

ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK*

Istota i modele czasu pracy

Słowa kluczowe: czas pracy, gospodarowanie czasem, organizacja czasu pracy

Streszczenie: Czas w różnych swych dziedzinach i wymiarach odgrywał dużą rolę w systemach wytwórczych organizacji, a w tym zwłaszcza w podmiotach gospodarczych działających na rynku. Należy skonstruowane i właściwie dobrane systemy czasu pracy, systemy produkcji, a nawet metody organizacji czasu pracy własnej menedżera, czy pracownika przyczyniają się do wzrostu efektywności czynników wytwórczych, zwłaszcza do wzrostu wydajności pracy, wykorzystania urządzeń czy też zmniejszenia zapasów.

1. Uwagi wstępne

Jednym z wciąż jeszcze słabo docenianych warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania jest racjonalne wykorzystanie czasu. Tymczasem to czas określa ramy, które podmioty gospodarcze i poszczególne jednostki tworzące nowe wartości i warunki dla własnego rozwoju wypełniają konkretną treścią. Czas stanowiący o istocie i zasadach zachodzących zmian, w tym także przemian w sferze gospodarczej oddziałuje na postęp społeczno-gospodarczy i wpływa na ilość wytworzonych wartości. Czas jest więc regulatorem mechanizmów ekonomicznych i społecznych. Czas pracy, a zwłaszcza sposób jego zorganizowania, powinien być zatem zharmonizowany ze zmianami zachodzącymi w organizacji i poza nią.

Zaostrzająca się konkurencja w różnych wymiarach i obszarach, w tym zwłaszcza rozprzestrzenianie się internacjonalizacji i globalizacji spowodowało, że część firm zaczęła poszukiwać nowych sposobów osiągnięcia przewagi konku-

* Dr inż. Anna Wojtowicz jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; mgr Radosław Pyrek jest asystentem w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, e-mail: pyrekr@mwse.edu.pl

rencyjnej. Jednym z nich stało się konkurowanie czasem¹, sprowadzające się głównie do praktycznego stosowania kompresji czasu – podstawowych procesów wytwórczych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy produkcji. Owo konkurowanie czasem urosło ostatnio w wielu firmach do rangi ogólnej strategii rozwojowej. Tak więc efektywne wykorzystanie czasu pracy jest zagadnieniem ważnym i nader aktualnym.

Jeżeli układem odniesienia dla czasu trwania jakiegoś zjawiska lub procesu jest praca, a dokładniej przemiany zachodzące w procesie pracy, to aspekt ilościowy tego ruchu będzie oznaczał czas pracy. Obejmuje on tę część czynności wykonywanych przez człowieka, która występuje przede wszystkim w procesie produkcji i świadczeniu usług. Czas pracy jest nierozzerwalnie związany z pracą – jest warunkiem jej istnienia i formą bytu (Kozioł, 1992, s. 28).

Celem artykułu jest przedstawienie jednego z warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania, a mianowicie racjonalnego wykorzystania czasu. Zaprezentowano specyfikę zarządzania czasem, a także istotę i modele czasu pracy.

Artykuł adresowany jest zarówno do praktyków, jak również teoretyków zajmujących się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem. Może on zainteresować studentów uczelni ekonomicznych na wszystkich kierunkach, a w szczególności na kierunku zarządzanie.

2. Modele czasu pracy

W praktyce przedsiębiorstw wyróżnić można dwa podstawowe modele czasu pracy, tj. model standardowy (tradycyjny) oraz model elastyczny. Tradycyjny model czasu pracy zakłada, że technologia i organizacja pracy wymagają jednolitego

¹ Pojęcie konkurowania czasem (Time Based Competition) zostało stworzone przez Bostońską Grupę Konsultingową (Boston Consulting Group – BCG) (*Zeit ist Geld*, 1992). Odzwierciedlało ono nową strategię, która jak wiele innych została zweryfikowana w praktyce w Japonii i wywołała wielkie zainteresowanie w kręgach naukowych i gospodarczych. Tym co wyróżnia strategię konkurowania czasem (Time Based Strategy) spośród innych jest postrzeganie czasu jako wyjątkowego i niezwykle cennego zasobu, którym dysponuje przedsiębiorstwo. George Stalk z BCG jako pierwszy zaprezentował istotę strategii konkurowania czasem w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” w 1988 roku. Istotą tej strategii jest czas jako broń strategiczna, która staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości a nawet innowacji (Stalk, 1988). Koncepcja strategii konkurowania czasem wywodzi się ze sfery produkcyjnej. W związku z czasową orientacją działań produkcyjnych pojawiły się takie pojęcia, jak wytwarzanie uwzględniające czynniki czasu (Time Based Manufacturing), czy szybko i elastycznie reagująca organizacja produkcji (Quick Response Manufacturing). Z upływem czasu zrozumiano, że osiągnięcia z dziedziny produkcji z łatwością można przełożyć na inne obszary działalności przedsiębiorstwa. Wynikiem tego rozumowania stało się odnoszenie strategii konkurowania czasem do całego przedsiębiorstwa.

uregulowania czasu pracy. Model ten opiera się na następujących zasadach (Skowron-Mielnik, 1993, s. 215):

1. jednolitości – co oznacza, że uregulowania czasu pracy w danym przedsiębiorstwie są jednolite dla wszystkich pracowników,
2. punktualności – zgodnie z którą początek i koniec pracy muszą być ściśle przestrzegane,
3. autorytetu czasu – według której pracownik nie ma możliwości wpływania na uregulowania czasu pracy,
4. tabu – oznaczającej niemożliwość rozpowszechniania alternatywnych uregulowań czasu pracy.

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania oryginalnych innowacji technicznych i zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian systemu czasu pracy z drugiej².

Często proponowanym narzędziem dostosowania systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji jest jego uelastycznienie, polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skracaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najwłaściwsze rozwiązanie omawianego problemu. Dla przykładu można podać, że nie wystarcza ono w sytuacji, gdy niewielkie zapotrzebowanie na pracę połączone jest z okresową jej arytmia, a nawet długimi okresami zupełnego jej braku. Zjawisko to coraz powszechniejsze w państwach wysoko rozwiniętych gospodarczo będzie się nasilało w Polsce. Stąd coraz częściej obserwuje się nowe formy zatrudnienia i czasu pracy, często nieregularnego, ze stosunkowo krótkimi okresami płatnej pracy i długimi okresami bezczynności. Osoba wykonująca taką pracę nie jest już pracownikiem w pełnym, dotychczasowym tego słowa znaczeniu, ani też osobą w pełni bezrobotną. Stąd też coraz częstsze stosowanie pracy dorywczej, kontraktowanie pracy, określanie systemu czasu pracy wymiarem zadań, systemem KOPOVAZ, samozatrudnienie i inne formy elastycznego zatrudnienia³.

Wybór i praktyczne zastosowanie stałego, czy elastycznego czasu pracy wraz z wynikającą z niej kombinacją zatrudnienia silnie oddziałuje na realizację celów firmy. Macierz efektów potencjału elastyczności w firmie przedstawiono w tablicy 1.

² Nowoczesne technologie oraz nowe generacje maszyn i urządzeń sterowanych numerycznie, które są bardziej „inteligentne”, pozwalają na eliminowanie człowieka z realizacji operacji technologicznych, pomocniczych i obsługowych oraz wydatnie zmniejszają zapotrzebowanie na pracę żywą w obszarze sterowania, kontroli i nadzoru. Poza tym urządzenia te niezwykle sprawne i elastyczne wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy: zob. Kozioł, 2000, s. 152 i nast.

³ Elastyczność zatrudnienia ściśle powiązana jest ze swym podstawowym wyznacznikiem – elastycznym kształtowaniem czasu pracy.

Tablica 1

Macierz efektów dużego potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie

Cele uelastycznienia czasu pracy \ Cele główne przedsiębiorstwa	Zadowolenie klientów	Rentowność	Gospodarność	Produktywność	Zadowolenie pracowników	Wypłacalność
1. Mniejsza stała załoga – niższe stałe koszty pracy – mniejsze nadgodziny		+	+			
2. Mniejsze stany zapasów – niższe koszty magazynowania – mniejsze zaangażowanie kapitału	+	+				+
3. Elastyczniejsze wykorzystanie własnego i obcego personelu – uelastycznienie kosztów pracy – wyższe zmienne koszty pracy	+	+				
4. Wysokie zdolności dostosowawcze – krótkie czasy reakcji i dostaw – lepsze porozumienie z pracownikami – wyższe koszty osobowe przy nadmiernym wykorzystaniu personelu – bezkosztowe utrzymywanie rezerw	+	+			+	+

+ dodatni wpływa na osiągnięcie celów głównych

– ujemny wpływa na osiągnięcie celów głównych

Źródło: Koziół, 2000, s. 84.

Wychodząc od ustalonej wcześniej definicji organizacji czasu pracy, można przyjąć trzy główne kierunki działania w celu jej uelastycznienia. Są to:

- uelastycznianie chronometrycznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronometrycznych i chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy.

Uelastycznianie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy. Podstawową formę stanowi tu skracanie czasu pracy. Elastyczność czasu pracy w wymiarze chronometrycznym osiąga się też przez pracę w niepełnym wymiarze czasu. Jej istota polega na tworzeniu stanowisk pracy, na których czas pracy jest krótszy od obowiązującego wymiaru, określonego Kodeksem pracy. Fakt ten powinien znaleźć odzwierciedlenie w umowie o pracę. Ruchome wyjście z życia zawodowego zaliczyć można także do form uelastyczniania czasu pracy w wymiarze chronometrycznym. Oznacza ono bowiem ustalenie płynnych granic przechodzenia na emeryturę, umożliwiającym starszym pracownikom zarówno wcześniejsze, jak i późniejsze wyjście z życia zawodowego w stosunku do obowiązującej górnej granicy wieku zdolności do pracy.

Uelastycznianie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, roku lub nawet całego życia. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym przypadku bez zmian. Jedną z najbardziej znanych form organizacji czasu pracy jest tu ruchomy czas pracy, którego istota sprowadza się do swobody pracowników w zakresie ustalania godzin rozpoczynania i kończenia pracy w ciągu dnia, w ramach ustalonych granic oraz rozliczania obowiązującego pensum w ustalonych okresach, np. co miesiąc. Elastyczność w wymiarze chronologicznym umożliwia także stosowanie tzw. „Sabbaticals”, co można tłumaczyć jako specjalne, długookresowe urlopy, przyznawane pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej. Celem takiego okresowego urlopowania mogą być np. uczestnictwo w szkoleniu, nauka języka, ale również powody rodzinne itp. Kafeterie to następna forma chronologicznego uelastyczniania organizacji czasu pracy. Umożliwiają one pracownikowi przeliczanie posiadanych przez niego zasobów czasu na różne świadczenia o charakterze pieniężnym oraz rzeczowym i odwrotnie. I tak np. pracownik może część przysługującego mu wynagrodzenia pobrać w formie innych świadczeń oferowanych przez dane przedsiębiorstwo, jak np. samochód służbowy, albo w formie zmiany części obowiązującego go czasu pracy na czas wolny.

Do najbardziej innowacyjnych form organizacji czasu pracy zalicza się te, które zapewniają elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym.

3. Podstawowe pojęcia i regulacje systemu czasu pracy

Pomimo wyraźnego w ostatnich kilkunastu latach trendu uelastyczniania czasu pracy, w większości krajowych firm i instytucji dominuje nadal model standardowy, tradycyjny. Na ten stan rzeczy w dużej mierze oddziałują stosowne sposoby

organizacji procesów wytwórczych oraz obowiązujące przepisy prawa pracy, które pełnią głównie funkcje ochronne.

Mimo istnienia wielu jeszcze ograniczeń, możliwe jest doskonalenie standardowego modelu czasu pracy lub jego wybranych elementów, zwłaszcza w jego aspekcie ekonomiczno-organizacyjnym.

Niżej podano ważniejsze terminy i pojęcia z zakresu czasu pracy, zwłaszcza te, które charakteryzują zasadnicze elementy systemu organizacji czasu pracy.

Czas pracy⁴ jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Ilekroć w przepisach jest mowa o pracy zmianowej – należy przez to rozumieć wykonywanie pracy według ustalonego rozkładu czasu pracy przewidującego zmianę pory wykonywania pracy przez poszczególnych pracowników po upływie określonej liczby godzin, dni lub tygodni. Do celów rozliczania czasu pracy pracownika:

- przez dobę – należy rozumieć 24 kolejne godziny, poczynając od godziny, w której pracownik rozpoczyna pracę zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy,
- przez tydzień – należy rozumieć 7 kolejnych dni kalendarzowych, poczynając od pierwszego dnia okresu rozliczeniowego.

Normy i ogólny wymiar czasu pracy określają przepisy art. 129, § 1, K.p. czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy, z zastrzeżeniem § 2 oraz art. 135–138, 143 i 144.

Norma czasu pracy jest normą „przeciętną” w tym znaczeniu, że czas pracy we wszystkich tygodniach nie jest jednakowy. Przeciętny czas tygodniowy oznacza średnią arytmetyczną liczbę godzin w tygodniu w okresie rozliczeniowym. W poszczególnych tygodniach czas pracy może być różny.

Dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony tylko w sytuacjach wyraźnie wskazanych w Kodeksie pracy, a więc w przypadku (art. 35–38, K.p.):

- przedłużenia dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy. W szczególnie uzasadnionych przypadkach okres prac polegających na dozorze urządzeń lub związanych z częściowym pozostawianiem w pogotowiu do pracy. Dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 16 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca,

⁴ Kodeks pracy, Dział VI, *Czas pracy*, Rozdział I, *Przepisy ogólne*, art. 128, § 1, § 2, pkt. 2, § 3 pkt. 1 i 2, Stan prawny na 1 września 2008 r., uwzględniono Dziennik Ustaw z 2008 r. nr 158 z dnia 29 sierpnia 2008 r. oraz Monitor Polski z 2008 r. nr 63 z dnia 29 sierpnia 2008 r.

- pracowników zatrudnionych przy pilnowaniu mienia lub ochronie osób, a także pracowników zakładowych straży pożarnych i zakładowych służb ratowniczych. Dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy do 24 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca,
- prac, które ze względu na technologię produkcji nie mogą być wstrzymane. Dopuszczalne jest przedłużenie czasu pracy do 43 godzin przeciętnie na tydzień w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 tygodni, a jednego dnia w niektórych tygodniach w tym okresie dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony do 12 godzin. Za każdą godzinę pracy powyżej 8 godzin na dobę w dniu wykonywania pracy w przedłużonym wymiarze czasu pracy pracownikowi przysługuje dodatek do wynagrodzenia.

Na pisemny wniosek pracownika może być do niego stosowany system skróconego tygodnia pracy (art. 143, K.p.). W tym systemie jest dopuszczalne wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. W stosunku do pracownika może być również stosowany system czasu pracy, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta (pisemny wniosek pracownika). W tym systemie jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy (art. 144, K.p.), nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca.

Skracanie czasu pracy (art. 145 §1 i 2, K.p.) poniżej norm określonych w art. 129 § 1 dla pracowników zatrudnionych w warunkach szczególnie uciążliwych lub szczególnie szkodliwych dla zdrowia może polegać na ustanowieniu przerw w pracy wliczanych do czasu pracy albo na obniżeniu tych norm, a w przypadku pracy monotonnej lub pracy w ustalonym z góry tempie polega na wprowadzeniu przerw w pracy wliczanych do czasu pracy. Wykaz prac, o których mowa w § 1 art. 145, ustala pracodawca po konsultacji z pracownikami lub ich przedstawicielami w trybie i na zasadach określonych w art. 237^{11a} i art. 237^{13a} oraz po zasięgnięciu opinii lekarza sprawującego profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami.

Wymiar czasu pracy (art. 130, K.p.). Obowiązujący pracownika wymiar czasu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym, ustalany zgodnie z art. 129 § 1, oblicza się mnożąc 40 godzin przez liczbę tygodni przypadających w okresie rozliczeniowym, a następnie dodając do otrzymanej liczby godzin iloczyn 8 godzin i liczby dni pozostałych do końca okresu rozliczeniowego, przypadających od poniedziałku do piątku. Każde święto występujące w okresie rozliczeniowym i przypadające w innym dniu niż niedziela obniża wymiar czasu pracy o 8 godzin. Wymiar czasu pracy pracownika w okresie rozliczeniowym, ustalony zgodnie z art. 129 § 1, ulega w tym okresie obniżeniu o liczbę godzin usprawiedliwionej nieobecności w pracy, przypadających do przepracowania w czasie tej nieobecności, zgodnie z przyjętym rozkładem czasu pracy.

Okres rozliczeniowy. Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej strony do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe. Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy. Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy wynosi 6 miesięcy, wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129 § 2 K.p., jest to dodatkowo uzasadnione nietypowymi warunkami organizacyjnymi lub technicznymi mającymi wpływ na przebieg procesu pracy – okres rozliczeniowy nieprzekraczający 12 miesięcy.

System czasu pracy. Poza 8-godzinną pracą w każdy dzień roboczy – z wyłączeniem jedynie dni dodatkowo wolnych od pracy – przepisy przewidują następujące systemy czasu pracy (art. 135, 136, 138, 139, 140, 143, K.p.):

- system równoważonego czasu pracy,
- dozór urzędów,
- praca w ruchu ciągłym,
- system przerywanego czasu pracy,
- system zadaniowy czasu pracy,
- system skróconego tygodnia pracy.

Systemy i rozkłady czasu pracy oraz przyjęte okresy rozliczeniowe czasu pracy ustala się w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy albo w obwieszczeniu, jeżeli pracodawca nie jest objęty układem zbiorowym pracy lub nie jest obowiązany do ustalenia regulaminu pracy, z zastrzeżeniem § 2 i 3 oraz art. 139 § 3 i 4 K.p. Pracodawca, u którego nie działa zakładowa organizacja związkowa, a także pracodawca, u którego zakładowa organizacja związkowa nie wyraża zgody na ustalenie lub zmianę systemów i rozkładów czasu pracy oraz okresów rozliczeniowych czasu pracy, może stosować okresy rozliczeniowe czasu pracy określone w art. 129 § 2 i w art. 135 § 2 i 3 K.p. – po uprzednim zawiadomieniu właściwego inspektora pracy.

U jednego pracodawcy mogą być stosowane rozmaite systemy czasu pracy – w zależności od potrzeb. Pracownik musi być zatrudniony w określonym systemie czasu pracy. Przepisy kodeksu nie ograniczają możliwości zatrudnienia pracownika w każdym systemie organizacji czasu pracy stosowanym u danego pracodawcy, jeżeli w stosunku do danego pracownika możliwości tej nie wyłącza umowa o pracę lub przepis szczególny, np. dotyczący ochrony pracy kobiet. Jeżeli strony nie zastrzegły w umowie, że pracownik będzie zatrudniony w określonym systemie organizacyjnym pracy, system ten w ramach uprawnień pracodawcy może być zmieniony – pracodawca może przenieść pracownika do innego systemu organizacji czasu pracy. Nie jest wymagana ani zgoda pracownika, ani wypowiedzenie warunków pracy. Nie są jednak dopuszczalne ciągłe zmiany sys-

temu pracy, w jakich pracownik ma pracować. Jeżeli w wyniku przeniesienia pracownika do innego systemu organizacji pracy następuje obniżenie zarobków, np. z powodu pracy tylko w porze dziennej, to nie jest to zmiana wynagrodzenia wymagająca wypowiedzenia zmieniającego.

Harmonogram pracy. Graficznym przedstawieniem rozkładu czasu pracy jest harmonogram pracy. Pracodawca obowiązany jest sporządzić harmonogram pracy dla każdego pracownika, poza zatrudnionym w systemie przewidyującym pracę codzienną we wszystkie dni robocze (z wyłączeniem dodatkowych dni wolnych od pracy), czyli dla każdego pracownika, którego czas pracy nie pokrywa się z godzinami pracy (funkcjonowania) danego zakładu pracy. Rozkład czasu pracy powinien być z góry ustalony w harmonogramie i podany do wiadomości pracowników przed okresem rozliczeniowym. Jeżeli pracownik pracuje w różnych godzinach, to harmonogram pracy powinien określać konkretne godziny pracy w poszczególnych dniach.

Ewidencja czasu pracy (art. 149, K.p.). Pracodawca prowadzi ewidencję czasu pracy pracownika do celów prawidłowego ustalenia jego wynagrodzenia i innych świadczeń związanych z pracą. Pracodawca udostępnia tę ewidencję pracownikowi, na jego żądanie. W stosunku do pracowników objętych systemem zadaniowego czasu pracy, pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy oraz pracowników otrzymujących ryczałt za godziny nadliczbowe lub za pracę w porze nocnej nie ewidencjonuje się godzin pracy.

4. Organizacja przerw w pracy

Istotnym elementem czasu pracy są przerwy w pracy. Ponieważ Kodeks pracy kwestię tę reguluje w sposób krótki, wręcz lapidarny, postanowiono tematykę tę omówić szerzej.

Tempo narastania zmęczenia w pewnym stopniu można zahartować przez racjonalne organizowanie przerw w pracy przeznaczonych na odpoczynek. Okresy odpoczynku powinny być dostosowane do momentów narastania zmęczenia. W wyniku jego niwelacji oraz wzrostu zdolności do pracy czas tracony na przerwę zostaje skompensowany w przeciągu dalszej pracy. Systematyczne badania wpływu przerw wypoczynkowych w przemyśle na samopoczucie i wydajność robotników datują się od zapoczątkowanej w 1918 r. serii badań przeprowadzonych przez H. N. Vernona (Kozioł, 2000, s. 178). Pierwsze próby wprowadzenia 5- i 10-minutowych przerw w pracy, dokonane w angielskich fabrykach, przyjęły się w wielu krajach. Jednakże rezultaty badań tego zagadnienia wykazały znaczne różnice wpływu przerw w pracy na wydajność pracowników. Zdecydowały o tym duże różnice w charakterze samych prac i warunków ich wykonywania. Niemniej jednak już teraz można sformułować pewne wnioski, które koncentrują się wokół trzech spraw, a mianowicie: ogólnej ilości czasu potrzebnego na odpoczynek

w ciągu zmiany roboczej, liczby i czasu trwania poszczególnych przerw oraz sposobu ich rozmieszczania.

W zakresie ustalania norm czasu na odpoczynek istnieje jeszcze duża dowolność. Orientacyjnie można podać, że w większości działów współczesnej produkcji zmechanizowanej przeznaczają się na odpoczynek 10–20% czasu, a przy pracach wyjątkowo ciężkich w hutach, kopalniach, odlewniach itp. 40–50% czasu. W ustaleniu tych norm pomocne są różnego rodzaju metody, jak na przykład: chronometraż, metoda obserwacji migawkowych, metoda kalorymetrii pośredniej i inne. Opierając się między innymi na tych metodach, opracowano tablice mające charakter uniwersalny, które umożliwiają przeprowadzenie oceny uciążliwości pracy pod kątem odpoczynku niezbędnego do regeneracji sił. W tablicy opracowanej przez specjalistów ustalono, że minimum tego czasu powinno wynosić 10% dla mężczyzn i 12% dla kobiet.

Długość przerw w pracy zależy również od tempa pracy. Zbyt wysokie tempo pracy, np. nadmierny pośpiech kosztuje więcej energii i pochłania więcej czasu niż tempo zrównoważone, nadto zwiększa stres i negatywnie oddziałuje na zdrowie.

W organizowaniu przerw w pracy mogą być uwzględniane biorytmy obrazujące cykliczny wzrost i spadek sił życiowych zarówno w sferze fizycznej, jak i umysłowej. Ułatwia to realizację zadań i celów.

Z wielu różnych wariantów tego systemu należałoby wspomnieć 7- i 2-minutowy czas przerw przeznaczonych na odpoczynek (McCormick, Ilgen, 1985, s. 418). Przy pracy ciężkiej i uciążliwej stosowany jest wariant przerw 7-minutowych. Po każdym 10-minutowym okresie pracy następuje 7-minutowy odpoczynek. W drugim wypadku po 10 minutach pracy następują 2 minuty odpoczynku. Wariant ten stosowany jest w odniesieniu do prac lżejszych.

Wyniki badań psychosocjologicznych dotyczące pracy umysłowej są dość jednoznaczne. Dowodzą one, że robienie krótkiej przerwy po każdej godzinie pracy daje największy efekt wypoczynku. Przerwa powinna trwać najwyżej dziesięć minut, ponieważ optymalna użyteczność czasu wypoczynku występuje w tym czasie, potem ma ono tendencję malejącą. Dobrze zorganizowane krótkie przerwy w pracy są powszechnie stosowane w firmach japońskich.

Przedstawione w rozdziale tym różne opinie oraz praktyczne wskazówki dotyczące organizacji czasu w zakładzie pracy i poza nim mogą być pomocne w działaniach zmierzających do wzrostu efektywności czasu. Jednakże należy wyraźnie zaznaczyć, że możliwe są różne rozwiązania, a o wartości każdego z nich decyduje praktyka. Jak podaje zgodnie wielu autorów, trzeba zazwyczaj wypróbować, jaki system okaże się najkorzystniejszy i najlepszy tak ze względu na zdrowie i samopoczucie pracownika, jak i na efektywność jego pracy.

5. Organizacja pracy własnej kierownika i pracowników

Efektywne wykorzystanie czasu pracy zależy w dużej mierze od kadry kierowniczej danej jednostki organizacyjnej. Szczególne znaczenie ma w tym wypadku umiejętność racjonalnego gospodarowania czasem własnym oraz czasem podległych pracowników. Złe gospodarowanie własnym czasem przez menedżera powoduje, że podlegli mu pracownicy również nie są w stanie efektywnie wykorzystać czasu pracy. Dla przykładu można podać, że przełożony, który nie ma jasno sprecyzowanego celu swej pracy i sposobów jego realizacji, utrudnia pracę podwładnym i nie będą oni mogli należycie wypełniać swoich zadań, tracąc przy tym wiele czasu i energii.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele wskazań dotyczących efektywnego wykorzystania własnego zasobu czasu kierownika oraz pracownika na stanowisku niekierowniczym. Niekiedy określa się je mianem zarządzania czasem. Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie (Seiwert, 2001, s. 14).

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że podstawową przesłanką dobrego zarządzania czasem jest samodyscyplina i samokontrola. Należy zatem dokładnie planować, organizować i kontrolować wykorzystanie czasu w ciągu dnia i tygodnia pracy. W tym celu można w notatniku, kalendarzu notować czynności, które zamierza się wykonać. Czynności te należy uszeregować od najważniejszych i najpilniejszych do mniej ważnych. W takiej kolejności należy je również wykonywać. Opracowany plan zajęć powinien być elastyczny, tj. nie może być zbyt napięty. W tym przypadku postuluje się, aby planowane zajęcia wypełniały jedynie połowę wymiaru czasu pracy⁵. Warto również połączyć podobne czynności i wykonywać je razem – wydatnie zmniejsza to przerwy w pracy.

W przypadku kadry kierowniczej niezwykle ważną rzeczą jest podział czynności (decyzji) na te, które można przekazać podwładnym, i te, które należy wykonać samemu. W gruncie rzeczy chodzi o to, by podejmowanie mniej ważnych decyzji, czy wykonywanie czynności rutynowych zlecić podwładnym pracownikom. Teoretycznym uzasadnieniem tego wskazania jest zasada sformułowana przez W. Pareto (Patten, 1981, s. 197). Zakłada ona, iż 20% wydatkowanego czasu przynosi 80% uzyskanych efektów, a pozostałe 80% czasu umożliwia osiągnięcie jedynie 20% efektów.

Wprawdzie delegacja jest dobrym sposobem oszczędzania czasu menedżera, warto jednak wspomnieć o odpłatnym zaangażowaniu zewnętrznych usługodawców takich, jak agencje, konsultanci, serwisy biurowe itp., których usługi w dłuższej perspektywie są opłacalne.

⁵ Niektórzy współcześni badacze proponują regułę 60:40; 60% to czynności zaplanowane, 20% nieoczekiwane i 20% spontaniczne (twórcze) (Seiwert, 2001 s. 92).

Liczne już badania z zakresu teorii organizacji i zarządzania wykazały, że najczęstszymi powodami strat czasu pracy są:

- brak planowania i kontroli wydatkowania czasu,
- brak hierarchizacji spraw,
- brak delegacji uprawnień,
- akceptowanie i wykonywanie każdej pracy,
- częste i zbyt długotrwałe zebrania,
- odwlekanie podjęcia decyzji,
- podejmowanie decyzji niemal w ostatnim momencie,
- czytanie wszystkich nadchodzących pism,
- przyjmowanie gości na pogawędki,
- używanie telefonu dla podtrzymania kontaktów towarzyskich,
- rutyna i trywialność.

Specjaliści z zakresu organizacji pracy opracowali wiele metod i technik ułatwiających menedżerom lepsze gospodarowanie własnymi zasobami czasu. Przykładem jednej z nich jest zestaw odpowiednio sformułowanych pytań, ujętych w formie kwestionariusza (zob. tablica 2).

Innymi znanymi metodami zarządzania czasem są metoda Alpen, czy metoda zarządzania za pomocą książki planowania czasu. Tok postępowania według metody Alpen obejmuje następujące etapy (Seiwert, 2001, s. 108 i nast.):

1. Zestawienie zadań
2. Ocena czasu trwania czynności
3. Rezerwa czasu na sprawy nie przewidziane
4. Ustalenie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności
5. Kontrola realizacji oraz przeniesienie spraw nie załatwionych

E t a p I:

Zestawienie zadań sprowadza się głównie do odnotowania w arkuszu „plan dzienny” w odpowiednich rubrykach:

- Zadań wynikających z planu tygodniowego lub miesięcznego,
- Spraw nie załatwionych z dnia poprzedniego,
- Nowych czynności, które pojawiły się w ciągu dnia,
- Terminów zadań, które należy wykonać,
- Zadań wykonywanych cyklicznie.

Zamiast wpisywać całe słowa, zdania można stosować skróty, symbole, podkreślenia.

E t a p II:

Ocena czasu trwania czynności polega na oszacowaniu ilości czasu niezbędnego do załatwienia danej czynności oraz do obliczenia całkowitego zapotrzebowania czasu.

E t a p III:

Kolejny etap to zaplanowanie dnia pracy z wykorzystaniem reguły 60:40 (lub 50:50), zgodnie z którą nie więcej niż 60% czasu pracy powinno być wypełnione,

Tablica 2

Ocena zarządzania czasem własnym kierownika

Pytania	Odpowiedzi		
	Tak	Czasami	Nie
1. Czy często próbuje Pan uzyskać połączenie telefoniczne samemu, zamiast poprosić o to sekretarkę?			
2. Czy sprawy mniej pilne odkłada Pan na później?			
3. Czy uważa Pan, że w przyszłości będzie Pan miał więcej czasu?			
4. Czy podwładni często przerywają Panu pracę, prosząc o pomoc lub radę?			
5. Czy większość podwładnych przedstawia Panu problemy zamiast przedłożyć propozycje rozwiązań?			
6. Czy często wykonuje Pan pracę innych pracowników?			
7. Czy na zapoznanie się ze szczegółami przeznacza Pan tyle czasu, co na planowanie i kontrolowanie wykonania zadań?			
8. Czy uważa Pan, że osobiście musi zapoznać się ze wszystkimi szczegółami?			
9. Czy uważa Pan, że ryzykowne byłoby danie podległym pracownikom bardziej odpowiedzialnej pracy?			
10. Czy przekazując pracę innym, często zdarza się, że w niepełnym stopniu informuje ich Pan o tej pracy?			
11. Czy po delegowaniu pracy staje się Pan coraz bardziej zaniepokojony tym, czy podwładny poradzi sobie z powierzoną mu pracą?			
12. Jak Pan myśli, czy podwładni Pana są nieprzygotowani do podjęcia prac o większej odpowiedzialności?			
13. Czy często pracuje Pan wieczorem w domu?			
14. Czy często poprawia Pan, przepisuje pisma przygotowane przez podwładnych tylko dlatego, że nie lubi Pan zawartych w nich słów, zwrotów itp.?			
15. Czy często bierze Pan do ręki i czyta to samo pismo, list, dokument?			

Rodzaj odpowiedzi:

Tak – ma Pan problemy z racjonalnym wykorzystaniem swego czasu

Nie – potrafi Pan umiejętnie wykorzystać własny czas pracy

Źródło: Patten, 1981, s. 204, 205.

a 40% zarezerwowane na czynności nieoczekiwane i działania spontaniczne. Przykładowo, zakładając 10-godzinny dzień pracy, nie należy planować więcej niż 6 godzin.

Etap IV:

Ustalenie hierarchii ważności spraw, delegowanie czynności, zmniejszenie do minimum czasu przeznaczonego na wykonanie mniej ważnych czynności, zwłaszcza gdy pracochłonność całkowita (dzienne pensum) przekracza 60% czasu pracy oraz przesunięcie części spraw na inny termin to działania podejmowane w czwartym etapie. Do wyznaczenia hierarchii ważności spraw można użyć metody ABC. Podstawą analizy ABC są następujące praktyczne stwierdzenia:

- najważniejsze zadania, tj. zadanie typu A stanowiło około 15% wszystkich realizowanych zadań i czynności. Ich wartość rozumiana w sensie realizacji wyznaczonych celów, wynosi około 65%;
- przeciętnie ważne zadania (zadanie typu B) stanowią około 20% ogólnej ilości zadań i również ich wartość wynosi 20%;
- mniej ważne zadania (zadania typu C) stanowią 65% wszystkich czynności a ich udział w realizacji celów (wartości) wynosi 15%.

Wśród korzyści stosowania metody Alpen często wyróżnia się:

- lepsze nastawienie do następnego dnia,
- zaplanowanie następnego dnia,
- wykluczenie możliwości zapomnienia o czymś,
- koncentrację na sprawach zasadniczych,
- racjonalizację pracy dzięki grupowaniu zajęć,
- likwidowanie i opanowanie zakłóceń i przerw,
- samodyscyplinę w wykonywaniu zadań,
- redukcję stresu i znerwicowania,
- zadowolenie z osiągnięć na koniec dnia,
- podwyższenie osobistej wydajności,
- a przede wszystkim zysk dzięki metodycznej pracy.

Dotychczasowe obserwacje wykazują, że stosowanie efektywnych technik planowania czasu i metod pracy może przyczynić się do zaoszczędzenia od 10 do 20% czasu każdego dnia.

6. Zakończenie

W zakończeniu omawiania wybranych zagadnień czasu pracy warto wspomnieć o problematyce zarządzania czasem pracy. W jego tradycyjnym ujęciu zarządzanie to obejmuje m.in.: planowanie i prognozowanie potrzeb w zakresie funduszu czasu pracy, określenie wymiaru (długości) czasu pracy, harmonogra-

mowanie czasu pracy, ewidencjonowanie i opłacanie czasu pracy, określenie formy prawnej stosunku pracy.

Natomiast nowoczesne podejście do zarządzania czasem pracy sprowadza się również do badania takich zagadnień, jak: uwzględnienie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa wraz z predykcją tych zmian, spójności i kompletności układu celów operacyjnych, warunków, zasad i narzędzi stanowiących determinanty zarządzania czasem pracy, a także powiązań systemu zarządzania czasem pracy ze strategią przedsiębiorstwa.

W ten sposób pojmowany system zarządzania czasem pracy wymaga zastosowania nowoczesnych metod zarządzania ze zwróceniem szczególnej uwagi na Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, Controlling.

Nurt naukowy badań nad problematyką czasu uzupełniono o obiegowe poglądy, opinie, wierzenia na ten temat, które odzwierciedlają poczucie przemijania czasu występujące w różnych społeczeństwach. W miarę rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa poglądy te ulegały istotnym zmianom, zmieniała się więc również świadomość czasu, oddziałując tym samym na kształt danej struktury społecznej. Świadomość czasu odgrywa zatem w wielu wypadkach rolę wiodącą dla niektórych zjawisk społecznych.

Podejmując badania nad problematyką czasu, nie sposób pominąć jej szerszego kontekstu, jaki tworzą: zróżnicowane poglądy ontologiczne na naturę czasu, wnioski nauk przyrodniczych i nauk społecznych co do jego istoty, a nawet zmieniające się poglądy i opinie o czasie, występujące w różnych społeczeństwach. Ów szeroki kontekst badawczy zapewnia bowiem interdyscyplinarną otwartość na wnioski formułowane w naukach innego typu niż nauki ekonomiczne. Wprawdzie wiele z nich nie przynosi gotowych rozwiązań, ale może ukierunkować refleksję w stronę nowych ujęć i dodatkowych, nie uwzględnionych uprzednio, możliwości badawczych. Ta interdyscyplinarna otwartość znajduje szczególne uzasadnienie w badaniach tak trudnej, złożonej i ważnej problematyki, jaką jest czas. Jej doniosłość wynika przede wszystkim stąd, że czas jest dla człowieka czymś niezwykle istotnym, czymś, co stanowi zasadę zachodzących przemian, co sprawuje nad nim nieubłagane rządy, wyznaczając mu granicę egzystencji, czymś, co niełatwo jest pojąć i jednoznacznie zdefiniować.

Bibliografia

- Kodeks Pracy. 2008. Dział VI, *Czas Pracy*, Stan prawny na 1 września 2008 r., uwzględniono Dziennik Ustaw z 2008 r. nr 158 z dnia 29 sierpnia 2008 r. oraz Monitor Polski z 2008 r. nr 63 z dnia 29 sierpnia 2008 r.
- Kozioł L. 1992. *Jak racjonalnie gospodarować czasem*. Kraków: Wydawnictwo Secesja.
- Kozioł L. 2000. *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków – Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-01-5.
- McCormick E.J. Ilgen D. 1985. *Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Missiuro W. 1947. *Znużenie*. Warszawa.
- Okoń J. (red.). 1971. *Psychologia przemysłowa*. Praca zbiorowa. Warszawa.
- Patten T.H. 1981. *Organizational Development Teambuilding*. New York: John Wiley and Sons.
- Seiwert L.J. 2001. *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Warszawa: Placet. ISBN 83-85428-30-5.
- Skowron-Mielnik B. 1993. *Formy elastycznego kształtowania czasu jako narzędzie motywacji pracownika*. Zeszyty Naukowe. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Stalk G. jr. 1988. *Time – the Next Source of Competitive Advantage*. „Harvard Business Review” 1988, July – August.
- Zeit ist Geld*. „Manager Magazin” 1992 nr 11.

Working Time Essence and Models

Summary: Time, in its different areas and dimensions has played an important role in production systems of an organisation, including in particular economic entities active on the market. Properly construed and correctly adjusted working time systems, production systems and even a manager's or an employee's own work time organisation methods contribute to growth in production factors, particularly to growth in work effectiveness, use of appliances or supply decrease.

Key words: working time, time management, working time organisation
