

LESZEK KOZIOŁ

## Projektowanie systemu czasu pracy w firmie — zarys problematyki

### 1. Wprowadzenie

Wraz ze wzrostem liczby i złożoności powiązań występujących w gospodarce, jak również coraz większym wpływem otoczenia na funkcjonowanie i rozwój organizacji zauważa się intensyfikację prac nad nowymi metodami i sposobami pozwalającymi na lepsze niż dotąd dostosowanie się firm do zmienności rynku. Jedną z owych metod jest podejście strategiczne. Wkracza ono niemal we wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, podkreślając przy tym dużą i ciągle rosnącą rolę czynnika ludzkiego. Ostatnio obserwuje się 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. Warto dodać, że elastyczność jest uznawana — obok produktywności, jakości i niezawodności — za główną składową konkurencyjności systemów gospodarczych<sup>1</sup>. Uelastycznienie którejkolwiek dziedziny działalności przedsiębiorstwa oznacza konieczność uelastycznienia jej organizacji pracy, a więc również czasu pracy. Ch. Maige i J.L. Muller stwierdzili, „że klienci są wrażliwi na czas i tkwi w nim ważna przewaga konkurencyjna”<sup>2</sup>.

Warto dodać, że podbudowę prawną systemu czasu pracy w firmie stanowi regulamin pracy oraz przede wszystkim tzw. zakładowy układ zbiorowy pracy. Ustawodawca, przywiązując do spraw wymiaru czasu pracy i jego organizacji dużą wagę, podniósł zagadnienia te do rangi powszechnie obowiązujących norm prawnych.

Integracja strategii czasu pracy i strategii ogólnej firmy wydaje się nieunikniona, gdyż strategia dotycząca czasu pracy ułatwia realizację, a czasem definiuje strategię organizacji. Należałoby zatem odnaleźć strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów polityki czasu pracy i polityki ogólnej firmy. Może nim być polityka zatrudnienia, rozwój zawodowy, ocena efektywności pracy. Wydaje się, że tym łącznikiem powinien być system zadaniowy, którego teoretyczną pod-

<sup>1</sup> Zob. S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 13 i nast.

<sup>2</sup> Ch. Maige, J.L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 13.

budowę stanowi technika zarządzania przez cele, technika zarządzania przez pieniądz<sup>3</sup>.

Strategia czasu pracy wynikająca z ogólnej strategii firmy powinna uwzględniać jej otoczenie, interesy pracowników w zakresie czasu pracy, jak również sytuację wewnętrzną firmy. Musi zatem koncentrować się na priorytetowych kwestiach organizacji, zachowywać elastyczność. Zespolecie elementów systemu czasu pracy i zasad strategii ogólnej staje się możliwe, gdy znany jest kierunek rozwoju organizacji oraz związane z tym potrzeby dotyczące takich kwestii, jak:

- liczebność personelu w powiązaniu z planowanymi działaniami,
- kwalifikacje niezbędne do dokonywania zmian wynikających z założeń ogólnej strategii firmy,
- wpływ wprowadzanych zmian na strukturę organizacyjną,
- planowane zmiany kultury organizacyjnej, sposobu wykonywania pracy, w takich dziedzinach, jak nowe standardy pracy, obsługi klienta, praca zespołowa,
- metody wynagradzania i premiowania pracowników za czas pracy (zob. wykres 1).

O ile coraz częstsze podkreślanie strategicznego znaczenia czasu w przedsiębiorstwie widać wyraźnie, o tyle czas jest zawsze istotnym czynnikiem konkurencyjności, m.in. można wykorzystać go przez<sup>4</sup>:

- skrócenie procesów (oszczędność czasu),
- dotrzymanie umówionych terminów (punktualność),
- uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu),
- rozwój nowych produktów i procesów (innovacyjność).

Przykładem, jak wykorzystano czas jako czynnik konkurencyjności, może być koncern farmaceutyczny Merck, który zwiększył roczne zyski o 500 milionów dolarów dzięki znacznemu skróceniu czasu rozwoju nowych produktów (leków); w Toyocie w 1995 roku wprowadzono program, w którym klient powinien otrzymać samochód zgodnie z indywidualnym zamówieniem już po trzech dniach<sup>5</sup>.

Konieczne staje się więc zapewnienie monitoringu efektywności czasu pracy w firmie pod kątem wykorzystania czasu pracy przez pracowników i jego powiązania z wydajnością pracy, za pomocą m.in. takich wskaźników, jak: wydajność pracy, rentowność pracy, produktywność płac, rentowność zatrudnienia, opłacanie przyrostu wydajności pracy, opłacanie przyrostu wydajności (realnie), graniczny wskaźnik opłacenia wydajności, udział kosztów płac w kosztach ogółem. Proces ten poprzez stałą analizę efektywności czasu pracy może umożliwić skuteczne realizowanie ogólnej strategii organizacji, zapewniając przy tym reali-

<sup>3</sup> T. H. Patten, *Organizational Development through Teambuilding*, John Wiley and Sons, New York 1981; A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków—Kluczbork 1996, s. 140 i nast.; S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 118 i nast.

<sup>4</sup> K. Hassig, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz” 1994, nr 4, s. 250.

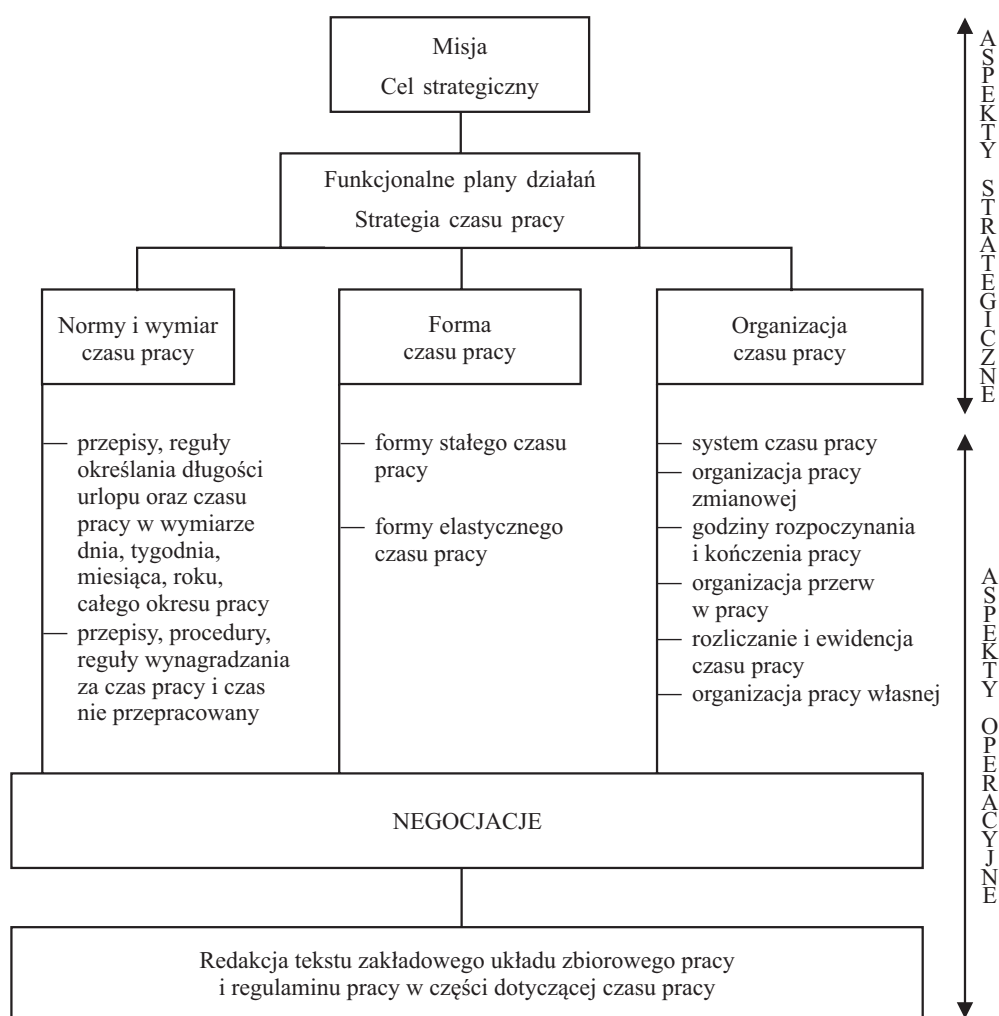
<sup>5</sup> *Ibidem*.

zaczęć celów operacyjnych, efektywnościowych, np. uniknięcie takich sytuacji, kiedy to wzrost płac nastąpi bez udziału wzrostu wydajności pracy.

Poniżej przedstawiono zarys koncepcji doskonalenia, zwłaszcza budowy systemu organizacji czasu pracy w organizacji obejmującej zarówno etapy formułowania strategii czasu pracy, jak i etapy jej implementacji. Wskazano również wybrane, nowoczesne metody i techniki badawcze, pomocne przy projektowaniu tych systemów. Wcześniej jednak sprecyzowano podstawowe pojęcia i regulacje czasu pracy zawarte w przepisach prawa pracy, których znajomość jest nieodzowna dla poznania problematyki czasu pracy.

Wykres 1

Strategiczne i operacyjne aspekty systemu organizacji czasu pracy



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Podstawowe pojęcia i regulacje czasu pracy zawarte w przepisach działu szóstego Kodeksu pracy

**Pojęcie czasu pracy.** Czas pracy zgodnie z art. 128 K.p. jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy.

Czas pracy — poza okresem faktycznej pracy — obejmuje czas oczekiwania na pracę, a także okresy:

- przestoju (niezawinionego i zawinionego przez pracownika), jeżeli pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy,
- przerw w pracy.

Do czasu pracy nie wlicza się okresu dyżuru. W gruncie rzeczy, poza dyżurem, w innych przypadkach samo pozostawanie w dyspozycji pracodawcy traktowane jest jako czas pracy.

**Norma czasu pracy.** Określa ją przepis art. 129 K.p.: czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 42 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym, nie przekraczającym 3 miesięcy. (Z wyjątkami dopuszczonymi przez Kodeks: art. 129<sup>2</sup>, 129<sup>4</sup>, 132 § 2 i 4.)

Pojęcie doby nie jest tożsamy z pojęciem doby astronomicznej, której początek i koniec wyznaczają godziny 0<sup>00</sup>—24<sup>00</sup>. Przy rozliczaniu czasu pracy przyjmuje się zasadę, że początkiem doby rozliczeniowej jest godzina rozpoczęcia przez pracownika pracy na danej zmianie, a nie jej zakończenia.

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

Dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony tylko w sytuacjach wyraźnie wskazanych w przepisach, a więc w przypadku:

- wprowadzenia w danym roku większej niż 39 liczby dodatkowych dni wolnych od pracy, co upoważnia do przedłużenia dobowego wymiaru do 9 godzin (art. 129<sup>2</sup> K.p.), przy zachowaniu normy nie przekraczającej 42 godzin tygodniowo,
- wprowadzenia pracy w równoważnych normach — dopuszczalny jest wymiar do 12 godzin na dobę, z wyjątkiem pracy kierowców w transporcie samochodowym i w komunikacji samochodowej, w stosunku do których przepis art. 129<sup>4</sup> §1 K.p. dopuszcza maksymalny 10-godzinny wymiar dobowy,
- w systemie pracy w ruchu ciągłym dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy — ale tylko jednego dnia w niektórych tygodniach okresu rozliczeniowego — do 12 godzin (art. 132 §2 K.p.),
- pracy przy dozorze urządzeń lub związanej z częściowym pozostawianiem w pogotowiu do pracy w wymiarze powyżej 12 godzin na dobę (art. 142 K.p.).

Skracanie czasu pracy. Normy te mogą być skrócone przez pracodawcę w układzie zbiorowym pracy. Skrócenie normy czasu pracy przez pracodawcę nie powinno powodować obniżenia wynagrodzenia; a więc wynagrodzenie płatne stawką godzinową czy dniówkową powinno zostać odpowiednio przeliczone.

Skrócenie normy czasu pracy połączone ze zmniejszeniem wynagrodzenia wymaga wypowiedzenia zmieniającego, oznacza bowiem niekorzystną zmianę warunków umowy o pracę.

Wymiar czasu pracy. Wymiarem tym jest liczba godzin, jaką w danym okresie rozliczeniowym pracownik ma faktycznie przepracować — przy określonej normie czasu pracy. Wymiar czasu pracy nie zawsze pokrywa się z normą. Ewentualna różnica w liczbie godzin między normą a wymiarem występuje w tych okresach rozliczeniowych, w których święto przypada w innym dniu niż niedziela. Każde bowiem święto przypadające w innym dniu niż niedziela powoduje zmniejszenie liczby godzin, które pracownik powinien przepracować.

Okres rozliczeniowy. Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe.

Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy.

Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy, wynosi 6 miesięcy, wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129<sup>4</sup> §3 K.p., czyli przy pracach uzależnionych od pory roku lub warunków atmosferycznych w razie zastosowania systemu pracy w równoważnych normach.

Bilans czasu pracy. Jeżeli czas pracy zakładu pracy jest dłuższy niż czas pracy pracownika, to pracodawca powinien sporządzić bilans czasu pracy, czyli ustalić, ilu pracowników powinno przypadać na jedno stanowisko pracy.

Przy normie czasu pracy nie przekraczającej 40 godzin — biorąc za przykład rok 2000 — należy 52 tygodnie pomnożyć przez 40 godzin, odjąć dni świąt przypadających w inne dni niż niedziele (w 2000 r. — 10 dni) i 8 godzin oraz dodać iloczyn 8 godzin i dnia roboczego (dni roboczych w latach przestępnych) od poniedziałku do piątku „wystających” poza pełne tygodnie. W roku 2000 poza pełnymi tygodniami pozostają tylko sobota i niedziela, których się nie uwzględnia. W sumie daje to 2000 godzin, czyli 250 dniówek. Liczbę tę należy jednak pomniejszyć o dni urlopu wypoczynkowego należnego każdemu pracownikowi, z wyjątkiem dopiero rozpoczynającego pracę zawodową. Przy założeniu, że każdy pracownik ma prawo do 26 dni urlopu, daje to 224 dni pracy (po 8 godzin), czyli 1792 godziny.

W przypadku stosowania normy nie przekraczającej 42 godzin przeciętnie na tydzień, ustalając liczbę godzin, które pracownik powinien przepracować, należy od liczby dni roboczych 304 (od 366 dni odjęto 52 niedziele i 10 świąt) odjąć 39 dodatkowych dni wolnych od pracy, co daje 265 dni, pomniejszonych o 26 dni urlopu, a więc 239 dni pracy (po 8 godzin), czyli 1912 godzin.

Ustalając, ilu pracowników potrzeba do obsadzenia jednego stanowiska pracy, należy 1784 godziny podzielić przez przewidywaną liczbę godzin, które powinien przepracować statystyczny pracownik. Przy normie 40-godzinnej potrzeba 4,90 pracownika, przy normie 42-godzinnej 4,59 pracownika na jedno stanowisko pracy, na którym praca wykonywana jest cały rok bez przerwy.

Podobne obliczenia należy wykonać, jeżeli praca nie jest wykonywana przez wszystkie dni w roku bądź krócej niż 24 godziny na dobę. W każdej sytuacji należy ustalić liczbę godzin pracy (dniówek), w czasie których będzie wykonywana praca na danym stanowisku i porównać z czasem pracy jednego pracownika.

Pracodawca nie może tak ustalić organizacji pracy, aby zachodziła konieczność stałej pracy w godzinach nadliczbowych.

System czasu pracy. Poza „normalną”, 8-godzinną pracą w każdy dzień roboczy — z wyłączeniem jedynie dni dodatkowo wolnych od pracy — przepisy przewidują następujące systemy czasu pracy:

- A — pracy w równoważnych normach,
- B — przerywanego czasu pracy,
- C — zadaniowego czasu pracy,
- D — pracy w ruchu ciągłym,
- E — pracy w czterobrygadowej organizacji pracy,
- F — pracy przy dozorze urządzeń lub pozostawaniu w pogotowiu do pracy.

Jeden pracodawca może stosować rozmaite systemy czasu pracy — w zależności od potrzeb. Pracownik musi być zatrudniony w określonym systemie czasu pracy. Przepisy Kodeksu nie ograniczają możliwości zatrudnienia pracownika w każdym systemie organizacji czasu pracy stosowanym u danego pracodawcy, jeżeli w stosunku do danego pracownika możliwości tej nie wyłącza umowa o pracę lub przepis szczególny, np. dotyczący ochrony pracy kobiet. Jeżeli strony nie zastrzegły w umowie, że pracownik będzie zatrudniony w określonym systemie organizacyjnym pracy, system ten w ramach uprawnień pracodawcy może być zmieniony — pracodawca może przenieść pracownika do innego systemu organizacji czasu pracy. Nie jest wymagana ani zgoda pracownika, ani wypowiedzenie warunków pracy. Nie są jednak dopuszczalne ciągłe zmiany systemu pracy, w jakim pracownik ma pracować. Jeżeli w wyniku przeniesienia pracownika do innego systemu organizacji pracy następuje obniżenie zarobków, np. z powodu pracy tylko w porze dziennej, to nie jest to zmiana wynagrodzenia wymagająca wypowiedzenia zmieniającego.

**Rozkład czasu pracy.** W ramach poszczególnych systemów czasu pracy może być stosowany różny rozkład czasu pracy. Rozkład czasu pracy oznacza ustalenie liczby godzin pracy w poszczególnych dniach tygodnia oraz godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy w ramach określonego systemu organizacji czasu pracy. Rozkład czasu pracy musi być ustalony w sposób gwarantujący pracownikowi planowanie czasu wolnego od pracy przy zapewnieniu prawidłowego toku pracy zakładu. Stosowany rozkład czasu pracy musi być określony w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym.

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

**Ewidencja czasu pracy.** Pracodawca jest obowiązany prowadzić ewidencję czasu pracy, z uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych. Pracodawca udostępnia tę ewidencję pracownikowi na jego żądanie. Ewidencja czasu pracy ma być prowadzona w formie imiennej karty. Przepisy nie określają wzoru karty — może ona być prowadzona w dowolnej formie, pod warunkiem, że zawiera wszystkie niezbędne informacje. Każdy pracodawca sam ustala wzór karty w zależności od potrzeb wynikających m.in. ze stosowanych systemów i rozkładów czasu pracy. Karta ta powinna zawierać informacje o liczbie godzin przepracowanych w każdym dniu, bez zbędnych szczegółów (takich, jak godzina przyścia do pracy czy wyjścia z pracy).

### 3. Etapy formułowania strategii

Niżej przedstawiono charakterystykę etapów, czy raczej kwestii, występujących w procesie budowy strategii wynagradzania pracowników. Ich rozstrzygnięcie warunkuje dalsze prace nad doskonaleniem systemu czasu pracy mające charakter operacyjny.

#### Etap I — określenie funkcji czasu pracy

System czasu pracy w organizacji może pełnić funkcję ochronną, motywacyjną, organizacyjną i marketingową. W przypadku pierwszych dwóch funkcji można mówić o przyjmowaniu przez przedsiębiorstwo orientacji na pracowników, gdzie uwzględniane są głównie interesy załogi takie, przykładowo, jak obciążenie



pracą czy preferencje pracowników w zakresie czasu pracy i związane z nimi oczekiwania płacowe.

Funkcja organizacyjna, utożsamiana z orientacją kapitałową, podkreśla związki stosowanej organizacji czasu pracy z wykorzystaniem czynników wytwórczych, zwłaszcza środków trwałych, celem m.in. zmniejszenia udziału kosztów stałych w koszcie jednostkowym produktu.

Z kolei zorientowanie na otoczenie (funkcja marketingowa), czyli zorientowanie na szeroko rozumianych klientów, wiąże się z koniecznością takiego uregulowania czasu pracy, aby zapewnić wielkość i terminowość dostaw, szybko reagować na zmniejszające się zapotrzebowanie, stworzyć odpowiednie warunki wprowadzenia nowych produktów.

Wybór którejś z wymienionych funkcji i przyjęcie odpowiedniej orientacji oddziałują na system (model) czasu pracy w firmie. Wszystkie są ważne, lecz ich znaczenie zmienia się stosownie do roli w realizacji strategii i uwarunkowań funkcjonowania danej kategorii pracowników. Dla przykładu można podać, że w odniesieniu do pracowników, którzy w pośredni sposób i zarazem w niewielkim stopniu przyczyniają się do realizacji strategicznego celu organizacji, np. pracowników obsługi, dominuje funkcja ochronna, tj. zapewnienie pracownikowi bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa materialnego.

Wprawdzie dość często podejmowane są próby znalezienia równowagi między interesami klientów, pracowników i przedsiębiorstwa, należy jednak zaakcentować, że orientacja na otoczenie odgrywa dominującą i ciągle rosnącą rolę.

Sumując powyższe uwagi, warto podkreślić, że etap pierwszy budowania strategii czasu pracy powinien zakończyć się, po pierwsze: wyodrębnieniem kategorii zatrudnionych oraz ukazaniem ich roli w realizacji strategii firmy; po drugie: podjęciem decyzji dotyczącej określenia funkcji czasu pracy dla wspomnianych kategorii pracowników; po trzecie: stwierdzeniem, które spośród kluczowych dla firmy zachowań czy kompetencji należy wzmacniać za pomocą odpowiedniej organizacji czasu pracy i systemu wynagrodzeń.

## Etap II — określenie pozycji firmy na rynku czasu pracy i wynagrodzeń

Na tym etapie należy znaleźć odpowiedź na pytanie dotyczące wymiaru czasu pracy pracowników firmy i poziomu jego opłacania na tle czasu pracy w danej branży oraz wynagrodzeń oferowanych na lokalnym rynku pracy.

Odpowiedź na to pytanie jest ważna z punktu widzenia ogólnej efektywności organizacji. Wysokość wynagrodzeń i wymiar czasu pracy decyduje bowiem o kosztach pracy w firmie, czyli także o jej rentowności. Jeżeli czas pracy będzie krótszy, a wynagrodzenia będą wyższe od tych, jakie oferują konkurenci, to obniży to konkurencyjność kosztową firmy, chyba że wyższymi wynagrodzeniami odpowiada odpowiednio wyższy poziom efektywności czasu pracy. Natomiast w sytuacji, kiedy wynagrodzenia w firmie za daną jednostkę czasu będą niższe od oferowanych na rynku albo wymagana będzie duża dyspozycyjność i częste

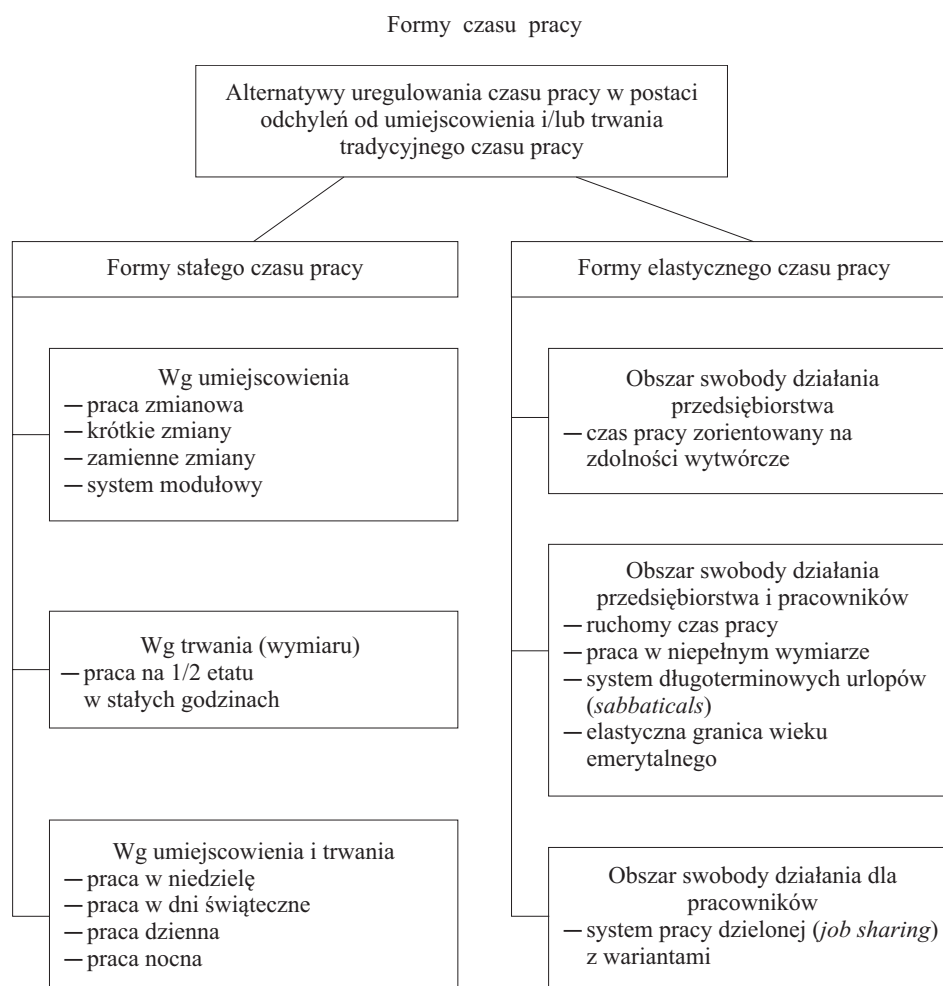


przedłużanie dobowego wymiaru czasu pracy lub czasu pracy pracowników, to grozić to będzie utratą pracowników należących do trzonu załogi, na których firmie najbardziej zależy.

### Etap III — wybór formy czasu pracy i określenie jego elementów

Wybór i praktyczne zastosowanie stałego czy elastycznego czasu pracy wraz z wynikającą z niego kombinacją zatrudnienia silnie oddziałują na realizację celów firmy. Charakterystykę form czasu pracy oraz macierz efektów potencjału elastyczności w firmie przedstawiono na wykresie 2 i w tabeli 1.

Wykres 2



Źródło: opracowano na podstawie Ch. Scholz, *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München 1993, s. 339.

Tabela 1

Macierz efektów dużego potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie

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

+ dodatni wpływ na osiągnięcie celów głównych.

- ujemny wpływ na osiągnięcie celów głównych.

Źródło: opracowano na podstawie H. T. Beyer, *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements* [w:] K. F. Ackermann, M. Hofmann, *Innovationes Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York 1990, s. 41.

Niezwykle ważne z punktu widzenia strategii czasu pracy jest określenie elementów systemu czasu oraz sposobów ich opłacania. W szczególności dotyczy to długości urlopu wypoczynkowego i urlopów okolicznościowych, opłacania absencji w pracy, przerw w pracy, przestojów, pracy w godzinach nadliczbowych, w niedziele i święta, w porze nocnej itp.

W zakończeniu omawiania tej kwestii warto podkreślić, że rozwiązania w zakresie czasu pracy mogą dotyczyć przedsiębiorstw i instytucji, ich wyodrębnionych jednostek organizacyjnych (wydział, dział), a nawet poszczególnych stanowisk pracy czy konkretnych osób. Wskazują na to doświadczenia nowoczesnych firm w kraju i za granicą.

#### 4. Implementacja systemu czasu pracy

W projektowaniu i wprowadzaniu rozwiązań w zakresie czasu pracy można wyróżnić następujące etapy: powołanie zespołu badawczego oraz wstępne rozpoznanie opcji, konsultacja, identyfikacja operacyjnych warunków i preferencji pracowników, tworzenie konkretnych planów, negocjacje, informowanie i doksztalcenie, wprowadzanie w życie.

##### 1. Powołanie zespołu oraz wstępne rozpoznanie opcji

Zanim podejmie się prace projektowe, warto poprzedzić je odpowiednimi działaniami preparacyjnymi. Pierwsze z nich i nieodzowne to powołanie grupy planującej. Taka grupa powinna reprezentować tych, których dane rozwiązanie dotyczy, a więc obejmować przedstawicieli pracowników, personelu nadzorującego, osoby z różnych jednostek organizacyjnych, które muszą ze sobą współpracować. Grupa planistyczna powinna także obejmować kierownictwo firmy i działające w niej związki zawodowe albo mieć z nimi stały kontakt. Analizowane rozwiązania w sferze czasu pracy powinny pomagać w osiągnięciu ekonomicznych i społecznych celów zakładu. Rozpoznanie opcji winno być poprzedzone bardziej szczegółowym, wyraźnym określeniem tych celów oraz zachowań pracowników, które sprzyjają ich realizacji. Przykładem celów, których osiągnięciu mogą służyć rozwiązania w zakresie organizacji czasu pracy, może być wzrost produkcji oparty na wykorzystaniu istniejącej powierzchni i wyposażenia, pozyskiwaniu i motywowaniu pracowników, ochronie miejsc pracy itp.

Do identyfikacji najważniejszych zachowań pracowników, które sprzyjają realizacji celów strategicznych firmy, służy model kompetencji. Wykorzystywany on jest jako narzędzie budowania systemu wynagrodzeń: struktury płac podstawowych oraz systemu premiowania. Może również posłużyć do budowy systemu czasu pracy. Lista kompetencji obejmuje zachowania najważniejsze dla osiągnięcia strategicznych celów firmy. Do takich zachowań zaliczyć można: dobre komunikowanie się z klientami, współpracownikami, podejmowanie ryzyka, pracę zespołową, inicjatywę, twórcze podejście do rozwiązywania złożonych problemów, sprawność techniczną, orientację na wyniki ekonomiczne mierzone w pieniądzu i inne.

W wielu sytuacjach zmiany w rozkładach czasu pracy są wynikiem konkretnej potrzeby, są nakazem chwili, jak np. planowany wzrost produkcji. W takich przy-

padkach również warto w sposób systemowy podejść do opracowania nowych projektów. Warto też zebrać uwagi i opinie na temat już funkcjonujących form czasu pracy w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych.

Metodą pomocną w projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie czasu pracy jest *benchmarking*. Polega ona na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalaniu przez uczenie się od innych oraz wykorzystaniu ich doświadczenia<sup>6</sup>. Jak można zauważyć, punkt ciężkości analizy położono nie tyle na znajdowanie i przenoszenie rozwiązań wzorcowych, ile raczej na sposoby dochodzenia do rozwiązań najlepszych. Zastosowanie *benchmarkingu* do wybranych metod czy sposobów pracy wymaga odpowiedzi na następujące pytania<sup>7</sup>:

- 1) dlaczego dany proces jest realizowany?
- 2) dlaczego jest realizowany w taki właśnie sposób?
- 3) jakie są przykłady tego typu procesów (rozwiązań organizacyjnych) wzorcowych?
- 4) jak w świetle porównań proces ten (rozwiązanie organizacyjne) powinien być usprawniony?

## 2. Konsultacje

Zanim zapadnie decyzja o przyjęciu danego systemu czasu pracy, należy możliwie szeroko upowszechnić informację o nim oraz o możliwych zmianach w rozkładach czasu pracy. Jeszcze wcześniej powinno się określić procedury opracowania i wdrażania zmian w rozkładach czasu pracy. W procedurach tych przewiduje się konsultacje z każdą zainteresowaną osobą, w szczególności z pracownikami i ich przedstawicielami.

W opracowywaniu nowych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy powinni uczestniczyć pracownicy. Firma nie odnotuje postępu organizacyjnego, jeśli nowe rozwiązania organizacyjne zostaną narzucone, nie zaakceptowane przez pracowników. Warto zatem sięgnąć po metody mieszczące się w nurcie partycypacyjnym teorii organizacji i zarządzania (np. demokratyczny styl kierowania, koła jakości) czy metodę marketingu wewnętrznego. Specjalista francuski Ch. Michon uważa, że jest to postępowanie marketingowe wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalające tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić albo wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku — sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Kraków—Kluczbork 1997, s. 186.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 170.

### 3. Identyfikacja operacyjnych warunków i preferencji pracowników

Rozkłady czasu pracy pracowników powinny być przygotowywane w oparciu o aktualną i szczegółową informację dotyczącą działalności operacyjnej firmy. Informacje o operacyjnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny dotyczyć wydziałów oraz, jeśli zajdzie taka potrzeba, nawet poszczególnych stanowisk pracy. Informacje o czasie funkcjonowania zakładu, zatrudnienia i rozwiązań logistycznych mogą być gromadzone np. w toku analizy danych planistycznych, na podstawie statystyki czasu pracy, godzin nadliczbowych, absencji oraz wywiadów z personelem nadzorującym i kierowniczym.

### 4. Opracowywanie konkretnych planów

Opierając się na zebranych informacjach, można opracować nowe rozwiązania w organizacji czasu pracy. Powinno to być wynikiem działania grupy roboczej, obejmującej przedstawicieli pracowników. Plany nowych rozwiązań powinny być przygotowane na piśmie.

### 5. Negocjacje

Większość wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych obejmuje zagadnienia, które zazwyczaj są przedmiotem negocjacji. Należy zatem wykonać prace wskazane wyżej tak, by w fazie negocjacji odnosić się do konkretnych propozycji, etapów zagadnień, a nawet kwestii.

Zagadnienia mogące być przedmiotem negocjacji obejmują m.in.:

— zgłaszane przez pracowników i ich przedstawicieli zmiany we wstępnych propozycjach i założeniach budowy systemu czasu pracy wysuwanych przez kierownictwo zakładu,

— skracanie czasu pracy lub dodatki za pracę zmianową, pracę nocną, pracę w czasie weekendów i świąt, organizację czasu pracy w różnych okresach doby, w dni świąteczne itp.,

— zagadnienia administracyjne, takie jak: rejestracja czasu pracy, wynagrodzeń, komunikacja z pracownikami,

— procedury wprowadzania nowych rozwiązań w praktyce firmy.

### 6. Informacje i szkolenia

Po zakończeniu negocjacji powinno się udostępnić wszystkim pracownikom szczegółową i wyczerpującą informację o uzgodnionych rozwiązaniach.

Przed wdrożeniem nowych rozwiązań może wystąpić potrzeba przeszkolenia personelu nadzoru. Przeszkolenie powinno obejmować takie zagadnienia, jak: wykorzystanie nowego sprzętu rejestracji czasu, prowadzenie ewidencji czasu pracy dla poszczególnych osób, kierowanie grupami pracowników, którzy funkcjonują w niestandardowych systemach czasu pracy czy systemach indywidualnych.

Może być potrzebne również przeszkolenie pracowników, szczególnie jeśli sami mają organizować czy rejestrować swój czas pracy, zwłaszcza w przypadku wykonywania wielu różnorodnych zadań, stosowania czasu zadaniowego czy równoważnych norm czasu pracy.

## 7. Wdrażanie rozwiązań

Zazwyczaj pożądanym jest wprowadzanie nowych rozwiązań dopiero po ich wypróbowaniu, kiedy zarówno pracodawca, jak i pracownicy czy ich przedstawiciele mogą ocenić nowy system i zaproponować możliwe usprawnienia.

Stopniowe wprowadzanie nowych rozwiązań kolejno w poszczególnych wydziałach może również umożliwić identyfikację i rozwiązanie problemów, zanim wystąpią one w skali całego zakładu, destabilizując jego funkcjonowanie<sup>9</sup>.

## Bibliografia

- Beyer H.T., *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements* [w:] K.F. Ackermann, M. Hofmann, *Innovationes Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York 1990.
- Hassig K., *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz” 1994, nr 4.
- Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1994.
- Maige Ch., Muller J.L., *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Kraków—Kluczbork 1997.
- Patten T.H., *Organizational Development through Teambuilding*, John Wiley and Sons, New York 1981.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków—Kluczbork 1996.

---

<sup>9</sup> L. Machol-Zajda, *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1994, s. 26.