

LESZEK KOZIOŁ, RADOŚLAW PYREK*

Model systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: czas pracy, system organizacji czasu pracy, model zarządzania czasem pracy

Streszczenie: Podejmując tematykę zarządzania czasem pracy, przyjęto tezę, zgodnie z którą określenie wzorców (standardów) działalności stanowi podstawę efektywnego wykorzystania zasobów organizacji i sprawnego zarządzania nimi. Nadto uznano, że najpierw należy opracować standardy metod pracy, a następnie ustalić standardy czasu, ze zwróceniem uwagi szczególnie na standardy czasu pracy.

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 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 społecznych¹.

* prof. dr hab. Leszek Kozioł – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie; mgr Radosław Pyrek – asystent w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt: pyrekr@mwse.edu.pl.

¹ Zróżnicowane poglądy ontologiczne na naturę czasu, wnioski nauk przyrodniczych i nauk społecznych o jego istocie nie mają w tej chwili większego praktycznego znaczenia. Czas własny obiektów znajdujących się na Ziemi, a nawet czas własny obiektów poruszających się, biegnie – w zasadzie – w sposób, w jaki ujął to I. Newton, a więc bez istotnych różnic i opóźnień. Ta niewyczuwalna przez ludzi względność czasu powoduje, że jest on absolutyzowany, a jego bieg mierzony jest za pomocą konwencjonalnych miar czasu (Kozioł, 1991, s. 21). Również w koncepcji M. Dobiji czas postrzegany jako

Jeżeli układem odniesienia, ze względu na który określa się czas 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 wykorzystywanych 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 (Koziół, 1992, s. 28).

Nawiązując do licznych badań nad naturą czasu, należy podkreślić, że jest on postrzegany w ujęciu zasobowym i koordynacyjnym. Krótko mówiąc, czas w praktycznym działaniu traktowany jest jako zasób, który spełnia również funkcję koordynacyjną. Uwzględniając w procesie wytwórczym obydwie te desygnaty czasu, trzeba określić standardy metod pracy, a następnie opracować odpowiednie standardy czasu, zwłaszcza czasu pracy. Wprawdzie praca jest formą wysiłku, lecz każda jednostka pracy wymaga czasu, zawiera czas jej realizacji. W tej sytuacji określenie standardów czasu jest nieodzowne dla celów analizy oraz planowania i kontroli operacji, koordynacji i harmonogramowania, jak również dla celów motywacji w pracy, analizy potrzeb kadrowych i badania kosztów pracy².

Warto dodać, że inwersja tej relacji w procesie zarządzania i wytwarzania prowadzi zazwyczaj do tego, że działania (szerzej: jednostki pracy) przebiegają z początku szybko i byle jak, przyczyniając się następnie do zmiany metod pracy i w ślad za nimi do redefiniowania (doskonalenia) standardów czasu. Ten sposób organizowania systemów wytwarzania wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwa realizujące strategię konkurowania czasem.

Zaostrzająca się konkurencja w różnych wymiarach i obszarach, w tym zwłaszcza rozprzestrzenianie się internacjonalizacji i globalizacji, spowodowała, że część firm zaczęła poszukiwać nowych dróg i sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich stało się konkurowanie czasem³, sprowadzające się głównie do

proces ubywania energii życia, który odnosimy do biegu Ziemi wokół Słońca, określono mianem czasu koordynacyjnego, a zegary uznano za narzędzia uzgadniania tego czasu (Dobija, 2007, s. 39).

² Zagadnienia te są szeroko omawiane w pracach autorów zagranicznych z zakresu zarządzania operacyjnego (Reid, Sanders, 2002, s. 30–31; Schonberger, Knod, 1988, s. 670–682). Na znaczenie opracowania wzorców działalności, przede wszystkim wzorców wykorzystania czasu czy wzorców czasu przebiegu w procesie zarządzania przedsięwzięciami, zwrócił uwagę J. Czekaj, podkreślając konieczność zwiększenia sprawności zarządzania w tym obszarze (Czekaj, 2008, s. 217–228).

³ Pojęcie konkurowania czasem (Time Based Competiton) zostało stworzone przez Bostońską Grupę Konsultingową (Boston Consulting Group – BCG). 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 spośród innych, jest postrzeganie czasu jako wyjątkowego i niezwykle cennego zasobu, którym dysponuje przedsiębiorstwo (Stalk, 1988). Istotą tej strategii jest czas jako broń strategiczna, która staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji. 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 przedsię-

praktycznego stosowania kompresji czasu podstawowych procesów wytwórczych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy produkcji i procesy sprzedaży. Owo konkurowanie czasem urosło ostatnio w wielu firmach do rangi ogólnej strategii rozwojowej.

Podejmując tematykę zarządzania czasem pracy, przyjęto tezę, zgodnie z którą określenie wzorców (standardów) działalności stanowi podstawę efektywnego wykorzystania zasobów organizacji i sprawnego zarządzania nimi. Nadto uznano, że najpierw należy opracować standardy metod pracy, a następnie ustalić standardy czasu, ze zwróceniem uwagi szczególnie na standardy czasu pracy. Ujmując innymi słowy tę tezę: wielkość i tempo zmian standardów czasu powinno być skorelowane ze zmianami metod pracy czy metod zarządzania.

Jak można zauważyć, problematyka czasu ma szeroki zakres i przedmiot badawczy. Poszczególne jej zagadnienia analizowane są z pozycji wielu różnych dyscyplin naukowych. Znaczna część tych zagadnień dotyczy problemów o zasięgu makroekonomicznym i makrospołecznym, inne rozpatruje się na szczeblu przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę zasługują te z nich, które dotyczą, przykładowo, istoty czasu i jego roli w postępie ekonomicznym, zagadnienia podziału czasu, konkurowania czasem, efektywności pracy, organizacji i wykorzystania czasu pracy. Ten względnie szeroki zakres badawczy zawężono do analizy zagadnień związanych z zarządzaniem czasem pracy pracowników w przedsiębiorstwie.

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

2. Specyfika zarządzania czasem

Czas pracy – zgodnie z art. 128 Kodeksu pracy – jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub 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). Należy przy tym podkreślić, że czas pracy, a zwłaszcza sposób jego zorganizowania powinny być zharmonizowane ze zmianami metod pracy zachodzącymi w przedsiębiorstwie i poza nim.

biorstwa. Wynikiem tego rozumowania stało się odnoszenie strategii konkurowania czasem do całego przedsiębiorstwa.

Przez system organizacji czasu pracy rozumie się pewien wyodrębniony i utrwalony w przepisach zespół elementów organizacji czasu pracy obejmujący: przesłanki stosowania danej organizacji pracy, dopuszczalne wydłużenia wymiaru czasu pracy, maksymalną długość okresu rozliczeniowego, tryb jego wprowadzania. Wyróżniamy w kodeksie następujące systemy organizacji czasu pracy: podstawowy, równoważony czas pracy, praca w ruchu ciągłym, przerywany czas pracy, zadaniowy, skrócony tydzień pracy, praca weekendowa, skrócony czas pracy (Kadry, 1997, s. 316).

W ostatnich latach coraz częściej i wyraźniej obserwuje się rosnącą rozbieżność między wielkością i tempem wdrażania innowacji technicznych i zmian organizacyjnych z jednej strony a zakresem i tempem zmian systemu czasu pracy z drugiej strony⁴. Nadto, a może przede wszystkim zmiany systemu czasu pracy w Polsce również nie nadążają za wymogami wypływającymi z presji konkurentów w obszarze kosztów globalizacji gospodarki⁵, hipertrofii rynku konsumenta czy arytmii życia społecznego⁶. Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną 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 stanowią istotny cel i przedmiot 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 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. To coraz powszechniejsze w państwach wysoko rozwiniętych gospodarczo zjawisko będzie się

⁴ Nowoczesne technologie oraz nowe generacje maszyn i urządzeń sterowanych numerycznie, które będąc 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 te niezwykle sprawne i elastyczne urządzenia wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy; zob. Koziół, 2000, s. 152 i n.

⁵ 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 (Chobot, 2003, s. 12–13).

⁶ 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.

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 zatrudnienia⁷.

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, pozwalające obniżyć koszty związane z zatrudnieniem pracowników przy zachowaniu stosunków pracy.

Sumując powyższe uwagi, można przyjąć, że zarządzanie czasem pracy w jego dotychczasowym, tradycyjnym ujęciu jest zbiorem reguł i prostych instrumentów gospodarowania zasobami oraz jest strukturą stanowiącą system czasu pracy, która warunkuje jako układ statyczny funkcjonowanie przedsiębiorstw. Inne wymiary (determinanty) i aspekty zarządzania czasem pracy zazwyczaj uwzględnia się tylko w niewielkim stopniu w praktyce przedsiębiorstw. Można zatem mówić jedynie o administrowaniu czasem pracy sprowadzającym się głównie do przyjęcia określonego systemu czasu, harmonogramowania, ewidencjonowania i opłacania czasu pracy oraz kontroli wykorzystania czasu.

3. Model systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie – zarys koncepcji

Punkt wyjścia dla identyfikacji i analizy systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie może stanowić ogólne pojęcie systemu zarządzania organizacją (np. firmą, instytucją).

Przez system zarządzania rozumie się całokształt środków, osób i działań praktycznych odnoszących się do zarządzania organizacją oraz związanych z nimi umiejętności, regulujących je norm i zasad formalnych bądź nieformalnych. Natomiast jego bardziej rozwiniętą postać można ująć w następujący sposób (Stabryła [red.], 2009, s. 422–425):

- w sensie organizacyjnym jest strukturą, która warunkuje (jako układ statyczny) funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- to proces, który stanowi postępowanie normujące oraz oddziaływanie dyspozycyjne na sferę wykonawczą;

⁷ Elastyczność zatrudnienia ściśle powiązana jest ze swym podstawowym wyznacznikiem – elastycznym kształtowaniem czasu pracy.

- to pragmatyka prac analityczno-badawczych i rewizyjnych, które kształtują efektywne działanie firmy;
- jest zbiorem reguł gospodarowania zasobami;
- jest instrumentem stymulującym procesy innowacyjne;
- w szerokim wielowymiarowym ujęciu stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

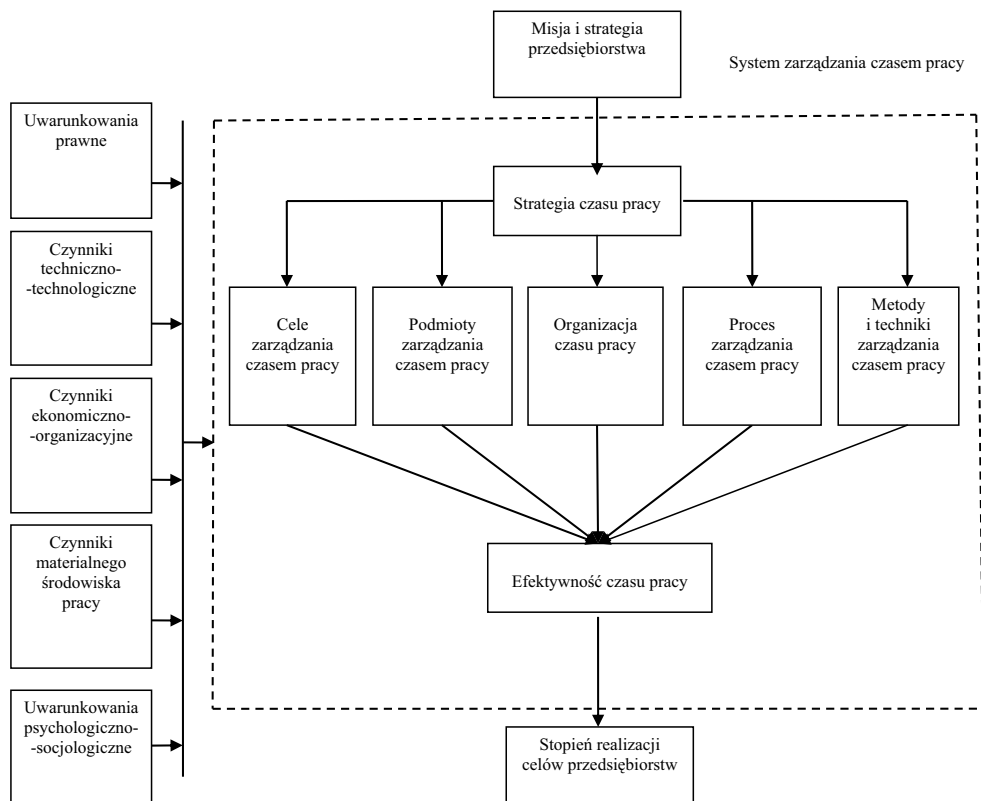
Wskazany wyżej zestaw wyróżników, które opisują system zarządzania, można rozbudowywać i uszczegóławiać. Ostatni punkt podanej interpretacji jest właśnie pozycją wielowymiarowego ujęcia systemu zarządzania.

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

- ściśle wiązać się z ogólną strategią przedsiębiorstwa;
- uwzględniać zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa wraz z predykcją tych zmian;
- zawierać wewnątrznie spójny i kompletny układ celów operacyjnych i odpowiadające im zasady, narzędzia, procesy, procedury, 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.

Przyjmując za punkt wyjścia ogólny model systemu zarządzania w jego wielowymiarowym ujęciu, opracowano model systemu zarządzania czasem pracy, który w trakcie przyszłych badań będzie doskonalony, rozbudowany i uszczegółowiony (zob. rysunek 1). Natomiast charakterystykę poszczególnych aspektów i odpowiadających im determinant przedstawił w tablicy 1.

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. Natomiast wewnątrz firmy system czasu pracy może przyczynić się do poprawy wyników, podniesienia jej efektywności działania, a przez to do zwiększenia konkurencyjności firmy. Dlatego też wspieranie strategii ogólnej organizacji przez strategię czasu pracy powinno być aktywne, zwiększające efektywność i konkurencyjność firmy oraz dostosowawcze – wspierające proces adaptacji organizacji do zmienności rynku.



Rys. 1. Model zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Węzłowymi obszarami zadaniowymi zarządzania czasem pracy są:

- planowanie funduszu czasu pracy;
- określenie optimum czasu pracy oraz sprecyzowanie wymiaru (długości) czasu pracy poszczególnych kategorii pracowników;
- doskonalenie systemu czasu pracy;
- określenie formy prawnej stosunku pracy, tj. formy zatrudnienia i opłacanie czasu pracy;
- ograniczenie strat czasu pracy;
- racjonalne wykorzystanie pracy w godzinach nadliczbowych;
- analiza efektywności pracy;
- ocena zarządzania czasem pracy itp.

Nadto zarządzanie czasem pracy stanowi istotny mechanizm wspomagania zarządzania:

- finansami przedsiębiorstwa;
- relacjami z klientami;

- kosztami pracy i wydajnością pracy;
- procesem kształtowania potencjału pracy;
- innowacyjnością przedsiębiorstwa i pobudzaniem innowacji.

Tablica 1

Aspekty systemu zarządzania czasem pracy

Lp.	Aspekt	Definicja	Determinanty
1.	Celowościowy	Odnosi się do zakresu działalności przedsiębiorstwa i jego sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji.	<ul style="list-style-type: none"> – system celów strategicznych; – system celów operacyjnych; – planowanie i prognozowanie potrzeb w zakresie funduszu czasu pracy; – polityka informacyjna.
2.	Podmiotowy	Wskazuje na instytucje i osoby, które są odpowiedzialne za zarządzanie czasem pracy oraz ich kompetencje.	<ul style="list-style-type: none"> – akcjonariusze; – interesariusze; – podmioty zarządzające; – związki zawodowe, rada pracownicza i inne; – kompetencje kadry kierowniczej i pracowników; – system motywacji.
3.	Strukturalny	Dotyczy umiejscowienia systemu zarządzania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, konfiguracji tego systemu oraz zakresu jego działania ujętego w regulaminach.	<ul style="list-style-type: none"> – struktura organizacyjna; – regulamin pracy; – organizacja czasu pracy; – systemy techniczne; – zarządzanie relacjami z klientem.
4.	Funkcjonalny	Odnosi się do funkcjonowania systemu zarządzania i jest wpisany w konwencję podejścia procesowego, zwłaszcza mając na względzie formy organizacyjne procesu zarządzania.	<ul style="list-style-type: none"> – funkcje i formy organizacji procesu zarządzania czasem pracy; – procesy, procedury, reguły; – pętle czasu pracy; – pragmatyka gospodarcza.
5.	Instrumentalny	Wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych w pracach diagnostycznych w projektowaniu systemów zarządzania czasem pracy oraz ich implementacji.	<ul style="list-style-type: none"> – metody analizy strategicznej; – metody analizy ekonomiczno-organizacyjnej; – metody socjologiczne; – metody statystyczne; – ergonomiczna analiza uciążliwości pracy; – strategiczna karta wyników (BSC); – benchmarking.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Stabryła, 2009, s. 422–425.

Rozpatrując problem efektywnego wykorzystania czasu pracy, należy przyjąć założenie, iż wszelka ludzka działalność wymaga spełnienia trzech warunków: człowiek musi mieć obiektywne możliwości sprawnego działania, musi móc i musi chcieć działać. Im wyższą wartość przedstawia każdy z tych warunków, tym pełniejsze jest efektywne wykorzystanie czasu pracy.

Sytuację pracownika w procesie pracy określa wiele elementów tworzących określony ich układ. Znaczący wpływ wywierają warunki (czynniki) związane ze środowiskiem produkcyjnym, zwłaszcza zaś te, które wiążą się z poziomem zastosowanej techniki, organizacją pracy, kształtowaniem się materialnego środowiska pracy, stosowanym systemem motywacji itp. Efektywne wykorzystanie czasu pracy, w tym zwłaszcza zmniejszenie rzeczywistej pracochłonności wyrobu lub usługi, kształtuje się również pod wpływem wielu różnorodnych i wzajemnie powiązanych warunków związanych ze środowiskiem pozaprodukcyjnym. W procesie pracy nieustannie dochodzi bowiem do przenikania ilościowych i jakościowych cech rzeczowych i osobowych czynników efektywności czasu pracy. Zmiana jednego z nich z reguły wywołuje nie tylko zmianę poziomu tej efektywności, lecz wpływa również na inne czynniki. Stwarza to konieczność wszechstronnego ich badania.

Ujęty w ten sposób model systemu zarządzania czasem pracy może stanowić podstawę dla opracowania wielokryterialnej oceny tego zarządzania, której pierwowzorem jest strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*), jak również inne nowoczesne metody analizy i projektowania organizacji. Proponowane cele i mierniki wielokryterialnej oceny zarządzania czasem pracy zawarto w tablicy 2.

Zaproponowany zestaw mierników może posłużyć do diagnozowania i doskonalenia zarządzania czasem pracy w szczególności oraz do usprawnienia zarządzania firmą jako całością. Z kolei wewnętrznie spójny układ proponowanych mierników może posłużyć przedsiębiorstwu do opracowania listy kontrolnej, która w swej istocie stanowić będzie narzędzie oceny i doskonalenia zarządzania czasem pracy. Należy podkreślić, że ta transpozycja zestawu mierników na listę kontrolną powinna przebiegać z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa, a więc jego wielkości, rodzaju prowadzonej działalności, technologii, struktury, kultury organizacyjnej i innych jego elementów.

Przyjęto również, że na system zarządzania czasem pracy oddziałują następujące determinanty: uwarunkowania prawne, czynniki techniczno-technologiczne, czynniki ekonomiczno-organizacyjne, czynniki materialnego środowiska pracy, uwarunkowania psychologiczno-socjologiczne (szerzej: Muszyński, 2007, s. 143; Kozioł, 2000, s. 119–132).

Tablica 2

Cele i mierniki wielokryterialnej oceny zarządzania czasem pracy

Cele finansowe	Mierniki
1. Utrzymanie płynności finansowej	<ul style="list-style-type: none"> – relacja gotówki operacyjnej do zobowiązań krótkoterminowych; – czas konwersji zasobów na gotówkę; – minimalizacja pętli czasu projekt/rozwój.
2. Wynik finansowy	<ul style="list-style-type: none"> – stopa zysku; – rentowność; – ROI, ROA.
3. Dynamika przychodów	– wielkość i dynamika przychodów, struktura przychodów.
Cele marketingowe	Mierniki
1. Zwiększenie udziału w rynku	<ul style="list-style-type: none"> – sprzedaż w danym segmencie rynku; – liczba nowych klientów; – liczba utraconych klientów.
2. Wzrost zadowolenia klientów	<ul style="list-style-type: none"> – terminowość dostaw; – udział reklamacji w wartości sprzedaży; – stopień satysfakcji klientów.
Cele organizacji pracy	Mierniki
1. Racjonalizacja kosztów pracy	<ul style="list-style-type: none"> – udział kosztów pracy w kosztach ogółem; – wykorzystanie czasu pracy; – opłacanie czasu pracy.
2. Wzrost wydajności pracy	<ul style="list-style-type: none"> – wartość dodana na jednego zatrudnionego; – wadliwość produkcji.
3. Dynamizowanie pętli czasu	<ul style="list-style-type: none"> – czas przepływu materiałów; – czas realizacji zamówienia; – czas oczekiwania na zapłatę; – czas wprowadzania na rynek nowego produktu; – długość czasu krytycznego.
Cele rozwojowe	Mierniki
1. Pobudzanie innowacji	<ul style="list-style-type: none"> – liczba wniosków racjonalizatorskich: techniczno-technologicznych, organizacyjnych; – usprawnienia w zakresie organizacji czasu pracy.
2. Kształtowanie potencjału pracy	<ul style="list-style-type: none"> – stopień realizacji funkcji personalnych; – liczba dni szkoleń i koszty szkoleń na jednego pracownika; – stopień zadowolenia pracowników z pracy; – rzeczywisty czas pracy i jego wykorzystanie.

Źródło: opracowanie własne.

4. Zakończenie

W artykule scharakteryzowano koncepcję systemu zarządzania czasem pracy, ze zwróceniem uwagi szczególnie na jego zasadnicze aspekty i odpowiadające im determinanty. Przy jego konstruowaniu uwzględniono podejście zarówno strategiczne, jak i operacyjne. Ujmując skrótowo tę kwestię, można stwierdzić, że strategiczne podejście do zarządzania czasem pracy oznacza, iż firma dąży do powiązania systemu czasu pracy z celami strategicznymi, dzięki czemu stanowi ono istotne narzędzie wspierające proces adaptacji organizacji do zmienności rynku. Ujęcie strategiczne można określić jako podejście dostosowawcze.

Z kolei operacyjne zarządzanie czasem pracy wewnątrz firmy może przyczynić się do podniesienia jej efektów działania, a przez to do zwiększenia konkurencyjności firmy. Ujęcie to można zatem określić jako podejście aktywne.

W zakończeniu warto dodać, że proponowane cele i mierniki oceny zarządzania czasem pracy dla różnych obszarów funkcjonowania firmy – na obu jej poziomach – mogą znacząco ułatwić firmie przejście od systemu tradycyjnego do nowoczesnego systemu zarządzania czasem pracy, którego koncepcję (modelowe ujęcie) przedstawiono w artykule.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszczyk M. 2007. *Prawo pracy*. 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 r. z projektowanymi zmianami. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie. ISBN 83-7177-256-4.
- Czekaj J. 2008. *Wzorce przebiegu przedsięwzięć a koszty czasu*. W: Stabryła A. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Studia i Prace UEK. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny. ISBN 978-83-7252-416-4.
- Dobja M. 2007. *Badania statutowe*. Kraków: Katedra Rachunkowości Akademii Ekonomicznej. Maszynopis dostępny w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kadry: [1997] *serwis spraw pracowniczych: comiesięcznie aktualizowany, praktyczny poradnik dla osób zajmujących się sprawami personalnymi*. Tom 1: *Aktualności, leksykon, opinie*. Aktualizacja: kwiecień 2009, nr 4 (139). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISSN 1429-9305.
- Kodeks Pracy [2009] po zmianach z komentarzem ekspertów, uwzględniono zmiany z Dz. U. nr 237/2008*. Warszawa: Gazeta Prawna. ISSN 1232-6712.
- Kozioł L. 1991. *Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy w przemyśle*. „Zeszyty Naukowe Seria Specjalna: Monografie” nr 101. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISSN 0209-1674.
- Kozioł L. 1992. *Jak racjonalnie gospodarować czasem?* Kraków: Secesja. ISBN 83-8548-351-9.
- Kozioł L. 2000. *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków-Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-8749-301-5.
- Muszyński Z. 2007. *Ergonomiczne uwarunkowania systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie*. „Zeszyty Naukowe PTE” nr 5. Kraków: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Krakowie [w druku].
- Reid R.D., Sanders N.R. 2002. *Operations Management*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-32011-0.
- Rotkiewicz M. 2006. *Czas pracy*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-8861-679-X.

- Schonberger R.J., Knod E.M. 1988. *Operations Management: Serwing the Customer*. Plano: Business Publications. ISBN 0-256-05834-2.
- Sobczyk A. 2005. *Zasady prawnej regulacji czasu pracy*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-7416-477-8.
- Stabryła A. (red.). 2009. *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-255-0237-9.
- Stalk G. 1988. *Time – the Next Source of Competitive Advantage*. „Harvard Business Review” July–August.

Working Time Management Model in an Enterprise

Abstract: The article focuses on working time management and the thesis has been supported, that determining activity patterns (standards) makes the basis of effective utilization of organization resources and their efficient management. Moreover, it has been recognized, that working method standards should be drawn out first, then working time standards should be established, with particular attention paid to working time standards.

Key words: working time, system of working time organization, model of working time management
