nasuwa jeszcze jeden wniosek: nie są dostrzegane szersze możliwości rozwojowe, jakie stwarza między innymi ruchomy czas pracy. Chodzi przede wszystkim o rozwój organizacji poprzez tworzenie systemów pracy wysoce efektywnych, których filarami są elastyczność i organizacja pracy [Borkowska 2007, s. 24–25].

Zakończenie

Państwowa Inspekcja Pracy poinformowała, że do 12 maja 2014 roku elastyczny czas pracy wprowadziło 901 pracodawców [901 firm 2014]. Są to w większości duże przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 osób (335 podmiotów), mniej było średnich firm, zatrudniających do 49 pracowników (249 podmiotów), oraz tych największych, powyżej 250 pracowników (157 podmiotów). Z punktu widzenia branży najczęściej z nowych rozwiązań skorzystały przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem przemysłowym (37%), handlem i naprawami (17%) oraz budownictwem (11%), a pod względem zakresu przestrzennego najwięcej podmiotów wprowadziło nowe przepisy w Katowicach (151), Poznaniu (141), Rzeszowie (73), Krakowie (73) i Olsztynie (61).

Powyższe dane potwierdzają wcześniejsze spostrzeżenia, że wbrew społecznym obawom, prezentowanym głównie przez organizacje związkowe w czasie wprowadzania w życie nowelizacji kodeksu pracy w 2013 roku, pracodawcy

w niewielkim stopniu wykorzystują nowe rozwiązania. To z jednej strony dobrze, ponieważ świadczyć może o racjonalnym podejściu pracodawców nie nadużywających możliwości. Z drugiej strony to źle, ponieważ, nawiązując do wyników badań sondażowych, prawdopodobnie nie stwarzają oni zbyt często pracownikom możliwości kreowania elastycznego miejsca pracy ze względu na ich potrzeby. Tym samym ograniczają sobie pole działania – pracownik mogący pracować w ruchomym czasie pracy zgodnie ze swoimi preferencjami chętniej będzie w nim pracował również na życzenie pracodawcy, nie stwarzając oporu wobec zmian.

Bibliografia

- 901 firm z elastycznym czasem pracy, 2014, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,6714,901-firm-z-elastycznym-czasem-pracy.htm> [dostęp: 19.05.2014].
- Borkowska, S. (red.), 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Bormann, K.C., 2013, *Entlohnung und Arbeitsmodell*, w: Rowold J., *Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_trendyHR%202013_PL_1.pdf [dostęp: 10.03.2014].
- Goudswaard, A., Dhondt, S., Vergeer, R., Oeij, P., Leede, J. de, Adrichem, K. van, Csizmadia, P., Makó, C., Illéssy, M., Tóth, Á., 2012, *Organisation of Working Time: Implications for Productivity and Working Conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1250.htm>, [dostęp: 12.05.2014].
- Kryńska, E. (red.), 2003, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Dudek, J., 2014, *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa.
- Lukas, J., 2012, *Managementpraktiken und Arbeitszeitmodelle als Antwort auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels*, w: Lukas, J., (red.), *Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland*, Gabler, Wiesbaden.
- Ruchomy czas pracy a indywidualny rozkład czasu pracy*, 2013, Biuletyn Prawny, nr 13, <http://www.biuletyn-prawny.pl/ruchomy-czas-pracy-a-indywidualny-rozklad-czasu-pracy-43.html> [dostęp: 10.05.2014].

- Skowron-Mielnik, B., 2003, *Zarządzanie czasem w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Strzezińska, H. (red.), 2008, *Working Time and Its Organization in New Member States of EU. Economic, Legal and Social Aspects*, IPiSS, Warszawa
- Strzezińska, H. (red.), 2002, *Czas pracy w przedsiębiorstwie. Wyniki badań nad rozkładami czasu pracy i zdrowiem pracowników*, IPiSS, Warszawa.
- Ustawa z dnia 12 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o związkach zawodowych, Dz.U. 2013, poz. 896.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. nr 24, poz. 141.