Marcin Gołembski

ROLA ZARZĄDZANIA CZASEM W OSIĄGANIU EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Uwagi wprowadzające

W obcojęzycznej literaturze poświęconej kwestiom zarządzania coraz częściej można napotkać akronimy, np. takie jak: QR (ang. Quick Response), FRO (ang. Fast Response Organization), TBM (ang. Time Based Management) czy TC (Time Compression). Wszystkie z nich dotyczą koncepcji lub technik zarządzania, u których podstaw znajduje się efektywne wykorzystanie czasu, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. U podstaw zarządzania czasem leży przekonanie, iż czas jest niezwykle istotnym, dotąd niejednokrotnie niedocenianym zasobem, którym dysponuje przedsiębiorstwo[1].

Problemy czasu pracy – zarówno jego aspekty prawne, organizacyjne, ekonomiczne, jak i społeczne – ulegają obecnie zasadniczym przekształceniom w stosunku do tego, czym była istota i treść czasu pracy jeszcze w drugiej połowie ubiegłego stulecia. Ma to związek przede wszystkim z przechodzeniem do gospodarki opartej na wiedzy, w której cenione są inne wartości niż w epoce industrialnej[2]. Odchodzenie w przedsiębiorstwach od zasad fordyzmu – tayloryzmu – spowodowane globalizacją, konkurencją wzrostem postępu technicznego i informatyzacji – wymusza zmiany organizacyjne, które coraz częściej opierane są na zagadnieniach związanych z czasem.

---

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

[2] H. Strzemińska, *Zarządzanie zasobami czasu pracy – doświadczenia krajów europejskich*, IPISS, Warszawa 2004, s. 10.

Mając powyższe na uwadze, stwierdzić należy, że rola odpowiedniego gospodarowania zasobem czasu w przedsiębiorstwie systematycznie rośnie i rozszerza się na niemal wszystkie dziedziny funkcjonowania współczesnych organizacji.

Jednym z najważniejszych zadań jakie stoją przed osobami odpowiedzialnymi za kierowanie organizacją, jest dążenie do osiągnięcia jak najwyższej efektywności. Wobec coraz szybciej zmieniającego się otoczenia oraz nasilającej się konkurencji, zmienia się również optyka postrzegania efektywności i sposobów jej osiągania. Nadto, mając na uwadze wspomniane już rosnące znaczenie czasu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zasadne wydaje się podjęcie rozważań nad powiązaniami pomiędzy zagadnieniami związanymi z czasem a dążeniem organizacji do efektywności ekonomicznej.

Stąd celem niniejszego opracowania jest ukazanie roli jaką odgrywa czas w osiąganiu przez przedsiębiorstwo efektywności. Artykuł stanowić ma przyczynek do dyskusji nad znaczeniem czasu we współczesnych organizacjach, a właściwie nad rozszerzaniem się zasięgu problematyki czasu ze sfery produkcji na wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa.

Wpływ czasu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Metody pomiaru

Ażeby dokonać analizy wpływu czasu na racjonalność i efektywność jednostek gospodarczych, trzeba na początku zdefiniować pojęcie przedsiębiorstwa[3].

Przedsiębiorstwo należy traktować jako zorganizowany przez przedsiębiorcę zespół pracy i środków materialnych, związany z innymi takimi zespołami popytem i kosztami, działający dla zaspokojenia cudzych potrzeb z uwzględnieniem dobrowolnego ryzyka. Charakteryzuje się ono wyodrębnieniem ekonomicznym, prawnym i organizacyjnym, realizuje pluralistyczne cele przedsiębiorstwa (wiązkę celów) za pomocą jednego lub kilku zakładów, opierając się na zasadach gospodarności, przedsiębiorczości, rentowności i rachunku ekonomicznego[4].

[3] Zamieszczona w pracy definicja przedsiębiorstwa została uznana przez autora jako najbardziej pasująca do prowadzonych rozważań. Jednakże w literaturze znaleźć można wiele różnych sposobów definiowania przedsiębiorstwa. Por. z: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985, s. 15; M. Nasiłowski, *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Tex, Warszawa 1992, s. 25; S. Buczyński, B. Miedziński B., *Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1991, s. 137; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 57.

[4] S. Marek, *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 38.

W zależności od punktu widzenia z jakiego spogląda się na przedsiębiorstwo, w literaturze wyróżnia się kilka jego modeli[5]. Jednakże nawiązując do przytoczonej wyżej definicji przedsiębiorstwa oraz mając na uwadze główny cel niniejszego opracowania, jako główny model przedsiębiorstwa uznać należy model ekonomiczny. Jest on często uznawany za podstawowy model przedsiębiorstwa. W tym ujęciu przedsiębiorstwo jest bytem ekonomicznym opisywanym w kategorii efektywności użycia danych zasobów, a więc różnicy pomiędzy nakładami a efektami. Stąd też w rozumieniu ogólnym przedsiębiorstwo jest jednostką przetwarzającą nakłady w wyniki i wytwarzającą dochód (zysk). Pojęciami podstawowymi dla wyróżnienia zmiennych będą: czynniki produkcji, kapitał, przychód, koszt w sensie ekonomicznym, zysk, efektywność i jej miary.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwo jako wyodrębniony pod względem ekonomicznym i prawnym podmiot musi działać zgodnie z pewnymi zasadami, żeby móc osiągnąć przytoczone w definicji cele. Poprzez wspomniane zasady rozumieć należy takie postępowanie, które zapewni prawidłowe funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. J. Lichtarski wyróżnia następujące zasady funkcjonowania przedsiębiorstw[6]:

Zasada przedsiębiorczości, która polega na wykazywaniu przez przedsiębiorstwo cech przedsiębiorczości w postaci oferowania na rynku nowych produktów i usług oraz poszukiwaniu nowych rynków na swoje produkty, wyszukiwaniu nowych potrzeb i możliwości ich zaspokojenia. Dzięki stosowaniu tej zasady przedsiębiorstwo ma możliwość trwałego istnienia na rynku, uzyskiwania przewagi nad konkurentami, a jednocześnie także uzyskiwania dochodu.

Zasada gospodarności (inaczej określana jako zasada racjonalnego gospodarowania) wynika przede wszystkim z ograniczoności środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Zasadę tę przedstawia się w postaci dwóch reguł: maksymalizacji efektów uzyskiwanych z danych środków lub minimalizacji nakładów potrzebnych do osiągnięcia określonych efektów (wyników). Realizacja tej zasady przez przedsiębiorstwo wymaga posługiwania się przez nie rachunkiem ekonomicznym.

Zasada dochodowości (rentowności) oznacza konieczność efektywnego działania, tj. uzyskiwania nadwyżki efektów nad nakładami koniecznymi do ich osiągnięcia. Zasada ta jest uznawana jako cecha działalności gospodarczej (uzy-

[5] Poza omawianym modelem ekonomicznym, wyróżnia się także model finansowy, technologiczny, organizacyjny, prawny, behawioralny, etyczny. Szerzej na temat ujęć i modeli przedsiębiorstwa pisze: T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 21–45; Zob. również: M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 13–30, a także: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 39–50; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, s. 57–63.

[6] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, s. 62–63.

skiwanie korzyści ekonomicznych) i jest też uważana za podstawową przyczynę podejmowania działalności gospodarczej, a więc tworzenia przedsiębiorstw. Ważność tej zasady jest często podkreślana w przedsiębiorstwie przez formułowanie zyskowności (rentowności) jako wyraźnego celu działalności przedsiębiorstwa.

Zagadnienie głównego celu przedsiębiorstwa przedstawił jeden z klasyków nauki o zarządzaniu, K. Adamiecki. Autor ten stwierdza, iż celem przedsiębiorstwa powinno być konsekwentne zmierzanie do największego wyniku użytecznego przy jak najmniejszym nakładzie[7]. Maksymalizacja zysku jest więc kluczowym celem, wpływającym na organizację przedsiębiorstwa (decyzje o wzorcowej ilości produkcji, nakładach kapitałowych i pracy żywej oraz ich wzajemnym powiązaniu). Niezależnie od składu osobowego właścicieli, kierownictwa i pracowników jest on narzucony każdemu przedsiębiorstwu przez ogólne i obiektywne prawa ekonomii i prawa rynkowe[8].

Odnosząc się do powyższego, przyjąć można, że dla przedsiębiorstwa kierującego się zasadą racjonalnego gospodarowania głównym celem działalności będzie efektywność. Przybliżenie zagadnienia efektywności uwidoczni, jaki wpływ wywiera czas na racjonalność i właśnie efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W sposób ogólny efektywność można scharakteryzować jako wynik stosowania wymienionej powyżej zasady racjonalnego gospodarowania, która sprowadza się do dwóch podstawowych zachowań gospodarczych – maksymalizacji efektu przy określonych wcześniej nakładach lub – minimalizacji nakładów przy założonym efekcie. Stąd efektywność wyrażają trzy podstawowe formuły[9]:

– pierwsza – wskaźnik efektywności ogólnej, który jest stosunkiem efektu do poniesionego na jego uzyskanie nakładu:

$$E = E/N$$

gdzie: E – efekty, N – nakłady;

– druga – wskaźnik stopy nadwyżki, który jest stosunkiem różnicy efektu i nakładu do poniesionego nakładu:

$$E = E - N/N$$

[7] K. Adamiecki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, TNOiK – PWE, Warszawa 1985, s. 183.

[8] P. Banaszyk, *Cele przedsiębiorstw w świetle wiedzy współczesnej i w poglądach klasyków*, w: *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, red. P. Banaszyk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 26.

[9] E. Kwartnik, Cz. Paczuła, *Wybrane metody określania efektywności zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego*, JOPMP, Warszawa 1985, s. 10.

– trzecia – wskaźnik poziomu nadwyżki absolutnej, który jest różnicą efektu i nakładu:

$$E = E - N$$

Podsumowując ten wątek, pod pojęciem efektywności ekonomicznej rozumie się sprawność działalności gospodarczej, tj. osiąganie korzyści przy jednoczesnej realizacji zasady racjonalnego gospodarowania. Zgodnie z tą zasadą każdemu działaniu powinno przyświecać dążenie do uzyskania możliwie jak najkorzystniejszej relacji efektu użytecznego do sumy nakładów poniesionych na jego wytworzenie. Jeżeli przyjmie się, że w działalności gospodarczej, polegającej na wytwarzaniu produktów i świadczeniu usług, określony jest cel działalności i że poniesiono nakłady dotyczące środków realizacji zadań, to efektywność tej działalności będzie wyrażona stopniem osiągnięcia celu oraz wzajemnym stosunkiem między rezultatami a nakładami w jakimś czasie[10].

Mając to na uwadze, nasuwa się wniosek odnośnie do roli czasu w efektywności gospodarowania. Otóż wspomnianej roli czasu w zagadnieniu efektywności, doszukać się można na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, biorąc pod uwagę czas w jego wymiarze ogólnym, fizycznym i analizując sposoby mierzenia efektywności, narzuca się spostrzeżenie, że czas sam w sobie stanowi nakład niezbędny w procesie wytwórczym. Po drugie zaś, prowadząc bardziej szczegółowe rozważania, na szczególną uwagę zasługuje znaczenie czasu pracy w pomiarze efektywności samej pracy. Efektywność pracy[11] (*Efp*) będzie to relacja efektów pracy żywej (*Epż*) i pracy uprzedmiotowionej (*Epu*) do nakładów pracy żywej (*Npż*)[12].

$$Efp = \text{m}\, Epż + Epu/Npż$$

Efektywność pracy na szczeblu przedsiębiorstwa określa się za pomocą odpowiednich mierników efektów pracy ujmowanych ogólnie jako iloczyn ilości i jakości pracy oraz mierników nakładów pracy odnoszących się do pracy żywej (np. koszty pracy, czas pracy, pracochłonność, liczba zatrudnionych)[13]. Jak już wspomniano, jedną z podstawowych miar efektywności pracy jest pracochłon-

[10] Tamże, s. 10 i nast.

[11] *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 2003, s. 245.

[12] Nie należy mylić efektywności pracy z efektywnością produkcji, którą można przestawić jako stosunek dóbr i usług materialnych wytworzonych w danym okresie (*Q*) do sumy nakładów pracy żywej (*Npż*) i uprzedmiotowionej (*Npu*).

[13] *Zarządzanie pracą...*, s. 245.

ność rozumiana jako odwrotność wydajności pracy. Zmniejszenie ilości pracy potrzebnej lub zużytej na wytworzenie jednostki produktu, wyrażone w jednostkach pracy, prowadzi do zmniejszenia pracochłonności, czyli do wzrostu wydajności pracy. Czas, a zwłaszcza jego oszczędność w procesie produkcji, jest więc istotnym składnikiem wspomnianych miar efektywności pracy, tj. pracochłonności i wydajności pracy; z drugiej zaś strony miary te wyrażają efektywność wydatkowania i wykorzystania czasu pracy[14].

Współcześnie jednak, w obliczu coraz szybszych zmian w otoczeniu, przy próbach podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa, należy rozpatrywać coraz więcej zmiennych, które wpływać mogą na efektywność. W związku z tym, znaczenie czasu w podnoszeniu efektywności, również się zwiększa, szerzej ujmując zagadnienia wydajności i pracochłonności. Należy więc osiąganie efektywności rozpatrywać przez pryzmat wszystkich płaszczyzn funkcjonowania przedsiębiorstwa. Łączy się to również z bardziej rozbudowanym podejściem do zagadnienia wpływu czasu na osiąganie efektywności.

G.A. Rummler i A.P. Brache proponują holistyczne spojrzenie na efektywność. Bliższe przedstawienie teorii wyróżniającej szereg zmiennych wpływających na efektywność organizacji jest zasadne, gdyż pozwala uwidocznić miejsce i rolę czasu, niemalże na wszystkich etapach osiągania efektywności przez przedsiębiorstwo. Na koncepcję wspomnianych autorów składają się dwa wymiary. Pierwszy wymiar to „poziomy efektywności", do których zaliczają się:

– poziom organizacji,
– poziom procesu,
– poziom stanowiska pracy.

Na drugi wymiar zaś składają się trzy czynniki nazwane „potrzebami efektywności", które wpływają na wyniki na każdym poziomie, a tym samym na wyniki całej organizacji[15]. Potrzeby efektywności wynikają z:

– celów – organizacji, procesu, oraz stanowiska pracy – muszą być one określone za pomocą standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów dotyczących: jakości, ilości, terminu dostarczenia i czasu realizacji oraz kosztu produktu lub usługi;

– sposobu zaprojektowania – struktura organizacyjna, zorganizowanie procesu i stanowiska pracy wymagają niezbędnych elementów skonfigurowanych w sposób, który umożliwi efektywną realizację celów;

– sposobu zarządzania – każdy z trzech poziomów analizy efektywności wymaga odpowiedniego sposobu zarządzania, który pozwala na realizację celów.

[14] L. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków 2000, s. 33.

[15] G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

Gdy nałożone zostaną na siebie obydwa opisane powyżej wymiary, otrzymana zostanie dziewięciopolowa macierz, w której zawarte są kluczowe zmienne wpływające na efektywność organizacji. Zmienne te mogą być wykorzystywane przez menedżerów na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej[16].

		POTRZEBY EFEKTYWNOŚCI		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
POZIOMY EFEKTYWNOŚCI	Poziom organizacji	Cele organizacji	Projektowanie organizacji	Zarządzanie organizacją
	Poziom procesu	Cele procesu	Projektowanie procesu	Zarządzanie procesem
	Poziom stanowiska pracy	Cele stanowiska pracy	Projektowanie stanowiska pracy	Zarządzanie stanowiskiem pracy

Rys. 1. Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji

Źródło: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46

Na potrzeby zarządzania można zmienne na rysunku przedstawić w sposób bardziej rozbudowany, dzięki czemu dokonać będzie można dokładniejszej analizy znaczenia czasu w osiąganiu efektywności przez przedsiębiorstwo.

Analizując pierwszy poziom efektywności, nazwany przez autorów poziomem organizacji, zauważyć można, że na etapie budowy celów organizacji spotyka się zagadnienie strategii przedsiębiorstwa. W prezentowanym modelu stawiane są pytania, mające na celu określenie czy sformułowana strategia pomoże w osiąganiu efektywności przez organizację. W tym właśnie miejscu pojawia się problem, w jaki sposób zagadnienia związane z czasem wpływać mogą na formułowanie strategii przedsiębiorstwa, a co z tego wynika – i na jego efektywność. Otóż rozwiązanie tego problemu leży w zmieniającym się podejściu do relacji pomiędzy systemem czasu pracy w przedsiębiorstwie a formułowaniem przez nie celów strategicznych.

W dotychczasowym tradycyjnym ujęciu punkt ciężkości analizy systemu czasu pracy kładziono głównie na płaszczyznę doskonalenia jego takich elementów, jak optymalizacja struktury czasu pracy, stosowane zasady i przepisy określania jego wymiaru i organizacji oraz przede wszystkim usprawnienie narzędzi ewidencjonowania czasu pracy[17]. W ten sposób określane systemy czasu pracy w relatywnie niskim stopniu uwzględniały cele strategiczne firmy, a pracownikom wyznaczały niewielką, pasywną rolę. Jednakże na skutek postępu technologicznego, przyspieszenia tempa funkcjonowania gospodarki w sposób

[16] Tamże.

[17] L. Kozioł, *Zarządzanie...*, s. 77.

		Potrzeby efektywności		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziomy efektywności	Poziom organizacji	CELE ORGANIZACJI: – Czy strategia organizacji (kierunek działania) została określona i przekazana pracownikom? – Czy strategia jest oparta na analizie i wykorzystaniu zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych (organizacyjnych) mocnych i słabych stron? – Biorąc pod uwagę sformułowaną strategię, czy wymagane efekty miary realizacji każdego z wyników zostały określone i przekazane?	PROJEKTOWANIE ORGANIZACJI: – Czy są umieszczone w strukturze organizacyjnej odpowiednie funkcje (działy)? – Czy wszystkie funkcje (działy) są konieczne? – Czy obecny przebieg zasileń i wyników pracy między funkcjami (działami) jest optymalny? – Czy formalna struktura organizacyjna wspiera realizację strategii i podnosi efektywność systemu?	ZARZADZANIE ORGANIZACJĄ: – Czy cele funkcji (działów) zostały sformułowane? – Czy odpowiednie wyniki pracy są mierzone? – Czy zasoby zostały prawidłowo przydzielone? – Czy relacje między funkcjami (działami) są właściwie zarządzane?
	Poziom procesu	CELE PROCESU: – Czy cele dla kluczowych procesów są powiązane z oczekiwaniami klientów i wymaganiami organizacji?	PROJEKTOWANIE PROCESU: – Czy proces pozwala na najbardziej wydajną i efektywną realizację celów procesu?	ZARZĄDZANIE PROCESEM: – Czy zostały określone odpowiednie cele cząstkowe dla procesów? – Czy ktoś zarządza wynikami procesu? – Czy zostały alokowane odpowiednie zasoby? – Czy relacje między poszczególnymi czynnościami w procesie są zarządzane?
	Poziom stanowiska pracy	CELE STANOWISKA: – Czy wyniki pracy oraz standardy jej wykonania na stanowisku są związane z wymaganiami procesu, które z kolei są związane z celami organizacji wymaganiami klientów?	PROJEKTOWANIE STANOWISKA: – Czy wymagania związane z realizacją procesu przekładają się na konkretne stanowiska pracy w procesie? – Czy czynności na stanowisku pracy są ułożone w logiczną sekwencję? – Czy wspomagające procedury i instrukcje zostały opracowane?	ZARZADZANIE STANOWISKIEM: – Czy pracownicy znają i rozumieją cele swego stanowiska pracy (wyniki swojej pracy oraz standardy, jakie mają spełniać)? – Czy pracownicy posiadają odpowiednie zasoby, otrzymują jasne informacje i jednoznacznie sformułowane priorytety działania oraz

		Potrzeby efektywności		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
Poziomy efektywności			– Czy stanowisko pracy jest ergonomiczne?	logiczny zakres obowiązków? – Czy pracownicy są nagradzani za osiągnięcie celów stanowiska pracy? – Czy pracownicy wiedzą o tym, w jakim stopniu zrealizowali swoje cele? – Czy pracownicy posiadają wystarczające umiejętności i wiedzę do osiągnięcia celów? – Jeśli odpowiedzieliśmy pozytywnie na pięć postawionych wcześniej pytań, co oznacza, że zostało właściwie zaprojektowane środowisko pracy, to znaczy nasi pracownicy mają odpowiednie predyspozycje: fizyczne, mentalne i emocjonalne do realizacji postawionych celów?

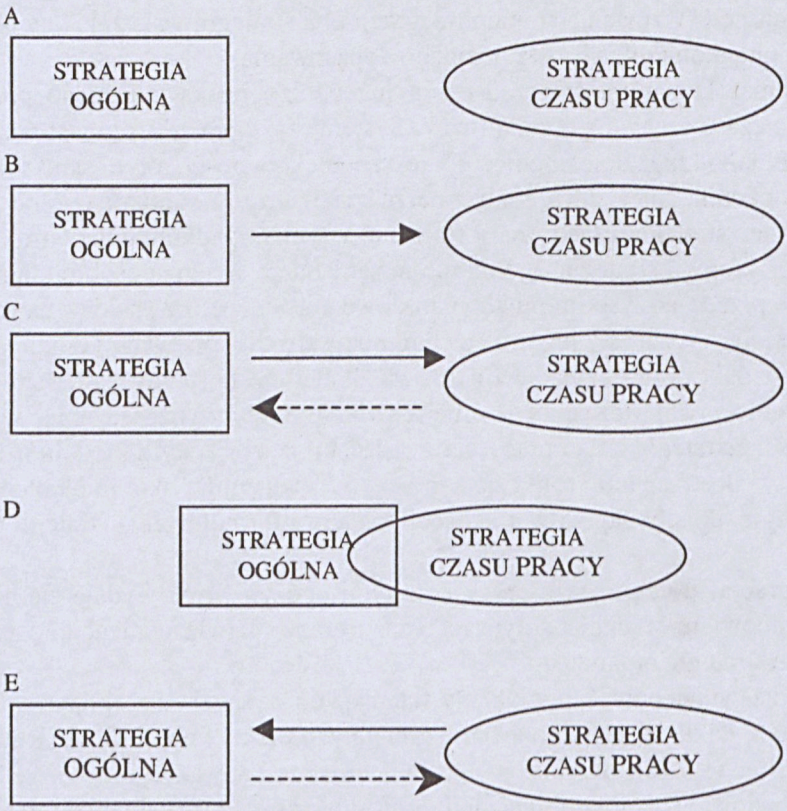
Rys. 2. Charakterystyka zmiennych efektywności

Źródło: G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 55

wyraźny zwiększyła się konkurencja, a w zbiorze technik brakło skutecznych sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej. Ponadto rosnący poziom wykształcenia i świadomości wśród pracowników, pociągnął za sobą rosnącą presję wywieraną na pracodawców ze strony pracowników dążących do zwiększenia swoich udziałów w dochodach firmy. Wymusiło to zmianę podejścia do znaczenia czasu pracy w strategii ogólnej przedsiębiorstwa. W nowym ujęciu, opatrzonym terminem „strategiczny", rozpatruje się różne warianty i relacje między systemem czasu pracy a strategią firmy.

Wśród stosunkowo nielicznych pozycji literaturowych poruszających zagadnienia związane z relacjami zachodzącymi pomiędzy strategią społeczną (w tym czasu pracy) a strategią firmy, na szczególną uwagę zasługuje koncepcja D. Tirringtona i L. Halla. Scharakteryzowano w niej możliwe związki, jakie mo-

gą zachodzić między wspomnianymi strategiami, z tym jednak że strategię społeczną ograniczono do strategii czasu pracy[18].



Rys. 3. Związki pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią czasu pracy

Źródło: D. Tirrington, L. Hall, *Personnel Management, HRM in Action*, Prentice Hall International 1995, s. 47, za: L. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków 2000, s. 79

Śledząc powiązania pomiędzy strategią ogólną firmy a strategią czasu pracy, zauważyć można, że w schemacie A nie występują wyraźne związki pomiędzy wymienionymi strategiami. Jest tak, ponieważ rozwiązania w zakresie czasu pracy nie są traktowane przez kierownictwo jako zagadnienia mogące mieć wpływ na realizację celów strategicznych firmy.

W schemacie B widoczna jest rosnąca świadomość kierowników odnosząca się do ważności czasu pracy w osiąganiu celów strategicznych firmy. Podejście takie występuje w organizacjach, które rozpraszają cele od najwyższego kierow-

[18] Szerzej na temat powiązań pomiędzy strategią czasu pracy a strategią ogólną przedsiębiorstwa w: tamże, s. 77–84.

nictwa, poprzez poziomy funkcjonalne do zespołów zadaniowych. Wymaga to opracowania strategii funkcjonalnej umożliwiającej realizację strategii ogólnej organizacji[19].

Podejście C wzmacnia stopień integracji obu strategii, wskazując na potrzebę dwustronnej komunikacji i wzajemnego dopasowania.

Schemat D natomiast przedstawia już bardzo bliską zależność pomiędzy strategią czasu pracy a strategią firmy. System czasu pracy firmy jest postrzegany raczej jako klucz do osiągnięcia większej efektywności, a tym samym – przewagi konkurencyjnej, aniżeli jako narzędzie realizacji strategii ogólnej firmy. Dlatego też strategia czasu pracy staje się w tym wypadku elementem krytycznym, bez którego strategia ogólna nie może istnieć. W ten sposób budują swoją strategie przede wszystkim międzynarodowe korporacje o wysokiej pozycji rynkowej, które wyczerpały już inne techniki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz posiadają dobrą sytuację finansową. Podejście E stanowi alternatywę dla zaprezentowanych wcześniej i umiejscawia strategię wynagradzania, w której zawiera się strategia czasu pracy, na wiodącej pozycji. W tym modelu następuje zmiana w postrzeganiu roli czasu pracy od elementu tylko implementującego strategię, do siły napędowej będącej podstawą formułowania strategii organizacji.

Integracja strategii czasu pracy i strategii ogólnej firmy wydaje się nieunikniona, albowiem strategia dotycząca czasu pracy ułatwia realizację, a czasami definiuje strategię organizacji[20].

Przedstawione powyżej przykłady skłaniają do wysnucia następujących wniosków. Otóż, nakładając na koncepcję zmiennych efektywności G. A. Rummlera i A. P. Brache'a zagadnienia związane z czasem, zauważyć można, że na poziomie budowania celów organizacji doniosłego znaczenia nabiera strategia czasu pracy, jako istotny czynnik osiągania efektywności przez organizację.

Pozostając na poziomie organizacji w prezentowanym na rys. 2 modelu, kolejnym etapem jest sposób zaprojektowania organizacji, czyli odpowiednie zaplanowanie struktury organizacyjnej. Pytania stawiane przez autorów przy okazji projektowania struktury, wyraźnie wskazują na czasową orientację w jej pojmowaniu. Po pierwsze bowiem, w pytaniu czy wszystkie funkcje (działy) są konieczne, zawarty jest postulat spłaszczania struktury organizacyjnej. Spłaszczanie struktur owocuje natomiast skracaniem czasu obiegu informacji, co z kolei pociąga za sobą kompresję czasu trwania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Po wtóre, na skutek postępujących w tempie geometrycznym przemian w warunkach gospodarowania, w ostatnich latach dominować zaczyna

[19] Tamże, s. 78.

[20] T. H. Patten, *Organizational development through teambuilding*, John Wiley and Sons, New York 1981, s. 49.

dynamiczne (zorientowane czasowo) podejście do struktury organizacyjnej i zasad jej projektowania[21]. Spowodowane jest to niepewnością otoczenia, wynikającą z jego dynamiki i niestabilności. Trudności z przewidywaniem zmuszają przedsiębiorstwa do tworzenia struktur organizacyjnych mniej sformalizowanych i bardziej elastycznych zarówno w odniesieniu do podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji[22].

Z powyższego wynika, że dynamiczne, czyli zorientowane na czas, podejście do projektowania struktury organizacyjnej, jest następnym krokiem niezbędnym do osiągania efektywności przez przedsiębiorstwo.

W badaniu wpływu czasu na efektywność przedsiębiorstwa na podstawie zmiennych efektywności następnym poziomem efektywności jest poziom procesu. Tak jak w przypadku poziomu organizacji, tutaj również autorzy modelu wskazują na potrzeby efektywności zawarte w celach, sposobach zaprojektowania i sposobach zarządzania procesami. W celu podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa w oparciu na procesach, posłużyć się można sprawdzonym narzędziem opartym na czasie, służącym skutecznemu projektowaniu i zarządzaniu procesami w organizacji. Narzędziem tym jest koncepcja just-in-time, dzięki której podnieść można efektywność procesów od zaplanowania produkcji, aż po sfinalizowanie transakcji z klientem.

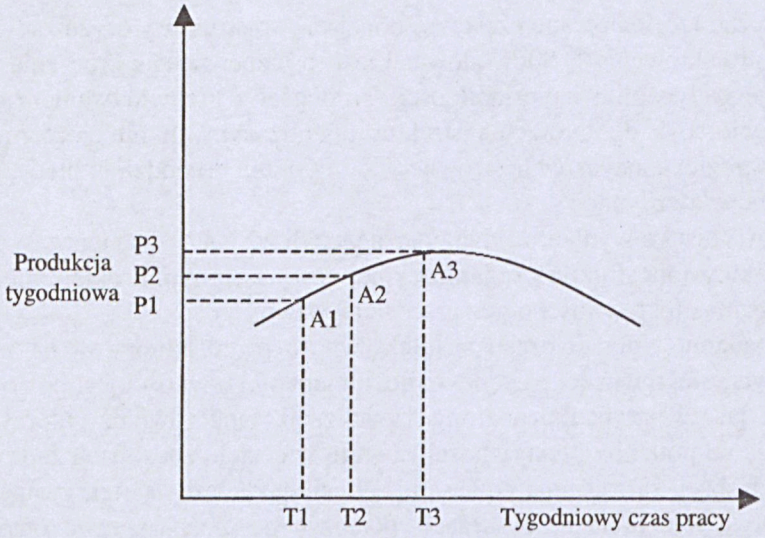
Ostatnim poziomem efektywności w modelu Rummlera i Brache'a jest poziom stanowiska pracy. Mając na uwadze fakt, iż wyróżnione w modelu potrzeby efektywności w odniesieniu do stanowiska pracy są tożsame z prezentowanymi w poziomach organizacji i procesu, stwierdzić można, że na etapie projektowania stanowiska pracy istotną rolę odgrywać mogą narzędzia służące wyznaczeniu optymalnego wymiaru czasu pracy. Pamiętając, że odpowiedni sposób zaprojektowania stanowiska pracy przyczynia się do podnoszenia efektywności organizacji, znajomość wspomnianych narzędzi wydaje się być niezbędna.

Nawiązując do powyższego, stosowną metodą użyteczną na poziomie projektowania stanowiska pracy okazać się może wyznaczanie optimum produkcyjnego czasu pracy pracownika. Przykład wyznaczania takiego optimum prezentuje rysunek.

Optimum produkcyjne oznacza taką długość dnia lub tygodnia pracy, przy której produkcja osiąga maksimum – a każde wydłużenie czasu pracy czy jego skrócenie powoduje ilościowy spadek produkcji; optimum wydajności pracy – taką jego długość, przy której pracownik osiąga najwyższą wydajność jednostkową (godzinową), a optimum społeczne – taką długość tego czasu, która za-

[21] Szerszej o istocie dynamicznego podejścia do struktury organizacyjnej na dalszych stronach.

[22] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 294.



A1 – optimum wydajności pracy

A2 – optimum społecznego czasu pracy

A3 – optimum produkcyjnego czasu

Rys. 4. Optimum czasu pracy

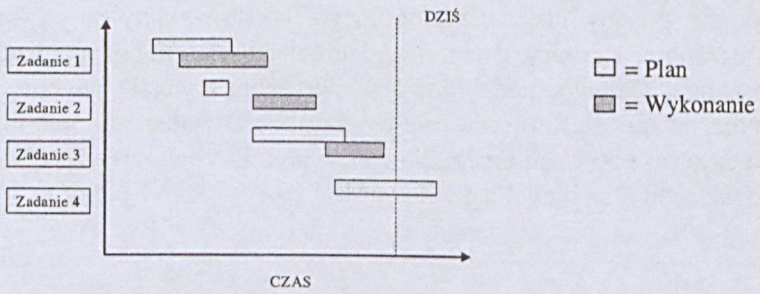
Źródło: J. Rosner, *Zagadnienia czasu pracy*, PWN, Warszawa 1962, s. 95

pewnia właściwą równowagę pomiędzy potrzebami wzrostu gospodarczego a zaspokajaniem potrzeb społecznych pracowników[23].

Wyznaczanie optimum czasu pracy sprowadza się do badania, jak zmieni się wielkość produkcji przypadająca na jednego pracownika, w zależności od skracania bądź wydłużania godzinowego wymiaru czasu pracy. Na podstawie obserwacji ustala się taki wymiar czasu pracy, przy którym produkcja będzie największa. Należy oczywiście brać pod uwagę fakt, iż w każdym przedsiębiorstwie optimum czasu pracy będzie różne. Uzależnione jest to bowiem np. od branży czy też profilu działalności konkretnej firmy. Jednakże zgodzić należy się ze stwierdzeniem, że znajomość narzędzia, jakim jest wyznaczanie optimum czasu pracy, może na etapie projektowania stanowiska pracy, znacznie przyczynić się do osiągania przez przedsiębiorstwo efektywności.

Kontynuując analizowanie poziomu stanowiska pracy pod kątem osiągania efektywności, pojawia się problem zarządzania stanowiskiem pracy. Autorzy modelu zmiennych efektywności po raz kolejny stawiają wiele pytań, na które

[23] J. Rosner, *Zagadnienia czasu pracy*, PWN, Warszawa 1962, s. 78–79.



Rys. 5. Wykres Gannta słupkowy poziomy

Źródło: J. Davidson, *Kierowanie projektem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002, s. 83

kierujący organizacją muszą odpowiedzieć, chcąc, by zarządzane przez nich przedsiębiorstwo można było uznać za działające racjonalnie i efektywnie. Tutaj również odniesienia do metod zarządzania stanowiskiem pracy opartych na czasie są wyraźne i jednoznaczne. Otóż jedną z najbardziej znanych technik zarządzania wykonywanymi przez pracowników zadaniami jest praktyczne zastosowanie wykresu Gannta. Metoda ta zostanie jeszcze przedstawiona przy omawianiu ewolucji wiedzy o czasie w kontekście rozwoju nauk o zarządzaniu. Wykresy Gannta umożliwiają łatwe nadzorowanie czasu rozpoczęcia i zakończenia zadań przypisanych do poszczególnych stanowisk pracy. Stosując ten sposób kierowania stanowiskiem pracy, można stosować dowolną skalę czasu, mierzoną np. w dniach, tygodniach, miesiącach, kwartałach czy też latach[24]. Wykres Gannta jest bardzo wygodnym narzędziem w przypadku zadań zaczynających się w tym samym czasie i wykonywanych równocześnie. Z drugiej strony, zadania i podzadania pokrywające się czasowo, mogą być na tymże wykresie bez problemu opisane. Poniżej przedstawiona jest przykładowa forma, jaką może przybierać wykres Gannta. Użyto w nim prostokątów, które rozciągają się z lewej strony na prawą wzdłuż osi poziomej, oznaczając w ten sposób czas rozpoczęcia i zakończenia zdarzeń lub czynności. Można bardziej uszczegółowić wykres, w przypadku gdyby chciano uwzględnić podzadania. Wykres przedstawiony na poniższym rysunku pokazuje prosty plan, jak zobrazować zaplanowaną kolejność zdarzeń w porównaniu do rzeczywistej[25]. Wykresy Gannta[26] pokazują

[24] C. Burton, N. Michael, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 77.

[25] J. Davidson, *Kierowanie projektem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002, s. 83.

[26] Poza zaprezentowanym w tekście, istnieje jeszcze kilka rodzajów wykresu Gannta. Wyróżnić można wykres Gannta z trójkątów, wykres Gannta dla projektów sekwencyjnych, czy też wykres Gannta z wieloma poprzednikami. Zob: J. Davidson, *Kierowanie projektem...*, s. 82–92.

proste sposoby ilustrowania ogólnego statusu wykonywanych przez poszczególne stanowiska pracy zadań, uwzględniając przy tym pozycję i znaczenie każdego zadania. Dlatego, podsumowując poruszoną kwestię, wykresy te są cennymi narzędziami do informowania o wszystkich działaniach pracowników, jak również osób upoważnionych, zarządów, dyrektorów najwyższego szczebla, zarządzających oraz innych udziałowców[27].

Podsumowanie

Z przedstawionych przykładów wynika, że wpływ rozwiązań opartych na czasie, na racjonalność i efektywność przedsiębiorstw jest wyraźny. Od formułowania strategii począwszy, na zarządzaniu stanowiskiem pracy skończywszy, narzędzia i metody zarządzania czasem mają doniosłe znaczenie, które wraz z upływem czasu, i z tego powodu zmieniającymi się warunkami gospodarowania, wydaje się zwiększać. Wykazano, za pomocą opisanego modelu potrzeb i poziomów efektywności, że umiejętne gospodarowanie czasem na każdym etapie funkcjonowania organizacji, w sposób znaczący przyczynia się do podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa. Nadto, przyjmując jako punkt wyjścia model podnoszenia efektywności autorstwa Rummlera i Brache'a, sformułować można koncepcję modelu osiągania efektywności opartego na rozwiązaniach, których wyznacznikiem jest czas. Powyższe stwierdzenie skłania do wysnucia wniosku, że tematyka związków pomiędzy zarządzaniem czasem a osiąganiem efektywności przez przedsiębiorstwo stanowi interesujący problem zarówno na gruncie teorii jak i praktyki zarządzania.

[27] Tamże, s. 86.