

Uwarunkowania doskonalenia czasu pracy w przedsiębiorstwie

Leszek Kozioł¹,
Michał Woźniak²,
Jan Siekierski³

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

ORCID:

¹ 0000-0003-3321-9386

² 0000-0001-8225-1791

³ 0000-0003-0805-6036

Abstrakt: Opracowanie stanowi próbę całościowego spojrzenia na uwarunkowania i determinanty czasu pracy z jednej strony oraz – z drugiej – na funkcje czasu pracy. Uznano, że potrzebne jest także spojrzenie bardziej analityczne, uwzględniające szczegółowe determinanty czasu pracy, które wymagają pogłębionych analiz. Jako przedmiot analizy wybrano determinanty prawne, uwarunkowania techniczno-technologiczne i ekonomiczne, aspekty społeczne, w szczególności ergonomiczne. Efektem tych analiz było znalezienie strategicznego łącznika, który może zapewnić spójność celów między elementami systemu wytwórczego a elementami czasu pracy. Określono go jako metodę pracy. Obok tego w artykule zawarto propozycję koncepcji analizy i rekonstrukcji systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie, zaprezentowano również wyniki badań empirycznych. Badania empiryczne przeprowadzono w przedsiębiorstwie sektora koksowniczego oraz w przedsiębiorstwie branży gastronomicznej. Przyjęto tezę zakładającą odpowiedniość między systemem czasu pracy a metodą pracy. W szczególności uznano, że osiągnięcie maksymalnego pułapu wytwórczego możliwe jest tylko dzięki dopasowaniu systemu czasu pracy do elementów (komponentów) metody pracy. Wśród elementów wyróżniono uwarunkowania techniczno-technologiczne, elementy systemu pracy oraz determinanty społeczne, zwłaszcza ergonomiczne warunki pracy. Zmiana któregoś z nich powoduje przekształcenie metody pracy, co z kolei wymaga odpowiedniej korekty systemu czasu pracy.

Słowa kluczowe: czas pracy, system czasu pracy, metoda pracy

1. Wprowadzenie

Praca lub jakakolwiek inna działalność ludzka jest nierozdzielnie związana z przemianami oraz upływem czasu. Stąd między innymi bierze się tak wielka różnorodność i wieloznaczność terminu „czas pracy” w społeczeństwie oraz wielość jego funkcji, takich jak: ochronna, koordynacyjna, diagnostyczna i rozwojowa. Czas pracy i jego funkcje determinują liczne zjawiska i procesy, które mogą być rozpatrywane w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym oraz w aspekcie techniczno-technologicznym¹.

¹ W literaturze można znaleźć sporo innych typologii klasyfikacji determinant czasu pracy. Dla przykładu można podać klasyfikację Waleriana Sanetry, który obok podanych wyróżnił jeszcze funkcję ochronną wyeksponowaną opisaną w uwarunkowaniach politycznych, konstytucyjnych, międzynarodowych i unijnych (Sanetra, 2011, s. 13–14).

Korespondencja:
Leszek Kozioł
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 535
E-mail: kozioll@interia.pl

Czas pracy, jak wspomniano, jest związany z pracą i podobnie jak sama praca różnie był traktowany w poszczególnych okresach rozwoju człowieka, przedsiębiorstwa czy całej gospodarki. Rozpatrując czas pracy w łączności z przemianami zachodzącymi w procesie pracy we wspomnianych dziedzinach, należy uwzględnić ich charakter, kierunek oraz szybkość dokonujących się zmian. Obecnie nie wystarczy tu tylko jego pomiar, dotychczas najłatwiejszy do realizacji. Trzeba rozpatrywać czas w różnych jego wymiarach i dostosować do aktualnych, ciągle zmieniających się potrzeb, metod zarządzania i organizacji pracy oraz polityki gospodarczej i społecznej. Istnieje zatem społeczne zapotrzebowanie na odpowiednio pogłębiane analizy sposobu gospodarowania czasem. Szczególne znaczenie ma tutaj wykorzystanie czasu pracy, który zaczyna być deficytowy i coraz cenniejszy. Cena czasu pracy systematycznie wzrasta ze względu na stosowanie coraz bardziej skomplikowanej techniki, coraz droższe materiały i surowce oraz coraz wyższe kwalifikacje zatrudnionych pracowników i posiadaną przez nich wiedzę.

Autorzy zajmujący się tą tematyką zwracali uwagę głównie na formalnoprawne aspekty tego zjawiska, oczekiwania i dezyderaty pracowników, ocenę efektywności urządzeń i wydajności pracy w danym czasie czy wykorzystanie zasad ergonomii w procesie ulepszania systemów czasu pracy. Brakuje uniwersalnej metodyki diagnozowania organizacji, która spełniając funkcję diagnostyczną i rozwojową, przyczyniłaby się do niwelacji luki między sposobami produkcji i pracy przedsiębiorstwa a stosowanymi systemami czasu pracy. Warto dodać, że wzrost zmienności otoczenia i konkurencji na rynku, na którym firma funkcjonuje, wymaga identyfikacji sposobu pracy oraz analizy wielu innych uwarunkowań czasu pracy.

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 z drugiej – tempem zmian czasu pracy². Ponadto zmiany czasu pracy w przedsiębiorstwach nie nadążają za wymogami wynikającymi z presji konkurentów w obszarze kosztów, globalizacji gospodarki. Rozbieżność ta tworzy szczególną lukę organizacyjną, wysoce kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki.

Narastanie luki organizacyjnej czasu pracy staje się coraz większym problemem wielu przedsiębiorstw i instytucji, a jej niwelacja istotnym zagadnieniem badawczym. Identyfikacja skali problemu – wraz z analizą warunków ograniczających i zbadaniem determinant czasu pracy – oraz wskazanie kierunków możliwych działań skierowanych na minimalizację lub likwidację luki organizacyjnej czasu pracy stanowi istotny cel i przedmiot badań autorów zajmujących się tym zagadnieniem. Cel artykułu jest dużo skromniejszy – sprowadza się do podania klasyfikacji uwarunkowań czasu pracy oraz omówienia ich, szczególnie zaś tych, które w sposób istotny i trwałe kształtują cechy metody pracy jednostki organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz system czasu pracy w przedsiębiorstwie.

Przyjęto tezę zakładającą odpowiedniość między systemem czasu pracy a metodą pracy. Osiągnięcie maksymalnego pułapu wytwórczego możliwe jest tylko dzięki dopasowaniu

² 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 w obszarze sterowania, kontroli i nadzoru. Poza tym urządzenia te niezwykle sprawnie i elastycznie wymagają zastosowania różnych form elastycznego zatrudnienia i czasu pracy (zob. Koziół, 2000, s. 152–153).

systemu czasu pracy do elementów metody pracy. Do realizacji tak nakreślonego celu wykorzystano metody badawcze: analizę wyników badań poprzedników, analizę ekonomiczną (analizę systemu produkcji i systemu pracy) oraz elementy analizy ergonomicznej.

2. Czas pracy jako instytucja prawa pracy

Prawne aspekty czasu pracy wynikają z faktu wykonywania przez pracownika pracy podporządkowanej. Za jego pomocą wyraża się obowiązek trwania określonych czynności w systemie wspomnianej pracy. Stąd jest on istotnym wskaźnikiem umowy o pracę i podlega regulacji prawnej. Przepisy prawne wyraźnie określają długość okresu, w którym pracownik powinien przebywać w wyznaczonym miejscu i spełniać określone czynności. W świetle przepisów Kodeksu pracy (dalej: k.p.) (art. 128) czas pracy określony jest jako okres, podczas którego osoba zatrudniona znajduje się w dyspozycji podmiotu zatrudniającego³. Okresem tym mogą być zarówno godziny wykonywania pracy, jak i godziny pozostawiania do dyspozycji przełożonego w stanie gotowości do jej pełnienia. Użycie terminu „pozostawianie w dyspozycji pracodawcy” oznacza, że czas pracy stanowi również utrzymywanie gotowości do wykonywania pracy, lecz nieświadczenie jej w danym momencie (Barzycka-Banaszczyk, 2007, s. 198).

Czas pracy jako kategoria służy do określania obowiązków pracownika i pracodawcy, a pośrednio także innych podmiotów lub organów, na przykład Państwowej Inspekcji Pracy. Zgodnie z art. 100 § 2 pkt 2 k.p. pracownik ma obowiązek przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy. Natomiast w myśl art. 94 pkt 2 k.p. pracodawca ma obowiązek organizowania pracy w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiągnięcie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy. Na podstawie przepisów zamieszczonych w dziale szóstym Kodeksu pracy (*Czas pracy*), zidentyfikować można ogólną normę prawną nakładającą na pracownika obowiązek pozostawiania w dyspozycji pracodawcy (w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy) przez okres, który wynika z przepisów o czasie pracy, a także generalną normę zakazującą pracodawcy domagania się od pracownika wykonywania pracy ponad ustalone normy czasu pracy. Oprócz tego przepisy prawa pracy pozwalają na sformułowanie dalszych, bardziej szczegółowych obowiązków pracownika i pracodawcy, które pozostają w funkcjonalnym lub instrumentalnym związku ze wspomnianymi ogólnymi obowiązkami tych podmiotów w zakresie czasu pracy. Jest to na przykład obowiązek punktualnego stawiania się w pracy, potwierdzania przez pracownika przybycia i obecności oraz usprawiedliwiania nieobecności. Gdy chodzi o pracodawcę, może to być obowiązek respektowania prawa pracownika do nieprzerwanego wypoczynku (Sanetra, 2011, s. 13–14).

Kategoria pojęciowa, jaką jest czas pracy, służy pracodawcy do konstruowania norm prawnych, przy czym są to normy o charakterze zasadniczym, kierowane przede wszystkim do pracodawcy i pracowników, zobowiązujące ich do przestrzegania określonych nakazów i zakazów. Są to również normy kompetencyjne, na przykład upoważniające pracodawcę do uregulowania

³ Kodeks pracy, ustawa z dnia 26 czerwca 1974 z późniejszymi zmianami, Dział VI *Czas pracy*. Stan prawny na 1 sierpnia 2018 (t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 917).

w regulaminie pracy systemów i rozkładów czasu pracy oraz do określenia okresów rozliczeniowych czy też upoważniające pracodawcę do zarządzania pracą w godzinach nocnych lub nadliczbowych (Sanetra, 2011, s. 14). Normy te w całości składają się na określoną instytucję prawa pracy, która została nazwana czasem pracy. Termin „czas pracy” jest więc w przepisach prawa pracy używany w różnych znaczeniach. Czas pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy, ale także ogół przepisów zamieszczonych w dziale szóstym Kodeksu pracy (instytucja czasu pracy). Na instytucję czasu pracy składają się nie tylko normy prawne o charakterze zasadniczym i normy kompetencyjne, ale i przepis definiujący czas pracy (art. 128 § 1 k.p.). Wszystkie te regulacje prawne stanowią określoną całość (instytucję) i w takim charakterze należy je uwzględnić w praktyce (Sanetra, 2011, s. 15).

W zakończeniu krótkiej prezentacji prawnych aspektów czasu pracy warto podkreślić, że ustanawiając w Kodeksie pracy normy czasu pracy, ustawodawca nie rozstrzyga bezpośrednio w ten sposób o faktycznym czasie pracy (o tym, jaki ten czas w danym przypadku jest, przez jaki czas konkretny pracownik pozostaje w dyspozycji swojego pracodawcy), ale określa granice, w ramach których pracodawca może domagać się od pracownika, by pozostawał do jego dyspozycji (był gotów do świadczenia pracy), a pracownik ma obowiązek spełnienia tego żądania.

3. Ekonomiczne aspekty czasu pracy

Uwarunkowania ekonomiczne czasu pracy wynikają z faktu, że służy on jako miara nakładu pracy oraz do ustalania wynagrodzenia za pracę. Zgodnie z art. 78 § 1 k.p. wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalane, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi pracy i kwalifikacjom wymaganim przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Czas pracy jako miara nakładu pracy i w konsekwencji jako miara wynagrodzenia za nią wyraźnie taką rolę odgrywa w przypadku stosowania czasowej formy płac. Można powiedzieć, że czas pracy ma duże znaczenie dla kosztów wytwarzania i kosztów pracy, staje się wobec tego istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa⁴. Przykładowo wydłużenie przez pracodawców czasu pracy sprawia, że koszty wytwarzania są niższe i w związku z tym niższe są także ceny produktów wytwarzanych przez pracowników, co w przypadku szczególnie dużych różnic dotyczących norm czasu pracy może prowadzić do dumpingu socjalnego (Sanetra, 2011, s. 15).

Dużą rolę w zwiększaniu korzyści ekonomicznych odgrywa intensyfikacja wzrostu zmianowości. Najogólniej rzecz ujmując, wzrost zmienności może przyczynić się do lepszego wykorzystania zasobów produkcyjnych, w tym zwłaszcza maszyn i urządzeń. Może to przynieść wymierne efekty w postaci wzrostu produkcji przy obniżce kosztu wytworzenia jednostki tej produkcji. Z tych właśnie względów obserwuje się powolny, lecz stały wzrost pracy wielozmianowej w wielu krajach wysokorozwiniętych. W praktyce przedsiębiorstw

⁴ Gwałtowny 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 płacowe również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych, niezależnie od sytuacji na rynku (Chobot, 2003, s. 12–13).

istnieje wiele rodzajów wielozmianowej organizacji czasu pracy. Najczęściej można się spotkać z takimi jej rodzajami, jak: praca na dwie zmiany, praca trójzmianowa okresowa, wykonywana bez przerwy we wszystkie dni tygodnia z wyjątkiem niedziel i świąt oraz praca w ruchu ciągłym, tj. praca trójzmianowa lub czterozmianowa wykonywana przez 24 godziny na dobę, nieprzerwanie w ciągu całego tygodnia.

Prezentując ekonomiczny aspekt czasu pracy, należy wskazać na jego związki ze zjawiskiem bezrobocia. Organizacje społeczne związki zawodowe, niektórzy badacze są przekonani, że proces skracania czasu pracy, a dokładniej zmniejszenie wymiaru czasu pracy wpływa na ograniczenie skali bezrobocia. W uzasadnieniu tego stanowiska podaje się w wątpliwość niektóre rozwiązania z zakresu organizacji pracy, efektywne z ekonomicznego punktu widzenia, które nie przynoszą jednak spodziewanych korzyści społecznych.

Są i tacy badacze, którzy kwestionują to przekonanie. Uważają oni, że obniżanie wymiaru czasu pracy powoduje wzrost kosztów i w związku z tym przyspieszenie substytucji pracy ludzi przez pracę maszyn i urządzeń, co w ostatecznym rozrachunku nie przyczynia się do zwiększenia zatrudnienia. Można przyjąć, że wpływ redukcji czasu pracy na ograniczenie zjawiska bezrobocia jest niewielki⁵.

4. Postęp techniczny i technologiczny

Dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki szczególne znaczenie ma postęp techniczno-technologiczny i organizacyjny. Postęp ten w dużej mierze rozstrzyga o warunkach wykonywania pracy. Uzależnienie gospodarki od zmian w technice, technologii i organizacji pracy pozwala na potraktowanie postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego jako elementu ogólnych uwarunkowań ekonomicznych wpływających na kształt instytucji czasu pracy (Sanetra, 2011, s. 22).

Najbardziej przekonującą przesłanką wprowadzenia pracy wielozmianowej jest charakter procesów technologicznych. Niektóre z nich odbywają się nieprzerwanie przez długi czas, stwarzając wymóg stałej obsługi i nadzoru ze strony człowieka (tzw. praca w ruchu ciągłym). Inne przesłanki wynikają z zasady racjonalnego gospodarowania środkami pracy. Zasada ta nakazuje przeprowadzenie przeglądów, konserwacji i remontów w ściśle określonych ramach czasowych. Właściwą porą dokonywania wspomnianych czynności są okresy przerw w pracy, które często odbywają się w porze popołudniowej i nocnej.

Jeszcze innym powodem wprowadzania pracy w ruchu ciągłym jest konieczność funkcjonowania przez całą dobę instytucji związanych z obsługą ludności (szpitale, apteki, hotele, jednostki straży pożarnej, policji) lub wielka chłonność rynku na określone dobra, na przykład duży popyt na wyroby przemysłu spożywczego, energetycznego, transportu lotniczego (Walczyńska, Łucjan, 2012, s. 193).

Przedsiębiorstwa stosujące ciągłe procesy produkcyjne mają ograniczone możliwości kształtowania czasu pracy. Względy techniczno-technologiczne, rzadziej ekonomiczne, powodują, że proces wytwórczy nie może być przerywany, oddzielając tym samym czas pracy

⁵ Kwestie te zostały szczegółowo przedstawione w pracach dotyczących badania optimum czasu pracy (zob. m.in. L. Koziół, M. Koziół, 2018, s. 28–29).

firmy od czasu pracy pracownika. Im mniejsza jest ciągłość procesów wytwórczych, tym większa jest swoboda regulowania czasu pracy i dostosowania go do preferencji pracownika.

W ostatnich latach zasadniczą nowość stanowi rozpowszechnianie się i stałe doskonalenie środków komunikacji elektronicznej, co stwarza konieczność wprowadzenia nowej organizacji pracy, i tym samym także uwzględnienie tego zjawiska w przepisach normujących czas pracy⁶.

5. Społeczne uwarunkowania czasu pracy

W wyniku wzrostu efektywności czasu pracy zwiększa się wartość użytkowa produkowanych dóbr i usług. Wzrost ten stanowi również podstawową przesłankę poprawy użyteczności czasu poza pracą zawodową (czasu dyspozycyjnego). Zwiększenie efektywności czasu pracy przyczynia się do pokonania bariery deficytu usług i towarów konsumpcyjnych, niskiej ich jakości, a zatem wpływa w sposób zasadniczy na użyteczność czasu dyspozycyjnego, w tym zwłaszcza czasu przeznaczanego na wykonanie zajęć obowiązkowych w domu. Z drugiej strony wzrost użyteczności czasu dyspozycyjnego w pośredni sposób oddziałuje na efektywność czasu pracy. Obserwuje się więc współzależność różnych kierunków wydatkowania czasu oraz ich poziomów użyteczności.

Z okolicznością tą wiążą się społeczne aspekty czasu pracy. Czas ten reguluje powszedni rytm życia zatrudnionych. Długość czasu pracy wyznacza w indywidualnym budżecie czasu człowieka rozmiary czasu przeznaczanego na życie osobiste, rodzinne i społeczne, a także uczestnictwo w rozwoju kultury.

W wymienionym kontekście czas pracy stanowi ważne kryterium podziału zasobu czasu jednostki ludzkiej i społeczeństwa. Wpływa on na kształtowanie się wzajemnych proporcji między nim a innymi kierunkami wydatkowania czasu. Dla zatrudnionego czas pracy jest miarą wydatkowanego wysiłku psychofizycznego oraz stopnia zaspokojenia jego potrzeb. Czas ten określa długość odpoczynku i zajęć obowiązkowych wykonywanych przez pracowników w gospodarstwach domowych, oddziałuje na rozmiary i sposób spędzania czasu wolnego – jest ważnym elementem regulującym rytm i warunki życia jednostki ludzkiej i całego społeczeństwa (Koziół, 2000, s. 32–37).

W skali mikroekonomicznej kładzie się nacisk na zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy w celu eliminowania zagrożeń dla życia i zdrowia pracowników, sprowadzając problematykę czasu pracy niejako do zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy. Przyjmując, że unormowania czasu pracy w istocie stanowią część problematyki bezpieczeństwa i higieny pracy, zakładamy tym samym, iż u ich podłoża leżą zasadniczo te same względy, które motywują unormowania w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, a więc raczej humanistyczne i społeczne (Sanetra, 2011, s. 24).

6. Uwarunkowania systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie

Jak można zauważyć, uwarunkowania czasu pracy mogą być klasyfikowane w różny sposób. Można je pogrupować w zależności od tego, czy są to uwarunkowania prawne,

⁶ W ostatnich czterdziestu latach obserwuje się w szczególności rozwój pracy zdalnej, zwłaszcza telepracy, wykonywanej na podstawie przepisów prawa pracy, jak i przepisów prawa cywilnego, tzw. umowy cywilnoprawne, np. *freelancing*. Szerzej na ten temat zob. Janus, 2016, s. 51.

czy też uwarunkowania pozaprawne. Wśród tych ostatnich wyróżnić można zwłaszcza uwarunkowania ekonomiczne, techniczne i technologiczne oraz społeczne, ze zwróceniem uwagi szczególnie na kwestie humanistyczne i ergonomiczne. W świetle opracowanej koncepcji kształtują one cechy metody pracy oraz system czasu pracy w przedsiębiorstwie.

Wśród podanych różnorodnych uwarunkowań czasu pracy należy znaleźć strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów między elementami systemu wytwórczego z jednej strony, a elementami czasu pracy z drugiej. Może nim być metoda pracy i system czasu pracy. Kolejna zasadnicza uwaga zamyka się w stwierdzeniu, że dla lepszego wykorzystania czasu trzeba działać jak najszybciej w granicach szybkości wymaganej przez okoliczności danego działania, zwłaszcza te, które określa metoda pracy.

Pośród licznych determinant środowiska produkcyjnego wybrano te z nich, które w sposób istotny i trwałe kształtują cechy metody pracy oraz system czasu pracy⁷, a mianowicie elementy systemu techniczno-technologicznego, elementy systemu pracy oraz warunki pracy. Elementy te ujęto jako podsystemy metody pracy. Podsystemy te powinny uwzględniać zasadę ekonomiczności działania.

Przedsiębiorstwa stosujące ciągłe procesy produkcyjne mają ograniczone możliwości kształtowania czasu pracy. Względy techniczno-technologiczne powodują, że proces wytwórczy nie może być przerywany. Im większa jest ciągłość procesów wytwórczych, zwłaszcza procesów technologicznych, tym mniejsza jest swoboda regulowania czasu pracy.

Z kolei przez system pracy rozumie się zintegrowany zbiór zasad, narzędzi i działań służący do osiągnięcia celów organizacji. Uwzględniając aspekt ergonomiczny, przez system pracy rozumie się dostosowywanie elementów czasu pracy, a więc narzędzi, maszyn, przedmiotów pracy, systemu motywacji, kompetencji pracowników, organizacji procesu pracy, a także środowiska fizycznego i społecznego do rosnących potrzeb i aspiracji zawodowych pracowników (Olszewski, 2013, s. 64).

Ważną determinantą metody pracy jest postrzeganie systemu czasu pracy (a szerzej – warunków pracy) przez pracowników. Dla przykładu ulepszenie systemu czasu pracy zgodnie z oczekiwaniami pracowników tworzy zdrowe i bezpieczne środowisko, eliminując szkodliwe oddziaływania pracy na człowieka, przyczynia się do poprawy warunków pracy, stopniowej poprawy komfortu, zwiększenia czasu odpoczynku, a nawet wzrostu zadowolenia i wydajności.

Parametry systemu techniczno-technologicznego i organizacyjnego, warunki pracy i regulacje prawne często przesądzają o wyborze systemu czasu pracy, na przykład pracy wielozmianowej w jednostce organizacyjnej funkcjonującej w ruchu ciągłym. Nawet w takiej sytuacji nieodzowne jest dokonanie wyboru odpowiedniej formy tej pracy, na przykład systemu cztero- albo pięciobrygadowego.

Narzędziem diagnostycznym i koncepcyjnym, które można wykorzystać w procesie rekonstrukcji, czy projektowania systemu czasu pracy, jest metoda opracowana przez Leszka Kozioła, na którą składają się następujące etapy diagnozy: identyfikacja metody pracy jednostki

⁷ Przez system czasu pracy rozumie się 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, kształtowania rozkładu czasu pracy, ochrona odpoczynku, kontrola przestrzegania i ewidencjonowania czasu pracy i inne (zob. Kodeks pracy. Dział VI *Czas pracy*).

organizacyjnej, analiza i ocena systemu czasu pracy jednostki organizacyjnej, rekonstrukcja i projektowanie systemu czasu pracy, ocena efektywności wdrożonego systemu (Koziół, Koziół, 2018, s. 30). W poszczególnych etapach analizy należy wykorzystać metody pomocnicze: analizę dokumentów, przepisów prawa pracy, identyfikację zasad ergonomii, wywiady z kadrą kierowniczą, ankietę. Proces analizy i oceny oparto na zasadach podejścia całościowego, co pozwoliło precyzyjnie określić stopień przydatności stosowanego systemu czasu pracy oraz wskazać lukę organizacyjną i ustalić sposoby jej niwelacji przez implementację nowego rozwiązania w zakresie systemu czasu pracy.

W tabelach 1 i 2 podano przykłady wykorzystania metody w przedsiębiorstwie sektora koksowniczego oraz w przedsiębiorstwie branży gastronomicznej.

Tabela 1. Przedsiębiorstwo sektora koksowniczego
(Table 1. A coke oven enterprise)

Metoda pracy (Working method)	System czasu pracy (Working time system)	Ocena systemu czasu pracy (Assessment of the working time system)	Propozycja rekonstrukcji czasu pracy (Proposal to reconstruct working time)
Produkcja			
Ruch ciągly wynikający z procesu techniczno-technologicznego	Czterobrygadowa organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> – Ma negatywny wpływ na życie pozazawodowe pracowników – Pracownicy zobowiązani są do pracy w godzinach nadliczbowych (w razie awarii, choroby, dodatkowych zleceń) – Stosowany system pracy należy zastąpić innym systemem 	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzenie pięciodobowej organizacji czasu pracy – Zatrudnienie dodatkowych osób w jednostkach, w których liczba pracowników jest niewystarczająca, albo wprowadzenie systemu pracy okresowej czy wypożyczanie pracowników – Wprowadzenie dodatkowych urlopów wypoczynkowych – Większy udział kierowników i pracowników w sporządzaniu harmonogramów pracy – Wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania produkcją i pracą o orientacji czasu – Dobór pracowników do pracy wielozmianowej
Utrzymanie ruchu			
<ul style="list-style-type: none"> – Czynności utrzymania ruchu procesu produkcji – Badanie jakości produkcji 	Podstawowy, dwuzmianowy system czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> – Brak elastyczności czasu pracy – Niezmiennosc wykonywanych czynności – Brak dodatkowych przerw w pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzenie dodatkowych premii w pracy – Zorganizowanie pomieszczeń i urządzeń umożliwiających relaksację i wypoczynek w czasie pracy w pracy – Większy udział kierowników i pracowników w sporządzaniu harmonogramów pracy

Obsługa i administracja			
Zarządzanie zasobami oraz administrowanie	Podstawowy, jednozmianowy system czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> - Brak elastyczności czasu pracy - Niezmiennosc wykonywanych czynności, monotonia pracy - Brak urządzeń rekreacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> - Wprowadzenie zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy - Wprowadzenie „Dnia dla rodziny” – pracownik w piątek kończyłby pracę dwie godziny wcześniej - Zorganizowanie pomieszczeń i urządzeń umożliwiających relaksację i wypoczynek w czasie pracy w pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy potwierdzają tezę, że praca wielozmianowa negatywnie oddziałuje na zdrowie pracownika i jego życie pozazawodowe. Z drugiej strony ważne technologiczne i ekonomiczne powody (metoda pracy) zdecydowały o tym, że stosowanie pracy wielozmianowej jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i poprawy efektywności gospodarowania. Należy zatem postulować rekonstrukcję tej formy organizacji pracy. Propozycje ulepszenia metody pracy i rekonstrukcji systemu czasu pracy przedstawiono w tabeli 1.

Zdecydowanie mniejsza ciągłość procesów wytwórczych, stwierdzona w jednostkach organizacyjnych stanowiących obsługę i administrację, umożliwi dużą swobodę w regulowaniu czasu pracy i dostosowaniu go do preferencji pracowników, na przykład elastyczny czas pracy, skrócenie czasu pracy w piątek o dwie godziny (czas dla rodziny) czy zorganizowanie pomieszczeń do wypoczynku i rekreacji w czasie procesów pracy dla osób zatrudnionych w systemie dwuzmianowym.

Tabela 2. Przedsiębiorstwo branży gastronomicznej (restauracja)
(Table 2. A gastronomy enterprise [restaurant])

Metoda pracy (Working method)	System czasu pracy (Working time system)	Ocena systemu czasu pracy (Assessment of the working time system)	Propozycja rekonstrukcji czasu pracy (Proposal to reconstruct working time)
Produkcja			
<ul style="list-style-type: none"> - Wytwarzanie wyrobów kulinarnych - Obsługa sali restauracyjnej i kawiarni 	Równoważny system czasu pracy: 2/2, czyli dwa dni pracy po 12 godzin dziennie i dwa dni wolnego	<ul style="list-style-type: none"> - System czasu pracy nie uwzględnia w oficjalnym rozkładzie dodatkowej pracy po godzinach zamknięcia lokalu, tj. po godzinie 0:00 - 85% pracowników pozytywnie ocenia system czasu pracy, ale 93% podkreśla, że wymaga on usprawnienia 	Zwiększyć zatrudnienie, wprowadzając system pracy weekendowej

Obsługa			
Recepcja gości i ochrona	System czasu pracy w ruchu ciągłym, praca dwuzmianowa: 12/24, czyli dwunastogodzinny dzień pracy i 24 godziny wolne od pracy	Zmniejszenie wymiaru czasu pracy przez wydłużenie urlopu	Wprowadzić dodatkowe dni wolne od pracy (1 dzień w miesiącu)
Administracja			
Administracja	Podstawowy, jednozmianowy system czasu pracy: 5 dni w tygodniu po 8 godzin dziennie, praca odbywa się w dni robocze	Uelastycznienie czasu pracy	Nie zmieniać stosowanego systemu czasu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Psychofizyczne skutki pracy w równoważnym systemie czasu pracy są niekorzystne dla pracowników. Jednakże ważne społeczne i ekonomiczne powody (metoda pracy) zdecydowały o tym, że wykorzystanie tego systemu czasu pracy jest niezbędne dla analizowanej restauracji i jej produktywności. Można zatem jedynie postulować doskonalenie tego systemu organizacji czasu pracy przez zatrudnienie dodatkowych pracowników w systemie pracy weekendowej, zwłaszcza w okresie zwiększonej liczby turystów odwiedzających miasto.

7. Podsumowanie i wnioski

Opracowanie stanowi próbę całościowego spojrzenia na uwarunkowania czasu pracy oraz zawiera propozycję koncepcji analizy i rekonstrukcji systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie. Obok tego, zdaniem autorów, potrzebne jest także bardziej analityczne spojrzenie, uwzględniające zwłaszcza to, że poszczególne pozaprawne determinanty czasu pracy, jak również szczegółowe unormowania w zakresie czasu pracy wymagają osobnych, pogłębionych analiz. Efektem tych badań było stwierdzenie, że należy znaleźć strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów między elementami systemu wytwórczego z jednej strony, a elementami czasu pracy z drugiej. Może nim być metoda pracy i system czasu pracy.

Zaprezentowaną metodykę analizy i rekonstrukcji systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie obejmują w szczególności następujące etapy: identyfikacja metody pracy stosowanej w badanej jednostce organizacyjnej, ocena systemu czasu pracy jednostki organizacyjnej oraz modelowanie i parametryzacja nowego systemu czasu pracy.

W zakończeniu artykułu warto dodać, że wzrost zmienności otoczenia i konkurencyjności na rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, wymaga tworzenia i doskonalenia metod pracy oraz systemów czasu pracy. Brak odpowiedniości między obu wymienionymi systemami tworzy szczególną lukę organizacyjną, kosztowną dla przedsiębiorstwa i gospodarki, lukę powodującą obniżenie poziomu wykorzystania urządzeń, wydłużenie czasu pracy, wzrost absencji w pracy i niezadowolenie z pracy.

Jest jeszcze jedna ważna kwestia, o której warto powiedzieć. Otóż istnieje pilna potrzeba opracowania metodyki doskonalenia czy rekonstrukcji systemu czasu pracy w okresie kryzysu ekonomicznego przedsiębiorstwa. W procesie tym centralne miejsce zajmują narzędzia określania i mechanizmy redukowania mocy produkcyjnych w okresach kryzysu, które pozwalają obniżyć koszty związane z zatrudnieniem pracowników przy zachowaniu stosunków pracy.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszczyk, M. (2007). *Prawo pracy*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788374837460.
- Chobot, A. (2003). *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie. ISBN 8371772564.
- Janus, E. (2016). Dylematy zawodowe freelancera – od bezpieczeństwa zatrudnienia do niezależności. *Humanizacja Pracy*, 49(1), 77–86.
- Kodeks pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. T.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 917.
- Koziół, L. (2000). *Zarządzanie czasem pracy*. Kraków: Antykwa. ISBN 8387493015.
- Koziół, L., Koziół, M. (2018). Koncepcja analizy i rekonstrukcji systemu czasu pracy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 38(2), 101–117.
- Olszewski, J. (2013). *System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. ISBN 9788374177757.
- Sanetra, W. (2011). Uwarunkowania instytucji czasu pracy. W: L. Florek (red.). *Czas pracy* (s. 13–34). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business. ISBN 9788326410475.
- Walczyzna, A., Łucjan, I. (2012). Postęp techniczny a humanizacja pracy. *Postępy Nauki i Techniki*, 12, 190–198.

Conditionings for improving work time in the enterprise

Abstract: The study is an attempt at a holistic view of the determinants of functions and working time. It is considered that a more analytical view is also needed, which takes into account detailed determinants of working time. What is more, those determinants require deepen analysis. The legal determinants, technical-technological and economic conditionings, social and ergonomic aspects were selected as the subject of the analysis. The effect of these analyses was to find a strategic connector. This can provide consistency of objectives between the elements of generative system and the elements of working time. It was defined as a working method. In addition, the article includes a concept for the analysis and reconstruction of the work time system in the enterprise. The results of

empirical research were also presented. Empirical research was carried out in the energy sector and in the gastronomy industry. A thesis was adopted which assume responsibility between the time system and the work method. In particular, it was considered that the achievement of the maximum production ceiling is possible, only due to the adjustment of the working time system to the components of the working method. Among the elements of the work method: technical-technological conditionings, elements of the work system and social determinants, in particular ergonomic working conditions were distinguished. Changing one of them causes the transformation of the working method and, consequently, requires a proper rectification of the working time system.

Key words: working time, working time system, working method