BEATA SKOWRON-MIELNIK

ZARZĄDZANIE CZASEM PRACY W ŚWIETLE LITERATURY NIEMIECKIEJ

Wprowadzenie

W ostatnich latach można zaobserwować proces zmian dokonujących się w procesie zarządzania, przy czym zmiany te dotyczą głównie jego zakresu przedmiotowego. Zarządzać można gospodarką narodową, ochroną środowiska, służbą zdrowia, kulturą, przedsiębiorstwem, a w jego ramach produkcją, kadrami i wieloma innymi wąskimi gałęziami działalności przedsiębiorstwa. W związku ze wzrastającą liczbą dziedzin, do których można odnieść termin „zarządzanie", pojawił się nowy przedmiot zarządzania: czas pracy, oraz nowa dziedzina: zarządzanie czasem pracy. Powstają zatem pytania: czym zajmuje się ta nowa dziedzina, jakie ma znaczenie dla przedsiębiorstwa, co spowodowało jej powstanie i jakie są perspektywy jej rozwoju?

1. Zarządzanie czasem pracy jako element zarządzania kadrami

Gospodarowanie kadrami realizowało dawniej ściśle administracyjne zadania, jak np. obliczanie wynagrodzeń, zatrudnianie pracowników, jednak jego znaczenie w ciągu ostatnich lat znacznie wzrosło i w związku z tym zmienia się również jego rola. Personel, zasoby ludzkie, a zwłaszcza wysokowykwalifikowane specjalistyczne kadry stały się dla przedsiębiorstw zasobem niezwykle cennym, o który trzeba szczególnie dbać, gdyż nie są to maszyny czy surowce,

które można kupić, ale ludzie mający różnorodne potrzeby i reagujący na różne bodźce, a jednocześnie będący siłą napędową całego przedsiębiorstwa. W związku z tym zaczęły coraz liczniej powstawać działy personalne, do których należą nie tylko zadania typowo administracyjne, ale także pozyskiwanie, zdobywanie pracowników, opieka, ocena, dbanie o rozwój i planowanie personelu, a także kształtowanie pracy[1].

W wielu przedsiębiorstwach, przede wszystkim w dużych, tworzone są stanowiska dyrektora do spraw personalnych, który jest członkiem zarządu odpowiedzialnym za kadry. W ten sposób polityka personalna staje się równorzędną z innymi dziedzinami zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to zresztą naturalne, ponieważ przedmiotem zarządzania kadrami są ludzie pracujący na wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i niemożliwe jest odizolowanie gospodarki kadrami od innych funkcji przedsiębiorstwa, np. od produkcyjnej czy handlowej. Należy raczej mówić o wzajemnych stosunkach i zależnościach między gospodarką kadrami a pozostałymi funkcjonalnymi obszarami przedsiębiorstwa[2].

Kształtowanie pracy to jedno z zadań zarządzania kadrami. Składają się na nie trzy aspekty: – rzeczowy, jakim jest określenie zadań do wykonania, – przestrzenny, oznaczający organizowanie miejsca pracy, oraz czasowy, czyli kształtowanie czasu pracy niezbędnego do zrealizowania określonego rodzaju pracy[3]. Kształtowanie czasu pracy jest zatem jednym z zadań zarządzania kadrami. W przypadku tradycyjnego, sztywnego uregulownia czasu pracy, który wyznacza wszystkim pracownikom taki sam czas pracy, aspekt czasowy kształtowania pracy odgrywa podrzędną rolę. Wymiar dziennego lub tygodniowego czasu pracy jest jednorazowo określany i staje się parametrem dla planowania działalności pozostałych działów przedsiębiorstwa. Jedynymi elementami, które mogą ulegać zmianom, są przerwy w pracy i różnego rodzaju urlopy, ale i tutaj obowiązują pewne reguły wynikające z prawa pracy, umów zbiorowych i innych porozumień między pracownikami i pracodawcami. Skoro w tradycyjnym systemie uregulowań czas pracy jest rzeczą względnie stałą, to trudno mówić o zarządzaniu nim, dlatego dopóki w przedsiębiorstwach funkcjonowały tradycyjne, sztywne systemy czasu pracy, dopóty nie istniało pojęcie zarządzania czasem pracy. Zmiana nastąpiła, gdy pojawiły się rozmaite formy elastycznej organizacji czasu pracy. Czas pracy stał się wielkością zmienną, płynną, którą można ukształtować zgodnie z preferencjami pracowników. Wtedy również okazało się, że w przedsiębiorstwach stosujących elastyczną organizację czasu pracy konieczne jest bardzo dokładne planowanie

---

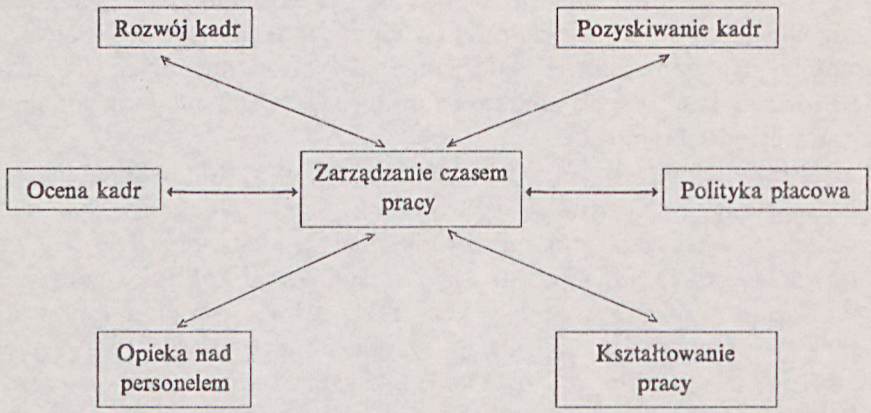
[1] W. W. Staehle, Management, München 1989, s. 719.

[2] U. Spie, Personalwesen als Managementaufgabe, Stuttgart 1983, s. 40.

[3] U. Schmied, Alternativen der Arbeitszeitgestaltung und ihre Bewertung, Wiesbaden 1982, s. 3.

i koordynowanie tych różnych form czasu pracy[4], aby nie dochodziło do niesprawności w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. Spowodowało to wzrost znaczenia kształtowania czasu pracy, które przestało być traktowane jedynie jako cząstkowe zadanie w ramach kształtowania pracy i stało się ważnym obszarem zarządzania kadrami. Niemały wpływ miało i ma nadal coraz większe zainteresowanie kategorią czasu we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, a w tym również czasem pracy i jego możliwie najlepszym wykorzystaniem. W ten sposób czas pracy stał się czymś, co można i należy planować, organizować i kontrolować, a więc stał się przedmiotem zarządzania.

Zarządzanie czasem pracy jest zatem dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi i pozostaje w ścisłym związku z jego pozostałymi obszarami.



Przede wszystkim łączy się ono z kształtowaniem pracy, któremu po wyłączeniu aspektu czasowego, pozostaje jeszcze aspekt rzeczowy i przestrzenny. Wprowadzenie elastycznych form czasu pracy oddziałuje głównie na aspekt rzeczowy, ponieważ wymagają one często dokonania zmian lub określenia na nowo zadań do wykonania. Tak jest na przykład w przypadku zmiany pracy w pełnym wymiarze czasu pracy na pracę w niepełnym wymiarze lub na system pracy dzielonej, co powoduje podzielenie zadań między większą liczbę osób i inne ich rozłożenie w czasie.

Współzależność istnieje także między zarządzaniem czasem pracy a rozwojem personelu, którego zadaniem jest kształcenie i dokształcanie pracowników, planowanie awansów. Działania te są traktowane jako sposoby wewnętrznego pokrywania potrzeb kadrowych[5]. Natomiast sukces uelastycznienia

[4] Formą elastycznej organizacji czasu pracy są: ruchomy czas pracy, systemy pracy dzielonej, system elastycznej granicy wieku emerytalnego i inne. Zob. **H. Glaubrecht, D. Wagner, E. Zander,** Arbeitszeit im Wandel, Freiburg 1988; **H. E. Mexiner,** Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit, Regensburg 1990; Flexible Arbetszeit, pod red. **H. Frey,** München 1985.

[5] **R. Marr,** Arbeitszeitmanagement, Berlin 1987, s. 27.

czasu pracy jako innowacji w zakresie gospodarowania kadrami zależy między innymi od kwalifikacji pracowników, którzy mają pracować w elastycznych systemach czasu pracy. Pracownicy ci powinni mieć przede wszystkim takie cechy, jak umiejętność porozumiewania się z innymi, gotowość do współpracy i koordynacji realizowanych zadań[6]. Takie właściwości pracowników powinny być kształtowane w ramach rozwoju personelu już przed wprowadzeniem określonego modelu czasu pracy, ponieważ ułatwia to jego wdrożenie i zwiększa akceptację innowacji przez pracowników. Poza tym elastyczne systemy czasu pracy często wiążą się ze wspomnianą już zmianą zadań, a to oznacza również zmianę wymaganych kwalifikacji. Na przykład w przypadku zastosowania ruchomego czasu pracy rezygnuje się z obecności wszystkich pracowników w tym samym czasie w pracy, aby więc nie doszło do zakłóceń w przebiegu mocno zazębiających się procesów produkcyjnych, konieczne jest ustalenie pewnych reguł wzajemnego zastępstwa w przypadku nieobecności pracownika związanej z przyjętym przez niego systemem czasu pracy. Prowadzi to do rozszerzenia zadań poszczególnych pracowników i wzrostu wymagań w stosunku do nich.

Kolejnym zadaniem zarządzania personelem jest pozyskiwanie lub inaczej rekrutacja pracowników. Można tutaj wyróżnić rekrutację zewnętrzną pracowników, odbywającą się na rynku pracy, a więc poza przedsiębiorstwem i polegającą na zatrudnianiu nowych pracowników lub tzw. leasingu personalnym oraz rekrutację wewnętrzną polegającą na przesunięciach pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa lub zwiększaniu ilości pracy wykonywanej przez jedną osobę[7]. Sukces w pozyskiwaniu kadr na rynku zewnętrznym zależy obok czynników typowo ekonomicznych, jak np. wysokość oferowanego wynagrodzenia, także od atrakcyjności miejsca pracy, a więc także od warunków czasowych. Miejsca pracy z możliwością elastycznego kształtowania czasu pracy cieszą się znacznie większym zainteresowaniem niż miejsca pracy z tradycyjnie uregulowanym czasem pracy, dlatego elastyczne kształtowanie czasu pracy zwiększa atrakcyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy. Wewnętrzne pokrywanie potrzeb kadrowych może polegać na zwiększeniu wymiaru pracy przypadającego na osobę, jednak powinno to występować rzadko i w krótkich okresach, ponieważ wiąże się to z wyższymi kosztami pracy (godziny nadliczbowe) i większym obciążeniem fizycznym i psychicznym pracowników. W sytuacji gdy braki kadrowe dotyczą dłuższych okresów, na przykład mają charakter sezonowy, można je zlikwidować w ramach elastycznych uregulowań czasu pracy przez tzw. roczne umowy o pracę[8]. Innym instrumentem w pokrywaniu potrzeb kad-

---

[6] Ibidem, s. 263.

[7] R. Marr, M. Stitzel, Personalwirtschaft – ein Konfliktorientierter Ansatz, München 1979, s. 306.

[8] Zob.: H. Glaubrecht, D. Wagner, E. Zander, Arbeitszeit im Wandel – Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, Freiburg 1985, s. 194; R. Marr, Arbeitszeitmanagement, s. 250.

rowych są przesunięcia pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, które znacznie łatwiej przeprowadzać, jeśli w przedsiębiorstwie funkcjonują elastyczne systemy czasu pracy. Pracownicy są wtedy przyzwyczajeni do zmian i nowych zadań. Widoczny jest tutaj również związek z rozwojem personalnym mającym zapewnić przekwalifikowanie pracowników.

Obszarem zarządzania kadrami związanym z zarządzaniem czasem pracy jest kształtowanie polityki płacowej, która określa formy wynagradzania za pracę, maksymalną i przeciętną płacę dla danego przedsiębiorstwa, zasady wynagradzania za pracę dodatkową oraz sposób naliczania i wypłaty wynagrodzeń[9]. Elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy można połączyć właściwie z każdą formą wynagradzania, ale takie połączenia mogą mieć różne konsekwencje dla pracowników. Przy zastosowaniu czasowej formy wynagrodzenia i takich uregulowań czasu pracy, które charakteryzują się niższym od przyjętego wymiarem czasu pracy dochodzi do zmniejszenia dochodów, proporcjonalnie do obniżki wolumenu czasu pracy. Z kolei wynagrodzenie akordowe związane jest bezpośrednio z wynikami pracy, a nie z jej wymiarem czasowym, ale skrócenie czasu pracy (np. praca w niepełnym wymiarze czasu) może pośrednio wpływać na zmniejszenie wynagrodzenia. W krótszym czasie nie wykona się bowiem takiej ilości pracy, jaka jest przewidziana dla pełnego wymiaru, jednak wydajność pracy jest wyższa w krótszym czasie, ponieważ nie pojawiają się objawy zmęczenia obniżające wydajność, dzięki czemu można uniknąć obniżenia zarobków. W każdym razie nie jest ono proporcjonalne do skrócenia czasu pracy.

Funkcjonująca w ramach zarządzania kadrami opieka nad personelem, obejmująca różnego rodzaju działania związane z zatrzymaniem pracowników w przedsiębiorstwie, wiąże się z zarządzaniem czasem pracy o tyle, o ile konieczne jest informowanie pracowników o uregulowaniach czasu pracy i uzyskanie akceptacji dla wybranych modeli elastycznego kształtowania czasu pracy. W takich przypadkach mogą się ujawnić preferencje pracowników odnośnie do proponowanych rozwiązań, dzięki czemu możliwe jest usunięcie rozbieżności między interesami pracowników i pracodawców.

Ostatnim polem badawczym zarządzania kadrami jest ocena kadr, która stwarza podstawy do ustalenia wynagrodzeń i dostarcza informacji dla rozwoju personelu oraz wewnętrznej rekrutacji kadr[10]. Baza informacyjna o stanie personelu umożliwia regulowanie rozwojem personelu tak, aby nabył on umiejętności i kwalifikacje niezbędne dla skutecznego wykorzystania elastycznych systemów czasu pracy. Również przy przesunięciach pracowników na stanowiskach, co jest często związane z systemem pracy dzielonej lub pracą w niepełnym wymiarze czasu pracy, wykorzystywane są informacje uzyskane w ramach oceny kadr.

---

[9] U. Spie, Personalwesen, s. 270.

[10] Ibidem, s. 150.

2. Istota i zadania zarządzania czasem pracy

Pochodzące z terminologii amerykańskiej pojęcie „management" oznacza właściwie ogół osób zajmujących się działalnością zarządczą i dzieli się na trzy hierarchicznie uporządkowane grupy: „top-management" – naczelne kierownictwo, „middle-management" – kierownictwo średniego szczebla i „lower-management" – pracownicy nadzoru[11]. Zadaniem zarządzania na wszystkich jego poziomach jest osiągnięcie wyznaczonego celu przedsiębiorstwa przez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie czynników produkcji: pracy ludzkiej, materiałów, środków produkcji[12], przy czym wiodąca rola przypada poziomowi naczelnego kierownictwa. Do jego bowiem zadań należy:

- określenie celów przedsiębiorstwa,
- ustalenie podstaw, zasad polityki przedsiębiorstwa, między innymi polityki kadrowej,
- koordynacja działalności w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa,
- reprezentowanie interesów przedsiębiorstwa na zewnątrz[13].

W związku z tym decyzje podjęte na szczeblu najwyższym warunkują zadania i działania szczebli niższych.

Podobny podział zarządzania zakłada piramidalna budowa organizacji[14]. Zakłada się w niej również trzyczęściowy podział płaszczyzn zarządzania, przy czym kryterium ich wyodrębnienia jest okres, na jaki wyznaczone są zadania na danej płaszczyźnie. Szczyt piramidy tworzy zarządzanie strategiczne, którego zadaniem jest określenie długookresowych celów przedsiębiorstwa. Drugą płaszczyznę piramidy tworzy zarządzanie taktyczne, służące przemianie celów przedsiębiorstwa w funkcjonalne i operacyjne cele cząstkowe i w ten sposób wyznacza średniookresowe zadania zarządzania.

Zarządzaniu taktycznemu podporządkowana jest płaszczyzna zarządzania operacyjnego, służącego urzeczywistnieniu celów cząstkowych i charakteryzującego się krótkookresowym horyzontem planowania.

Jeżeli z tak przedstawionego pojęcia zarządzania wyprowadzi się pojęcie zarządzania czasem pracy, to otrzyma się dziedzinę zajmującą się planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem okresu użytkowania, wykorzystania szczególnego czynnika produkcji, jakim jest ludzka praca. Na zarządzanie czasem pracy składają się zatem wszelkie czynności zarządcze związane z realizacją systemów czasu pracy w przedsiębiorstwie. Głównym zadaniem zarządzania

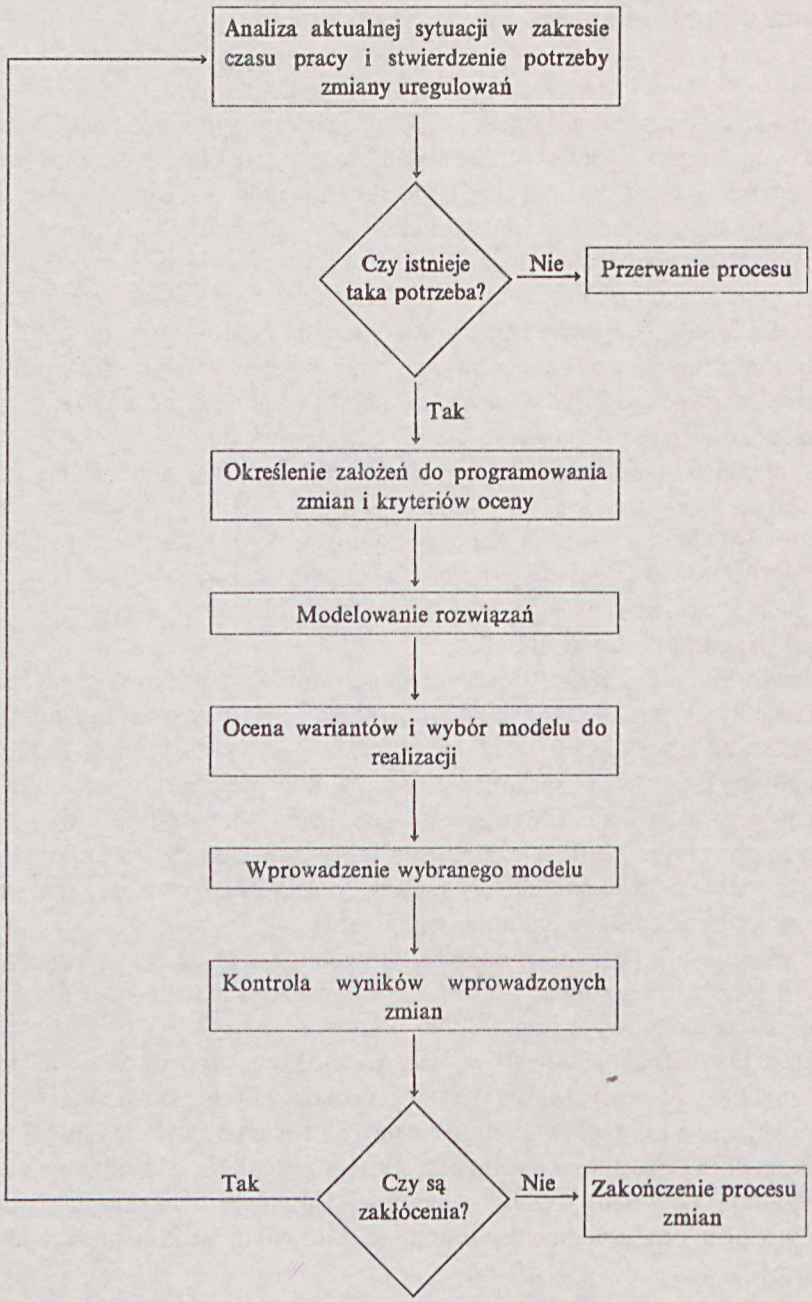
---

[11] **W. Korndörfer,** Unternehmensführungslehre, Wiesbaden 1988, s. 22.

[12] **E. Gutenberg,** Grundlagen der Betriebswirtschaftlslehre, Berlin-Heidelberg-New York 1983, s. 8.

[13] **W. Korndörfer,** Unternehmensführungslehre, s. 20.

[14] **D. S. Koreimann,** Management, München 1986, s. 73 - 74.



Algorytm procesu projektowania i wdrażania systemu czasu pracy

Źródło: opracowano na podstawie: **R. Marr**, Arbeitszeitmanagement, s. 347; **K. F. Ackermann, M. Hofmann**, Systematische Arbeitszeitgestaltung, Köln 1988, s. 16

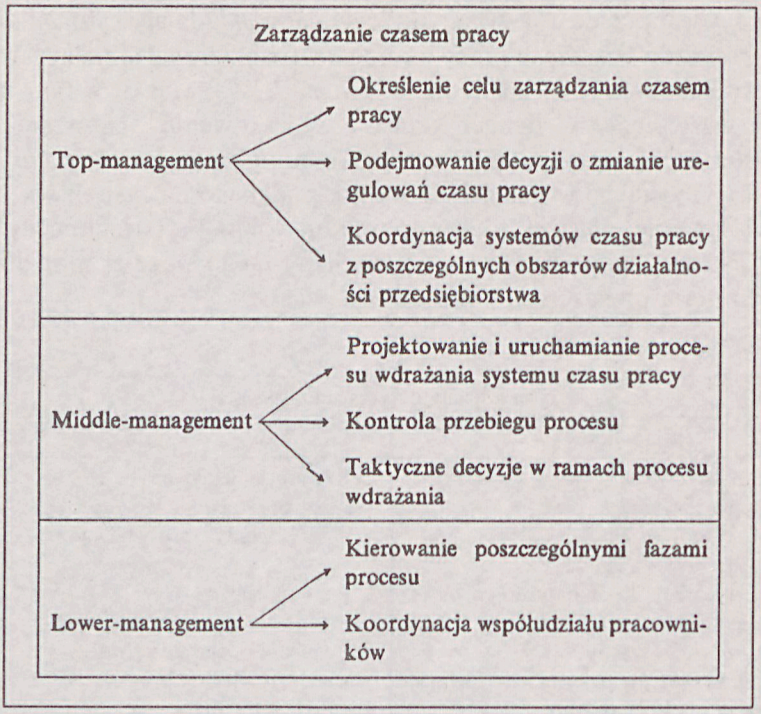
czasem pracy jest przede wszystkim aktywne i odpowiadające sytuacji przedsiębiorstwa kształtowanie czasu pracy według kryteriów uwzględniających zarówno interesy pracowników, jak i pracodawców[15]. W związku z tym wszelkie czynności występujące w ramach procesu projektowania i wdrażania określonego systemu czasu pracy stanowią zadania zarządzania czasem pracy. Proces ten można przedstawić w postaci algorytmu podanego na rysunku (s. 46).

Szczególną rolę odgrywa tutaj odpowiedni dobór kryteriów oceny modeli czasu pracy, decydujących o wyborze realizowanego później modelu. Przykładowe kryteria przedstawia poniższe zestawienie[16].

Kryteria oceny dotyczące czasu pracy	
ekonomiczne	socjalne
1. Kryteria kosztowe – koszty bezpośrednie • koszty wdrożenia • koszty przeszkoleń • koszty pracy dla dodatkowego personelu – koszty pośrednie • zmiany kosztów związanych z nieobecnością i fluktuacją kadr 2. Kryteria produkcyjne – zmiana jakości wyrobów – okres wykorzystania maszyn i urządzeń 3. Kryteria integracyjne – trwanie i utrudnienia procesu planowania i kontroli – liczba i intensywność konfliktów między pracownikami 4. Kryteria elastyczności – czas reakcji na zapytania i życzenia klientów	1. Kryteria obiektywne – zmiana dochodów – zwiększenie czasu wolnego 2. Kryteria subiektywne – zadowolenie z systemu czasu pracy – zmiana obciążenia stresem

Zadaniem zarządzania czasem 0racy jest również koordynacja systemów czasu pracy występujących w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, mająca na celu utworzenie zdolnego do funkcjonowania i obejmującego całe przedsiębiorstwo systemu czasu pracy. Im więcej funkcjonuje w przedsiębiorstwie różnorodnych form elastycznej organizacji czasu pracy, tym

[15] R. Marr, Arbeitszeitmanagement, s. 16.
[16] Ibidem, s. 349.



trudniej połączyć je w zharmonizowany system i tym większą rolę odgrywa tutaj zarządzanie czasem pracy. Do jego zadań należy też organizacja współudziału pracowników w poszczególnych fazach procesu implementacji, ponieważ są to osoby najbardziej zainteresowane uregulowaniami czasu pracy.

Zadania zarządzania czasem pracy można przyporządkować trzem hierarchicznym poziomom zarządzania. Do najwyższego poziomu (top-management, zarządzanie strategiczne) należy określenie celu, którym w przypadku zarządzania czasem pracy jest stworzenie systemu czasu pracy odpowiadającego interesom przedsiębiorstwa i pracowników oraz koordynacja systemów czasu pracy funkcjonujących w przedsiębiorstwie. W ramach średniego poziomu zarządzania (middle-management, zarządzanie taktyczne) zadaniem zarządzania czasem pracy jest przekształcenie wyznaczonego celu w program kształtowania konkretnych modeli czasu pracy[17]. Polega to na rozwijaniu i inicjowaniu procesu wdrażania określonych uregulowań czasu pracy, a także kontrolowaniu przebiegu poszczególnych faz procesu. Elementem tej kontroli jest również interpretacja wyników, ponieważ po zakończeniu każdej fazy należy podjąć decyzję dotyczącą dalszego sposobu postępowania. Może to być na przykład decyzja o przerwaniu albo kontynuowaniu procesu wdrażania czy też decyzja odnośnie do wyboru i oceny możliwych do zastosowania modeli czasu pracy.

---

[17] **W. H. Staehle**, Management, s. 83.

Do zadań zarządzania czasem pracy na najniższym poziomie zarządzania (lover-management, zarządzanie operacyjne) należy kierowanie realizacją każdej fazy procesu implementacji i organizowanie współudziału pracowników w tym procesie.

3. Perspektywy rozwoju uregulowań czasu pracy i zarządzania czasem pracy

Na podstawie aktualnych tendencji przewiduje się, że zarządzanie czasem pracy będzie zorientowane dwukierunkowo: na indywidualizację rozwiązań oraz na grupowe uregulowania czasu pracy.

Tradycyjny system uregulowania czasu pracy, który ukształtował się w trakcie procesu industrializacji i został przyjęty jako powszechnie obowiązująca norma, oznacza jednolity czas pracy wszystkich pracowników. Wprowadzenie i wykorzystanie elastycznych modeli czasu pracy wiąże się natomiast ze wzrastającą indywidualizacją w zakresie uregulowania czasu pracy[18] Pełna indywidualizacja byłaby osiągnięta wtedy, gdy dla każdego pracownika określone byłyby, zgodnie z jego potrzebami i ewentualnymi preferencjami przedsiębiorstwa, zasady kształtowania czasu pracy. Uregulowania czasu pracy nie byłyby wówczas przedmiotem negocjacji w ramach umów zbiorowych, lecz zależałyby wyłącznie od danego pracownika. Również związki zawodowe, jako organizacje walczące o prawa pracownicze, nie miałyby na to wpływu, a sytuacja taka byłaby na pewno niekorzystna dla pracowników o małej sile przebicia, nie potrafiących walczyć samodzielnie o swoje interesy.

Indywidualizacja uregulowań czasu pracy jest możliwa tylko w pewnych warunkach, których istnienie zależy w znacznym stopniu od branży i wielkości przedsiębiorstwa. Lepsze warunki dla indywidualnych rozwiązań są w administracji oraz w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych, aniżeli w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W działach produkcyjnych przedsiębiorstw nie można wprowadzić tego rodzaju innowacji, ponieważ zachodzące tam procesy produkcyjne są ze sobą mocno powiązane czasowo i treściowo i nie można zakłócać ich przebiegu przez wprowadzenie rozwiązań czasowych mogących powodować zbędne przerwy w pracy, przestoje bądź nakładanie się pracy. Natomiast w przedsiębiorstwach handlowych, usługowych i administracji można zastosować praktycznie każdą formę elastycznej organizacji czasu pracy. Indywidualizacja czasu pracy prowadzi tu wprawdzie do wzrostu nakładów związanych z zarządzaniem czasem pracy, głównie z koordynacją różnorodnych

[18] R. Marr, Arbeitszeitmanagement, s. 35.

rozwiązań, ale w tych przedsiębiorstwach można uniknąć zakłóceń w przebiegu pracy bądź łatwo i szybko je usunąć.

Dużą rolę w skutecznej realizacji indywidualnych uregulowań czasu pracy odgrywa również wielkość przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach zatrudniających małą liczbę pracowników łatwiej znaleźć odpowiednie rozwiązanie dla każdej osoby i wiąże się to z mniejszymi nakładami na ich skoordynowanie. Jednak w małych przedsiębiorstwach istnieje problem polegający na tym, że każdemu miejscu pracy przyporządkowany jest określony, charakterystyczny tylko dla tego miejsca pracy poziom kwalifikacji, co utrudnia ustalenie niezbędnych przy elastycznych rozwiązaniach reguł zastępowania. Na przykład przy ruchomym czasie pracy nie wszyscy pracownicy zjawiają się w pracy o tej samej porze, co może prowadzić do pewnych zakłóceń, ponieważ nikt nie będzie mógł brakującej osoby zastąpić ze względu na własną pracę na innym stanowisku, odmienną, wymagającą innych kwalifikacji. Jedynym rozwiązaniem jest przeszkolenie pracowników tak, aby mogli wykonywać zadania również na innych stanowiskach. Problem ten nie występuje w przedsiębiorstwach dużych, gdzie co najmniej parę osób wykonuje podobną lub tę samą pracę, ale w nich z kolei indywidualne systemy czasu pracy możliwe są tylko w pojedynczych przypadkach, ponieważ przy dużej liczbie zatrudnionych wręcz niemożliwe byłoby zharmonizowanie tych systemów.

Pełna indywidualizacja elastycznych rozwiązań z zakresu czasu pracy wymaga zatem największych nakładów ze strony zarządzania czasem pracy związanych zarówno z kształtowaniem różnych form i ich wdrażaniem, jak i z ich koordynowaniem. Ma ono jednak wiele ograniczeń, dlatego uregulowania czasu pracy wykazują raczej tendencję ku rozwiązaniom grupowym, tzn. dotyczącym na przykład całego działu; przy czym nawet jeśli dla grupy pracowników przyjęta zostanie ta sama forma organizacji czasu pracy, to w jej ramach poszczególni członkowie grupy mają możliwość wprowadzenia drobnych indywidualnych modyfikacji. Jeśli dla grupy osób wprowadzony zostanie na przykład ruchomy czas pracy, to każdy pracownik zobowiązany jest do przestrzegania czasu zasadniczego (stałe godziny pracy), ale czas zmienny dotyczący momentu rozpoczęcia i zakończenia pracy (np. 2 godziny przed czasem zasadniczym i 2 godziny po nim) pozostaje do jego dyspozycji. W ten sposób każdy członek tej grupy może rozpocząć i zakończyć pracę o innej godzinie. Istotne jest jedynie to, żeby wszyscy pracowali w wyznaczonym czasie zasadniczym.

Tego rodzaju grupowe rozwiązania można stosować w wydziałach produkcyjnych. Polega to z reguły na tym, że określa się czas pracy dla wszystkich pracowników danego wydziału na pewien okres, na przykład na 1 lub 3 miesiące, a po upływie tego okresu ustanawia się nową formę czasu pracy, znowu dla całej grupy pracowników. Takie plany czasu pracy uwzględniają przede wszystkim interesy przedsiębiorstwa, aby jednak chociaż w minimalnym

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

stopniu spełnić oczekiwania pracowników i uzyskać ich akceptację, plany te należy opracowywać przy współudziale osób z zainteresowanej grupy. Innym przykładem na grupowe uregulowanie czasu pracy jest tzw. roczna umowa o pracę, dotycząca pracowników zatrudnionych przy pracach o charakterze sezonowym. Dla okresów o szczególnym nasileniu prac ustala się większy wymiar dziennego czasu pracy, aby podołać pracy. Natomiast poza sezonem obowiązuje mniejszy wymiar czasu pracy, zapobiegający bezczynnemu przebywaniu w miejscu pracy.

Zarządzanie czasem pracy uregulowanym dla potrzeb grupy ma w porównaniu z w pełni zindywidualizowanym zarządzaniem czasem pracy tę korzyść, że nakłady ponoszone na koordynację różnych uregulowań wewnątrz przedsiębiorstwa są znacznie mniejsze, ponieważ tych możliwości jest mniej. Z kolei pracownicy zyskują silniejszą pozycję przetargową, ale za to przy rozwiązaniu dotyczącym całej grupy, indywidualne preferencje poszczególnych osób mają niewielkie znaczenie.

Należy przypuszczać, że zarządzanie czasem pracy będzie się rozwijać w obu scharakteryzowanych kierunkach: indywidualizacji i orientacji grupowej. Każda bowiem z nich ma swoje wady i zalety i w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa oraz wymagań pracowników rozwiązania z zakresu jednej bądź drugiej będą dawały lepsze rezultaty. Jednak, ze względu na mniejszy stopień trudności we wprowadzaniu i koordynowaniu, przeważać powinny rozwiązania grupowe.

Uwagi końcowe

Celem artykułu było przedstawienie istoty zarządzania czasem pracy, obszaru zarządzania w przedsiębiorstwie cieszącego się w państwach Europy Zachodniej dużym zainteresowaniem. Jedną z przyczyn tego zainteresowania jest ciągła walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami i przewidywane jej nasilenie w związku z koncepcją pełnego zjednoczenia Europy. Zmusza to przedsiębiorstwa do poszukiwania różnych dróg zwiększania swojej zdolności konkurencyjnej. Jedną z tych dróg jest optymalne wykorzystanie czasu pracy zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i jego poszczególnych pracowników, a to stanowi zadanie zarządzania czasem pracy, który w ten sposób staje się czynnikiem zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.