Beata Skowron-Mielnik
Katedra Systemów i Technik
Zarządzania AE w Poznaniu

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU CZASEM PRACY

Wstęp

W zarządzaniu czasem należy pamiętać o jednej zasadniczej rzeczy: czas jest dość specyficznym zasobem, w stosunku do którego nie można używać określenia, że go się nie ma lub traci. Każdego dnia każdy z nas ma tyle samo czasu – zróżnicowany jest natomiast sposób jego wykorzystania, często określany jako mniej lub bardziej efektywny. To tak jak z wydawaniem pieniędzy – na nieprzemyślane błahostki lub wartościowe i przydatne rzeczy. I tu pojawia się kwestia oceny, co dla kogo jest błahe lub wartościowe – dla każdego będą to inne rzeczy. Dlatego wyróżnia się czas obiektywny, którego nie da się wydłużać, skracać, marnować i czas subiektywny, wyrażany stosunkiem, postawą wobec tego, co w tym czasie jest robione. Postawa ta może przyspieszyć lub spowolnić przemijanie czasu subiektywnego, spowodować, że uznaje się dany okres za zmarnowany, stracony lub dobrze wykorzystany. Można zatem wpływać jedynie na sposób wykorzystania czasu, a więc na to, co i jak będzie robione.

W zarządzaniu czasem, a w szczególności czasem pracy, chodzi głównie o to, aby mieć pewność, że użytek, jaki robimy z czasu własnego lub czasu innych, współpracujących z nami osób – zwłaszcza jeśli jest on ściśle limitowany – jest najlepiej dostosowany do postawionych celów i odczuwanych potrzeb. Zasadniczym celem zarządzania czasem pracy jest jego efektywne wykorzystanie, a to wiąże się z koniecznością zaplanowania puli czasu potrzebnej do wykonania pewnej pracy i osiągnięcia zakładanego efektu (zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika – np. uzyskania pożądanej kwoty pieniędzy w postaci zysku lub wynagrodzenia), zorganizowania ustalonego czasu pracy, a także kontrolowania jego wykorzystania.

Powyższe działania (planowanie, organizowanie, kontrolowanie czasu pracy) można realizować w różny sposób, który zależy od różnorodnych czynników

i może być zróżnicowany w poszczególnych przedsiębiorstwach. Jednak poza czynnikami specyficznymi dla danego przedsiębiorstwa, takimi jak wymogi bieżących zadań, potrzeby klientów, polityka kierownictwa, czas pracy kształtuje się również pod wpływem zjawisk makroekonomicznych (prawo pracy, preferencje społeczne, sytuacja gospodarcza itp.), które to czynniki powodują, że kształtuje się tendencja, a więc skłonność, dążność do częstego stosowania pewnych rozwiązań. Rozwiązania te mogą dotyczyć trzech zagadnień: wymiaru czasu pracy (długość czasu pracy, liczba godzin, którą należy przepracować), rozkładu czasu pracy (układ godzin pracy w danym okresie) i ulokowania uprawnień decyzyjnych związanych z kształtowaniem czasu pracy.

1. Tendencja zasadnicza – czas pracy czy czas dyspozycyjny

Każdy człowiek dysponuje swoim globalnym funduszem czasu w ciągu doby, roku, czy całego życia, który to fundusz obejmuje dwa zasadnicze elementy: czas pracy i czas dyspozycyjny, czyli poza pracą zawodową, między którymi istnieją silne powiązania. Czas pracy wpływa nie tylko na organizację pracy, ale również na życie pozazawodowe pracowników, ponieważ oddziałuje na poziom zarobków, zmęczenie, bezpieczeństwo pracy, a przede wszystkim na ilość czasu pozostającą do dyspozycji pracownika. Z kolei zakres i treść czasu dyspozycyjnego – liczba godzin czy dni poza pracą i ich wykorzystanie na wypoczynek, obowiązki rodzinne, podnoszenie kwalifikacji itp. – wpływają na wydajność i efektywność pracy, a więc mimo formalnego podziału nie można traktować rozłącznie tych dwóch zasadniczych sfer życia, ale należy uznać jedność podzielonego czasu.

Zachowanie równowagi między nimi wymaga z jednej strony ustalenia racjonalnych proporcji między czasem pracy i czasem wolnym, a następnie opanowania zasad efektywnego ich utrzymania. Problemem zasadniczym jest zatem ukształtowanie optymalnego modelu czasu, który jest wypadkową wielu czynników, przede wszystkim stanu prawnego, uwarunkowań ekonomicznych, poziomu techniki i technologii wytwarzania, stosowanych metod organizacji pracy oraz indywidualnych wyborów pracowników i pracodawców, wynikających z przyjętej hierarchii wartości, która decyduje o wyborze między pracą a życiem prywatnym, między obowiązkami a przyjemnością, między etyką pracy a etyką zabawy. W 1975 r. zapytano Amerykanów, która opcja jest im bliższa – nadrzędność pracy czy czasu wolnego – 48% wybrało nadrzędną rolę pracy, a 36% czasu wolnego, w 2000 r. na to samo pytanie 34% wybrało pracę, a 43% czas wolny. Może są to symptomy zapowiadanej od dawna kultury czasu wolnego, która zastąpi kulturę pracy, a może wyraz braku czasu dyspozycyjnego, którego mamy coraz mniej, szczególnie w konfrontacji z coraz liczniejszymi możliwościami spędzania tego czasu? Ile zatem w optymalnym układzie powinno być czasu pracy?

Formułę podziału dnia na trzy równe części – na pracę, odpoczynek i modlitwę, a później rozrywkę, przypisuje się Alfredowi Wielkiemu, księciu Essex (ok. 900 r. n.e.). Przez wiele lat była ona traktowana jako ideał wynikający z jakiejś naturalnej harmonii i dopiero badania fizjologów w pierwszej połowie XX w., zwłaszcza noblisty A.V. Hilla, dowiodły naukowo, że 8-godzinna norma czasu pracy jest związana z deficytem tlenowym powstającym w organizmie podczas pracy. W związku z tym można stwierdzić, że niewiele osiągnięto w ciągu kilku wieków. W średniowieczu było ok. 200 dni roboczych – 52 niedziele i ok. 115 dni świątecznych, a czas pracy jako kategoria ekonomiczna tak naprawdę pojawił się w XIX w. i trwał wtedy z reguły 15–16 godzin na dobę – czyli tyle, ile niektórzy pracują teraz, z tą różnicą, że wtedy była to praca fizyczna, niebezpieczna, ale coraz bardziej potrzebna w rozwijającym się przemyśle. To wywołało walkę o 8-godzinny dzień pracy, wprowadzenie święta pracy, praca zaczęła pochłaniać mniej czasu i powstał problem zagospodarowania czasu wolnego – zaczął rozwijać się przemysł rozrywki, wypoczynku itp. Później pojawił się inny problem społeczny, niebezpieczny jednak również dla rozwoju gospodarczego, w postaci bezrobocia. W tej sytuacji inicjatorem ograniczania wymiaru czasu pracy jako sposobu przeciwdziałania bezrobociu staje się państwo, a nie pracownicy, którzy w celu utrzymania pracy zgadzają się na wszelkie warunki, w tym także dłuższy czas pracy.

Obserwując to, co się obecnie dzieje z czasem pracy w praktyce, można dojść do wniosku, że 8-godzinna dzienna norma czasu pracy – koronna zasada zarządzania czasem pracy – często nie jest właściwie stosowana. Z jednej strony pracownicy nie mogą lub nie potrafią wyegzekwować jej przestrzegania przez pracodawców, bo albo sami uważają, że wypada pracować dłużej – jest całkiem spora grupa osób, które pracują po 12–14 godzin na dobę i wychodzenie z pracy po 8 godzinach uważają za relikt socjalizmu – albo mają to odgórnie narzucone i nie mają możliwości decydowania o proporcjach w podziale czasu.

Problem polega przede wszystkim na tym, że czas pracy, wbrew powszechnym tendencjom do jego formalnego skracania w przepisach prawa pracy, w rzeczywistości niebezpiecznie się wydłuża, tym samym zmniejszając czas wolny. Z kolei ilość czasu wolnego i sposób jego wykorzystania wpływa na efektywność czasu pracy (zmęczenie, zniechęcenie itp.). Jednocześnie wpływ pracowników na zorganizowanie czasu pracy jest ograniczony – w większości przypadków są oni zdani na ustalone przez przełożonego godziny pracy i zadania, które mają zrealizować. Wyniki przeglądów warunków pracy dokonanych przez Europejską Fundację ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy wskazują, że 1/3 pracowników nie ma żadnego lub niewielki wpływ na pracę i jedynie 3 z 5 pracowników może decydować o terminie wykorzystania urlopu i dni wolnych[1].

[1] L. Machol-Zajda, *Elastyczność czasu pracy, szanse i zagrożenia*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, red. L. Machol-Zajda, IPiSS, Warszawa 2001, s. 43.

W zakresie tendencji zasadniczej zauważa się zatem dwa przeciwstawne nurty kształtowania czasu pracy: formalno-prawny dążący do skracania czasu pracy w imię przesłanek społecznych (dzielenie się pracą w celu przeciwdziałania bezrobociu i kultura czasu wolnego) oraz praktyczny, który w imię racjonalności ekonomicznej nakazuje pracownikom pracować dłużej, bo wtedy zwiększą się ich zarobki, a pracodawcom wydłużać czas funkcjonowania przedsiębiorstw, ze względu na rosnące wymogi klientów i postęp techniczny, wymuszający bardziej intensywne wykorzystanie wyposażenia technicznego. W efekcie podział między czas pracy i czas dyspozycyjny przeciętnego pracownika jest od wielu lat taki sam. W związku z tym można sądzić, że norma czasu pracy składająca się z 8 godzin dziennie, 40 godzin tygodniowo, 5-dniowego tygodnia pracy jest rozwiązaniem optymalnym zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Norma dotyczy jednak głównie wartości przeciętnych, średnich, a to oznacza możliwość występowania odchyleń, dających różne warianty rozkładu tego samego wymiaru czasu pracy.

Skracanie czasu pracy wydaje się zatem tendencją, która raczej traci na znaczeniu, przynajmniej w sensie ograniczania obowiązujących norm prawnych. Z drugiej strony obserwuje się intensywny rozwój pracy niepełnowymiarowej, która sprawdziła się jako instrument przeciwdziałania bezrobociu, a pracodawcom stwarza potencjalne korzyści w postaci wzrostu wydajności pracy (szczególnie liczonej w odniesieniu do czasu pracy)[2].

Natomiast pewne zmiany, związane ze zjawiskami demograficznymi, mogą pojawić się w odniesieniu do życiowego czasu pracy. Standardowe obecnie 4 tygodnie urlopu wypoczynkowego i 40 lat aktywności zawodowej będą raczej wydłużane w celu maksymalizowania okresu aktywności zawodowej w obliczu coraz mniejszej liczby pracujących. To spowoduje również rozwój zróżnicowanych form organizacji czasu pracy, dotyczący poprawy wykorzystania życiowego czasu pracy, takich jak elastyczne emerytowanie czy długookresowe urlopy zwane sabbaticals.

2. Tendencja organizatorska – tradycja czy innowacyjność, sztywność czy elastyczność czasu pracy

Klasycznym rozwiązaniem stosowanym w organizacji pracy jest tradycyjny system czasu pracy charakteryzujący się:

– dziennym czasem pracy wynoszącym 8 godzin,

– stałymi i równymi dla wszystkich pracowników momentami zaczynania i kończenia pracy,

[2] Referaty na VI Europejski Kongres Prawa pracy i Zabezpieczenia Społecznego, Wydawnictwo Naukowe „Scholar", Warszawa 1999, s. 66–67.

– tygodniowym czasem pracy w granicach 40 godzin i rozłożonym na 5 dni roboczych od poniedziałku do piątku (możliwe odchylenia w sektorze usług),

– równomiernym rozłożeniem dziennego i tygodniowego czasu pracy na 12 miesięcy z przerwą na urlop,

– rocznym czasem pracy w granicach 46–48 tygodni (przy urlopie równym 4–6 tygodniom),

– życiowym czasem pracy wynoszący ok. 40 lat ze stałą granicą wieku emerytalnego.

W systemie tym istnieje pełna zgodność lub daleko posunięta zbieżność długości i rozkładu czasu pracy zakładu i pracownika, a to oznacza, że pracownik jest przez cały czas funkcjonowania przedsiębiorstwa w dyspozycji pracodawcy. To zdecydowanie ułatwia zarówno planowanie zadań – w zasadzie nie trzeba ich ściśle planować, bo pracownik i tak jest obecny w pracy i może je wykonać – jak i kontrolowanie ich wykonania. Jednak rozwiązanie to nie sprzyja szybkiemu reagowaniu i dostosowaniu do zmieniających się i trudnych do przewidzenia warunków wewnętrznych i zewnętrznych prowadzonej działalności, o preferencjach pracowników nie wspominając. W efekcie powyższych mankamentów na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku system ten zaczął tracić na znaczeniu na rzecz elastycznych rozwiązań w zakresie organizowania czasu pracy[3].

Rosnące zainteresowanie uelastycznianiem czasu pracy zostało spowodowane[4]:

– spadkiem zaufania do skracania czasu pracy, jako metody przeciwdziałania bezrobociu,

– zapotrzebowaniem na kształtowanie czasu pracy umożliwiające wydłużenie czasu funkcjonowania przedsiębiorstw, dostosowanie pracy do wahań popytu, lepsze wykorzystanie urządzeń,

– zapotrzebowaniem społecznym na indywidualizację w zakresie czasu pracy.

Skracanie norm czasu pracy, stosowane przez niektóre kraje w celu przeciwdziałania i ograniczania bezrobocia, nie przyniosło spodziewanego efektu, mimo czasem dość znacznych redukcji norm czasu pracy[5]. W większości przedsię-

[3] Wyniki badań dotyczących form zatrudnienia w nietypowych formach czasu pracy w Unii Europejskiej zawarto w: H. Strzemińska, *Przyszłość czasu pracy. Formy, modele, wymiary*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 1998, s. 183–198.

[4] H. Strzemińska, *Elastyczność czasu pracy, możliwość czy konieczność*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, (red.) L. Machol-Zajda, IPiSS, Warszawa 2001, s. 37.

[5] We Francji 13 czerwca 1998 r. uchwalono ustawę, tzw. prawo Aubry, ustalającą liczbę godzin pracy na 35 lub mniej. Ustawa ogólnie określiła przepisy umożliwiające skracanie czasu pracy, szczegółowe rozwiązania pozostawiając negocjacjom w przedsiębiorstwach. Umowy miały charakter fakultatywny, jednak im wcześniej przedsiębiorstwa wprowadziły program skracania, tym większa była pomoc państwa poprzez zmniejszanie podatków i obciążeń socjalnych Pierwsze analizy do-

biorstw zadziałały bowiem mechanizmy obronne w postaci poprawy organizacji pracy i bardziej intensywnego wykorzystania pozostawionego do dyspozycji czasu pracy. To lepsze wykorzystanie czasu, paradoksalnie, stało się możliwe właśnie dzięki skróceniu tygodniowego czasu pracy, co umożliwiło bardziej elastyczne gospodarowanie nim, dostosowane do rzeczywistych potrzeb, bez przekraczania ustalonych norm ochronnych i stosowania godzin nadliczbowych.

Jednocześnie jednak pojawia się wspomniany już problem potrzeby utrzymania co najmniej tak długiego jak dotychczas lub dłuższego czasu funkcjonowania przedsiębiorstw. W efekcie następuje coraz częściej i w większym zakresie oderwanie czasu pracy przedsiębiorstwa, który staje się coraz dłuższy i dopuszczalny w szerokich przedziałach godzinowych, od czasu pracy pracownika, który formalnie staje się coraz krótszy. Jedynym sposobem połączenia tych dwóch przeciwstawnych kierunków rozwoju staje się uelastycznienie obu kategorii czasu, ale ze szczególnym wskazaniem na czas pracy pracowników, którym wypełnia się ramy czasu przedsiębiorstwa.

Powyższe działania powodują jednak pewną destabilizację aktywności zawodowej pracowników – mogą oni nie mieć stałych godzin pracy, właściwie prawie w każdym momencie mogą oczekiwać wezwania do pracy itp. – a to utrudnia planowanie i koordynowanie życia pozazawodowego. W związku z tym obowiązkiem pracodawcy powinno być, w ramach odpowiedzialności społecznej za stawiane pracownikom wymagania dyspozycyjności, umożliwienie organizowania czasu pracy także pod kątem zróżnicowanych potrzeb tychże pracowników. Potrzeba elastyczności indywidualnej wynika nie tylko z tak rozumianej rekompensaty, ale także bardzo różnorodnych potrzeb, związanych z obowiązkami rodzinnymi, lepszymi i gorszymi pod względem wydajności pracy okresami dnia lub tygodnia itp., których uwzględnienie może mieć pozytywny wpływ na motywację i wydajność pracy.

W każdym kraju istnieją specyficzne uwarunkowania prawne, które wyznaczają granice swobody w organizowaniu czasu pracy, ale w Unii Europejskiej, stanowiącej dla Polski najbliższe otoczenie i istotny punkt odniesienia w ocenie podejmowanych działań, są one coraz bardziej ujednolicane i zmierzają w kierunku elastyczności organizowania czasu pracy. Zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej kształtowaniu czasu pracy powinna przyświecać zasada tworzenia rozwiązań elastycznych i uwzględniających wielostronne interesy pracowników i przedsiębiorstwa, wyrażane przez takie czynniki jak: biorytmy, obowiązki rodzinne,

tyczące tego programu wskazują, że efekt zwiększenia liczby miejsc pracy jest większy niż koszty z tym związane, co wynika prawdopodobnie z niższej średniej płacy objętych programem pracowników. Czas pracy został skrócony średnio o 4 godziny, najczęściej do 35 i 34 godzin, ale niektóre przedsiębiorstwa skracały czas nawet do 30 godzin. Jednocześnie zdecydowana większość pracowników stwierdziła, że skrócenie czasu pracy jest zgodne z ich oczekiwaniami. Na końcowe efekty programu trzeba jeszcze poczekać, obecnie można jednak zauważyć, że służy on bardziej obronie miejsc pracy niż ich tworzeniu.

sytuacje nietypowe, sezonowość działalności przedsiębiorstwa itp. Pracodawcy powinni zatem tworzyć zorientowaną czasowo strukturę kadrową – dobrać pracowników preferujących różną długość czasu pracy, od pełnoetatowych przez różne formy niepełnego wymiaru czasu pracy do osób pracujących na wezwanie – i stosować różne rozkłady czasu pracy, bardziej odpowiadające zróżnicowanym potrzebom zadaniowym przedsiębiorstwa i preferencjom jego pracowników. Zróżnicowanie tych rozkładów jest ogromne – każde przedsiębiorstwo może tworzyć dowolne, mieszczące się w prawnych ramach rozwiązania, od ruchomego czasu pracy, skomprymowanego tygodnia pracy, przez job sharing, systemy modułowe, roczny czas pracy, do sabbaticals i elastycznego emerytowania[6]. W efekcie zdarza się, że liczba zastosowanych rozwiązań w jednym przedsiębiorstwie sięga kilkudziesięciu wariantów.

W zakresie rozkładu czasu pracy można zatem stwierdzić, że dominującą tendencją ostatnich lat jest i będzie w przyszłości elastyczność w jego kształtowaniu. To nie oznacza jednak, że zapomniane i likwidowane będą sztywne, tradycyjne rozkłady czasu pracy, z identycznymi godzinami rozpoczynania i kończenia pracy dla wszystkich pracowników. Wbrew pozorom procesy globalizacyjne, które z reguły traktowane są jako czynnik destabilizujący, wprowadzający zmienność i zróżnicowanie, a więc wzmagające potrzebę elastyczności działania, mogą niekiedy wskazywać na konieczność usztywnienia organizacji pracy. Tak dzieje się w niektórych międzynarodowych koncernach, które przynajmniej w części swoich działów w centrali wprowadzają stałe godziny pracy, aby ich kontrahenci i pozostałe oddziały miały do nich dostęp zawsze w tych samych godzinach.

Poza tym w niektórych dziedzinach działalności przedsiębiorstw, m.in. związanych z reżimami technologicznymi, systemami zmianowymi bądź w przedsiębiorstwach o monopolistycznej pozycji (także na rynku pracy), które nie muszą wychodzić naprzeciw potrzebom klienta, rozwiązania tradycyjne będą stosowane. Niewątpliwie dają one znacznie większe możliwości kontrolowania pracy, a także stałego dysponowania pracownikami. Właśnie kwestia konieczności planowania, koordynowania i kontrolowania pracowników pracujących w różnych układach czasowych, obciążająca głównie kadrę kierowniczą, zniechęca przedsiębiorstwa do stosowania elastycznych form czasu pracy. Zatem jednym z istotnych czynników warunkujących upowszechnienie elastycznego czasu pracy, poza coraz bardziej sprzyjającymi uwarunkowaniami prawnymi, będzie kwestia kompetencji pracowników i zaangażowania ze strony przełożonych.

[6] Zob. B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 51–80.

3. Tendencja decyzyjna – centralizować czy decentralizować, kontrolować czas czy egzekwować wykonanie zadań

Zawarte w powyższym punkcie rozważania wskazują na konieczność rozpatrzenia kwestii struktury podmiotowej zarządzania czasem pracy. W tradycyjnym systemie czasu pracy, szczególnie przed pojawieniem się innowacyjnych koncepcji czasu pracy, uprawnienia decyzyjne były scentralizowane i większość zasad organizowania czasu pracy była określona w obowiązujących przepisach prawnych. W miarę jednak uelastyczniania rozwiązań scentralizowane zarządzanie przestało mieć sens i rozpoczął się proces decentralizacji uprawnień decyzyjnych i regulowania zagadnień czasu pracy nie tylko w ustawach i rozporządzeniach, ale także w układach zbiorowych pracy zarówno branżowych, jak i zakładowych, regulaminach pracy i umowach o pracę.

Taki kierunek działań ma przede wszystkim istotne konsekwencje dla kształtowania kompetencji podmiotów zaangażowanych w organizowanie pracy. Obecnie rysuje się następujący układ podmiotowy:

– ustawodawca – odpowiedzialny za określenie ram prawnych organizowania pracy, a więc ustanowienie zarówno norm ochronnych dla pracowników, jak i regulacji sprzyjających elastycznemu kształtowaniu działalności gospodarczej; szczególne znaczenie ma tutaj również ustanowienie sposobów efektywnej kontroli nad przestrzeganiem norm i sprawowanie tej kontroli;

– pracodawca – odpowiedzialny za racjonalną organizację pracy, odpowiadającą wymaganiom przedsiębiorstwa i dobrze wykorzystującą potencjał pracowników (uwarunkowany fizycznie i motywacyjnie);

– pracownik – odpowiedzialny za dobrą samoorganizację i zarządzanie własnym czasem zarówno pracy, jak i dyspozycyjnym.

Najważniejszym i najbardziej obciążonym obowiązkami podmiotem całego systemu jest pracodawca. To on musi znaleźć złoty środek umożliwiający wprowadzenie takiego rozwiązania organizacyjnego, które będzie w możliwie największym stopniu odpowiadać potrzebom prowadzonej działalności, a jednocześnie pogodzi interesy pozostałych podmiotów systemu zarządzania czasem pracy, czyli nie będzie naruszało aktualnych uwarunkowań prawnych i uwzględni preferencje pracowników.

Jednak decyzje pracodawcy to przysłowiowa jedna strona medalu. Drugą jest pracownik, dla którego konstruowane są określone rozwiązania i który w ich ramach powinien wykonywać pracę. Zakładając rozwój elastycznych form organizowania czasu pracy, należy pamiętać o tym, że dają one większą swobodę pracownikom w organizowaniu pracy, ale tym samym wymagają pewnych kompetencji, umiejętności w organizowaniu własnego czasu i odpowiedzialności za podejmowane działania. Nie jest rzadkim zjawisko, że pracodawca tworzy pracownikowi dogodne ramy czasowe i pozostawia swobodę w organizowaniu czasu

pracy, np. określa pulę zadań do wykonania z terminem realizacji i nienormowanym czas. Wtedy często okazuje się, że pracownik ciągle pracuje po kilkanaście godzin na dobę i najczęściej wiąże się to z problemami z organizowaniem własnego czasu, nie tylko w pracy zawodowej.

Co zatem przeszkadza w dobrym, efektywnym wykorzystaniu czasu pracy? Często jest to brak kompetencji merytorycznych: brak priorytetów – pracownik nie wie, dlaczego i na co powinien mieć czas, czyli jakie są najważniejsze zadania, i oczekuje określenia tego przez przełożonego, a także duże zadania, z którymi pracownicy nie potrafią sobie poradzić, podzielić ich na etapy, elementy i skoordynować ich realizację. Najczęściej jednak obserwuje się brak samodyscypliny i brak motywacji do dobrego zorganizowania czasu pracy, aczkolwiek powodowany także przesadnym monitorowaniem ze strony przełożonych, którzy nawet jeśli delegują uprawnienia, to i tak ciągle kontrolują pracowników, tym samym zaprzeczając idei samodzielności pracownika.

Zasadniczy ciężar obowiązków związanych z zarządzaniem czasem pracy ponosi i będzie ponosić przedsiębiorstwo, przy czym ciężar ten rozkłada się na obie strony stosunku pracy: pracownika i pracodawcę. Z reguły większą rolę i odpowiedzialność przypisuje się pracodawcy jako temu, który zatrudnia i wyznacza zadania, ale jeśli w kształtowaniu czasu pracy mają i powinny zostać uwzględnione preferencje pracowników, to również pracownicy powinni ponosić odpowiedzialność za stopień wykorzystania własnego czasu pracy. To wymaga wykształcenia u nich umiejętności organizatorskich, a tym samym nakłada na pracodawców obowiązek kształtowania takich kompetencji, a potem domagania się ich wykorzystania.

Zakończenie

Powyższe krótkie rozważania wskazują na trzy zasadnicze tendencje w zarządzaniu czasem pracy: stabilizacja wymiaru, elastyczność rozkładu, decentralizacja uprawnień. Należy jednak wspomnieć o jednym istotnym aspekcie powyższych rozważań, a mianowicie dotyczy on przede wszystkim Europy, a więc ogólnie rzecz biorąc, krajów o podobnym poziomie rozwoju cywilizacyjnego, w tym szczególnie gospodarczego. Inne kraje to inne uwarunkowania i prawdopodobnie inne tendencje rozwojowe w zakresie organizacji pracy.

Summary

The current trends in working time management

The article contains a few thoughts on the current trends in working time management. It is important to note that they concern first of all enterprises, and secondly those located mostly in Europe. Therefore, generally speaking, subjects that are comparable, especially at the economic level. Taking this point into account, it is possible to distinguish three main trends in time management:

– regarding the length of working time: stability of the daily and weekly working time, shortening the yearly one and lengthening the span of lifetime spent at work,

– regarding the organization of working time: flexibility of the forms,

– regarding the allocation of power: decentralization – enterprise as the subject responsible for time management, with growing employee involvement and responsibility.