Marcin Gołembski
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

NIEJEDNOZNACZNOŚĆ W DEFINIOWANIU ZARZĄDZANIA CZASEM PRACY

Uwagi wprowadzające

Kategoria czasu należy do najbardziej podstawowych kategorii, za pomocą których ludzie postrzegają rzeczywistość[1]. Czas ma niezwykłe właściwości: jest dobrem rzadkim, nie można go sprzedać, zaoszczędzić ani zmagazynować, nie daje się pomnożyć, stale i nieubłagalnie biegnie naprzód – upływa[2]. Potrzeba organizacji życia zbiorowego sprawiła, iż przez lata wyodrębniło się kilka kategorii czasu, wśród których ważną rolę odgrywają czas ekonomiczny i czas pracy, który jest tematem przewodnim niniejszego opracowania. Czas pracy jest kategorią, do której w życiu codziennym przykłada się szczególną wagę. Dotyczy bowiem jednej z najważniejszych dziedzin aktywności człowieka, jaką jest dążenie do zapewnienia bytu materialnego. Stąd też zarówno czas ekonomiczny, jak i czas pracy stanowią dogodne pole do rozważań teoretycznych i działań praktycznych dotyczących możliwości wpływania na rozwiązania z zakresu czasu pracy.

Postępująca globalizacja działalności gospodarczej, międzynarodowa walka konkurencyjna i wpływ nowoczesnych technologii ujawniły potrzebę stosowania rozwiązań ułatwiających szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji bliżej nieznanej przyszłości[3]. Dlatego też współcześnie czas (w tym czas pracy) otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy

---

[1] E. Tarkowska, *Czas w życiu Polaków. Wyniki badań, hipotezy, impresje*, PAN, Warszawa 1992, s. 22.

[2] L.J. Seiwert, *Jak organizować czas*, PWN, Warszawa 1993, s. 7.

[3] B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy – podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 5.

wszystkich sfer firmy[4]. W obcojęzycznej literaturze poświęconej kwestiom zarządzania coraz częściej można napotkać akronimy, np. takie jak: TBM (ang. time based management) czy TC (ang. time compression). Wszystkie dotyczą koncepcji lub technik zarządzania, u których podstaw leży efektywne wykorzystanie czasu, jakim dysponuje przedsiębiorstwo[5]. Również w literaturze polskojęzycznej odnaleźć można wiele pozycji, w których używa się terminów takich jak zarządzanie czasem czy zarządzanie czasem pracy[6]. Zauważyć jednak warto, iż we wspomnianych pozycjach zarządzanie czasem i czasem pracy w większości odnosi się do czasu jednostki, a nie całej organizacji. Natomiast jeżeli kwestie związane z czasem pracy odnoszone są do całego przedsiębiorstwa, to i tak odnotować należy brak odpowiedzi na pytanie, jak należy definiować zarządzanie czasem pracy na poziomie organizacji. Nadto analizując dokładniej główne założenia koncepcji time based management, która większość swoich założeń opiera na czasie, nie sposób doszukać się jasnego określenia ujętego w formie definicji, czym jest zarządzanie czasem.

Dlatego podkreślić należy fakt, iż aby móc traktować zarządzanie czasem jako instrument zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, należy zagadnienia z nim związane traktować holistycznie i odnosić do przedsiębiorstwa jako całości. W związku z tym pojawia się potrzeba zdefiniowania pojęcia zarządzania czasem w organizacji.

Wobec powyższego głównym celem niniejszego opracowania jest dokonanie próby zdefiniowania pojęcia zarządzania czasem i czasem pracy w przedsiębiorstwie. Dodatkowym celem artykułu jest uporządkowanie pojęć związanych z czasem pracy i podzielenie ich na te, które odnoszą się do jednostki, i te, które dotyczą organizacji jako całości. Jednakże zanim to nastąpi, uzasadnione wydaje się dokonanie przeglądu literatury pod kątem uznanych za najważniejsze definicji i poglądów związanych z problematyką czasu pracy.

---

[4] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 73.

[5] A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2002, s. 13.

[6] Zob. m.in. w: L. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków 2000; B. Clegg, *Błyskawiczne zarządzanie czasem*, IFC Press, Kraków 2000; D. Allcock Tyler, *Zarządzanie czasem*, Petit, Warszawa 2004; J. Davidson, *Zarządzanie czasem*, Liber, Warszawa 2002; H. Strzemińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy – doświadczenia krajów europejskich*, IPiSS, Warszawa 2004.

Przegląd wybranych zagadnień związanych z czasem pracy

Żeby móc prowadzić rozważania na temat zarządzania czasem pracy, konieczne jest w pierwszej kolejności zapoznanie się ze sposobami definiowania czasu pracy dotyczącego zarówno pracownika, jak i przedsiębiorstwa.

Czas pracy pojedynczego pracownika można zdefiniować jako czas zużywany przez człowieka w procesie realizacji przydzielonych mu w miejscu pracy zadań lub okres, w którym człowiek wydatkuje swoją siłę roboczą w procesie wytwarzania dóbr i usług[7]. Nieco inaczej czas pracy definiowany jest przez kodeks pracy, który czas pracy określa jako czas, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy[8]. Ważną informacją płynącą z powyższego jest fakt, iż czasem pracy jest nie tylko czas fizycznego, efektywnego wykonywania pracy, ale również czas nieświadczenia pracy. Jest tak, ponieważ pracownik świadczy pracę, jeżeli pozostaje do dyspozycji pracodawcy w czasie pracy i przestrzega porządku pracy. A więc w niektórych sytuacjach (np. spełnienie polecenia o wstrzymaniu się od pracy w czasie przestoju) nie jest konieczne fizyczne wykonywanie pracy dla uznania spełnienia przez pracownika obowiązku świadczenia pracy[9].

Warto w tym miejscu podkreślić, iż dość często używane w literaturze określenie zarządzanie czasem odnosi się właśnie do czasu pracy pojedynczego pracownika[10]. Autorzy książek traktujących o zarządzaniu czasem, nie dając jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, co to jest zarządzanie czasem, podkreślają, że stosowane być powinno przez każdego w odniesieniu do własnego czasu zarówno w pracy, jak i poza nią. D.A. Tyler twierdzi, że zarządzanie czasem opiera się w większym stopniu na efektywności działania niż na wydajności pracy i koncentruje się na zagadnieniach właściwego zarządzania własnym czasem, dzięki któremu łatwiej radzić sobie z wymogami współczesnego świata. Autorka podkreśla również, że opanowanie tej umiejętności jest użyteczne niezależnie od tego, jaką pozycję zajmuje się w przedsiębiorstwie[11].

---

[7] Por. *Mała encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1961, s. 113; J. Rosner, *Zagadnienia czasu pracy*, KiW, Warszawa 1962, s. 5; B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy*, s. 9.

[8] T. Fijałkowski, *Kodeks Pracy*, Warszawa 2002, s. 104 (art. 128).

[9] M. Oleksyn, *Czas pracy w praktyce*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 13.

[10] B. Clegg, *Błyskawiczne zarządzanie czasem*; D. Allcock Tyler, *Zarządzanie czasem*; J. Davidson, *Zarządzanie czasem*.

[11] D. Allcock Tyler, *Zarządzanie czasem*, s. 8.

Uznając znaczenie umiejętności zarządzania własnym czasem pracy, należy krytycznie odnieść się do traktowania zarządzania czasem zdefiniowanym w przedstawiony sposób jako jednego z instrumentów kierowania organizacją. Uzasadnić to można brakiem odwołań w omawianych definicjach do przedsiębiorstwa i do efektu, jaki zarządzanie czasem własnym miałoby wywrzeć na funkcjonowanie całej organizacji.

Kontynuując przegląd literatury zajmującej się problematyką czasu pracy, spotkać się można z odróżnianiem pojęcia czasu pracy pracownika od czasu pracy zakładu, w którym jest zatrudniony. Czas pracy zakładu może być rozumiany jako:
- czas działalności zakładu, czyli wytwarzania dóbr lub świadczenia usług,
- czas dostępności zakładu dla zewnętrznych partnerów,
- czas wykorzystania środków zakładu, czyli pracy maszyn i urządzeń oraz ich obsługi i konserwacji[12].

Znamienne jest, iż mimo definiowania w literaturze zakładowego czasu pracy, który obejmuje zagadnienia czasu pracy na poziomie całej organizacji, trzeba odnotować brak jednoznacznej definicji zarządzania czasem pracy w odniesieniu zarówno do pracowników, jak i przedsiębiorstwa.

Z powyższego wynikać może istotny problem natury terminologicznej i poznawczej, zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania. Jak bowiem mówić o zarządzaniu czasem i wskazywać je jako instrument kierowania współczesnym przedsiębiorstwem w sytuacji, w której termin zarządzanie czasem nie jest do końca określony i ujęty w teoretyczne ramy? Stąd też w dalszym toku rozważań prowadzonych w niniejszym opracowaniu podjęta zostanie próba zdefiniowania pojęcia zarządzania czasem w rozumieniu procesów zachodzących w firmie, jak i zarządzania czasem pracy pracowników w odniesieniu do efektywności wykorzystania przez nich czasu pracy. Obie te definicje składać się będą na ogólne pojęcie zarządzania czasem we współczesnym przedsiębiorstwie.

Zarządzanie czasem jako instrument zarządzania – próba zdefiniowania pojęć

Przy próbach zdefiniowania omawianych w artykule pojęć należy wyjść od przyjęcia głównych założeń służących rozgraniczeniu terminów: zarządzanie czasem zakładowym i zarządzanie czasem pracowników.

---

[12] B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy*, s. 18.

Zarządzanie zakładowym czasem pracy uznać należy za zagadnienie pojęciowo szersze, ze względu na obejmowanie przez nie wszystkich procesów rozpatrywanych pod kątem czasu, zachodzących w przedsiębiorstwie, w tym kwestii związanych z wykorzystaniem czasu pracy pracowników. Mając na uwadze przyjęte założenie, przyjąć można następującą definicję zarządzania zakładowym czasem pracy:

Zarządzanie zakładowym czasem pracy to zespół działań mających na celu, na podstawie analizy czasu trwania procesów w organizacji, regulowanie zakładowego czasu pracy w sposób dążący do optymalizacji czasu przebiegu procesów w organizacji.

Jak już wspomniano, węższym pojęciowo zagadnieniem jest zarządzanie czasem pracy pracowników, zawierające się niejako w zarządzaniu zakładowym czasem pracy. Ze względu jednak na aparat narzędziowy służący zarządzaniu czasem pracy pracowników, konieczne wydaje się przedstawienie osobnej definicji tego pojęcia, która brzmi następująco:

Zarządzanie czasem pracy pracowników rozumieć należy jako ciągły proces, polegający na diagnozowaniu wykorzystania czasu pracy, identyfikowaniu czynników wpływających na to wykorzystanie, a następnie projektowaniu systemów czasu pracy i systemów kontroli tak, aby optymalizować efektywność wykorzystania czasu pracy na poszczególnych stanowiskach w ramach danej struktury organizacyjnej.

Poprzez określenia użyte w definicjach, takie jak zespół działań czy ciągły proces, rozumieć należy czynności, które należy wykonać, aby móc zarządzanie czasem uznać za skuteczny instrument kierowania. W przypadku zarządzania zakładowym czasem pracy, czasowa analiza przebiegu procesów nie może być prowadzona bez istnienia pewnych standardów i prowadzenia pomiarów. Pomiary powinny dotyczyć:

- czasu trwania cyklu lub procesu,
- punktualności,
- czasu potrzebnego na dostosowanie się do procesu (procesów),
- czasu potrzebnego na opracowanie nowych produktów lub procesów[13].

Natomiast na ciągły proces, jakim jest zarządzanie czasem pracy pracowników, składać się powinny takie czynności, jak:

- kompleksowa diagnoza wykorzystania czasu pracy, przeprowadzana na podstawie analizy odpowiednich wskaźników mierzących wykorzystanie czasu pracy, uwzględniających podział na efektywnie przepracowany czas nominalny, przepracowany w godzinach normalnych, nadliczbo-

[13] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje*, s. 79.

wych, czas nieprzepracowany (z powodu choroby, z powodu braku dyscypliny pracy, braku właściwej kooperacji pracy) itd.[14];
- identyfikacja i analiza czynników wpływających na wykorzystanie czasu pracy w przedsiębiorstwie, która pozwoli na określenie potrzeb w odniesieniu do zmian w organizacji czasu pracy pracowników[15];
- na podstawie analizy czynników wpływających na wykorzystanie czasu pracy, wdrożenie najbardziej odpowiedniego systemu czasu pracy(równoważny system czasu pracy, zadaniowy czas pracy, przerywany czas pracy itd.), co pozwoli optymalizować wykorzystanie czasu pracy[16];
- kontrola efektów wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy i w razie konieczności weryfikacja przyjętych założeń.

Zarządzanie czasem zakładowym i zarządzanie czasem pracy pracowników stanowią podstawę do określenia, czym ogólnie jest zarządzanie czasem w przedsiębiorstwie. Proces ten przedstawić można w formie zamieszczonego poniżej schematu.

Na podstawie toczonych w tekście krytycznych rozważań na temat zarządzania czasem, czego wynikiem było zaproponowanie definicji zarządzania zakładowym czasem pracy i zarządzania czasem pracy pracowników, odpowiednim zwieńczeniem wydaje się zaproponowanie ogólnej definicji zarządzania czasem w przedsiębiorstwie. Stanowi ona logiczne połączenie dwóch zamieszczonych powyżej definicji i brzmieć może następująco:

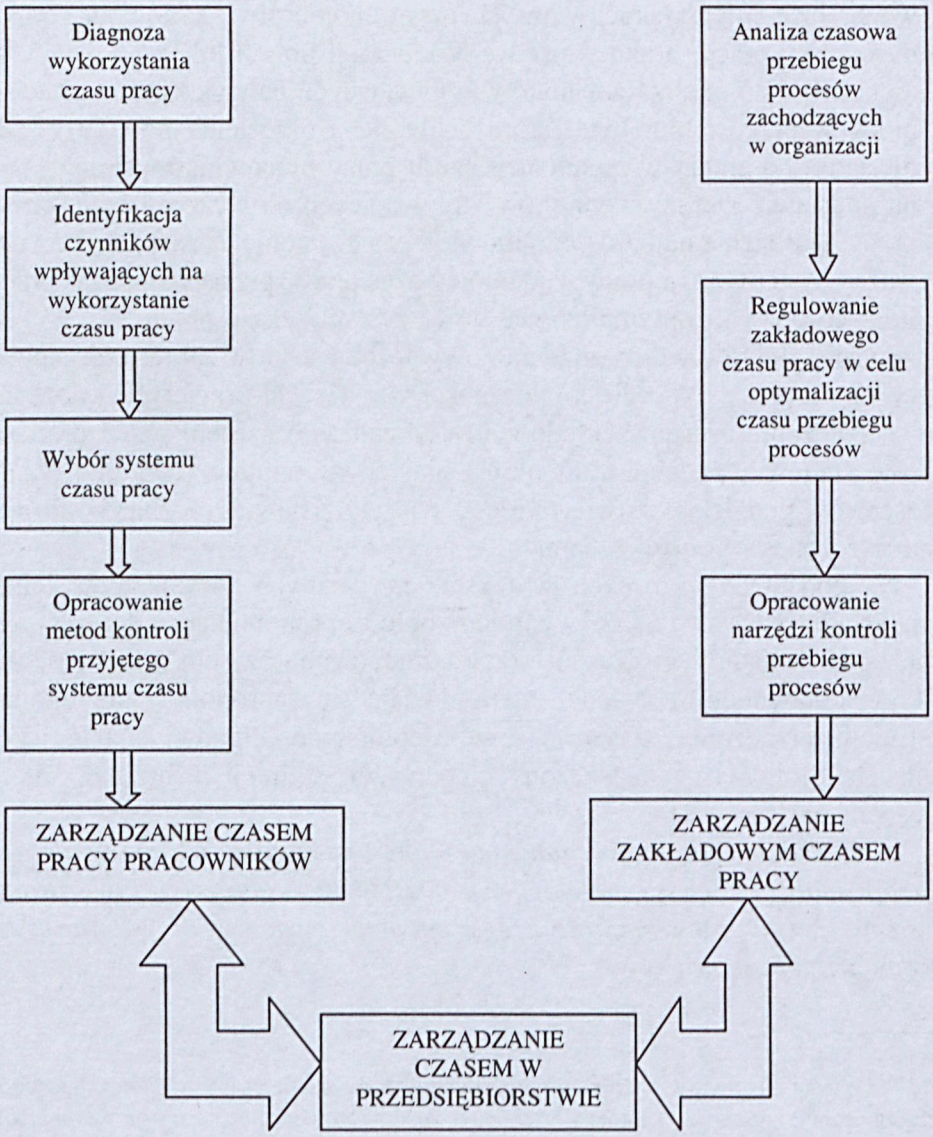
Zarządzanie czasem w organizacji polega na działaniach zmierzających do optymalizacji czasu przebiegu procesów w organizacji i wdrażaniu systemu czasu pracy pozwalającego optymalizować wykorzystanie czasu pracy przez pracowników.

---

[14] Więcej na temat wskaźników mierzących wykorzystanie czasu pracy oraz sposobów ich obliczania, zob. w: K. Zimniewicz, *Efektywność wykorzystania czasu pracy robotników grupy przemysłowej w latach 1955–1971*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1975, s. 16–20; L. Kozioł, *Zarządzanie czasem*, s. 43–73, B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy*, s. 13–16.

[15] Czynniki mogące mieć wpływ na wykorzystanie czasu pracy identyfikować można na podstawie przyjęcia odpowiednich kryteriów i założeń. Czynniki te podzielić można na egzogeniczne i endogeniczne, ilościowe i jakościowe, sprawcze i uwarunkowanie itd. Determinanty wykorzystania czasu pracy są głównym tematem badań autora, jednakże ramy objętościowe niniejszego opracowania wykluczają możliwość szczegółowego ich zaprezentowania.

[16] Szczegółowe informacje na temat rodzajów systemów czasu pracy w: M. Oleksyn, *Czas pracy w praktyce*, s. 44–79.



Proces zarządzania czasem w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zagadnienia związane z czasem pracy nabierają w ostatnich latach szczególnego znaczenia w procesie kierowania organizacją. Właśnie dlatego, w celu uniknięcia chaosu pojęciowego, należy zwracać szczególną uwagę na problemy terminologiczne, które pojawiają się wraz ze wzrostem popularności jakieś tematyki zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania. Mając powyższe na uwadze, celem niniejszego opracowania była próba uporządkowania terminologii związanej z czasem pracy za pomocą definicji skupiających w sobie poruszane w literaturze zagadnienia. Po wtóre, artykuł ten miał na celu zwrócenie uwagi na brak definicji wyjaśniających pojęcie zarządzania czasem, przez co krytycznie należy odnieść się również do traktowania zarządzania czasem jako instrumentu kierowania organizacją. Jest tak, ponieważ każde zagadnienie w teorii organizacji i zarządzania powinno w pierwszej kolejności zostać ujęte w odpowiednie ramy pojęciowe, w celu prowadzenia nad nim dalszych rozważań na gruncie teorii i praktyki. Konkludując prowadzone rozważania, podkreślić należy potrzebę dalszych badań nad problematyką czasu pracy pod kątem jego przydatności jako jednego z instrumentów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.