

ZENON MUSZYŃSKI*

Wymiary potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi

Streszczenie: W artykule przedstawiono węzłowe zagadnienia merytoryczne i metodyczne kształtowania i rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie, przy czym szczególną uwagę zwrócono na jego wymiar ilościowy, tj. czas pracy pracowników. Ten sposób tworzenia wizji kompetencji pracowników (potencjału pracy) wymaga określenia standardów w zakresie potencjału ludzkiego (kwalifikacyjnego), motywacji w pracy, jak również standardów w zakresie form organizacji czasu pracy oraz wykorzystania dysponowanego funduszu czasu pracy. Zagadnienia te zostały dość dogłębnie zbadane i opisane w niniejszym opracowaniu.

1. Uwagi wstępne

Jednym z wciąż jeszcze słabo docenianych warunków wpływających na wzrost efektywności gospodarowania jest racjonalne wykorzystanie czasu. 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 przemian, 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.

Również nowe spojrzenie na zasoby ludzkie umożliwia postrzeganie pracowników jako aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są traktowane jako działania inwestycyjne, które gwarantują w przyszłości wzrost wartości przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie, a w szczególności wiedza, zdolności i umiejętności, doświadczenie i motywacja, stają się więc jednym z najcenniejszych

* Prof. dr hab. Zenon Muszyński – rektor Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, profesor zwyczajny w Katedrze Zarządzania MWSE, kontakt tel. (14) 688 00 19.

szych zasobów organizacji. Przy czym o ich znaczeniu i udziale w zasobach przedsiębiorstwa decyduje wartość i unikalność kapitału ludzkiego, jaki posiadają, a także czas, w którym pozostają one w dyspozycji pracodawcy.

Wartość kapitału ludzkiego określa jego przydatność w zakresie osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo lub możliwość ograniczenia zagrożeń pojawiających się w trakcie jego funkcjonowania. Natomiast unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności przypisanych do konkretnych osób dysponujących tzw. wiedzą, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji (Ludwicyński, Stoińska (red.), 2001, s. 58). Z kolei w wymiarze ilościowym liczy się forma organizacji czasu pracy i stopień wykorzystania dysponowanego czasu pracy.

Ostatnio można zaobserwować coraz wyraźniej rysującą się tendencję do traktowania czasu pracy jako strategicznego zasobu, rozpatrywanego zarówno w kontekście elementu strategii społecznej, jak i ogólnej strategii firmy zwanej strategią konkurencyjności.

Strategiczne podejście do czasu pracy pracowników oznacza, że firma dąży do powiązania systemu czasu pracy z celami strategicznymi firmy, dzięki czemu stanowi on istotne narzędzie ułatwiające szybkie i elastyczne dostosowanie się organizacji do jej otoczenia. Wewnątrz firmy może on przyczyniać się do poprawy wyników, podniesienia jej efektywności działania, a przez to do zwiększenia konkurencyjności firmy. Wspieranie zatem strategii ogólnej organizacji przez strategię czasu pracy powinno być aktywne, zwiększające efektywność i konkurencyjność firmy oraz dostosowawcze – wspierające proces adaptacji organizacji do zmienności rynku.

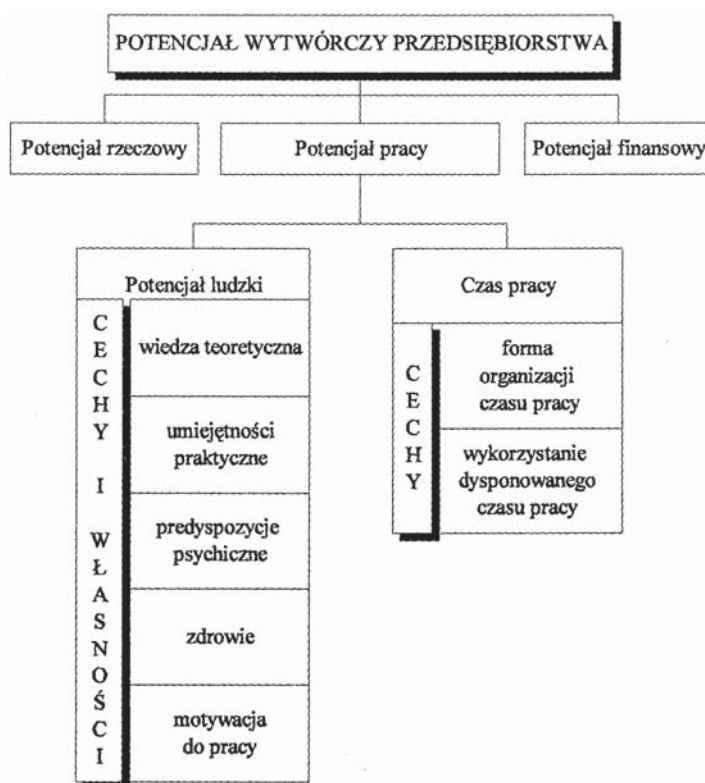
Rozpatrując zagadnienie potencjału pracy, należy podkreślić, że poza zasobami ludzkimi wszystkie pozostałe aktywa organizacji nie mają swojej własnej dynamiki rozwoju, są zasobami biernymi, które mogą wytworzyć wartość tylko pod warunkiem, że zostaną odpowiednio zastosowane przez człowieka (Drucker, 2000, s. 148). Od decyzji zasobów ludzkich zależy też, jaką część posiadanego kapitału będą chciały uruchomić w procesie wytwórczym realizowanym przez organizację. Podnoszenie jakości zasobów ludzkich oraz właściwe wykorzystanie potencjału pracy to jedno z głównych zadań przedsiębiorstwa, które chce się utrzymać na rynku lub zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Wprawdzie potencjał pracy jest pojęciem, które nie zostało, jak dotąd, jednoznacznie określone – niemniej różnice te nie są aż tak znaczące. Otóż, przez potencjał rozumie się zbiór elementów rozumianych jako środki, które mogą zostać wykorzystane do realizacji jakiegoś celu (Dunaj, 2007, s. 1343). Potencjał odzwierciedla sprawność, wydajność, możliwości i zdolności tkwiące w kimś lub czymś (*Słownik języka polskiego*, 1988, s. 406).

2. Potencjał pracy – treść i zakres pojęcia

Potencjał pracy to potencjał tkwiący w ludziach pracujących w wyznaczonym czasie w przedsiębiorstwie, przy czym podstawowym jego elementem jest potencjał ludzki, będący jakościowym wymiarem potencjału pracy, natomiast wymiar ilościowy tego potencjału tworzy czas pracy, w którym personel pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa (Gableta, 1998, s. 12)¹.

Potencjał ludzki stanowi zasób szeroko rozumianej sprawności oraz możliwości i zdolności, a także motywacji tkwiącej w pracownikach przedsiębiorstwa, przy czym bardziej szczegółowe określenie tego potencjału łączone jest najczęściej z kwalifikacjami (rys. 1), gdyż odzwierciedlają one możliwości działania w sensie



Rys. 1. Miejsce i części składowe potencjału pracy w przedsiębiorstwie

Źródło: Gableta, 1998, s. 12.

¹ M. Gableta utożsamia potencjał pracy z personelem (1998, s. 12). L. Zbiegień-Maciąg potencjał ludzki nazywa najcenniejszym zasobem organizacji (1996, s. 10). Z kolei A. Szalkowski podaje, że w nauce ekonomii, a zwłaszcza w jej ujęciu obrazującym makroekonomiczne relacje, potencjał pracy określanymi jest terminem „kapitału ludzkiego” (2002, s. 10).

pokonywania sytuacji problemowych związanych z wykonywaną pracą (Gableta, 1998, s. 13). Autorka ta podaje, że predyspozycje psychiczne zatrudnionych znajdują wyraz m.in. we właściwościach (s. 13–14):

- intelektualnych, związanych głównie z inteligencją, myśleniem analitycznym i krytycznym, a także zdolnościami twórczymi,
- emocjonalnych – wyrażających m.in. stałość i samokontrolę emocjonalną, reakcje na stres, samoocenę – jej poziom i obiektywizm, poziom energii życiowej, entuzjazm,
- interpersonalnych, tj. umiejętności współdziałania z ludźmi, komunikatywności, pewności siebie, zdolności przywódczych i innych².

Przez potencjał ludzki przedsiębiorstwa w ujęciu M. Gablety rozumie się ogół cech i właściwości poszczególnych osób, stanowiących personel przedsiębiorstwa i decydujących o jego obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów tego przedsiębiorstwa, przy czym można go scharakteryzować i oceniać poprzez takie cechy i własności, jak wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie oraz motywacja do pracy (1998, s. 14).

Z kolei A. Poczowski podaje następujące założenia, stanowiące podstawę sformułowania definicji rozwoju potencjału pracy (1998, s. 220):

- potencjał pracy jest atrybutem zasobów ludzkich, określającym ich wartość rynkową, możliwość zastosowania w procesie pracy oraz posiadającym zdolność rozwoju,
- rozwój potencjału pracy powinien być zintegrowany ze strategią rozwoju organizacji i procesem doskonalenia struktury organizacyjnej,
- rozwój potencjału pracy stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

W tym kontekście wspomniany autor przyjmuje, że rozwój potencjału pracy to ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy, mogących mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny, zmierzających do wzbogacenia ich potencjału pracy o określone treści, niezbędne dla prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach, jak i sprostania przyszłym wymaganiom w tym zakresie oraz odbywających się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu (s. 221). Ilościowy wymiar potencjału pracy stanowi, jak wspomniano, czas pracy.

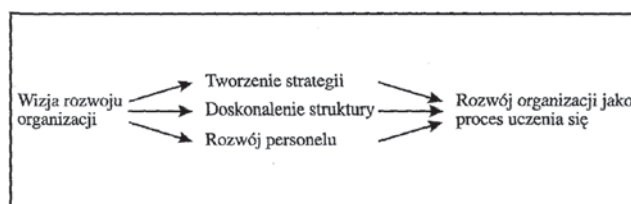
W świetle powyższych definicji, jak również ze względu na cele opracowania przyjęto, że potencjał pracy stanowią cechy i właściwości pracowników wspólnie występujące, takie jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności,

² Za najistotniejsze cechy fizyczne pracowników uważa się: zdrowie, dyspozycyjność, prezencję (wygląd) zatrudnionych. Inne ważne cechy to motywacja pracy, kreatywność, umiejętność współdziałania, inicjatywność, samodzielność, elastyczność, zaangażowanie, zdolność do zmian (Gableta, 1998, s. 14).

wartości i motywacja pracy, które to elementy składają się na wymiar jakościowy potencjału pracy. Z kolei czas pozostawania wymienionych elementów jakościowych w dyspozycji przedsiębiorstwa tworzy jego aspekt ilościowy. Potencjał pracy obejmuje więc wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowań organizacyjnych pracowników, tj. zachowań funkcjonalnych względem celów przedsiębiorstwa.

3. Wybrane aspekty rozwoju potencjału pracy

Zagadnienie doskonalenia potencjału pracy winno być rozpatrywane integralnie w kontekście rozwoju całego przedsiębiorstwa. Miejsce rozwoju personelu w zintegrowanym modelu rozwoju organizacji przedstawiono na rys. 2. Model ten zakłada ściśle powiązanie działań w sferze rozwoju personelu z procesami tworzenia strategii biznesu i doskonalenia organizacji.



Rys. 2. Miejsce rozwoju personelu w zintegrowanym modelu rozwoju organizacji

Źródło: Poczowski, 1998, s. 217.

Rozwój personelu oznacza ogół zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które prowadzą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy (Poczowski, 1998, s. 218). Według autora może on być rozpatrywany na trzech poziomach (s. 212):

- całej organizacji,
- poszczególnych zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

Wobec powyższego zarówno cel, jak i przedmiot rozwoju potencjału pracy sprowadzałyby się do permanentnego dostosowania poszczególnych elementów tego potencjału do zachodzących i przewidywanych zmian w organizacji i jej otoczeniu. Wśród licznych programów doskonalenia systemu zasobów ludzkich szczególnie znaczenie mają:

- rozwój kwalifikacji personelu w kontekście aktualnych i przyszłych wymogów stanowisk pracy,
- doskonalenie organizacji systemów pracy,
- rozwój komunikacji społecznej,

- usprawnienie systemów motywacji pracy,
- zapobieganie konfliktom,
- badanie wydajności pracy i kosztów pracy.

Podstawowym celem rozwoju potencjału pracy jest opracowanie profili pożądanego oraz istniejącego potencjału pracy. Analiza tych dwóch profili potencjału pracy, prowadzona poprzez ich wzajemne porównanie, służy do identyfikacji luki potencjału pracy, którą definiujemy jako różnicę pomiędzy wymaganym a istniejącym profilem potencjału pracy (Pocztowski, 2007, s. 277).

Należy nadmienić, że pożądaný profil potencjału pracy daje jasny obraz wymagań dotyczących poziomu wykształcenia, preferowanych umiejętności i zdolności, cech osobowościowych oraz właściwych standardów zachowań, które pożądané są dla wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Profile (profesjogramy) określają, jaka jest relatywna ważność poszczególnych elementów potencjału pracy dla osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności pracy na danym stanowisku.

W ten sposób określony potencjał pracy obejmuje w swym zakresie jedynie potencjał ludzki (potencjał kwalifikacji), nie ujmuje jednak czasu pracy. Dlatego coraz częściej używa się pojęcia takiego, jak luka kompetencyjna, która może być rozumiana w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako „brak lub niedobór umiejętności” do realizacji celów i zadań organizacyjnych lub osiągnięcia wyników, które kadra uważa za osiągalne, przy posiadanych zasobach rzeczowych, osobowych albo niedobór umiejętności osiągnięcia wyników uzyskiwanych przez lidera bądź grupę najlepszych firm w branży. Po drugie, można lukę zdefiniować jako różnicę między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi oraz między strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez kadrę kierowniczą a kompetencjami pożądanymi czy wymaganymi.

Profesjogram, czyli analiza profilu etatu, służy określeniu pożądaných, z punktu widzenia interesów firmy, cech i predyspozycji, potrzebnych do skutecznego wykonywania danej pracy. Profesjogram wypełnia pracodawca lub współpracownicy, wskazując stopień natężenia cechy, jaką powinna posiadać dana osoba, aby dobrze wykonywać swoje zadania.

Aby zapewnić szersze spojrzenie na te zagadnienia, ważne jest, by formularz profesjogramu wypełniały 2–4 osoby. Jedyne warunki, jakie powinny spełniać, to znajomość opisywanego stanowiska i uwzględnienie potrzeb różnych szczebli organizacji.

Graficzna forma profesjogramu pozwala na porównanie różnego spojrzenia na to samo stanowisko pracy – zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracobiorcy. Pokazuje też osobowe cechy człowieka, które łatwo jest porównać z tym samym standardem, według którego przeprowadza się analizę profilu osobowego (http://www.slg.com.pl/thomas_method.html).

W ten sposób określa się „stan docelowy”, czyli co pracownik powinien wiedzieć i umieć, by poradzić sobie z zadaniami na danym stanowisku. Określając go, odpowiadamy na następujące pytania:

- Jaka wiedza jest potrzebna, by wywiązywał się ze swoich zadań dobrze?

– Jakie umiejętności są potrzebne, by pracownik nie popełniał żadnych błędów?

– Jakie postawy pomagają mu w dobrej pracy?

– Jaka wiedza, umiejętności czy postawy wynikają z zakresu obowiązków pracownika?

Dysponując opisem kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy, można dokonać rzetelnej i trafnej diagnozy poziomu wiedzy, umiejętności oraz postaw przejawianych przez pracowników w trakcie systematycznej oceny.

Następnym krokiem jest określenie „stanu aktualnego”, czyli co w rzeczywistości wie i potrafi pracownik. Należy w tym miejscu odpowiedzieć na następujące pytania:

– Jaki jest poziom wiedzy na dany temat?

– Jakie są umiejętności w poszczególnych zakresach?

– Jakie są postawy?

– Czy istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaną jakością pracy a aktualną?

– Czy przyczyną problemu jest brak wiedzy, czy umiejętności?

4. System organizacji czasu pracy jako ilościowy wymiar potencjału pracy

Czas pracy jest nierozdzielnie związany z pracą – jest warunkiem jej istnienia i formą bytu (Kozioł, 1992, s. 28). Czas pracy, a zwłaszcza sposób jego zorganizowania, powinien być zharmonizowany ze zmianami zachodzącymi w organizacji i poza nią.

Czas pracy – zgodnie z art. 128 kodeksu pracy – jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy. Termin pozostawania w dyspozycji pracodawcy oznacza, że czas pracy stanowi również pozostawanie w gotowości do pracy, lecz nie świadczenie jej w danym momencie (Barzycka-Banaszczyk, 2007, s. 198). System czasu pracy to zbiór zasad związanych z organizacją czasu pracy dopuszczalną przez prawo pracy, na które składają się postanowienia dotyczące normy czasu dobowego, tygodniowych wymiarów czasu pracy, okresu rozliczeniowego itp. (Rotkiewicz, 2006, s. 70; Sobczyk, 2005, s. 210).

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 czasu pracy ze strony drugiej³. Nadto, a może przede wszystkim, zmiany systemu czasu pracy

³ Nowoczesne technologie oraz nowe generacje maszyn i urządzeń pozwalają na eliminowanie człowieka z realizacji operacji technologicznych, pomocniczych i usługowych oraz wydatnie zmniejszają zapotrzebowanie na pracę żywą w obszarze sterowania, kontroli i nadzoru. Poza tym

w Polsce również nie nadążają za wymogami wpływającymi z presji konkurentów w obszarze kosztów globalizacji gospodarki⁴, hipertrofii rynku konsumenta czy arytmii życia społecznego⁵. Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną, którą można by nazwać luką organizacji czasu pracy, wysoce kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki.

Narastanie luki organizacyjnej czasu pracy staje się coraz większym problemem polskich przedsiębiorstw i instytucji, a jej niwelacja istotnym zagadnieniem badawczym. Identyfikacja skali problemu wraz z analizą warunków ograniczających i zbadaniem innych determinant czasu pracy oraz wskazanie kierunków możliwych działań skierowanych na minimalizację lub likwidację luki organizacyjnej czasu pracy stanowi istotny cel i przedmiot niniejszych badań.

Często proponowanym narzędziem w kierunku dostosowania systemu czasu pracy do aktualnych i przyszłych celów organizacji jest uelastycznienie czasu pracy polegające m.in. na ograniczonym przepisami prawa pracy wydłużaniu i skracaniu czasu pracy stosownie do potrzeb pracodawcy. Nie jest to jedyne czy też najważniejsze 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, system czasu pracy określony wymiarem zadań, system KOPOVAZ, samozatrudnienie i inne formy elastycznego zatrudnienia⁶.

W zakończeniu omawiania tej kwestii warto podkreślić fakt istnienia potrzeby opracowania metodyki doskonalenia systemu czasu pracy, w której centralne miejsce zajmują narzędzia określania i mechanizmy redukcji mocy produkcyjnych w okresach kryzysu ekonomicznego, które pozwalają obniżyć koszty związane

urządzenia te niezwykle sprawnie i elastycznie wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy.

⁴ Gruntowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te zwiększane są nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych, niezależnie od sytuacji na rynku.

⁵ Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a zróżnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym; utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co również ze swej strony przemawia za poszukiwaniem nowych form organizacji czasu pracy.

⁶ Elastyczność zatrudnienia ściśle powiązana jest ze swym podstawowym wyznacznikiem – elastycznym kształtowaniem czasu pracy.

z zatrudnieniem pracowników przy zachowaniu stosunków pracy (Chobot, 2003, s. 12–13).

Jednym ze sposobów transpozycji tradycyjnego zarządzania czasem pracy na nowoczesny jest przyjęcie odpowiedniej koncepcji modelu systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie. Innymi słowy kwestię tę ujmując, ów model zarządzania powinien:

- ściśle wiązać się z ogólną strategią przedsiębiorstwa,
- uwzględniać zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wraz z predykcją tych zmian,
- zawierać wewnętrznie spójny i kompletny układ celów operacyjnych i odpowiadające im zasady, narzędzia, procesy, procedury i warunki itp., stanowiące determinanty zarządzania czasem pracy,
- zidentyfikować i uwzględnić oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w zakresie organizacji czasu pracy,
- wskazać na zbiór narzędzi badawczych oraz metod zarządzania czasem pracy,
- doskonalić własne sposoby postępowania (pragmatyka gospodarcza), które stymulują efektywne działanie firmy,
- zakładać powołanie komórki kontroli, analiz i doskonalenia systemu zarządzania czasem pracy i inne.

Poza prawnymi regulacjami fundusz czasu pracy określają następujące zjawiska i procesy: skracanie czasu pracy, absencja w pracy, przestoje i czas tracony, dodatkowa praca zarobkowa oraz dojazdy do pracy. Omówiono je pokrótce w dalszej części artykułu.

Skracanie czasu pracy. Skracanie czasu pracy jest procesem historycznym. W pewnych okresach proces ten ulegał przyspieszeniu, w innych zaś opóźnieniu, ale zawsze postępował w kierunku zmniejszenia ilości czasu poświęconego na pracę, a tym samym zwiększenia ilości czasu wolnego pozostającego do dyspozycji pracownika. Zjawisko skracania czasu pracy jest niejako naturalną konsekwencją postępu naukowego i technicznego. Postęp ten zwiększa efektywność nakładu każdej godziny pracy, czyniąc pracę coraz bardziej wydajną, pozwala ograniczyć czas jej trwania. Owo skracanie czasu pracy może przebiegać w drodze zmniejszenia wymiaru dziennego czasu pracy, ograniczenia liczby dni pracy w tygodniu, wydłużenia urlopu wypoczynkowego, obniżenia wieku emerytalnego.

Dla zakładu pracy najkorzystniejszym rozwiązaniem jest zmniejszenie dziennej normy czasu pracy w wypadku prac ciężkich i uciążliwych albo wydłużenie urlopów wypoczynkowych zamiast zmniejszenia liczby dni pracy w tygodniu.

W wyniku skracania czasu pracy zmniejsza się czas pracy pojedynczego pracownika, lecz na jednostkę czasu pracy przypada coraz większa ilość produkcji. Innymi słowy, skracanie czasu pracy do pewnego poziomu określonego przez optimum czasu pracy jest kompensowane przez wzrost godzinowej wydajności pracy. Jednakże skracanie czasu pracy poniżej optimum prowadzi do spadku produkcji.

W istocie rzeczy problem ten sprowadza się do ustalenia optymalnej długości czasu pracy poszczególnych kategorii pracowników, polegającej na zapewnieniu najwyższej efektywności tego czasu.

Absencja w pracy. Na ogólne rozmiary nieobecności w pracy wpływa wiele elementów. Najważniejszymi elementami są urlopy wypoczynkowe, zwolnienia z tytułu opieki i kwarantanny oraz urlopy macierzyńskie. Ocena nieobecności w pracy wynikająca z tytułu wykorzystania urlopu wypoczynkowego jest procentowym stosunkiem czasu urlopów wypoczynkowych do normalnego czasu pracy.

Absencja w pracy jest zjawiskiem dość powszechnym w całym świecie. Najczęstszymi przyczynami absencji są:

- rosnące znaczenie czasu wolnego,
- dążenie do osiągania płatnego czasu wypoczynkowego,
- poszukiwanie dodatkowego płatnego zajęcia w celu zwiększenia dochodu,
- traktowanie absencji jako formy odrzucania uciążliwości pracy i jej warunków.

Przestoje i czas stracony. Wystąpienie strat czasu pracy jest równoznaczne ze zmniejszeniem wielkości produkcji oraz obniżeniem zysku ze sprzedaży i dlatego powinno się starać minimalizować przestoje i czas stracony. Wpływ strat czasu pracy na zmniejszenie rozmiaru produkcji można ustalić, biorąc pod uwagę liczbę faktycznie straconych godzin pracy i godzinową wydajność pracy. Natomiast na obniżenie zysku ze sprzedaży wpływa zmniejszenie wielkości produkcji powstałe wskutek występowania strat czasu pracy, względna wyżka kosztów stałych, wynagrodzenie za czas przestojów, czas stracony na produkcję braków oraz dopłaty do godzin nadliczbowych.

Praca w godzinach nadliczbowych. Długość czasu pracy zależy od wielu czynników. Jedne z nich przyczyniają się do skrócenia czasu pracy, inne zaś do jego wydłużenia. Do czynników ukierunkowanych na wydłużenie czasu pracy należy praca w godzinach nadliczbowych. Przepisy prawa ustalają, że praca w godzinach nadliczbowych może być organizowana w szczególnych przypadkach, oznaczających się czymś nadzwyczajnym, wyjątkowym, specjalnym. Jednakże nie zawsze przepis ten jest przestrzegany, gdyż kadra kierownicza może w dowolnym przypadku zaproponować pracę w godzinach nadliczbowych wybranej grupie pracowników, zamiast zatrudniać dodatkowe osoby lub zmniejszać rozmiary produkcji. Przedsiębiorcom bardziej opłaca się płacić wyższe stawki za godziny nadliczbowe niż ponosić dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem dodatkowych pracowników⁷. Całkowicie odmienne stanowisko w tej kwestii zajmują związki zawodowe, dążące do minimalizacji czasu pracy w godzinach nadliczbowych.

Dodatkowa praca zarobkowa. Bardzo często zdarza się, że pracownicy podejmują dodatkową pracę zarobkową, a więc pracują w kilku przedsiębiorstwach. Daje im to możliwość uzyskania dodatkowych przychodów oraz podnoszenia

⁷ W polskim kodeksie pracy kwestie pracy w godzinach nadliczbowych regulują art. 133–136.

swych kwalifikacji. Wciąż zwiększają się rozmiary tego zjawiska. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest skrócenie czasu pracy. Obecnie wskazuje się, iż ok. 20%-30% zatrudnionych podejmuje dodatkowe zajęcia zarobkowe. Inną przyczyną powodującą podejmowanie dodatkowych prac zarobkowych jest fakt stosunkowo wysokiego ich opłacania. Określa się, że dodatkowe dochody płynące z podejmowania dodatkowej pracy wynoszą ok. 30% ogółu środków, z czego 70% powstaje w tzw. strefie równoległej – nie objętej oficjalną ewidencją.

Dojazdy do pracy. W Polsce czas dojazdów do pracy nie jest opłacany przez pracodawcę (przeciwieństwo do wielu krajów Europy Zachodniej), chociaż czas przewozu pracowników z jednego miejsca na inne miejsce pracy odbywa się niekiedy kosztem czasu pracy. Skrócenie czasu transportu osób związanych z pracą powoduje wzrost produkcji i płac pracowników oraz przyczynia się do skrócenia czasu pracy. Skrócenie czasu dojazdu do pracy powoduje również, że pracownicy w mniejszym stopniu ulegają zmęczeniu, mogą dzięki temu efektywniej pracować.

Omówione pokrótce zagadnienia czasu pracy, jako ważne obszary zadaniowe zarządzania potencjałem pracy, powinny stanowić istotny przedmiot badań w procesie kształtowania tego potencjału.

5. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych analiz potencjału pracy stwierdzono, że możliwe jest określenie rozbieżności między wymaganym a istniejącym potencjałem pracy. Rozbieżności te można ustalić przez porównanie profili potencjału ludzkiego wymaganych na poszczególnych stanowiskach pracy z profilami potencjału pracy pracowników zatrudnionych na tych stanowiskach.

W wyniku tego porównania otrzymuje się profil różnic między istniejącym i wymaganym potencjałem pracy, który odzwierciedla, opisaną już wcześniej, lukę potencjału pracy. Lukę tę można określić i analizować nie tylko w odniesieniu do stanowisk pracy, ale także w odniesieniu do większych komórek organizacyjnych czy też poziomów w hierarchii organizacyjnej, jak również całego przedsiębiorstwa. Za pomocą luki potencjału pracy można określić zarówno bieżące, jak i przyszłe potrzeby w zakresie rozwoju potencjału ludzkiego.

Możliwe jest również określanie luki organizacyjnej czasu pracy, którą należałoby zniwelować przez odpowiednią modyfikację systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszczyk M. 2007. *Prawo pracy*. Wyd. 10 uakt. i poszerz. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-7483-746-0.
- Chobot A. 2003. *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*. Stan prawny na 1 stycznia 2003 z projektowanymi zmianami. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie. ISBN 83-7177-256-4.
- Dunaj B. 2007. *Współczesny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Langenscheidt Polska. ISBN 978-83-7476-264-9.
- Drucker P. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza. ISBN 83-7200-605-9.
- Gableta M. 1998. *Istota potencjału pracy przedsiębiorstwa*. W: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*. Pod red. M. Gablety. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. ISBN 83-7011-289-7.
- Kozioł L. 1992. *Jak racjonalnie gospodarować czasem?* Kraków: Wydawnictwo i Drukarnia „Secesja”. ISBN 83-85483-51-9.
- Ludwiczynski A., Stoińska K. (red.). 2001. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-05-3.
- Pocztowski A. 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-45-7.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Rotkiewicz M. 2006. *Czas pracy*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-79-X.
- Słownik języka polskiego*. 1988. Warszawa: PWN.
- Sobczyk A. 2005. *Zasady prawnej regulacji czasu pracy*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-7416-477-8.
- Szałkowski A. 2002. *Rozwój organizacji – podstawowe pojęcia i terminy*. W: *Rozwój personelu*. Pod red. A. Szałkowskiego. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-144-1.
- Zbiegień-Maciąg L. i in. 1996. *Zarządzanie personelem w firmie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica. Skrypty Uczelniane. ISSN 0239-6114.

The Dimension of Work Potential in a Company

S u m m a r y: The article shows key factual and methodological issues of developing work potential in a company, paying particular attention to its quantitative dimension i.e. working hours. Creating this idea of employees' competence (work potential) needs to determine standards within human potential (qualifying) motivation at work as well as standards within forms of time organization and the use of available working hours fund. These problems have been quite thoroughly studied and described in this paper.

Key words: human resources, management of human resources
