

BOŻENNA BARBACHOWSKA

CZAS PRACY
DYREKTORÓW

TEORIA I PRAKTYKA

WSTĘP	5
1. Czas jako podstawowe pojęcie w opisie rzeczywistości.	8
1.1. Istota czasu.	8
1.2. Wybrane filozoficzne koncepcje czasu.	12
1.3. Czas we współczesnych koncepcjach badawczych.	21
1.4. Kulturowe ujęcie czasu.	27
1.5. Ewolucja sposobów pomiaru czasu.	33
1.6. Znaczenie czasu.	36
2. Charakterystyka czasu pracy, jako jednej z kategorii czasu.	39
2.1. Pojęcie i funkcje czasu pracy.	39
2.2. Mierzenie czasu pracy.	41
2.3. Ewolucja czasu pracy.	48
2.4. Czas pracy jako przedmiot zarządzania w organizacji.	57
2.4.1. Istota i znaczenie zarządzania czasem pracy.	57
2.4.2. Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy.	61
2.4.3. Formy organizacji czasu pracy.	66
2.5. Współczesne koncepcje zarządzania czasem.	69
3. Istota roli kierowniczej w kontekście charakterystyki czasu pracy w organizacji.	74
3.1. Pojęcie i klasyfikacja kadry kierowniczej.	74
3.2. Treść roli kierowniczej i jej znaczenie dla struktury czasu pracy.	80
3.3. Cechy i umiejętności kierownicze i ich rola w kształtowaniu czasu pracy.	92
4. Organizacja czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich w świetle badań własnych.	102
4.1. Analiza organizacji czasu pracy dyrektorów w polskich przedsiębiorstwach.	102
4.1.1. Znaczenie organizacji czasu pracy dyrektorów dla funkcjonowania firmy oraz jej ocena.	102
4.1.2. Struktura czasu pracy dyrektorów.	106
4.1.3. Zarządzanie własnym czasem pracy przez dyrektorów.	114
4.1.4. Czynniki wpływające na organizację czasu pracy.	123
4.1.5. Podsumowanie wyników badań nad czasem pracy dyrektorów polskich przedsiębiorstw.	133
4.2. Analiza organizacji czasu pracy dyrektorów w niemieckich przedsiębiorstwach.	135
4.2.1. Znaczenie organizacji czasu pracy dyrektorów dla funkcjonowania firmy oraz jej ocena.	135
4.2.2. Struktura czasu pracy dyrektorów.	138
4.2.3. Zarządzanie czasem pracy.	144
4.2.4. Czynniki wpływające na organizację czasu pracy.	151
4.2.5. Podsumowanie wyników badań nad czasem pracy dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich.	157
4.3. Analiza porównawcza organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich w ramach podstawowych parametrów opisu organizacji	

czasu pracy dyrektorów	158
5. Kierunki usprawnień organizacji czasu pracy dyrektorów	165
5.1. Czynniki kształtujące organizację czasu pracy dyrektorów	165
5.1.1. Czynniki sytuacyjne	165
5.1.2. Wpływ stylu kierowania na strukturę czasu pracy dyrektorów	173
5.1.3. Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu czasu pracy dyrektorów.....	181
5.2. Metody i techniki usprawniania organizacji czasu pracy dyrektorów	187
5.3. Kierunki zmian w organizacji czasu pracy dyrektorów w świetle przekształceń współczesnych organizacji	200
 ZAKOŃCZENIE	 210
 Spis rysunków	 213
 Spis tabel	 216
 Bibliografia	 217
 Źródła internetowe	 228

WSTĘP

Wiek XXI to okres szybko dokonujących się zmian w gospodarce wielu krajów. Dla przedsiębiorstw warunkiem przetrwania jest zatem ciągłe doskonalenie umiejętności funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Dostosowanie się do wymagań zmiennego rynku jest dla przedsiębiorstw warunkiem wejścia na drogę zmian włączających je w procesy poszukiwania miejsca lokalizacji szans rozwoju. Takie szanse kształtuje m. in. ciągłe poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań dotyczących techniki i technologii, wprowadzanie bądź modyfikacja rozwiązań w zakresie zarządzania oraz przede wszystkim, wykorzystanie zasobu intelektualnego ludzi, który zaliczany jest współcześnie do czynników mających szczególnie istotny wpływ na kształtowanie możliwości osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa.

W złożonych, zmiennych i niepewnych warunkach zarządzanie staje się sztuką wymagającą wszechstronnych kompetencji od tych, którzy ją uprawiają. Szczególnie wysokie wymagania stawiane są naczelnej kadry kierowniczej.¹

W publikacjach reprezentujących różne dyscypliny naukowe przedstawiono wiele propozycji list zawierających cechy idealnego kierownika i pojawiają się ciągle nowe. Ekspozuje się w nich takie cechy jak; kreatywność, otwartość na zmiany, ukierunkowanie na przyszłość, przedsiębiorczość, ciągłe doskonalenie się. Coraz częściej też akcentuje się konieczność bycia otwartym na inne kultury narodowe i kultury organizacyjne oraz podkreśla się znaczenie tolerancji i etyki jako wartości szczególnych w warunkach globalizacji i internacjonalizacji. Wydaje się jednak, że nie tylko w ilości i rodzaju cech składających się na wizerunek kierownika tkwi istotny problem zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Nowe wyzwania adresowane do kadry kierowniczej, zwłaszcza do kadry najwyższego szczebla władzy w strukturze przedsiębiorstwa, powodują bowiem, że wzrasta ilość zadań i obowiązków, którym kadra ta musi sprostać. Poszerza się też zasięg jej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Nasuwa się zatem pytanie, jak kierownik ma zorganizować swój czas pracy, by móc podolać wymaganiom dotyczącym jego kompetencji i jednocześnie nie odczuwać przepracowania i stresu oraz czy potrafi to uczynić w sytuacji gdy kompetencje trzeba wykorzystać w codziennych, praktycznych działaniach. To czas zatem staje się specyficznym parametrem opisu kompetencji kierowniczych. Czas musi też być traktowany jak pisał

¹ W rozumieniu przyjętym w publikacji naczelną kadłą kierowniczą przedsiębiorstw stanowią dyrektorzy (prezesi) oraz ich zastępcy. W rozprawie używa się zatem zamiennie pojęć: dyrektorzy i naczelną kadłą kierowniczą.

G. T. Hall „jako język, jako podstawowy organizator wszystkich aktywności, jako syntezator i integrator, sposób obchodzenia się z priorytetami i kategoryzowania doświadczeń, mechanizm sprzężenia zwrotnego dla tego co i jak się dzieje, miarą według której ocenia się kompetencje, wysiłek i osiągnięcia, jak również specjalnym systemem przekazu ujawniającym to, co ludzie do siebie czują i czy dają lub nie dają sobie z tym rady”.²

Czas jest zatem specyficznym zasobem organizacji. Według Z. Mikołajczyk „w każdej organizacji – gospodarczej i publicznej przynoszącej wymierne w wartościach efekty czy uznawanych jako „non profit” – w zarządzaniu nimi, czas – oprócz innych zasobów: materialnych, finansowych, rzeczowych i ludzkich, traktować należy jako „zasób” i to w sposób szczególny”.³ Czas także określa jakość pracy w organizacji. Jest również istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa. K. Zimmiewicz pisał, że obecnie „czas otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy wszystkich sfer firmy”.⁴ Podobne zdanie w kwestii czasu ma L. J. Seiwert, który podkreśla, że „sukces kadry kierowniczej nie zależy tylko od wielkości ekonomiczno – materialnych, lecz przede wszystkim od tego, czy potrafi się ona obchodzić z najcenniejszym z dóbr – czasem”⁵ Zatem uwzględnianie czynnika czasu w przedsiębiorstwach jest warunkiem ich efektywnego funkcjonowania i rozwoju na rynku podlegającym ciągłym zmianom.

W celu lepszego zrozumienia omawianej problematyki w niniejszej publikacji przedstawiono zagadnienia czasu jako podstawowej kategorii filozoficznej i społecznej, systematyzując wybrane filozoficzne koncepcje czasu, sięgające filozofii greckiej oraz współczesne koncepcje badawcze. Poruszono również zagadnienia czasu pracy, zwracając uwagę na sposoby jego racjonalnego wykorzystania oraz zagadnienia związane z zarządzaniem czasem pracy, uwzględniającym jego nowoczesne metody i formy. Szczególną uwagę zwrócono na czas pracy kadry kierowniczej, prezentując wyniki badań własnych, dotyczące organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej w polskich i niemieckich przedsiębiorstwach.

Przedstawiono również główne kierunki zmian w organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej oraz podstawowe czynniki warunkujące ich wdrażanie do praktyki

² G. T. Hall, *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999, s. 7.

³ Z. Mikołajczyk, *Problem czasu pracy w teorii i praktyce kierowniczej*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, pod red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 75.

⁴ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, op. cit., s. 73.

⁵ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem swojego czasu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 22.

funkcjonowania przedsiębiorstw i do treści ról kierowniczych opisujących zachowania kierownika w sieci relacji organizacyjnych.

Książka powinna zainteresować tych wszystkich, którzy chcą efektywnie i skutecznie zarządzać swoim czasem oraz poznać wielość aspektów tej złożonej, ale zarazem jakże ciekawej problematyki. Szczególnie przeznaczona jest dla kadry menedżerskiej oraz dla tych osób, które przygotowują się do pełnienia ról kierowniczych. Treści zawarte w niej pozwolą na poznanie i zrozumienie problematyki gospodarowania czasem pracy. Ułatwią również dostrzeganie i odkrywanie nieprawidłowości w procesie zarządzania tym niezwykle ważnym zasobem.

1. Czas jako podstawowe pojęcie w opisie rzeczywistości.

1.1. Istota czasu.

Czas jest pojęciem tajemniczym, dziwnym, niezrozumiałym, a jednocześnie bardzo bliskim każdemu człowiekowi. Gdy próbujemy wyjaśnić jego istotę, nasuwają nam się słowa Świętego Augustyna, „... jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem ...”.⁶ Uważa on, że na pytanie czym jest czas, nie ma łatwej i krótkiej odpowiedzi „... trudno to pojąć, a cóż dopiero w słowach to wyrazić ...”.⁷

Podejmowane próby wyjaśnienia i zdefiniowania czasu okazały się bardzo trudne i mało skuteczne pod względem jednoznaczności. Stale jednak je ponawiano i ma to miejsce również współcześnie. A. Aveni pisał, że czas zajmuje więcej miejsca w Wielkim Słowniku Webstera niż rzeczowniki tak ogólne, jak „rzecz” lub „bóg”, jak przymiotniki „doby” czy „zły” i znacznie więcej niż „przestrzeń”, będąca jego archetypicznym odpowiednikiem. Autor ten twierdzi, że mimo dogłębnego przestudiowania 2006 stron egzemplarza wspomnianego słownika, trudno mu było znaleźć słowo mające więcej opisów lub sprzecznych bądź mylących znaczeń niż ten nieszkodliwy członek rodziny wyrazów czteroliterowych.⁸ Podobnie dużo uwagi pojęciu „czas” poświęcono w Nowej Encyklopedii Powszechnej PWN wydanej w 1998 roku.⁹ Przeprowadzając badania nad problematyką czasu, poruszano różne jego aspekty. W początkowych okresach rozwoju cywilizacji, kiedy czas był przedmiotem zainteresowania tylko filozofów, podejmowano próby ustalenia co to jest czas oraz czy istnieje obiektywnie, czy też jest subiektywnym wytworem ludzkiej wyobraźni. Wraz z rozwojem społeczeństwa, kultury, nauki nastąpił wzrost zainteresowania problematyką czasu. Rozszerzył się też zakres badań o zagadnienia własności czasu, jego wymiarów, obszarów jego występowania oraz tempa przebiegu. Przeprowadzono również badania stosunku przeszłości, teraźniejszości i przyszłości do czasu, by ustalić, czy objekty te są częściami czasu, czy może częściami takimi nie są.¹⁰ Współcześnie szczególnie ważnym zagadnieniem jest określenie w jakim kierunku on przebiega.

Bogata problematyka wchodząca w zakres teorii czasu powoduje, że czas jest przedmiotem zainteresowania nie tylko filozofii, ale również innych nauk przyrodniczych i społecznych, między innymi takich jak: fizyka, astrologia, geologia, biologia, politologia, psychologia,

⁶ Św. Augustyn, *Wyznania*, tłum. Z. Kubiak, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1998, s. 332.

⁷ Ibidem, s. 332.

⁸ A. L. Lacey, *Słownik filozoficzny*, Zysk i S-ka, Wydawnictwo, Poznań 1999, s. 238.

⁹ *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 828-830.

¹⁰ zob. Z. Augustynek, *Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 90.

socjologia. Można więc mówić o wielości czasów, które różnią się od siebie w zależności od dyscypliny naukowej, poruszającej tę problematykę, jak również od epoki w której czas jest badany. E. Kałuszyńska w opracowaniu „Nasz czas” pisze, iż każdy czas ma swe własne problemy i nawet gdy stawiane pytania brzmią podobnie, sygnalizowane przez nie problemy są inne, przekładają się bowiem na inne doświadczenie, inną wiedzę, inny dorobek naukowców, ale też i filozofów.¹¹ Inna jest również terminologia, za pomocą której opisywane są zagadnienia związane z czasem.

Z uwagi na wielość aspektów tej problematyki oraz szerokie nią zainteresowanie, w ostatnich latach pojawiła się nowa integralna nauka o czasie zwana „chronozofią”. Jej zadaniem jest wykorzystanie i integracja dorobku naukowego różnych dyscyplin naukowych zajmujących się czasem. Nie powoduje to jednak zaniechania badań przez poszczególne, inne dyscypliny naukowe, które z uwagi na złożoność problematyki czasu, nadal kontynuują badania we własnym zakresie, w coraz większym stopniu poszerzając pole badawcze oraz zwiększając specjalizację. Powstaje więc wiele, różnych koncepcji czasu, badane są coraz inne, nowe jego aspekty, opracowywane są zróżnicowane definicje czasu.

Czas w sensie ontologicznym rozumiany bywa jako miara trwania i zmienności rzeczy, zjawisk, zdarzeń i procesów. Często nazywany jest czasem ilościowym.¹²

W sensie teoriopoznawczym czas to powszechna i uniwersalna kategoria ujmowania poszczególnych form istnienia. Może być rozumiany jako:

- a/ chwila, moment, punkt, czasowy,
- b/ okres, odcinek czasowy,
- c/ trwanie,
- d/ zbiór wszystkich chwil i okresów czasowych.¹³

W filozofii człowieka i psychologii czas określany jest jako poczucie odstępu między zdarzeniami – tzw. czas przeżywany lub czas jakościowy.¹⁴ Socjologowie m. in. E. Durkheim, M. Mauss, H. Hubert, M. Halbwachs czas traktują jako fakt społeczny, emanację życia społecznego. Powstaje on dzięki kolektywnym, ludzkim formom bytowania. Jest też nie tylko uniwersalną kategorią poznania, ale konstruktem społecznym.¹⁵

¹¹ W. Kałuszyńska, *Nasz czas*, [w:] *Czas ...*, pod redakcją M. Hellerai J. Mączki, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Tarnów 2001, s. 141.

¹² *Mala Encyklopedia Filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996, s. 78.

¹³ *Ibidem*, s. 78.

¹⁴ *Ibidem*, s. 78.

¹⁵ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczna*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2002, s. 474.

Nauki szczegółowe formułują sobie właściwe pojmowanie czasu. G. Gurvitch wyodrębnia czas makrofizyki, czas termodynamiki, astronomii, chemii, geologii, biologii, czas fizjologiczny, psychologiczny, historyczny i społeczny.¹⁶

W interpretacji pojęcia czasu stosuje się często jego podział na czas ilościowy i czas jakościowy. Czas ilościowy określa się jako czas linearny, wektorowy, abstrakcyjny, absolutny, homogeniczny. Rozumiany jest on jako następstwo równo odmierzonych, niezróżnicowanych jednostek biegnących w jednym kierunku. Jest to czas jednolity, nie zróżnicowany jakościowo, dający się mierzyć za pomocą konwencjonalnie wprowadzonych jednostek miary. Koncepcja czasu linearnego została stworzona przez kulturę europejską, przez wiele wieków koegzystowała z koncepcją czasu jakościowego i dopiero rozwój kapitalizmu, a następnie cywilizacji technicznej nadał ilościowemu rozumieniu czasu dominujące znaczenie w naszym kręgu kulturowym.¹⁷

Czas jakościowy ma charakter cykliczny. Nie porządkuje on następujących po sobie zdarzeń, lecz eksponuje analogię powtarzających się cykli zdarzeń. Jest to czas zróżnicowany, niehomogeniczny, nie da się mierzyć, lecz tylko dzielić na nierówne części. Orientacja w czasie odnosić się może do różnych typów zjawisk i zdarzeń mających swoje specyficzne cykle i rytmy. Świat jest pełen różnorodnych znaków różnicujących czas, znaków stanowiących niejako punkty odniesienia do zachodzących w czasie przemian. W czasie jakościowym przeszłość, teraźniejszość i przyszłość następują po sobie jednoznacznie.¹⁸

Różne koncepcje czasów jakościowych należą do najbardziej pierwotnych, intuicyjnych kategorii myślenia.¹⁹ W początkowym okresie rozwoju społeczeństwa ludzie nie uświadamiali sobie czasu lecz zmiany jakościowe, które miały miejsce w ich życiu. Rozwój społeczeństw, przeobrażenia zachodzące w gospodarce oraz postęp techniczny spowodowały, iż czas jakościowy, cykliczny coraz częściej był zastępowany koncepcją czasu linearnego, bardziej odpowiadającego zaistniałym po zmianach sytuacjom.

Ilościowe i jakościowe sposoby rozumienia czasu nie wykluczają się nawzajem, raczej uzupełniają się, koegzystują z sobą w różnych kulturach i w życiu każdego człowieka.²⁰ Mają one swoje odrębne dziedziny, odrębne sfery dla których są prawdziwe.²¹

¹⁶ G. Gurvitch, *La vocation actuelle de sociologie*, II rozdz.: „*La multiplicité des temps sociaux*”, Paris 1969, s. 336, za: E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1987, s. 118.

¹⁷ A. Pawełczyńska, *Czas człowieka*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1986, s. 18 - 19.

¹⁸ Ibidem, s. 19 – 20.

¹⁹ Ibidem, s. 20.

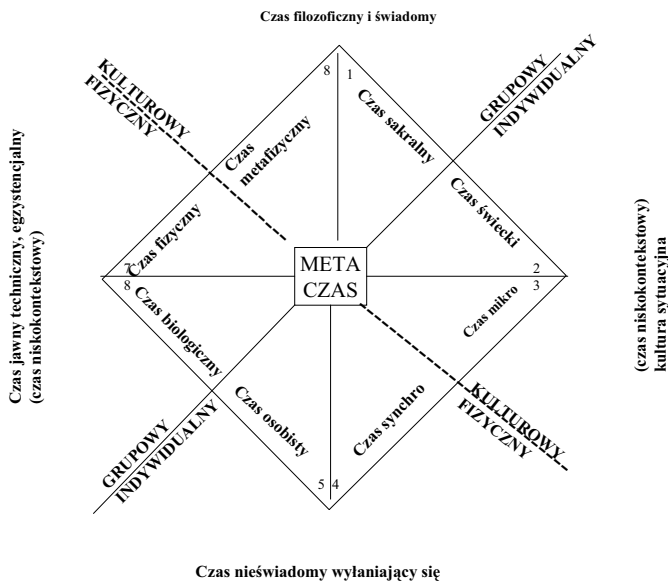
²⁰ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, ANTYKWA, Kraków 2000 r., s. 16.

²¹ A. Pawełczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s. 20.

Często obok podziału na czas ilościowy i jakościowy podawana jest trzecia kategoria, której nadawana jest nazwa „bezczas”, „ponadczas”, „czas oceaniczny”, „bezczasowa próżnia”, „ponadczasowa pustka”, „koniec czasów”, „wieczna terażniejszość”. W zależności od tego kto tych terminów używa: poeci, metafizycy, filozofowie, czy badacze kultur, nadawane jest im nieco inne znaczenie.²² Ogólnie mówiąc, nazwy te używane są do określenia nieobecności czasu, jego bezkresu. Czas jest też rozumiany jako: uporządkowany ciąg, jako sposób mierzenia odstępów pomiędzy zdarzeniami i jako forma ruchu.²³

E. T. Hall przedstawia czas jako zbitkę koncepcji wydarzeń i rytmów obejmujących niezwykle szeroki zakres zjawisk (rys. 1).²⁴

Rys.1. **Mapa czasu.**



Źródło: E. T. Hall, *Taniec życia*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999, s. 229. Wyróżnia on dodatkowo czas osobisty, metafizyczny, mikro, synchro, sakralny, świecki i metaczas. Wzajemne relacje między wymienionymi wyżej kategoriami czasu oraz między czasem fizycznym, biologicznym i świeckim obrazuje on za pomocą mandali. Twierdzi, że pomiędzy różnymi rodzajami czasu występują zbitki uporządkowanych relacji. Funkcjonalnie

²² Ibidem, s. 21.

²³ A. Aveni, *Imperia czasu, Zysk i S-ka, Wydawnictwo*, Poznań 2001, s. 12-14.

²⁴ E. T. Hall, *Taniec życia*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999, s. 21.

powiązane są cztery pary czasów: 1) święty i świecki; 2) fizyczny i metafizyczny; 3) biologiczny i osobisty; 4) synchro i makro. Powiązane są również czasy po przeciwnych stronach mandali, np. czas święty i czas jednostki, czas metafizyczny z czasem synchro. Przebiegające osie mogą ponadto podzielić czas na grupowy, indywidualny, kulturowy i fizyczny. Ponadto lewa strona jest jawna i techniczna, podczas gdy prawa strona jest sytuacyjna.

Przedstawione wyżej, wybrane interpretacje pojęcia czasu obrazują tylko maleńką cząstkę spośród ich licznego zbioru. Pojęcie czasu ma bowiem wiele, różnorodnych aspektów, często nawet ze sobą sprzecznych (np. sprzeczność między czasem absolutnym i względnym, subiektywnym a obiektywnym, przemijaniem a trwaniem). Dlatego wiele nauk próbuje badać zagadnienie czasu, poruszając we właściwy sposób, odpowiednie dla danej nauki obszary. Efekty tych badań ciągle wzbudzają zainteresowania, pojawiają się też nowe, coraz to inne problemy. Nie ma zatem jednej uniwersalnej definicji czasu. Nie istnieje jeden powszechnie akceptowany sposób jego rozumienia. Bo czas, jak zauważa E. Klein, gdy próbuje się go wytłumaczyć, wciąż jest źródłem zaskakujących paradoksów. Kiedy odważymy się weń zagłębić znajdziemy się w spletanym labiryncie o wielu korytarzach. Tajemnicza istota i mylące pozory czasu utrudniają schwywanie go w sieć intelektu: każdą refleksję, najbardziej nawet niekonwencjonalną i przenikliwą, prowadzi w ślepy zaułek. To dlatego tak fascynował – a czasem niszczył – całe generacje myślicieli.²⁵ Przedstawione niżej podstawowe koncepcje czasu rozwijają problem rozumienia czasu i są jednocześnie próbą poszukiwania ładu w ramach zarysowanych przez poszczególne dyscypliny naukowe.

1.2. Wybrane filozoficzne koncepcje czasu.

Już od zarania dziejów problem czasu był przedmiotem rozważań wielu myślicieli i filozofów, którzy usiłowali zgłębić jego naturę. Liczne i różnorodne koncepcje czasu zawarte w mitach, legendach, poematach i pismach filozoficznych, zależne są od cech charakteryzujących ludzkie kultury, jak również od procesów zmian zachodzących w tych kulturach. W przypadku filozofii koncepcje czasu zależne są od stanu wiedzy naukowej oraz od przyjętych pod wpływem wyznawanego światopoglądu założeń.²⁶

Czas w filozofii to kategoria ogarniająca w sposób syntetyczny różne aspekty powstawania, trwania, wewnętrznych i zewnętrznych zmian oraz przemijania wszystkiego, co w jakikolwiek sposób istnieje (często z wyjątkiem Boga, czy szerzej – absolutu); podstawowa

²⁵ Ibidem, s. 71.

²⁶ Wybrał, opracował, wstępem opatrzył A. Zajączkowski, *Czas w kulturze*, PWN, Warszawa 1987, s. 5.

właściwość, a zatem jeden z najważniejszych sposobów ujmowania istnienia.²⁷ Wyjaśniając naturę czasu filozofowie często rozważali zagadnienia związane z ruchem, zmiennością oraz z przestrzenią.

W początkowych okresach rozwoju filozofii zagadnienie czasu pojawiało się niezbyt często, jednak już w starożytności zastanawiano się nad jego istotą. Pojęcie czasu rozważano wówczas, wyjaśniając różne zagadnienia związane z bytem. Jeden z pierwszych filozofów greckich Anaksymander twierdził, że ruch jest nieodłącznie związany z materią. Jest wieczny, tak jak wieczna jest zasada, z której dzięki temu ruchowi powstaje cała przyroda. Czas więc nie ma tu ani początku, ani końca.²⁸

Heraklit uważał, że wszechświata nie stworzył żaden Bóg ani żaden człowiek, lecz był on zawsze.²⁹

Eleaci, stojący na gruncie niezmienności bytu negowali istnienie czasu.³⁰ Parmenides, jeden z największych filozofów starożytnych, twierdził, że czas nie może istnieć, a nasze poczucie przemijającego czasu jest jedynie złudzeniem; również przestrzeń ma być złudzeniem. To co nazywamy rzeczywistością, jest niczym innym jak „oszukańczym układem słów”. Prawdziwa rzeczywistość jest całkowicie jednolita, wieczna, jest „jednością”.³¹ Istotą sformułowanej przez Parmenidesa teorii bytu była teza, że byt jest stały i tylko jeden. Skoro więc czas zawiera w sobie przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, to nie może być bytem, bo byt jest niepodzielny. Nie może też czas być bytem, ponieważ byt jest wieczny, a czas ma początek i koniec.³² Najwybitniejszy przedstawiciel eleatów Zenon z Elei całkowicie zgadzał się z poglądami Parmenidesa dotyczącymi czasu. Sformułował on wiele argumentów, aby udowodnić, że same pojęcia czasu i zmiany są całkowitym nonsensem. Uważał, że jeżeli ktoś założy, iż czas i zmiana istnieją naprawdę, to z założenia tego wynika niedorzeczność. Dlatego też czas i zmiana nie mogą istnieć.³³ Lecąca strzała w chwili teraźniejszej nie porusza się, lecz spoczywa w powietrzu i nie przebiega żadnej przestrzeni; i tak samo jest w każdej

²⁷ <file://A/WIEM> Czas.htm

²⁸ Arystoteles, *Fizyka*. [w:] *Arystoteles, Dzieła wszystkie*, t. 2, Warszawa 1990, ks. IV, 10, 218 a, s. 104, za R. Scruton, *Przewodnik po filozofii dla inteligentnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 76.

²⁹ W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 31.

³⁰ T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna - wstępne rozważania socjologiczne o czasie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1981, s. 5.

³¹ R. C. Solomon, K. M. Higgins, *Krótką historia filozofii*, tłum. N. Szucka-Kubisz, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997, s. 52 [za:] http://www.wiw.pl/biblioteka/historiafilozofii_solomon/01

³² R. E. Cushman, *Greek and Christian Views of Time*, „Journal of Religion” 1955, s. 254 i nast. Callahan J. F., *Four Views of Time in Ancient Philosophy*, Cambridge 1948. cyt. za S. Zalewski, *Czas i istnienie*, Warszawa 1971, s. 14.

³³ R. C. Solomon, Kathleen M. Higgins, op. cit., s. 53.

innej chwili. Ale czas składa się z chwil, więc strzała nie może posuwać się naprzód w powietrzu, lecz spoczywa.³⁴

Inne stanowisko niż eleaci, dla których przyroda była jednorodna, nieruchoma i ciągła przyjęli atomiści, którzy twierdzili, że przyroda jest różnorodna, ruchoma i nieciągła, a materia składa się z atomów.³⁵ Główny przedstawiciel atomistów Demokryt uważał, że ruch jest jedynie zmianą miejsca atomu w próżni i nie ma innych, poza ruchem, przemian atomów. Ruch jest jedną z własności atomów – nie trzeba żadnego zewnętrznego czynnika. Jest ponadto wieczny jak i same atomy.³⁶

Prąd humanistyczny filozofii rozpoczęty w V w. p.n.e., wywodzący się z nowej orientacji humanistycznej, w idei i duchu widział osnowę bytu i był systemem idealistycznym.³⁷ Jego wielki przedstawiciel Platon uważał, że czas jest obrazem wieczności obracającym się według prawa i liczb. Dla rzeczy stworzonych czas stanowi odpowiednik wiecznego trwania idei. Ale rzeczy stworzone nie mogą być niezmiennie, dlatego czas musi płynąć podobnie jak ciąg następujących po sobie liczb. Czas jest „arytmetyzowalny” przy pomocy ruchów ciał niebieskich.³⁸ Platon był przekonany o celowości całej rzeczywistości, czas również istniał po coś.³⁹ W *Timajosie* celem czasu jest upodabnianie świata do wieczności. Z kolei bycie miarą tego czasu jest celem planet: „Bóg ojciec wszechświata [...] umyślił zrobić pewien ruchomy obraz wieczności i porządkując wszechświat robi równocześnie wiekuisty obraz wieczności, która trwa w jedności, obraz idący miarowo, który my nazywamy czasem. Urządza dni i noce i miesiące i lata, których nie było, zanim powstał wszechświat, a teraz zaczęły powstawać równocześnie z syntezą wszechświata. [...] Zatem według myśli i zamiaru bożego [...] aby powstał czas, powstało słońce i księżyc i pięć innych gwiazd, które się nazywają planetami, na rozgraniczanie i na straż liczb czasu.⁴⁰ Ponadto Platon uznał czas za czynnik sprowadzający chaos do harmonii, porządku rzeczy. Traktował czas jako ruch wszechświata.⁴¹ Nie przeczył jego realności; wierzył jednak w królestwo bytów ponadczasowych, które rzuca swój cień na sfery obracające się pod nami.⁴²

Inny wielki przedstawiciel tego okresu Arystoteles, uczeń Platona, który stał na stanowisku zmiennej rzeczywistości uważał, że czas jest właśnie ilością ruchu ze względu na „przed”

³⁴ W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, tom 1, op. cit., s. 37.

³⁵ *Ibidem*, s. 49 - 50.

³⁶ *Ibidem*, s. 48.

³⁷ *Ibidem*, s. 82.

³⁸ M. Heller, *Wieczność, czas, kosmos*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995 r., s. 24.

³⁹ W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, tom 1, s. 92 – 93.

⁴⁰ Platon, *Timajos*, s. 316; za: <http://klub.chip.pl/time/grecja.html>

⁴¹ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 17.

⁴² R. Scruton, *Przewodnik po filozofii dla inteligentnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 80.

i „po”. [...] Nie jest więc czas ruchem, lecz jest ilościową stroną ruchu, czas jest tym co jest liczone, a nie środkiem do liczenia.⁴³ Według poglądów Arystotelesa, jeżeli z czasu wyłączymy wszystkie jego nieistniejące kawałki, pozostanie nam tylko chwila terazniejsza i to nie całkowicie, albowiem natychmiast przemija. Arystoteles powiedział: „jedna część [czasu] przeminęła i już jej nie ma, podczas gdy inna dopiero będzie i jeszcze jej nie ma. Z takich to części składa się wielki czas, zarówno ten nieskończony, jak i każdy dowolnie wzięty jego okres. Jednakże może się wydawać, iż to co się składa z nieistniejących części, nie może uczestniczyć w byciu.”⁴⁴ Arystoteles w swoich rozważaniach traktuje czas jako continuum. Analogicznie do rozciągłości przestrzennej czas jest nieskończenie podzielny, ale w odróżnieniu od niej jest potencjalnie nieskończony przez dodawanie.⁴⁵

W filozofii greckiej dominowało więc przekonanie, że czas jest bytem obiektywnym, jest nieskończony, bez początku i końca, związany często z ruchem.

Problematykę czasu poruszano również w filozofii chrześcijańskiej. Chrześcijańska myśl teologiczna wypracowała specyficzne pojęcia dotyczące czasowości. Pierwsze z nich to *aeternitas*, wieczność przynależna wyłącznie Bogu. Jest to pojęcie graniczne równe beczasowości. Kolejne to *aevum*, pojęcie czasowości, przysługujące bytom duchowym, „czas anielski”, który ma swój początek, ale nie ma końca.⁴⁶

W filozofii chrześcijańskiej dużo miejsca problematyce czasu, poświęcił w swoich rozważaniach św. Augustyn, który jako pierwszy odczuł tkwiące tu ogromne trudności i zmagał się z nimi aż do kresu sił.⁴⁷ W XI Księdze wyznań pisał ...umysł mój goreje pragnieniem rozwikłania tej niezmiernie trudnej zagadki. Nie zamykaj przede mną, Panie Boże ... przed moim pragnieniem tej sprawy tak zwyczajnej, a zarazem tak tajemniczej...⁴⁸ Św. Augustyn poruszał najbardziej podstawowe zagadnienia związane z tą problematyką. Stał on na stanowisku, że to Bóg, żyjący w wieczności stworzył czas, który ma początek i koniec. /.../ przed wszystkimi czasy Ty jesteś wiecznym Stwórcą wszystkich czasów /.../, żaden czas nie jest współwieczny Tobie, bo ty trwasz niezmienny, on zaś gdyby niezmiennie trwał, nie byłby czasem..⁴⁹ Uważał, że czas nigdy nie stoi w miejscu /.../ czas zawdzięcza swą długość

⁴³ Arystoteles, *Fizyka*, Księga IV 10-11, s. 104-108.; za: <http://klub.chip.pl/time/grecja.html>

⁴⁴ Arystoteles, *Fizyka*, przeł. K. Leśniak, w: *Arystoteles, Dzieła wszystkie*, t. 2, Warszawa 1990, ks. IV, 10, 218a, s. 104, za: S. Scruton, *Przewodnik po filozofii dla inteligentnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 76.

⁴⁵ R. C. Solomon, K.M. Higgins, *Krótką historia filozofii, 1997*, za: http://www.wiw.pl/biblioteka/historiafilozofii_solomon/01.asp

⁴⁶ J. Chojnacki, *Trwanie i czas – kilka uwag dotyczących pojęcia czasu u Kartezjusza*, w: *Czas i trwanie*, pod redakcją S. Snihura, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002, s. 74.

⁴⁷ E. Husserl, *Wykłady z fenomenologii wewnętrznej świadomości czasu*, tłum. J. Sidorek, PWN, 1989, s.5.

⁴⁸ Św. Augustyn, *Wyznania*, tłum. Z. Kubiak, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 340.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 351.

tylko wielkiej liczbie ruchów, które jeden po drugim przemijają, gdyż nie mogą istnieć wszystkie razem/.../.⁵⁰ Poruszał zagadnienie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości, /.../ gdyby nic nie przemijało, nie byłoby czasu przeszłego. Gdyby nic nie przychodziło nowego, nie byłoby czasu przyszłego. Gdyby niczego nie było, nie byłoby teraźniejszości /.../.⁵¹ Św. Augustyn rozważał również problem pomiaru czasu, zwracając uwagę na subiektywny charakter tego pomiaru /.../ w tobie mój umyśle, mierzę czas, /.../. Wrażenie, jakie mijające rzeczy na tobie wywierają, pozostaje w tobie, gdy one przeminęły. To wrażenie, jako obecne, mierzę, a nie owe rzeczy, dzięki którym przeminieciu ono powstało. To wrażenie mierzę, kiedy mierzę czas. Albo więc to właśnie jest czasem, albo wcale nie mierzę czasu.⁵²

W średniowieczu można wyróżnić dwie koncepcje czasu. Jedną z nich, wywodzącą się z tradycji augustyńskiej zdecydowanie odrzucono, gdyż zawierała subiektywną koncepcję czasu Augustyna, która poza intelektem nie posiadała żadnej rzeczywistości w XIII wieku. Druga koncepcja, arystotelesowska nie była w jednakowy sposób rozumiana, ale mimo to średniowieczni komentatorzy zgadzali się, że czas jest bytem obiektywnym.⁵³

Koncepcję arystotelesowską próbował rozwinąć najwybitniejszy teolog katolickiego średniowiecza Tomasz z Akwinu, który w swoim komentarzu do „Fizyki”, poświęcił dziewięć lekcji, wydobywając z tekstu Arystotelesa 159 kolejnych problemów.⁵⁴ Według Św. Tomasza z Akwinu czas jest miarą ruchu według pojęć „wcześniej” i „później”. Jest bytem niedoskonałym, gdyż nie istnieje samodzielnie – zależnym od ruchu ciał /jest bytem istniejącym potencjalnie w rzeczach/, ale zależy także od liczącego umysłu /jest bytem istniejącym formalnie w umyśle/. Czas bez umysłu jest płynięciem niezróżnicowanych momentów, bez „przed” i „po”. W czasie pozostaje więc wszystko to co się zmienia, co się porusza. W tym zakresie Byt Absolutny, utożsamiany z Bogiem, czasowi nie podlega – jako najdoskonalsze z istnień nie podlega zmianom. Czas u Św. Tomasza może być nieskończony, i to zarówno w przyszłości, jak też w przeszłości. Nie kłóci się to według niego z koncepcją stworzenia świata przez Boga – Bóg, jako Byt pozaczasowy stwarza poza czasem. Nie jest więc konieczne następstwo czasowe Boga [jako przyczyny] i aktu stwórczego [jako skutku]. Ważne jest jedynie, aby przyczyna poprzedzała akt co do natury. Ale czas nieskończony nie

⁵⁰ Ibidem, s. 329.

⁵¹ Ibidem, s. 332.

⁵² Ibidem, s. 348.

⁵³ Por. M. Markowski, *Rozwój filozofii przyrody od XIV do XV wieku*, [w:] *Historia filozofii średniowiecznej*, red. J. Legowicz, Warszawa 1979, s. 314-315.

⁵⁴ S. Thomae Aquinatis: *In octo libros de physico auditu sive Physicorum Aristotelis commentaria*, Neapoli 1953, s. 236-269, za A. Nowicki, *Czas i człowiek*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1983, s. 8.

jest tożsamy z wiecznością – wieczność Św. Tomasz rozumie jako najdoskonalsze i w pełni niezmiennie istnienie.⁵⁵

Wiele ciekawych rozwiązań dotyczących koncepcji czasu, pojawiło się w czasach nowożytnych. Problematykę czasu poruszał Kartezjusz, uważany za „ojca nowożytnej filozofii”. W jego filozofii obecne są dwie tendencje: pierwsza traktująca czas realistycznie i wiążąca go z ruchem, jak i metafizyczna, odnosząca się do trwania.⁵⁶ Trwanie i czas traktuje Kartezjusz jako dwa niezależne pojęcia, pozostające ze sobą w pełnych związkach „jeśli uprzytomnimy sobie istotę czasu, czyli trwania rzeczy; jest ona taka, że części czasu wzajemnie od siebie nie zależą ani nigdy nie współistnieją”.⁵⁷ Z reguły czas przypisuje Kartezjusz zjawiskom fizycznym, a trwanie odnosi do porządku metafizycznego.⁵⁸

W XVII wieku I. Newton wprowadził pojęcie czasu absolutnego. Traktował on czas i przestrzeń substancjonalnie jako byty samoistne i niezależne od siebie, ani od czegokolwiek.⁵⁹ Zgodnie z jego poglądami czas jest obiektywny i nie musi być związany nawet z faktem istnienia świata – czas jest bytem samoistnym, absolutnym, niezależnym. Możliwy jest świat bez zdarzeń materialnych, natomiast zdarzenia nie mogą się dziać bez czasu.⁶⁰ Absolutny, prawdziwy matematyczny czas – pisał Newton – płynie jednostajnie sam przez się i ze swej natury, niezależnie od czegokolwiek zewnętrznego i inaczej nazywa się trwaniem.⁶¹ Również przestrzeń jego zdaniem jest realna i niezależna – może istnieć bez zdarzeń i bez czasu.⁶²

Poglądom Newtona, dotyczącym czasu absolutnego, przeciwstawiał się G. W. Leibniz, który przyjmował stanowisko relatywistyczne. Odrzucał on jako bezpodstawne przekonanie, wedle którego przestrzeń i czas są pewnymi bytami, pewnymi substancjami istniejącymi obok ciał i niezależnie od nich.⁶³ Jego zdaniem rzeczy jednorodne i pozbawione wszelkiej różnorodności są zawsze tylko abstrakcjami, jak czas i przestrzeń i inne byty matematyki czystej.⁶⁴ Wg Leibniza ciąg spostrzeżeń budzi w nas ideę trwania, ale jej nie tworzy. Jego zdaniem nasze spostrzeżenia nie są nigdy ciągiem dość stałym i regularnym, aby odpowiadały

⁵⁵ J. Turek, *Tomaszowe ujęcia*, s. 106-111, za www, Zbyt krótka historia czasu, op. cit.

⁵⁶ J. Chojnacki, op. cit., s. 75.

⁵⁷ R. Descartes, *Zasady filozofii*, Warszawa, 1960, za J. Chojnacki, op. cit., s. 78.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 77.

⁵⁹ T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna*, op. cit., s. 6.

⁶⁰ I. Newton, *Philosophie Naturalis Principia Mathematica*, London, 1687, cyt. za: M. Hellerem: *Wobec wszechświata*, Kraków 1970, „Znak”, s. 24.

⁶¹ *Matematyczne zasady filozofii przyrody*, □choliom do Definicji, por.: *Newton s Philosophy of Nature*, s. 17, cyt. za: M. Heller, *Wieczność, czas, kosmos*, op. cit., s. 96.

⁶² I. Newton, op. cit., s. 24.

⁶³ Z. Cackowski, *Główne zagadnienia i kierunki filozofii*, Książka i Wiedza, Warszawa 1969, s. 146.

⁶⁴ G. W. Leibniz, *Nowe rozwiązania dotyczące rozumu ludzkiego*, z oryg. franc. przełożyła I. Domska, PWN, Warszawa 1995, s. 102.

ciągowi czasu, który jest continuum jednorodnym i prostym, jak linia prosta. Zmiana spostrzeżeń dostarcza nam sposobności do myślenia o czasie. I mierzy się go jednorodnymi zmianami. Ale gdyby nawet nie było w naturze niczego jednorodnego, czas nie przestałby być zdeterminowany, tak nie przestałoby być zdeterminowane miejsce, gdyby nawet nie istniało żadne ciało stałe i nieruchome.⁶⁵

Subiektywistyczną koncepcję czasu rozbudował I. Kant, przedstawiciel filozofii krytycznej w Niemczech. W „Krytyce czystego rozumu”, w podrozdziale „O czasie” Kant twierdził, że czas nie jest pojęciem empirycznym, wyprowadzonym abstrakcyjnie z jakiegokolwiek doświadczenia. Czas jest koniecznym wyobrażeniem, które leży u podłoża wszelkich danych naocznych. Nie można ze zjawisk w ogóle usunąć samego czasu, choć całkiem dobrze można z czasu usunąć zjawiska. Czas jest więc dany a priori. W nim jedynie jest możliwa rzeczywistość zjawisk. One mogą w całości odpaść, lecz on sam nie da się usunąć.⁶⁶ Ponadto wg Kanta czas jest tylko podmiotowym warunkiem naszej naoczności. Sam w sobie zaś, poza podmiotem, czas nie jest niczym. Mimo to jest on z koniecznością obiektywny w odniesieniu do wszystkich zjawisk, a więc i do wszystkich rzeczy, które mogą się nam pojawić w doświadczeniu.⁶⁷ Dlatego też doświadczenie ukazuje zawsze przestrzeń i czas jako realne; natomiast transcendentalna analiza wskazuje, że są idealne; stają się niczym, gdy zechcemy rozważać je niezależnie od doświadczenia i szukać ich w rzeczach samych w sobie.⁶⁸

Pod koniec XIX wieku pojawiła się atrybutowa koncepcja czasu, która została przedstawiona w filozofii marksistowskiej. Zgodnie z tą koncepcją czas i przestrzeń są atrybutami świata materialnego. Jeden z klasyków filozofii marksistowskiej F. Engels czas i przestrzeń uważa za formy istnienia materii różnorodnej i zmieniającej się. Wg niego przestrzeń i czas w oderwaniu od materii, od różnorodnych i zmieniających się zjawisk materialnych, są tylko abstrakcyjnymi pojęciami, które nie posiadają w rzeczywistości żadnego odpowiednika.⁶⁹

Wielkie koncepcje czasu filozofii nowożytnej wywarły duży wpływ, na kształtowanie się pojęcia czasu w XX wieku. Były one inspiracją do badań dla wielu uczonych, którzy albo przeciwstawiali się tym koncepcjom, albo je rozwijali.

⁶⁵ Ibidem, s. 165.

⁶⁶ I. Kant, *Krytyka czystego rozumu*, PWN, Warszawa 1986, s. 107, 108.

⁶⁷ Ibidem, s. 113.

⁶⁸ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, tom II, op. cit., s.169.

⁶⁹ Z. Cackowski, *Główne zagadnienia i kierunki filozofii*, op. cit., s. 147.

Sposób patrzenia na czas zmieniła znacznie szczególna teoria względności A. Einsteina. W wydanej w 1905 r. pracy, zawierającej podstawowe idee tej teorii wysunął on nowe koncepcje czasu i przestrzeni. Wg Einsteina czas i przestrzeń traktowane są równoprawnie, tworząc czterowymiarowe continuum – czasoprzestrzeń. Czas jest czwartą współrzędną, obok współrzędnych przestrzennych. W myśl tej teorii pojęcie jednoczesności zdarzeń zależy od układu odniesienia, a czas nie ma charakteru absolutnego.⁷⁰ W ogólnej teorii względności opisuje Einstein związek czasoprzestrzeni z polem grawitacyjnym i rozkładem materii. Zgodnie z tą teorią czas jest zależny od rozkładu materii. Niezmienny, niezależny od wyboru układu odniesienia charakter mają nie odstępów czasu i odległości przestrzenne, ale odległości między zdarzeniami w czasoprzestrzeni.⁷¹ W teorii Einsteina geometria przestrzeni, jak i tempo upływu czasu zależą od zawartości Wszechświata. Zarówno einsteinowska przestrzeń jak i czas oparty jest na założeniu, że nikt nie jest uprzywilejowany w patrzeniu na świat. Niezależnie od tego, gdzie jesteś i jak się poruszysz, z przeprowadzonych doświadczeń powinieneś wydedukować te same prawdy. Takie demokratyczne traktowanie obserwatorów w ogólnej teorii względności Einsteina oznacza, że we Wszechświecie nie ma preferowanego sposobu określenia czasu. Żaden ze sposobów określania czasu nie wydaje się bardziej fundamentalny niż dowolny inny sposób.⁷²

Na początku XX wieku, rozwinęły się również orientacje filozoficzne, które stwierdzały zależność czasu od świadomości. Były one reprezentowane głównie przez H. Bergsona i E. Husserla.

Wybitny francuski myśliciel H. Bergson, który zrzucił swoją teorię czasu stworzył jeszcze w XIX w., a rozwinął ją w XX w., czas utożsamiał z trwaniem. Rozumiane przez niego „trwanie” jest nadrzędne, szersze zakresowo, niż pojęcie „czas” i pojęcie „spoczynek” i je obejmuje. Ponadto trwanie jest czasem pierwotnym wobec czasu fizycznego.⁷³

Bergsonowska teoria czasu jest realistyczna. Według niej czas realnie istnieje, jest pewną rzeczywistością – nie zaś złudzeniem, pozorem, czymś subiektywnym.⁷⁴ Realność lub rzeczywistość czasu demonstruje się poprzez działanie tego czasu, jego aktywność. Czas traktowany jest jako realna siła, mogąca wywierać określony wpływ i sprawiać widoczne, namacalne skutki w rzeczywistości samej. Czas jest więc czynnikiem sprawczym zmienności

⁷⁰ *Nowa Encyklopedia powszechna PWN*, tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 829.

⁷¹ *Ibidem*, s. 829.

⁷² J. D. Barrow, *Początek wszechświata*, z ang. przeł. S. Bajtklik, Świat Książki, Warszawa 1999, s. 124.

⁷³ S. Kotowicz, *Bergsona Filozofia czasu /preliminaria/*, w: *Czas i trwanie*, pod red. S. Snihura, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 14.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 17.

dokonującej się w świecie.⁷⁵ Głosząc pogląd o realnym działaniu czasu, Bergson twierdzi, że czas nie tylko działa, ale działając, wytwarza w świecie nowość, czas jest „twórczy. Różnica między przeszłością, terażniejszością i przyszłością nie jest jedynie przyrostem chwil, ale jest jakościowa i wyznacza między nimi powstawanie nowości.⁷⁶ Według Bergsona istotne własności czasu, wyznaczone są nie przez relacje zewnętrzne ruchów ciał niebieskich, lecz przez rytm wewnętrznych procesów zachodzących we wnętrzu, zwłaszcza istot żywych i nas samych. Czas ludzki zależy od tego, co dzieje się w naszym psychicznym wnętrzu i pozostaje w ścisłym związku ze świadomością tego, który czas postrzega i przeżywa.⁷⁷

Analizowaniem czasu w ścisłym związku ze świadomością człowieka zajmował się również jeden z najwybitniejszych myślicieli XX w. E. Husserl, twórca fenomenologii. Przeprowadził on fenomenologiczną analizę świadomości czasu. Jego zdaniem każde przeżycie – a zatem również przeżycie spostrzegania czasu i przedstawiania czasu – może mieć swe miejsce w jednym jedynym czasie obiektywnym, tak samo jak każdy realny byt i moment bytu.⁷⁸ Wg Husserla w doznaniu upatrujemy pierwotną świadomość czasu. Wyobrażenie jest modyfikacją tej świadomości czasu, jest uobecnieniem. Uobecnienie jednak może być przypomnieniem, oczekiwaniem albo też samym tylko wyobrażeniem.⁷⁹ Czas aktualnie obecny jest zorientowany, jest wciąż w przepływie i wciąż jest zorientowany z (punktu) pewnego nowego „teraz”. W ponownym przypomnieniu czas jest wprawdzie w każdym momencie przypomnienia także dany (jako) zorientowany, lecz każdy punkt przedstawia pewien obiektywny punkt czasowy, który zawsze może być ponownie zidentyfikowany, zaś odcinek czasowy utworzony jest tylko z punktów obiektywnych i sam zawsze może być ponownie zidentyfikowany.⁸⁰

Przedstawione wybrane koncepcje czasu wskazują na różnorodne pojmowanie tego zagadnienia w różnych kulturach i epokach. Czas nie jest pojęciem jednolitym, lecz utworzonym z wielu przeplatających się wątków. Pewne części ogólnego pojęcia wywodzą się z tego, co można zaobserwować w otaczającym nas świecie, podczas gdy inne zależą od doświadczenia introspekcji.⁸¹ Dlatego możemy mówić o wielu czasach, w zależności od tego jaką metodę zastosowano do badań oraz od tego jaki przyjęto punkt widzenia. Mimo, iż problematyką czasu zajmowano się od wieków, mimo że powstało wiele interesujących

⁷⁵ Ibidem, s. 22.

⁷⁶ Ibidem, s. 26.

⁷⁷ Ibidem, s. 29, 30.

⁷⁸ E. Husserl, *Wykłady z fenomenologii wewnętrznej świadomości czasu*, przeł. J. Sidorek, PWN, 1989 r., s. 8.

⁷⁹ Ibidem, s. 158.

⁸⁰ Ibidem, s. 161.

⁸¹ K. G. Denbigh, *Świat i czas*, PWN, Warszawa 1979, s. 17.

koncepcji czasu, to obecnie zagadnienia związane z czasem nabierają coraz większego znaczenia, nie tylko w filozofii i naukach przyrodniczych, lecz także w naukach szczegółowych.

1.3. Czas we współczesnych koncepcjach badawczych.

Analizując rozważania nad czasem w różnych dyscyplinach naukowych, można wyróżnić trzy płaszczyzny jego rozumienia. Pierwsza polega na pojmowaniu czasu jako kategorii obiektywnej związanej z ruchem i rozkładem materii w przestrzeni (tzw. czas fizyczny), druga związana jest z ruchem materii żywej (czas biologiczny) oraz trzecia płaszczyzna, w której istota czasu zawarta jest w samej egzystencji ludzkiej i funkcjonowaniu społeczeństwa (czas społeczny).⁸²

Kategoria czasu fizycznego wydaje się być najbardziej przekonująco dowiedziona. Jej rzeczowość opiera się bowiem na zmianach zachodzących w materii tworzącej określoną przestrzeń.⁸³ Badając problematykę czasu fizycy poruszają m. in. zagadnienie upływu czasu (czy jest regularny, czy nie; kierunku jego upływu), początku i końca czasu., Ustalają czy czas jest sztywny, czy elastyczny.⁸⁴ Opracowane fizyczne teorie czasu często są bardzo różnicowane.

W fizyce klasycznej czas traktowany jest analogicznie do przestrzeni, jako jednorodne i nieograniczone środowisko „zbiornik”, w którym przebiegają wszystkie zdarzenia w kierunku od przeszłości ku przyszłości poprzez punkt teraźniejszości; czas jest jeden, absolutny.⁸⁵ Twórcą czasu absolutnego był, jak już wspomniano I. Newton, według którego czas jest wielkością bezwzględną, absolutną, niezależną od przestrzeni i jakichkolwiek czynników fizycznych (upływa jednakowo we wszystkich układach odniesienia).⁸⁶

W szczególnej teorii względności, jak już również wspomniano, A. Einstein zerwał z pojęciem czasu absolutnego, łącząc czas i przestrzeń w czterowymiarową czasoprzestrzeń i traktując obydwa jako pojęcia względne, zależne od prędkości ruchu obserwatora (tj. od układu odniesienia). Nie ma jednego czasu: dwa zjawiska, które dla jednego obserwatora są jednoczesne, dla innego mogą takimi nie być.⁸⁷

⁸² L. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 19.

⁸³ Ibidem, s. 19.

⁸⁴ zob. E. Klein, *Czas*, przełożyła z francuskiego M. Jarosiewicz, DOMINO ‘Księźnica’, Katowice 1995, s. 11.

⁸⁵ A. Podsiad, *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000, s. 142.

⁸⁶ *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 829.

⁸⁷ A. Podsiad, *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, op. cit., s. 142.

Inna grupa fizyków, do której należy I. Prigogine, przekonana jest o tym, że nieodwracalność jest w rzeczywistości obecna oraz na wszystkich poziomach fizyki, ale zrobiono błąd zapominając o niej lub nie chcąc jej dostrzec.⁸⁸

Niezależnie od przyjętej teorii czasu fizycznego, można stwierdzić, że koncepcje fizyki nieustannie zderzają się z czasem.⁸⁹ Czas przenika całą, dzisiejszą fizykę. Wszystkie zmiany odmierzamy czasem. Parametr ten pojawia się w większości równań fizycznych.⁹⁰ Również odwrotnie, jak podkreśla Z. Augustynek każda teoria czasu jest związana z określoną teorią fizyczną.⁹¹

Czas biologiczny związany jest z przeobrażeniami materii żywej. Określany jest jako kolejne stany organizmu od jego poczęcia do śmierci, na które składają się różnego rodzaju ruchy, jak np. skurcze mięśni, ruchy żołądka, bicie serca; wszystkie ruchy ulegają zmianie postępowej i nieodwracalnej. Czas biologiczny odnosi się także do zwierząt i roślin, a uzewnętrznia się poprzez tzw. rytmy biologiczne.⁹² W wielu żywych organizmach funkcjonuje jakby zmysł czasu, sprawiający, iż tkwi w nich biologiczny zegar regulujący ich zachowanie. H. Von Ditfurth twierdzi na podstawie przeprowadzonych badań, że zegar ten tkwi w jądrze komórki, a działa na zasadzie procesów chemicznych (tzw. reakcji enzymatycznych). Regularność tych reakcji pozwala na to, iż mogą one być stosowane przez organizm jako swoiste normy czasu.⁹³ Tak więc zegary biologiczne określają rytm snu i czuwania, czas wegetacji roślin, migracje ryb, ptaków i zwierząt (często na bardzo duże odległości). Naturalne przejawy czasu biologicznego widać także w długości życia organizmów żywych. W ogólności mniejsze organizmy prowadzą życie bardziej intensywne i umierają wcześniej. Duże zwierzęta, o bardzo leniwym trybie życia, na ogół żyją dłużej. W naszym organizmie różne zegary komórkowe „tykają” w różnym tempie.⁹⁴

W ostatnich latach w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania pojawiła się również koncepcja cyklu życia organizacji, zapożyczona z dociekań w sferze biologii i medycyny.⁹⁵ Rytmy biologiczne powodujące określone różnice w aktywności biologicznej i psychofizycznej ludzi były podstawą do opracowania koncepcji cyklu życia wyrobu.

⁸⁸ E. Klein, *Czas*, op. cit., s. 21.

⁸⁹ Ibidem, s. 10.

⁹⁰ M. Heller, *Początek jest wszędzie. Nowa hipoteza pochodzenia Wszechświata*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2002, s. 121.

⁹¹ Z. Augustynek, *Natura czasu*, Warszawa 1975, s. 14.

⁹² A. Podsiad, *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, op. cit., s. 140.

⁹³ H. Von Ditfurth, *Na początku był wodór*, Warszawa 1978, s. 241, za L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op.cit., s. 20.

⁹⁴ J. i M. Gribbin, *Czas i przestrzeń*, tłum. z ang. M. Jaroszyński, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 1995, s. 20.

⁹⁵ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 24.

Zacząto również rozważać zastosowanie idei chronobiologii w odniesieniu do funkcjonowania organizacji.⁹⁶

Stosunkowo niedawno wykształciła się kategoria czasu społecznego. Jako pierwszy terminu tego użył francuski socjolog E. Durkheim. Zgodnie z jego poglądami oraz z poglądami jego szkoły czas stanowi kategorię konwencjonalną, intersubiektywną, jest wbudowany w życie społeczne, jako istotny element zbiorowego współżycia, stanowi zasadę porządkującą społeczną rzeczywistość i zbiorowe wyobrażenia tej społeczności.⁹⁷

Ponieważ czas ten jest wytworem życia społecznego, a w różnych społeczeństwach przebiega ono w odmienny sposób w zależności od epoki, rozwoju cywilizacji, kultury, możemy mówić o wielości czasów społecznych. A. J. Gurevitch pisze, że czas społeczny różni się nie tylko między poszczególnymi kulturami i społeczeństwami, ale także wewnątrz każdego socjokulturowego systemu; jest on funkcją jego wewnętrznej struktury.⁹⁸ Dlatego nie ma, jak wskazuje M. Halbwachs jednego czasu społecznego, lecz jest ich tyle ile odrębnych grup społecznych.⁹⁹ Różne są też definicje tego czasu.

Według W. L. Bühla czasem społecznym jest czas oddziaływania na siebie jednostek i grup społecznych, w ramach których członkowie wzajemnie oddziałują na siebie w toku współpracy i konfliktu.¹⁰⁰

Inną definicję czasu społecznego przedstawił G. Gurvitch. Według niego czas społeczny jest czasem koordynacji i zmiany ruchów zjawisk społecznych całościowych, kiedy zjawiska te stają się globalnymi i wyrażają się lub nie wyrażają się w strukturach społecznych.¹⁰¹

W interpretacji P. A. Sorokina i R. K. Mertona czas społeczny to taki czas, który wyraża zmianę lub ruch zjawisk społecznych w terminach innych zjawisk społecznych, przyjmowanych za punkt odniesienia. Czas społeczny da się więc sprowadzić do porządku, następstwa wydarzeń znaczących w życiu społecznym danej grupy czy zbiorowości. W koncepcji tej kładzie się nacisk na funkcje czasu jako narzędzia koordynacji, kooperacji i synchronizacji życia społecznego.¹⁰²

⁹⁶ Ibidem, s. 24.

⁹⁷ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, s. 15.

⁹⁸ A. J. Gurevitch, *Time as problem of cultural history*, [w:] *Culture and Time*, Paris 1976, s. 229, za E. Tarkowską, *Czas w społeczeństwie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1987, s.122.

⁹⁹ M. Halbwachs, *The Collective Memory*, New York 1980, s.104, za E. Tarkowską, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 122.

¹⁰⁰ W. L. Bühel, *Struktur und Dynamik des menschlichen Sozialverhaltens*, Tübingen 1982, s. 238, za L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 21.

¹⁰¹ G. Gurvitch, *The Spectrum of Social Time*, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht 1964, s. 338-339, za: K. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 21.

¹⁰² E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 128.

W ujęciu H. Huberta czas jest autonomiczną strukturą symboliczną organizacji społeczeństwa w rytmy czasowe. Ma charakter szczególnie jest jakościowy, niejednolity, dyskretny.¹⁰³

D. Sharron zakłada, że subiektywna, wewnętrzna percepcja czasu jest unikalna i odmienna dla każdego człowieka. Dopiero wejście w interakcje społeczne, „bycie razem”, wymaga, by ludzie wzajemnie podzielali swoje wewnętrzne percepcje czasu. D. Sharron wyodrębnia trzy wymiary czasu. Pierwszy wymiar to czas wewnętrzny i subiektywny, związany ze światem emocji, dla każdej jednostki odmienny, poprzez działanie staje się intersubiektywny, wspólnie podzielany przez innych. Drugi wymiar wyraża się tym, że czas staje się społeczny, gdy wewnętrzne czasy poszczególnych ludzi wspólnie działających zostaną wzajemnie uzgodnione, zestrojone. Trzeci wymiar, tzn. czas przestrzenny pojawia się wówczas, gdy czas zostaje kulturowo ustalony i mierzalny jednostkami przestrzennymi.¹⁰⁴

Czas społeczny, jak podsumowuje to zagadnienie E. Tarkowska to czas relatywny – bo odniesiony do konkretnych zdarzeń i zjawisk, różny i zmienny w różnych społecznych ramach. Nie ma charakteru ilościowego, jest jakościowy, niejednolity, niejednorodny. Jakościowy jego charakter wyraża się np. w wartościowaniu obszarów czasu i przemijania jego upływu. Czas społeczny jest nieciągły (dyskretny, kwantowany, punktowy) – zdarzenia są oddzielone odcinkami pustymi; jest też niejednostajny, ma zmienne tempo, może „zatrzymać się” i „przyspieszyć”; nie jest nieskończenie podzielny, jego nieskończoność ma pewne granice. Nie biegnie on w jednym kierunku, nie musi mieć charakteru linearnego, lecz jest odwracalny; może być np. cykliczny, powracający, powtarzający się. Nie zawiera jednolitego, wzajemnie przekładalnego systemu miar czasu – zawiera wiele różnych systemów. Nie jest pustym upływem, lecz czynnikiem oddziałującym na życie społeczne.¹⁰⁵

Z uwagi na dużą liczbę odmian i różnorodność czasu społecznego, niektórzy naukowcy próbują dokonać jego typologii. G. Gurvitch wyróżnił, aż osiem rodzajów czasów społecznych.¹⁰⁶

1. Czas długiego trwania i powolny, gdzie przeszłość przenika do teraźniejszości i przyszłości, co stanowi o jego największej ciągłości. Znajduje on wyraz w warstwie ekologicznej – morfologicznej, a w szczególności demograficznej oraz w grupach

¹⁰³ Ibidem, s. 128.

¹⁰⁴ A. Sharron, *Dimensions of Time*, [w:] N. K. Denzin [ed.], *Studies in Symbolic Interaction*, vol. 4, 1882; A. Sharron, *Frame Paralysis: When Time Stands Still*, „Social Research”, 1981, vol. 48, nr 3, za E. Tarkowską, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 129.

¹⁰⁵ E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 125.

¹⁰⁶ G. Gurvitch, *Determinismes sociaux et liberte humaine. Vers l'etude sociologique des cheminements de la liberte*, Paris 1995, s. 38-40, za T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna*, op. cit., s. 43 - 45.

pokrewieństwa, w grupach lokalnych, zwłaszcza wiejskich, w klasach chłopskich i w społeczeństwach patriarchalnych.

2. Czas „złudzenie” lub czas „niespodzianka”, który pod pozorem długiego trwania i zwolnionego tempa, kryje w sobie potencjalne siły nagłych ataków i niespodzianek. Jest to „czas zaskoczenie”, wykazujący nieciągłość powodowaną nieprzewidywanymi wybuchami, kiedy dochodzi do wyraźnych przerw między terażniejszością i przeszłością.
 3. Czas nieregularnie płynący między pojawieniem się a znikaniem rytmów lub czas niepewny. Jest to czas w najwyższym stopniu zmienny, w którym szczególnie mocno jest zaakcentowana przypadkowość. Terażniejszość wykazuje tu zdecydowaną przewagę nad przeszłością i przyszłością.
 4. Czas cykliczny jest to „taniec w miejscu”, gdzie przeszłość, terażniejszość i przyszłość wzajemnie się przenikają wchodząc jedna w drugą, podkreślając tym samym ich ciągłość, przez co osłabiają pojawienie się przypadkowości, natomiast element jakościowy jest tu silnie uwypuklony.
 5. Czas opóźniony wobec siebie samego polega na tym, że płynie on ze zbyt długim oczekiwaniem wbrew przyszłości, która wciąż się aktualizuje w terażniejszość, jednak bez istotnego efektu. A ciągłość i nieciągłość nie mogą tu osiągnąć stanu równowagi, by mogły stać się równowartościami, natomiast elementy przypadkowości i jakości pogłębiają się.
 6. Czas przemienny między opóźnieniem a wyprzedzeniem, gdzie uobecnia się przeszłość i przyszłość w terażniejszości, a nieciągłość jest silniejsza od ciągłości, natomiast element jakości i przypadkowości coraz bardziej się zaznacza.
 7. Czas wyprzedzający siebie samego polega na tym, że nieciągłość, zmienność i jakość triumfują nad ich przeciwieństwami, a przyszłość staje się tu terażniejszością
 8. Czas wybuchowy tworzenia rozszczepia terażniejszość tak, jak i przeszłość w tworzeniu bezpośrednio wyższej przyszłości. Nieciągłość, przypadkowość i jakość są tu sprowadzone do maksimum, tym samym zaś redukując ich przeciwieństwa do minimum.
- Inną typologię czasów przedstawia E. Leach. Wyodrębniła on pięć typów myślenia o czasie.
1. Pierwotna postawa wobec czasu. Czas ujmowany jest jako powtarzający się cykl pewnych wydarzeń powracających w określonym następstwie. Dostrzegane jest właśnie następstwo zdarzeń, z tym iż jest to następstwo bez początku i bez końca, nie układające się w ciąg. Można mówić tylko o pewnej, niepełnej ciągłości tego rodzaju czasu. Nie ma w nim wyraźnego rozróżnienia między przeszłością a terażniejszością. Dostrzegana jest przede wszystkim cykliczność prac i działań związanych z porami roku oraz zjawiskami

ludzkiego życia. Dostrzega się więc cykl przyrody i cykl ludzki, przy czym oba te cykle pojmowane są jako cykle tego samego rodzaju. W pierwszym sposobie myślenia o czasie nie ma chronologii ani też czas nie jest mierzalny.

2. Czas historyczny. Charakteryzuje się tym, iż uwzględnia się w nim i akcentuje następstwo kolejnych stadiów, które są jednostkowe, unikalne i nie powtarzające się. Przestrzegane jest następstwo, chronologia, zdarzenia zostają wymienione w określonym porządku, ale nie muszą być oddzielone porównywalnymi, równymi odcinkami czasu. Jest to więc czas nieciągły; odcinki między zdarzeniami to nie odcinki czasu - trwania, lecz przestrzenie o historycznej nieważkości, okresy puste. Czas historyczny nie jest więc już czasem cyklicznym, lecz sekwencyjnym. Wprowadzając chronologię, nie wprowadza jednak porównywalnych jednostek czasu między jednym a drugim odnotowanym zdarzeniem.
3. Czas magiczny. Pojmowany jest jako religijna lub magiczna jakość z jednej strony oddziaływująca na zdarzenia, z drugiej zaś poddająca się wpływowi działań, np. rytualnych: może być przez nie zmieniona, kontrolowana, przekształcana. Czas magiczny można więc kontrolować, można nim manipulować, za pomocą niego można oddziaływać na zdarzenia. Ten rodzaj czasu jest fragmentem szerszego kontekstu: systemu religijno – magicznego.
4. Czas naukowy. Ujmowany jest jako czyste trwanie, bez żadnych odniesień do jakichkolwiek związków i aspektów jakościowych: ekonomicznych, historycznych, magicznych czy astronomicznych, bez jakichkolwiek odniesień empirycznych. Jest tylko wymiarem, podobnym do długości; może być mierzony w równych odcinkach, wedle jakiejś przyjętej skali. Czas ten jest ciągły.
5. Czas polityczny. Charakteryzuje się tym, iż jest to czas kontrolowany, podporządkowany, celowy. Wyrażają go np. kalendarze ruchów rewolucyjnych, podkreślające początek nowego czasu. Czas związany z działaniami i celami przywódców.¹⁰⁷

Przedstawione, wybrane rodzaje czasów są różnie postrzegane w społeczeństwach o odmiennych kulturach. Opracowana ich typologia pozwala na łatwiejsze zrozumienie istoty czasu oraz dokonanie jego pomiaru.

Analizując odmienne koncepcje czasu, różne sposoby jego rozumienia, nie można pominąć kategorii „czas człowieka”, gdyż właśnie ona najpełniej oddaje jego istotę. To właśnie człowiek myśli o czasie, odczuwa go, przeżywa oraz kształtuje. Według A. Pawełczyńskiej czas człowieka, to czas świata fizycznego i całej przyrody, z którą

¹⁰⁷ E. R. Leach, *Primitive Time-Reckoning*, [w:] C. Singer, E. J. Holmyard, A. R. Hall [eds.], *History of Technology*, vol. I, Oxford 1956, s. 114-115, za E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 24-26.

współżyje lub się jej przeciwstawia, to czas kultury, którą dziedziczy i współtworzy, czas społeczności, w której żyje, czas rozwoju i rozkładu jego organizmu i wreszcie czas jego świadomości, w której wszystkie te czasy są zawarte, lub – mówiąc inaczej: jest to ludzka świadomość czasu, bez której – być może - czasu człowieka w ogóle by nie było.¹⁰⁸

Ważną kategorią życia społecznego jest również czas ekonomiczny, którego zasadniczą częścią jest czas pracy. W czasie tym człowiek uczestniczy przede wszystkim w zespołowo zorganizowanym tworzeniu, doskonaleniu i utrzymaniu warunków bytu. Określany jest on niekiedy jako skala trwania zjawisk i procesów gospodarczych, związanych z przetwarzaniem zasobów i sił przyrody, w dobra posiadające zdolność zaspokajania potrzeb ludzkich.¹⁰⁹ Jest to przede wszystkim czas niezbędny do zabezpieczenia człowiekowi odpowiednich warunków bytowych i utrzymania go przy życiu.

1.4. Kulturowe ujęcie czasu.

Przedstawione wyżej koncepcje czasu w pewnym stopniu nawiązywały do jego kulturowych aspektów. Z uwagi jednak na poszerzający się obszar relacji między przedsiębiorstwami, istotne jest aby dostrzegać i doceniać różnice występujące w poszczególnych kulturach. To właśnie od generalnej orientacji kultury – wraz z wpisaniem w nią rodzajem władania czasem – zależy rodzaj ludzkiej działalności i jej efekty.¹¹⁰ Kultura też w dużym stopniu wyznacza sposoby postrzegania i doświadczania czasu, sposoby jego pomiaru, a także to, jak podkreśla E. T. Hall, jak ludzie są ze sobą powiązani a jednocześnie oddzieleni, przez niewidzialne nici rytmu i ukryte ściany czasu.¹¹¹ Jego zdaniem czas jest systemem głębokim życia kulturalnego, społecznego i osobistego. W zasadzie nic nie odbywa się poza jakąś ramą czasową. Czynnikiem komplikującym relacje międzykulturowe jest posiadanie przez każdą kulturę swych własnych ram czasowych z unikalnymi wzorami.¹¹² Różnice występujące w postrzeganiu czasu przez społeczeństwa funkcjonujące w różnych kulturach były zauważalne już od dawna. W społeczeństwach pierwotnych pojawiająca się świadomość czasu odznaczała się jednopłaszczyznowością i niezmiennością zjawisk, zdarzeń.¹¹³ Jednopłaszczyznowość czasu oznaczała brak przeszłości i przyszłości, wszystko stawało się teraźniejszością, „wiecznym teraz”. Natomiast niezmienność zjawisk polegała na przeświadczeniu zbiorowości pierwotnych o tym, że

¹⁰⁸ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s.7-8.

¹⁰⁹ Z. Ronek, *Problem czasu w rachunku kosztów przedsiębiorstw przemysłowych*, UMCS, Lublin 1977, s. 8.

¹¹⁰ A. Zajączkowski, *Czas w kulturze*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988, s. 7.

¹¹¹ E. T. Hall, *Taniec życia*, op. cit., s. 9.

¹¹² *Ibidem*, s. 9-10.

¹¹³ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 14.

pojawiające się zdarzenia są powtórzeniem tego co już było. Ten sposób pojmowania czasu określano mianem wahadłowego. W późniejszych okresach, tj. w czasach antycznych, w średniowieczu, a nawet współcześnie w niektórych społeczeństwach zajmujących się prymitywną uprawą roli istniał i nadal istnieje pogląd zakładający cykliczne funkcjonowanie czasu.¹¹⁴ Przez czas cykliczny rozumie się czas zorganizowany przez powtarzalne, skończone szeregi wydarzeń. Dość powszechnie bywa też on metaforycznie zwany kołem czasu. Składa się z szeregu powtarzających się zamkniętych „kręgów” wydarzeniowych, jak na przykład: wiosna, lato, jesień, zima.¹¹⁵ Społeczeństwa obserwując przemienność dnia i nocy, następstwo pór roku i inne rytmiczne zmiany zachodzące w otaczającym świecie utwierdzały się w przekonaniu, że czasu nigdy nie zabraknie.

Wraz z rozwojem społeczeństw i różnicowaniem się kultur następowały zmiany w istniejących koncepcjach czasu. Wpływały one na zmianę wyboru wartości przez dane społeczeństwo. Radykalne zmiany zaszły w okresie rewolucji naukowo-technicznej. Zmienił się wówczas kierunek i bieg czasu, któremu nie odpowiadała już koncepcja czasu cyklicznego. Zastąpiono ją więc koncepcją czasu linearnego. Czas linearny jest to czas zorganizowany przez jeden ciągły szereg wydarzeń, które tworzą szereg otwarty, niekoniecznie nieskończony.¹¹⁶

Ma on znaczenie instrumentalne, mierzy wartości mierzalne i integruje oraz koordynuje społeczne działanie, zwłaszcza w procesie dóbr i usług. Zgodnie z koncepcją czasu linearnego wszystko co dzieje się w ludzkim życiu, nie powtórzy się już nigdy więcej. Należy więc umiejętnie gospodarować czasem, ponieważ przemija on bezpowrotnie.¹¹⁷ Podstawową przesłanką stworzenia czasu linearnego była konieczność synchronizacji działań ludzkich z rytmem funkcjonowania urządzeń. Od stopnia tej synchronizacji uzależniony jest rozwój cywilizacji technicznej.

Jak podkreśla L. Koziół, każdy z przedstawionych sposobów pojmowania czasu charakteryzuje odmienny układ struktury społecznej o specyficznym rodzaju dynamiki. Dynamika struktury społecznej zbiorowości pierwotnych, określana za pomocą czasu wahadłowego, sprowadza się głównie do reprodukcji istniejącej struktury. Układ ten nie podlega żadnym istotnym zmianom. Układ struktury społecznej, w której dominuje czas cykliczny, generuje pewne zmiany, lecz są to zmiany przejściowe, powtarzające się i odwracalne. Funkcjonowanie czasu linearnego w danym społeczeństwie powoduje, że

¹¹⁴ Ibidem, s. 15.

¹¹⁵ A. Zajączkowski, *Czas w kulturze*, op. cit., s. 30.

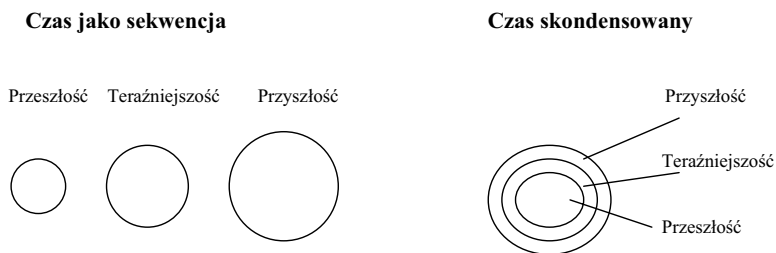
¹¹⁶ Ibidem, s. 30.

¹¹⁷ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 16.

system ten jest zdolny do daleko idących przemian wewnętrznych zarówno kumulatywnych, jak i nieodwracalnych. Zasada kumulatywności oznacza, że działania terażniejsze uzupełniają dziedzictwo przeszłości, przekazywane są przyszłości, która je również wzbogaci. Każdy etap w skali czasu jest doskonalszy od poprzedniego, w związku z tym następuje ciąg zmian postępowych. Postęp ów ma być ponadto nieograniczony, co wynika m. in. z nieskończoności czasu linearnego.¹¹⁸ Mimo, że w większości społeczeństw współczesnych funkcjonuje linearna koncepcja czasu, to nie istnieje jeden powszechny i uniwersalny sposób jego rozumienia. Wszystkie społeczeństwa, wszystkie kultury mają jakieś nastawienie wobec czasu. Wszystkie społeczeństwa wytworzyły też własne sposoby orientacji w czasie, do wszystkich też można odnieść pytanie o stosunek do obszarów czasu: przeszłości, terażniejszości i przyszłości.¹¹⁹ Według Ch. Hampden – Turnera i A. Trompenaarsa w różnych kulturach czas można pojmować jako „wyścig” lub jako „taniec”.¹²⁰ W wyścigu pędzimy do mety. W tańcu wszystkie ruchy są elegancko skoordynowane. Pierwszą wizję czasu można nazwać sekwencyjną, drugą zsynchronizowaną.

Chcąc zbadać, w jakiej mierze w różnych kulturach wyznaje się pogląd, że czas to sekwencja lub kondensuje go w „chwili terażniejszej”, T. J. Cottle zaprojektował test kołowy, w którym przeszłość, terażniejszość i przyszłość można przedstawić za pomocą narysowanych kół.¹²¹ Jeżeli założymy, że przyszłość przedstawiona jest jako koło największe, terażniejszość jako średnie, zaś przeszłość jako najmniejsze możemy skoncentrować się na wyobrażeniach czasu jako sekwencji i czasu skondensowanego. Obraz obu koncepcji w postaci czystej przedstawia się następująco:

Rys. 2. Obraz czasu jako sekwencji i czasu skondensowanego.



Źródło: Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 87.

¹¹⁸ Ibidem, s. 16-17.

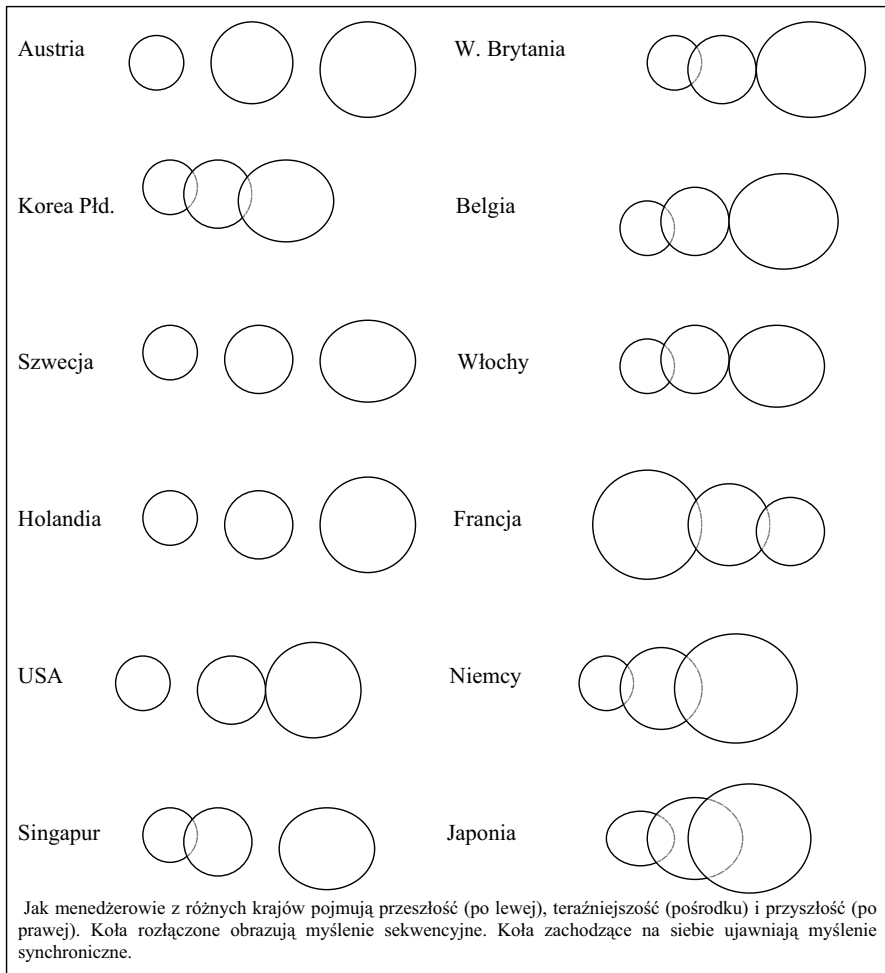
¹¹⁹ E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 20.

¹²⁰ Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 84.

¹²¹ Ibidem, s. 87.

W praktyce tylko w nielicznych kulturach czas postrzega się jako oddzielne elementy i niewielu spośród menedżerów uznało, że nie ma kierunku i jest skondensowany. W większości kultur ujmuje się czas jako postępujący i powracający, rozszerzający się i interaktywny (rys. 3).

Rys. 3. Pojmowanie czasu w kulturach.



Źródło: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur Kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 88.

Sposób postrzegania przez społeczeństwa przeszłości, teraźniejszości i przyszłości wpływa na wybór jego orientacji czasowej, która może zmierzać ku sekwencyjnemu bądź synchronicznemu pojmowaniu czasu. Obranie określonej orientacji wpływa z kolei na wybór wartości danego społeczeństwa oraz na sposób podejmowania decyzji.¹²² Społeczeństwa przyjmujące sekwencyjną wizję czasu większy nacisk kładą na teraźniejszość niż na przyszłość. Inwestycja, która przyniesie korzyści za kilkanaście lat ma dla nich niezbyt wysoką wartość, gdyż wiąże się ona z długim oczekiwaniem i niepewnością. Wszyscy uczestnicy procesu gospodarczego coraz częściej chcą odnosić korzyści natychmiast lub w jak najkrótszym czasie. Konsekwencją takiego ujmowania czasu jest więc niechęć do inwestowania długoterminowego oraz niechęć do poświęcania czasu. Opłacalność inwestycji jest tym mniejsza im dłuższy jest czas jej realizacji. Społeczeństwa skłaniające się ku sekwencyjnemu pojmowaniu czasu uważają również, że czas mknie z zawrotną szybkością, dlatego im więcej się zarobi w jak najkrótszym czasie tym lepiej. Dłuższy termin jest kosztem, więc wszystko należy wykonywać szybko. Wytworem myślenia sekwencyjnego jest produkcja masowa. Pracowników często uważa się tu za kosztownych i zbędnych, za części wysoce skutecznych maszyn. Powinni oni wszystkie czynności wykonywać niewielkimi, następującymi po sobie etapami, jak najszybciej. Jednak zwiększenie prędkości przy braku koordynacji nie przyniesie pożądaných rezultatów. Inną postawę przyjmują społeczeństwa, które są zorientowane ku synchronicznemu pojmowaniu czasu. Dla nich przyszłość jest bardzo ważna, łączy się ze strategią teraźniejszości i czerpie z zapamiętanej przeszłości. Niezwykle istotna jest dla nich synchronizacja wysiłków, szybko wykorzystują oni minione błędy, żeby udoskonalić obecne i przyszłe działania. Pracownik jest tu źródłem racjonalnych informacji, następuje rozwój kadr i przekonanie do pracy w niewielkich zespołach.¹²³

Sposób pojmowania czasu przez różne kultury ma wpływ na kształtowanie postaw menedżerów. Menedżerowie „sekwencyjni” pracują zupełnie inaczej niż menedżerowie „synchroniczni”. Prezentuje to tab. 1.

¹²² Zob.: Ibidem, s. 86.

¹²³ Zob.: Ibidem, s. 86.

Tabela 1. Porównanie pracy menedżerów „sekwencyjnych” i „synchronicznych”.

Menedżerowie „sekwencyjni”	Menedżerowie „synchroniczni”
<ul style="list-style-type: none"> • Robią jedną rzecz naraz, czas jest namacalny – podzielny. • Koncentrują się na pracy. • Poważnie traktują zobowiązania terminowe; pilnują przestrzegania planu. • Przywykli do częstych krótkotrwałych związków, które łatwo zrywają, tworząc nowe. • Jako jednostki są odpowiedzialni za teraźniejszą pracę, to znaczy za dany czas wypełniony ich własnymi obowiązkami. • Czas jest zagrożeniem; to niesamowicie szybki i kosztowny bieg wydarzeń, który trzeba w pełni spożytkować. • Konflikty rozwiązują na zasadzie „kto pierwszy ten lepszy”; problemy czekają na swoją kolej. • Rozsądek i logikę uznają za wolne od wad, proste sekwencje przyczyn i skutków, przesłanki i wniosków. • Uważają, że towary dojrzewają z czasem, od nowości i opłacalności przez produkcję rutynową po mniejszy zysk i śmierć. 	<ul style="list-style-type: none"> • robią wiele rzeczy jednocześnie; czas jest nieuchwytny i elastyczny – giętki. • Łatwo się rozpraszają – można oderwać ich od pracy. • Uważają, że zobowiązania czasowe (plany, porządek dnia, ostateczne terminy) są celami pożądanymi, lecz nie bezwzględными; kładą akcent na dopełnienie zobowiązań. • Są przyzwyczajeni do trwałych więzi, kształtowanych przez całe życie i okresowo, cyklicznie odnawianych. • Menedżerowie jako grupa są odpowiedzialni za wykorzystanie przeszłości w teraźniejszości, żeby zapewnić lepszą przyszłość. • Czas jest przyjacielem, który powraca, niosąc przy każdej okazji nowe możliwości. • Rozwiązują konflikty, zaspokajając kilka rodzajów potrzeb z minimalnego zestawu starannie skoordynowanych procesów. • Uważają, że rozsądek polega na ogarnięciu i synchronizacji kilku zadań i celów w całym procesie. • Sądzą, że towary same odnawiają się z czasem, ponieważ „geny” jednego produktu dają życie następnym generacjom.

Źródło: Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 89.

Wśród społeczeństw, które pojmują czas sekwencyjnie znajdują się Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Szwecja i Holandia. Jedną z najbardziej sekwencyjnych kultur są jednak Amerykanie.¹²⁴ Oni pierwsi wymyślili fabrykę, w której robotnicy i zarząd rywalizowali z zegarem, żeby wykonać zadania w coraz krótszym czasie, przy coraz szybszych maszynach i taśmach produkcyjnych, w atmosferze wyścigu. To właśnie w Stanach Zjednoczonych rozpoczęto badanie czasu i ruchu, w celu uzyskania najbardziej wydajnej i najszybszej sekwencji robót. Amerykanie ciągle się śpieszą. Wzrasta u nich liczba akcjonariuszy, którzy chcą otrzymywać dywidendę co rok. Kapitały muszą przynosić zyski w nierealnym tempie, a koszt kapitału utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie, z powodu niskiego wskaźnika oszczędności. Amerykańscy menedżerowie nie posiadają motywacji do troski o przyszłość firmy. Otrzymują oni wynagrodzenie, w zależności od osiągniętych zysków, na wypracowanie których miały wpływ również wcześniejsze pokolenia. Nie przyjmują oni jednak do wiadomości ich osiągnięć. Nie dbają również o przyszłość menedżerów, którzy

¹²⁴ Ibidem, s. 85-86.

zastąpią ich w przyszłości. Wśród trzydziestu państw korporacje amerykańskie zajmują osiemnaste miejsce pod względem myślenia perspektywicznego, pierwsze miejsce przypada Japończykom. Oni też częściej niż inni menedżerowie przedstawiali proces kondensacji i synchronizacji, utrzymując jednocześnie kierunek ku przyszłości.¹²⁵ Ku synchronicznemu pojmowaniu czasu skłaniają się również Niemcy i Francja.

Przedstawione wyżej orientacje czasowe niewątpliwie wpływają na postawy życiowe społeczeństwa. Trudno jednoznacznie stwierdzić, która z orientacji jest bardziej prawidłowa. Jak podkreślają Ch. Champden-Turner i A. Trompenaars rewolucję przemysłową zrodziła niewątpliwie siła woli myślicieli „sekwencyjnych”, dążących do przyspieszenia produkcji i montażu. Ich zdaniem zdolność do myślenia sekwencyjnego ma dobre strony, kiedy trzeba wstać i brać się do roboty, ponaglać, wskazywać na zegar jako na rywali z braku innych konkurentów. Takie wyobrażanie czasu nie jest niczym nagannym ale niekompletnym.¹²⁶

1.5. Ewolucja sposobów pomiaru czasu.

Nieodłączną częścią problematyki związanej z czasem jest jego pomiar. Już z definicji czasu wynika, że jest to okres, odcinek czasowy lub trwanie. Dlatego od najdawniejszych czasów posługiwanie się tą kategorią wymagało stworzenia miar, które charakteryzowałyby zdarzenia pod względem ich występowania i trwania. W różnych społecznościach ludzkich wprowadzono odmienne miary, które charakteryzowały się bogactwem pomysłów. Tak więc ludzie mierzyli czas: pokoleniami, panowaniem władców, olimpiadami, ale także dniami, miesiącami, latami (słońcami, porami roku), stuleciami, latami wielkich mrozów, suszy, głodu, wojen, rewolucji ... itd.¹²⁷ Za miarę czasu służyła działalność ludzka, przebyta droga np. „zagon czasu”, „pacierz czasu”. Sposoby pomiaru czasu opierały się na widocznym dziennym obiegu słońca, czyli przemiennym powtarzaniu się dnia i nocy, na powrocie księżyca do pierwotnej fazy wyjściowej i wiążących się z tym faktem przypływach i odpływach morza.¹²⁸

W społeczeństwach pierwotnych próbowano już dzielić czas na dni, miesiące i lata. Początków właściwego podziału dnia należy doszukiwać się w Egipcie lub w międzyrzeczu Eufratu i Tygrysu. Najpierw liczone dzień od wschodu do zachodu słońca, później zaczęto

¹²⁵ Ibidem, s. 92.

¹²⁶ Ibidem, s. 90.

¹²⁷ T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna – wstępne rozważania socjologiczne o czasie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1981, s. 26.

¹²⁸ Ibidem, s. 25.

obliczać pełny dzień od zachodu do zachodu słońca.¹²⁹ Egipscy kapłani dokonali podziału roku na 360 dni. Po dokładniejszych jednak obliczeniach, około 1872 r. p.n.e. poprawili tę cyfrę, dodając jeszcze następnych 5 dni. Wyodrębnianie się podziału czasu na rok, dobę i mniejsze jednostki dokonywało się w przeciągu długiego okresu, ponieważ wciąż stała na przeszkodzie zmienność dnia i nocy (w zależności od pory roku, inna była długość godzin letnich, a inna zimowych) oraz różnica między cyklem słonecznym, a cyklem księżycowym.

W średniowieczu duże znaczenie praktyczne miało odmierzenie czasu rytmem świąt kościelnych i modłów kanonicznych. W VII wieku papież Sabinián wydał specjalną bullę, która nakazywała, aby dzwony klasztorne były siedem razy na dobę, obwieszczając terminy codziennych modlitw liturgicznych. W ten sposób dokonał się podział dnia, znany pod nazwą godzin kanonicznych, który regulował całokształt życia społecznego.¹³⁰

W późnym średniowieczu, kiedy obok rozwoju wsi, nastąpił szybki rozwój miast, pociągający za sobą wzrost produkcji rolnej i rzemieślniczej, czas cykliczny zaczął ustępować czasowi linearnemu. Zaczęto więc liczyć czas opierając się na fakcie, że płynie on ze stałą nie zmieniającą się prędkością.¹³¹

Do mierzenia czasu używano zegarów słonecznych, klepsyder oraz zegarów mechanicznych. Najstarszymi zegarami były znane od starożytności zegary słoneczne (gnomony), wskazujące czas za pomocą cienia rzucanego przez nieruchomą wskazówkę na powierzchnię tarczy z podziałką godzinową

W średniowieczu konstruowano zegary słoneczne przenośne oraz monumentalne. W starożytnej Grecji, Egipcie, Babilonii i Rzymie były używane piaskowe i wodne klepsydry. Używano również zegarów ogniowych w postaci świec i lampek oliwnych. (miarą czasu był opadający w zbiorniku poziom oliwy).¹³² W XIII wieku powstały zegary mechaniczne. Związane to było z rozwojem miast, gdzie życie wymagało już regularnego rytmu, zwłaszcza dla pracy rzemieślnika i kupca. Regularne wybijanie godzin, najpierw z zegara dzwonnicy klasztornej, a następnie z wieży ratuszowej zmuszało mieszkańców miast do przestrzegania punktualności, a tym samym do „oszczędzania czasu” i „liczenia się z nim”

¹²⁹ E. Padelt, *Człowiek mierzy czas i przestrzeń*, Wydawnictwo Naukowo–Techniczne, Warszawa 1973, s. 41–42.

¹³⁰ Zob. T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria życia społecznego*, op. cit., s.30.

¹³¹ J. i M. Gribbin, *Czas i przestrzeń*, tłum. z ang. M. Jaroszyński, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 1995, s. 16.

¹³² *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, tom 6, op. cit., s. 1007.

oraz właściwego racjonowania.¹³³ W Polsce zegary rozpowszechniły się w XV i XVI wieku.¹³⁴

Systemy rachuby czasu w oparciu o kalendarz sięgają również bardzo odległych czasów. Już w 2000 r. p.n.e. rozwój wiedzy astronomicznej stworzył podstawy do sporządzenia kalendarza. Cykl obiegu Ziemi wokół Słońca był podstawą sporządzenia kalendarza słonecznego. Jego pierwowzorem był kalendarz egipski, który zakładał, że rok ma trzy pory: wylew Nilu, okres siewu i okres żniw, i dzielił się na 12 miesięcy po 30 dni i 5 dni dodatkowych na końcu. System rachuby czasu oparty na cyklu zmian faz Księżyca, tworzył kalendarz księżycowy, w którym rok jest o 11 dni krótszy. Powstał również kalendarz księżycowo – słoneczny, w którym wyrównywana była różnica dni roku. Istotą pierwszych powstałych kalendarzy często było ustalenie świąt i dni świątecznych.

W 46 r. p.n.e. Juliusz Cezar wprowadził kalendarz słoneczny, zwany juliańskim, który był przyjęty przez Kościół i rozpowszechniony w średniowiecznej Europie. W 1582 roku, na skutek reformy przeprowadzonej przez papieża Grzegorza XIII, kalendarz ten został zastąpiony kalendarzem gregoriańskim. Od tego okresu używany jest on w większości krajów świata.¹³⁵

W ciągu swej historii zatem ludzie w różny sposób mierzyli czas. We wczesnych cywilizacjach powszechne były tylko miary jakościowe, które charakteryzowały wartość różnych wydarzeń. Wraz z rozwojem społeczeństw i większą złożonością ich życia, konieczne było wprowadzenie bardziej ściślejszych miar, niż dotychczas stosowane. Porządek zajęć ludzi coraz częściej był regulowany przez czas zegara i kalendarza. Powstała więc konieczność precyzyjnego, ilościowego ujęcia czasu, co spowodowało powstanie linearnej jego koncepcji. W kulturze europejskiej, takie pojmowanie i rozumienie czasu stało się zjawiskiem powszechnym i uniwersalnym. Mimo, że obecnie miary ilościowe są dominujące, nie powoduje to jednak eliminacji miar jakościowych. Jak podkreśla A. Pawełczyńska, w sferze życia prywatnego XX - wieczny Europejczyk mierzy czas wydarzeniami mającymi dla niego znaczenie, nie zaś datami kalendarza i suchą chronologią; jego osobista przeszłość punktowana jest ważnymi wydarzeniami osobistej biografii.¹³⁶ Czas jakościowy bowiem pokazuje wartość i znaczenie danego wydarzenia, a nie tylko suchą datę.

Poza tym, jak zauważa E. Klein, istnieje niezgodność między czasem odmierzonym przez zegary, a czasem odmierzonym przez świadomość. Pierwszy uważany jest za

¹³³ T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna*, op. cit., s. 29.

¹³⁴ Ibidem, s. 31.

¹³⁵ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 3, s. 224.

¹³⁶ E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 64.

obiektywny, niezależny od nas, znany ze swej równomierności; umiemy zresztą mierzyć go bardzo dokładnie. Ten właśnie czas pokazują zegarki, to on narzuca rytm naszemu planowi zajęć. Drugi zaś, to czas odczuwany subiektywnie, czyli psychologiczny, ten którego „pomiar” odbywa się w naszym wnętrzu. Nie płynie on równomiernie, „są momenty, które trwają długo”, inne z kolei mijają bardzo szybko. Czas psychologiczny jest płynny, zmienny do tego stopnia, że samo pojęcie trwania odbierane jest jako zmienne. Nasza ocena czasu trwania zmienia się wyraźnie z wiekiem, a szczególnie wraz ze znaczeniem zachodzących wydarzeń.¹³⁷ Szczególnym zasadom podlega mierzenie czasu pracy w organizacji. Do tego zagadnienia nawiązują rozważania w punkcie 2.2.

1.6. Znaczenie czasu.

Czas, jest jedną z podstawowych, najbardziej uniwersalnych kategorii, za pomocą której postrzegana jest rzeczywistość. Stanowi on ważny element wizji człowieka i świata. Jego doświadczenie jest nierozzerwalnie związane z każdą osobą. Jak podaje M. Heller całe nasze życie zanurzone jest w czasie i cały nasz język poddaje się jego rygorom.¹³⁸ Czas jest jak gdyby wbudowany w ludzkie życie, w ludzkie myślenie, w intuicję poznawczą i w kulturę.¹³⁹ Bez czasu nikt i nic nie istnieje.

Badanie tej ważnej problematyki jest niezbędne dla zrozumienia człowieka i ludzkiej kultury. Jak pisze A. Zajączkowski właściwa danej społeczności, koncepcja czasu jest immanentnym elementem jej kultury, a chcąc tę kulturę w pełni zrozumieć, problemu czasu pominąć nie możemy, natomiast właściwy danej kulturze czas doznawany przez ludzi jest istotnym czynnikiem jej generalnej orientacji kosmologicznej, filozoficznej, naukowej i t. p.

Każda kultura posiada taką orientację. Od generalnej orientacji kultury – wraz z wpisanym w nią rodzajem władania czasem – zależą rodzaj ludzkiej działalności i jej efekty.¹⁴⁰ Ma on więc również znaczenie etyczne. Od jego pojmowania zależy funkcjonowanie takich wartości jak: odpowiedzialność, wierność, konsekwencja, wytrwałość, traktowanie życia poważnie lub zabawowo.¹⁴¹

Dlatego chcąc poznać człowieka, od zarania dziejów podejmowano badania dotyczące czasu. Czas i przestrzeń są bowiem ramami, które mieszczą w sobie całą rzeczywistość,

¹³⁷ E. Klein, *Czas*, przełożyła z francuskiego M. Jarosiewicz, DOMINO "Księżnica", Katowice 1995, s. 15.

¹³⁸ M. Heller, *Początek jest wszędzie*, op. cit., s. 16-17.

¹³⁹ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s. 22.

¹⁴⁰ *Czas w kulturze*, wybrał, opracował, opatrzył wstępem A. Zajączkowski, Państwowy Instytut Wydawniczy PWN, Warszawa 1987, s. 6.

¹⁴¹ S. Symotiuł., *Czas w kulturze*. [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, op. cit., s. 25.

zarówno przyrodniczą, jak i społeczną i kulturową. Nie jesteśmy w stanie pojąć żadnej rzeczy realnej inaczej, jak tylko w ramach czasu i przestrzeni.¹⁴²

W myśli ludów pierwotnych różnie rozumiany czas stanowił ważny element wizji człowieka i świata, współkreślał treści tych wizji i postawy wobec życia.¹⁴³ Wraz z rozwojem cywilizacji rosła rola i znaczenie czasu. Jego złożona problematyka odciskała coraz wyraźniejsze piętno na poszczególnych dziedzinach myśli i kultury ludzkiej.¹⁴⁴ Zaczął on być przedmiotem zainteresowania nie tylko filozofów, ale również innych nauk szczegółowych, w ramach których spełniał określone, odmienne zadania.

W filozofii, zdaniem Bergsona, czas może stanowić klucz do właściwego odczytania najistotniejszych jej problemów, o które spierano się w ciągu kilku stuleci. Jest on czymś od wyjaśnienia czego uzależnione jest rozświetlenie wielu spraw o kapitalnym dla filozofii znaczeniu, jest kryterium ich rozwiązywania.¹⁴⁵

Dla fizyka czas jest pewnym narzędziem pojęciowym, służącym do uporządkowania zdarzeń zachodzących w świecie.¹⁴⁶ Parametr reprezentujący czas znajduje się w postaci mniej lub bardziej jawnej we wszystkich równaniach fizycznych.¹⁴⁷ Pozwala on na wyjaśnienie wielu zjawisk, jak również ich dynamiczne badanie. Precyzyjne miary czasoprzestrzenne stanowią doskonałe narzędzie pozwalające stale uściślać analityczny obraz zjawisk fizycznych i społecznych.¹⁴⁸

Problematyka czasu ma również wpływ na rozwój matematyki. Posiadanie intuicji czasu jest istotne dla kształtowania się jej aparatu pojęciowego. Czas w matematyce ma znaczenie inspirujące i jest niewątpliwie bardzo istotny w kontekście odkrycia.¹⁴⁹

W psychologii wskazuje się, że właściwe nazywanie i przeżywanie czasu ma wpływ na różne zachowania człowieka. W wielu zjawiskach patologicznych odnajdowane są istotne zaburzenia stosunku do czasu (głównie do przyszłości). Od dawna też zdolność do percepcji upływu czasu była wiązana z funkcjonowaniem pamięci.¹⁵⁰

¹⁴² T. Banaszczyk, *Czas jako kategoria społeczna*, op. cit., s. 18.

¹⁴³ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s. 5.

¹⁴⁴ S. Snihura, *Czas i trwanie*, op. cit., s. 5

¹⁴⁵ S. Kotowicz, *Bergsona filozofiz czasu*, op. cit., s.10.

¹⁴⁶ Cz. Gryko, *Czas w naukach przyrodniczych a czas w naukach o kulturze*, [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod redakcją A. Nowickiego, op. cit., s. 30.

¹⁴⁷ E. Klein, *Czas*, op. cit., s. 19.

¹⁴⁸ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s. 8.

¹⁴⁹ K. Wójtowicz, *Czas a matematyka*, [w:] *Czas*, praca zbiorowa pod red. M. Hellera i J. Mączki, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Kraków 2001, s. 28-29.

¹⁵⁰ Ks. J. Makselon, *Psychologiczne aspekty doświadczania czasu*, [w:] *Czas*, praca zbiorowa pod red. M. Hellera, op. cit., s. 131-133.

Wraz z rozwojem cywilizacji, czas coraz częściej był traktowany jako miara działalności człowieka. Dokonujący się rozwój gospodarczy wymagał wprowadzenia bardziej precyzyjnych pomiarów, co spowodowało wprowadzenie miar ilościowych. Pozwalały one na dokładniejsze ujmowanie, porządkowanie i koordynowanie rzeczywistości.

Poruszając problematykę czasu, należy szczególną uwagę zwrócić również na zagadnienie znaczenia czasu w życiu człowieka, gdyż to człowiek doświadcza jego przemijania i trwania; to człowiek tworzy wizje przyszłości. Czas jest wymiarem, obszarem i przedmiotem jego działań.¹⁵¹ Od jego wykorzystywania, zależeć będzie życie człowieka, dlatego czas powinniśmy szanować i wypełniać cennymi treściami.

Kategoria czasu jest szczególnie eksponowana w badaniach ergologicznych. Wynika to z przekonania, że stanowi on cenne źródło informacji o stanie organizacji ludzkich działań, a w dużej mierze także o uzyskiwanych efektach.¹⁵²

Z ogromnego znaczenia czasu dla człowieka oraz z konieczności dobrego nim gospodarowania, zdawano sobie sprawę już w dawnych czasach. Antyczny myśliciel Seneka w „Listach moralnych do Lucyliusza” pisał „... Zechciej tylko zwrócić uwagę: oto największa część życia upływa nam na niewłaściwym działaniu, znaczna na bezczynności, a całe życie na czynieniu czego innego, niżby należało. Kogóż mi wskażesz, dla kogo czas przedstawiałby jakąś wartość, kto by cenił każdy dzień, kto by sobie zdawał sprawę, że codziennie umiera? Błąd nasz polega na tym, że śmierć dopiero przewidujemy: tymczasem ona w dużym stopniu już się dokonała. Każdą chwilę życia, która jest za nami, zagarnia śmierć.

Wszystko, Lucjuszu nie jest nasze, tylko czas należy do nas. Natura dała nam w posiadanie tę jedyną, przemijającą i ulotną rzecz, której może nas pozbawić każdy, kto zechce. Ale taka jest głupota śmiertelnych, że pozwalają by im wystawiono rachunek, jeśli otrzymali jakieś rzeczy zupełnie błahie i bez znaczenia i z pewnością łatwo dające się zwrócić. Natomiast nikt, komu poświęciliśmy czas, nie uważa, że zaciągnął dług, chociaż tego jedynie nie może oddać nawet człowiek poczuwający się do wdzięczności. ...”¹⁵³

W życiu współczesnego człowieka, obciążonego nadmiarem zajęć, czas również odgrywa bardzo istotną rolę. Od sposobu jego wykorzystania zależy nie tylko byt materialny, ale

¹⁵¹ A. Nowicki, *Czas i człowiek*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1983, s. 6.

¹⁵² W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Radom – Warszawa 1994, s. 232.

¹⁵³ L. A. Seneka, *Myśli*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987, s. 367.

również możliwości rozwoju jego osobowości, tworzenie kultury. Dlatego, jak podkreśla T. Kotarbiński, każda stracona chwila, to zmarnowana bezpowrotnie egzystencja.¹⁵⁴

Człowiek nie zawsze jednak docenia wielką wartość czasu i nie zawsze wypełnia go cennymi treściami. Często obserwuje się marnotrawstwo czasu, nie tylko swojego, ale również i innych. A przecież, jak podkreśla A. Nowicki posiadanie czasu, to posiadanie wielkiego skarbu; trzeba więc umieć o ten czas walczyć; znajdować go tam, gdzie bywa niezauważany i właściwie wykorzystywać każdy jego okruczek. Bezmyślne roztrwianie własnego czasu jest najgłupszym rodzajem rozrzutności, zabijanie czasu jest w rzeczywistości zabijaniem samego siebie, skracaniem własnego życia, pozbawianiem się tych wspaniałych możliwości jakie daje posiadanie wolnego czasu.¹⁵⁵

Dlatego do problematyki czasu należy często powracać. Myślenie o czasie, jego znaczeniach, możliwościach jego przeżywania wydaje się potrzebne po to, aby w wyniku tych rozważań wzbogacić rozumienie człowieka, świata i kultury.¹⁵⁶ Jak zauważa M. Heller kto odnajdzie czas, nie zgubi samego siebie.¹⁵⁷

2. CHARAKTERYSTYKA CZASU PRACY JAKO JEDNEJ Z KATEGORII CZASU.

2.1. Pojęcie i funkcje czasu pracy.

W globalnym funduszu czasu każdego człowieka ważne miejsce zajmuje czas pracy. Jest on określany jako czas zużywany przez człowieka w procesach realizacji zadań lub okres, w którym człowiek wydatkuje swoją siłę roboczą w procesach wytwarzania dóbr i usług.¹⁵⁸ Można powiedzieć, że czas pracy to „czas pełny” w przeciwieństwie do „czasu pustego”, w którym nic się nie dzieje. „Czas pełny (...) jest czasem zatrzymanym i utrwalonym (...), działania wykonywane w tym czasie pozostają utrwalone albo jako czyn (...), albo jako wynik działania, pomyślany lub zmaterializowany”.¹⁵⁹ Czas pracy wpływa na rozmiary produkcji i usług oraz ich efektywność, co powoduje, że w dużym stopniu uzależnione są od niego

¹⁵⁴ M.M. Rudiuk, *Czas w ujęciu Tadeusza Kotarbińskiego*, [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, op. cit., s. 82.

¹⁵⁵ *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, op. cit., s. 15.

¹⁵⁶ A. Pawelczyńska, *Czas człowieka*, op. cit., s. 7.

¹⁵⁷ M. Heller, *Wieczność, czas, kosmos*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 1995, s. 85.

¹⁵⁸ Por. *Mała Encyklopedia Ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1961, s. 113, J. Rosner, *Zagadnienia czasu pracy*, KiW, Warszawa 1962, s. 5, *Ekonomika pracy, Ekonomiczno – społeczne zagadnienia pracy człowieka*, pod red. M. Przedpelskiego, PWN, Warszawa – Poznań 1981, s. 129.

¹⁵⁹ J. Szczepański, *Zapytaj siebie samego*, Warszawa 1983, s. 215, za: J. Pacho, *Zagadnienia prawne*

warunki egzystencji człowieka, a nawet jego byt. Jest on wartością, dzięki której pracownik zdobywa środki niezbędne do życia, podwyższając swój standard życiowy oraz realizuje swoje ambicje i marzenia. Czas pracy bowiem to nie tylko czas trudu, czas wysiłku, ale to czas, w którym człowiek „ (...) nie tylko przekształca przyrodę, dostosowując ją do swoich potrzeb, ale także urzeczywistnia siebie jako człowiek, a także poniekąd bardziej staje się człowiekiem.”¹⁶⁰ Czas pracy odgrywa ogromną rolę również w życiu każdej organizacji gospodarczej i całego społeczeństwa. Jest on elementem pracy, która obok ziemi i kapitału jest podstawowym zasobem każdego procesu wytwórczego, dlatego też od niego w dużym stopniu zależą potencjalne zdolności wytwórcze społeczeństwa. Pełni on wiele, różnych funkcji, które mogą być rozpatrywane w aspekcie ekonomicznym, społecznym i prawnym.¹⁶¹

W ujęciu makroekonomicznym jest on syntetycznym miernikiem umiejętności gospodarowania. Od ilości wytworzonych wartości użytkowych w danym okresie oraz od czasu ich wytwarzania, zależy społeczna wydajność pracy. Będzie ona tym większa, im więcej tych wartości zostanie wytworzonych oraz im krótszy będzie czas ich produkowania. Czas pracy jest również podstawowym kryterium ekonomiczności działania z prakseologicznego punktu widzenia. W procesach wytwarzania pełni on funkcję miernika nakładów pracy żywej w odniesieniu do pracownika. Wskazuje jego udział w części zbiorowego produktu przeznaczanego do spożycia indywidualnego. Czas pracy często jest też miernikiem płacy, choć nie zawsze jest to miernik obiektywny, gdyż płaca powinna być uzależniona również od innych czynników, np. od jakości pracy i jej warunków. W procesach wytwarzania pełni on również funkcję rzeczowych nakładów produkcji. Opłata za czas pracy stanowi istotny element kosztów produkcji, w związku z czym rozmiary i sposób wykorzystywania czasu pracy mają duży wpływ na koszty wytwarzania. Za pomocą czasu pracy mierzona jest również efektywność pracy, której jedną z podstawowych miar jest pracochłonność produkcji. Określa ona ilość czasu pracy jaka jest potrzebna na wytworzenie jednostki wyrobu. Zmniejszenie pracochłonności powoduje wzrost wydajności pracy, co pociąga za sobą rozwój gospodarczy kraju.

Czas staje się niezwykle ważnym i uniwersalnym instrumentem planowania gospodarczego, a w samej organizacji stanowiska roboczego wymaga regulacji mierzonej już nie tylko

i społeczne, op. cit., s. 5.

¹⁶⁰ *Encyklika Laborem Exercens*, cz. II, roz. 9, w tekście pochodzącym z Drukarni Watykańskiej, s. 33, za: J. Pacho, *Czas pracy – zagadnienia prawne i społeczne*, op. cit., s. 6.

¹⁶¹ Zob., B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 9-11, L. Koziol, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 32-34, *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod red. nauk. F. Michonia, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Kraków 1991, s. 245-249.

w godzinach i minutach, lecz sekundach i ułamkach sekund.¹⁶² Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że czas jest „strategiczną bronią przedsiębiorstwa”.¹⁶³ Użyty jako broń strategiczna staje się ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji.¹⁶⁴ Bardzo często element czasu uwzględniany jest również w analizach ekonomicznych. W teorii wartości czas uznaje się za powszechny ekwiwalent czy swoistą wartość wartości. Z kolei szkoła subiektywno - marginalna wprowadziła kategorię czasu do teorii kapitału, przypisując mu funkcję czystej produktywności (np. odsetki od kapitału zdeponowanego w banku przez pewien czas). Czas jest ponadto podstawowym elementem rachunku kosztów i cen, a także rachunku efektywności.¹⁶⁵

Spółeczny aspekt czasu pracy wyraża się tym, że jest on elementem regulującym rytm i warunki życia jednostki ludzkiej i całego społeczeństwa. Jak już wspomniano określa on bowiem udział pracownika w tworzeniu i podziale dochodu społecznego. Wyznacza granice nie zawsze korzystnego oddziaływania na człowieka warunków pracy. Od jego długości uzależniony jest czas pozostający na życie rodzinne, społeczne i osobiste. Przy czym między długością czasu pracy i czasu wolnego zachodzi sprzężenie zwrotne. Organizacja i wykorzystanie czasu wolnego wywierają istotny wpływ na potencjał roboczy zatrudnionych oraz osiąganą przez nich wydajność i jakość pracy. Z drugiej strony długość czasu pracy, jej rodzaj, intensywność i uciążliwość wyznaczają w znacznej mierze spędzanie wolnego czasu.¹⁶⁶

Czas pracy jest również elementem stosunku pracy, przez co spełnia funkcję prawną. Jest składnikiem umowy o pracę, zawartej między pracodawcą a pracownikiem, w której określony jest obowiązek trwania wyznaczonych czynności w systemie pracy.

Różnorodność funkcji spełnianych przez czas pracy, uzasadnia potrzebę traktowania go jako niezwykle ważnego zasobu, zarówno dla pracownika, jak i dla przedsiębiorstw, a także dla całej gospodarki.

2.2. Mierzenie czasu pracy.

Czas pracy powinien być tak zagospodarowany aby można było uzyskać jego największą użyteczność. Nad tym jak należy uzyskać taki efekt zastanawiają się już od dłuższego czasu specjaliści różnych dziedzin. Warto przytoczyć propozycję wskaźników

¹⁶² W. Masewicz, *Czas pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o., Bydgoszcz 1994, s. 7.

¹⁶³ A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 20.

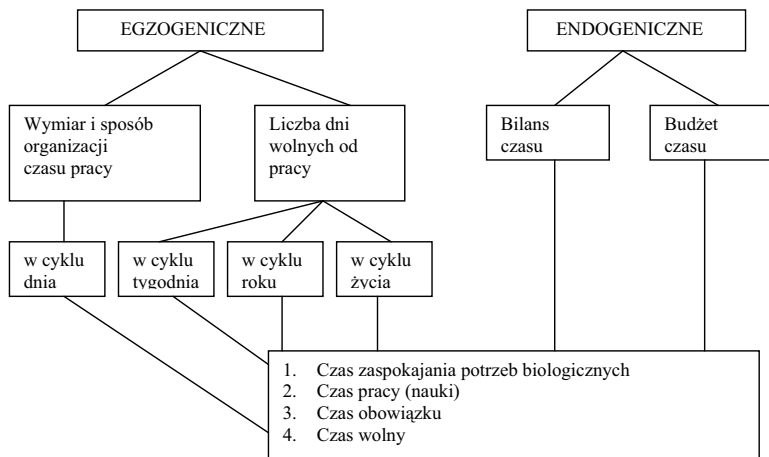
¹⁶⁴ *Ibidem*, s. 20.

¹⁶⁵ B. Kożuch, *Czas – różnorodność i istota pojęcia*, [w:] *Ekonomika czasu w gospodarce rolniczej*, praca zbiorowa pod red. Z. Roszkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 24.

¹⁶⁶ *Ekonomika pracy*, pod red. M. Przedpelskiego, op. cit., s.131.

gospodarowania czasem pracy zaproponowaną w latach osiemdziesiątych przez E. Wnuka – Lipińskiego. Według propozycji autora wskaźniki czasu pracy można podzielić na dwie grupy: egzogeniczne i endogeniczne (rys. 4).¹⁶⁷

Rys. 4. Zestawienie podstawowych wskaźników gospodarowania czasem.



Źródło: E. Wnuk –Lipiński, *Budżet czasu. Struktura społeczna. Polityka społeczna*, Ossolineum, Wrocław 1981, s. 114.

Do pierwszej grupy wskaźników zaliczamy: wymiar i sposób organizacji czasu pracy oraz liczbę dni wolnych od pracy. Są one uzależnione od różnych czynników zewnętrznych (przepisy prawne, umowy zbiorowe, wymogi techniczno-technologiczne) oraz w mniejszym zakresie od czynników wewnętrznych (preferencje jednostkowe). Wielkości te mogą być analizowane w cyklu dobowym, tygodniowym, rocznym, a nawet w cyklu długości życia człowieka. Wskaźniki endogeniczne, do których zaliczamy budżet czasu i bilans czasu można budować w dwóch wymiarach: mikrospołecznym i makrospołecznym. Wskaźniki mikrospołeczne dotyczą danych z badań budżetu czasu, natomiast makrospołeczne danych bilansu czasu populacji.

Wg W.D. Patruszewa budżet czasu stanowi dystrybucję wydatków czasu na różne zajęcia wykonywane przez przeciętną jednostkę w pewnej populacji w ciągu doby lub innego odcinka czasu. Bilans czasu odnosi się do dystrybucji ogólnej ilości czasu wydatkowanego na wszystkie zajęcia wykonywane przez wszystkie grupy danej populacji [...] na określonym

¹⁶⁷ E. Wnuk-Lipiński, *Budżet czasu. Struktura społeczna. Polityka społeczna*, Ossolineum, Wrocław 1981, s. 112-114.

obszarze (miasto, region, naród).¹⁶⁸ Budżet czasu określane jest też jako ogólne zestawienie czasu zużytego w pewnym okresie przez jednostkę, grupę społeczną lub całe społeczeństwo na wszystkie cele, zarówno związane, jak i nie związane z wykonywaniem pracy.¹⁶⁹ Natomiast bilans czasu przedstawia wielkość czasu roboczego, jaki jest do dyspozycji, oraz jego wykorzystanie.¹⁷⁰

Nakłady czasu analizowane są najczęściej w odniesieniu do następujących typów potrzeb:¹⁷¹

- biologicznych (czas przeznaczony na sen, spożywanie posiłków, higienę osobistą i inne),
- instrumentalnych, którym towarzyszą motywacje zarobkowe (czas pracy lub nauki)
- instrumentalnych, którym towarzyszą motywacje niezarobkowe (czas przeznaczony na wykonywanie prac domowych, wychowywanie dzieci, zakupy i inne),
- autoteliczne (czas wolny przeznaczony na rozrywkę i doskonalenie się).

Wartości empiryczne określonych wskaźników można analizować w wymiarze historycznym (przy badaniu budżetu czasu w jakimś okresie), międzynarodowym (przy porównaniu wskaźników czasu pracy między różnymi krajami), klasowo-warstwowym (przy porównywaniu tego samego wskaźnika dla przedstawicieli różnych kategorii społecznych) oraz w wymiarze indywidualnym (gdy badamy strukturalne zmiany budżetu czasu jednostki lub wewnątrz bilansu czasu, określonej populacji).

Niezależnie od wymienionych wskaźników w badaniach często analizowany jest fundusz czasu pracy. Stanowi on ogólną ilość pracy żywej, pozostającą do dyspozycji jednostki gospodarczej w określonym czasie. Wyróżnia się kalendarzowy, nominalny i efektywny fundusz czasu pracy.¹⁷²

Kalendarzowy fundusz czasu pracy określa zasoby czasu w ciągu wszystkich dni kalendarzowych danego okresu. Wielkość jego uzależniona jest zatem jedynie od liczby dni występujących w okresie obliczeniowym. Nominalny fundusz czasu pracy oblicza się odejmując od czasu kalendarzowego czas przypadający na dni ustawowo wolne od pracy (dni świąteczne, wolne soboty). Efektywny fundusz czasu pracy otrzymuje się odejmując od czasu nominalnego czas nie przepracowany na skutek urlopów, chorób, oddelegowania do pracy społecznej itp., jak również nieewidencjonowanych strat techniczno-organizacyjnych

¹⁶⁸ V.D. Patruszew, *Agregate time balance of a nation (economic region) and its role in socioeconomic planning*, Wyd. „Nauka”, Novosibirsk 1970, s.2, za: *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod red. nauk. F. Michonia, op. cit., s. 262.

¹⁶⁹ W. Muszalski, *Stracanie czasu pracy*, IW CRZZ, Warszawa 1973, s. 20.

¹⁷⁰ *Ekonomika pracy*, pod red. M. Przedpelskiego, op. cit., s. 131.

¹⁷¹ E. Wnuk-Lipiński, *Budżet czasu. Struktura społeczna. Polityka społeczna*, op. cit., s. 112-113.

¹⁷² Zob. *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod. red. nauk. F. Michonia, op. cit., s. 263-264, L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 35-36.

spowodowanych przestojami zawinionymi przez kierownictwo (z powodu braku surowców, narzędzi, złą harmonizacją procesu produkcyjnego) jak również przez pracowników.

Czas pracy rzeczywiście przepracowany dzieli się na godziny normalne i godziny nadliczbowe. Robotnikogodziny normalne są to godziny przepracowane w dniu roboczym w obowiązującym wymiarze czasu pracy, a więc w ciągu godzin pracy obowiązujących daną grupę pracowników. Nie uwzględnia się w nich czasu przestoju, za które pracownik otrzymuje wynagrodzenie, natomiast ujmuje się godziny przepracowane przy wyznaczonych pracach zastępczych. Robotnikogodziny nadliczbowe są to godziny przepracowane ponad normalną długość dnia roboczego oraz godziny przepracowane w niedziele i święta, za które nie otrzymuje się dnia wolnego od pracy.¹⁷³ Dla oceny stopnia wykorzystania czasu pracy stosuje się szereg miar względnych (współczynnikowych), przedstawiających stosunek czasu przepracowanego lub nieprzepracowanego do czasu dyspozycyjnego. Do najważniejszych z nich należą:¹⁷⁴

- współczynnik wykorzystania nominalnego czasu pracy obowiązującego w jednostce gospodarczej, stanowiący stosunek procentowy czasu pracy rzeczywiście przepracowanego w godzinach normalnych do czasu nominalnego, obowiązującego w danej jednostce gospodarczej,
- współczynnik absencji, wyrażający stosunek procentowy czasu nieobecności w pracy do czasu nominalnego obowiązującego w danej jednostce gospodarczej,
- współczynnik wykorzystania czasu pracy maksymalnie możliwego do przepracowania, stanowiący stosunek procentowy czasu pracy rzeczywiście przepracowanego w godzinach normalnych do czasu maksymalnie możliwego do przepracowania,
- współczynnik czasu nie przepracowanego, wyrażający stosunek procentowy czasu nie przepracowanego, tj. czasu absencji bez urlopów wypoczynkowych do czasu maksymalnie możliwego do przepracowania,
- współczynnik efektywnego wykorzystania czasu pracy, stanowiący stosunek procentowy czasu pracy efektywnie przepracowanego, tj. rzeczywistego czasu pracy pomniejszonego o czas prac zastępczych do czasu pracy rzeczywiście przepracowanego w godzinach normalnych i nadliczbowych,

¹⁷³ Ibidem, s. 264, s. 36-37.

¹⁷⁴ *Zasady metodyczne statystyki produkcji i pracy w przemyśle*, GUS, Warszawa 1974, s. 138-140, za: *Ekonomika pracy*, pod red. M. Przedpelskiego, op. cit., s. 134-136.

- współczynnik strat czasu pracy, stanowiący stosunek procentowy sumy czasów przestoju całkowitych oraz czasu nieobecności do nominalnego czasu pracy obowiązującego w danej jednostce gospodarczej,

Przytoczone wskaźniki są podstawą do oceny prawidłowości w zakresie gospodarowania czasem pracy. Nie ma wątpliwości, że chcąc osiągnąć lepsze wyniki ekonomiczne należy optymalnie wykorzystywać czas pracy. Przy czym, jak podkreśla W. Masewicz nie ma to nic wspólnego z pośpiechem za wszelką cenę kosztem marnotrawstwa surowców lub obniżania jakości produkcji. Optymalne wykorzystanie czasu pracy zakłada dobrze zorganizowaną pracę, systematyczność, zdyscyplinowanie, eliminowanie lub radykalne ograniczanie strat czasu pracy na zbędne przestoje. Efektywność pracy zależy bowiem głównie nie od ilości zużytego czasu, lecz od umiejętności jego racjonalnego wykorzystania.¹⁷⁵ Dlatego od wielu lat prowadzone są badania, mające na celu wskazanie sposobów racjonalnego wykorzystania czasu pracy. Metody i instrumenty stosowane do wprowadzania usprawnień w zakresie gospodarowania czasem pracy mają swoje źródła w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Wiąże się je najczęściej z F. W. Taylorem i F. Gilbrethem. F. W. Taylor czas pracy traktował jako podstawowy parametr w kształtowaniu wydajności pracy. F. Gilbreth natomiast zapoczątkował metodę regulacji ruchów występujących w procesie wykonywania określonego zadania, uzyskując w ten sposób oszczędności czasu. Najpełniejszy wyraz metodyka postępowania uwzględniająca racjonalizację czasu pracy odnajduje w badaniu pracy. Jako oddzielna dyscyplina praktyczna, stanowiąca integralną część tak zwanego naukowego zarządzania, badanie pracy wyodrębniło się na przełomie XIX i XX wieku, głównie dzięki pracom F. W. Taylora i F. Gilbretha. Nosiło ono początkowo nazwę „studium czasu i ruchów”, co odzwierciedlało zainteresowanie jego twórców tymi dwoma podstawowymi aspektami pracy człowieka.¹⁷⁶ Zgodnie z definicją Brytyjskiego Urzędu Normalizacji badanie pracy jest to metoda zarządzania oparta na technikach, zwłaszcza na badaniu metod pracy i jej mierzeniu, wykorzystywanych do analizy pracy ludzkiej we wszystkich jej aspektach i prowadzących do systematycznego rozpatrywania różnorodnych źródeł i czynników oddziałujących na wydajność i produktywność badanych procesów w celu ich ulepszenia.¹⁷⁷ Obejmuje ono swym zakresem zespoły technik odnoszonych do badania metod i mierzenia pracy.

¹⁷⁵ W. Masewicz, *Czas pracy*, op. cit., s. 7.

¹⁷⁶ *Ekonomika pracy*, praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicza, PWE, Warszawa 1977, s. 202-203.

¹⁷⁷ Cyt. za Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 133.

Badanie metod rozumiane jest jako systematyczne rejestrowanie, analizowanie i krytyczna ocena istniejących lub proponowanych sposobów wykonania pracy oraz zaprojektowanie i wprowadzanie w życie metod łatwiejszych i bardziej efektywnych.¹⁷⁸ Jak podkreśla Z. Mikołajczyk współcześnie badanie metod pracy traktowane jest jako praktyczne odbicie ogólnej metody postępowania, wykorzystywanego w rozwiązywaniu problemów organizacji i zarządzania.

Mierzenie czasu pracy polega na określeniu czasu wykonania poszczególnych prac lub czasu trwania poszczególnych zdarzeń w ciągu dnia roboczego, z wyodrębnieniem czasu użytecznego i nieużytecznego, oraz na ustaleniu na tej podstawie obiektywnie uzasadnionych norm pracy.¹⁷⁹ Celem mierzenia czasu jest wykrycie i minimalizacja strat czasu pracy.

Współcześnie coraz większą uwagę zwraca się na aspekty zwiększenia efektywności pracy. Coraz częściej doceniane są psychospołeczne czynniki wydajności pracy. Ważne są nie tylko nominalne normy czasu pracy, ile efektywność i jakość pracy, poziom wydajności pracy i stopień wykorzystania obowiązujących norm – zależne tak od czynników psychospołecznych, jak też od bazy materialnej przemysłu, stopnia postępu technicznego, warunków pracy i organizacji.¹⁸⁰

W oparciu o wymienione czynniki podjęto próbę optymalizacji czasu pracy. Wg koncepcji J. Rosnera istnieje optimum produkcyjne, optimum wydajności pracy i optimum społecznego czasu pracy (rys. 5).¹⁸¹

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 oznacza taką jej długość, przy której pracownik osiąga najwyższą wydajność jednostkową (godzinową), natomiast optimum społeczne, to taka długość tego czasu, która zapewnia właściwą równowagę pomiędzy potrzebami wzrostu gospodarczego a rozwojem kultury i zaspokajania potrzeb społecznych obywateli.¹⁸²

¹⁷⁸ Ibidem, s. 133.

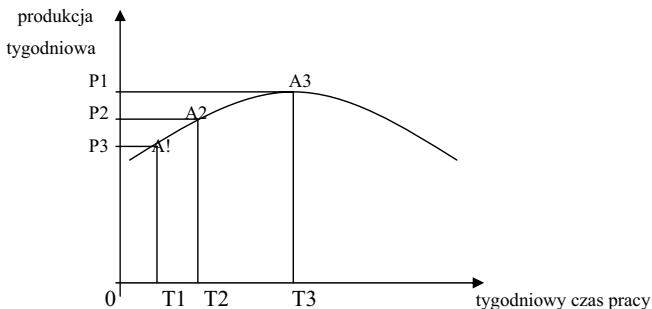
¹⁷⁹ H. Mrela, *Technika organizowania pracy*, WP, Warszawa 1975, s. 268–269.

¹⁸⁰ H. Strzeмиńska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 32.

¹⁸¹ J. Rosner, *Zagadnienia czasu pracy*, KiW, Warszawa 1962, s. 78-97.

¹⁸² Ibidem, s. 94-95.

Rys. 5. **Optimum czasu pracy.**



- A1 – optimum wydajności pracy,
- A2 – optimum społecznego czasu pracy
- A3 – optimum produkcyjnego czasu pracy

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

Przedłużanie czasu pracy (powyżej optimum produkcyjnego), powoduje działanie ujemnych skutków zmęczenia, następuje stopniowe zwalnianie tempa i intensywności pracy, rośnie absencja i może nastąpić wzrost wypadkowości przy pracy. W miarę skracania czasu pracy poniżej ustalonego optimum czasu globalna produkcja spada, mimo że obserwuje się wówczas pewien wzrost godzinowej wydajności pracy. Wzrost ten nie wystarcza do wyrównania utraty produkcji wywołanej zmniejszeniem się liczby godzin pracy. Wzrost godzinowej wydajności pracy, osiągany w wyniku skracania czasu pracy, jest jednak ograniczony przez możliwości samych pracowników i uwarunkowania techniczno - organizacyjne procesu pracy. Badania przeprowadzone w niektórych krajach wykazały, że godzinowa wydajność pracy robotników pracujących 36 lub nawet 30 godzin tygodniowo najczęściej nie jest wyższa niż przy 40-godzinny tygodniu pracy.¹⁸³ Przeprowadzając badania G. Lehmann doszedł do wniosku, że w znacznej większości przypadków dzienny czas pracy nie powinien być dłuższy niż 8.5 godziny, natomiast tygodniowy wymiar czasu pracy nie powinien przekraczać 42,5 godziny, przy założeniu dwóch dni wolnych od pracy.¹⁸⁴ Dłuższy dzień pracy związany jest z reguły ze zmniejszeniem się wydajności w końcowym okresie pracy, przy czym spadek ten jest tym większy, im cięższa i bardziej

¹⁸³ G. Lehmann, *Praktyczna filozofia pracy*, PZWL, Warszawa 1966, s. 378.

¹⁸⁴ *Ibidem*, s. 375.

uciążliwa jest praca. W związku z powyższym zarówno nadmierne wydłużanie, jak i nadmierne skracanie czasu pracy nie przynosi wzrostu korzyści ekonomicznych.

Ważnym zagadnieniem jest również ustalenie właściwej proporcji między czasem pracy a czasem wolnym. Coraz częściej uważa się, że to właśnie czas wolny jest ważną przesłanką warunkującą przeobrażenia procesu pracy. Zwolennicy tej koncepcji często przytaczają argument, że nie tyle czas pracy bezpośredniej będzie źródłem bogactwa, ale właśnie czas wolny, w którym następuje rozwój wielu różnorodnych sił i zdolności ludzkich niezbędnych do zrozumienia skomplikowanych warunków nowoczesnej produkcji i do jej opanowania.¹⁸⁵

Dążąc do optymalizacji czasu pracy, zwraca się uwagę nie tylko na jego długość, lecz również na formy organizacji pracy, na zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze czasu, na organizację przerw w pracy i inne.

Chcąc maksymalnie wykorzystać istniejące czynniki produkcji, czy też z uwagi na charakter niektórych procesów technologicznych, wprowadza się pracę zmianową. Przynosi ona wymierne efekty w postaci wzrostu produkcji i obniżki kosztów jednostkowych. Niemniej jednak wiąże się z nią również negatywne skutki zdrowotne dla pracowników, pracujących w nocy.

W miarę postępu cywilizacyjnego na racjonalne wykorzystanie czasu pracy wpływ mają coraz to inne aspekty. Żmudne, wymagające wysiłku prace fizyczne zastępowane są nowoczesnymi maszynami i urządzeniami sterowanymi komputerowo. Pracownicy nie muszą już w wielu sytuacjach, maksymalnie wydatkować swojej energii, za to stawiane są przed nimi inne zadania, wymagające coraz większej wiedzy, również tej dotyczącej organizacji czasu pracy. To od człowieka bowiem zależeć będzie jak wykorzysta czas pracy i w związku z tym jak będzie gospodarował wszystkimi czynnikami produkcji. Dlatego niezmiernie ważnym zagadnieniem jest także uświadomienie pracownikom wartości czasu pracy jako wielkiego kapitału, którym należy rozsądnie gospodarować.

2.3. Ewolucja czasu pracy.

Każda praca lub jakakolwiek działalność ludzka nierozzerwalnie związana jest z upływem czasu fizycznego. Czas obejmujący tę część czynności wykonywanych przez człowieka, która występuje w procesie produkcji i usług nosi, jak wskazano wyżej, nazwę czasu pracy. Czas ten stanowi zasadniczą część czasu ekonomicznego, ten zaś z kolei jest specyficzną odmianą czasu społecznego.¹⁸⁶

¹⁸⁵ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 48.

¹⁸⁶ zob., L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 25.

Czas pracy odgrywa szczególną rolę w życiu człowieka. W czasie tym człowiek wytwarza różne dobra i usługi o określonej wartości, od których zależą materialne warunki jego egzystencji. Od czasu pracy uzależniony jest również czas wolny oraz czas odpoczynku. Jest on więc regulatorem codziennego życia człowieka jak również elementem umożliwiającym organizację życia społecznego. Jest również istotną kategorią rozwoju społeczności. Wraz ze zmianą ram i rytmów czasowych przeobraża się całe społeczeństwo.¹⁸⁷ Rozwój społeczeństwa zaś ma wpływ na przekształcanie się czasu pracy, dokładniejsze jego określanie oraz bardziej racjonalne wykorzystywanie. Czas pracy różnych grup społecznych w dużym stopniu zależy od sposobów produkcji, panujących w danym okresie historii. Wraz z ich zmianą, zmienia się również i kształtuje czas pracy. Przy czym różni ludzie nie są w jednakowym stopniu obciążeni obowiązkami świadczenia pracy. Jak podaje T. Rotter, ponieważ dyslokacja sił wytwórczych w różnych okresach rozwoju ludzkości nie była równomierna, stąd pewne grupy społeczne były nadmiernie obciążane zadaniami wytwórczymi, inne natomiast były częściowo lub całkowicie zwolnione z tych obowiązków.¹⁸⁸

W niewolnictwie, gdzie zarówno środki produkcji, jak i ludzie którzy się nimi w pracy posługiwali, byli własnością innej grupy społecznej, całkowity czas życia niewolników został zawłaszczony przez ich posiadaczy. Do dyspozycji właścicieli niewolników należał nie tylko czas pracy poddanych, ale również ich czas wolny.

W okresie średniowiecza, gdzie w przeważającej większości krajów panowały feudalne sposoby produkcji a ziemia była własnością prywatną, państwową lub kościelną i zakonną, pracujący na niej „poddani” nie mogli jej własnowolnie opuścić i musieli wykonywać pracę na rzecz panów feudalnych.

Jednostką czasu pracy był wówczas w Europie Zachodniej dzień, początkowo dzień pracy wiejskiej, któremu w ówczesnej terminologii metrologicznej odpowiadało słowo *journal* – obszar ziemi jaki można uprawić w ciągu dnia. Dzień pracy miejskiej określany był przez zmienne odniesienie do czasu przyrodniczego, „od wschodu do zachodu słońca” i wyznaczany w przybliżeniu przez *horae canonicae*, czyli czas religijny zapożyczony od starożytnego Rzymu.¹⁸⁹ W niektórych miastach już od XI i XII wieku, początek i koniec dnia

¹⁸⁷ Jacques Le Goff, *Od czasu średniowiecznego do czasu nowożytnego*, przełożył z francuskiego A. Frybes, [w:] *Czas w kulturze*, wybrał, opracował, wstępem opatrzył A. Zajączkowski, op. cit., s. 358.

¹⁸⁸ T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, Nakładem Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1984, s. 13.

¹⁸⁹ Jacques Le Goff, *Od czasu średniowiecznego do czasu nowożytnego*, op. cit., s.359.

pracy był oznajmiany przez dzwony wybijające tercję i nonę. W późniejszym okresie czasu ustąpiły one miejsca zegarom.¹⁹⁰

Ogólnie biorąc czas pracy w okresie średniowiecza był czasem ekonomii podporządkowanej jeszcze rytmom rolnym, wyzbytej pośpiechu, troski o punktualność i wydajność. Nie budził wielu konfliktów, z wyjątkiem pracy nocnej, która w naturalnym, wiejskim kontekście stanowiła pewnego rodzaju herezję miejską, na ogół obłożoną zakazem i grzywnami.¹⁹¹

Tymczasem począwszy od końca XIII wieku, czas pracy był coraz bardziej kwestionowany. Coraz częstsza praca nocna, rygoryzm zwłaszcza w określaniu, mierzeniu i egzekwowaniu dnia pracy, w końcu konflikty społeczne narastające wokół czasu pracy doprowadziły w tej dziedzinie do powszechnego kryzysu, jaki wystąpił w XIV wieku.¹⁹²

U schyłku średniowiecza nastąpiła więc zmiana miary czasu, co było spowodowane koniecznością dostosowania się do ewolucji ekonomicznej, a dokładniej mówiąc do warunków pracy miejskiej.¹⁹³ Czas pracy zaczął być dokładniej określany, większą uwagę zwracano również na wydajność pracy. Początkowo sami robotnicy domagali się wydłużenia dnia pracy, aby w ten sposób złagodzić kryzys płac. Wkrótce jednak pracodawcy, wobec występującego kryzysu wysunęli żądania zmierzające w przeciwnym kierunku, starając się jak najdokładniej określić dzień pracy i walczyć z oszustwami robotników w tym zakresie. Problem długości dnia pracy występował ze szczególną ostrością w sektorze produkcji włókienniczej, gdyż właśnie tam dał się wyraźnie odczuć „kryzys”, tam płace robotników w zestawieniu z ceną kosztu i zyskiem przedsiębiorców stanowiły poważną pozycję.¹⁹⁴ Ze swymi pracodawcami: panami feudalnymi, duchowieństwem i mieszczanami o skrócenie dnia pracy walczyli również robotnicy dniówkowi pracujący w winnicach, a walka ta zakończyła się przed Parlamentem Paryskim.¹⁹⁵ Materiały archiwalne dowodzą istnienia prawdziwych konfliktów jakie wystąpiły po zarządzeniu wydanym 12 maja 1393 roku przez burmistrza Paryża.¹⁹⁶ W zarządzeniu tym wskazuje się, że z uwagi na to, że [...] różni pracownicy cechowi, jak tkacze płótna i wełny, folusznicy, płukacze, murarze, cieśle i różni inni

¹⁹⁰ zob. *Ibidem*, s. 358–361.

¹⁹¹ *Ibidem*, s. 359.

¹⁹² *Ibidem*, s. 360.

¹⁹³ *Ibidem*, s. 358–359.

¹⁹⁴ *Ibidem*, s. 362–363.

¹⁹⁵ por. E. Maugis, *La journée de 8 heures et les vigneronns de Sens et d' Auxerre devant le Parlement en 1383 – 1393*, „*Revue Historique*,” 1924, t. 145; J. M. Delafosse, *Notes d'histoire sociale. Les vigneronns d'Auxerrois [XIV^e – XV^e siècle]*, „*Annales de Bourgogne*” 1948, [za:] Jacques Le Goff, op. cit., s. 364.

¹⁹⁶ por. odsyłacze do dokumentów Parlamentu cytowane w pracy: B. Geremek, *Najemna siła robocza w rzemiośle Paryża [XIII – XV w.]*. *Studium o średniowiecznym rynku siły roboczej*, 1962, [za:] Jacques Le Goff, op. cit., s. 364.

robotnicy mieszkający w Paryżu, przychodzą do warsztatów i zostawiają robotę o takich godzinach [o jakich chcą], chociaż płaci się im tak, jakby pracowali przez cały dzień [...] burmistrz przypomina, że dzień pracy został ustalony od wschodu słońca do zachodu, pozostawiając czas na posiłki o godziwych porach.¹⁹⁷

Z czasem problemy dotyczące dnia pracy występowały coraz częściej. Robotnicy walczyli o zwiększenie czasu wolnego i czasu na pracę własną, natomiast pracodawcy, widząc w przedłużaniu czasu pracy robotników źródło zysków, chcieli go jak najdokładniej zmierzyć i wydłużyć. Dokładniejszy pomiar czasu stał się możliwy, po wprowadzeniu do praktycznego użycia zegara opartego na mechanizmie wychwytowym, który wprowadził godzinę w rozumieniu matematycznym – jedną dwudziestą czwartą doby.¹⁹⁸

Ze szczególną ostrością problemy dotyczące czasu pracy występowały w kapitalistycznych stosunkach produkcji. Rewolucja przemysłowa spowodowała duże zapotrzebowanie na pracę. Zaczęto więc stopniowo dążyć do wydłużania jej czasu do granic psychofizycznej wytrzymałości pracownika, a także „racjonalizować” proces produkcji eliminujący wszelką swobodę decyzji co do sposobu wykorzystania tego czasu.¹⁹⁹ Jak pisze G. Toti spadek kosztów produkcji, postęp techniczny osiągnano poprzez obcinanie płac, rabunek czasu ludzkiego, przedłużanie godzin pracy do ostatecznych granic, zostawiając maszynie ludzkiej tylko czas niezbędny do regeneracji siły roboczej.²⁰⁰ Zatrudniano również kobiety i dzieci w wymiarze często nie mniejszym niż mężczyzn. W pierwszej połowie XIX wieku w Anglii, a także w innych krajach rozwijających się przemysłowo obowiązywał dzień roboczy trwający 15-16 godzin na dobę, z krótkimi przerwami na odpoczynek.²⁰¹ Powodowało to wyniszczenie organizmów robotników, z uwagi na brak możliwości ich regeneracji, gdyż czas jaki im zostawał po pracy, przeznaczany był tylko na sen, jedzenie i dojście do fabryki.

Wobec istniejącego wyzysku robotników oraz prawie całkowitego zawłaszczenia ich czasu, zaczęły pojawiać się konflikty społeczne, w których robotnicy coraz częściej wysuwali żądania reglamentowania czasu pracy. Wraz ze wzrostem organizacji robotników walkę podejmowały związki zawodowe, które w początkowych okresach działania stawiały sobie za cel unormowanie płac i czasu pracy. Postulaty ograniczenia długości dnia roboczego

¹⁹⁷ R. de Lespinasse, *Le metiers et corporations de Paris*, s. 52, za Jacques Le Goff, op. cit., s. 364 - 365.

¹⁹⁸ Samo odkrycie zasady mechanizmu nastąpiło pod koniec XIII wieku, natomiast jego zastosowanie praktyczne obserwuje się w XIV wieku.

¹⁹⁹ A. Chobot, *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, op. cit., s. 13.

²⁰⁰ G. Toti, *Czas wolny*, Warszawa, 1963, s. 25., za H. Strzezińska, *Czas pracy i jego skracanie, etapy – metody – efekty*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976, s. 23.

²⁰¹ H. Strzezińska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 23.

głosili również niektórzy postępowi przemysłowcy, jak np. R. Owen, który w swoim memoriale, przedłożonym na Kongresie w Akwizgranie w 1918 r. proponował wprowadzenie w poszczególnych krajach wzorowych osiedli, w których obowiązywałby zakaz zatrudniania dzieci poniżej lat 12 i 12-godzinny dzień pracy.²⁰² W Anglii żądania robotników popierała duża grupa pisarzy, filantropów i polityków [Wood, Oastler, Sadler i lord Ashley], którzy nie ograniczali się do biernej aprobaty programu robotniczego, ale forsowali jego treść na forum parlamentu.²⁰³

Pod wpływem nacisku robotników i bardziej postępowych działaczy następowało skracanie czasu pracy. Proces ten dokonywał się bardzo stopniowo, przy czym w różnych krajach, jak również w różnych dziedzinach gospodarczych przebiegał inaczej. Wydana w Anglii w 1833 roku pierwsza ustawa fabryczna, ograniczała dopuszczalny wymiar czasu pracy robotników do 15 godzin na dobę i zakazywała zatrudniania dzieci do lat 9.²⁰⁴ W Stanach Zjednoczonych, w 1827 roku, legalne organizacje związkowe wywalczyły 12 – godzinny dzień pracy.²⁰⁵ W latach 1830-1840 podjęto walkę o 10-godzinny dzień pracy, początkowo głównie w Anglii i Stanach Zjednoczonych, a następnie we Francji i innych krajach europejskich.²⁰⁶ W Anglii 10 godzinny dzień pracy wywalczony został przez klasę robotniczą dopiero w 1847 r., lecz powszechnie nie był on jeszcze wszędzie stosowany²⁰⁷.

Z biegiem czasu, coraz częściej wysuwano postulaty 8-godzinnego dnia pracy. Znalazły się one w rezolucji Pierwszego Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Robotników w Genewie w 1866 roku, formułującej postulaty klasy robotniczej wszystkich krajów,²⁰⁸ a następnie na Kongresie w Paryżu, w 1899 roku.²⁰⁹ Zasadnicze zmiany dotyczące skracania czasu pracy dokonały się dopiero w latach 1917 – 1934. Po zwycięstwie Rewolucji Październikowej, w ZSRR, dekretem z 29 X 1917 roku wprowadzono 48 – godzinny tydzień z 8 – godzinnym dniem pracy.²¹⁰ Uchwała ta miała duży wpływ na kształtowanie się czasu pracy w innych państwach europejskich.

W 1919 roku Międzynarodowa Organizacja Pracy, utworzona na mocy Traktatu Wersalskiego, w konwencji nr 1, ustaliła 8 – godzinny dzień pracy i 48 – godzinny tydzień

²⁰² Ibidem, s. 24.

²⁰³ T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, op. cit., s. 18.

²⁰⁴ A. Chobot, *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, op. cit., s. 13.

²⁰⁵ T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, op. cit., s. 18.

²⁰⁶ H. Strzemińska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 24.

²⁰⁷ T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, op. cit., s. 18.

²⁰⁸ H. Strzemińska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 25.

²⁰⁹ W. Muszalski, *Skracanie czasu pracy*, IW CRZZ, Warszawa 1973, za: T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, op. cit., s. 19.

²¹⁰ H. Strzemińska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 26.

roboczy,²¹¹ zaś w 1935 roku, na konferencji w Genewie przyjęła konwencję nr 37 o wprowadzeniu 40 – godzinnego tygodnia dla ogółu zatrudnionych.²¹² Po drugiej wojnie światowej w sprawie skracania czasu pracy przyjęto zalecenie 116 z 1962 r., które precyzowało zasady realizacji konwencji waszyngtońskiej z 1919 r. i konwencji 47 z 1935 r. o skróceniu czasu pracy do 40 godzin tygodniowo.²¹³

W trakcie swojej działalności Międzynarodowa Organizacja Pracy wywierała duży wpływ na kształtowanie się czasu pracy. Zajmowała się nie tylko problematyką jego skracania, poprzez ograniczanie godzin pracy w dniu i tygodniu roboczym. Programem jej działania objęte zostały również zagadnienia związane z pracą w nocy, z ograniczaniem prac w godzinach nadliczbowych, z ustalaniem wieku emerytalnego i pracą młodocianych. Poruszano również tematykę zwiększenia urlopów wypoczynkowych i ich odpłatności. Ustalenia MOP nie dotyczyły wszystkich działów gospodarki, w różnym zakresie regulowały one czas pracy różnych grup zawodowych, w zależności od występujących tam problemów.

Konwencje MOP nie były ratyfikowane przez wszystkie państwa, wywarły one jednak wpływ na politykę dotyczącą kształtowania ich czasu pracy.

Polska należała do grupy tych państw, które odmówiły podpisania pierwszej konwencji MOP. Jednak jeszcze w 1918 r. wprowadzono dekretem, potwierdzonym ustawą z 1919 r. normę czasu pracy wynoszącą 8 godzin dziennie i 46 godzin tygodniowo (Kodeks Pracy art. 129, par. 1).²¹⁴ Ustawa ta wywołała jednak ostry sprzeciw, ze strony wielkich przemysłowców, którzy powołując się na postanowienia konwencji waszyngtońskiej z 1919 r. dążyli do zrównania z normami czasu pracy przyjętymi w innych krajach europejskich. Spowodowało to w 1933 r. podniesienie w Polsce wymiaru czasu pracy do 48 godzin tygodniowo i dopiero po wyzwoleniu, w 1946 r. wprowadzono ponownie 46-godzinny tydzień pracy (8 godzin dziennie i krótszą pracę w soboty).²¹⁵ Ważnym aktem polityki społecznej państwa była ustawa z 19. IV. 1950 r., skracająca do sześciu godzin dziennie czas pracy pracowników, wykonujących pracę szczególnie uciążliwą lub szkodliwą dla zdrowia. Skrócony został również do sześciu godzin dziennie i 36 godzin tygodniowo czas pracy młodocianych w wieku do 16 lat.²¹⁶

²¹¹ Ibidem, s. 26.

²¹² T. Rotter, *Czas jako determinanta działalności człowieka*, op. cit., s. 20.

²¹³ Ibidem, s. 20.

²¹⁴ H. Strzemińska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 58.

²¹⁵ Ibidem, s. 58.

²¹⁶ W. Jaśkiewicz, Cz. Jackowiak, W. Piotrowski, *Prawo pracy w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 349.

Niemniej jednak w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku Polska nie wprowadzała radykalnych zmian dotyczących czasu pracy, podczas gdy w okresie tym, w Europie Zachodniej, jak również w niektórych państwach socjalistycznych, widoczne były przyspieszone procesy jego skracania. Dążenie do skracania czasu stało się jednym z charakterystycznych dla drugiej połowy lat 50-tych zjawisk socjologicznych, hasłem politycznym w większości uprzemysłowionych krajów świata. Doprowadziły one do podjęcia na terenie międzynarodowym zagadnienia skracania czasu pracy.²¹⁷

W 1956 r. w ZSRR przeprowadzono daleko idące reformy czasu pracy, polegające na skróceniu tygodnia pracy do 41 godzin.²¹⁸ Zakończenie tej reformy wraz z wdrożeniem 5-dniowego tygodnia pracy zrealizowano w ZSRR w 1967 r. W Czechosłowacji proces skracania czasu pracy do 41,6 godz. tygodniowo zakończono w 1968 r., w NRD zaś skrócono czas pracy do 43 godz., 45 min. w 1967 r.²¹⁹

W latach siedemdziesiątych XX wieku w większości państw europejskich, następowało stopniowe wdrażanie 40 – godzinnego tygodnia pracy, jako normy powszechnie obowiązującej. W latach 1970 - 1975, 40 – godzinny tydzień pracy wprowadziły Finlandia, Anglia, Szwecja, Austria, Włochy, Belgia i Luksemburg.²²⁰ W większości państw kapitalistycznych czas pracy skracany był przede wszystkim na podstawie układów zbiorowych pracy, był on więc zróżnicowany dla różnych kategorii zatrudnienia.²²¹ W państwach socjalistycznych reformy czasu pracy przeprowadzono na podstawie powszechnie obowiązujących ustaw. W latach sześćdziesiątych doprowadzono do znacznego obniżenia tygodniowego wymiaru i stosowania 5 – dniowego tygodnia pracy.²²²

W Polsce skracanie czasu pracy zapoczątkowano w 1961 r., poprzez zmianę organizacji pracy i wprowadzenie tzw. czterobrygadowego systemu pracy, początkowo tylko w hutnictwie, cementowniach oraz przy produkcji płyt pilśniowych, a następnie także w transporcie kolejowym.²²³ Spowodowało to skrócenie wymiaru czasu pracy do 42 godzin w tygodniu. Następnym etapem skracania czasu pracy było dążenie do poprawy warunków życia pracujących kobiet. Dlatego też w przemyśle włókienniczym, a następnie w innych

²¹⁷ *Problemy skracania czasu pracy a zatrudnienie*, Zeszyty prac Komisji nr 11, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, Międzyregionalna Komisja Śląsko – Krakowska, Opole-Katowice-Kraków, kwiecień 1961 r., s. 6-7, [za:] H. Strzeмиńska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 62.

²¹⁸ H. Strzeмиńska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, op. cit., s. 62.

²¹⁹ *Ibidem*, s. 65.

²²⁰ H. Strzeмиńska, *Czas pracy i jego skracanie*, op. cit., s. 40 – 41.

²²¹ *Ibidem*, s. 39.

²²² *Ibidem*, s. 42.

²²³ H. Strzeмиńska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, op. cit., s. 69.

sfeminizowanych branżach, począwszy od 1967 r. zaczęto likwidować w soboty pracę na trzeciej zmianie, a od 1972 r. również i na drugiej.²²⁴

Zasadniczy zwrot w polityce skracania czasu pracy w Polsce nastąpił dopiero w 1974 r., kiedy to podjęto uchwałę o wprowadzeniu 6 dodatkowych dni wolnych od pracy. W 1975 r. wprowadzono już 12 dni wolnych od pracy, zaś w okresie 1979 – 1980 16 dni.²²⁵ Etapy skracania czasu pracy w Polsce miały najczęściej podłoże społeczne i były poprzedzane mniej i bardziej ostrymi naciskami, bądź nawet konfliktami.²²⁶ W 1981 r. w wyniku silnego nacisku społecznego, w związku z zapowiedzią skrócenia czasu pracy zawartą w porozumieniach społecznych, przyspieszono proces skracania czasu pracy, wprowadzając 38 dodatkowych dni wolnych od pracy, co obniżyło wymiar czasu pracy do 42 godzin w tygodniu.²²⁷ W 2001 r., od 1 maja do 31 grudnia obowiązywał w Polsce 8-godzinny dobowy i 42-godzinny tygodniowy wymiar czasu pracy, zaś w 2002 r. wynosił on 8 godzin na dobę i 41 godzin tygodniowo.²²⁸ Od 1 stycznia 2003 r. zgodnie z art. 129 k. p. podstawowa norma czasu pracy w Polsce wynosi 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w pięciodobowym tygodniu pracy.²²⁹

Skracanie czasu pracy w drugiej połowie XX wieku, następowało nie tylko poprzez zmniejszanie dziennego i tygodniowego wymiaru czasu. We wszystkich krajach zachodnioeuropejskich miał miejsce proces wydłużania urlopów wypoczynkowych, który dokonywał się w kilku etapach. Ważną rolę odegrała tu konwencja MOP nr 132 z 1970 r., ustalająca minimalny urlop na poziomie nie niższym niż 3 tygodnie za jeden rok zatrudnienia.²³⁰

W okresie 1970-1975 nastąpiło znaczne wydłużanie urlopów wypoczynkowych w niektórych państwach. We Francji, Włoszech, w krajach skandynawskich, głównie drogą regulacji układowej, wydłużono urlopy wypoczynkowe do 4 tygodni, niezależnie od stażu pracy. Koniec lat siedemdziesiątych przyniósł dalsze wydłużenie urlopów, głównie do 5, a nawet 6 tygodni, np. w RFN, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Danii, Belgii.²³¹

²²⁴ Ibidem, s. 68.

²²⁵ J. Pacho, *Czas pracy. Zagadnienia prawne i społeczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986, s. 113.

²²⁶ H. Strzezińska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, op. cit., s. 85.

²²⁷ J. Pacho, *Czas pracy. Zagadnienia prawne i społeczne*, op. cit., s. 113.

²²⁸ *Kodeks pracy 2003, z komentarzem*, Gazeta Prawna, Infor, Warszawa 2003, s. 17.

²²⁹ A. Kamiński, *Czas pracy w 2003 r.*, w: *Poradnik Gazety Prawnej*, Nr 6 (292) rok IX, 11-17 luty 2003, INFOR, s. 3.

²³⁰ J. Pacho, *Czas pracy. Zagadnienia prawne i społeczne*, op. cit., s. 122- 123.

²³¹ H. Strzezińska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, op. cit., s. 47.

W Polsce obecnie urlop wypoczynkowy wynosi 20 dni, jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat, oraz 26 dni, jeżeli pracownik jest zatrudniony co najmniej 10 lat.²³² Skracanie czasu pracy realizowane jest również poprzez regulację umożliwiającą wcześniejsze przechodzenie na emeryturę. W niektórych krajach istnieje możliwość wcześniejszego wycofania się z życia zawodowego na zasadzie dobrowolności, w celu zmniejszenia bezrobocia. Na przykład w Belgii, Francji istnieje możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę pod warunkiem przyjęcia na zwolnione miejsce bezrobotnego. We Francji zaś i w Szwecji zezwala się starszym pracownikom, na kilka lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego pracować tylko w części dotychczasowego wymiaru czasu pracy.²³³

Na długość czasu pracy wpływ ma również ilość dni świątecznych wolnych od pracy, których liczba w poszczególnych krajach jest zróżnicowana.

Mimo znacznego skrócenia czasu pracy na przestrzeni ostatniego stulecia, proces ten nie został zakończony. Już na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych zaczęto dążyć do dalszego obniżania jego normy, z wymiarem docelowym 35-godzin tygodniowo i 6-tygodniowym urlopem wypoczynkowym.²³⁴

Ponadto istniejące regulacje prawne, jednolite dla wszystkich i ściśle określające wymiary czasu pracy, zaczęły nie odpowiadać wymogom nowoczesnej, dynamicznie zmieniającej się gospodarki. We współczesnym świecie zaczęły pojawiać się odmienne uwarunkowania generujące nowe formy zatrudnienia, w tym również nowe formy gospodarowania czasem pracy. Należą do nich: globalizacja życia (w tym gospodarki rynkowej, a w jej ramach polityki zatrudnienia); arytmia warunków życia i gospodarowania w końcu XX wieku; hipertrofia rynku konsumenta (i związane z nią trudności w zyskowej sprzedaży); oraz nowoczesne technologie zmniejszające zapotrzebowanie na pracę ludzi.²³⁵ Postępująca globalizacja prowadzi do stosowania w różnych krajach, tak samo funkcjonujących zasad organizacji czasu pracy, ustalonych przez międzynarodowe korporacje.

Ponadto zaostarzająca się konkurencja między przedsiębiorstwami oraz szybko zachodzące zmiany w ich otoczeniu powodują, że konieczne staje się poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, również w zakresie kształtowania czasu pracy, pozwalających na przetrwanie

²³² M. Gałusza, G. Winczakiewicz, *Pracodawco pamiętaj !. Poradnik pracodawcy*, Wydawnictwo *TARBONUS*, Tambrzeg Radom 2004, s. 43.

²³³ H. Strzeżewska, *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, op. cit., s. 49-50.

²³⁴ *Ibidem*, s. 39-40.

²³⁵ Zob. A. Chobot, *Pojęcie i znaczenie telepracy jako nowoczesnej formy zatrudnienia*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1996, nr 2, passim; A. Lipska: *Telepraca aspekty humanistyczne*, *Humanizacja Pracy* 1996, nr 4, passim; T. Tuora: *Zatrudnienie a nowe technologie*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 1986, nr 4, passim, [za:] A. Chobot, *Czas pracy w nowelizowanym kodeksie pracy*, op. cit., s. 13-14.

w walce konkurencyjnej. Konieczne jest więc wprowadzanie bardziej elastycznych form zatrudnienia i gospodarowania czasem pracy, dostosowanych do wymagań przedsiębiorstw.

2.4. Czas pracy jako przedmiot zarządzania w organizacji.

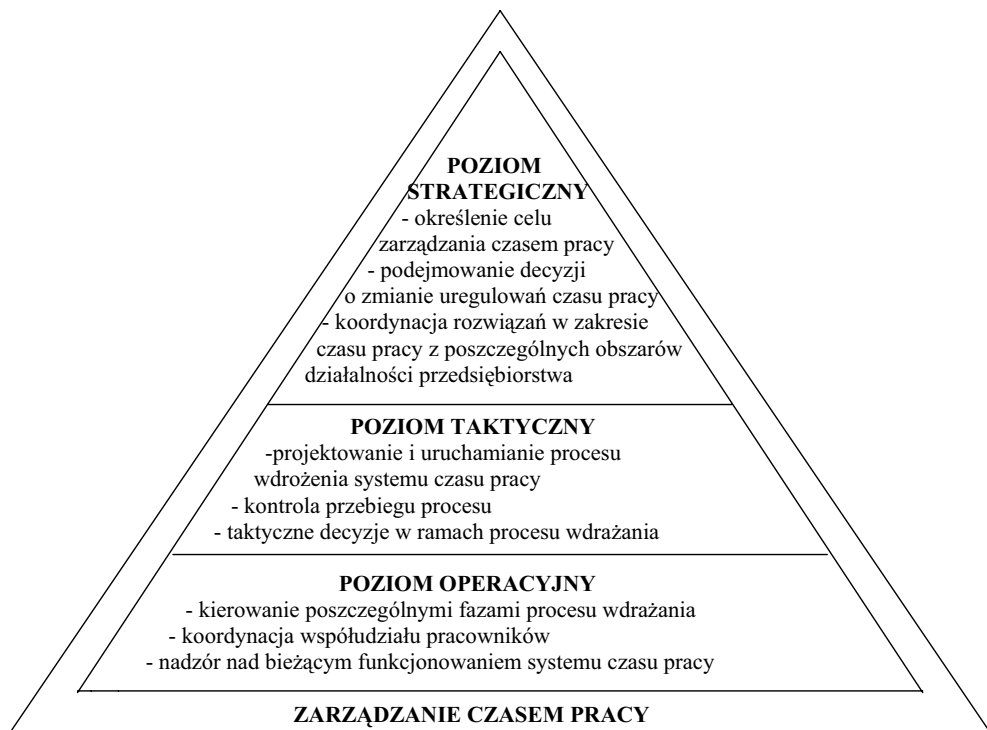
2.4.1. Istota i znaczenie zarządzania czasem pracy.

Mimo szerokiego zainteresowania problematyką czasu pracy, dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku wprowadzono w życie kompleksowe strategie z nim związane. Szybko dokonujący się postęp techniczny, dynamiczne zmiany otoczenia, spowodowały, że konieczne stało się dostosowywanie różnych form czasu pracy do potrzeb zarówno przedsiębiorstwa, jak również samych pracowników. Pojawiły się tendencje do stosowania elastycznych form czasu pracy. Wykształciła się nowa dziedzina zarządzania zwana zarządzaniem czasem pracy. Jest ono określane jako aktywne i dostosowane do aktualnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa kształtowanie czasu pracy, zgodnie z kryteriami ekonomicznymi i społecznymi.²³⁶ Ma za zadanie wdrażanie nowych, odpowiednich do danych warunków, systemów czasu pracy, ich koordynację, kontrolę i dostosowywanie do zmiennego otoczenia. Zadania zarządzania czasem pracy można przyporządkować trzem hierarchicznym poziomom zarządzania odpowiadającym klasycznej piramidalnej budowie organizacji (rys. 6).²³⁷ Na najwyższym poziomie kadra kierownicza ma za zadanie ustalenie strategii zarządzania czasem pracy, skorelowanej ze strategią ogólną firmy. Na podstawie analizy otoczenia określa cele dotyczące zarządzania w tej dziedzinie oraz koordynuje i kontroluje całość istniejącego systemu czasu pracy. Średnia kadra kierownicza, na poziomie zarządzania taktycznego przekształca wyznaczone cele w program kształtowania konkretnych modeli czasu pracy, dostosowanych do potrzeb firmy i pracowników. Inicjowane są i wdrażane konkretne rozwiązania w zakresie systemów czasu pracy oraz kontrolowane są i analizowane wyniki z przebiegu prac.

²³⁶ Por. R. Marr, *Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit – Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe*, w: *Arbeitszeitmanagement*, R. Marr (Hrsg.) E. Schmidt Verlag, Berlin 1987, s. 16, [za:] B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 41.

²³⁷ B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 42.

Rys. 6. Zarządzanie czasem pracy



Źródło: B. Skowron-Mielnik, Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 41

Na poziomie zarządzania operacyjnego następuje wdrażanie przyjętych ustaleń, koordynacja i nadzór nad bieżącym funkcjonowaniem systemu.²³⁸ W procesie zarządzania czasem pracy ważnym zagadnieniem jest więc planowanie, koordynacja i kontrola systemów czasu pracy oraz przygotowywanie informacji dotyczących istotnych aspektów tej problematyki. Zakres wymienionych prac wchodzi w skład metody zarządzania opartej na controllingu. Controlling jest ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zarządu przy podejmowaniu decyzji.²³⁹ W sposób najbardziej szeroki i rozbudowany rozumiany jest jako zintegrowany podsystem kierowania, planowania, kontroli i informacji, wspierający adaptację i koordynację całego systemu

²³⁸ Zob. B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 42.

²³⁹ H. J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 15.

zarządzania.²⁴⁰ Do obszarów zastosowania controllingu należą również zagadnienia czasu pracy. Controlling czasu pracy spełnia dwie grupy funkcji:

- funkcje związane z tworzeniem systemu czasu pracy,
- funkcje dotyczące koordynacji czasu pracy.²⁴¹

W ramach pierwszej z nich wyróżnia się następujące zadania:

- kształtowanie dostosowanego do potrzeb przedsiębiorstwa systemu planowania i kontroli w dziedzinie czasu pracy; do tego zadania należy także rozwój koncepcji analiz ekonomicznych, których podstawą są mierniki ekonomiczne czasu pracy,
- rozwój systemu informacyjnego dla planowania, realizacji i kontroli modeli czasu pracy, w tym także opracowanie schematu sprawozdania dla kadry zarządzającej i przedstawicieli pracowników.

Na funkcje koordynacyjne składają się natomiast takie zadania, jak

- koordynacja procesu planowania czasu pracy,
- zbieranie i przygotowanie zewnętrznych i wewnętrznych informacji dotyczących problematyki czasu pracy,
- przeprowadzanie analiz efektywności różnorodnych modeli czasu pracy,
- utrzymywanie regularnych kontaktów z podmiotami zewnętrznymi, mającymi wpływ na przyjmowanie rozwiązania w zakresie czasu pracy,
- doradztwo dla kadry kierowniczej w zakresie czasu pracy,
- stała kontrola realizacji planu i efektywności form czasu pracy,
- opracowywanie propozycji usuwania odchyłeń od planu,
- regularne sporządzanie sprawozdań dotyczących istotnych aspektów czasu pracy.

W sytuacji gdy koszty zatrudnienia pracowników są bardzo wysokie, wprowadzanie controllingu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwach, szczególnie dużych, nabiera coraz większego znaczenia. Pozwala na dostosowanie systemów czasu pracy do potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników, ułatwia wykrycie rezerw czasu pracy i zapewnia jego efektywne i racjonalne wykorzystanie.

Opracowywane przez firmy strategie dotyczące zarządzania czasem pracy nie zawsze jednak przynoszą optymalne rezultaty. Jeżeli sami pracownicy nie gospodarują czasem racjonalnie, wówczas efekty nie będą pełne. Dlatego ważnym zagadnieniem jest indywidualne zarządzanie czasem pracy przez każdego pracownika. Jest ono rozumiane jako

²⁴⁰ S. Marciniak, *Controlling, Filozofia., projektowanie*, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

²⁴¹ Por. Z. Sekuła, *Controlling personalny. Część 2 – Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego.*, TNOiK – OPO, Bydgoszcz 2000, s. 313-333.

konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie.²⁴² Zarządzanie czasem oznacza życie według rytmu zamiast według szybkiego tempa – skoncentrowanie się na tym, co jest naprawdę ważne.²⁴³ Ma służyć temu, by do minimum zredukować element zaskoczenia, a tym samym zyskać czas na bardziej produktywne (tworzące wartość dodaną) zajęcia.²⁴⁴ Dobrze wykorzystywany czas przyczynia się do wzrostu produktywności pracy, zmniejszenia napięcia i stresów wśród pracowników oraz rozwoju poczucia samorealizacji.

Gospodarowanie czasem oznacza bowiem prawidłowe gospodarowanie własnymi zasobami fizycznymi i psychicznymi w taki sposób, abyśmy mogli cały czas prawidłowo funkcjonować.²⁴⁵

Wśród pracowników konieczne jest więc poczucie ważności tej problematyki, zrozumienie wartości czasu oraz poznanie metod i technik pozwalających na efektywne jego wykorzystanie. Nieznajomość tych zagadnień, powoduje marnotrawstwo czasu nie tylko swojego, ale także i innych. Prowadzi do utraty tego cennego kapitału, którego nie da się odzyskać. Jak podaje H. Bieniok, chociaż rozporządzamy niewyczerpanym „zapasem czasu”, który sam przez się nic nie kosztuje, jest to jednak jeden z najdroższych „materiałów”, jaki zużywamy przy wyrobie produktów przemysłu.²⁴⁶ W każdym przedmiocie wytworzonym przez człowieka tkwi zmaterializowany czas, który trzeba wcześniej poświęcić, aby go wyprodukować. Ilość czasu zmaterializowanego w wyrobie wyznacza więc jego wartość.²⁴⁷ Dlatego czas powinien być dla każdego „bezcennym dobrem”, którym trzeba umiejętnie zarządzać. Współczesne warunki wymuszają nowe, innowacyjne rozwiązania w tej dziedzinie, które powinny być wdrażane na każdym etapie działalności człowieka, bo jak podaje T. Johns w pewnym sensie nie ma odrębnego „zarządzania czasem”, gdyż każde zarządzanie jest nieodłącznie związane z gospodarowaniem czasem.²⁴⁸

²⁴² Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 14.

²⁴³ Lothar J. Seiwert, Horst Muller, Anette Labaek-Noeller, *30 minut nauki zarządzania czasem dla ludzi chaotycznych*, Wydawnictwo Kos, Katowice 2000, s. 47.

²⁴⁴ Ted Johns, *Doskonale zarządzanie czasem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999, s. 18.

²⁴⁵ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 21.

²⁴⁶ H. Bieniok, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999, s. 16.

²⁴⁷ *Ibidem*, s. 15.

²⁴⁸ T. Johns, *Doskonale zarządzanie czasem*, op. cit., s. 6.

2.4.2. Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy.

W ciągu wielu lat na efektywne wykorzystanie czasu pracy wpływ miały różnorodne czynniki, których oddziaływanie w różnych okresach i w różnych sytuacjach było zróżnicowane. Uzależnione one były od panującej w danym okresie sytuacji gospodarczej, politycznej i społecznej, od dokonującego się postępu technicznego i organizacyjnego oraz od cech danej organizacji gospodarczej, takich jak przedmiot działania, technologia produkcji, środowisko, itd.

Poznanie czynników wpływających na wykorzystanie czasu pracy jest istotne dla gospodarki, ponieważ decydują one o zmniejszeniu pracochłonności, a więc o wzroście wydajności pracy, powodującej wzrost efektywności działania jednostek gospodarczych. Wpływają również na ustalenie strategii zarządzania czasem pracy.

Analiza czynników efektywnego wykorzystania czasu pracy może dotyczyć procesów ekonomicznych i zjawisk społecznych rozpatrywanych w skali całej gospodarki narodowej, jak również w skali mikro, czyli przedsiębiorstw.

Najczęściej spotykanym w literaturze i proponowanym przez Międzynarodową Organizację Pracy podziałem czynników warunkujących czas pracy jest podział według charakteru zagadnień, z którymi są związane, a więc społecznych, ekonomicznych, technicznych i prawnych.²⁴⁹ (tab. 2).

Czynniki społeczne są ściśle związane z systemem wartości dominującym w danym okresie w społeczeństwie, a więc z postawami i wartościami ludzi mającymi wpływ również na działalność zawodową: wydajność i jakość pracy, motywację i zadowolenie z pracy.²⁵⁰ System wartości w różny sposób wpływa na kształtowanie czasu pracy. Uzależnione jest to od wieku pracowników, ich stażu, kwalifikacji, płci, jak również od sytuacji materialnej społeczeństwa i jego tradycji kulturowych. Inny stosunek do czasu pracy mają pracownicy młodzi, a inny starsi, inne są też oczekiwania pracowników o wysokich kwalifikacjach, a inne o niższych, pracownicy o wysokich dochodach nie będą musieli tyle czasu poświęcać na pracę, co pracownicy mający niskie dochody, itp. Na czas pracy wpływają również elementy kulturowe np. tradycje religijne.

²⁴⁹ *Draft Code of Practice on Working Time*, International Labour Office, Genewa 1992, [za:] B. Skowron – Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 99.

²⁵⁰ D. Wagner, *Arbeitszeit und Wertewandel*, w: *Arbeitszeitmanagement*, R. Marr (Hrsg.), E. Schmidt Verlag, Berlin 1987, s. 164, [za:] B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 100.

Tabela 2. Rodzaje czynników warunkujących czas pracy.

Rodzaje czynników	Zewnętrzne	Wewnętrzne
Społeczne	System wartości społecznych Aktywność zawodowa kobiet Znaczenie humanizacji pracy Sytuacja materialna społeczeństwa	Stan potencjału społecznego organizacji Pozycja związków zawodowych Klimat organizacyjny
Ekonomiczne	Koniunktura gospodarcza Sytuacja konkurencyjna Struktura gospodarstwa (rozwój rynku usług) Sytuacja na rynku pracy	Przedmiot działalności oraz związany z nim charakter pracy i jej organizacja Wykorzystanie czasu pracy Wykorzystanie maszyn i urządzeń Dostosowanie zasobów pracy do zapotrzebowania na nią Koszty pracy Wydajność pracy
Techniczno-organizacyjne	Postęp techniczny Rozwój komunikacji	Rodzaj technologii i cyklu produkcyjnego Warunki pracy
Polityczno-prawne	Polityka zatrudnienia Regulacje prawne w zakresie czasu pracy	Warunki pracy Strategia przedsiębiorstwa Wewnętrzne regulacje czasu pracy

Źródło: B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 100.

Wśród czynników społecznych, wpływających na czas pracy, duże znaczenie ma również postępująca w wielu krajach humanizacja pracy. Ma ona za zadanie uelastycznianie istniejących rozkładów czasu pracy, wprowadzanie do nich różnorodnych innowacji w celu lepszego dostosowania ich do potrzeb pracowników i pracodawców. Również wzrastająca aktywizacja zawodowa kobiet ma wpływ na strukturę i długość czasu pracy. By pogodzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi, kobiety skłonne są do podejmowania pracy w niepełnym wymiarze lub korzystania z innych, bardziej elastycznych form organizacji pracy.

Ważną grupę czynników warunkujących wykorzystanie czasu pracy stanowią czynniki ekonomiczne. Wynagrodzenie za czas pracy jest elementem kosztów, dlatego każda organizacja gospodarstwa będzie dążyła do ich oszczędności, poprzez lepsze dostosowanie istniejących systemów czasu pracy do zadań przedsiębiorstwa, oraz efektywniejsze jego wykorzystanie. Pozwoli to do minimum ograniczyć straty i zapobiec występowaniu godzin nadliczbowych.

Na wykorzystanie czasu pracy wpływ ma również koniunktura gospodarcza. W okresie kryzysów występują tendencje do skracania czasu pracy. Wzrost bezrobocia powoduje, że występuje zjawisko dzielenia pracy, co pozwala większej liczbie osób znaleźć zatrudnienie. Częściej niż w normalnych warunkach, następuje podejmowanie prac w niepełnym wymiarze godzin.

O sposobie wykorzystania czasu pracy decyduje też przedmiot działalności przedsiębiorstwa. W firmach produkcyjnych, z powodu konieczności dostosowania się do technologii produkcji, częściej stosowane są sztywne systemy organizacji czasu pracy, natomiast firmy handlowe mają większą swobodę dotyczącą jego kształtowania.

Zasadnicze zmiany, dotyczące rozwiązań z zakresu czasu pracy są też efektem dokonującego się postępu technicznego. Nowe technologie produkcji, nowoczesne maszyny i urządzenia, stosowane techniki informacyjne, powodują, że często praca ludzi jest zastępowana pracą urządzeń, zmienia się również jej charakter. Wymagane są coraz większe kwalifikacje, a to prowadzi do wydłużenia czasu nauki.

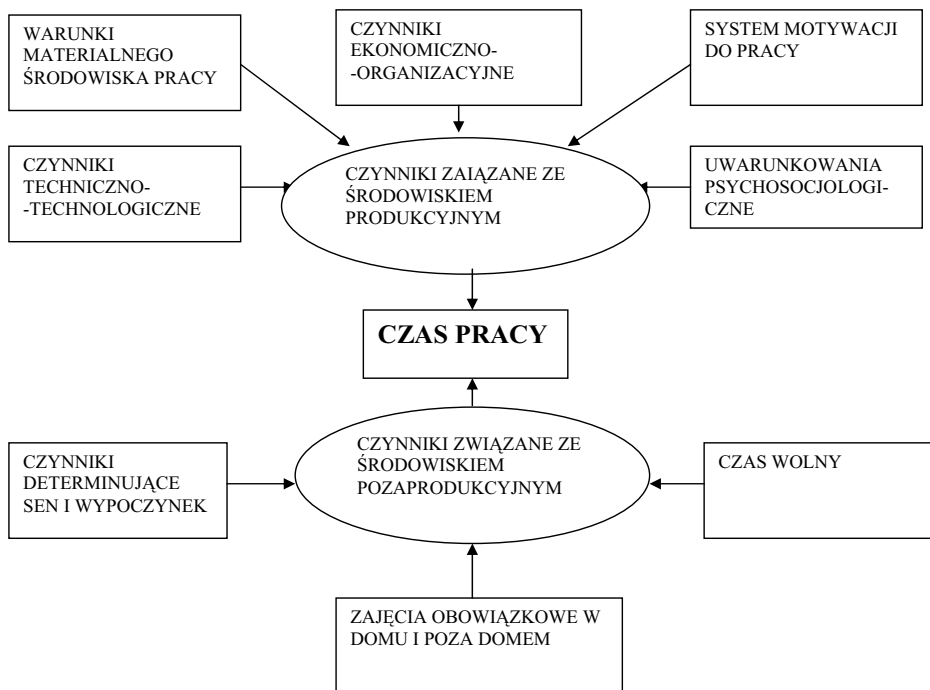
Ważną grupą czynników wpływających na czas pracy są czynniki polityczno-prawne, ze względu na swój formalno-prawny charakter. Wyznaczają one główne kierunki polityki państwa w zakresie kształtowania czasu pracy. Unormowania zawarte w kodeksie pracy, w konwencjach międzynarodowych, w układach zbiorowych pracy, muszą być respektowane przez przedsiębiorstwa i wpływają na ich wewnętrzną politykę związaną z czasem pracy. Obecnie w krajach Europy Zachodniej za zasadnicze czynniki wyznaczające politykę czasu pracy uznaje się cztery zjawiska: bezrobocie, obciążenie pracownika w procesie pracy, dążenie do podwyższenia jakości życia oraz procesy restrukturyzacji technologiczno-organizacyjnej.²⁵¹ Wymienione powyżej czynniki decydują o rozwiązaniach w zakresie czasu pracy w skali makroekonomicznej, niemniej jednak niektóre z nich mogą dotyczyć procesów zachodzących również w skali mikro, czyli w przedsiębiorstwach. L. Koziół dokonuje podziału czynników wykorzystania czasu pracy w skali mikroekonomicznej na dwie grupy (rys. 7).²⁵²

- czynniki związane ze środowiskiem produkcyjnym,
- czynniki związane ze środowiskiem pozaprodukcyjnym.

²⁵¹ B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 114.

²⁵² L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 119.

Rys. 7. Czynniki wpływające na wykorzystanie czasu pracy.



Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: L. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, ANTYKWA, Kraków 2000, s. 119-138.

Do najważniejszych czynników związanych ze środowiskiem produkcyjnym zaliczamy czynniki techniczno-technologiczne. Stanowią one efekt postępu technicznego i warunkują techniczne uzbrojenie pracy. Głównymi elementami postępu technicznego, wpływającymi na wzrost siły produkcyjnej i wydajności pracy są: mechanizacja i automatyzacja produkcji, modernizacja i racjonalizacja środków pracy oraz usprawnienie technologii wytwarzania.²⁵³ Czynniki te przyczyniają się znacznie do oszczędności czasu pracy, a więc do wzrostu wydajności.

Na wykorzystanie czasu pracy wpływają również czynniki ekonomiczno-organizacyjne. Podmioty gospodarcze podejmując przedsięwzięcia zmierzające do lepszego wykorzystania pracy, kierują się rachunkiem ekonomicznym porównując poniesione nakłady i uzyskane efekty. Do praktyki wdrażają tylko takie usprawnienia, które przyczyniają się do znacznej

²⁵³ *Ekonomika pracy. Ekonomiczno społeczne zagadnienia pracy człowieka, pod red. M. Przedpelskiego*, op. cit., s. 75.

obniżki kosztów pracy i przynoszą wymierne efekty ekonomiczne. Niezwykle ważna jest tu właściwa organizacja pracy, na każdym stanowisku, gdyż przyczynia się ona do znacznych oszczędności.

Czynnikiem warunkującym wykorzystanie czasu, związanym ze środowiskiem produkcyjnym jest system motywacji czasu pracy. Stanowi on określony układ akceptowanych przez pracowników zasad polityki płacowej i personalnej oraz przede wszystkim procedury i reguły przyznawania pracownikom świadczeń za pracę.²⁵⁴ By był on skuteczny musi być dostosowany do oczekiwań, potrzeb i pragnień pracownika, które są bardzo zróżnicowane. Niektórzy pracownicy dążą do wyższych wynagrodzeń, dla innych liczy się awans zawodowy, jeszcze inni potrzebują przynależności i akceptacji grupy. Jednak jednym z najważniejszych bodźców, motywujących pracowników do lepszego wykorzystania czasu pracy są płace. Dlatego w przedsiębiorstwach opracowywane są różne systemy płac, uzależniające ich wysokość od efektywności pracy.

Innym czynnikiem motywacyjnym, na który ostatnio zwrócono szczególną uwagę jest dostosowywanie struktury procesu pracy na stanowisku pracy do człowieka. Jednym ze sposobów restrukturyzacji stanowiska pracy jest wzbogacanie treści jego pracy. Modyfikacja treści pracy na stanowisku pracy polega przede wszystkim na zwiększaniu złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie.²⁵⁵

Stosowanie odpowiednich metod motywowania pracowników do efektywnej pracy, jest jednym z ważnych zadań kadry kierowniczej, która powinna znać cele do jakich dążą pracownicy i na tej podstawie budować odpowiednie systemy motywacji.

Na wykorzystanie czasu pracy wpływ mają również uwarunkowania psychosocjologiczne. Stworzenie właściwego klimatu psychospołecznego wpływa na kształtowanie stosunku człowieka do pracy, na jego postawę i motywację. Wyzwała wśród pracowników energię do pracy i inicjatywę. Sprzyja ich rozwojowi i kreatywności. Klimat psychospołeczny, mimo że jest uwarunkowany różnymi czynnikami związanymi z pracą, to jednak w dużym stopniu zależy od postawy kadry kierowniczej, od umiejętności stworzenia przez nią właściwego klimatu.

Wykorzystanie czasu pracy uwarunkowane jest również czynnikami związanymi ze środowiskiem pozaprodukcyjnym. Zaliczamy do nich sen i wypoczynek po pracy, zajęcia obowiązkowe w domu i poza domem oraz czas wolny. Między czasem pracy, a czasem

²⁵⁴ L. Koziół, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 127.

²⁵⁵ *Ibidem*, s. 130.

wolnym istnieją ściśle związki i wzajemne uwarunkowania.²⁵⁶ Długość czasu pracy i jej uciążliwość wpływają na czas wolny i sposób jego spędzania, z kolei sposób spędzania czasu wolnego, odprężenie i wypoczynek decydują o wydajności pracy i jej jakości. Czas wolny pełni przy tym swoją autoteliczną rolę, jest warunkiem dobrego samopoczucia, niekiedy szczęścia, czynnikiem kształtującym osobowość człowieka.²⁵⁷ Jest to czas, który jest niezbędny człowiekowi do jego rozwoju. Poza tym w czasie wolnym musi nastąpić regeneracja organizmu człowieka, aby mógł on dalej sprawnie funkcjonować.

Z analitycznego punktu widzenia czynniki wydajności pracy można podzielić na dwie grupy, wyodrębnione pod względem możliwości oddziaływania poszczególnych pracowników na ukształtowanie się określonego czynnika.²⁵⁸ Są to czynniki obiektywne, czyli niezależne od poszczególnego pracownika oraz czynniki subiektywne, zależne od woli pracownika. Do czynników obiektywnych zaliczamy czynniki naturalne, techniczne, organizacyjne i środowiskowe, natomiast do czynników subiektywnych – grupę czynników osobowych (wiek, płeć, stan cywilny, kwalifikacje zawodowe, uzdolnienia pracownika, stosunek do pracy, itd.).

2.4.3. Formy organizacji czasu pracy.

We współczesnym świecie czas coraz częściej bywa traktowany jako ważny czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw. Przy czym poczucie wartości czasu zwiększa się wraz ze wzrostem tempa życia gospodarczego. Czas zaczyna być uznawany za bardzo ważny kapitał, od którego w dużym stopniu zależy pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Dlatego też, czas, podobnie jak inne zasoby przedsiębiorstwa powinien stać się przedmiotem zarządzania we wszystkich sferach działalności. Szczególnie ważne jest zarządzanie czasem pracy, poprzez wprowadzanie innowacyjnych zmian w tej dziedzinie, tak by można było optymalnie wykorzystać ten ważny zasób. Istniejące dotychczas, tradycyjne systemy czasu pracy są sztywne i często nie odpowiadają już wymogom ani pracodawców, ani pracowników.²⁵⁹ Cechy tych systemów powodują ograniczenie możliwości przedsiębiorstw odpowiedniego kształtowania czasu pracy. Nie pozwalają na szybką ich reakcję i dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Często nie odpowiadają też zróżnicowanym potrzebom pracowników, którzy czas pracy powinni dostosować zarówno do psychofizycznych możliwości organizmu jak również do innych swoich obowiązków.

²⁵⁶ H. Strzemińska, *Czas pracy i czas wolny*, op. cit., s. 6.

²⁵⁷ Ibidem, s. 6.

²⁵⁸ *Ekonomika pracy*, pod red. M. Przedpelskiego, op. cit., s. 74.

²⁵⁹ P. Bellgardt, *Flexible Arbeitszeitsysteme*, I. H. Sauer Verlag, Heidelberg 1987, s. 12-13, za: B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 45-46.

Dlatego też już na przełomie lat 60 i 70 pojawiły się tendencje do uelastyczniania form czasu pracy.²⁶⁰ Uelastycznianie czasu pracy oznacza indywidualizację rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, a więc wprowadzanie zamiast jednego, powszechnie obowiązującego modelu, różnych innych dotyczących wymiaru czasu dziennego, tygodniowego, rocznego, jak i rozkładu tego czasu w ciągu dnia, tygodnia, itd.²⁶¹ Pozwala to na dostosowanie systemów czasu pracy zarówno do potrzeb każdego pracownika, jak i przedsiębiorstwa. Elastyczność oznacza również zmienność form czasu pracy w sensie elastycznego reagowania na warunki funkcjonowania danej organizacji gospodarczej i potrzeby zarówno jej samej, jak i jej pracowników.²⁶² Zasadniczymi cechami elastycznej organizacji czasu pracy są:²⁶³

- zmienność form czasu pracy jako reakcja na rozwój przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy poszczególnych pracowników lub ich grup,
- oddzielenie indywidualnego czasu pracy pracownika od ogólnego czasu pracy przedsiębiorstwa,
- decentralizacja kompetencji w zakresie czasu pracy.

Powyższe cechy powodują, że wdrażane systemy czasu pracy uwzględniają wszechstronne interesy pracowników, jak i przedsiębiorstw. Przyczyniają się do wzrostu zadowolenia z pracy, zwiększenia jej efektywności, ułatwiają wprowadzanie do przedsiębiorstw różnych, innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Dlatego we współczesnym świecie obok tradycyjnych modeli organizacji czasu pracy, zakładających sztywne uregulowania dotyczące ściśle ustalonych godzin rozpoczynania i kończenia pracy wykształciły się modele elastyczne. Jak podkreśla Z. Jasiński elastyczne formy organizacji czasu pracy występują przy zachowaniu normalnego wymiaru czasu pracy (są to, ruchomy czas pracy, skondensowany tydzień pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, praca zmianowa, system pracy w skali roku i wyrównywanie czasu pracy w tygodniu i roku), jak również przy niepełnym wymiarze czasu pracy (indywidualny czas pracy pracownika, system pracy dzielonej, system Kopovaza, czas pracy określony wymiarem zadań).²⁶⁴

²⁶⁰ B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 46.

²⁶¹ *Zarządzanie pracą, organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 179.

²⁶² B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 47.

²⁶³ *Ibidem*, s. 48.

²⁶⁴ *Zarządzanie pracą, organizowanie, planowanie, motywowanie kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, op. cit. s. 181

Ruchomy czas pracy pozwala na określenie przez pracownika początku i końca swojego dziennego czasu pracy w ramach pewnego, ustalonego okresu. Całkowity czas pracy podzielony jest na czas obowiązkowy, w którym pracownik jest zobowiązany przebywać w miejscu pracy oraz ruchomy czas pracy, o którym decyduje pracownik, podejmujący decyzje, kiedy go przepracować. Nadal jednak pracownik zobowiązany jest do przepracowania określonej liczby godzin, ma on jednak swobodę rozłożenia ich w określonym czasie.

Przy stosowaniu skondensowanego tygodnia pracy, normalne tygodniowe godziny pracy rozłożone są na mniejszą liczbę dni. Rozkład czasu pracy jest elastycznie regulowany w zależności od ilości pracy i możliwości pracownika. Najczęściej, w tej formie, tygodniowy czas pracy rozłożony jest na cztery dni.

W systemie zmiennych godzin rozpoczynania i kończenia pracy, poszczególni pracownicy, albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę w różnych godzinach. W pewnym stopniu mogą sami ustalić godziny rozpoczęcia i kończenia pracy. Gdy jednak te momenty zostaną wybrane przez pracowników i zaakceptowane przez pracodawcę, pozostają stałe.

Przy pracy zmianowej następuje wydłużenie czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa przez przesunięcie położenia czasu pracy poza normalny dzienny czas pracy. Może więc występować praca na dwie zmiany, praca trójzmianowa oraz praca w ruchu ciągłym.

System czasu pracy w skali roku i wyrównywanie czasu pracy w tygodniu i roku pozwala na zmienną długość tygodnia pracy w skali rocznej lub tygodniowej w zależności od sezonowości. Forma ta umożliwia ograniczenie godzin nadliczbowych.

Stosowanie indywidualnego czasu pracy pracownika (praca w niepełnym wymiarze), polega na regularnej, dobrowolnej, bezterminowej pracy wykonywanej w czasie zasadniczo krótszym niż normalny czas pracy. Praca ta może przybierać różne formy, zależnie od liczby przepracowanych godzin i pory dnia, tygodnia, roku.

System pracy dzielonej polega na obsadzaniu danego stanowiska pracy więcej niż jednym pracownikiem, dokonaniu między nimi podziału wykonywanych na tym stanowisku pracy zadań oraz przypadającego na nich zasobu czasu pracy. Pracownicy sami decydują o tym, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku.

Organizacja czasu pracy w formie systemu Kopovaza pochodzi z Francji i polega na tym, że pracodawca i pracownik w umowie o pracę określają jedynie ogólną sumę godzin pracy w danym okresie np. miesiącu, kwartale, roku. Faktyczne wykorzystanie czasu pracy pracownika zależy od potrzeb pracodawcy. Płaca pracownika jest z reguły ustalana na średnim, stałym poziomie, przez cały rok, bez względu na przepracowany czas.

Czas pracy określony wymiarem zadań stosowany jest wtedy, gdy trudne i niecelowe jest sztywne określanie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników ustala się tak, aby mogli je wykonywać w ramach przyjętego czasu. Ważne jest główne wykonywanie zadań, natomiast o tym kiedy i gdzie będzie ono wykonywane decyduje pracownik.²⁶⁵

Stosowanie nowych form organizacji czasu pracy pozwala na rozwiązanie niektórych problemów związanych z narastającym bezrobociem. Istniejące różne formy niepełnego wymiaru czasu pracy, umożliwiają podjęcie pracy większej liczbie pracowników. Rośnie więc ranga i zainteresowanie wszystkimi innowacyjnymi zmianami dotyczącymi gospodarowania czasem pracy, gdyż mogą one mieć znaczący wpływ na efektywność działania firm. Przedsiębiorstwa stają więc przed dylematem, jakie rozwiązania z zakresu czasu pracy będą najkorzystniejsze w danych warunkach funkcjonowania firmy, jak w sposób najbardziej optymalny wykorzystać czas pracy. Podejmując decyzję o konieczności, rodzaju i zakresie zmian, każdy podmiot gospodarczy powinien kierować się rachunkiem ekonomicznym, w którym powinien porównywać przewidywane efekty i koszty wdrażania nowych rozwiązań. Ponadto wszelkie zmiany w zakresie czasu pracy, powinny być skorelowane ze strategią działania firmy. Pozwoli to na harmonijny rozwój przedsiębiorstwa oraz realizację jego najważniejszych zadań strategicznych.

Właściwe gospodarowanie czasem pracy, poprzez wdrażanie nowych systemów jest jednym z głównych zadań współczesnych organizacji gospodarczych. Niestety wiele przedsiębiorstw nie dostrzega jeszcze znaczenia tego ważnego problemu. Nadal w niektórych firmach marnowane są zasoby czasu pracy, nie doceniane są również korzyści płynące z jego efektywnego wykorzystania. Ale jak podkreśla A. Laskowska aby kompleksowa strategia konkurowania czasem mogła zaistnieć, musi dojrzeć zarówno społeczeństwo jak również metody wytwarzania i konkurowania.²⁶⁶

2.5. Współczesne koncepcje zarządzania czasem.

We współczesnym świecie kategoria czasu nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wynika to z głębokich zmian w otoczeniu, których przejawem są zmiany na rynkach zbytu, skracanie cyklu życia produktów, skracanie cyklu

²⁶⁵zob.: Pod red. Z. Jasińskiego, *Zarządzanie pracą, organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, op. cit., s. 181 -184.

²⁶⁶ A. Laskowska, *Konkurowanie czasem, - strategiczna broń przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 23.

przygotowania nowych wyrobów, wzrastająca produktywność, krótkie terminy realizacji zaopatrzenia, wzrost wymagań w stosunku do dotrzymania terminów, nasycenie rynku.²⁶⁷

Sytuacja ta powoduje, że wiele współczesnych koncepcji zarządzania u podstaw swych zakłada efektywne wykorzystanie czasu. Czas traktowany jest jako ważny czynnik, dzięki któremu przedsiębiorstwo może uzyskać trwałą przewagę na konkurencyjnym rynku. Przy czym myślenie w kategoriach czasu dotyczy nie tylko wąskich odcinków działalności firmy lecz wszystkich jego obszarów. Czas należy więc wykorzystywać poprzez skracanie procesów (oszczędność czasu), dotrzymywanie umówionych terminów (punktualność), uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu), rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność).²⁶⁸ Zwrócenie uwagi na czas, we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa umożliwia szybkie dostosowanie się do potrzeb klientów i umożliwia ich pozyskanie. Dlatego też powstają koncepcje zarządzania, które są ukierunkowane na skuteczne zarządzanie czasem.

Jedną z takich koncepcji jest „Time based management”. Została ona opracowana przez bostońską grupę konsultingową (Boston Consulting Group) i zakłada, że wykorzystanie czasu jest czynnikiem, który umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Opiera się ona na pięciu ogólnych założeniach.²⁶⁹

- Orientacja na czynnik czasu. Czas można zmierzyć.
- Orientacja na skok ilościowy. Sukces można osiągnąć tylko dzięki operacjom na dużej skali. Marginalne ulepszenia nie są wystarczające.
- Orientacja na proces. Umożliwia to optymalizację procesów i ustalenie miejsc krzyżowania się procesów z funkcjami.
- Orientacja na wartości. Oznacza to eliminację lub redukcję konfliktów w miejscach przecinania się procesów z funkcjami. Pozwala na likwidację tych działań, które nie tworzą wartości.
- Orientacja na zespół. Przy pomocy zespołu nastąpi rozwiązanie konfliktów w miejscach krzyżowania się procesów z funkcjami.

²⁶⁷ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 71.

²⁶⁸ K. Hässig, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Unternehmung” 1994, nr 4, s. 250., za K. Zimmiewicz, op. cit., s. 73.

²⁶⁹ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, op. cit., s. 73.

Głównymi częściami składowymi tej koncepcji są:²⁷⁰

1. Proces lub procesy. Konkurencja skierowana na czas koncentruje się na procesach, a przedsiębiorstwo traktowane jest jako system procesów. Procesy mogą być dzielone na proste i złożone; strategiczne, rozwojowe produktów i operacyjne; centralne i wspierające (albo inaczej główne i pomocnicze). W ramach procesów głównych kreuje się nową wartość, tworzy produkt końcowy, zaspokaja potrzeby klientów. Cykle główne dzielą się na podprocesy, a ich wejścia i wyjścia są wyraźnie opisane przez takie parametry jak: ilość, jakość, miejsce i czas oraz są odpowiednio „zgrane” z dostawcami i odbiorcami. Aby uczynić z czasu instrument konkurencji procesy powinny być ciągle porównywane z innymi procesami.

2. Ustalenie pojęć takich jak: czas cyklu (czas realizacji danego procesu), totalny czas cyklu (czas realizacji potrzeb klienta), aktualny czas cyklu (rzeczywisty czas cyklu), teoretyczny czas cyklu (suma czasów procesów przynoszących wartość dodaną), linia bazowa (ogólnie akceptowany poziom wydajności w branży), miejsce wśród konkurencji (rzeczywisty poziom wydajności w branży: osiągnięty czas cyklu). Ustalone pojęcia umożliwiają porównanie własnej wydajności, czy sprawności procesów z procesami najlepszymi na świecie.

3. Zasady kształtowania optymalnej struktury procesu. K. Hässing podaje przykłady działań, które należy podejmować przy ulepszaniu procesów, by nie powodować rozrzutności czasu. Jego zdaniem rozrzutność czasu jest stratą, którą należy wyeliminować poprzez: eliminację magazynów – pozbywanie się zbędnych zapasów, usuwanie błędów (produkcja i usługi powinny być zgodne z założonymi standardami jakościowymi), stałe ulepszanie procesów. K. Hässing uważa, że oszczędność czasu można również osiągnąć dzięki: ograniczeniu wielkości partii, skróceniu pętli sprzężenia zwrotnego, przyśpieszeniu obiegu informacji, zdecentralizowaniu kompetencji decyzyjnych, zwiększeniu odpowiedzialności, zmianie kolejności czynności, eliminacji czynności, równoległemu przebiegowi procesów, likwidacji „wąskich gardeł”.

4. Zespół, który charakteryzuje się tym, że ma prawo wspólnego ustalania celów; występują w nim intensywne, wielostronne relacje między członkami, dominuje w nim praca zespołowa i duch zespołowy, jest spójny.

5. Pomiary czasu, które powinny dotyczyć: czasu trwania cyklu lub procesu, punktualności, czasu potrzebnego na dostosowanie się do procesu (procesów), czasu potrzebnego na opracowanie nowych produktów lub procesów. K. Hässing uważa, że parametry czasowe są

²⁷⁰ Ibidem, s. 75-80.

„bogatsze” niż informacje kosztowe.

6. Bariery kulturowe, które wynikają z oporu wobec zmian. Utrudniają one wprowadzanie nowych wartości i sposobów myślenia. Nie docenienie tych barier może zniweczyć całą koncepcję.

7. Proces uczenia się, który jest niezbędny do ciągłego ulepszania procesów.

Zasadniczym celem koncepcji time based management jest zaprojektowanie dla przedsiębiorstwa nowej organizacji, u podstaw której leży czynnik czasu.

Inną koncepcją zarządzania zorientowaną na czas jest Just in Time, czyli „dostawy na czas”. Wywodzi się on z rozwiązania znanego pod nazwą „kanban”, zastosowanego w latach 60 przez Toyota Motor Company i polegającego na dostarczaniu komponentów i materiałów bezpośrednio do miejsc gdzie są potrzebne. Rozwiązania „kanban” z czasem przerodziły się w ideę Just in Time. Jej istotę wyrażają słowa prekursora systemu „kanban” Taiichi Ohno, który na pytanie co dzieje się w zakładach produkcyjnych Toyoty odpowiedział: „wszystko co robimy, to patrzeć na linię czasu – od momentu otrzymania zamówienia – do chwili, w której odbieramy gotówkę. Redukujemy tę linię eliminując działania nie tworzące wartości dodanej.”²⁷¹

U podstaw Just in Time leżą cztery główne założenia:

1. zero zapasów,
2. krótkie cykle realizacji zamówień,
3. małe, ale często uzupełniane ilości produktów,
4. zero defektów, inaczej wysoka jakość.²⁷²

Celem stosowania tego systemu jest zapewnienie terminowości produkcji oraz zaopatrzenia przy minimalizacji strat. Wymaga to utrzymania stanów magazynowych na minimalnym poziomie, natychmiastowego wykrywania i usuwania uszkodzonych podzespołów, materiałów oraz niewłaściwej pracy.²⁷³ Choć istotną cechą systemu JIT jest minimalny, a nawet zbliżony poziom zapasów, to jednak JIT to coś więcej niż obniżka zapasów. System ten angażuje i integruje wszystkie sfery przedsiębiorstwa – zarządzanie, zaopatrzenie, produkcję dystrybucję, marketing, logistykę, finanse, w celu eliminowania marnotrawstwa i zwiększenia stopnia elastyczności firmy.²⁷⁴

²⁷¹ T. Ohno, *Toyota production system. Beyond large-scale production*. Productivity Press, Portland 1988, s. IX; za: A. Laskowska, *Konkurowanie czasem*, op. cit., s. 89.

²⁷² J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 123.

²⁷³ R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 147-150.

²⁷⁴ B. i D. Milewscy, *Just in Time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 8.

Stosowanie Just in Time w praktyce przynosi przedsiębiorstwu wiele wymiernych efektów. Zaliczamy do nich: redukcję pracy (ograniczenie czasu i kosztów), ograniczanie przestrzeni pracy, poprawę obsługi konsumentów, szersze włączanie pracowników w realizację zadań przedsiębiorstwa, wyższą produktywność oraz wyższy poziom jakości.²⁷⁵ Zakłady Toyoty stosujące ten system zredukowały czas produkcji samochodów z 15 do 1 dnia, a po dziesięciu latach stosowania tego systemu produktywność pracy wzrosła o ponad 40%.²⁷⁶

Elementy zarządzania skierowanego na czas występują również w koncepcji Lean Management. Narodziła się ona w Japonii pod koniec lat 70, w Polsce znana jest jako „zarządzaniem wyszczuplające”.²⁷⁷ Celem stosowania tej metody jest znaczne ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, czasu, nakładów finansowych. Myślą przewodnią metody jest uproszczenie organizacji i zarządzania firmą.²⁷⁸ Zastosowanie odchudzonego zarządzania wśród 150 niemieckich przedsiębiorstw pozwoliło na: redukcję zapasów, co spowodowało obniżenie zaangażowania kapitału o 45%; skrócenie czasu przestawiania urządzeń o 40%, skrócenie cyklu produkcyjnego średnio o 37%, zwiększenie produktywności o 35% w ciągu dwóch lat, zmniejszenie zapotrzebowania na personel o 30% w ciągu dwóch lat, zmniejszenie absencji z powodu choroby do mniej niż 3%, zmniejszenie liczby wyrobów z brakami z 2.5 do 0,4%.²⁷⁹

Orientację czasową wykazuje również koncepcja Quick Response Manufacturing.²⁸⁰ Koncentruje się ona na redukcji czasu we wszystkich operacjach przedsiębiorstwa. Można wyróżnić dwa aspekty jej stosowania, zewnętrzny i wewnętrzny. Aspekt zewnętrzny polega na szybkiej reakcji na potrzeby klientów poprzez projektowanie i wytwarzanie produktów dostosowanych do ich potrzeb. Aspekt wewnętrzny przejawia się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, systemach wytwarzania, polityce zakupów, planowaniu wykorzystania zasobów, decyzji dotyczących wielkości serii produkowanych i wielu innych. Wszystko to ma służyć redukcji czasu w operacjach przedsiębiorstwa.²⁸¹

Przedstawione wyżej przykłady koncepcji skierowanych na czynnik czasu nie ujmują całej problematyki dotyczącej tego zagadnienia. W literaturze przedmiotu występuje również wiele

²⁷⁵ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnoląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003, s. 164-165.

²⁷⁶ A. Laskowska, *Konkurowanie czasem*, op. cit., s. 99.

²⁷⁷ *Zarządzanie na przelomie wieków*, praca zbiorowa pod redakcją M. Błoński i K. Kondracki, Hays Personnel, Warszawa 2004, s. 63.

²⁷⁸ K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego – Mazurskiego, Olsztyn 2000, s. 44.

²⁷⁹ *Ibidem*, s. 51.

²⁸⁰ A. Laskowska, *Konkurowanie czasem*, op. cit., s. 116.

²⁸¹ R. Suri, *Quick response manufacturing: a companywide approach to reducing lead times*, Productivity Press, Portland 1998, s. 4; [za:] A. Laskowska, *Konkurowanie czasem*, op. cit., s. 116.

koncepcji na pozór nie mających nic wspólnego z czasem lecz w swych założeniach uwzględniających tę ważną problematykę. Należą do nich TQM, benchmarking, czy też reengineering. Nie są one jednak przedmiotem opisu w niniejszej publikacji.

3. ISTOTA ROLI KIEROWNICZEJ W KONTEKŚCIE CHARAKTERYSTYKI CZASU PRACY W ORGANIZACJI.

3.1. Pojęcie i klasyfikacja kadry kierowniczej.

Na czele każdej jednostki organizacyjnej stoi osoba zarządzająca nią, której zadaniem jest realizacja wyznaczonych tej jednostce celów. Jest ona odpowiedzialna za efektywność funkcjonowania organizacji. Jednym z czynników wpływających na zwiększenie tej efektywności jest czas pracy. Jeżeli osoba zarządzająca dostrzega jego znaczenie, racjonalnie wykorzystuje nie tylko swój własny czas, ale dba również o dobre jego wykorzystanie przez wszystkich podległych sobie pracowników. Ponadto wdraża w życie koncepcje uwzględniające konkurowanie czasem, co we współczesnym świecie często pozwala firmie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Osoba zarządzająca jest także odpowiedzialna za kształtowanie odpowiednich wzorców i postaw, które przenikają do kultur danej organizacji. Dotyczą one również właściwego stosunku do czasu, którego przejawem jest racjonalne nim gospodarowanie. Od przyjętej przez te osoby postawy dotyczącej czasu, zależeć będzie poszanowanie tego cennego dobra również przez innych pracowników. Będą oni jakby zobligowani do podobnego zachowania. Jak zauważa W. G. Nickels współczesne wspaniałe korporacje najczęściej stanowią odbicie osobowości swoich liderów.²⁸² Jeżeli więc czas pracy będzie dla kadry kierowniczej największą wartością, również dla firmy będzie on stanowił cenny zasób.

Osoba stojąca na czele organizacji nazywana jest w literaturze przedmiotu kierownikiem, dyrektorem, prezesem, menedżerem, a nawet przywódcą. W encyklopedii organizacji i zarządzania kierownik określany jest jako zwierzchnik lub podmiot kierujący danym zespołem ludzkim, będącym organizacją formalną.²⁸³ Jest to osoba, która stojąc na czele jednostki organizacyjnej, powoduje realizację przy pomocy podległych sobie pracowników

²⁸² W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, op. cit., s. 334.

²⁸³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1981, s. 207.

przypisanych tej komórce celów (zadań).²⁸⁴ Pozycja kierownika oparta jest na władzy legalnej w organizacji, formalnie dając uprawnienia do podejmowania decyzji, planowania, organizowania, motywowania i kontroli.²⁸⁵ Kierownikami określa się wszystkich, którzy objęli funkcje przełożonych, poczynając od mistrza, kończąc na prezesie zarządu.²⁸⁶ Przy czym funkcja ta wypełniana jest z różnym stopniem nasilenia, w zależności od szczebla w strukturze hierarchii firmy.²⁸⁷ Z. Ściborek stwierdza, że spośród określeń dotyczących kierownika najtrafniejsze wydają się te, które podkreślają odpowiedzialność za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i te co akcentują, jakie funkcje spełnia ta osoba w przedsiębiorstwie.²⁸⁸ Tak więc kierowników określa się jako planistów, organizatorów, przywódców i kontrolerów. Zmierzają oni do osiągnięcia wyznaczonych celów i zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa, jednocząc wokół tych celów pracowników i posiadane zasoby.²⁸⁹

Dyrektorem określa się osobę stojącą na czele i kierującą pracą instytucji, przedsiębiorstwa, zakładu.²⁹⁰ Bardzo podobnie definiowany jest też termin prezes. Jest to osoba stojąca na czele jakiejś instytucji, organizacji, stowarzyszenia.²⁹¹

W ostatnich latach, w praktyce gospodarczej oraz w literaturze przedmiotu pojęcie kierownik zastępowane jest często określeniem menedżer (z ang. oznacza kierownik, zarządca, dyrektor²⁹²). Związane jest to ze zmianami zachodzącymi w naszej gospodarce oraz z napływem zachodnich wzorców. Menedżer jest to osoba, która zarządza organizacją oraz jest odpowiedzialna za efektywne wykorzystanie wszystkich jej zasobów, poprzez implementację polityki, która ma zapewnić realizację wytyczonych celów.²⁹³ Jest ona odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych.²⁹⁴ Menedżerem określa się również kierownika lub zarządzającego, zajmującego stałą posadę w formie kontraktu, mającego pełnomocnictwa przy wydawaniu decyzji w konkretnych rodzajach działalności

²⁸⁴ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1998, s. 16.

²⁸⁵ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 127.

²⁸⁶ H. Steinmann, Ch. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 18.

²⁸⁷ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2001, s. 25.

²⁸⁸ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 25.

²⁸⁹ *Ibidem*, s. 25.

²⁹⁰ *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 256.

²⁹¹ *Ibidem*, s. 897.

²⁹² W. Kopalinski, *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa 2000, s. 323.

²⁹³ D. A. Statt, *The concise dictionary of management*, Routledge, London and New York 1991, s. 84-86.

²⁹⁴ H. Johannsen, G. T. Page, *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986, s. 196.

firmy.²⁹⁵ Jest to więc osoba spełniająca funkcje kierownicze, posiadająca odpowiednie kwalifikacje, wyspecjalizowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem, instytucją lub grupą czynności stanowiących pewną całość. Zadania, obowiązki i odpowiedzialność menedżera wymagają kierowania innymi ludźmi.²⁹⁶ Menedżer, oprócz talentów osobistych, musi łączyć posiadaną wiedzę z doświadczeniem i intuicją.²⁹⁷ P. F. Drucker uważa, że w nowoczesnej organizacji menedżerem (kierownikiem) jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolności organizacji do osiągnięć, (...) do niego należy formułowanie celów, ustalanie standardów i określanie swego wkładu pracy.²⁹⁸

Mimo, iż między omówionymi terminami kierownik i menedżer nie występują zasadnicze różnice, to jednak niektórzy, temu drugiemu przypisują nieco większe „pełnokrwiste” znaczenie²⁹⁹. Jak podaje T. Listwan, w Polsce kierownik kojarzy się niejednokrotnie z osobą o małej inicjatywie, mającą w gruncie rzeczy dość ograniczone w porównaniu z menedżerami w krajach zachodnich uprawnienia do działania.³⁰⁰ Natomiast M. Holstein-Beck podkreśla, że być menedżerem to znaczy panować nad jakąś całością, zarządzać nią inteligentnie, energicznie, gospodarnie i odpowiedzialnie.³⁰¹

W okresie dynamicznie dokonujących się zmian w gospodarce coraz częściej podkreślane jest znaczenie kierownika jako przywódcy. Przywódca to człowiek, który wyznaczony na kierownika, potrafi doprowadzić podwładnych do przekonania, iż jest kompetentny, potrafi przekonywać i inspirować do działań kreatywnych oraz ten, który cieszy się uznaniem i korzystnie wpływa na działalność członków grupy związaną z jej zadaniami.³⁰² Kierownicy, posiadający odpowiednie umiejętności przywódcze lepiej wykorzystują potencjał ludzki, co często umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej firmy.

W niniejszej rozprawie omówione pojęcia używane są zamiennie, gdyż określają osoby realizujące funkcje związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a one właśnie są przedmiotem badań.

²⁹⁵ A. Szegda, J. Klisiński, W. Pałamarczuk, *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, ISBN, Częstochowa 2000, s. 10.

²⁹⁶ J. Penc, *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2001, s. 67.

²⁹⁷ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*, POLTEXT, Warszawa 2001, s. 26.

²⁹⁸ P. E. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków 1994, s. 17-18.

²⁹⁹ zob. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, op. cit., s. 16., M. Holstein-Beck, *Kompetencje menedżera*, IOiZ, Warszawa 1990, s. 3-4.

³⁰⁰ Ibidem, s. 16.

³⁰¹ M. Holstein-Beck, *Kompetencje menedżera*, op. cit., s. 3-4.

³⁰² Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 38.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw nie stanowi jednorodnej grupy. Jest ona zróżnicowana między innymi, w zależności od szczebla zarządzania, od obszarów działań w organizacji, od stosunku powierzonych im zasobów, a także od sposobu podejścia do problemów.³⁰³

Ze względu na szczebel zarządzania występują:³⁰⁴

1. Menedżerowie najwyższego szczebla (top management). Stanowią oni część kadry kierowniczej, która ustala cele i misje organizacji, jej ogólną strategię oraz politykę operacyjną. Reprezentują oni organizację w kontaktach zewnętrznych oraz podejmują najważniejsze dla niej decyzje. Ich praca jest złożona, ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie kierowanej przez nich organizacji oraz za jej wyniki. Jak podkreśla W. Kieżun, w skomplikowanej strukturze gospodarki narodowej naczelną kadra kierownicza zajmuje kluczowe pozycje na szczeblu przedsiębiorstw i innych organizacji gospodarczych, gdyż od ich sprawności działania w pewnym stopniu zależy efektywność całej gospodarki.
2. Menedżerowie średniego szczebla (middle management). Ich zadaniem jest sterowanie działaniami realizującymi politykę firmy, nadzorowanie i koordynacja działania niższego szczebla organizacji, koordynacja pracy służb dozoru oraz zrównoważenie wymagania przełożonych i możliwości wykonawczych podwładnych. Należą do niej kierownicy zakładów, wydziałów, filii, przedstawicielstw, itp. Podlegają oni ściśle kierownictwu najwyższego szczebla.
3. Menedżerowie najniższego szczebla, (pierwszej linii), (first-line management). Nadzorują oni i koordynują działania pracowników wykonawczych oraz ponoszą odpowiedzialność za efekty ich pracy. Są przełożonymi innych kierowników.

Podstawowym sposobem klasyfikacji kierowników jest również podział oparty na rodzajach działalności, którą nadzorują.³⁰⁵ Według powyższego kryterium kierowników dzielimy na funkcjonalnych, ponoszących odpowiedzialność za jeden tylko rodzaj działalności, na przykład za produkcję oraz kierowników liniowych, nadzorujących całą jednostkę, na przykład przedsiębiorstwo, filię albo samodzielny zakład produkcyjny. Ponoszą oni odpowiedzialność za wszystkie działania tej jednostki.

Wielu kierowników realizuje funkcje zarządzania w ramach określonego rodzaju

³⁰³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 152.

³⁰⁴ J. Penc, *Decyzje menedżerskie*, op. cit., s. 67-68.

³⁰⁵ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 32.

działalności, w której się specjalizuje. Biorąc pod uwagę obszary zarządzania wyróżniamy:³⁰⁶

1. Menedżerów marketingu. Ich zadaniem jest realizacja funkcji związanych z marketingiem: badaniem rynku, pozyskiwaniem odbiorców, rozwojem i promocją nowych wyrobów oraz ich dystrybucją.
2. Menedżerów finansów. Zajmują się oni głównie zasobami finansowymi organizacji. Odpowiadają za rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje.
3. Menedżerów eksploatacji (operacji). Zajmują się oni konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji oraz zarządzaniem nimi. Zakres ich obowiązków obejmuje najczęściej: badania, projektowanie, wytwarzanie, kontrolę produkcji, kontrolę jakości, wybór miejsca produkcji.
4. Menedżerów zasobów ludzkich (menedżerów personalnych). Wykonują oni zadania w obrębie funkcji kadrowych organizacji lub kierują pracą zespołu ludzi realizujących tę funkcję. Do ich zadań należą: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i dobór pracowników, ich szkolenie i rozwój, projektowanie systemów wynagrodzeń oraz formułowanie ocen osiągniętych przez personel wyników, a także zwalnianie nieodpowiednich pracowników.
5. Menedżerów administracyjnych (ogólnych). Nie są oni związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Powinni być wszechstronni, dysponować znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania.
6. Inne typy menedżerów. W wielu organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze, które nie dają się zakwalifikować do wyżej opisanych grup, np. menedżerowie do spraw public relations, zajmujący się stosunkami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu, czy menedżerowie do spraw badań i rozwoju, koordynujący działania naukowców i inżynierów nad projektami badawczymi.

W ostatnich latach coraz większe znaczenie dla sprawności działania organizacji ma sposób podejścia kadry kierowniczej do występujących problemów. Biorąc pod uwagę powyższe kryterium występują (według Harolda Leavitta)³⁰⁷:

1. Menedżerowie wizjonerzy. Charakteryzują się oni śmiałością, charyzmą, oryginalnością, często ekscentrycznością, błyskotliwością i bezkompromisowością.

³⁰⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 47-49.

³⁰⁷ R. Koch, *Strategia. Jak opanować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 263-264.

Obdarzeni są oni intuicją, potrafią inspirować swoich zwolenników. Często proponują całkowite zerwanie z przeszłością i wejście na nowe obszary gospodarki.

2. Menedżerowie analitycy. Są oni racjonalistami, rachmistrzami i kontrolerami, zajmującymi się liczbami i faktami, a nie opiniami. Mają wspaniałe zdolności analityczne i umiejętności wykorzystywania systemów kontroli.
3. Menedżerowie wykonawcy. Są to osoby pragmatyczne, odnoszące sukcesy w działaniu, wdrażaniu planów i rozwiązywaniu problemów. Podporządkowują ludzi swej woli i prowadzą ich pod własnym przywództwem do sukcesu. Efektywność ich działania wymaga uzupełnienia o wizję i analizę firmy.

Na Zachodzie praktyka gospodarcza wykształciła cztery wzorce osobowe menedżerów.³⁰⁸ Są to:

1. Menedżerowie odważni, „zmierzający naprzód” w kierunku przyszłego kształtu organizacji; są oni dobrze przygotowani, ambitni, identyfikują się z organizacją i zmierzają do pożądanego jej odnowy.
2. Menedżerowie wyzywający, przeciwstawiają się istniejącej strukturze, pragną odnowy, ale zmierzają do tego poprzez wykazanie niekompetencji przełożonych, domagają się ich usunięcia.
3. Menedżerowie niezadowoleni, oddalają się od organizacji, odrzucają zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, nie mają ambicji ani chęci działania.
4. Menedżerowie konformiści, uważają organizację w obecnym kształcie za rozwiązanie optymalne, bronią jej porządku i chcą, aby była ona taka sama w przyszłości.

We współczesnej firmie osoby zarządzające są ważnymi postaciami. Stojąc na czele organizacji gospodarczej, mają oni bardzo duży wpływ na jej funkcjonowanie oraz na osiągane efekty. Ich działalność może prowadzić do sukcesu firmy, albo jej porażki. Jak podkreśla P. F. Drucker menedżer jest dynamicznym, ożywczym elementem w każdym biznesie. Bez jego przywództwa „środki produkcji” pozostają środkami i nie stają się nigdy samą produkcją. Zwłaszcza w gospodarce opartej na konkurencji, sukces biznesu, jego przetrwanie, zależy od klasy i wydajności menedżerów. Ich klasa i wydajność są jedyną, skuteczną przewagą, jaką w takiej gospodarce przedsiębiorstwo może osiągnąć.³⁰⁹

³⁰⁸ N. A. Hornstein, *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, „Personnel” 1986, nr 7, s. 16-21, [za:] J. Penc, *Wizerunek menedżera przyszłości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 8, 2001, s. 4-5.

³⁰⁹ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998. s. 17.

Dlatego niezmiernie ważnym zagadnieniem jest odpowiedzialne podejście zarządzających do problematyki czasu, gdyż w okresie wzmożonej walki konkurencyjnej między firmami, czas może być ważnym czynnikiem decydującym o jej przewadze. Szczególną rolę odgrywa tu kadra kierownicza wyższego szczebla zarządzania. Ona wytycza wizję przedsiębiorstwa oraz wskazuje sposoby jej wdrażania, w związku z czym ma decydujący wpływ na politykę przedsiębiorstwa (również w zakresie czasu pracy) i na osiągnięcie sukcesu. Ona też kreuje nowe wzory dotyczące organizacji pracy, przyczyniając się do wzrostu jej efektywności.

3.2. Treść roli kierowniczej i jej znaczenie dla struktury czasu pracy.

Treścią pracy każdego menedżera jest realizacja procesu zarządzania. Pojęcie zarządzania bywa interpretowane różnie. W. G. Nickels definiuje zarządzanie jako sztukę uzyskiwania czegoś za pośrednictwem podległych ludzi lub innych źródeł.³¹⁰ H. Steinmann ujmując zarządzanie jako kompleks zadań kierowniczych, świadczony w systemie opartym na podziale pracy.³¹¹ Niezależnie od przyjętej definicji, treścią zarządzania jest ustalanie celów i spowodowanie, aby były one osiągnięte. Dokonuje się tego przez wyzyskanie zasobów będących w dyspozycji, a nade wszystko przez oddziaływanie kadry kierowniczej na podległe zespoły pracownicze.³¹² Realizując proces zarządzania, kierownik wykonuje różnorodne zadania, które uzależnione są od roli, jaką spełnia on w organizacji. Wykonywane przez kierownika zadania kształtują strukturę jego czasu pracy. Między wykonywanymi zadaniami a czasem pracy istnieje ściśle, wzajemne powiązanie. Ilość i rodzaj wykonywanych zadań wpływa na sposób wykorzystania czasu pracy, natomiast będący do dyspozycji kierownika czas pracy, określa możliwość wykonania wyznaczonych zadań. Dlatego przeprowadzając badania dotyczące organizacji czasu pracy kadry kierowniczej, niezbędne jest dokładne poznanie wszystkich zadań kierownika, by móc ustalić zadania priorytetowe, których wykonanie jest konieczna, dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Na przestrzeni dziejów role i zadania kierowników ulegają ciągłym zmianom. Zmianie ulega też struktura ich czasu pracy, gdyż w różnych okresach, różne są priorytety ich zadań, zmienia się więc czas przeznaczony na ich wykonanie. Związane jest to z ewolucją

³¹⁰ W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona i TNOiK, Warszawa 1995, s. 328.

³¹¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie, podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, op. cit, s. 24.

³¹² T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, op. cit., s. 11.

warunków działania przedsiębiorstw, które powodują zmianę sposobów zarządzania. Inne zadania miał do wykonania kierownik w okresie rewolucji przemysłowej, kiedy to swą uwagę koncentrował na opanowaniu procesów produkcyjnych i technologicznych oraz określaniu swego udziału w rynku, inne w okresie zwanym „erą masowej produkcji”, kiedy to jego uwaga skupiona była na problemach wewnętrznych,³¹³ a jeszcze inne w okresie gospodarki rynkowej. Wówczas to zwiększyła się skala i różnorodność problemów, z jakimi borykała się kadra kierownicza firm. Niezbędne stało się bardziej całościowe podejście do zagadnień zarządzania. Większego znaczenia nabrała orientacja przyszłościowa, bardziej otwarta, ze sprawnym komunikowaniem się. Wzrosło również znaczenie zachowań innowacyjnych i nastawionych na współdziałanie.³¹⁴

Specyficzne role do spełnienia miała kadra kierownicza w państwach o ustroju komunistycznym. Ich zadaniem była realizacja narzuconego z góry planu i maksymalizacja wpływów politycznych. Niewiele wówczas było miejsca na swobodę decyzji, innowacyjność, czy twórcze myślenie.³¹⁵

Odmienność ról spełnianych przez różnych kierowników, uzależniona jest również od wielu innych czynników, takich jak rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa, obszar jego działalności, szczebel zarządzania. Ponadto różni kierownicy nadają spełnianym przez siebie rolom inną rangę.

Jak zauważa W. Błaszczuk role kierownicze w organizacji opisuje się najczęściej w kategoriach funkcji, których realizacji oczekuje organizacja od osób zajmujących stanowiska kierownicze.³¹⁶ Jako pierwszy wiedzę na temat postępowania kierowników usystematyzował H. Fayol, który wyodrębnił czynności kierownicze oraz opisał je za pomocą pięciu funkcji: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania.³¹⁷ Uważał on, że kierowanie nie jest sprawą osobistego talentu, lecz umiejętnością jak każda inna, której można się nauczyć.³¹⁸

³¹³ Ibidem, s. 12-13.

³¹⁴ Ibidem, s. 13.

³¹⁵ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 151.

³¹⁶ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 76.

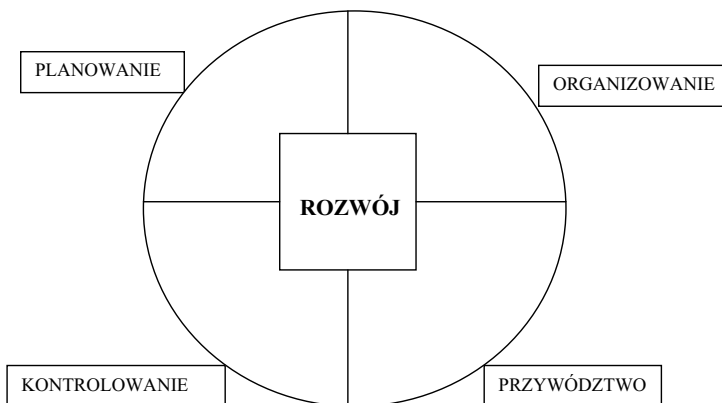
³¹⁷ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Instytut Naukowy Organizacji, Warszawa 1926, s. 4.

³¹⁸ zob. W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9.

Opracowane przez H. Fayola funkcje kierownicze pozostają aktualne do dziś, są one jednak modyfikowane i dostosowywane do zmieniającej się rzeczywistości. Wiele współczesnych koncepcji nawiązuje do nich, rozszerzając je i uzupełniając. L. A. Allen uzupełnił pojęcie kierownictwa, opracowane przez H. Fayola, podając, że jest to planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie czynności technicznych, handlowych, finansowych, ubezpieczających i rachunkowych.³¹⁹ L. Gulick analizując fayolowskie funkcje zarządzania zaproponował rozszerzoną, siedmioelementową wersję struktury tych funkcji, określając je skrótowo POSDCORB (planowanie, organizowanie, dobór personelu, kierowanie, koordynowanie, informowanie, budżetowanie).³²⁰

Uniwersalną klasyfikację funkcji kierowniczych, występujących niezależnie od szczebla organizacyjnego, na którym swoją pozycję zajmuje kierownik i niezależnie od typu organizacji zaproponował P. Drucker (rys. 8).

Rys 8. Struktura funkcji kierowniczych według P. Druckera.



Źródło: J. Scoff, A. Rochester, *Effective Management*, [w:] *What's a Manager?*, British Institute of Management, London 1984, s. 103, [za:] W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 78.

³¹⁹ L. A. Allen, *Management and Organization*, New York 1958, s.5, za: J. Tudrej, *Menedżer efektywny*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 74.

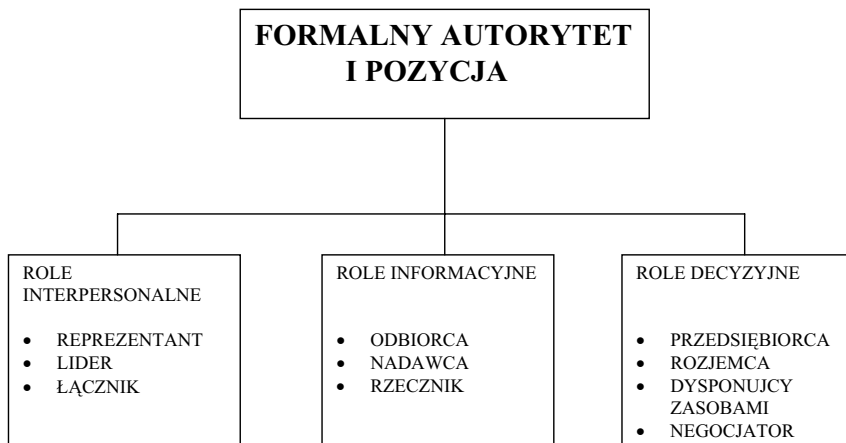
³²⁰ R. Lessem, *Global Management Principles*, Prentice-Hall, New York 1990, s. 237.

Wyodrębnił on takie funkcje jak: określanie celów działań, organizowanie pracy, zapewnianie odpowiedniej motywacji i łączności, analizowanie działalności organizacji oraz doskonalenie kwalifikacji personelu.³²¹

W późniejszych publikacjach autor ten zaproponował pięcioelementową listę funkcji kierowniczych, takich jak planowanie, organizowanie, kontrolowanie, przywództwo i rozwój, eksponując szczególnie działalność kierownictwa na rzecz rozwoju organizacji.

W procesie zarządzania organizacją można mówić o wielości i złożoności ról kierowniczych. Przeprowadzone przez kanadyjskiego profesora zarządzania H. Mintzberga badania pozwoliły na wyróżnienie dziesięciu takich ról, które pogrupował on na trzy podstawowe kategorie: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną³²² (rys.9).

Rys. 9. **Role kierownicze.**



Źródło: H. Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, „Harvard Business Review”, 1975, Juli – August, [za:] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 37.

W roli interpersonalnej kierownik może wystąpić jako reprezentant, lider i łącznik. Kierownik występujący w roli reprezentanta reprezentuje organizację lub kierowaną przez siebie jednostkę wobec innych organizacji w otoczeniu lub wobec innych uczestników

³²¹ P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 49.

³²² J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 37.

procesu zarządzania wewnątrz organizacji. Kierownik jako lider przewodzi pracownikom, pozyskuje ich, motywuje do działania, inspiruje, ocenia i szkoli. Jako łącznik kierownik kształtuje i utrzymuje powiązania z jednostkami wewnątrz organizacji, jak również poza jej granicami.

W roli informacyjnej, kierownik może występować jako odbiorca, nadawca i rzecznik. Realizując rolę odbiorcy kierownik poszukuje i odbiera informacje. Jako nadawca przetwarza je, interpretuje i przekazuje, natomiast jako rzecznik wykorzystuje informacje w celu kształtowania pożądanego wizerunku organizacji w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

Realizując role decyzyjne, kierownik rozwiązuje problemy organizacji, występując w charakterze przedsiębiorcy (innovatora), rozjemcy, dysponującego zasobami i negocjatora. Jako przedsiębiorca, kierownik inicjuje i wprowadza zmiany, ustala cele i formułuje plany. Jako rozjemca, rozwiązuje konflikty i eliminuje zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji, przeciwdziałając konkurencji. Dysponując zasobami, kierownik decyduje o przydziale zasobów poszczególnym jednostkom organizacyjnym, ustala priorytety zadań i procedury. Występując jako negocjator zawiera i realizuje umowy z klientami oraz reprezentuje organizację w negocjacjach.

Badania przeprowadzone przez H. Mintzberga, polegające na analizie czynności kierowniczych, pozwoliły również na stwierdzenie, że praca kierowników jest bardzo zróżnicowana i ustrukturalizowana, nie ma wyraźnie określonego początku i końca, menedżerowie preferują działania krótkie, bieżące, wiele z tych działań jest inspirowanych przez innych.³²³

Jak zauważa W. Kieżun, przedstawione przez H. Mintzberga role wskazują na skomplikowaną pozycję dyrektora, obciążonego dużym zespołem różnorodnych czynności. Zwraca on jednak uwagę na zjawisko wzajemnego zachodzenia na siebie ról dyrektora, które rzadko kiedy występują osobno w swojej wyraźnie wyodrębnionej postaci. Zdaniem W. Kieżuna struktura ról kierowniczych sprowadza się do roli organizatora, roli merytorycznej (przedsiębiorcy) oraz roli interpersonalnej.³²⁴ Występując w roli organizatora, kierownik wykonuje wszystkie czynności związane z organizowaniem, a więc dobiera podwładnych, ustala zakres ich działania, buduje struktury organizacyjne, ustala powiązania informacyjne, system motywacyjny, system kontroli, nadzoruje, planuje, dzieli zasoby. Rola przedsiębiorcy obejmuje wszelkie działania kierownika zmierzające do realizacji

³²³ zob. T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej*, op. cit., s. 20.

³²⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 188 - 189.

podstawowego celu przedsiębiorstwa, dotyczące wielkości produkcji, asortymentu, technologii, zaopatrzenia i zbytu. Realizując rolę interpersonalną kierownik występuje jako opiekun, którego zadaniem jest podnoszenie kultury współzycia, wszechstronny rozwój pracowników, przeciwdziałanie ich alienacji.

W inny sposób funkcje kierowników przedstawia Ch. I. Barnard. Uważa on, że funkcją kierowników jest służyć jako kanały komunikacji, a ponieważ przedmiotem systemu komunikowania się jest koordynacja wszystkich aspektów organizacji, oznacza to, że funkcje kierownicze odnoszą się do wszelkich zadań o podstawowym znaczeniu dla żywotności i trwałości jakiejś organizacji, a przynajmniej w takim zakresie w jakim trzeba te zadania realizować poprzez koordynację formalną.³²⁵ Uważa on, że zasadnicze funkcje kierownicze polegają, po pierwsze na wyposażeniu organizacji w system komunikowania się; po drugie na dbałości o zapewnienie jej podstawowych wysiłków ludzkich; po trzecie, na formułowaniu i definiowaniu celów.³²⁶

Jak zauważa Ch. I. Barnard nie wszystko, co robią osoby zajmujące kierownicze stanowiska, wiąże się z ich funkcjami kierowniczymi, tj. koordynowaniem działań innych. Niektóre z ich zadań nie są kierowaniem (np. gdy prezes angażuje się w zadania produkcyjne, gdy szef resortu rządowego spędza czas na rozpatrywanie skarg lub na dyskusjach o pracy swego resortu) lecz są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.³²⁷

S. Chelpa rozpatruje role kierownicze w kontekście cyklu życia organizacji. W każdej z faz tego cyklu menedżer pełni inną rolę. W organizacji wchodzącej na rynek kierownik pełni rolę przedsiębiorcy – pioniera, który podejmuje działania związane z wysokim stopniem ryzyka; w fazie wzrostu przyjmuje on rolę autorytetu, kształtując stabilny system zarządzania; natomiast w okresie stabilizacji preferuje kierownika biurokratę, który wykonuje działania systematycznie powtarzające się. W ostatniej fazie – inercji, kierownik powinien odgrywać rolę przedsiębiorcy-przywódcy, który skłonny jest do zdecydowanych, niekonwencjonalnych, często niepopularnych działań zapewniających organizacji przetrwanie i rozwój.³²⁸

³²⁵ Ch. I. Barnard *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997, s. 235.

³²⁶ Ibidem, s. 237.

³²⁷ Ibidem, s. 235-236.

³²⁸ S. Chelpa, *Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra empiryczny* [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 31-33.

Zupełnie inaczej ujmuje funkcje menedżerskie w organizacji F. E. Kasta i J. E. Rosenzweig. Ich zdaniem na proces zarządzania składają się następujące szczegółowe funkcje³²⁹:

1. Stałe analizowanie stanu organizacji jako systemu oraz zewnętrznych warunków jej funkcjonowania:

- a) obserwowanie i analizowanie warunków i trendów w otoczeniu;
- b) analizowanie mocnych i słabych stron poszczególnych podsystemów organizacji.

2. Formułowanie strategii i celów (zadań) organizacji:

- a) konstruowanie planów długo-, średnio- i krótkookresowych;
- b) formułowanie zasad i trybu ustalania celów z uwzględnieniem stopnia partycypacji pracowników w tym procesie oraz w konstruowaniu planów.

1. Organizowanie podsystemu technicznego i podsystemu struktury:

- a) określanie wyspecjalizowanych zadań i ich treści;
- b) ustalanie sposobów koordynacji tych zadań;
- c) różnicowanie komórek i podsystemów (dyferencja);
- d) integrowanie wszystkich elementów organizacji.

2. Projektowanie systemu informacyjno-decyzyjnego:

- a) ustalanie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności;
- b) tworzenie systemu decyzji planistycznych i koordynacyjnych;
- c) tworzenie zbiorów danych (bazy danych) dla decyzji bieżących i strategicznych.

3. Kształtowanie systemu kierowania ludźmi;

- a) formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i pełnionych przez nie ról w organizacji;
- b) kształtowanie motywacji do pracy, systemu nagród wewnętrznych i zewnętrznych;
- c) kształtowanie stylu kierowania z uwzględnieniem dynamiki grupy.

4. Usprawnianie funkcjonowania organizacji:

- a) analizowanie działalności;
- b) analizowanie opinii klientów i pracowników;
- c) programowanie zmian i rozwoju organizacji;
- d) doskonalenie zarządzania

Przedstawione kategorie ról wskazują na dużą ich różnorodność i złożoność. Przy czym niektórzy autorzy podkreślają wielość ról kierowniczych.

³²⁹ F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, New York 1979, s. 340.

Bardziej syntetyczne podejście do zagadnienia omawianych ról przedstawia Z. Mikołajczyk, proponując rozpatrywanie ich z rzeczowego i społecznego punktu widzenia.³³⁰ Według pierwszego, dominującym elementem roli kierownika jest realizacja zadań organizacji, drugi – eksponuje „troskę o ludzi” jako jej podstawową misję. Przy czym nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, który punkt widzenia jest ważniejszy, chociaż jak podkreśla autorka, sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga, aby w jej łańcuchu zadaniowym nie zabrakło społecznego współdziałania, zwłaszcza takiego, które opiera się na zaufaniu do decyzji kierownika, a nie na strachu przed ewentualną sankcją.

Do podstawowych zadań współczesnego menedżera Z. Mikołajczyk zalicza: zarządzanie przedsiębiorstwem lub jego podsystemami, kierowanie ludźmi oraz kierowanie własnym rozwojem.³³¹ Znaczenie ról ze społecznego punktu widzenia podkreśla również P. Tyrała, zaznaczając, że zadaniem działalności kierowniczej jest zapewnienie współdziałania ludzi ze sobą w rozwiązywaniu problemów gospodarowania i mobilizowania ich energii i inteligencji do przemyślanego wypełniania postawionych przed nimi zadań oraz wyboru środków do ich osiągnięcia.³³² Mimo dużej różnorodności ról, a zatem i funkcji spełnianych przez menedżerów „sercem zarządzania”, jak podkreśla W. G. Nickels są cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolowanie³³³ (rys. 10).

Planowanie polega na ustalaniu celów organizacji, opracowaniu strategii osiągnięcia tych celów, określaniu niezbędnych zasobów i stanowieniu norm. Realizując funkcje organizowania, kierownicy dokonują podziału zasobów, rozdzielają obowiązki i ustanawiają procedury osiągnięcia celów, ustalają struktury (schematy organizacyjne), określają zakres podległości i odpowiedzialności, dokonują rekrutacji i selekcji pracowników, wyznaczają ich na odpowiednie stanowiska, są odpowiedzialni za ich szkolenie i doskonalenie. Kierowanie polega na sprawowaniu przywództwa, przez własny przykład i porozumiewanie się z pracownikami, na przewodzeniu, pomocy i motywowaniu. Zadaniem kontrolowania jest porównywanie osiąganych wyników z zakładanymi celami korporacji, przestrzeganie zgodności działań z przyjętymi standardami oraz podejmowanie działań korygujących.³³⁴

³³⁰ *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 117-118.

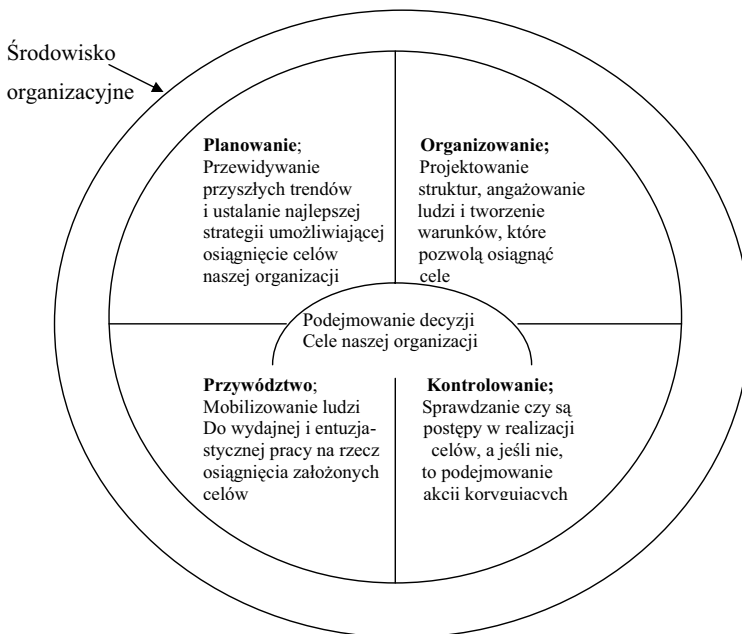
³³¹ *Ibidem*, s. 132.

³³² P. Tyrała, *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie. Zarys prakseologii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 23

³³³ W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, op. cit., s. 330-334.

³³⁴ *Ibidem*, s. 334.

Rys. 10. Główne funkcje zarządzania.



Źródło: W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona i TNOiK, Warszawa 1995, s. 330.

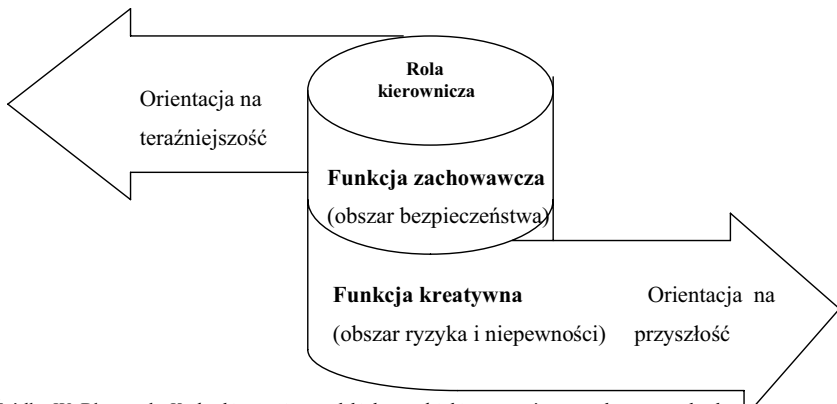
W. G. Nickels podkreśla, że zarządzanie to jednak znacznie więcej niż wykonywanie kilku czynności. Dobry menedżer musi być dobrym specjalistą w branży, w której działa jego firma, musi również znać wszystkie czynniki technologiczne, polityczne i socjalne oraz czynniki wynikające z działań konkurencji, jakie w tej branży przemysłu występują. Musi mieć wprawę w wykonywaniu różnych czynności kierowniczych, zwłaszcza zaś czynności technicznych. Ponadto musi również znać ludzi pracujących w danej branży, znać ich motywacje, umieć kształtować stosunki międzyludzkie i rozwiązywać konflikty.³³⁵

Niektóre funkcje kierownicze mają względnie uniwersalny charakter, niemniej jednak występują również i takie, które muszą być modyfikowane i dostosowywane do zmiennego otoczenia i zmieniającej się roli kierowników.

³³⁵ Ibidem, s. 331.

Jak podkreśla W. Błaszczyk, spełniając swoją rolę, kierownicy poruszają się w dwóch obszarach działania: rutyny i nowatorstwa. Obszar koniecznego dla trwania organizacji poziomu rutyny wyznacza im rolę zachowawczą. Natomiast obszar nowatorstwa, którego występowanie można powiązać ze zmiennością ogólnie rozumianej sytuacji działania kierowników, ukierunkowuje lub powinien ukierunkowywać ich działania na ryzyko i niepewność zawsze towarzyszącą orientacji na przyszłość (rys. 11).³³⁶

Rys. 11. Struktura roli kierowniczej.



Źródło: W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 84.

W okresie burzliwego rozwoju gospodarki oraz dynamicznych zmian dotyczących zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstw, szczególnego znaczenia nabiera kreatywna funkcja kadry kierowniczej. W literaturze przedmiotu, jak również w praktyce coraz częściej podkreśla się, że rolę taką najlepiej spełnia lider, gdyż posiada on umiejętność tworzenia inspirujących wizji przyszłości. Lider przejmuje inicjatywę i przekształca marzenia w rzeczywistość, sprawia, że coś się dzieje, tworzy wizje i daje wskazówki na przyszłość. Następnie rzuca wyzwanie innym, aby swą pracę ukierunkowali na tę wizję.³³⁷

A. Szegda, J. Klisiński i W. Pałamarczuk dokonali charakterystyki porównawczej ról menedżerów i liderów (tab. 3). Stwierdzili oni, że przewodzenie nie polega na dawaniu instrukcji pracownikom, ale na wyzwaniu ich twórczej energii. Ich zdaniem skuteczni

³³⁶ W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, op. cit., s. 84.

³³⁷ A. Szegda, J. Klisiński, W. Pałamarczuk, *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, op. cit., s. 39-40.

liderzy wypełniają siedem podstawowych ról: selekcjonera, motywatora, innowatora, negocjatora, uzdrowiciela, obrońcy oraz integratora.³³⁸

Na rolę menedżera jako lidera zwraca uwagę również F. Mingotaud, podkreślając, że ma on za zadanie organizację i pobudzanie do działania. Obok roli lidera zespołu wymienia on również rolę koordynatora, konsultującego i negocjującego, osobę podejmującą decyzje, która potrafi przewidywać i oceniać oraz rolę informatora, uogólniającego i przekazującego informacje.³³⁹

Tabela 3. Role menedżera i lidera.

Menedżer	Lider
Zarządza	Wprowadza zmiany
Kopiuje	Tworzy
Skupia uwagę na systemie i strukturze	Skupia uwagę na ludziach
Ufając podwładnym, kontroluje ich	Wzbudza zaufanie
Formułuje na bieżąco poglądy i opinie	Skupia się na długofalowej perspektywie
Pyta jak i kiedy	Pyta co i dlaczego
Przyjmuje istniejący stan rzeczy	Stawia wyzwanie istniejącemu stanowi rzeczy
Jest dobrym wykonawcą	Ma niezwykłą osobowość
Robi rzeczy w sposób właściwy	Robi właściwe rzeczy

Źródło: A. Szegda, J. Klisiński, W. Pałamarczuk, *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, ISBN, Częstochowa 2002, s. 39.

K. Oblój stwierdza, że prawdziwi liderzy umieją płynnie łączyć dwie orientacje: na zadania i na ludzi. Podkreśla, iż do skutecznego funkcjonowania grupy ludzi, potrzebna jest sprawna realizacja dwóch funkcji: związanych ze stawianiem zadań, dostarczaniem informacji i pomysłów oraz oceną ich realizacji oraz dotyczących utrzymania spójności grupy dzięki sprawnej komunikacji, rozwiązywaniu konfliktów, dowartościowywaniu członków przez poświęcanie uwagi ich pomysłom, emocjom i zachowaniom.³⁴⁰

Kreatywna funkcja kadry kierowniczej wyznacza menedżerom przyszłości nowe, często ryzykowne i odpowiedzialne zadania. P. F. Drucker wymienia siedem takich zadań menedżerów jutra:³⁴¹

1. Musi zarządzać przez cele.
2. Musi podejmować większe ryzyko i z większym wyprzedzeniem. Przy czym menedżer będzie musiał skalkulować każde ryzyko, wybrać najkorzystniejszy jego wariant, ustalić z góry czego oczekuje, i „sterować” swymi dalszymi działaniami.
3. Musi być zdolny do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.

³³⁸ Ibidem, s. 39.

³³⁹ F. Mingotaud, *Sprawny kierownik. Techniki osiągnięcia sukcesów*, POLTEXT, Warszawa 1994, s. 17.

³⁴⁰ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 119-120.

³⁴¹ P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, op. cit., s. 397-398.

4. Musi być zdolny do stworzenia zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi zarządzać tudzież oceniać swą wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnych celów. Wszelkim zadaniem o przyszłościowym wymiarze jest formowanie menedżerów zdolnych spełnić wymagania jutra.
5. Musi być zdolny do szybkiego i jasnego przekazywania informacji oraz do motywowania ludzi. Musi więc zapewnić sobie odpowiednie współuczestnictwo ze strony innych menedżerów, specjalistów i wszystkich innych pracowników.
6. Menedżer jutra musi widzieć biznes jako całość i z nim swoją funkcję zintegrować.
7. Musi umieć uchwycić relację między swoim produktem i branżą a całym otoczeniem, uchwycić w niej to, co ważne i wziąć w rachubę we własnych decyzjach i działaniach. Będzie musiał nauczyć się postrzegania ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali światowej, jak również uwzględniania trendów światowych w swoich decyzjach.

Coraz częściej podkreśla się też, że od kierowników XXI wieku oczekuje się uczestnictwa w realizacji funkcji personalnej w organizacji.³⁴² Jej zadaniem jest zaangażowanie wszystkich pracowników w osiągnięcie celów firmy.

Przedstawione powyżej role i funkcje kadry kierowniczej wskazują na dużą ich różnorodność i złożoność. W praktyce trudno jest ustalić sztywne granice między nimi. Tę wielość ról próbował usystematyzować T Listwan. Zaproponował on ujęcie ról kierowników z trzech punktów widzenia, odnosząc je do podstawowych „szkół” w nauce organizacji i zarządzania. Pierwszy nurt nawiązuje do szkoły klasycznej, a zwłaszcza do dorobku H. Fayola, eksponując czynności bądź funkcje wykonywane przez kierownika, a więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Drugi kierunek, mający swoją genezę w dorobku szkoły socjologicznej, postrzega kierownika przede wszystkim jako przywódcę mającego określone cechy osobowościowe oraz pełniącego głównie funkcje motywowania. Trzeci nurt, właściwy systemowemu podejściu, traktuje kierownika przede wszystkim jako decydenta, a jego pracę jako proces podejmowania decyzji.³⁴³

Przedstawione różnorodne role kadry kierowniczej, mają różne znaczenie w zależności od warunków funkcjonowania organizacji. Ulegają one zmianie wraz ze zmianą zarówno wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy. Przy czym należy podkreślić, że we współczesnym świecie dynamika tych zmian jest tak duża, iż wymaga od kierowników coraz to innych, nowych i odpowiedzialnych funkcji, kreujących wielorakie i złożone zadania. Przy

³⁴² Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 234.

³⁴³ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1998, s. 19-20.

ograniczonym czasie pracy, kierownik musi umieć dokonywać wyboru tych zadań i koncentrować swe wysiłki tylko na tych najważniejszych, zapewniających organizacji efektywność.

3.3. Cechy i umiejętności kierownicze i ich rola w kształtowaniu czasu pracy.

W okresie ciągłego dążenia do wzrostu skuteczności działań menedżera, a przez to do wzrostu efektywności funkcjonowania firmy, często stawiane są pytania: jakie cechy i umiejętności powinien posiadać kierownik, aby mógł skutecznie realizować funkcje zarządzania, czy też jakie cechy i umiejętności pozwolą mu na uzyskanie większych rezultatów. W odpowiedzi na te pytania, w literaturze przedmiotu podawane są bardzo obszerne i zróżnicowane listy tych cech. Opracowywane są też zestawy umiejętności, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Istotnym zagadnieniem jest również wpływ cech osobowych kierownika na jego czas pracy. Rozważając problematykę cech kierowniczych, należy podkreślić, iż wśród naukowców nie ma zgodności co do słuszności opracowywania takich wzorów osobowych. Niektórzy z nich, istniejące teorie cech kierowniczych poddają ostrej krytyce, przytaczając szereg przykładów, na to, iż nie są one słuszne.

K. Oblój neguje założenia całej koncepcji cech przywódczych. Jego zdaniem, można wskazać ewidentne przykłady liderów, którzy takich cech nie posiadali, a wypracowane przez różnych badaczy cechy i umiejętności, bardzo się od siebie różnią. Ponadto, wiele badań wykazało, że ludzie, którzy stają się liderami i są w stanie pociągnąć za sobą innych, wcale nie charakteryzują się wyraźnym zbiorem cech odróżniających ich od nieprzywódców.³⁴⁴

Podobne stanowisko zajmuje P.F. Drucker. Uważa on, że nie istnieje żadna „skuteczna osobowość”. Jego zdaniem ci skuteczni różnią się między sobą tak samo, jak ci nieskuteczni, i nie odróżniają się od tych drugich ani typem, ani osobowością, ani talentami. Tych skutecznych łączy natomiast, kimkolwiek są, pewne sposoby na efektywność.³⁴⁵

Pomimo istniejącej krytyki koncepcji „cech kierowniczych” istnieje wiele teorii, wskazujących jej przydatność w praktyce. Z. Mikołajczyk zaznacza, że koncepcja takiej sylwetki jest niezbędna dla odpowiedniego doboru i selekcji osób na stanowiskach

³⁴⁴ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, op. cit., s. 119.

³⁴⁵ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 34-35.

kierowniczych oraz dla celów szkoleniowych.³⁴⁶ Ponadto, dokonując oceny kadry kierowniczej, często wykorzystuje się opracowywane teorie „cech kierowniczych.”

J. Leon i J. Frąckiewicz uważają, że można wyróżnić cechy kierownicze, które są niezbędne do tego, aby kierownik osiągał jako tako zadawalające rezultaty. Ich zdaniem posiadanie tych cech w wyższym stopniu, jak też posiadanie cech dodatkowych pomaga kierownikom osiągnąć rezultaty wyższe, niż przeciętne. Cechy takie są niezbędne na wyższych szczeblach hierarchii kierowniczej, od których nieraz zależy byt instytucji.³⁴⁷ Koncepcje dotyczące cech kierowniczych i ich umiejętności, często opracowywane są z uwzględnieniem teorii sytuacyjnych. Podejście to, jak podkreśla Z. Pietrasiński nie neguje wartości ogólnych zasad i szczegółowych dyrektyw skutecznego działania, ale każe pamiętać, że ich efektywność zależy niejednokrotnie od konkretnej sytuacji, w której ją stosujemy. Dlatego tajemnicę sukcesów kierowników wybitnych można poznać nie na podstawie badania ich osobowości, w oderwaniu od tego, co robią, lecz studiując ich działania w konkretnych warunkach.³⁴⁸

Opracowywane teorie cech kierowniczych są bardzo zróżnicowane, niemniej jednak uwzględniają one pożądane zachowania, konieczne do pełnienia różnych ról kierowniczych.

Zgodnie z tradycyjną „teorią cech pracowniczych”, bez których nie można sprawnie kierować zespołem wymienia się: inteligencję, energiczność, uczciwość, spostrzegawczość, równowagę psychiczną, towarzyskość, oryginalność, samokontrolę, wytrwałość, pogodę ducha, zdrowie, prawdomówność i niezależność.³⁴⁹

W. Błaszczyk wskazuje, że do cech, które powinien posiadać sprawny kierownik zalicza się jeszcze: odwagę, stanowczość, agresywność, odporność na naciski, wysoki poziom własnej wartości, chęć pełnienia funkcji kierowniczych, zaufanie do ludzi, takt, oryginalność.³⁵⁰

H. Steinmann i G. Schreyögg na liście cech kierowniczych umieszczają: ufnosć w siebie, zdolność do podejmowania prawidłowych decyzji, siłę woli, rozległą wiedzę, siłę przekonania, samowystarczalność, inteligencję.³⁵¹

³⁴⁶ *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 119.

³⁴⁷ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk „Wydawnictwo Antyk-Marcin Dybowski”, Warszawa 2000, s. 187.

³⁴⁸ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni, o zmiennych czynnikach powodzenia*, FIRST BUSINESS COLLEGE, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994, s. 79.

³⁴⁹ W. Kieźun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 149.

³⁵⁰ W. Błaszczyk, *Kto zarządza przedsiębiorstwem*, [w:] *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 119-120.

³⁵¹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie.. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 285.

I. D. Giovena i R. M. Howera uważają, że cechami wyróżniającymi kierownika są: umiejętność myślenia i działania w sposób odpowiedzialny, umiejętność pracy zespołowej oraz umiejętność stworzenia warunków skutecznej i dającej zadowolenie pracy w ramach zespołu.³⁵²

Konieczność działania kadry kierowniczej w warunkach ciągłej niepewności oraz dynamicznie dokonujących się zmian w gospodarce, powoduje, iż stawiane są przed nią nowe, coraz większe wyzwania. Wzrastają one również na skutek globalizacji gospodarki i powstawania coraz większej liczby przedsiębiorstw międzynarodowych o różnorodnych kulturach. W. G. Nickels podkreśla, że kariera menedżerska wymaga nowego typu osobowości.³⁵³ W literaturze przedmiotu, coraz częściej pojawiają się więc opracowania wzorów osobowych menedżerów przyszłości, czy nawet liderów. Do cech osobowości lidera najbardziej popularnych zalicza się: pewność siebie, ambicje, orientacje na osiągnięcia i sukces, asertywność (zdolność do dominacji nad innymi), tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję, odwagę.³⁵⁴ Często wymieniane są również takie cechy jak: zdecydowanie i odwaga, nieprzeciętna energia i siła woli, elastyczność i takt w działaniu, duże kwalifikacje zawodowe, wysoki poziom moralny, szerokie horyzonty myślowe, łatwość nawiązywania kontaktu z ludźmi i działania z nimi.³⁵⁵ Cechą współczesnych menedżerów jest ponadto aktywność, muszą oni umieć skutecznie wprowadzać zmiany, posiadać umiejętność kreowania poczucia wspólnoty wartości. Muszą także posiadać zdolności do motywowania innych i pobudzania ich lojalności.³⁵⁶ E. H. Schein podkreśla, że liderzy przyszłości będą musieli wykazać się następującymi cechami: niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie; równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającym im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania; wielką siłą emocjonalną, aby móc stawić czoło niepokojom własnym i innych w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia; nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy;

³⁵² A. Buchner- Jeziorska, A. Wojciechowska, *Spoleczna sytuacja pracy w przemyśle. Pracownicy umysłowi*, PWN, Warszawa 1977, s. 35.

³⁵³ W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, op. cit., s. 329.

³⁵⁴ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, op. cit., s. 118.

³⁵⁵ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 30.

³⁵⁶ *Ibidem*, s. 329.

chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzeszczone, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić; chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.³⁵⁷

Wzory osobowe kierowników opracowywane są również na różnych konferencjach. Zwrócono na nich uwagę, że menedżer przyszłości powinien być wszechstronnie wykształcony, znać języki obce, mieć wyrazistą osobowość, umieć szybko podejmować decyzje, być odpornym na stres, być wysportowanym i cieszyć się dobrym zdrowiem.³⁵⁸ Podkreślano na nich również, iż coraz większą rolę w firmach odgrywać będą „przedsiębiorcy intelektualni”, mający oprócz „intelektu”, „inteligencji” (przede wszystkim emocjonalnej) także kwalifikacje trans narodowe.³⁵⁹

Cechy lidera przyszłości określali również sami kierownicy firm międzynarodowych, działających w różnych branżach, zaznaczając w skali 1 do 10 te cechy przywódcze, które ich zdaniem są uniwersalne. Kolejność wyboru była następująca: myśli globalnie, uprzedza możliwości, tworzy wspólną wizję, rozwija i usamodzielnia pracowników, docenia różnorodność kulturową, buduje pracę zespołową i partnerstwo, panuje nad zmianami, zna się dobrze na technologii, zachęca do konstruktywnych zmian, dba o satysfakcję klienta, osiąga przewagę konkurencyjną, stanowi wzór do naśladowania, dzieli się przywództwem, żyje zgodnie z głoszonymi wartościami.³⁶⁰

Specjaliści od naboru kadr, do atrybutów menedżera zaliczają: wysoki poziom wykształcenia, doświadczenie zarówno w osiągnięciu zysków jak i w ponoszeniu strat, stały postęp w awansach z uwzględnieniem okresu pracy w roli pracownika wykonawcy, określone przygotowanie w dziedzinie handlu zagranicznego, doskonała umiejętność komunikowania się, umiejętność zyskiwania poparcia innych dla swojej wizji, pewność siebie, zdolność podejmowania ryzyka bez nadmiernego zdenerwowania oraz wielka uczciwość.³⁶¹

³⁵⁷ H. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] *Lider przyszłości*, s. 89, za: J. Penc, *Wizerunek menedżera przyszłości*, op. cit., s. 7-8.

³⁵⁸ *Menedżer XXI wieku*, UŁ, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, materiały konferencyjne 1999, za: J. Szaban, *Polscy menedżerowie wobec integracji z Unią Europejską*, [w:] *Raport o zarządzaniu*, V Edycja, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2000, s. 3.

³⁵⁹ J. Dietl, *Wyzwania dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów*, Master of Business Administration (MBA), nr 1/2000.

³⁶⁰ Badania firmy doradczej Andersen Consulting, „Rzeczpospolita”, 16.12.1998, za: J. Szaban, *Polscy menedżerowie wobec integracji z Unią Europejską*, op. cit., s. 3.

³⁶¹ R. Rovan, *America Most Wanted Managers*, „*Fortune*” 1986, 3II, s. 18-19, za: W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, op. cit., s. 329.

Z. Mikołajczyk wśród wymogów stawianych kandydatom na stanowiska kierownicze podkreśla jeszcze: wysoki poziom własnej wartości, odporność na naciski, sprawność myślenia, prospołeczne postawy, stałość emocjonalną oraz przedsiębiorczość.³⁶²

Omówione cechy osobowe menedżerów wskazują na ich dużą ilość i różnorodność. Skala wymagań stawianych kierownikom zależy jednak od różnych czynników, takich jak np.: rodzaj i wielkości przedsiębiorstwa, obszar jego działania oraz dążenia rozwojowe na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych.³⁶³ Przy czym brak którejkolwiek z podawanych cech nie świadczy wcale o braku skuteczności menedżera. Jak zaznacza W. Błaszczuk źródła sukcesu kierownika tkwią przede wszystkim w umiejętnym godzeniu cech indywidualnych tworzących jego sylwetkę psychofizjologiczną ze zmianami sytuacji wynikającymi z okoliczności zewnętrznych.³⁶⁴ Cechy osobowe kierownika mogą jednak w niektórych sytuacjach znacznie wpływać na podejmowanie trafnych decyzji i sprawne zarządzanie organizacją.

Nasuwa się przy tym pytanie, czy cechy te mają również wpływ na organizację czasu pracy kierowników i jeżeli tak, to jaki. Jeśli przyjmemy poglądy naukowców opowiadających się za słusznością opracowywania koncepcji cech kierowniczych, możemy również potwierdzić powyższe przypuszczenie. Bo czyż można zaprzeczyć, że wysokie kwalifikacje mają wpływ na organizację czasu pracy. Jeżeli kierownik, nie zna wszystkich naukowych metod tej organizacji, to nie wcieli ich w życie. Jeżeli nie będzie wytrwały i stanowczy, to jego plany i zamierzenia, w zmiennych warunkach działania, będą również ciągle zmieniane. Jeżeli nie będzie umiał wprowadzać innowacyjnych zmian, to również w zakresie czasu pracy nie wdroży żadnych rozwiązań prowadzących do wzrostu jego efektywności. Brak zrozumienia otaczającej rzeczywistości nie pozwoli kierownikowi dostrzec znaczenia czasu jako ważnego czynnika strategicznego dla przedsiębiorstwa.

O ile niektórzy z naukowców nie uznają wpływu cech osobowych na sprawność zarządzania, to podkreślają jednak konieczność posiadania określonych umiejętności, których zawsze można się nauczyć. Rozumie się przez nie cechy psychologiczne i wiedzę, ujawnione w działaniu – weryfikowane w konkretnych (bądź symulowanych) środowiskowych warunkach poprzez konkretne zachowania zawodowe.³⁶⁵

³⁶² Z. Mikołajczyk, *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, op. cit., s. 120.

³⁶³ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

³⁶⁴ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, op. cit., s. 102.

³⁶⁵ S. Chęłpa, *Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, op. cit., s. 37.

P. F. Drucker wymienia pięć takich nawyków umysłu, które trzeba w sobie urobić, aby zostać skutecznym menedżerem. Jako pierwszy zaznacza, że skuteczni menedżerowie wiedzą, na czym schodzi im czas. Pracują systematycznie nad zarządzaniem tą odrobiną swego czasu, który mają pod swoją kontrolą. Uważa on również, że skuteczni menedżerowie skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji, ogniskując swe wysiłki raczej na rezultatach, niż na samej pracy. Ponadto budują oni na zaletach – na siłach swoich, na siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych. Nie budują na słabościach. Nie zaczynają od rzeczy, których zrobić nie mogą. Jego zdaniem skuteczni menedżerowie koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których osiągnięcia wielkiej klasy mogą przynieść wybitne rezultaty. Uszeregowują priorytety i wykonują swoje priorytetowe zadania. Zdają oni sobie sprawę, że nie ma innego wyboru, jak robić najpierw rzeczy pierwszej wagi, a drugorzędnych nie robić wcale, bo alternatywą jest nie doprowadzenie do skutku niczego. Skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzji. Wiedzą, że to przede wszystkim kwestia systemu – prawidłowych kroków w prawidłowej sekwencji. Jego zdaniem decyzja skuteczna jest zawsze rozstrzygnięciem opartym raczej na rozbieżnych opiniach. Ponadto podejmowanie szybko, wielu decyzji oznacza podejmowanie decyzji błędnych.³⁶⁶

Według S. J. Motowidło do podstawowych umiejętności kierowniczych należy zaliczyć: umiejętności interpersonalne, tj. kierowania i przewodzenia, pracy w zespole, przejawiania inicjatywy i zdecydowania, rozwiązywania sytuacji konfliktowych; umiejętności rozwiązywania problemów, tj. wzbudzania i wskazywania kierunków zachowań innowacyjnych, rozumienia zależności pomiędzy różnymi informacjami, wychodzenia naprzeciw trudnościom oraz przewycięzania kryzysów i sytuacji trudnych; umiejętności komunikowania się tj. przekazywania informacji w formie zrozumiałej i jasnej dla potencjalnych odbiorców.³⁶⁷

R. Katz wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności, niezbędne wszystkim kierownikom. Są to umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne.³⁶⁸ Umiejętności techniczne – to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w danej specjalności. Umiejętności społeczne, to zdolność współpracowania (kooperacji) z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania, zarówno poszczególnych osób, jak i grup, natomiast umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich

³⁶⁶ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 36-37.

³⁶⁷ S. J. Motowidło, *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, „Przegląd Psychologiczny”, 3, 1994, s. 337-351, za: S. Chelpa, *Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru: model teoretyczny kontra model empiryczny*, op. cit., s. 39-40.

³⁶⁸ P. Tyrała, *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, op. cit., s. 23.

interesów i działalności organizacji. To dostrzeganie całości i części organizacji, rozumienie wzajemnych ich związków i zależności, a także zależności między różnymi czynnikami danej organizacji tak, aby podjęte decyzje były optymalne.

Zdaniem R. Katza znaczenie poszczególnych umiejętności jest uzależnione od pozycji stanowiska kierownika w strukturze organizacyjnej. Na najwyższych szczeblach zarządzania najważniejsze są umiejętności koncepcyjne, natomiast na najniższych, umiejętności techniczne. Umiejętności społeczne są ważne dla kierowników wszystkich szczebli zarządzania.

Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarki, sprawiają, że coraz częściej analizuje się umiejętności, niezbędne menedżerowi działającemu na globalnym rynku.

B. Wawrzyniak, na podstawie wielu prognoz i analiz uznał, że najistotniejsze cechy euromenedżera to: zdolność do wprowadzania zmian, umiejętność uczenia się od innych oraz uczenia się przez całe życie, duch przedsiębiorczości, zdolność porozumiewania się, zdolności interpersonalne czyli umiejętności kierowania ludźmi.³⁶⁹

Znaczenie przedsiębiorczości, jako nieodłącznej cechy każdego menedżera podkreśla również J. Penc. Jego zdaniem przedsiębiorczość cechuje kreatywny sposób myślenia i działania, wyczuwanie przyszłości (zwiastunów przemian), odkrywanie nowych szans, twórcze rozwiązywanie problemów, zdolność formułowania szybkich odpowiedzi na wyzwania rynku.³⁷⁰

M. Armstrong do umiejętności niezbędnych menedżerowi międzynarodowemu zalicza: umiejętność budowania międzynarodowych zespołów pracowników i przewodzenia im, wrażliwość kulturową, pozwalającą zrozumieć kulturę kraju, w którym pracują, umiejętność zarządzania różnicami etycznymi i kulturowymi, umiejętności językowe, zdolności adaptacyjne, pozwalające dostosować się do nowego otoczenia i ludzi różnych narodowości i kultur, odporność na stres, osobistą motywację, ułatwiającą przejmowanie inicjatywy w nieznanych sytuacjach.³⁷¹

Aby sprawnie kierować globalnym przedsiębiorstwem przyszłości, menedżer musi sprawdzić się w 14 kluczowych wymiarach obejmujących:³⁷² globalne myślenie, przewidywanie przyszłych możliwości, kreowanie i zwiększanie uprawnień kadry, rozwijanie

³⁶⁹ B. Wawrzyniak, *Bohaterowie naszych czasów*, MBA nr 6/1998, s. 5-8.

³⁷⁰ J. Penc, *Przedsiębiorczość firm*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 1/2002, s. 27.

³⁷¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

³⁷² Na podstawie opracowania Andersen Consulting Institute for Strategic Chnge: *The Evolving Role of Executive Leadership*, „Neumann Management Review”, November 1999, za: B. Gliński, B. R. Kuc, H. Folyń, *Menedżeryzm, strategię zarządzania*, op. cit., s. 166-168.

i zwiększanie uprawnień kadry, akceptowanie różnic kulturowych, budowanie zespołów i partnerstwa, sprzyjanie zmianom, entuzjazm dla nowych technologii, wspieranie konstruktywnych wyzwań, zapewnienie zadowolenia klientów, osiąganie przewagi konkurencyjnej, okazywanie osobistej siły i kompetencji, dzielenie się przywództwem, działanie zgodnie z głoszonymi wartościami.

B. Gliński, B. R. Kuc i H. Fołyn uważają, że najistotniejszą cechą każdego szefa jest przywództwo, czyli niezwykła umiejętność jednoczenia rozproszonej siły roboczej, wokół jednej, dokładnie sprecyzowanej wizji, przy użyciu osobistej siły, władzy i charyzmy. Dodają oni do tych sformułowań również umiejętność globalnego myślenia, przewidywania i wykorzystywania sprzyjających możliwości oraz dzielenia się kierowniczymi zadaniami z odpowiedzialnym zespołem.³⁷³

W literaturze przedmiotu, podkreśla się znaczenie liderów, którzy posiadają umiejętność lub dar tworzenia lub reorientowania przedsiębiorstwa w kierunku sukcesu.³⁷⁴

K. Obłój, jako najbardziej popularne umiejętności lidera przytacza: umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu, kreatywność i innowacyjność, takt i talenty dyplomatyczne, sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętność stawiania zdań i organizowania pracy.³⁷⁵

Ch. Coates, uważa, że dobrzy liderzy powinni cechować się: zdolnością do formułowania wartościowego celu, zaangażowaniem i wytrwałością, wrażliwością, kompetencjami i wytrwałością, pragmatyzmem, energią i zapałem oraz zdolnością uchwycenia równowagi pomiędzy korzyściami, jakie zapewnia się klientom, akcjonariuszom i pracownikom.³⁷⁶

Ch. Prahalad podkreśla rolę menedżera przyszłości. Uważa, że musi on legitymować się umiejętnościami i cechami osobowymi, takimi jak:³⁷⁷

* umiejętność myślenia systemowego, pozwalającą na dostrzeganie związków między poszczególnymi elementami oraz na wybieganiu myślą w przyszłość i ogarnianiu całości problemu. Musi posiadać również zdolność syntezy informacji, zarówno o strategicznym, jak i o drugorzędym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego.

³⁷³ B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołyn, *Menedżeryzm, strategie zarządzania*, op. cit., s. 166.

³⁷⁴ Ibidem, s. 168.

³⁷⁵ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, op. cit., s. 118, *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*, op. cit., s. 243.

³⁷⁶ Ch. Coates, *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 262-263.

³⁷⁷ C. K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, w: *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1998, s. 191.

* umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu. Menedżer musi uwzględnić fakt, że w innych kulturach niekoniecznie podzielane są te same wartości, w których człowiek zostaje wychowany.

* gotowość do ustawicznej nauki, dotyczącej nowych technologii, praktyk gospodarczych, założeń kulturowych oraz nowych idei.

* pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań.

J. Penc podkreśla, że „wzorcowemu” menedżerowi, który chce sprostać wymaganiom zarządzania przyszłości przypisuje się różne pozytywne cechy, z których najważniejszymi są:³⁷⁸

* wysokie kwalifikacje zawodowa (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;

* umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia;

* poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej, stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbałość o właściwą atmosferę pracy;

* bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;

* dbałość o wspólne interesy i uznane wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;

* umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwanie szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;

* cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;

* zdolność do działania pod naciskami społecznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia psychiczne);

* uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami (uczciwość i wiarygodność poczynań), tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmość, wyrozumiałość i jasne wyrażanie swoich myśli;

* poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;

* posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako postawy kreatywnych i zyskownych działań oraz łączenie zagadnień bieżących z perspektywicznymi;

³⁷⁸ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, . Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 75-76.

* odczuwanie potrzeby uzupełnienia zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu.

Przedstawione cechy i umiejętności określane w modelu idealnego kierownika są bardzo różnorodne. Trudno określić, które z nich są najważniejsze, bowiem w różnych warunkach działania mogą mieć one niejednakową rangę. Istnieje jednak grupa cech i umiejętności, które mają bardziej uniwersalne znaczenie od innych. Jedną z nich jest umiejętność właściwego gospodarowania czasem pracy. Jest ona niezbędna każdemu menedżerowi, gdyż decyduje o wykorzystaniu tego cennego zasobu, który każdy człowiek posiada w ograniczonej ilości. Jeżeli kadra kierownicza będzie cenić swój własny czas, będzie dążyła również do racjonalnego jego wykorzystania przez podległych sobie pracowników. Przyczyni się to nie tylko do wzrostu efektywności działania firmy, ale również do większego zadowolenia pracowników, gdyż swoje zadania będą oni mogli wykonywać bez zbędnego stresu, zmęczenia i przecierania.

Umiejętności właściwego gospodarowania czasem można się nauczyć. Wymaga to jednak pewnych wyrzeczeń, zmiany swoich przyzwyczajzeń i upodobań. Pewne cechy osobowe menedżera takie jak np.: stanowczość, konsekwencja, odpowiedzialność, pracowitość, chęć wprowadzania innowacji, mogą ułatwić wdrażanie odpowiednich technik zarządzania czasem pracy. Inne cechy, takie jak: niedbalstwo, niestaranność, niesystematyczność, niezdyscyplinowanie, niepunktualność, niezdecydowanie, powolność, słaba komunikatywność, gadulstwo, brak porządku, brak wiedzy, brak doświadczenia, brak motywacji, brak stanowczości w relacjach z ludźmi, brak talentów organizacyjnych są przyczyną marnotrawstwa czasu.³⁷⁹ I choć niektóre z nich, są bardzo odporne na zmiany, to każdy kierownik, który chce być konkurencyjny na rynku może nauczyć się, je przezwyciężyć, by móc efektywnie wykorzystywać tak cenny kapitał, jakim jest czas.

³⁷⁹ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, op. cit., s. 172.

4. ORGANIZACJA CZASU PRACY DYREKTORÓW PRZEDSIĘBIORSTW POLSKICH I NIEMIECKICH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH.³⁸⁰

4.1. Analiza organizacji czasu pracy dyrektorów w polskich przedsiębiorstwach.

4.1.1. Znaczenie organizacji czasu pracy dyrektorów dla funkcjonowania firmy oraz jej ocena.

Organizacja czasu pracy kadry kierowniczej ma niewątpliwie wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Już w 1926 r. przeprowadzono badania, które potwierdziły związek przyczynowo-skutkowy, pomiędzy pracą dyrektorów a wynikami przedsiębiorstwa.³⁸¹

³⁸⁰ Badania własne dotyczące organizacji czasu pracy dyrektorów, zostały przeprowadzone wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce i w Niemczech. Ogółem uwzględniono w badaniach 111 przedsiębiorstw należących do grupy przemysłu ciężkiego (61 w Polsce i 50 w Niemczech). Badania własne prowadzone były w okresie od początku 2003 roku do kwietnia 2004 roku. Badane przedsiębiorstwa zostały zróżnicowane pod względem form organizacyjnych – prawnych i wielkości. W polskich przedsiębiorstwach badaniem objęto 41% spółek z o. o., 31% spółek akcyjnych, 12% przedsiębiorstw państwowych i 16 % firm zorganizowanych w formie spółek osobowych i prowadzących działalność gospodarczą.

Wśród objętych badaniem przedsiębiorstw polskich znajdowało się 44% przedsiębiorstw małych; 32% przedsiębiorstw średnich; 12% przedsiębiorstw dużych oraz 12% przedsiębiorstw bardzo dużych (założono, że firmy zatrudniające do 50 osób zostaną potraktowane jako małe; od 51-250 osób jako średnie, od 251-1000, jako duże i powyżej 1000 jako bardzo duże). Wśród badanych niemieckich przedsiębiorstw było 40% spółek z o.o. (GmbH), 22% spółek akcyjnych (AG), 4% przedsiębiorstw państwowych (Staatliches Unternehmen) oraz 34% osobowych (Personalgesellschaft) i firm prowadzących działalność gospodarczą (Gewerbebetriebe).

52% badanych przedsiębiorstw niemieckich, stanowiły przedsiębiorstwa małe; 32% firmy średnie; 12% firmy duże oraz 12% firmy bardzo duże.

Wśród badanych respondentów znajdowało się 105 dyrektorów firm działających na terenie Polski oraz 71 dyrektorów firm znajdujących się na terenie Niemiec. W polskich przedsiębiorstwach, wśród badanych respondentów znajdowało się 34% dyrektorów naczelnych i 66% zastępców dyrektora, w niemieckich zaś funkcję dyrektora naczelnego pełniło 42% badanych, natomiast funkcję zastępcy dyrektora 58%. Problematyka badań obejmowała zagadnienia związane z organizacją czasu pracy naczelną kadry kierowniczej. Do podstawowych problemów badawczych należały zagadnienia takie jak:

- a. struktura czasu pracy,
- b. stopień rozczłonkowania dnia pracy,
- c. zarządzanie czasem pracy
- d. usprawnianie organizacji czasu pracy.
- e. czynniki wpływające na organizację czasu pracy.

W celu zbadania omawianej problematyki posłużono się badaniami ankietowymi. W opracowanym kwestionariuszu ankiety, oprócz pytań standaryzowanych, respondenci mieli również możliwość przedstawienia swoich opinii, doświadczeń i problemów, dotyczących badanej problematyki.

³⁸¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 190.

Analizowano wówczas przyczyny strat poniesionych przez firmy amerykańskie o różnej specjalności. Z założonych trzech hipotetycznych przyczyn, do powstania strat w największym stopniu przyczyniła się zła organizacja pracy dyrektorów (tabela 4).

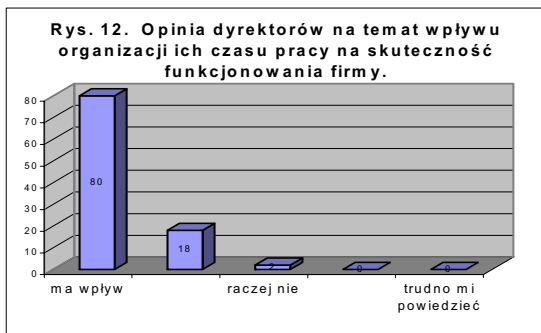
Tabela 4. Badanie przyczyn strat czasu pracy.

przemysł	Straty (w %) spowodowane przez:		
	dyrektorów	pracowników	Czynniki zewnętrzne
odzieżowy	75	16	9
budownictwo	65	21	14
poligrafia	63	28	9
obuwnictwo	73	11	16

Źródło: Komitet Federacji Stowarzyszeń Inżynierów Amerykańskich (1926, s. 10), za: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 190.

Ponadto dobrze zorganizowana praca własna dyrektora, pozwala mu na skupienie się na wykonywaniu właściwych działań, przynoszących wymierne korzyści ekonomiczne. Dyrektor ma czas na własny rozwój, dokształcanie się i doskonalenie, co umożliwia obserwację zmian zachodzących w gospodarce i uwzględnienie ich przy opracowywaniu koncepcji rozwoju własnej firmy. Nie dezorganizuje on pracy swoich podwładnych, dostarcza im dobrych wzorców do naśladowania. Dobra organizacja pracy, pozytywnie wpływa też na samopoczucie dyrektora, który z większym zaangażowaniem i energią może zarządzać przedsiębiorstwem.

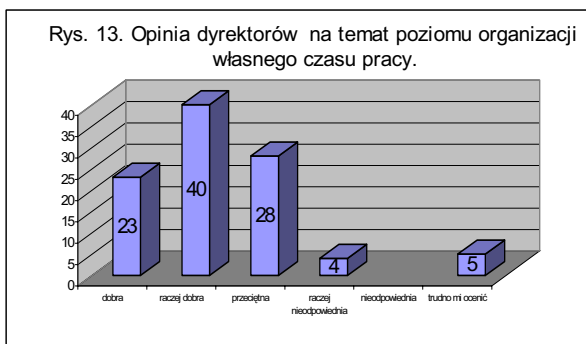
Jednym z warunków usprawniania organizacji pracy własnej dyrektorów, jest świadomość istnienia związku pomiędzy tą organizacją, a skutecznym funkcjonowaniem firmy. Przekonanie kadry kierowniczej o istnieniu takiego związku, powoduje inicjowanie przez nią różnorodnych działań, zmierzających do lepszego gospodarowania czasem pracy. Badani dyrektorzy, w kwestionariuszu ankiety wyrażali swoją opinię na temat wpływu organizacji ich czasu pracy, na skuteczność funkcjonowania firmy (rys. 12).



Źródło: Opracowanie własne.

Prawie wszyscy dyrektorzy są przekonani, że organizacja czasu pracy kadry kierowniczej ma wpływ na skuteczność funkcjonowania firmy. Przy czym aż 80% z nich zdecydowanie uważa, że taki wpływ istnieje; zaś 18% nie do końca jest o tym przekonanych, dlatego też osoby te odpowiadały, że taki wpływ „raczej istnieje”. Tylko 2% dyrektorów nie widzi związku pomiędzy badanymi wielkościami. Wśród badanych nie było dyrektorów, którzy zdecydowanie stwierdzaliby brak powiązania między organizacją czasu pracy dyrektorów a skutecznością funkcjonowania firmy. Nie było też dyrektorów, którym trudno było ocenić badane zagadnienie.

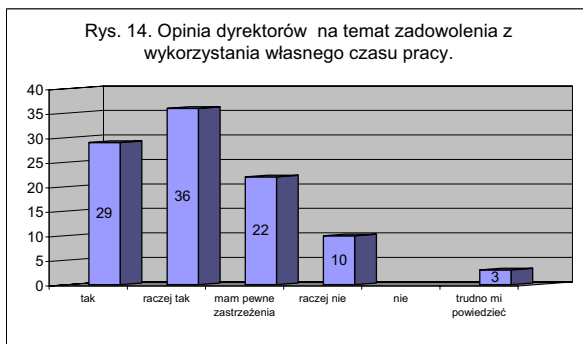
Jednym z czynników wpływających na podjęcie działań zmierzających do usprawnienia organizacji własnego czasu pracy, jest jego ocena dokonana przez dyrektorów. Jest prawdopodobne, że dyrektorzy którzy są przekonani o dobrym gospodarowaniu tym ważnym zasobem, nie będą mieli motywacji do poprawy jego efektywności. Tylko wówczas, gdy zauważą występujące nieprawidłowości i niedoskonałości, będą poszukiwać nowych rozwiązań przyczyniających się do lepszego gospodarowania czasem. Opinie dyrektorów na temat organizacji własnego czasu pracy przedstawiono na rys. 13.



Źródło: Opracowanie własne.

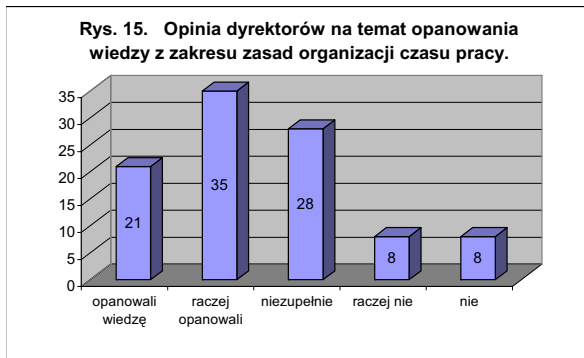
Wśród badanych respondentów aż 40% odpowiedziało, że organizacja ich czasu pracy jest raczej dobra, 23% było zdecydowanie przekonanych o dobrej organizacji własnego czasu pracy. Dość duża grupa dyrektorów (28%), oceniła organizację własnego czasu pracy jako przeciętną. Niewielki odsetek badanych respondentów (4%) wypowiedział się za raczej nieodpowiednią organizacją własnego czasu pracy. Wśród badanych dyrektorów 5% osób nie umiało dokonać oceny organizacji własnego czasu pracy. Nikt z badanych dyrektorów nie stwierdził też, że ma nieodpowiednią organizację własnego czasu pracy.

Miernikiem oceny organizacji czasu pracy dyrektorów, jest również stopień ich zadowolenia ze sposobu jego wykorzystania. Badani respondenci wypowiedzieli się więc, czy są zadowoleni ze sposobu wykorzystania własnego czasu pracy. Zdecydowana większość badanych respondentów jest zadowolona (65%) i raczej zadowolona, ze sposobu wykorzystania własnego czasu pracy. 22% badanych dyrektorów ma pewne zastrzeżenia, natomiast 10% twierdzi, że raczej źle wykorzystuje swój czas pracy. 3% dyrektorów nie ma zdania odnośnie omawianej kwestii. Wśród badanych, nie ma osób, które byłyby zupełnie niezadowolone ze sposobu wykorzystania własnego czasu pracy (rys. 14).



Źródło: Opracowanie własne.

Dyrektorzy wypowiedzieli się również na temat posiadania fachowej wiedzy, dotyczącej zasad organizacji czasu pracy (rys. 15).



Źródło: Opracowanie własne

21% badanych dyrektorów, zdecydowanie twierdzi, że ma opanowaną fachową wiedzę, dotyczącą zasad organizacji czasu pracy; zaś 35% osób uważa, że taką wiedzę raczej ma

opanowaną. Wśród osób, które mają niepełną wiedzę w tej dziedzinie, znajduje się 28% badanych. 8% dyrektorów uważa, że raczej nie ma, i 8%, że zupełnie nie ma opanowanej fachowej wiedzy, dotyczącej zasad organizacji czasu pracy.

Badani dyrektorzy pozytywnie wypowiedzieli się również na temat posiadania przez nich własnego systemu organizacji czasu pracy. Aż 70% respondentów twierdzi, że taki system posiada. Zdecydowana większość z tych osób, opiera go jednak na doświadczeniu, praktyce i intuicji. Niektórzy z nich podkreślają, że wypracowali go w ciągu lat pracy. Są również i tacy, którzy wypowiadali się, że nie mają podstaw teoretycznych z zakresu organizacji czasu pracy, więc starają się samodzielnie „w jakiś sposób” go organizować. Wśród osób posiadających własny system organizacji czasu pracy, pojawiały się również stwierdzenia, że najważniejsze jest wyznaczanie hierarchii zadań i ich realizacja w kolejności oraz wykonywanie najtrudniejszych spraw w pierwszym rzędzie.

30% badanych dyrektorów nie ma wypracowanego własnego systemu organizacji czasu pracy. Niektórzy z nich działają spontanicznie, „na wyczucie”, niektórzy zaś podawali, że brak im wiedzy teoretycznej na ten temat. Jeden z badanych stwierdził, że „pracuję nie zastanawiając się nad systemem organizacji mojego czasu pracy, to zabierałoby mi tak cenny czas, jestem typowym praktykiem. Robię co muszę i co do mnie należy”. Inny z respondentów oświadczył: „obserwując organizację czasu pracy na zachodzie, uważam, że jeszcze nie posiadam własnego systemu organizacji czasu pracy”.

Przedstawione wyżej wyniki badań wskazują, że dyrektorzy dość pozytywnie oceniają organizację własnego czasu pracy i w dużej mierze są z niej zadowoleni. Duża część z nich, ma również przeświadczenie o opanowaniu fachowej wiedzy, dotyczącej naukowych zasad organizacji czasu pracy. Nasuwa się przy tym mimo to pytanie, czy badana kadra kierownicza rzeczywiście zna i stosuje naukowe zasady organizacji czasu pracy w praktyce. Na to pytanie odpowiedzi dostarczają kolejne wyniki badań.

4.1.2. Struktura czasu pracy dyrektorów.

Strukturę czasu pracy dyrektora określa wskaźnik obrazujący procentowy udział czasu przeznaczanego na wykonywane przez niego czynności w nominalnym czasie pracy.

Z uwagi na różne funkcje spełniane przez dyrektorów oraz odmienne warunki ich działania, struktura czasu pracy różnych dyrektorów może być bardzo różnorodna. Dlatego miernik ten trudno uznać za obiektywny i wyciągać na jego podstawie jednoznaczne wnioski. Niemniej jednak na podstawie struktury czasu pracy dyrektorów można zobrazować ogólnie występujące

tendencje dotyczące badanego zagadnienia, które pozwolą na ujawnienie istniejących problemów. Struktura czasu pracy badanych dyrektorów przedstawia się następująco:

Tab. 5. Struktura czasu pracy badanych dyrektorów.

Wyszczególnienie czynności	% udział czasu wykonywania poszczególnych czynności
rozmowy bezpośrednie z pracownikami	15
kontakty bezpośrednie z klientami	13
narady i konferencje	10
załatwianie bieżącej korespondencji	6
rozmowy telefoniczne	11
przygotowanie i analiza informacji	11
opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji	12
kontrola realizacji decyzji	8
praca koncepcyjna związana ze strategią firmy	7
samokształcenie	4
odpoczynek	3

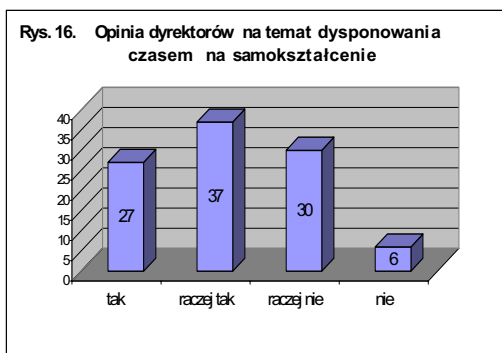
Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych informacji trudno jednoznacznie stwierdzić, czy struktura czasu pracy badanych dyrektorów jest prawidłowa, gdyż często jest ona uzależniona od charakteru i ukierunkowania wyznaczanych zadań, wynikających z realizowanych funkcji kierowniczych. Niemniej jednak, można zaobserwować pewne tendencje występujące w kształtowaniu się tej struktury, które pozwalają na ujawnienie występujących nieprawidłowości.

Badani dyrektorzy najwięcej czasu pracy (15%) przeznaczają na rozmowy bezpośrednie z pracownikami. Przy czym aż 34 % dyrektorów, na rozmowy z pracownikami przeznaczają ponad 20% czasu, natomiast 14 % przeznacza na tę czynność do 5 % czasu. Dość dużo czasu pracy (13%), przeznaczają dyrektorzy również na kontakty bezpośrednie z klientami. 12% czasu pracy dyrektorów zajmuje opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Na przygotowanie i analizę informacji dyrektorzy przeznaczają 11% czasu. Dość dużo czasu przeznaczają też na rozmowy telefoniczne (10%). Narady i konferencje średnio trwają również 10% czasu pracy. Niepokojącym zjawiskiem jest znaczne przekraczanie tego czasu w niektórych firmach. 17% badanych dyrektorów na narady i konferencje przeznaczają ponad 20% czasu pracy. Zdarzali się również tacy dyrektorzy, którzy na tę czynność przeznaczali 30, 40, a nawet 50 % czasu pracy. Niemniej jednak, w porównaniu

z wynikami badań, przeprowadzonymi w latach siedemdziesiątych przez W. Kieżuna, czas przeznaczany na narady i konferencje uległ znacznemu obniżeniu.³⁸²

Na kontrolę dyrektorzy przeznaczają średnio 8% czasu pracy. Dość dużo czasu przeznaczają dyrektorzy na załatwianie bieżącej korespondencji, bo aż 6% czasu, bardzo mało zaś (7%), na pracę koncepcyjną. W podawanych w literaturze przedmiotu wzorcach czas na pracę koncepcyjną powinien kształtować się w granicach 50-60%.³⁸³ Mało czasu przeznaczają też dyrektorzy na samokształcenie, bo tylko 4%. Przy czym 16% dyrektorów podkreśla, że ze względu na dużą ilość innych zadań w ogóle nie podnoszą oni swych kwalifikacji w czasie pracy. Na pytanie czy odczuwają brak czasu na samokształcenie, 27% dyrektorów odpowiedziało „tak”; 37%, „raczej tak”, 30% „raczej nie” i 6% „nie” (rys. 16).



Źródło: opracowanie

własne

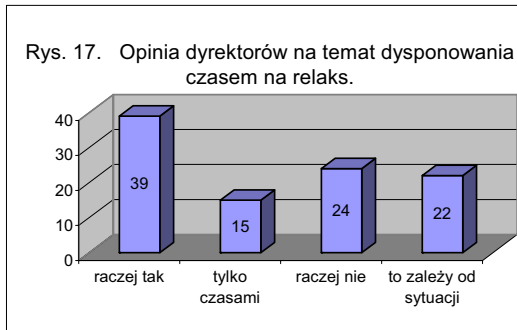
Zazwyczaj dyrektorzy zaznaczają, że praca pochłania cały ich czas. Często dokształcać mogą się dopiero w domu. Robią to kosztem rodziny i odpoczynku. Niektórzy już nie mają w domu ochoty, czy siły na naukę. Jeden z dyrektorów zaznaczył, że „po 10- godzinnej pracy, po 2 godzinach straconych na dojazd, nie mam ochoty na samokształcenie”. Niektórzy zaznaczali, że nie mają ochoty na naukę w pracy, gdyż brak tam warunków oraz, że w pracy nie mogą się skupić.

Na odpoczynek dyrektorzy przeznaczają 3% czasu pracy, przy czym bywają również dyrektorzy, którzy w czasie godzin pracy często w ogóle nie mają kiedy odpocząć. Na pytanie, czy w ciągu dnia znajdują czas na relaks, tylko 39% badanych uznało, że raczej tak, natomiast

³⁸² W. Kieżun podaje iż na konferencje, narady i posiedzenia kierownicy poświęcają średnio 38% efektywnego czasu pracy; W. Kieżun, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, op. cit., s. 36.

³⁸³ Zob. J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 230.

15% odpowiedziało, że raczej nie, 24% tylko czasami, zaś 22% respondentów stwierdziło, że to zależy od sytuacji (rys. 17). Niewielki odsetek badanych respondentów relaksuje się jednak czynnie. Dla większości, relaks to śniadanie, kawa, przegląd prasy, „spotkania biznesowe”, czy Internet.



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanych znajdowali się również tacy dyrektorzy, którzy twierdzili, że cały dzień mają wypełniony pracą, często późno ją kończą, więc na relaks pozostawały im tylko weekendy. Respondenci, którzy w ciągu dnia nie znajdowali czasu na relaks wypowiadali się, iż nie potrafią w pracy relaksować się, nie lubią odrywać się od pracy, czy też są aż tak zapracowani, iż nie mają możliwości relaksu.

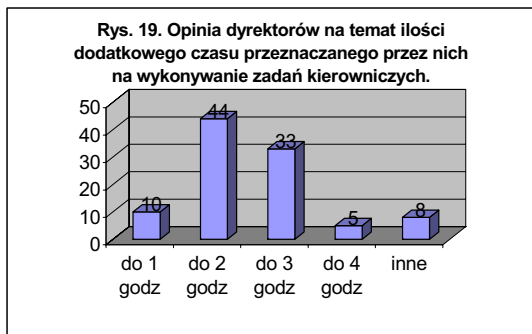
W literaturze przedmiotu często podkreśla się znaczne przekraczanie nominalnego czasu pracy przez dyrektorów. Badani dyrektorzy również wypowiadali się na ten temat. Wyniki badań własnych przedstawia rys. 18.



Źródło: Opracowanie własne.

25% badanych zdecydowanie twierdziło, że ma wystarczającą ilość czasu na realizację wytyczonych zadań; 40%, że raczej ich czas nominalny jest wystarczający. 24% respondentów uważa zaś, że mają raczej za mało czasu by zrealizować zaplanowane zadania, a 11% zdecydowanie twierdzi, że ich czas nominalny jest niewystarczający.

Dyrektorzy, dla których nominalny czas pracy nie wystarczał na realizację zaplanowanych zadań, wypowiedzieli się na pytanie, ile czasu dodatkowo, w ciągu dnia przeznaczają na pracę (rys.19).



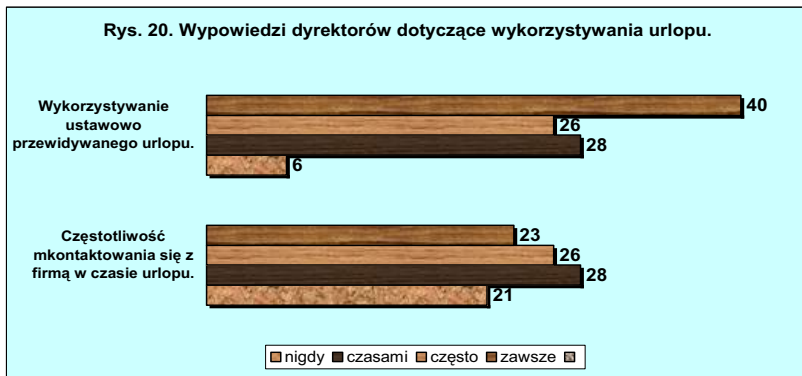
Źródło: Opracowanie własne.

Spośród grupy dyrektorów (37% ogółu badanych), dla których nominalny czas jest za krótki na realizację zaplanowanych zadań kierowniczych, 10% pracuje dziennie do 1 godz. dłużej; 44% do 2 godz.; 33% do 3 godz.; 5% do 4 godz., zaś 8% dyrektorów pracuje dłużej niż 4 godz. dziennie.³⁸⁴ Średnia długość czasu pracy badanych dyrektorów, w ciągu dnia wynosi 9 godzin. By wykonać wszystkie swoje czynności kierownicze 13% dyrektorów, dla których czas nominalny nie jest wystarczający, potrzebowałoby do 10% więcej czasu; 52% dyrektorów wykonałoby te czynności mając dodatkowo od 10 do 25% czasu więcej; zaś 32% potrzebowałoby 25 - 50% dodatkowego czasu. Wśród badanych dyrektorów byli również i tacy, którzy do zrealizowania wszystkich czynności kierowniczych potrzebowaliby dodatkowo ponad 50% czasu.

Innym sposobem na zrealizowanie większości zaplanowanych czynności kierowniczych, jest wykonywanie pracy w domu, dlatego aż 32% ogółu badanych dyrektorów zabiera pracę do domu, przy czym 13% respondentów robi to często, natomiast 19% czasami. Niektórzy z badanych dyrektorów wykorzystują na pracę również część ustawowo przewidywanego

³⁸⁴ Wskaźniki te obejmują tę grupę dyrektorów, którzy na omawiane zagadnienie odpowiedzieli „nie” i „raczej nie”.

urlopu. 6% respondentów odpowiedziało, że nigdy nie korzysta z takiego urlopu, 28% korzysta z niego tylko czasami, a 26% często. Tylko 40% osób zawsze korzysta z urlopu, który im przysługuje (rys. 20).



Źródło: Opracowanie własne.

Dość duża grupa dyrektorów, przebywając na urlopie utrzymuje kontakt z firmą. 23% badanych, stwierdziło, że taki kontakt utrzymuje zawsze; 26% często, a 28% czasami. Tylko 21% dyrektorów, w czasie urlopu nie kontaktuje się z firmą (rys. 20).

Wśród osób, które zawsze, w czasie urlopu utrzymują kontakt z firmą pojawiały się stwierdzenia: „w podejmowaniu decyzji jestem niezastąpiony”, „chcę wiedzieć co dzieje się w zakładzie podczas mojej nieobecności”, „jestem dyrektorem naczelnym i to ja podejmuję najważniejsze decyzje”, „cały czas jestem odpowiedzialny za sprawę firmy, dlatego kontroluję jej działanie przez Internet”, „wymaga tego moja funkcja”. Bardzo często badani dyrektorzy kontaktują się z firmą telefonicznie, przy czym duża grupa respondentów twierdzi, że taki kontakt utrzymuje tylko w sprawach ważnych i pilnych oraz gdy wymaga tego zaistniała sytuacja. Tylko nieliczni dyrektorzy podawali, że przed ich urlopem wszystko jest zaplanowane, czynności i potrzebne informacje przekazane są zastępcom.

Badani dyrektorzy zdecydowaną większość czasu przeznaczają na wykonywanie zadań związanych z zarządzaniem operacyjnym (średnio 60%); przy czym 42% dyrektorów przeznacza na te czynności ponad 70% czasu. Zdarzają się również dyrektorzy, którzy 100% czasu przeznaczają na wykonywanie tych zadań.

Na realizację zadań związanych z zarządzaniem strategicznym badani dyrektorzy przeznaczają średnio 34% czasu; tylko 26% badanych respondentów przeznacza na tę czynność ponad 50% czasu.

Wśród najczęściej podawanych przez dyrektorów priorytetowych prac, również znajduje się realizacja zadań operacyjnych, takich jak np.: „zabezpieczenie frontu robót”, „utrzymanie w ruchu maszyn i urządzeń”, „zapewnienie ciągłości produkcji i sprzedaży”, „realizacja bieżących zadań”. Inną priorytetową czynnością podawaną przez badanych dyrektorów jest prowadzenie bezpośrednich rozmów z pracownikami. Dotyczą one sposobu rozdysponowania zadań dla podwładnych, motywowania ich, wspólnego poszukiwania możliwości usprawniania ich pracy. Dużą uwagę przywiązują również dyrektorzy do kontroli zarówno podwładnych jak również do kontroli zaplanowanych działań. Wśród priorytetowych prac znajdują się również rozmowy z klientami oraz nawiązywanie kontaktów handlowych. Zadanie to często jest ważne nie tylko dla dyrektorów do spraw marketingu i sprzedaży, ale również, (w niektórych firmach) i dla dyrektorów naczelnych.

Ważną czynnością, często wymienianą przez dyrektorów jest opracowywanie różnych planów i organizowanie pracy. W swych wypowiedziach dyrektorzy często podkreślali znaczenie właściwego ustalenia planów sprzedaży, kosztów, dostaw. Część badanych wśród zadań priorytetowych podkreślała opracowywanie koncepcji strategicznych oraz planowanie rozwoju firmy. Dość ważnym zadaniem dla niektórych dyrektorów jest zapewnienie jakości produkcji oraz doskonalenie wyrobów firmy. Szczególną uwagę zwracają oni na potrzebę wprowadzania innowacyjnych projektów, poszukiwanie nowych wzorców i technologii, usprawnianie i modernizację parku maszynowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że dyrektorzy średnio 17% czasu pracy, przeznaczają na opracowanie różnych rozwiązań innowacyjnych. W grupie zadań priorytetowych występuje także realizacja zadań wyznaczonych przez zwierzchników, czy członków zarządu oraz odbywanie narad i konferencji. Niektórzy dyrektorzy jako ważną czynność uznali również sporządzanie różnych sprawozdań i raportów. Dla innych dyrektorów ważna jest analiza informacji i jej opracowywanie. Wśród prac priorytetowych, pojawiały się również takie prace jak: zapewnienie bezpieczeństwa w zakładzie, samokształcenie i doskonalenie swych umiejętności, przeglądanie bieżącej korespondencji, logistyka, windykacja należnych płatności.

Badani dyrektorzy dużą część czasu przeznaczają na wyjazdy służbowe. W ciągu dnia średnio zajmują im one 1,27 godz.; w ciągu tygodnia 7,3 godz.; a w ciągu miesiąca 3,47 dnia. Przy czym zdarzają się sytuacje, że niektórzy z dyrektorów na wyjazdy służbowe przeznaczają ponad 50% czasu pracy.

Struktura czasu pracy badanej kadry kierowniczej jest bardzo zróżnicowana. Wykazuje ona również wiele występujących nieprawidłowości. Niepokojącym zjawiskiem jest przeznaczanie przez dyrektorów bardzo małej ilości czasu na prace koncepcyjne oraz na samokształcenie

i doskonalenie swych umiejętności. Wiąże się to z preferowaniem zarządzania operacyjnego, kosztem zarządzania strategicznego. Podobne tendencje występowały również, w badaniach przeprowadzonych przez W. Kieżuna.³⁸⁵

W obecnych, bardzo zmiennych warunkach działania przedsiębiorstw dyrektor musi wnikliwie obserwować zachodzące w otoczeniu zmiany, by mógł uwzględnić je przy ustalaniu zasad funkcjonowania własnej firmy i określić pożądany kierunek jej rozwoju. Nie wystarczy już, by firma „dużo i dobrze produkowała”, należy wciąż udoskonalać jej produkty, poszukiwać nowych rynków zbytu, wprowadzać nowoczesne technologie, by mieć szansę w walce konkurencyjnej. Aby sprostać tym zadaniom dyrektor powinien zdecydowanie więcej czasu przeznaczać na zarządzanie strategiczne i doskonalenie swych umiejętności. Powinien również więcej czasu przeznaczać na odpoczynek, a jak wskazują badania, dyrektorzy dość często pracują dłużej, niż wynosi nominalny czas ich pracy, nie zawsze w pełni wykorzystują swój urlop lub w czasie urlopu często kontaktują się z firmą. Jest to powodem przemęczenia i często prowadzi do zmniejszenia efektywności pracy.

Dość dużo czasu badani dyrektorzy przeznaczają na rozmowy z pracownikami. Jeżeli do tego dodamy czas na ich kontrolę, to okazuje się, że na kontakty z pracownikami dyrektorzy przeznaczają około 23% czasu pracy. Jest to związane z preferowaniem zarządzania bieżącego oraz z dużym uzależnieniem pracowników od kadry zarządzającej. Należy zastanowić się czy wszystkie kontakty z pracownikami są uzasadnione, czy też nie należałoby zwiększyć samodzielności i odpowiedzialności podwładnych. Dużą część czasu przeznaczają dyrektorzy również na kontakty bezpośrednie z klientami. W tym przypadku również należy się zastanowić czy z klientami nie mogliby się częściej kontaktować inni pracownicy.

Rezerw czasu, badani dyrektorzy mogą szukać również w skróceniu czasu trwania rozmów telefonicznych, na które przeznaczają aż 11% czasu pracy.

W niektórych przedsiębiorstwach dość dużo czasu trwają różne narady i konferencje. Jednak średni czas ich trwania nie przekracza ogólnie przyjętych wzorców. Spowodowane jest to tym, że w wielu firmach jest on ograniczony do niezbędnego minimum.

Zbyt dużo czasu zajmuje dyrektorom przeglądanie bieżącej korespondencji. Wykonywanie tej czynności powinno zostać powierzone sekretarce. W strukturze czasu pracy badanych dyrektorów, duży udział stanowi czas przeznaczony na przygotowanie i analizowanie informacji oraz na opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów. By ułatwić pracę dyrektorom, wyspecjalizowani pracownicy powinni przekazywać im już częściowo

³⁸⁵ Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 191.

opracowane informacje, przedstawione w syntetyczny sposób. Pozwoliłyby to na znaczne oszczędności czasu.

Dość dużo czasu dyrektorzy przeznaczają na wyjazdy służbowe, dlatego należałoby się zastanowić, czy we wszystkich przypadkach są one uzasadnione oraz czy część tych wyjazdów nie można delegować na innych pracowników.

Przedstawiona struktura czasu pracy kadry kierowniczej wskazuje, że kadra ta nie dostrzega roli i znaczenia zarządzania strategicznego. Tylko niewielka część dyrektorów wśród wykonywanych prac na pierwszym miejscu wymienia ustalanie strategii firmy i dążenie do jej rozwoju. Zdecydowana większość dyrektorów preferuje prace związane z zarządzaniem operacyjnym, co obecnie nie wystarcza, by zapewnić skuteczne funkcjonowanie firmy na konkurencyjnym rynku.

4.1.3. Zarządzanie własnym czasem pracy przez dyrektorów.

Zarządzanie własnym czasem pracy jest jedną z ważniejszych umiejętności, jakie powinien posiadać każdy dyrektor. Jednak jak potwierdzają przeprowadzone badania własne, dyrektorzy często nie zarządzają nim właściwie. K. Oblój twierdzi nawet, że menedżerowie najczęściej w ogóle nie zarządzają swoim czasem.³⁸⁶ Przyglądając się ich pracy, nieraz można odnieść wrażenie, że działają trochę jak lalki w teatrze kukielkowym – pociągane za wiele sznurków, „tańczą” jak im inni zagrają. Ci inni – to osoby z zewnątrz i wewnątrz firmy, z szeroko rozumianego otoczenia: klienci, kooperanci, wspólnicy, współpracownicy, podwładni.³⁸⁷ Szwedzki profesor S. Carlson wykazuje, że nawet najwydajniejszemu kierownikowi większość czasu zabiera spełnianie cudzych żądań dla celów nie mających nic wspólnego z jego efektywnością. Twierdzi on, że kierowników można zdefiniować jako ludzi pozbawionych własnego czasu, ponieważ wypełniają go zawsze z góry sprawy ważne dla kogoś innego.³⁸⁸ Podobne poglądy prezentuje również O. Celinier, który pisze, że łatwo dałoby się sporządzić karykaturę szefa średniego przedsiębiorstwa, którego biuro jest skrzyżowaniem wejść i wyjść, dzwoneków telefonicznych, wzajemnie się krzyżujących, żądań oraz gonitwy bez wytchnienia.³⁸⁹

³⁸⁶ K. Oblój, *Kluczowe słowo „nie”*, „Rzeczpospolita”, 07.10.1998; za: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 227.

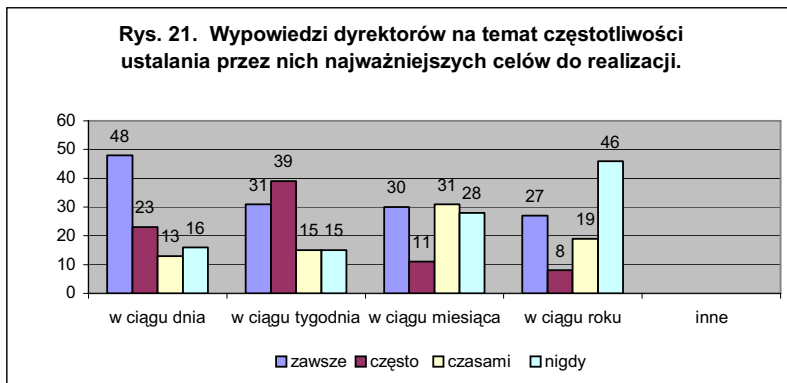
³⁸⁷ *Ibidem*, s. 227.

³⁸⁸ S. Carlson, „*Executive Behavior*”, Stockholm, Stromberg, 1951; za: P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 23.

³⁸⁹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 196.

Przeprowadzając badania dotyczące organizacji czasu pracy dyrektorów zwrócono zatem również uwagę na problematykę związaną z jego zarządzaniem. Badani dyrektorzy wypowiedzieli się na temat zagadnień dotyczących ustalania celów, planowania czasu pracy, realizacji planów oraz ich kontroli.

Dla właściwego zarządzania czasem, niezwykle istotne jest prawidłowe ustalenie celów działania. Badani dyrektorzy, w kwestionariuszu ankiety odpowiadali się na pytanie, czy ustalają najważniejsze cele do realizacji, w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca i roku (rys.21).



Źródło: Opracowanie własne.

Spośród badanych respondentów 84% ustala najważniejsze cele do realizacji w ciągu dnia; przy czym 48% osób cele te ustala zawsze, 23% często, a 13% czasami.

W ciągu tygodnia cele ustala 85% badanych (31% zawsze, 39% często, 15% czasami); w ciągu miesiąca 72% (30% zawsze, 11% często, 31% czasami); a w ciągu roku 54% (27% zawsze, 8% często, 19% czasami).

Przedstawione wyniki badań wskazują, że już na etapie ustalania celów istnieją pewne niedociągnięcia, gdyż nie wszyscy dyrektorzy takie cele ustalają. Uniemożliwia im to ukierunkowanie się na wykonywaniu właściwych działań i koncentrację wysiłków na ich realizacji. Jednak w sytuacji zmienności warunków działania pozostawienie pewnej rezerwy na zdarzenia nie zaplanowane wydaje się pożądane. Problem pojawia się wówczas, gdy i ten margines elastyczności zostaje zagospodarowany na czynności administracyjne.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że część dyrektorów nie ustala planów wykorzystania czasu pracy (rys.22).



Źródło: Opracowanie własne.

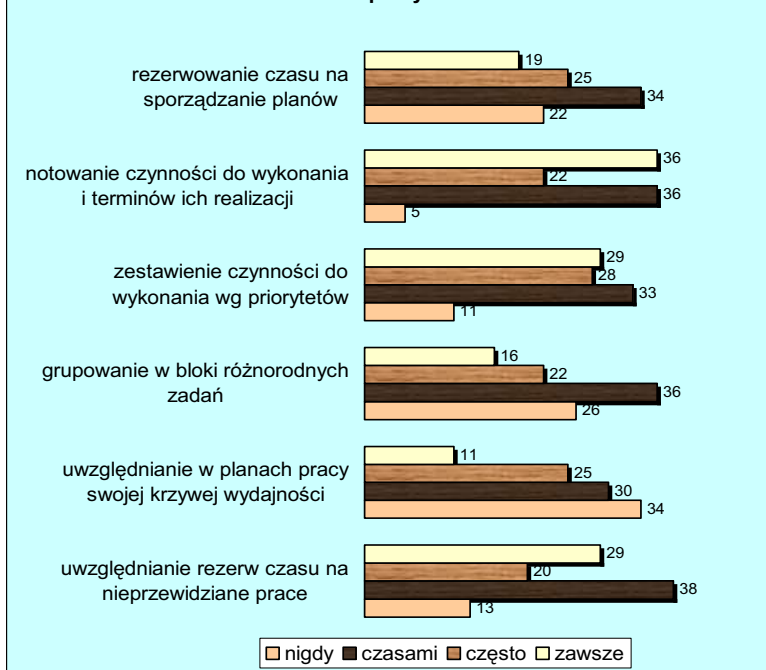
Zazwyczaj dyrektorzy ustalają plany tygodniowe (47% badanych) i miesięczne (35%). Tylko 19% dyrektorów sporządza plany dzienne, a 9% plany kilkudniowe. Plany dwutygodniowe sporządza 5% respondentów; 2-3 miesięczne 6%; kwartalne 3%; pół roczne również 3% i roczne 7%. Tylko nieliczni dyrektorzy sporządzają plany zarówno dzienne, tygodniowe, kwartalne i roczne. Na podstawie przedstawionych danych, można stwierdzić, że duża grupa dyrektorów zazwyczaj nie sporządza planów wykorzystania czasu pracy, co oznacza, że wykonywane zadania uzależnia od wpływu innych czynników, co upodabnia ich rolę do działania, jak twierdził już cytowany K. Oblój, do lalek w teatrze kukielkowym.

Badani dyrektorzy wypowiedzieli się również na temat sposobu planowania wykorzystania czasu pracy. Na pytanie, czy przed każdym dniem rezerwują część czasu na sporządzenie planu, 19% respondentów odpowiedziało, że robi to zawsze, 25% często, 34% czasami, a 22% nigdy (rys. 23). 36% badanych dyrektorów zawsze zapisuje zaplanowane czynności do wykonania i terminy ich realizacji; 22% wykonuje tę czynność często; 36% czasami; a 5% nigdy (rys. 23).

Respondenci wypowiedzieli się również na pytanie, czy codziennie sporządzają zestawienie czynności do wykonania wg priorytetów. 29% z nich odpowiedziało, że czynność tę wykonują zawsze, 28% często, 33% czasami, a 11% nigdy (rys. 23).

16% badanych respondentów planując czas pracy, zawsze grupuje różnorodne zadania w bloki; 22% robi to często; 36% czasami; a 26% nigdy (rys. 23).

Rys. 23. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z planowaniem czasu pracy.



Źródło: Opracowanie własne.

Na pytanie czy planując pracę dyrektorzy uwzględniają swoją krzywą wydajności, 11% z ich odpowiedziało, że robi to zawsze; 25% często; 30% czasami; natomiast aż 34% respondentów w ogóle jej nie uwzględnia (rys. 23).

Przy opracowywaniu planów wykorzystania czasu pracy 29% dyrektorów zawsze uwzględnia rezerwę czasu na nieprzewidziane prace; 20% taką rezerwę uwzględnia często; 38% czasami i 13% nigdy (rys. 23).

Zdecydowana większość badanych dyrektorów (89%) nie korzysta z naukowych technik planowania czasu pracy, w praktyce uwzględnia je tylko 11% badanych osób.

Przedstawione wyżej wyniki badań wskazują na istnienie nieprawidłowości występujących na etapie planowania czasu pracy. Niepokojącym zjawiskiem jest jednak przede wszystkim często w ogóle brak takich planów. Szczególnie dotyczy to planów długookresowych, a przecież to właśnie z nich powinny wynikać plany średnio- i krótkookresowe. Sytuacja ta

powoduje, iż zakładane strategiczne cele nie zawsze są optymalnie podzielone na konkretne, operatywne cele, które powinny być zawarte w planach krótkookresowych. Ponadto tylko niewielka grupa badanych dyrektorów sporządza plany dzienne i kilkudniowe. Zatem większość osób rozpoczynając dzień pracy, nie wie dokładnie jakie czynności będą wykonywały i w jakim czasie. Ponad 50% badanych, nie rezerwuje przed każdym dniem ani chwili czasu na sporządzenie planu na najbliższy okres.

Nieprawidłowości występują również przy opracowywaniu planów. Dość duża grupa dyrektorów nie zestawia czynności do wykonania wg priorytetów, co przy dużej ilości różnorodnych czynności kierowniczych może powodować brak czasu na realizację najważniejszych zadań. Dyrektorzy przy opracowywaniu planów nie zawsze też uwzględniają swoją krzywą wydajności, skutkiem czego najważniejsze prace mogą być wykonywane w okresie obniżonej sprawności organizmu. Ponadto zdecydowana większość dyrektorów nie grupuje różnorodnych zadań w bloki. Skutkiem tego jest rozproszony dzień pracy dyrektorów i brak dłuższych odcinków niezakłóconego czasu na rozwiązywanie bardzo ważnych problemów i pracę koncepcyjną. Zaplanowane przez dyrektorów zadania do wykonania oraz terminy ich realizacji bardzo często nie są zapisywane, a jak podkreśla L. J. Seiwert cele utrwalone na papierze są łatwiejsze do zapamiętania, mobilizują do rozważań, kontroli i weryfikacji.³⁹⁰ Badani dyrektorzy zazwyczaj też nie korzystają z istniejących metod i technik ułatwiających planowanie czasu pracy.

Nieprawidłowości występujące przy planowaniu własnego czasu pracy wpływają na jego niewłaściwe wykorzystanie. Brak jasno określonych celów oraz sposobów ich realizacji powoduje, iż dyrektorzy często nie koncentrują się na wykonywaniu czynności ukierunkowujących organizację na rozwój.

Nawet najlepiej opracowane plany nie przyniosą pożądanych efektów, jeśli nie będą konsekwentnie i systematycznie wdrażane do praktyki. Zadania i problemy, które codziennie stoją przed kadrą kierowniczą, mogą powodować, iż dyrektorzy nie zawsze będą przestrzegać wcześniej ustalonych planów i łatwo mogą popaść w „wir żywiołowej pracy”.

Spśród badanych respondentów tylko 17% odpowiedziało, że konsekwentnie wdraża swe plany do praktyki; 46%, że raczej konsekwentnie. Natomiast aż 18% dyrektorów ustalone plany wdraża tylko czasami; 14% raczej tych planów nie wdraża w życie; a 5% zdecydowanie nie przestrzega zaplanowanych do wykonania zadań (rys. 24).

³⁹⁰ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 54.

Podobnie wyglądają wyniki badań dotyczące systematyczności realizowania planów. Na pytanie czy dyrektorzy systematycznie wdrażają je do praktyki 19% odpowiedziało „tak”; 35% „raczej tak”; 24% „tylko czasami”; 14% „raczej nie” i 8% zdecydowanie „nie” (rys. 24).



Źródło: Opracowanie własne.

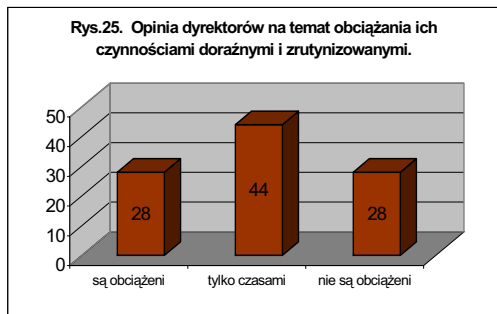
Jest to niepokojąca sytuacja, gdyż zarządzanie czasem pracy może być skuteczne tylko wówczas, gdy plany jego wykorzystania będą nie tylko sporządzane ale również konsekwentnie realizowane

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez H. Mintzberga, dzień pracy dyrektora podzielony jest na dużą liczbę różnorodnych czynności, co uniemożliwia dłuższą koncentrację na poszczególnych zagadnieniach. Liczba czynności cząstkowych w ciągu dnia waha się od 43 do 583.³⁹¹ Obliczenia przeprowadzone przez S. Carlsona wykazały, że średnio 40% czasu zajmują dyrektorom czynności jednorodne, trwające krócej niż 10 minut.³⁹² W przypadku badanej kadry kierowniczej, czynności trwające krócej niż 10 minut stanowią 19% ich czasu pracy. Jednak zdarzają się dyrektorzy, którym te czynności zajmują nawet 60, czy 70% czasu. W ciągu dnia badani dyrektorzy wykonują średnio 25 czynności, przy czym ich liczba waha się od 5 do 100. Jest to sytuacja korzystniejsza niż wykazują podane wcześniej badania, niemniej jednak liczba różnorodnych czynności, które dyrektorzy wykonują w ciągu dnia jest jeszcze zbyt duża. Ponadto aż 28% badanych dyrektorów twierdzi, że są nadmiernie obciążeni czynnościami doraźnymi, zrutynizowanymi; 44%

³⁹¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 196.

³⁹² Ibidem, s. 196.

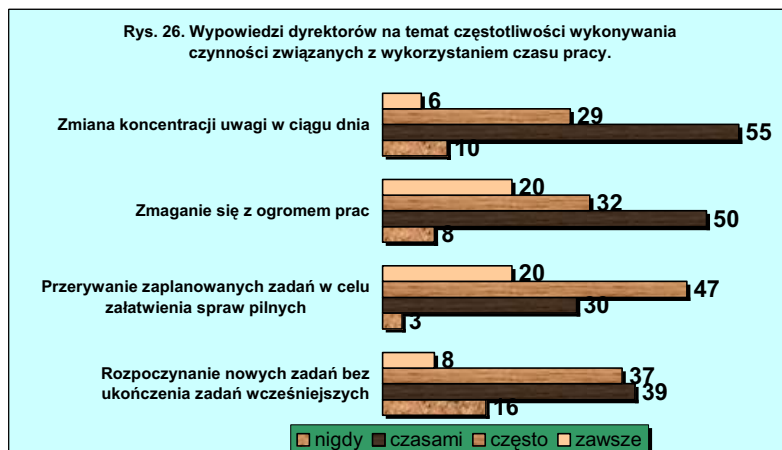
czynności takie wykonuje tylko czasami; natomiast 28% respondentów uważa, że nie musi wykonywać tego rodzaju czynności (rys. 25).



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród tych czynności wymieniają dyrektorzy: korespondencję, e–maile, konieczność pisania i odczytywania poczty, sporządzanie raportów i konspektów, narady, spotkania, odprawy, wprowadzanie dużej ilości danych do komputera i dokonywanie na nich różnych operacji, pomoc niekompetentnym pracownikom, rozliczanie pracowników z zadań.

Ponadto 6% badanych dyrektorów twierdzi, że bardzo często zmienia przedmiot koncentracji uwagi w ciągu dnia; 29%, robi to często; a 55% czasami. Tylko 10% badanych przy wykonywaniu zaplanowanych zadań nie zmienia przedmiotu zainteresowań (rys. 26).



Źródło: Opracowanie własne.

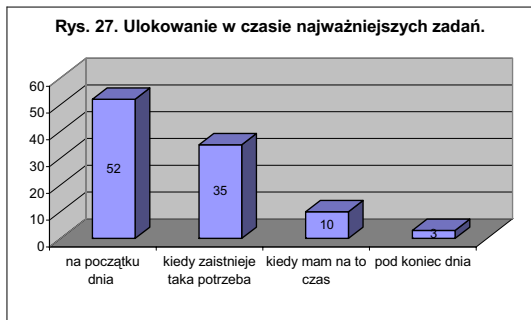
Jako przyczyny zmiany przedmiotu koncentracji uwagi wymieniają dyrektorzy: „konieczność załatwienia ważnych i pilnych spraw, często w sytuacjach nadzwyczajnych”, „nieoczekiwane wizyty z zewnątrz”, „wizyty pracowników nie umiejących poradzić sobie z różnymi problemami”, „ingerencja przełożonych i dodatkowe ich zlecenia”, „rozmowy telefoniczne”, „zmiana ważności spraw”, „działania doraźne”, „zbyt dużo informacji ogólnych wymagających uzupełnienia”. Niektórzy uważają, że „wynika to z ich pracy”, „ze zmęczenia”, czy też „z braku organizacji dnia pracy i czasu”.

Dość duża grupa dyrektorów (20% zawsze; 32% często) zmagają się ze stertą prac czekających na nich; 50% respondentów twierdzi zaś, że z ogromem spraw zmagają się tylko czasami; natomiast 8% nigdy (rys. 26).

20% badanych respondentów zawsze, a 47% często przerywa wykonywanie zaplanowanych zadań, w celu załatwienia spraw nie cierpiących zwłoki; 30% prace swe przerywa czasami; natomiast tylko 3% nigdy (rys. 26).

Ponadto 8% badanych dyrektorów zawsze rozpoczyna nowe zadania nie ukończywszy starych; 37% robi to często; 39% czasami; a tylko 16% dyrektorów zawsze kończy rozpoczęte wcześniej zadania przed podjęciem nowych (rys. 26).

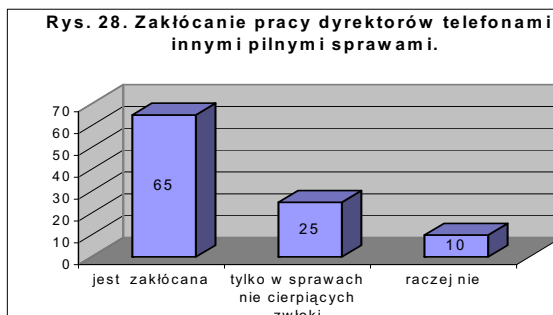
Najważniejsze zadania przez większą grupę dyrektorów są wykonywane na początku dnia (52% badanych); 35% osób zadania te wykonuje wówczas, kiedy zaistnieje taka potrzeba; 10% kiedy ma na to czas; zaś 3% pod koniec dnia (rys. 27).



Źródło: Opracowanie własne.

Dość duża grupa dyrektorów stwierdziła, że nie może spokojnie skoncentrować się na pracy koncepcyjnej, gdyż w przypadku 65% z nich jest ona raczej często zakłócana telefonami lub innymi pilnymi sprawami. 25% respondentów przerywa pracę koncepcyjną tylko w sprawach

nie cierpiących zwłoki, natomiast tylko 10% osób może bez zakłóceń, spokojnie poświęcić się tej pracy (rys. 28).



Źródło: Opracowanie własne.

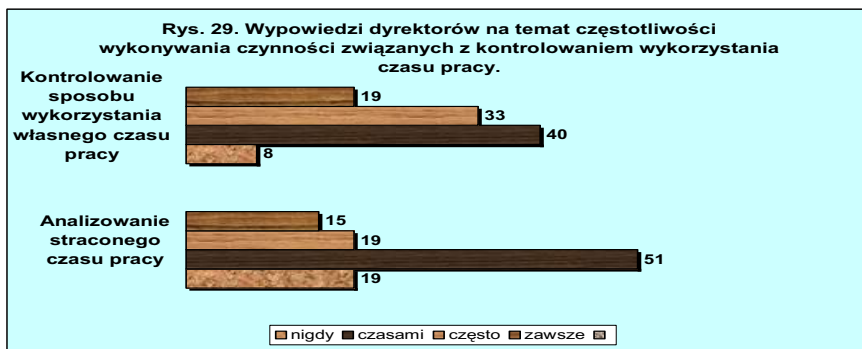
Przedstawione wyżej wyniki badań wskazują, że wykorzystanie czasu pracy przez badaną kadre kierowniczą nie zawsze jest prawidłowe. Może to być, w niektórych przypadkach wynikiem braku planowania, w innych nieodpowiedniego opracowywania planów, bądź też braku konsekwencji podczas realizacji planów. Niepokojącym zjawiskiem jest często brak dłuższych, niczym nie zakłóconych odcinków czasu pracy na wykonywanie kluczowych dla firmy prac. Jak zaznacza P. F. Drucker, skuteczny menedżer wie, że czas jaki pozostaje mu do dyspozycji musi komasować. Wie, że potrzebuje go w dużych porcjach, a małe ogryzki nie są czasem w ogóle.³⁹³ Tymczasem praca badanych menedżerów często jest zakłócana telefonami, czy innymi pilnymi sprawami, przerywają oni zaplanowane wcześniej zadania, w celu załatwienia spraw nie cierpiących zwłoki, czy też rozpoczynają nowe zadania nie ukończywszy starych. Często są też obciążeni czynnościami doraźnymi, zrutynizowanymi, a wielu z nich zmagają się ze stertą czekających na nich prac, nie wiedząc, które z nich należy w danej chwili wykonywać. Ponadto, nie zawsze wykonują najważniejsze prace, w okresie największej wydolności organizmu.

Przyjęty przez dużą część badanych dyrektorów, sposób organizacji ich czasu pracy nie zawsze sprzyja wzrostowi efektywności i skuteczności ich pracy, gdyż ciągle zmieniając przedmiot koncentracji uwagi, oraz mając do wykonania dużą liczbę różnorodnych czynności

³⁹³ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 62.

będą przemęczeni i nie będą mogli skupić się na wykonywaniu zadań mających znaczenie dla perspektywicznego rozwoju firmy.

Jednym z warunków sukcesu w zarządzaniu czasem jest kontrola stopnia realizacji zaplanowanych zadań. Pozwala ona na rejestrację stanu faktycznego, zidentyfikowanie ewentualnych odchyień i nieprawidłowości oraz ustalenie przyczyn ich powstania. Szczególnie ważnym zadaniem kontroli wykorzystania czasu pracy jest wykrycie tzw. „pożeraczy czasu”, czyli przyczyn jego tracenia. Spośród badanych dyrektorów 52% osób kontroluje swój sposób wykorzystania czasu pracy, analizuje go i wyciąga wnioski (19% robi to zawsze, a 33% często); zaś 40% badanych kontroluje plany czasami, a 8% nigdy (rys. 29). Ponad połowa badanych respondentów, nie dokonuje jednak analizy straconego czasu. Spośród badanych osób tylko 15% odpowiedziało, że zawsze analizuje stracony czas, 19% często, natomiast 51% respondentów analizuje stracony czas tylko czasami, a 19% nigdy.



Źródło: Opracowanie własne.

Brak kontroli i analizy wykorzystania czasu pracy stwierdzone u dużej grupy dyrektorów, może świadczyć również o ich niedostatecznej świadomości potrzeby wprowadzania usprawnień w gospodarowaniu swoim czasem.

4.1.4. Czynniki wpływające na organizację czasu pracy.

Na organizację czasu pracy dyrektorów wpływ ma wiele czynników, występujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Spośród badanych dyrektorów, nikt nie podał, że organizacja czasu pracy zależy tylko i wyłącznie od niego. Natomiast 69% respondentów uznało, że uzależniona jest ona w dużym stopniu od innych osób z organizacji;

25% badanych twierdzi, że ten wpływ jest niewielki, a 7%, że takiego wpływu w ogóle nie ma (rys. 30).



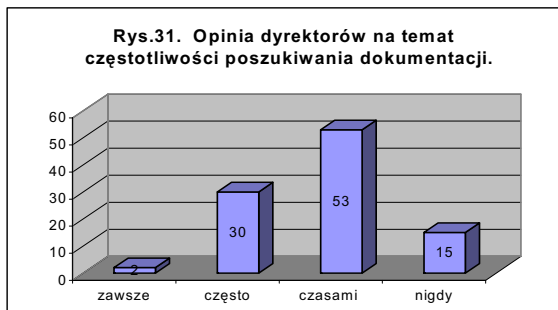
Źródło: Opracowanie własne.

Wśród dyrektorów, których czas pracy jest uzależniony od innych osób z organizacji, często pojawiały się uzasadnienia, że współpracują z zespołem ludzi, dlatego muszą uwzględniać czas i pracę innych, niekiedy muszą zastępować współpracowników z powodu ich niedyspozycji, udzielać wskazówek, czy też tracić dodatkowy czas, w sytuacjach gdy zawiadą podwładni. Wśród osób, od których uzależniony jest czas pracy badanej kadry kierowniczej, znajdują się także członkowie zarządu firmy, do wymagań których niektórzy z dyrektorów muszą się dostosować. Ponadto zdarzają się również kontrole wewnętrzne, które dezorganizują ich pracę. Często swój czas pracy dyrektorzy muszą również dostosować do terminów otrzymywania różnych dokumentów, sporządzanych przez pracowników innych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Przytoczone wyniki badań wskazują na dość duże uzależnienie organizacji czasu pracy kadry kierowniczej od innych osób z organizacji. Potwierdzeniem tego wniosku jest również fakt, iż realizowane przez kadrę kierowniczą zadania są średnio w 34% zainicjowane przez inne osoby. Przy czym aż 15% badanych uważa, że ich zadania do realizacji inicjują inne osoby w 50%. Zdarzają się również dyrektorzy (9%), których 70 i więcej procent zadań zależy od innych pracowników. Istniejąca sytuacja niekorzystnie wpływa na skuteczne zarządzanie czasem pracy, gdyż często uniemożliwia racjonalne zaplanowanie czynności do wykonania w danym dniu oraz prowadzi do częstego rozpraszenia uwagi dyrektorów.

Innym czynnikiem, wpływającym na organizację czasu pracy dyrektorów jest organizacja ich stanowiska pracy. Czyste biurko, uporządkowane i posegregowane dokumenty, stałe miejsca przechowywania różnych drobnych przedmiotów, często znacznie ułatwiają pracę. Tymczasem tylko 15% badanych dyrektorów nigdy nie szuka dokumentów, czy innych

drobnych przedmiotów; natomiast 2% czynność tę wykonuje zawsze; 30% często; a 53% czasami (rys. 31).



Źródło: Opracowanie własne.

Świadczy to o niedostatecznej samodyscyplinie „porządkowej” badanych dyrektorów oraz nieprawidłowej pracy sekretarek, których zadaniem powinno być nie tylko porządkowanie otoczenia dyrektora ale również wspieranie go w wykonywaniu drobnych czynności.

Na organizację czasu pracy kadry kierowniczej w dużym stopniu wpływa również właściwe delegowanie zadań przez dyrektorów. Badani dyrektorzy wypowiedzieli się, czy mają skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście. 13% badanych, odpowiedziało, że „tak”; 36% „raczej tak”; 29% „raczej nie”; 13% „nie”, a 9% „to zależy od sytuacji” (rys.32).



Źródło: Opracowanie własne.

Dyrektorzy, którzy mają lub raczej mają skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście, zazwyczaj uważali, że mogą ufać tylko sobie. W przypadku powierzania ważnych zadań często zaznaczali, że mają obawy, iż nie zostaną one dobrze wykonane, dlatego też wolą mieć wszystko pod kontrolą, gdyż czują się wtedy pewniej. Jeden z badanych stwierdził, że „sam wykonuję zadania lepiej”, inny zaś że „wolę zrobić sam, niż sprawdzać po innych”. Część z badanych twierdziła ponadto, że lubią swoją pracę, są przekonani, że wykonują ją dobrze i nie chcą by ktoś im pomógł. Niektórzy z badanych wypowiadali się, że nie chcą obciążać swoich pracowników. Wśród dyrektorów, którzy uzależniają swoje skłonności do delegowania zadań od sytuacji, znalazły się wypowiedzi podkreślające, że w sprawach trudnych, precedensowych, nietypowych lubią działać sami, pozostałe zdania mogą przekazywać podwładnym. Ponadto niektórzy zaznaczali, że jeżeli sami wykonują pracę dobrze i w krótkim czasie to wybierają taką drogę.

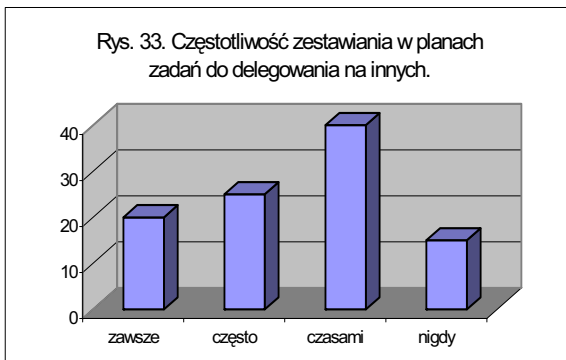
W kwestionariuszu ankiety, dyrektorzy odpowiadali również na pytanie, czy mogą zlecić pracownikom do wykonania część swoich zadań. Spośród badanych, 44% odpowiedziało, że „tak”; 35% „raczej tak”, 17% „raczej nie” i 4% „nie” (rys. 32).

Mimo dość dużej możliwości zlecenia zadań pracownikom, dyrektorzy niezbyt chętnie je delegują. Tylko 21% badanych stwierdziło, że czynność tę wykonuje chętnie, a 33% raczej chętnie. 30% respondentów raczej niechętnie deleguje część swoich uprawnień podwładnym, a 6% zdecydowanie niechętnie (rys. 32). Twierdzili oni najczęściej, że obawiają się o jakość pracy, nie wierzą pracownikom. Wolą zrobić wszystko sami i mieć pełną kontrolę. Niektórzy delegują część swoich zadań tylko w sytuacjach koniecznych. Zdarza się też, że pozbywają się prac mało interesujących, krótkotrwałych, nie rokujących sukcesu.

Dyrektorzy, którzy zdecydowanie nie chcą delegować zadań, zazwyczaj twierdzą, że pracownicy nie są kompetentni, nie mają fachowej wiedzy, często są zawodni i mało zaradni. Uważają, że sami wykonują wszystkie prace lepiej i dokładniej. Jeden z dyrektorów stwierdził, że pracownicy mają inny charakter, dlatego nie mogą wykonywać części zadań kierowniczych”. Niektórzy dyrektorzy niezbyt chętnie zlecają zadania, ponieważ poprawa błędów popełnionych przez pracowników zajmuje im więcej czasu niż poprawne wykonanie zadania. 10% badanych dyrektorów uzależnia delegowanie zadań od sytuacji. Przekazują oni zazwyczaj pracownikom te zadania, które wykonają oni równie dobrze jak dyrektorzy lub nawet lepiej. Ponadto delegują zadania tylko wówczas, kiedy mają odpowiedzialnych do ich wykonania pracowników oraz zadania mało ważne.

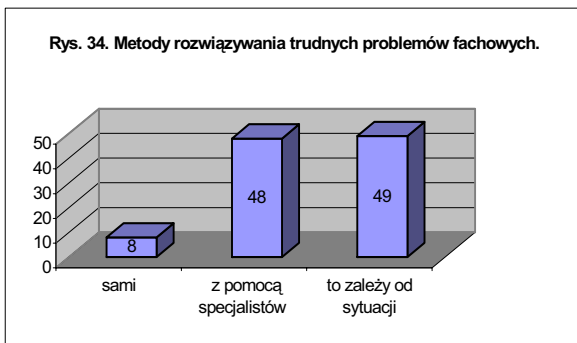
Przedstawione wyniki badań, wskazują na nieprawidłowości występujące również podczas delegowania zadań. Wielu dyrektorów nie zauważa korzyści wynikających z dzielenia się

zadaniami z podwładnymi. Wielu z nich woli samodzielnie wykonywać zdania, mimo, że jak podają, można byłoby część ich przekazać podwładnym. Taka sytuacja może budzić zaniepokojenie bowiem we współczesnym świecie, by zapewnić sukces firmy, należy w dążeniu do celu zespolić wysiłki wszystkich pracowników. Tymczasem duża grupa badanych dyrektorów już na etapie planowania zadań nawet nie próbuje części z nich przekazać podwładnym. Spośród badanych dyrektorów tylko 20% zawsze sporządza zestawienie zadań, które mogą być delegowane na innych; 25% robi to często. Natomiast 40% respondentów robi to czasami; a 15 % nigdy (rys. 33).



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, nawet rozwiązując trudne problemy fachowe część dyrektorów woli polegać na własnych doświadczeniach. Spośród badanych, 8% respondentów trudne problemy fachowe rozwiązuje samodzielnie; 46% z pomocą specjalistów; a 46% uzależnia sposób rozwiązania problemu od zaistniałej sytuacji (rys. 34).

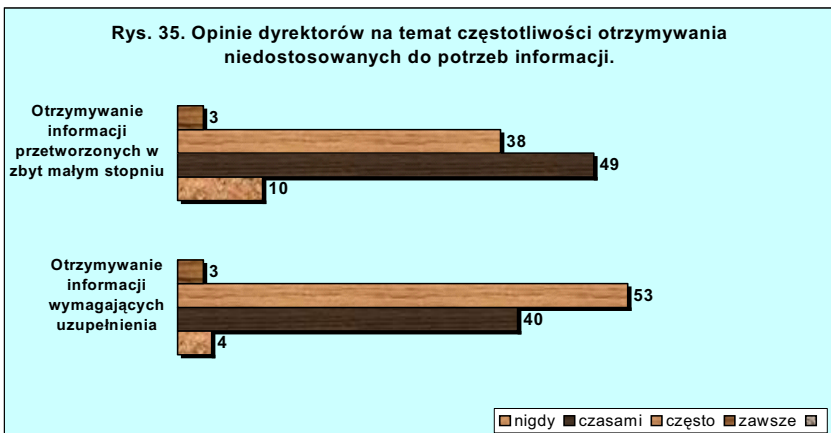


Źródło: opracowanie własne.

Mimo, że dość duża grupa menedżerów korzysta z pomocy specjalistów przy rozwiązywaniu trudnych problemów fachowych, to jest jeszcze ona zdecydowanie za mała. W okresie szybkiego rozwoju nauki dyrektorzy nie mogą polegać tylko i wyłącznie na swojej wiedzy i swoim doświadczeniu. Jeden człowiek, nie może być specjalistą od wszystkiego, a od dyrektora wymaga się wiedzy zarówno na temat produkcji, finansów, rachunkowości, marketingu, stosunków międzyludzkich, itp. Dlatego też, przy rozwiązywaniu trudnych problemów z danej dziedziny, powinien on konsultować się ze specjalistami. Pozwoli to na uniknięcie błędów i wygospodarowanie czasu pracy na inne ważne zadania.

Innym czynnikiem wpływającym na organizację czasu pracy jest system informacji, który, może w znacznym stopniu ułatwić pracę menedżera. Często, szybko i w odpowiedniej formie przekazane informacje umożliwiają podjęcie optymalnych decyzji. W ostatnim okresie, problem zbierania, segregowania i przetwarzania informacji, nabiera coraz większego znaczenia, gdyż ilość napływających informacji zwiększa się w zawrotnym tempie. Dlatego też istotne jest opracowanie i wdrożenie w życie racjonalnego systemu przepływu informacji, pozwalającego dyrektorom na korzystanie z posegregowanych i istotnych danych.

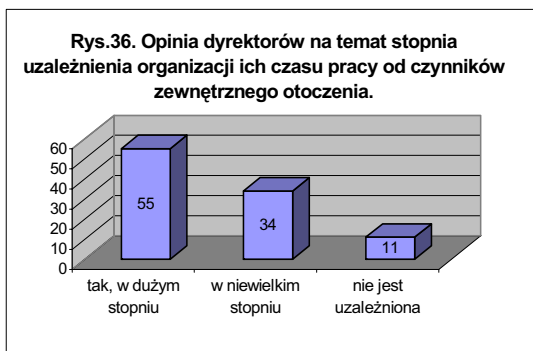
Jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, dyrektorzy nie zawsze otrzymują informacje opracowane w odpowiedniej formie. Na pytanie, czy otrzymują zbyt dużo szczegółowych informacji, w zbyt małym stopniu przetworzonych 3% respondentów odpowiedziało, że „zawsze”; 38% „często”; 49% „czasami”. Tylko 10% respondentów stwierdziło, że nigdy nie otrzymuje informacji o takich cechach (rys.35).



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto badani dyrektorzy, odpowiadali na pytanie, czy otrzymują zbyt dużo informacji ogólnych, wymagających uzupełnienia. 3% respondentów odpowiedziało, iż takie informacje otrzymuje „zawsze”; 53% „często”; 40% „czasami” i 4% „nigdy” (rys. 35). Powyższe wyniki badań wskazują, że dyrektorzy często otrzymują informacje przedstawione w nieodpowiedniej formie. Wymaga to od nich dodatkowych prac, związanych z ich segregowaniem i uzupełnianiem. Powoduje to obciążenie dyrektorów dodatkowymi czynnościami, które mogłyby być wykonane przez podległych im pracowników. Prowadzi również do przemęczenia i uniemożliwia menedżerom skupienie się na kluczowych zdaniach.

Organizacja czasu pracy kadry kierowniczej jest również uzależniona od czynników zewnętrznego otoczenia, na które dyrektorzy często nie mają większego wpływu (rys. 36).



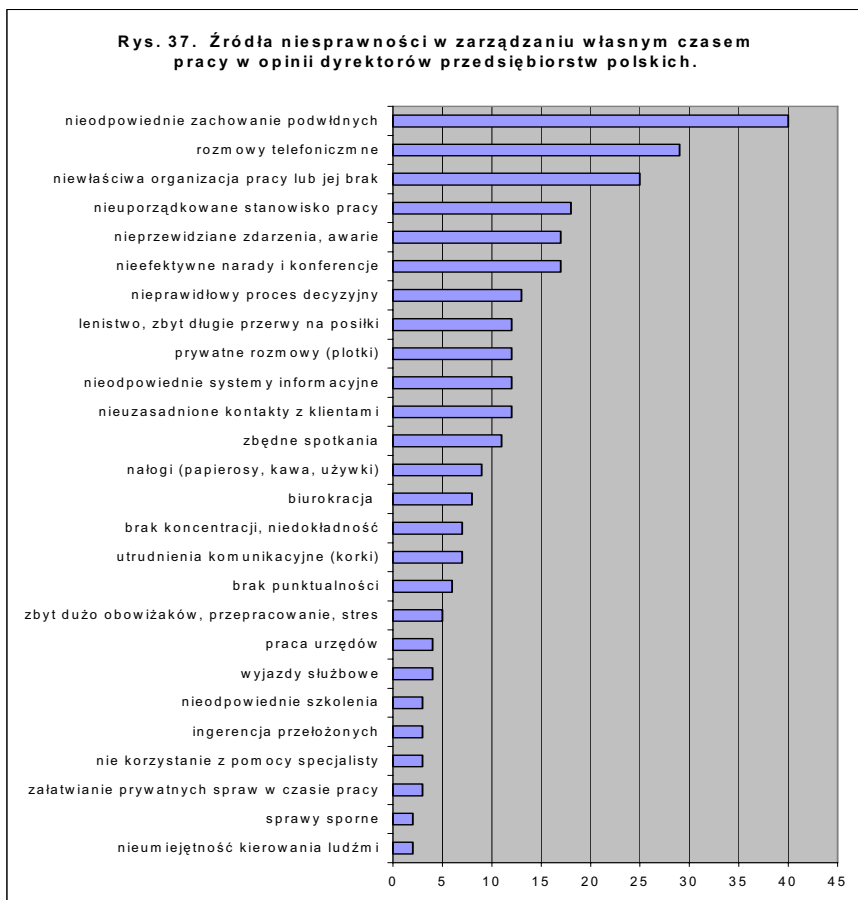
Źródło: opracowanie własne.

55% badanych respondentów twierdzi, że organizacja ich czasu pracy w dużym stopniu jest uzależniona od tych czynników, 34%, że w stopniu niewielkim, natomiast 11%, że na ich organizację czasu pracy nie mają one żadnego wpływu. Zazwyczaj duży wpływ na organizację czasu pracy dyrektorów mają kontakty z klientami, do których często badani dyrektorzy muszą się dostosować. Ponadto dyrektorzy zaznaczali, że współpracują z innymi firmami i często od nich zależy, kiedy mogą omówić ważne sprawy dotyczące realizacji kontraktów. Od innych firm zależy też przepływ dokumentów i informacji. Problemem dla dyrektorów są również niezapowiedziane wizyty różnych osób, które niekoniecznie dotyczą spraw i problemów firmy. Ponadto, częste, czasami nie zapowiedziane kontrole z urzędów skarbowych, Państwowej Inspekcji Pracy, czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych także dezorganizują ich pracę. Badani respondenci dużo czasu tracą też z powodu częstej zmiany przepisów prawnych oraz konieczności ich dodatkowej interpretacji i wyjaśnień. Duży

wpływ na organizację czasu pracy, mają również nieprzewidziane sytuacje, takie jak np.: awarie maszyn i urządzeń, brak dostaw surowców, awarie sprzętu komputerowego. Niektórzy z dyrektorów do czynników zewnętrznego otoczenia zaliczają również korki uliczne, sytuację rynkową, sytuację polityczną i gospodarczą kraju.

Na czynniki zewnętrznego otoczenia dyrektorzy nie mają większego wpływu, niemniej jednak znając je, mogą się do nich częściowo dostosować i uwzględnić w swoich planach.

Podsumowując opinie dyrektorów dotyczące źródeł niesprawności w zarządzaniu własnym czasem pracy należy zwrócić uwagę na kilka wyróżniających się treści. W sposób syntetyczny przedstawiono je na rys. 37.



Źródło: Opracowanie własne.

Jednym z najczęściej wymienianych przez dyrektorów, głównych źródeł traconego czasu jest konieczność kontaktowania się z pracownikami, z powodu ich nieodpowiedniej pracy. Dyrektorzy zaznaczają, że ich podwładni często są niekompetentni, mało samodzielni, opieszali, niezdyscyplinowani i nie przygotowani do zadań. Dlatego też często zakłócają pracę dyrektorom, niezapowiedzianymi wizytami, dotyczącymi „błahych” problemów, a czasami pilnych spraw. Pracownicy nie zawsze też wykonują zlecane im zadania, czasami trzeba ich o to prosić kilka razy. Ponadto zdarzają się problemy z komunikacją między pracownikami, brak współpracy między nimi i rywalizacja, co wymaga interwencji dyrektorów. Sytuacja ta powoduje konieczność częstego kontrolowania pracowników. Innym często wymienianym źródłem niesprawności w pracy menedżerów są rozmowy telefoniczne, dotyczące czasami mało ważnych spraw, czy też problemów prywatnych. Rozpraszają one dyrektorów i uniemożliwiają im dłuższą koncentrację nad ważnymi zagadnieniami. Niektórzy z badanych twierdzą, że tracą czas z powodu SMS-ów, poczty elektronicznej i Internetu.

Dość duża grupa dyrektorów, jako ważną przyczynę marnotrawstwa czasu uważa nieodpowiednią organizację pracy lub w ogóle jej brak. Respondenci podkreślają niewłaściwe planowanie, nieumiejętność ustalania priorytetów, odkładanie spraw „na jutro”. Innym źródłem niesprawności w zarządzaniu czasem pracy, podawanym przez dyrektorów, są zbyt długie i nieefektywne narady. Dyrektorzy wymieniają też szereg zarzutów dotyczących przebiegu procesu decyzyjnego. Zaznaczają oni, że często prowadzone są „jałowe dyskusje” nie przynoszące żadnych efektów, te same problemy rozpatrywane są kilkakrotnie, omawiane są prace koncepcyjne abstrahujące od rzeczywistości. Zdarza się, że uczestnicy tych dyskusji nie mają wiedzy na omawiany temat lub niedokładnie zapoznali się z rozpatrywanym zagadnieniem. Prowadzi to czasem do błędnych decyzji, które w późniejszym okresie wymagają uzupełnienia lub zmiany.

Jednym z często podawanych źródeł niesprawności w pracy kadry kierowniczej jest również nie zawsze prawidłowa współpraca z klientami. Dyrektorzy tracą czas na przedłużające się w czasie rozmowy dotyczące niedotrzymywania terminów realizacji umów z klientami oraz spełnianie dodatkowych życzeń klientów.

Dyrektorzy często zaznaczają również brak porządku na stanowiska pracy. Stwarza to konieczność częstego poszukiwania różnych dokumentów i informacji.

Źródłem marnotrawstwa czasu pracy, respondenci upatrują również w nieodpowiednio funkcjonujących systemach informacyjnych. Zdarza się, że docierają do nich informacje niepełne i niedokładne, w zbyt małym stopniu przetworzone. Czasami dyrektorzy w ogóle

nie otrzymują istotnych informacji. Bywa też tak, że posiadają oni nadmiar informacji ogólnych. Sytuacja ta powoduje, iż dyrektorzy muszą tracić dodatkowy czas na opracowywanie informacji i ponowne ich analizowanie.

Często dyrektorzy marnują też czas na przedłużające się rozmowy (wymieniane przez badanych jako „plotki”), dotyczące błahych problemów. Duża grupa osób twierdzi, że przyczyną niesprawności w organizacji ich czasu pracy jest lenistwo, zbyt długo przeciągające się przerwy śniadaniowe. Wymieniają również nałogi: papierosy, kawę, używki. Ponadto, niektórzy dyrektorzy podają brak koncentracji, niedokładność, brak punktualności. Nieliczni z dyrektorów narzekają na zbyt duże obciążenie obowiązkami, przemęczenie i stres. Problemem dla wielu badanych są również utrudnienia komunikacyjne (korki uliczne) oraz konieczność różnych wyjazdów służbowych, nie zawsze uzasadnionych. Niektórzy z dyrektorów narzekają również na pracę urzędów, banków, w których tracą cenny czas. Ponadto organizacja czasu pracy jest zakłócana różnymi, nieprzewidzianymi zdarzeniami, takimi jak awarie maszyn, urządzeń czy sprzętu komputerowego, pojawienie się nagłych problemów, sytuacji spornych. Wśród źródeł niesprawności pracy dyrektora, respondenci wymieniają również nieumiejętność, czy też niechęć do wykorzystywania sprzętu elektronicznego, znacznie ułatwiającego pracę, czy też korzystanie z przestarzałych programów komputerowych. Niektórzy z dyrektorów uważają, że czas pracy traci się również samodzielnie rozwiązując problemy, które powinny leżeć w gestii specjalistów. Może to powodować wydłużenie czasu wykonywania tych czynności i prowadzić do popełniania błędów. Część dyrektorów, za źródło marnotrawstwa czasu uważa również nadmiernie rozbudowaną biurokrację w niektórych przedsiębiorstwach, konieczność sporządzania sprawozdań, raportowanie. Czasami praca dyrektorów zakłócana jest ingerencją przełożonych. Wśród źródeł niesprawności pracy dyrektorów, badani respondenci wymieniali jeszcze nieefektywne szkolenia, brak umiejętności kierowania ludźmi, załatwianie prywatnych spraw w czasie pracy, konieczność czytania korespondencji.

Wymieniane przez dyrektorów źródła niesprawności pracy dyrektora w wielu punktach są zbieżne ze źródłami niesprawności podanymi przez W. Kieżuna (tab. 6).

Dzieli on je na źródła wewnętrzne, występujące w obrębie kierowanej komórki czy jednostki organizacyjnej oraz zewnętrzne, umiejscowione poza jednostką. Ponadto dzieli je jeszcze na subiektywne (takie na które kierownik ma wpływ) i obiektywne, niezależne od działań kierownika.³⁹⁴

³⁹⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 208.

Tab. 6. Przejawy niesprawności organizacji pracy własnej kierownika, związane z wykorzystaniem czasu.

Przejawy niesprawności	Obiektywne źródła niesprawności	Subiektywne źródła niesprawności
Nieplanowość pracy	Brak poszanowania dla cudzego czasu pracy ze strony innych osób, nieplanowość pracy jednostek, organizacji współpracujących.	Nieumiejętność planowania i organizowania własnej pracy, poddawanie się naciskom z zewnątrz, niedocenianie planowania.
Zbytne rozczłonkowanie dnia pracy	Wielość interwencji zewnętrznych i wewnętrznych, osobistych i telefonicznych, niewłaściwa obsługa sekretarska	Nieumiejętność przeciwstawienia się interwencjom, naciskom, wizytom, nieumiejętność selekcjonowania spraw i nadawania im priorytetów.
Koncentracja na pracy operacyjnej	Zbyt niskie kwalifikacje pracowników	Brak zaufania do pracowników, niewiara w długofalowe działania, nieumiejętność podejmowania decyzji taktycznych i strategicznych, przecenianie doraźnych efektów
Nadmiar pracy zespołowej	Nieźyciowe przepisy, przyjęte zwyczaje	Słabość menedżera „asekurującego się” kolektywnym podejmowaniem decyzji, brak wizji, niewłaściwie pojmowany demokratyzm w zarządzaniu,

Źródło: Opracowanie J. Szaban, na podstawie: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, [w:] J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 228.

Przedstawione informacje wskazują, iż pomimo upływu czasu oraz dokonujących się zmian, kierownicy nadal powielają te same błędy.

4.1.5. Podsumowanie wyników badań nad czasem pracy dyrektorów polskich przedsiębiorstw.

Przeprowadzona analiza organizacji czasu pracy dyrektorów polskich przedsiębiorstw, pozwala na sformułowanie następujących wniosków diagnozujących:

1. W strukturze czasu pracy badanej kadry kierowniczej dominują czynności związane z zarządzaniem operacyjnym. Świadczy o tym duży procentowy udział czasu przeznaczonego na bezpośrednie rozmowy z pracownikami i klientami. Często dyrektorzy twierdzą, że muszą za pracowników rozwiązywać część problemów, udzielać im wyjaśnień i wskazówek oraz kontrolować ich pracę. Dość często też kontaktują się z kluczowymi klientami, tracąc czas na nieproduktywne rozmowy. Dużo czasu zajmują dyrektorom rozmowy telefoniczne, załatwianie bieżącej korespondencji., przygotowanie i analiza informacji. Część z tych prac mogliby wykonywać podlegli im pracownicy. W niektórych przedsiębiorstwach, dyrektorzy tracą czas na przedłużające się narady i konferencje. Nie jest to jednak zjawisko powszechne, ponieważ wśród badanych znalazła się duża grupa dyrektorów, którzy na narady i konferencje poświęcają optymalną ilość czasu.

2. Badani dyrektorzy bardzo mało czasu przeznaczają na realizację zadań strategicznych. Na pracę koncepcyjną, związaną z opracowywaniem strategii firmy, dyrektorzy poświęcają średnio tylko 7% czasu pracy, podczas gdy w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw wskaźnik ten powinien być kilkakrotnie wyższy. Jeżeli dyrektorzy nie będą realizować strategicznych zadań dotyczących koncepcji rozwoju firmy, zarządzane przez nich przedsiębiorstwa, będą miały w przyszłości małą szansę w walce konkurencyjnej.

3. Badani dyrektorzy zbyt mało czasu poświęcają też na samokształcenie ponieważ często są zbyt zmęczeni wykonywaniem czynności operacyjnych.

4. Większość dyrektorów nie przekracza nominalnego czasu pracy. Jednak jeszcze dość duża grupa dyrektorów (37%) pracuje w godzinach nadliczbowych i zabiera pracę do domu. By zrealizować wszystkie swoje czynności kierownicze dyrektorzy ci najchętniej wydłużyliby czas swojej pracy o 10-25%. Sytuacja ta jest niepokojąca, gdyż ta grupa dyrektorów jest jeszcze nadmiernie obciążona obowiązkami, co prowadzi często do przepracowania i stresu.

5. Dyrektorzy też nie zawsze w czasie pracy mają czas na relaks i regenerację swoich sił. Dość duża grupa dyrektorów nie zawsze też korzysta z przewidywanego urlopu.

6. Przeprowadzone badania wykazały również wiele nieprawidłowości dotyczących zarządzania czasem pracy. Występują one zarówno na etapie ustalania celów, planowania, realizacji planów oraz ich kontroli. W wielu przypadkach można potwierdzić za K. Obłojem, że dyrektorzy w ogóle nie zarządzają swoim czasem pracy.

Dość duża grupa badanych respondentów nieprawidłowo ustala cele do realizacji, bądź też w ogóle ich nie ustala. Wielu z dyrektorów nie sporządza również planów wykorzystania czasu pracy lub sporządza je tylko czasami. Sporządzając plany dyrektorzy, nie zawsze zapisują zadania do realizacji, co ułatwia ich częstą zmianę i czasami uniemożliwia koncentrację na tych najważniejszych. Ponadto nie zawsze też sporządzają zestawienie czynności do wykonania wg priorytetów. Zazwyczaj wykonują czynności pilne, czynności ważne znajdują się na drugim miejscu. Różnorodne prace wykonywane przez dyrektorów nie są zazwyczaj grupowane w bloki, co znacznie utrudnia wygospodarowanie dłuższych odcinków czasu na ważne zadania.

Sporządzając plany wykorzystania czasu pracy dyrektorzy w przeważającej większości nie stosują znanych metod i technik efektywnego wykorzystania czasu pracy, np.: często nie uwzględniają swojej krzywej wydajności.

7. Dość duża grupa respondentów nie jest też konsekwentna i systematyczna we wdrażaniu opracowanych planów do praktyki. Efektem tego jest rozproszona praca dyrektorów. W ciągu dnia wykonują oni wiele różnorodnych czynności (od 5 do 100), często zmieniają przedmiot

koncentracji uwagi, ich praca zakłócana jest telefonami, wizytami pracowników i innych osób.

8. Badani dyrektorzy dość często przerywają wykonywanie zaplanowanych zadań w celu realizacji spraw niecierpiących zwłoki. Często też zaczynają nowe zadania nie ukończywszy starych. Dość duża grupa badanych osób, swoje zadania wykonuje wówczas, kiedy zaistnieje taka potrzeba.

9. Stanowisko pracy badanych dyrektorów nie zawsze jest uporządkowane. Świadczy o tym częste poszukiwanie dokumentów i innych drobnych przedmiotów przez większość badanych respondentów.

10. Nieprawidłowości występują również na etapie kontroli wykonania planów. Dość duża grupa badanych tylko czasami kontroluje sposób wykorzystania swojego czasu pracy, analizuje go i wyciąga wnioski, a zdarzają się również dyrektorzy, którzy nie robią tego nigdy. Przeważająca większość respondentów tylko czasami analizuje też stracony czas i ustala źródła jego powstania.

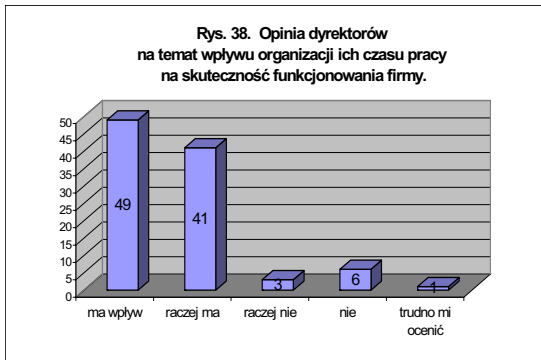
Przedstawione wyniki badań wskazują, że dyrektorzy mają powody aby podjąć działania usprawniające ich organizację czasu pracy

4.2. Analiza organizacji czasu pracy dyrektorów w niemieckich przedsiębiorstwach.

4.2.1. Znaczenie organizacji czasu pracy dyrektorów dla funkcjonowania firmy oraz jej ocena.

Badani dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich w kwestionariuszu ankiety odpowiadali na takie same pytania jak dyrektorzy przedsiębiorstw polskich. Dlatego też analizę organizacji ich czasu pracy przedstawiono w takim samym układzie jak analizę organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich.

Dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich wyrażali swą opinię na temat wpływu organizacji czasu pracy kadry kierowniczej na skuteczność funkcjonowania firmy (rys. 38).



Źródło: opracowanie własne.

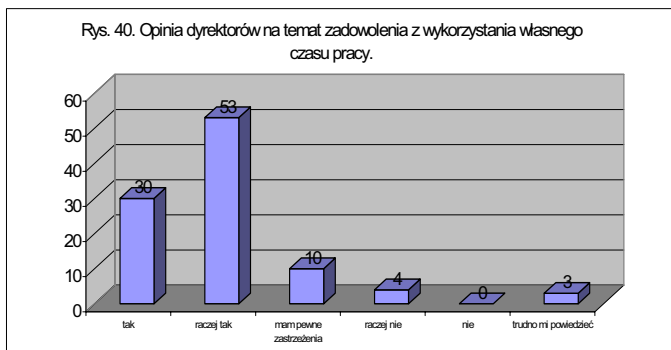
Zdaniem większości badanych (90%) taki wpływ istnieje. Przy czym 49% osób twierdzi, że istnieje on zdecydowanie, natomiast 41%, że raczej istnieje. 6% respondentów uważa, że nie ma powiązania między organizacją czasu pracy dyrektorów a skutecznością funkcjonowania firmy; a 3%, że raczej takiego powiązania nie ma. 1% badanych nie posiada na ten temat własnego zdania. Uzasadniając wypowiedzi potwierdzające wpływ organizacji czasu pracy na skuteczność funkcjonowania firmy dyrektorzy podkreślali, iż dyrektor jest wzorem dla pracowników i od jego postawy często zależy zachowanie podwładnych. Jeden z badanych stwierdził, że „organizacja czasu pracy wpływa na organizację czasu pracy podwładnych, a przez to na skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości”. Zdaniem niektórych badanych, dobra organizacja pracy umożliwia wygoszparowanie większej ilości czasu na „nowe idee”, np. na pracę koncepcyjną, nowe kontakty, opracowywanie nowych przedsięwzięć. Ponadto pozwala ona na uniknięcie lub zmniejszenie różnych zakłóceń. Umożliwia również zwiększenie skuteczności działań.

Badani dyrektorzy oceniali również organizację własnego czasu pracy oraz wyrażali swą opinię na temat zadowolenia ze sposobu jego wykorzystywania. Zdecydowana większość respondentów (56%) organizację własnego czasu pracy uważa jako raczej dobrą, 20% jako zdecydowanie dobrą; 21% jako przeciętną. Tylko jeden procent badanych osób twierdzi, że organizacja ich czasu pracy jest raczej nieodpowiednia i jeden procent, że zdecydowanie nieodpowiednia (rys. 39).



Źródło: opracowanie własne.

Nikt z respondentów nie miał trudności z oceną organizacji własnego czasu pracy. Przeważająca większość badanych dyrektorów (83%) jest też zadowolona i raczej zadowolona z organizacji własnego czasu pracy (rys. 40).

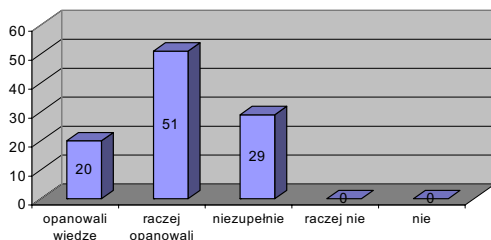


Źródło: opracowanie własne.

Tylko 10% osób ma do tej organizacji pewne zastrzeżenia. 4% dyrektorów twierdzi, że raczej nie są zadowoleni z organizacji własnego czasu pracy. Wśród badanych nie było dyrektorów, którzy zdecydowanie byłiby z niej niezadowoleni. 3% osób nie umiało na ten temat wypowiedzieć się.

Badani dyrektorzy w kwestionariuszu ankiety wypowiedzieli się również na temat opanowania wiedzy z zakresu zasad organizacji czasu pracy (rys. 41).

Rys. 41. Opinia dyrektorów na temat opanowania wiedzy z zakresu zasad organizacji czasu pracy.



Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca większość dyrektorów (71%) uważa, że ma opanowaną fachową wiedzę dotyczącą zasad organizacji czasu pracy (20% badanych zdecydowanie twierdzi, że taką wiedzę posiada, a 51%, że raczej posiada). 29% respondentów uważa natomiast, że ich wiedza jest niepełna. Nikt z badanych nie stwierdził, że nie posiada fachowej wiedzy na temat organizacji czasu pracy. Przy czym należy zaznaczyć, że tylko 7% badanych dyrektorów odbyło szkolenia z zakresu organizacji i zarządzania czasem pracy, 51% respondentów nie brało udziału w szkoleniach o takiej tematyce, a 42% nie udzieliło na to pytanie odpowiedzi. Badani dyrektorzy wypowiadali się również na temat własnych systemów organizacji czasu pracy. 75% spośród nich twierdzi, że taki system posiada, natomiast 25% uważa, że nie. Wśród dowolnych wypowiedzi na temat własnych systemów organizacji czasu pracy, część z badanych podkreślała, że ich systemy często oparte są na intuicji i doświadczeniu. Niektórzy z dyrektorów podkreślali również, że swoje czynności wykonują według priorytetów oraz przestrzegają ustalonych terminów realizacji zadań.

Przedstawione wyniki badań przeprowadzonych wśród dyrektorów niemieckich przedsiębiorstw wskazują, iż podobnie jak w przypadku dyrektorów przedsiębiorstw polskich zdecydowana większość respondentów ocenia swój czas pracy jako dobrze zorganizowany oraz jest zadowolona ze sposobu jego wykorzystania. Ponadto większość badanych twierdzi, iż posiada fachową wiedzę z zakresu omawianej problematyki. Większość osób posiada także własne systemy organizacji czasu pracy.

4.2.2. Struktura czasu pracy dyrektorów.

Badani dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich, na podstawie osobistych odczuć i pamięci podawali w przybliżeniu ile procent czasu przeznaczają na wykonywanie wyszczególnionych

w kwestionariuszu ankiety czynności. Przy czym respondenci mieli możliwość dopisania dodatkowych czynności wykonywanych przez nich a nie uwzględnionych w ankiecie. Wyniki badań kształtują się następująco (tab. 7):

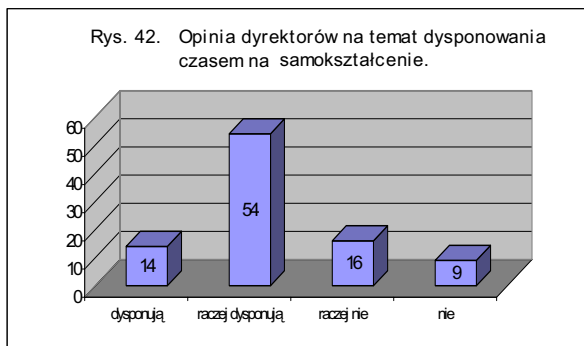
Tab. 7. Struktura czasu pracy badanych dyrektorów.

Wyszczególnienie czynności	% udział czasu wykonywania poszczególnych czynności
rozmowy bezpośrednie z pracownikami	14
kontakty bezpośrednie z klientami	11
narady i konferencje	10
załatwianie bieżącej korespondencji	10
rozmowy telefoniczne	7
przygotowanie i analiza informacji	8
opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji	11
kontrola realizacji decyzji	6
praca koncepcyjna związana ze strategią firmy	9
samokształcenie	7
odpoczynek	7

Źródło: Opracowanie własne.

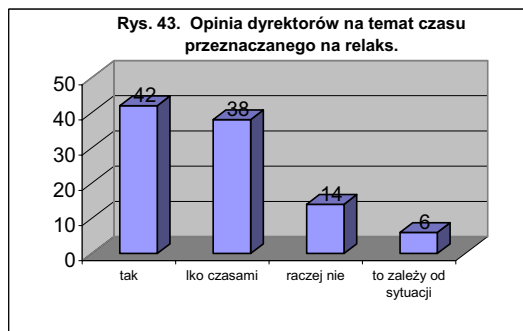
Dwóch dyrektorów do wyszczególnionych w kwestionariuszu ankiety czynności dodało jeszcze dwie dodatkowe.³⁹⁵ Były to: wprowadzanie nowych procesów produkcyjnych oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów. Badani dyrektorzy najwięcej czasu pracy (14%) przeznaczają na rozmowy bezpośrednie z pracownikami. Przy czym aż 32% respondentów na tę czynność przelicza 20 i więcej procent własnego czasu pracy, natomiast 20% badanych – 5 i mniej procent. Dość dużo czasu (11%) badani dyrektorzy przeznaczają również na kontakty bezpośrednie z klientami. Tyle samo czasu (11%) przeznaczają na opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji. Narady i konferencje średnio trwają 10% czasu pracy, przy czym 16% dyrektorów podało, że w ich przypadku czas ten sięga do około 20%. Dużo czasu (10%) zajmuje badanym dyrektorom załatwianie bieżącej korespondencji oraz prowadzenie rozmów telefonicznych (7%). Na pracę koncepcyjną związaną ze strategią firmy dyrektorzy przeznaczają średnio 9% czasu pracy, a na przygotowanie i analizę informacji 8%. Kontrola realizacji decyzji zajmuje im 6%. Mało czasu (9%) przeznaczają dyrektorzy na pracę koncepcyjną związaną ze strategią firmy oraz na samokształcenie (7%). Należy zaznaczyć, że wśród badanych 29% osób na tę czynność poświęca 3 lub mniej procent czasu pracy. Zdarzają się również przypadki (6%), że w strukturze czasu pracy dyrektorów brak jest czasu na samokształcenie. Na pytanie czy

dyrektorzy odczuwają brak czasu na samokształcenie 14% respondentów zdecydowanie odpowiedziało, że „tak” a 54% „raczej tak”. Tylko 16% badanych uważa, że raczej nie brak im czasu na samokształcenie, a 9%, że zdecydowanie im nie brak (rys. 42).



Źródło: opracowanie własne.

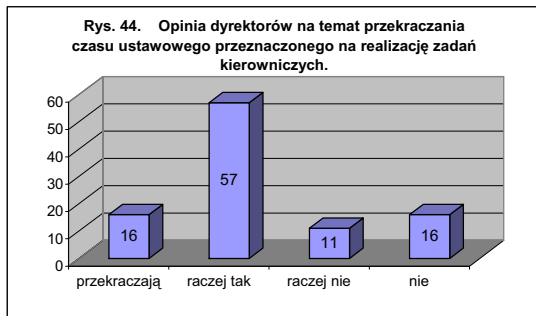
Średnio 7% czasu pracy badani dyrektorzy przeznaczają na odpoczynek. Przy czym 42% respondentów uważa, że w ciągu dnia raczej znajduje czas na relaks, 38% badanych czas na relaks znajduje tylko czasami, natomiast 14% twierdzi, że w ciągu dnia nie mają kiedy odpocząć. 6% respondentów uzależnia odpoczynek od sytuacji (rys. 43).



Źródło: opracowanie własne.

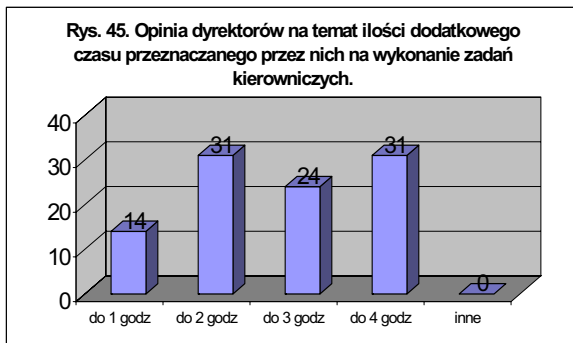
³⁹⁵ Ze względu na małą ich liczebność nie uwzględniono tych danych przy obliczaniu średniego czasu trwania wyszczególnionych w kwestionariuszu ankiety czynności.

Badani dyrektorzy wypowiadali się również, czy ustawowy czas pracy wystarcza im na realizację wytyczonych zadań kierowniczych. Zdecydowana większość respondentów (73%) twierdzi, że „tak” (16%) i „raczej tak” (57%). Jednak dla 11% respondentów czas ten jest „raczej niewystarczający”, a dla 16% „zdecydowanie niewystarczający” (rys. 44).



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którym ustawowy czas pracy nie wystarczał na realizację wytyczonych zadań kierowniczych, wypowiadali się również ile czasu w ciągu dnia dodatkowo poświęcają na te czynności. 14% z nich wskazało, że dodatkowo pracują 1 godzinę dłużej; 31% dwie godziny; 24% 3 godziny a 31% badanych z tej grupy pracuje dziennie do 4 godzin dłużej (rys. 45).



Źródło: opracowanie własne.

Średni czas pracy badanych dyrektorów w ciągu dnia wynosi 9,1 godziny.

Dyrektorzy z tej grupy wypowiadali się jeszcze ile czasu dodatkowo potrzebowaliby na wykonanie wszystkich swoich czynności kierowniczych. 21% badanych stwierdziło, że

wszystkie swoje czynności kierownicze wykonaliby, gdyby dodatkowo mieli do 10% czasu więcej; 54% od 10 do 25%, natomiast 25% respondentów - powyżej 25 do 50%. Nikt z badanych nie potrzebowałby więcej niż 50% czasu.

Część respondentów (42% ogółu badanych) niektóre prace wykonuje w domu. Przy czym 2% dyrektorów pracę do domu zabiera zawsze, 20% często i 20% czasami.

Badani dyrektorzy nie zawsze też w pełni korzystają z ustawowo przewidywanego urlopu. 5% z nich wypowiedziało się, że nigdy nie korzysta z należnego urlopu, 22% korzysta tylko czasami; 43% często i 28% zawsze (rys. 46).

W czasie urlopu część dyrektorów utrzymuje kontakt z firmą. 21% badanych robi to zawsze; 38% często; 25% czasami, a tylko 11% nigdy (rys.46). Wśród dyrektorów, którzy utrzymują kontakt z firmą w czasie urlopu pojawiały się stwierdzenia, że w firmie występują



Źródło: Opracowanie własne.

czasami problemy, których nie umieją i nie mogą rozwiązać współpracownicy. Ponadto niektórzy z badanych chcą być poinformowani o wydarzeniach mających miejsce w ich przedsiębiorstwach, czy też chcą wiedzieć czy dobrze ich firma funkcjonuje. Część z dyrektorów kontaktuje się jednak ze współpracownikami tylko w ważnych i pilnych sprawach.

Badani dyrektorzy wypowiedzieli się również na temat czasu przeznaczanego na zarządzanie operacyjne i strategiczne. Większą część swojego czasu (53%) respondenci przeznaczają na zarządzanie operacyjne. Przy czym 25% badanych przeznacza na tę czynność 25 i więcej procent czasu. Na zarządzanie strategiczne dyrektorzy przeznaczają 39% czasu pracy. 38% badanych przeznacza na tę czynność 50 i więcej procent czasu. Dyrektorzy wymieniali również prace uważane przez nich za priorytetowe. Wśród nich znalazły się takie prace jak: planowanie (zarówno produkcji, kosztów, sprzedaży), realizacja planów, analiza

i formułowanie wniosków. Niektórzy wśród prac priorytetowych wymieniali utrzymanie produkcji, jej dalszy rozwój oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów. Na opracowanie koncepcji innowacyjnych badani dyrektorzy przeznaczają średnio 23% własnego czasu pracy.

Dość duża grupa dyrektorów podkreśla też znaczenie kontaktów z pracownikami, kierowanie ich pracą, rozwiązywanie ich problemów oraz kształtowanie ich dalszego rozwoju. Niektórzy badani za ważne zadanie uznają utrzymanie komunikacji i współpracy między współpracownikami. Dość duża grupa dyrektorów przywiązuje również dużą wagę do kontroli, rozliczania produkcji, analizy i przygotowania informacji. Wśród prac priorytetowych część dyrektorów wymienia kontakty z klientami, potwierdzanie zamówień, załatwianie formalności celnych oraz ustalanie warunków płatności. Niektórzy z badanych jako prace priorytetowe wymieniają także opracowywanie strategii firmy, uczestnictwo w naradach i konferencjach, samokształcenie.

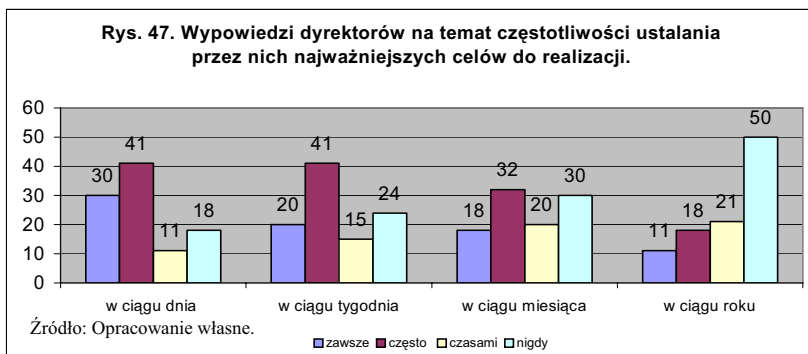
W strukturze czasu pracy dyrektorów uwzględniono również czas przeznaczany na wyjazdy służbowe. Średnio w ciągu dnia czas ten wynosi 0,54 godziny; w ciągu tygodnia 3,4 godz. a w ciągu miesiąca 2,6 dnia. Udział czasu trwania delegacji w nominalnym czasie pracy jest bardzo zróżnicowany u poszczególnych dyrektorów. Dość duża grupa badanych w ogóle nie wyjeżdża w delegacje, ale bywają również tacy dyrektorzy, którzy przeznaczają na nie nawet 50 i więcej procent czasu.

W przedstawionej strukturze czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich, podobnie jak w przypadku dyrektorów przedsiębiorstw polskich występują pewne nieprawidłowości. Dość dużo czasu badani dyrektorzy przeznaczają na rozmowy bezpośrednie z pracownikami. Wiąże się to z preferowaniem zarządzania operacyjnego, kosztem zarządzania strategicznego. Co prawda czas przeznaczany przez dyrektorów niemieckich przedsiębiorstw na prace koncepcyjne związane z ustalaniem strategii firmy jest nieco większy niż w przypadku dyrektorów przedsiębiorstw polskich, ale nadal jest on jeszcze zbyt krótki. Mało czasu poświęcają też dyrektorzy na samokształcenie, a duża ich grupa odczuwa brak czasu na wykonywanie tej czynności. Tymczasem w obecnych czasach niezbędne jest ciągłe podnoszenie wiedzy i umiejętności, w celu koncentracji wysiłków na ustaleniu prawidłowej strategii firmy, pozwalającej na zapewnienie jej rozwoju i utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku. W wielu przypadkach dyrektorzy zajmują się jednak czynnościami mniej ważnymi, w wykonywaniu których mogliby zastąpić ich inni pracownicy. Niepokojącym zjawiskiem jest przeznaczanie 10% czasu na załatwianie bieżącej korespondencji. Dość dużo czasu badanym respondentom zajmują rozmowy telefoniczne.

Wielu dyrektorów przekracza też nominalny czas pracy, wykonując swe czynności w godzinach nadliczbowych lub też zabierając pracę do domu. Jeżeli taka sytuacja trwa dłużej, powoduje ona przemęczenie i spadek sprawności działania.

4.2.3. Zarządzanie czasem pracy.

Oceniając zarządzanie własnym czasem pracy dyrektorzy poruszali zagadnienia związane z planowaniem czasu pracy, realizacją planów oraz ich kontrolą. Jedno z tych zagadnień dotyczyło ustalania celów. Dyrektorzy wypowiadali się czy ustalają najważniejsze cele do realizacji w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca i roku, mogli również podać inne okresy, na które takie cele wytyczają. 82% badanych dyrektorów cele do realizacji ustala na każdy dzień (rys. 47), przy czym 30% z badanych robi to zawsze; 41% często a 11% tylko czasami.



Cele do realizacji w ciągu tygodnia ustala 76% respondentów; 20% zawsze; 41% często, a 15% czasami. W ciągu miesiąca takie cele ustala 70% dyrektorów; 18% zawsze; 32% często; 20% czasami. Najmniej badanych (50%) ustala cele do realizacji w ciągu roku. Tylko 11% dyrektorów cele roczne ustala zawsze; 18% często; a 21% czasami.

Mimo, że duża grupa dyrektorów podejmując działania ustala cele do realizacji w określonym czasie, to jednak dość często występują jeszcze sytuacje, w których badani takich celów sobie nie wytyczają. Powoduje to, iż większość ich wysiłków może być skierowana na realizację mało skomplikowanych działań.

Badani respondenci wypowiadali się również na temat okresów, na jakie sporządzają plany wykorzystania własnego czasu pracy. Na to pytanie odpowiedziało jednak tylko 58% badanych. Może to sugerować, iż niektórzy z pozostałych dyrektorów takich planów nie sporządzają. Nie ma jednak takiego potwierdzenia w formie odpowiedzi na zdane pytanie.

Najczęściej badani respondenci sporządzają plany tygodniowe (41% badanych) i plany kilkudniowe (2 – 3 dniowe) – 22% (rys. 48). Plany dzienne sporządza 20% respondentów a miesięczne 24%. Tylko nieliczni dyrektorzy sporządzają plany kwartalne, pół roczne i roczne.



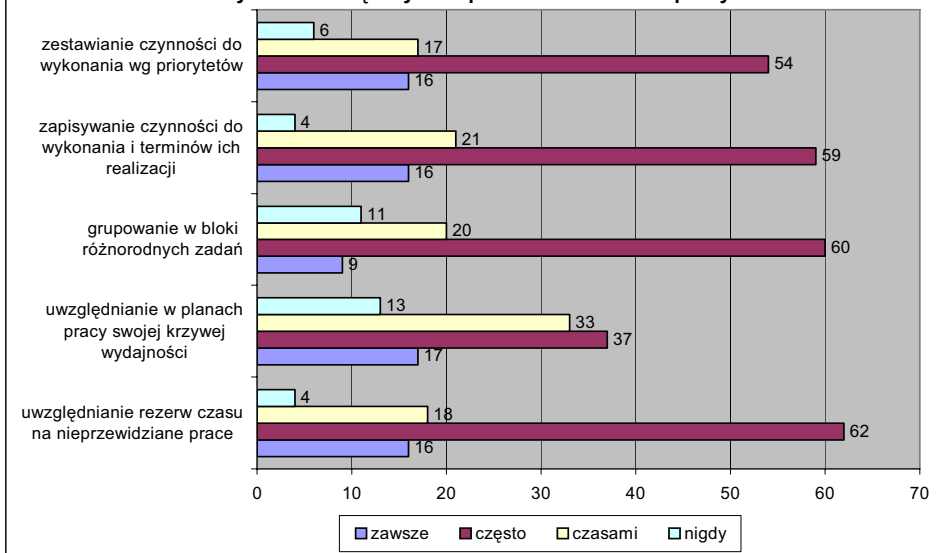
Źródło: opracowanie własne.

Planując własny czas pracy 16% respondentów codziennie sporządza zestawienie czynności do wykonania wg priorytetów, 54% czynność tę wykonuje często; 17% czasami, a 6% nigdy (rys. 49). Brak jasno określonych priorytetowych zadań w przypadku niektórych dyrektorów może prowadzić do niewłaściwego podziału czasu na zadania bardzo ważne, przynoszące najwięcej efektów i zadania mniej ważne, które tylko w niewielkim stopniu wpływają na wyniki końcowe firmy i mogą być wykonane przez innych pracowników. Sporządzając plany wykorzystania czasu pracy 16% respondentów zawsze zapisuje zaplanowane czynności do wykonania i terminy ich realizacji; 59% badanych robi to często; 21% czasami; a 4% nigdy (rys. 49).

Tylko 9% respondentów zawsze grupuje różnorodne zadania w bloki (rys. 94), 60% robi to zawsze, 20% czasami, natomiast 19% nigdy.

Nie wszyscy badani dyrektorzy planując czas pracy uwzględniają swoją krzywą wydajności. Tylko 17% respondentów uwzględnia ją zawsze; 37% często; 33% czasami; a 13% nigdy (rys. 49). Planując czas pracy 16% respondentów w swych planach zawsze uwzględnia rezerwę na nieprzewidziane prace; 62% takie rezerwy uwzględnia często; 18% czasami; a 4% nigdy (rys. 49).

Rys. 49. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z planowaniem czasu pracy.



Źródło: opracowanie własne.

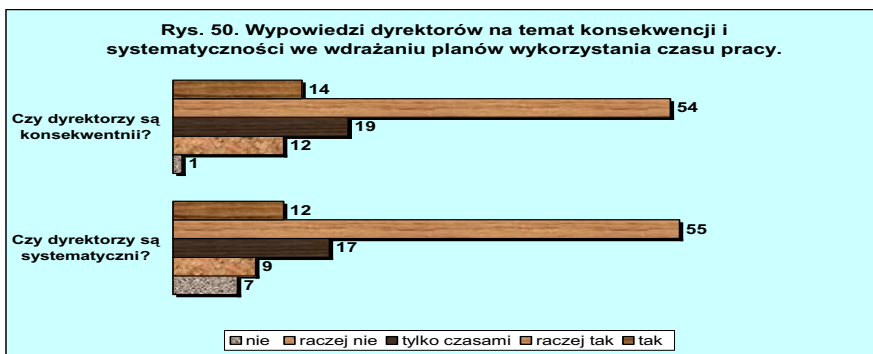
Na pytanie czy dyrektorzy korzystają z naukowych technik planowania czasu pracy tylko 41% respondentów udzieliło odpowiedzi, przy czym tylko 10% z nich takie techniki stosuje w praktyce.

Przeprowadzone badania wykazały istnienie pewnych nieprawidłowości dotyczących planowania czasu pracy. Dość duża grupa dyrektorów nie sporządza takich planów na poszczególne okresy. Tylko nieliczni z nich sporządzają zarówno plany dzienne, tygodniowe, miesięczne i roczne. Brak planów na każdy z okresów uniemożliwia dyrektorom koordynację różnych wykonywanych czynności w dłuższych okresach czasu. Ponadto, nie wszyscy z badanych dyrektorów ustalają najważniejsze cele do realizacji na poszczególne okresy, w związku z tym działania ich mogą być skierowane na realizację mniej skomplikowanych prac.

Przedstawione wyniki badań, wskazują także pozytywne zjawiska dotyczące planowania czasu pracy. Większość dyrektorów często sporządza zestawienia zadań do wykonania wg priorytetów, często też grupują oni różnorodne zadania w bloki oraz uwzględniają swoją krzywą wydajności. Zaplanowane do wykonania czynności oraz terminy ich realizacji większość dyrektorów często zapisuje. Dyrektorzy w swych planach często uwzględniają też

rezerwę czasu na nieprzewidziane prace. Nie dotyczy to jednak, jak wskazują wyniki badań, wszystkich dyrektorów.

Badani dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich wypowiadali się również na temat realizacji planów wykorzystania czasu pracy. Wyrazili oni swą opinię dotyczącą konsekwencji i systematyczności w ich wdrażaniu do praktyki.



Źródło: Opracowanie własne.

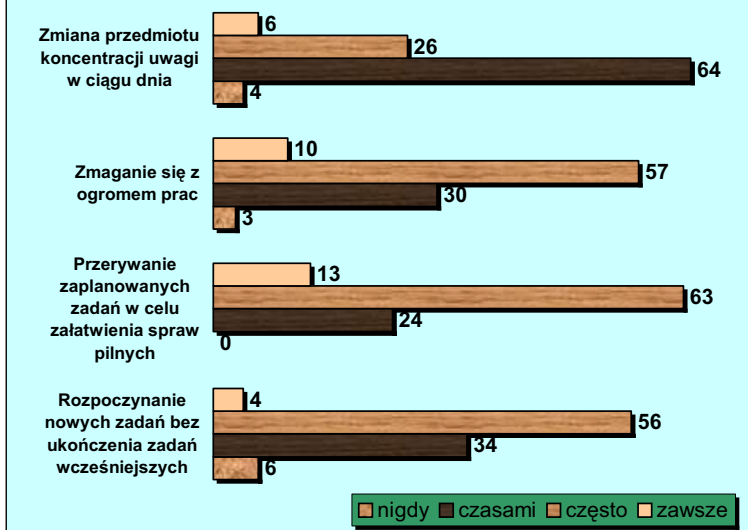
Zdecydowana większość dyrektorów uważa (68%), że są konsekwentni i raczej konsekwentni we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy do praktyki, 19% badanych twierdzi, że są konsekwentni tylko czasami; 12%, że raczej nie są konsekwentni, a 1%, że zdecydowanie nie przestrzegają zaplanowanych do wykonania zadań (rys. 50).

Podobnie kształtują się wyniki badań dotyczące systematyczności we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy do praktyki. 67% dyrektorów uważa, że są i raczej są systematyczni w ich wdrażaniu, 17%, że tylko czasami. 9% badanych twierdzi zaś, że raczej nie wdrażają systematycznie w życie swych planów a 7%, że zdecydowanie tego nie robią (rys. 50).

Badani dyrektorzy często mają rozproszony dzień pracy. Liczba wykonywanych czynności, trwających krócej niż 10 minut stanowi 27% ich nominalnego czasu pracy. Przy czym, w przypadku niektórych dyrektorów czas ten stanowi nawet 60%. W ciągu dnia dyrektorzy wykonują średnio 26 czynności, a ich liczba u różnych respondentów waha się od 5 do 80 czynności.

Ponadto 6% badanych dyrektorów twierdzi, że zawsze, a 26%, że często zmieniają przedmiot koncentracji uwagi w ciągu dnia. Ponad połowa respondentów (64%) przedmiot koncentracji uwagi w ciągu dnia zmienia czasami, a tylko 4% nigdy (rys. 51).

Rys. 51. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z wykorzystaniem czasu pracy.



Źródło: opracowanie własne.

Powoduje to, iż dyrektorzy nie mogą dłużej skoncentrować się na wykonywaniu określonych, najważniejszych dla firmy zadań, gdyż ich uwaga rozpraszana jest z powodu różnych, być może często błahych spraw.

Ponadto 10% respondentów uważa, że zawsze zmagają się ze stertą czekających na nich prac; 57% taką sytuację ma często, 30% czasami, a tylko 3% badanych ma tak rozplanowane czynności, że nie odczuwają oni presji piętrzących się prac (rys. 51).

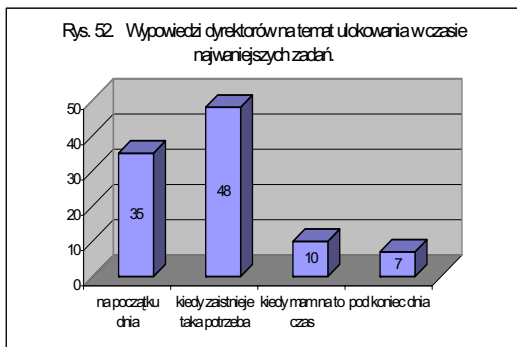
Praca badanych dyrektorów jest zakłócana koniecznością wykonywania spraw nie cierpiących zwłoki (rys. 51). 13% respondentów zawsze przerywa wykonywanie zaplanowanych zadań, z tego powodu; 63% robi to często; a 24% czasami. Nikt z badanych nie odpowiedział, że nigdy nie zdarzają się sytuacje, w których nie musieliby oni przerywać swojej pracy.

Duża grupa dyrektorów rozpoczyna nowe zdania, nie ukończywszy starych. 4% badanych stwierdziło, że robią tak zawsze; 56% często, 34% czasami, a 6% nigdy (rys. 51).

Praca koncepcyjna dużej grupy dyrektorów (50%) często jest zakłócana telefonami, czy innymi pilnymi sprawami. 44% respondentów, ma zakłócaną tę pracę, tylko w przypadku

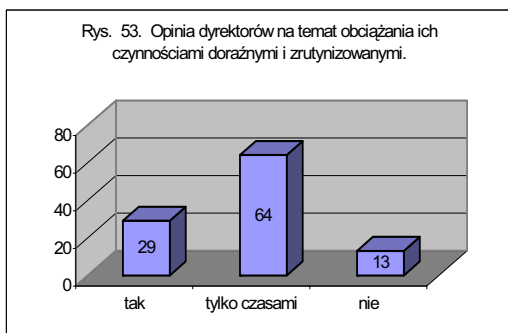
spraw nie cierpiących zwłoki, a tylko 6% badanych wykonuje pracę koncepcyjną bez zakłóceń .

Zazwyczaj najważniejsze zadania realizują dyrektorzy wówczas, kiedy zaistnieje taka potrzeba (48% badanych); Tylko 35% dyrektorów najważniejsze prace wykonuje na początku dnia; 10% wówczas, kiedy mają na to czas; a 7% pod koniec dnia (rys. 52).



Źródło: opracowanie własne.

Dość duża grupa dyrektorów (29%) twierdzi, że jest nadmiernie obciążona czynnościami doraźnymi, zrutynizowanymi; 64% badanych takie czynności wykonuje tylko czasami; a 13% badanych uważa, że ich w ogóle nie wykonują (rys. 53).

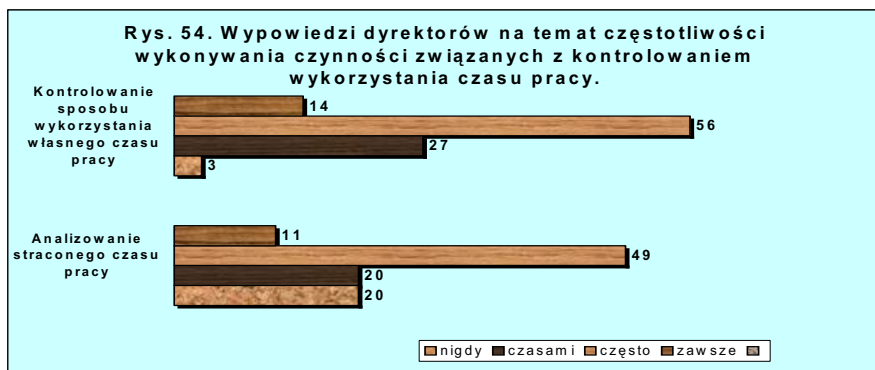


Źródło: opracowanie własne.

Mimo, że dyrektorzy raczej konsekwentnie i systematycznie wdrażają swoje plany wykorzystania czasu pracy do praktyki, to mimo wszystko przedstawione wyniki badań

wskazują na występowanie nieprawidłowości. Dość duża grupa dyrektorów często zmagają się z ogromem stojących przed nią prac, większość z nich często musi przerywać realizację zaplanowanych zadań, w celu wykonania spraw niecierpiących zwłoki. Być może przyczyną jest tu zbyt duża liczba zaplanowanych zadań oraz zostawienie zbyt krótkiego czasu na zdarzenia nieprzewidziane. Ponadto, ponad połowa badanych dyrektorów często rozpoczyna nowe zadania nie ukończywszy starych. Najważniejsze zadania większość z dyrektorów wykonuje wówczas gdy zaistnieje taka potrzeba, a nie w okresie największej wydolności organizmu. Praca koncepcyjna wielu z nich zakłócana jest telefonami, czy też innymi ważnymi sprawami. Przyczyną występowania niektórych wyżej wymienionych nieprawidłowości są być może błędy wynikające z planowania, np. brak właściwie ustalonych priorytetów, nieprawidłowa proporcja ilości planowanych zadań, jak również obciążanie dyrektora różnymi, być może nie zawsze ważnymi sprawami.

Aby skutecznie zarządzać czasem pracy, niezbędna jest kontrola efektywności jego wykorzystania oraz analiza występujących nieprawidłowości. Spośród badanych dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich 14% zawsze kontroluje sposób wykorzystania swojego czasu pracy, analizuje go i wyciąga wnioski; 56% robi to często; 27% czasami; a 3% nigdy (rys. 54). Ponadto 11% dyrektorów zawsze dokonuje analizy straconego czasu; 49% dokonuje takiej analizy często; 20% czasami; a 20% nigdy (rys. 54).



Źródło: opracowanie własne.

Większość dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich dostrzega wartość i znaczenie czasu, gdyż dokonują oni kontroli jego wykorzystania, analizują go i wyciągają odpowiednie wnioski. Bardzo ważna jest analiza strat czasu pracy, bowiem pozwala ona na wyeliminowanie istniejących błędów, a większość badanych dyrektorów dokonuje jej często.

4.2.4. Czynniki wpływające na organizację czasu pracy.

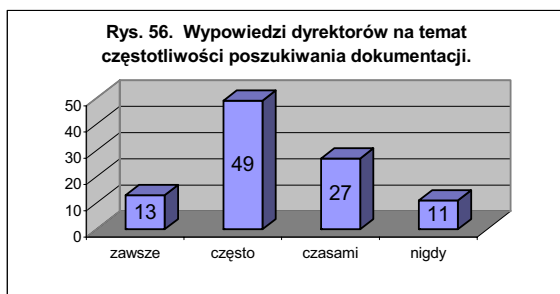
Organizacja czasu pracy dyrektorów często jest uzależniona od różnych czynników występujących zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Ponad połowa badanych dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich (52%) stwierdziła, że organizacja ich czasu pracy jest w dużym stopniu uzależniona od innych osób z firmy. 38% dyrektorów uznało, że inne osoby z organizacji w niewielkim stopniu wpływają na ich czas pracy, natomiast 10%, że taki wpływ w ogóle nie istnieje (rys. 55).



Źródło: opracowanie własne.

Średnio aż 30% zadań wykonywanych przez dyrektorów jest inicjowanych przez inne osoby z organizacji. Przy czym wśród badanych, znaleźli się i tacy dyrektorzy (13%), których 70% wykonywanych zadań, było zainicjowanych przez inne osoby z organizacji.

Niektórzy dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich nie zawsze mają też uporządkowane stanowisko pracy. 13% badanych stwierdziło, że zawsze szuka dokumentów, czy innych drobnych przedmiotów; 49% czynność tę wykonuje często; 27% czasami; a tylko 11% respondentów nigdy nie musi poszukiwać potrzebnych dokumentów czy też innych drobnych przedmiotów (rys. 56).



Źródło: opracowanie własne.

Przytoczone informacje wskazują, iż na czas pracy dyrektorów dość duży wpływ mają czynniki wewnętrznego otoczenia. Niektóre z nich mogą być jednak przez dyrektorów wyeliminowane lub minimalizowane, jak na przykład organizacja stanowiska pracy, koordynacja terminów wykonywania różnych działań przez pracowników innych działów, czy też organizacja przepływu informacji.

Czynnikiem, który wpływa również na organizację czasu pracy kadry kierowniczej jest właściwe delegowanie zadań podległym pracownikom. Przekazanie części mniej istotnych prac do wykonania podwładnym, pozwala dyrektorom na skoncentrowanie swych wysiłków na wykonywaniu najważniejszych dla firmy działań, przyczyniających się do wzrostu jej efektywności. Delegowanie zadań jest jednak problemem złożonym, gdyż zależy zarówno od delegującego, jak również od osób, które przejmują realizację części zadań.

Badani dyrektorzy wypowiedzieli się, czy mają skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście. Spośród badanych 10% odpowiedziało, że „tak”; 43% „raczej tak”; 28% „raczej nie”, 13% zdecydowanie „nie”; a 6% respondentów uzależnia to od sytuacji (rys. 57).



Źródło: opracowanie własne.

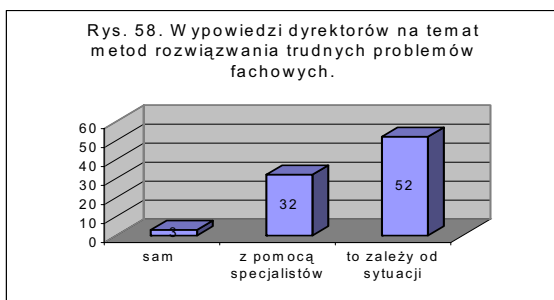
Respondenci, którzy chętnie delegują zadania wypowiedzieli się najczęściej, że brak czasu uniemożliwia im wykonanie wszystkiego osobiście. W pracy sami muszą skoncentrować się na wykonywaniu istotnych zadań. Ponadto zatrudniają specjalistów z różnych dziedzin wiedzy, którzy swoje zadania wykonują prawidłowo. Jeden z dyrektorów stwierdził, „że delegowanie jest dla mnie, jako dyrektora przedsiębiorstwa głównym zadaniem”.

Dyrektorzy odpowiadali również na pytanie czy swoim pracownikom mogą zlecić realizację części swoich zadań. Zdecydowana większość z nich odpowiedziała, że „tak” (36%) i „raczej tak” (57%). Tylko 7% badanych stwierdziło, że raczej nie mogą przekazywać swoich zadań do wykonania podwładnym. Nikt z respondentów nie odpowiedział, że zdecydowanie nie może delegować zadań (rys. 57). Świadczy to o dużym zaufaniu części dyrektorów do swoich podwładnych i o przekonaniu o ich kompetencjach.

W związku z tym duża grupa dyrektorów chętnie (31%) i raczej chętnie (50%) deleguje część swoich zadań na pracowników. Tylko 9% badanych stwierdziło, że raczej niechętnie to robi, a 6%, że zdecydowanie niechętnie. 4% respondentów uzależnia delegowanie od sytuacji.

Dość dużą grupą dyrektorów sporządza też zestawienie zadań, które mogą być delegowane na innych. Spośród badanych, czynność tę zawsze wykonuje 7% osób; często 52%; czasami 28%. Tylko 13% respondentów nigdy nie zestawia zadań, które mogą być przekazane do wykonania innym.

Przy rozwiązywaniu trudnych problemów fachowych 32% dyrektorów korzysta z pomocy specjalistów; 52% respondentów uzależnia to od sytuacji i rozwiązywanego problemu; a tylko 3% badanych trudne problemy fachowe rozwiązują samodzielnie (rys. 58).



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość dyrektorów, mimo występujących u niektórych skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście, chętnie deleguje część wykonywanych przez siebie zadań. Dyrektorzy darzą swoich pracowników zaufaniem, są też przekonani o ich wysokich kwalifikacjach i kompetencjach. Sytuacja taka pozwala na zespolenie wysiłków wszystkich pracowników w celu realizacji zadań firmy, umożliwia też dyrektorom koncentrację swych wysiłków na wykonywaniu najistotniejszych zadań.

Właściwie funkcjonujący system informacji w przedsiębiorstwie może mieć również duży wpływ na organizację czasu pracy dyrektora. Dostarczenie dyrektorowi odpowiednio opracowanych informacji, we właściwym czasie skraca czas podjęcia decyzji, pozwala też na szybkie reagowanie na zaistniałe zdarzenia. Niestety, jak wynika z przeprowadzonych badań dyrektorzy nie zawsze otrzymują informacje w odpowiedniej formie.



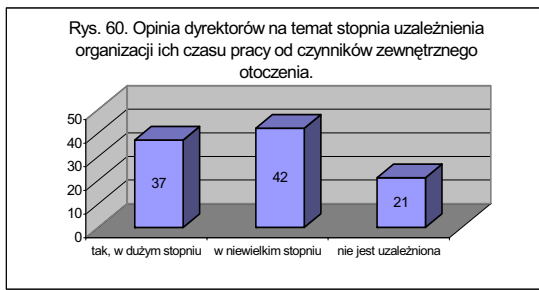
Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich 8% osób zawsze, a 60% często otrzymuje zbyt dużo szczegółowych informacji, w zbyt małym stopniu przetworzonych. 26% respondentów takie informacje otrzymuje czasami, a tylko 6% nigdy (rys. 59).

Ponadto dyrektorzy skarżą się, że otrzymują zbyt dużo informacji ogólnych, wymagających uzupełnienia. Takie informacje zawsze otrzymuje 11% badanych; a 53% często. 30% respondentów informacje ogólne otrzymuje czasami, a tylko 6% nigdy (rys. 59).

Przedstawione wyniki badań wskazują, że istniejące w przedsiębiorstwach systemy informacji nie zawsze funkcjonują prawidłowo. Dyrektorzy często otrzymują albo zbyt szczegółowe informacje, albo zbyt ogólne, które muszą uzupełniać. Wymaga to od nich dodatkowej pracy, którą często mogliby wykonać inni pracownicy.

Dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich wypowiadali się również, na temat wpływu czynników zewnętrznego otoczenia na organizację ich czasu pracy. Spośród badanych 37% osób twierdzi, że czynniki te w dużym stopniu wpływają na organizację ich czasu pracy, natomiast 42%, że w niewielkim stopniu. Tylko 21% respondentów uważa, że taki wpływ nie występuje (rys. 60).



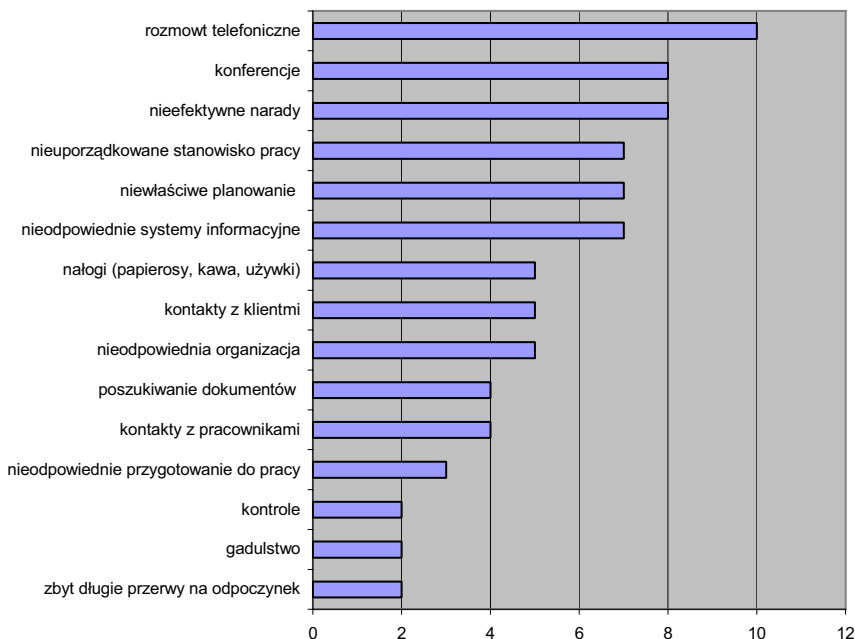
Źródło: opracowanie własne.

Wśród czynników zewnętrznego otoczenia dyrektorzy wymieniają również konieczność wykonywania prac w określonych terminach oraz gruntowne kontrole. Praca dyrektorów uzależniona jest również od otrzymywanych z zewnątrz informacji. Czynniki zewnętrznego otoczenia nie można wyeliminować, niemniej jednak znając je, można tak planować czas pracy by minimalizować ich wpływ na efektywność wykorzystania czasu pracy.

W podsumowaniu analizy organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich odwołano się do ich opinii w kwestii źródeł niesprawności w zarządzaniu czasem pracy. Wypowiedzi dyrektorów były bardzo zróżnicowane. Powtarzające się źródła niesprawności przedstawiono na rys. 61, natomiast pojedynczo występujące zostały tylko wymienione. Najczęściej podawanym przez respondentów źródłem traconego czasu są rozmowy telefoniczne, czasami prowadzone również w sprawach prywatnych. Często wymieniane są również narady, które czasami bywają niezaplanowane, zdarza się, że wielokrotnie rozpatrywane są na nich te same problemy, czy też kończą się one brakiem konkretnych postanowień. Również często podawane są konferencje, które zdaniem niektórych dyrektorów trwają zbyt długo. Innym dość często wymienianym źródłem traconego czasu są nieodpowiednie systemy informacyjne. Niektórzy z dyrektorów otrzymują niekompletne i nieodpowiednie informacje. Dużo czasu tracą również na ich analizę. Wśród wymienianych źródeł niesprawności znajduje się również niewłaściwe planowanie lub jego brak w przypadku niektórych dyrektorów. Ponadto dyrektorzy wymieniają również nieuporządkowane stanowisko pracy, niektórzy zaś konieczność poszukiwania dokumentów, co także wiąże się z brakiem porządku na stanowisku pracy. Do źródeł niesprawności dyrektorzy zaliczają również nieodpowiednią organizację pracy lub jej brak. Niektórzy podkreślają, że ich praca jest dezorganizowana przez klientów, których żądania muszą spełniać. W pracy przeszkadzają dyrektorom różne nałogi takie jak: palenie papierosów, picie kawy, alkoholu. Jeden z dyrektorów wymienił także narkotyki. Rzadziej dyrektorzy

wymieniali takie źródła niesprawności jak konieczność kontaktów z pracownikami, brak przygotowania do pracy, kontrole, gadulstwo i przedłużające się przerwy na odpoczynek.

Rys. 61. Źródła niesprawności w zarządzaniu własnym czasem pracy w opinii dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich.



Źródło: opracowanie własne.

Duża grupa dyrektorów podała bardzo zróżnicowane źródła traconego czasu, które nie powtarzały się u innych badanych, takie jak: nie dotrzymywanie terminów umów przez sąsiednie działy, marnotrawstwo czasu na działalność nie związaną z pracą, głupota, brak rozważli, rozgardiasz, brak punktualności, tragedie, brak właściwego delegowania zadań, za krótkie odcinki niezakłóconej pracy, wpływ nieprzewidzianych zdarzeń, zbyt duże wymagania zwierzchnika.

4.2.5. Podsumowanie wyników badań nad czasem pracy dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich.

Wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań, dotyczących organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich wskazują że:

1. Dyrektorzy w dużej mierze koncentrują swą działalność na realizacji zadań związanych z bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem, przeznaczając na nie aż 54% czasu pracy. Zbyt dużo czasu przeznaczają oni na załatwianie bieżącej korespondencji oraz na rozmowy bezpośrednie z pracownikami i klientami. Część tych prac mogliby wykonać inni pracownicy. Zbyt dużo czasu dyrektorzy tracą również na rozmowy telefoniczne.
2. Badani dyrektorzy przeznaczają zbyt małą ilość czasu na prace koncepcyjną związaną ze strategią firmy oraz na samokształcenie. Dyrektorzy podkreślają, że szczególnie na samokształcenie brakuje im czasu.
3. Mimo, że większość dyrektorów nie przekracza nominalnego czasu pracy, to jednak średnio wynosi on 9 godzin dziennie. Świadczy to o tym, że jeszcze dość duża grupa badanych (27%), przekracza nominalny czas pracy, pracując w nadgodzinach, czasami nawet o 4 godz. dziennie dłużej. Ponadto nie wszyscy dyrektorzy zawsze korzystają z przewidywanego urlopu, a będąc na urlopie duża grupa dyrektorów często kontaktuje się z firmą.
4. Nieprawidłowości występują również w zarządzaniu czasem pracy. Nie wszyscy badani dyrektorzy wytyczają sobie cele do realizacji na różne okresy czasu, nie zawsze też ustalają plany wykorzystania czasu na te okresy. Przystępując do pracy bez planów, duża grupa dyrektorów spotyka się ze stertą czekających na nich zadań i nie zawsze wykonują najważniejsze z nich w pierwszej kolejności. Większość dyrektorów często też przerywa wykonywanie zaplanowanych prac, w celu wykonania spraw pilnych, niektórzy z dyrektorów dość często zmieniają przedmiot koncentracji uwagi w czasie dnia. Większość dyrektorów najważniejsze zadania wykonuje wówczas, gdy zaistnieje taka potrzeba, a nie w okresie największej wydolności organizmu, często też szukają oni dokumentów czy też innych drobnych przedmiotów. Praca koncepcyjna dużej grupy dyrektorów jest zakłócana telefonami, czy innymi ważnymi sprawami.

Przy zarządzaniu czasem pracy występują również i pewne pozytywne zachowania dużej grupy dyrektorów. Otóż większość z nich planując wykorzystanie czasu pracy zestawia czynności do wykonania według priorytetów oraz grupuje różnorodne zadania w bloki, by

mieć więcej niezakłóconego czasu na wykonywanie ważnych prac. Większość dyrektorów planując czynności do wykonania zapisuje je oraz uwzględnia terminy ich realizacji. Duża grupa dyrektorów uwzględnia swoją krzywą wydajności. Ponadto dyrektorzy są raczej konsekwentni i systematyczni we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy do praktyki. Kontrolują też sposób wykorzystania własnego czasu pracy, oraz dokonują analizy straconego czasu. Mimo tych pozytywnych zachowań związanych z zarządzaniem czasem pracy dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich, podobnie jak dyrektorzy przedsiębiorstw polskich nie mają swojej pracy tak rozłożonej w czasie, aby nie podlegała zakłóceniom i nie towarzyszyły jej nieprawidłowości.

4.3. Analiza porównawcza organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich w ramach podstawowych parametrów opisu organizacji czasu pracy dyrektorów.

Dokonując analizy porównawczej organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dokonano porównania dominujących wypowiedzi, dotyczących omawianych zagadnień w badanych zbiorowościach. Porównania obejmują ocenę organizacji czasu pracy, jego strukturę, problem zarządzania czasem pracy oraz czynniki wpływające na jego organizację. Zarówno dyrektorzy przedsiębiorstw polskich jak i niemieckich pozytywnie wypowiadają się na temat organizacji własnego czasu pracy (tab. 8), twierdząc że jest ona raczej dobra.

Tab. 8. **Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące organizacji własnego czasu pracy.**

Lp.	Wyszczególnienie zagadnień	Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich		Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	
		dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących	dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących
1.	Czy organizacja czasu pracy dyrektorów ma wpływ na efektywność funkcjonowania firmy?	tak	80	tak	49
2.	Jak oceniają dyrektorzy organizację własnego czasu pracy?	raczej dobra	40	raczej dobra	56
3.	Czy dyrektorzy są zadowoleni z wykorzystania własnego czasu pracy?	raczej tak	36	raczej tak	53
4.	Czy dyrektorzy posiadają fachową wiedzę na temat organizacji czasu pracy?	raczej tak	35	raczej tak	51

Źródło: opracowanie własne.

W obydwu zbiorowościach dominują też raczej dobre opinie dotyczące zadowolenia z istniejącej organizacji czasu pracy oraz posiadania fachowej wiedzy na ten temat. Jednak

liczebność osób wypowiadających się w ten sposób jest zdecydowanie większa wśród dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich. Zdaniem większości dyrektorów firm polskich i niemieckich organizacja czasu pracy ma wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji.

Dokonując porównania struktury czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich, w obydwu zbiorowościach można zauważyć tendencje dyrektorów do koncentrowania swych wysiłków na zarządzaniu operacyjnym. Dyrektorzy przedsiębiorstw polskich na tę czynność poświęcają 60% czasu pracy, a dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich 53% (tab.9).

Tab. 9. **Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące struktury czasu pracy.**

Lp.	Wyszczególnienie zagadnień	Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich		Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	
		dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących	dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących
1	Udział czasu przeznaczanego na zarządzanie operacyjne w nominalnym czasie pracy.	zarządzanie operacyjne	60	zarządzanie operacyjne	53
2	Dominujące czynności w strukturze czasu pracy dyrektorów.	* rozmowy bezpośrednie z pracownikami *kontakty bezpośrednie z klientami *opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji	15 13 12	*rozmowy bezpośrednie z pracownikami *kontakty bezpośrednie z klientami * opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji	14 11 11
3	Czy dyrektorzy odczuwają brak czasu na samokształcenie?	raczej tak	37	raczej tak	54
4	Czy dyrektorzy w ciągu dnia znajdują czas na relaks?	raczej tak	39	raczej tak	42
5	Czy nominalny czas pracy wystarcza dyrektorom na realizację zaplanowanych zadań kierowniczych?	raczej tak	40	raczej tak	57
6	Dodatkowy czas pracy tych dyrektorów, poza nominalnym czasem pracy.	2 godz. dziennie	44³⁹⁶	2 godz. dziennie 4 godz. dziennie	31
7	Czy dyrektorzy korzystają z przewidywanego urlopu?	tak, zawsze	40	często	43
8	Czy w czasie urlopu dyrektorzy utrzymują kontakt z firmą?	czasami	28	często	38

Źródło: Opracowanie własne.

³⁹⁶ Wskaźnik ten określa procentowy udział liczby dyrektorów pracujących do 2 godzin dłużej do liczby dyrektorów przekraczających nominalny czas pracy.

Wśród czynności, na które dyrektorzy zarówno przedsiębiorstw polskich jak i niemieckich poświęcają najwięcej czasu pracy znajdują się: rozmowy bezpośrednie z pracownikami, kontakty bezpośrednie z klientami oraz opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji. Dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich poświęcają jednak na te czynności nieco mniej czasu niż dyrektorzy przedsiębiorstw polskich. W obydwu badanych zbiorowościach najczęściej pojawiały się też wypowiedzi, iż dyrektorzy odczuwają brak czasu na samokształcenie, przy czym liczba wypowiadających się w ten sposób dyrektorów firm niemieckich, była znacznie większa niż dyrektorów firm polskich.

Respondenci obydwu zbiorowości najczęściej twierdzili, że w czasie dnia raczej mają czas na relaks, a nominalny czas pracy raczej wystarcza im na realizację zaplanowanych zadań kierowniczych. Jednak jeszcze dla dość dużej grupy dyrektorów zarówno przedsiębiorstw polskich jak i niemieckich czas ten jest niewystarczający, Dyrektorzy przedsiębiorstw polskich, przekraczający nominalny czas pracy najczęściej pracują dłużej do 2 godzin, a przedsiębiorstw niemieckich do 2 godz. i do 4 godz. (w obu tych grupach była taka sama liczebność).

Wśród zbiorowości dyrektorów przedsiębiorstw polskich najczęściej pojawiały się wypowiedzi, że zawsze korzystają z przewidywanego urlopu i czasami w czasie jego trwania utrzymują kontakt z firmą, natomiast dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich wypowiadali się najczęściej, że często korzystają z przewidywanego urlopu i często też kontaktują się z firmą w czasie jego trwania. W obydwu tych grupach odsetek osób w pełni wykorzystujących urlop nie przekracza nawet połowy, co świadczy o tym, że nie wszyscy badani zawsze korzystają z należnego im wycieczynku.

Porównując dominujące wypowiedzi dyrektorów dotyczące zarządzania czasem pracy, zwrócono uwagę na jego planowanie, realizację planów oraz kontrolę. W procesie zarządzania czasem pracy niezwykle istotne jest właściwe ustalenie celów do realizacji, gdyż ułatwia to zaplanowanie przyszłych działań. Wśród respondentów z obydwu badanych zbiorowości dominują wypowiedzi, że nigdy nie ustalają oni celów do realizacji w ciągu roku, natomiast w ciągu tygodnia robią to często (tab. 10).

W ciągu dnia i w ciągu miesiąca dyrektorzy polskich przedsiębiorstw najczęściej ustalają cele do realizacji zawsze, a dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich często. Najczęściej dyrektorzy zarówno polskich jak i niemieckich przedsiębiorstw ustalają tygodniowe plany wykorzystania czasu pracy. Wśród dyrektorów przedsiębiorstw polskich dominowały dwie wypowiedzi, dotyczące zestawienia czynności do wykonania wg priorytetów (zawsze i czasami). Tylko czasami polscy dyrektorzy różnorodne zadania grupują w bloki, czy też czasami uwzględniają

rezerwę czasu na nieprzewidziane prace. Najczęściej odpowiadali też, że nigdy nie uwzględniają w planach swojej krzywej wydajności.

Tab. 10. **Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące planowania czasu pracy.**

Lp.	Wyszczególnienie zagadnień	Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich		Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	
		Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących	Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących
1	Czy dyrektorzy ustalają najważniejsze cele do realizacji: - w ciągu dnia - w ciągu tygodnia - w ciągu miesiąca - w ciągu roku	zawsze często zawsze nigdy	48 39 31 46	często często często nigdy	41 41 32 50
2	Okres, na jaki najczęściej sporządzane są plany wykorzystania czasu pracy.	tydzień	47	tydzień	41
3	Czy dyrektorzy planując czas pracy: - zestawiają czynności do wykonania wg priorytetów - grupują różnorodne zdania w bloki? - uwzględniają swoją krzywą wydajności? - uwzględniają rezerwę czasu na nieprzewidziane prace? - zapisują zaplanowane czynności do wykonania i terminy ich realizacji?	zawsze czasami czasami nigdy czasami zawsze	36 36 36 34 38 36	często często często często często często	54 60 37 62 59

Źródło: Opracowanie własne.

Nieco lepiej przedstawia się sytuacja dotycząca planowania czasu pracy w przypadku dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich. Najwięcej z nich odpowiadało, że często sporządzają zestawienie czynności do wykonania wg priorytetów, a planując czas pracy, różnorodne zadania często grupują w bloki oraz często uwzględniają w nich swoją krzywą wydajności. Większość z nich często też uwzględnia w planach rezerwę czasu na nieprzewidziane prace. Dyrektorzy z obydwu badanych grup, najczęściej nie korzystają z naukowych metod planowania czasu pracy.

Mimo, iż respondenci przedsiębiorstw polskich i niemieckich wypowiadali się najczęściej, iż są raczej konsekwentni i raczej systematyczni we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy do praktyki, to w realizacji tych planów występuje szereg nieprawidłowości (tab. 11). Ponad połowa dyrektorów z obydwu zbiorowości ma raczej zakłócaną pracę koncepcyjną telefonami czy innymi pilnymi sprawami, czasami w ciągu dnia muszą oni zmieniać przedmiot koncentracji uwagi. Często przerywają wykonywanie zaplanowanych zadań w celu załatwienia spraw pilnych, wymagających natychmiastowego zaangażowania.

Tab. 11. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące realizacji planów wykorzystania czasu pracy i ich kontroli.

Lp.	Wyszczególnienie zagadnień	Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich		Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	
		Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących	Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących
1	Czy dyrektorzy są a) konsekwentni b) systematyczni we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy do praktyki?	raczej tak raczej tak	46 35	raczej tak raczej tak	54 55
2	Czy dyrektorzy zmieniają przedmiot koncentracji uwagi w ciągu dnia?	czasami	55	czasami	64
3	Czy dyrektorzy są najczęściej obciążani czynnościami doraźnymi, zrutynizowanymi?	tylko czasami	44	czasami	64
4	Czy dyrektorzy często zmagają się ze stertą czekających na nich prac?	czasami	50	często	57
5	Czy dyrektorzy przerywają wykonywanie zaplanowanych zadań, w celu realizacji spraw nie cierpiących zwłoki?	często	47	często	63
6	Czy dyrektorzy rozpoczynają nowe zadania nie ukończywszy starych?	czasami	39	często	56
7	Czy praca koncepcyjna dyrektorów jest zakłócana telefonami, czy innymi ważnymi sprawami?	raczej tak	65	raczej tak	50
8	Kiedy dyrektorzy wykonują najważniejsze zadania?	na początku dnia	52	kiedy zaistnieje taka potrzeba	48
9	Czy dyrektorzy kontrolują sposób wykorzystania własnego czasu pracy, analizują go i wyciągają wnioski?	czasami	40	często	56
10	Czy dyrektorzy dokonują analizy straconego czasu?	czasami	51	często	49

Źródło: Opracowanie własne.

Większość z nich twierdzi, że tylko czasami są obciążeni czynnościami doraźnymi, zrutynizowanymi. Dyrektorzy przedsiębiorstw polskich najczęściej wypowiadali się, że czasami zmagają się ze stertą czekających na nich prac, czasami też rozpoczynają nowe zadania nie ukończywszy starych. Natomiast dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich często mają do wykonania ogrom prac oraz często rozpoczynają nowe zadania, nie ukończywszy starych. Badani z przedsiębiorstw polskich najczęściej ważne zadania wykonują na początku dnia, a przedsiębiorstw niemieckich wówczas, kiedy zaistnieje taka potrzeba.

Na sprawne zarządzanie czasem pracy duży wpływ ma właściwie przeprowadzona kontrola i analiza jego wykorzystania. Dyrektorzy firm polskich najczęściej tylko czasami kontrolują sposób wykorzystania własnego czasu pracy, czasami analizują go i wyciągają

wnioski, czasami też dokonują analizy straconego czasu, podczas gdy dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich czynności te wykonują często.

Badani respondenci z obydwu grup wypowiedzieli się również na temat czynników wpływających na organizację czasu pracy menedżera (tab. 12).

Tab. 12. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące czynników wpływających na organizację ich czasu pracy.

Lp.	Wyszczególnienie zagadnień	Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich		Wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	
		Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących	Dominująca wypowiedź	% udział wypowiedzi dominujących
1	Czy organizacja czasu pracy dyrektora jest uzależniona - od czynników zewnętrznego otoczenia? - od innych osób z organizacji?	tak, w dużym stopniu	55	w niewielkim stopniu	42
		tak, w dużym stopniu	69	tak, w dużym stopniu	52
2	Czy często szukają dyrektorzy dokumentów, czy innych drobnych przedmiotów?	czasami	53	często	49
3	Czy dyrektorzy mają skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście?	raczej tak	36	raczej tak	43
4	Czy swoim pracownikom mogą dyrektorzy zlecić realizację części wykonywanych przez siebie zadań?	tak	44	raczej tak	57
5	Czy dyrektorzy chętnie delegują zadania na pracowników?	raczej tak	33	raczej tak	50
6	Czy dyrektorzy sporządzają zestawienie zadań, które mogą być delegowane?	czasami	40	często	52
7	Czy dyrektorzy sami rozwiązują trudne problemy fachowe?	to zależy od sytuacji	46	to zależy od sytuacji	52
		z pomocą specjalistów	46		
8	Czy dyrektorzy otrzymują zbyt dużo szczegółowych informacji, w zbyt małym stopniu przetworzonych?	czasami	49	często	60
9	Czy dyrektorzy otrzymują zbyt dużo informacji ogólnych, wymagających uzupełnienia?	często	53	często	53

Źródło: Opracowanie własne

Zdaniem większości polskich dyrektorów czynniki zewnętrznego otoczenia w dużym stopniu wpływają na tę organizację. Inne zdanie mieli dyrektorzy niemieckich firm, którzy najczęściej twierdzili, że taki wpływ jest niewielki. Badani z obydwu grup zgodnie twierdzili natomiast, że organizacja czasu pracy dyrektora jest w dużym stopniu uzależniona od innych osób z organizacji.

Na tę organizację wpływ ma również uporządkowane stanowisko pracy, a ponad połowa badanych z polskich przedsiębiorstw czasami szuka dokumentów, czy innych drobnych przedmiotów, a 49% respondentów przedsiębiorstw niemieckich robi to często.

Czas, jakim dysponują dyrektorzy zależy również od właściwego delegowania zadań. Wśród badanych z obydwu grup najczęściej pojawiały się wypowiedzi, że raczej mają oni skłonności do wykonywania wszystkiego osobiście. Niemniej jednak dyrektorzy przedsiębiorstw polskich najczęściej twierdzą, że mogą, a niemieckich, że raczej mogą zlecać realizację części swoich zadań podwładnym. Twierdzą oni również, że raczej chętnie delegują zadania, przy czym badani z firm polskich sporządzają zestawienie takich zadań czasami, a firm niemieckich często.

Organizację czasu pracy dyrektorów utrudnia również niewłaściwy system informacji, istniejący w przedsiębiorstwie. Ponad połowa dyrektorów z obydwu zbiorowości twierdzi, że często otrzymują zbyt dużo informacji ogólnych, wymagających uzupełnienia. Dyrektorzy przedsiębiorstw polskich uważają również, że czasami, a niemieckich, że często dociera do nich zbyt dużo informacji szczegółowych, w zbyt małym stopniu przetworzonych.

Zestawienie dominujących wypowiedzi, dotyczących organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich wskazuje, że istniejące rozbieżności występujące między nimi nie są duże. Dotyczą one głównie niektórych aspektów planowania i kontroli realizacji planów. Dyrektorzy przedsiębiorstw niemieckich, planując swój czas pracy, w większym stopniu niż dyrektorzy firm polskich, uwzględniają w nich niektóre zasady sprawnego planowania. Częściej też dokonują kontroli realizacji planów oraz analizy straconego czasu. Natomiast w przypadku dyrektorów firm polskich, w mniejszym stopniu występują nieprawidłowości związane z realizacją planów. Pomimo istniejących pewnych rozbieżności pomiędzy badanymi wielkościami dotyczącymi organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich można przyjąć, że istniejące ogólne tendencje w kształtowaniu się tych wielkości są podobne.

5. KIERUNKI USPRAWNIEŃ ORGANIZACJI CZASU PRACY NACZELNEJ KADRY KIEROWNICZEJ

5.1. Czynniki kształtujące organizację czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej.

5.1.1. Czynniki sytuacyjne.

Początek XXI wieku to okres dynamicznych zmian zachodzących zarówno w gospodarce, jak również w procesach społecznych. Postępująca globalizacja, szybki rozwój techniki i technologii produkcji, wzrost konkurencji, zarówno na rynkach lokalnych, jak również na rynkach międzynarodowych, powodują iż kadra kierownicza przedsiębiorstw musi działać w złożonych i zmiennych warunkach. Przed menedżerami stawiane są nowe, coraz większe wyzwania. Zwiększa się też tempo ich życia i pracy, rośnie lista obowiązków a także problemów, które muszą rozwiązać, aby efektywnie zarządzać firmą. W coraz większym stopniu działalność przedsiębiorstw oparta jest na wiedzy i informacji, które są ważnymi elementami walki konkurencyjnej.

W tej sytuacji nie sprawdzają się już ukształtowane w przeszłości sposoby organizacji czasu pracy, gdyż nie są one dostosowane do szybko zmieniającego się świata. XXI wiek wymaga od kierowników doskonałego zarządzania czasem, opartego na nowoczesnych technikach i metodach, będących rezultatami badań różnych dyscyplin naukowych. W przeciwnym przypadku, złożone warunki działania przedsiębiorstw, coraz większa ilość wiedzy, coraz większy stopień trudności pracy, szalone tempo postępu technicznego, zalew informacji, wydłużająca się lista obowiązków, prowadzić będą do przepracowania, zmęczenia, frustracji i stresu. Kierownik nie będzie umiał efektywnie działać, a przecież w ostatnich czasach, właśnie na efektywność należy zwracać szczególną uwagę.

Współczesne warunki działania przedsiębiorstw determinują więc w pewnym stopniu sposób organizacji czasu pracy kadry kierowniczej, zmuszając ją do poszukiwania nowych, coraz lepszych rozwiązań w tym zakresie.

Analizując czynniki wpływające na organizację czasu pracy dyrektorów F. Mingotaud wyróżnia trzy główne czynniki, na których opierają się metody organizowania czasu pracy kierownika:³⁹⁷

- Tkwiące w nim samym. Są to m. in.: znajomość własnego sposobu organizowania czasu, świadomość swoich zalet, umiejętność radzenia sobie ze stresem;
- Związane z innymi ludźmi. Są to: rodzaj utrzymywanych stosunków, kompetencje do kierowania i pobudzania zespołu;

³⁹⁷ F. Mingotaud, *Sprawy kierownik. Techniki osiągnięcia sukcesu*, Poltext, Warszawa 1994, s. 49-50.

- Związane z misją kierownika. Są to: zakres odpowiedzialności kierownika, metody pracy, podejmowane wyzwania i osiągane rezultaty.

Jednym z najważniejszych warunków wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji czasu pracy, jest zrozumienie przez dyrektorów, że czas to ogromny kapitał. Jest to równocześnie kapitał ograniczony, jeśli nie będzie wykorzystany, minie bezpowrotnie. Nie da się go bowiem zastąpić substytutem. Dyrektorzy powinni mieć świadomość tego, że racjonalne wykorzystanie czasu ma wpływ nie tylko na wyniki działania firmy, ale również na ich zdrowie zarówno fizyczne jak i psychiczne oraz na zwiększenie zadowolenia z życia. Dobrze gospodarując czasem, dyrektorzy mogą poświęcić go więcej na sprawy prywatne, na odpoczynek, na pogłębienie zainteresowań, dla rodziny, a to z kolei również ma wpływ na jego organizację (rys. 62).

Rys. 62. **Znaczenie racjonalnego wykorzystania czasu pracy.**



Źródło: Opracowanie własne.

Bez uświadomienia sobie znaczenia czasu w życiu człowieka, trudno będzie dyrektorom podejmować jakiegokolwiek działania zmierzające do zwiększenia efektywności jego wykorzystania.

Ponadto do wprowadzenia jakichkolwiek zmian w organizacji czasu pracy konieczne jest przekonanie, że mają miejsce nieprawidłowości w tym zakresie. Większość z dyrektorów uważa bowiem, że mają dobrze zorganizowany czas pracy oraz są z tej organizacji zadowoleni. Tymczasem badania wykazują, że nie mają oni podstaw do tak optymistycznych ocen. W organizacji ich czasu pracy występuje wiele nieprawidłowości, a dyrektorzy często opierają ją na intuicji i doświadczeniu.

Większość badanych twierdzi również, że posiada fachową wiedzę na temat organizacji czasu pracy. Tymczasem tylko nieliczna grupa dyrektorów uczestniczyła w ostatnim czasie

w kursach i szkoleniach o tej tematyce, a większość badanych już dość dawno ukończyła naukę, stąd też można przypuszczać, że wiedza dyrektorów na ten temat nie jest w pełni wystarczająca. Ważne jest zapoznanie się dyrektorów z osiągnięciami nauki dotyczącymi badanego zagadnienia poprzez uczestnictwo w kursach i szkoleniach o tej tematyce oraz poprzez studiowanie odpowiedniej, fachowej literatury. Brak znajomości metod i technik usprawniających organizację czasu pracy powoduje, iż nie można wcielić w życie najbardziej efektywnych rozwiązań. Dopóki więc dyrektorzy nie uświadomią sobie popełnianych błędów, nie będą wprowadzać pozytywnych zmian. Niestety, praktyka potwierdza, iż w Polsce problematyka organizacji czasu pracy jest poruszana w niedostatecznym stopniu. Jak zauważa J. D. Antoszkiewicz i Z. Pawlak, ta wydawałoby się ogólna dziedzina wiedzy i umiejętności, niezbędna dla każdego człowieka, nie znalazła jak dotąd właściwego miejsca w programach kształcenia szkolnego i zawodowego. Uchodzi wręcz za dziedzinę wiedzy specjalistycznej, przekazywanej głównie na drogich i elitarnych szkoleniach dla kadry kierowniczej.³⁹⁸ Brak znajomości metod i technik właściwej organizacji czasu pracy może być powodem wielu nieprawidłowości występujących na każdym etapie jego zarządzania, tzn. podczas ustalania celu pracy, jej planowania, podejmowania decyzji, realizacji i organizacji oraz kontroli.

Innym, istotnym warunkiem wprowadzania usprawnień w organizacji własnego czasu pracy jest posiadanie przez dyrektorów chęci, do podejmowania jakichkolwiek działań z tym związanych. Jeżeli dyrektorzy nie będą mieli silnej motywacji do udoskonalania organizacji własnego czasu pracy, nie będą podejmować żadnych stosownych przedsięwzięć w tym zakresie.

Dyrektorzy muszą również dążyć do kształtowania niektórych cech charakteru takich jak: systematyczność, punktualność, konsekwencja, wytrwałość, stanowczość, staranność.

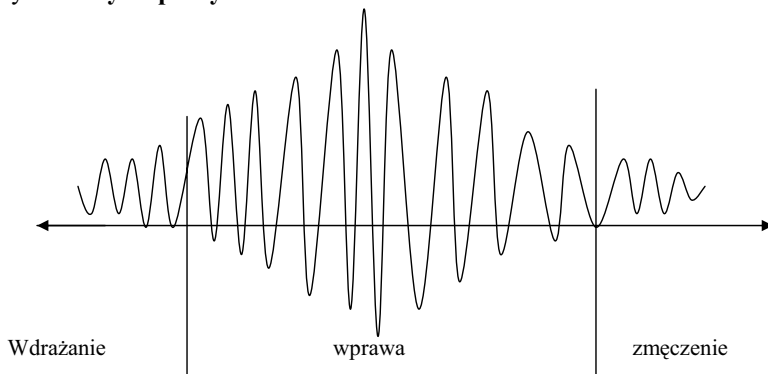
Na organizacji czasu pracy kierownika mają wpływ rytmy biologiczne, od których zależy sprawność psychofizyczna każdego człowieka. Podlega ona określonym wahaniom, zgodnie z jego naturalnym rytmem. Przeprowadzone badania potwierdziły, że każdy człowiek posiada właściwy tylko dla niego rytm pracy.³⁹⁹ Składa się on z trzech części: okresu wdrażania do pracy, wprawy i zmęczenia (rys. 63). Na ogół przyjmuje się, że wdrażanie do pracy umysłowej trwa 10-15 min., okres wprawy 2-2,5 godz., później zaś następuje okres zmęczenia. Wyliczenia te mogą być zmienne, w zależności od cech indywidualnych

³⁹⁸ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*, op. cit., s. 172-173.

³⁹⁹ W. Kieżun, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 61.

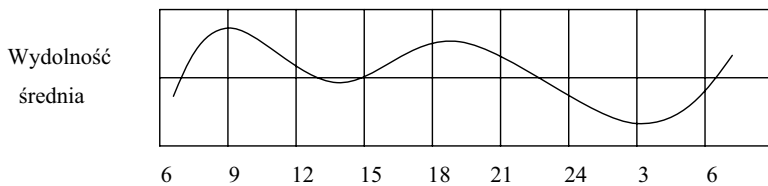
człowieka a także od zmiennych czynników wewnętrznych (zły stan zdrowia, niewłaściwe odżywianie, niewłaściwe gaszenie pragnienia, wiek, niepełne przygotowanie do pracy) i zewnętrznych (mechanizm ciśnienia atmosferycznego, za duża i za mała wilgotność powietrza, temperatura otoczenia, zła wentylacja, oświetlenie).⁴⁰⁰

Rys. 63. Rytm pracy.



Źródło: W. Kieżun, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, PWE, Warszawa 1979, s. 61. Organizacja czasu pracy kierownika zależy również od wydolności fizycznej organizmu. Przeprowadzone przez G. Hildebrandta badania, pozwoliły na opracowanie wykresu okołodobowego rytmu wydolności fizycznej organizmu ludzkiego.⁴⁰¹

Rys. 64. Okołodobowy rytm wydolności fizycznej organizmu ludzkiego (według Hildebrandta)



Źródło: Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 60.

⁴⁰⁰ Ibidem, s. 61.

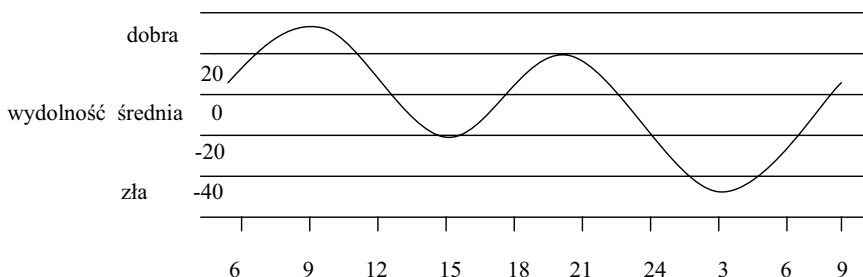
⁴⁰¹ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 50-60.

W ciągu doby można zauważyć dwa wyraźne maksima największej wydolności: jedno w godzinach 9-11, drugie w godzinach 18-20. Fazy zmniejszonej wydolności fizycznej przypadają na okres od godz. 13 do 15, a minimalna wydajność od godz. 2 do 6.

Nieco inne wyniki badań dotyczące ogólnej wydolności człowieka zostały przedstawione przez O. Grafa (rys. 65).⁴⁰² Wyróżnił on dwa okresy maksimum wydolności, przedpołudniowy – około godz. 8-9 i popołudniowy – około godz. 17-19. Okres obniżenia wydolności człowieka przypada na godziny nocne – od 2 do 4, a łagodny spadek formy odnotowany jest w godzinach 12 – 14. Uzyskane wyniki odnoszą się do statystycznego człowieka w średnim wieku i prezentowane są po pewnym uogólnieniu.

Po uśrednieniu dla większości ludzi, okresami dającymi możliwości optymalnego działania są dwa przedziały czasu, między godziną 8-12 oraz 15-17 (18).⁴⁰³

Rys. 65. Dobowa zmienność wydolności ludzkiej (według Grafa).



Źródło: Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 60.

Przeprowadzone badania potwierdziły również, że wydajność dzienna pracy nie jest wprost proporcjonalna do czasu na nią przeznaczanego.⁴⁰⁴ W dużym stopniu zależy ona od obciążenia pracą w okresie poprzedzającym dany dzień. Jeżeli obciążenie w przeddzień lub w ciągu poprzednich dni było umiarkowane i pracownik mógł zregenerować siły, to osiągnie on większą wydajność, w przeciwnym przypadku wydajność pracownika obniży się. Dobre wyniki osiąga on po jedno lub dwudniowym racjonalnie zorganizowanym wypoczynku.

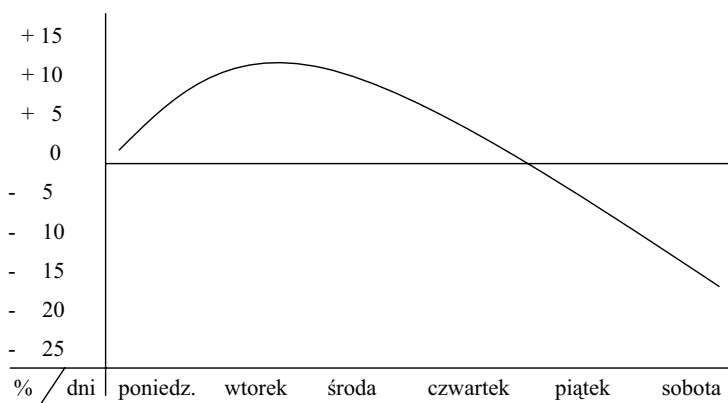
⁴⁰² Ibidem, s. 60.

⁴⁰³ Ibidem, s. 60-61.

⁴⁰⁴ Ibidem, s. 61-62.

Wydajność pracy umysłowej w ciągu tygodnia, zależy od tych samych czynników, które wpływają na wydajność dzienną.⁴⁰⁵ W ciągu tygodnia można zaobserwować dość znaczne wahania wydajności pracy (rys. 66). Duży jej spadek następuje w ostatnich dwóch dniach tygodnia, co spowodowane jest obniżeniem się kondycji psychofizycznej człowieka i nawarstwieniem się zmęczenia, jakie występowało w poprzednich dniach pracy.

Rys. 66. Średnia wydajność tygodnia pracy.



Źródło: Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 63.

Znajomość wyników badań, dotyczących sprawności psychofizycznej każdego człowieka, pozwala na optymalizację działań dyrektora, poprzez wykonywanie najważniejszych zadań w okresach największej sprawności organizmu. Niestety, nie zawsze, z uwagi na specyfikę pracy kierowników i zaistniałe w firmie sytuacje, omówione czynniki mogą być brane pod uwagę. Niemniej jednak, jeżeli jest to możliwe, należy je uwzględnić przy planowaniu czasu pracy.

Organizacja czasu pracy dyrektora zależy także od materialnego środowiska pracy. Od możliwości dysponowania sprawnym i nowoczesnym sprzętem elektronicznym, zależy możliwość szybkiego uzyskiwania informacji, komunikowania się z innymi osobami, a dobre warunki pracy wpływają na lepsze samopoczucie dyrektora.

J. D. Antoszkiewicz i Z. Pawlak, podkreślają, że właściwy dobór środków materialnych oraz ich rozmieszczenie przestrzenne ma duży wpływ nie tylko na komfort pracy, ale również na optymalne wykorzystanie czasu oraz minimalizację wszelkich uciążliwości.⁴⁰⁶

⁴⁰⁵ Ibidem, s. 62.

⁴⁰⁶ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, op. cit., s. 187.

Podstawową sprawą jest zapewnienie dyrektorowi odpowiedniego, przestronnego pomieszczenia. W. Kieżun podaje, że dyrektor dużego przedsiębiorstwa powinien mieć do dyspozycji dwa pomieszczenia, mały gabinet do pracy własnej i kameralnych spotkań oraz sąsiadującą salkę konferencyjną, która ułatwia izolację od otoczenia w czasie narad.⁴⁰⁷ Gabinet nowoczesnego menedżera powinien być wyposażony w funkcjonalne i estetyczne meble oraz niezbędne środki organizacyjno-techniczne, takie jak: telefon przewodowy, bezprzewodowy i komórkowy, komputer stacjonarny podłączony do sieci wewnętrznej, Internetu i wyposażony w wewnętrzną drukarkę, komputer przenośny, z możliwością podłączenia do Internetu w trakcie podróży, dyktafon, podręczny kserograf umożliwiający kopiowanie istotnych, poufnych materiałów, niszczarkę do akt i różne przybory biurowe.⁴⁰⁸

W pomieszczeniach dla dyrektora, powinny panować odpowiednie warunki mikroklimatyczne, zależne od temperatury, wilgotności i ruchu powietrza. Wpływają one na ogólne samopoczucie człowieka, sprawność fizyczną i umysłową, wydajność pracy oraz zachowanie dobrego stanu zdrowia.⁴⁰⁹

Duże znaczenie dla organizacji czasu ma również zachowanie odpowiedniego porządku na stanowisku pracy. Jeffrey J. Mayer podkreśla, że uporządkowanie swojego otoczenia umożliwia lepsze zorganizowanie się.⁴¹⁰ Uporządkowane biurko, posegregowane i odpowiednio przechowywane dokumenty, stałe miejsca przechowywania różnych przyborów biurowych, umożliwiają uniknięcia niepotrzebnych strat czasu, z powodu ciągłych poszukiwań zagubionych przedmiotów, a w związku z tym również napięcia, zdenerwowania i stresu. Przy organizacji czasu pracy bardzo pomocna może być praca sekretarki. Wykonuje ona szereg prac odciążających dyrektora, takich jak: sortowanie nadchodzącej poczty na tę, która wymaga natychmiastowej uwagi i tę, która może być załatwiona później, planowanie spotkań zgodnie z wytycznymi, nie dopuszczanie do kierownika niechcianych rozmówców, odbieranie telefonów, załatwianie rutynowej i niezupełnie rutynowej korespondencji, sortowanie i układanie papierów oraz prowadzenie systemu archiwizacji w sposób ułatwiający dostęp do dokumentów, łączenie telefonicznie z ludźmi, z którymi kierownik chce rozmawiać, itp.⁴¹¹ Praca sekretarki przyczynia się do znacznych oszczędności czasu menedżera. W Wielkiej Brytanii, gdzie sekretarki kończą

⁴⁰⁷ W. Kieżun, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, op. cit., s. 144.

⁴⁰⁸ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, op. cit., s. 188.

⁴⁰⁹ *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.

⁴¹⁰ Jeffrey J. Mayer, *Organizacja czasu*, op. cit., s. 11.

⁴¹¹ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 402-403.

czteroletnie, specjalistyczne studia, odpowiednio wysoko wykwalifikowane specjalistki, potrafią odciążyć swoich szefów w 60-80% od bezpośredniego zaangażowania w czynności, których kierownicy nie muszą wykonywać.⁴¹² Na organizację czasu pracy dyrektorów pewien wpływ ma również zatrudnienie odpowiedzialnych i kompetentnych pracowników, na których dyrektor zawsze może polegać. Od tego jaki będzie stosunek podwładnych do pracy, będzie zależała możliwość delegowania części jego zadań

W obecnych warunkach działania przedsiębiorstw, dużą uwagę należy zwrócić również na system informacji, który ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania firmy. Wykorzystywanie w zarządzaniu istotnych i szybko dostarczonych informacji, pozwala kierownictwu na podejmowanie uzasadnionych decyzji, które w warunkach dużej konkurencji mogą mieć istotny wpływ na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Problemem jednak jest otrzymywanie zbyt dużej ilości informacji, co znacznie utrudnia wybór tych najistotniejszych, które mają największe znaczenie dla realizacji wyznaczonych celów. Dlatego, jak podkreśla L. J. Seiwert sposób opracowywania informacji powinien przebiegać według określonego systemu i porządku wyznaczonego przez cele zawodowe i życiowe.⁴¹³ Kontrolując napływ informacji należy sporządzić łańcuch poleceń, który zapewnia docieranie do rąk kierowników tylko wybranych, najważniejszych spraw.⁴¹⁴ Do oszczędności czasu mogą w znacznym stopniu przyczynić się stosowane we współczesnych organizacjach technologie informatyczne, jeśli są umiejętnie wykorzystywane.⁴¹⁵

Na organizację czasu pracy ma również wpływ wymiana informacji, czyli komunikacja. Chcąc efektywnie wykorzystać czas należy stosować odpowiednie metody szybkiego czytania, zwięźle i rzeczowo przeprowadzać rozmowy telefoniczne, zgodnie z ustalonymi zasadami organizować i odbywać narady i zebrania, racjonalnie prowadzić korespondencję.

Oprócz czynników wewnętrznych, kształtujących organizację czasu pracy dyrektora, na które ma on większy, czy mniejszy wpływ, występuje również grupa czynników zewnętrznych, prawie całkowicie od niego niezależnych. Często wynikają one z nadmiernej formalizacji stosunków z jednostką nadrzędną w przedsiębiorstwie wielozakładowym. W. Kieżun podkreśla, że czynnikiem poważnie utrudniającym sprawną organizację pracy kierownika naczelnego jest niejednokrotnie istniejąca regulaminowo dysproporcja między

⁴¹² T. Oleksyn, *Sztuka Kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1997, s. 47.

⁴¹³ Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 222.

⁴¹⁴ E. Górka, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 101.

⁴¹⁵ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 229.

jego kompetencjami a obowiązkami i odpowiedzialnością.⁴¹⁶ Zakresy kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności powinny pokrywać się w pełni, w przeciwnym wypadku, naczelny kierownik będzie zmuszony do częstego kontaktowania się z jednostką nadrzędną. Konieczne będzie również rozbudowanie sieci informacyjnej. Od nich również powinno się wymagać, by szanowali czas innych.

Czynnikiem utrudniającym organizację czasu pracy dyrektora jest również nadmierna liczba kontroli zewnętrznych, przeprowadzanych przez instytucjonalne aparaty kontroli.⁴¹⁷ Absorbują one czas kierownika, uniemożliwiając wykonywanie czynności najważniejszych, z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Również systemu norm prawnych, obowiązujących w danym społeczeństwie ma wpływ na organizację czasu pracy. Jeżeli są one elastyczne, ułatwiają dostosowanie wymiaru czasu pracy do potrzeb zarówno przedsiębiorstwa jak i pracownika.

Na marnotrawstwo czasu wpływ mają również czynniki występujące wśród otoczenia. Zaliczamy do nich niepunktualność interesantów, korki uliczne, awarie sprzętu i różnych urządzeń, kolejki w urzędach, itp.

Na większość przedstawionych czynników kształtujących organizację czasu pracy, dyrektor ma większy, czy też mniejszy wpływ. Znajomość ich, powinna mu jednak ułatwić świadome kierowanie swoim postępowaniem. Uwzględnienie w organizacji pracy czynników zewnętrznych, niezależnych od dyrektora, może również prowadzić do pewnych oszczędności czasu. A zatem zwrócenie uwagi na wszystkie czynniki wpływające na czas pracy, będzie prowadziło do wzrostu efektywności działań kierownika.

5.1.2. Wpływ stylu kierowania na strukturę czasu pracy dyrektorów.

Sprawne i efektywne kierowanie organizacją wymaga zastosowania odpowiedniego stylu kierowania, dostosowanego do danej rzeczywistości. Styl kierowania to względnie stały i trwały sposób sprawowania władzy w organizacji. To powtarzający się sposób przekazywania zadań i motywowania oraz oceny pracy kierowanych.⁴¹⁸ Określany jest również jako całościowy stosunek międzyludzkich związanych ze sposobem postępowania kierownika w zarządzaniu przedsiębiorstwem,⁴¹⁹ czy też jako zespół specyficznych dla

⁴¹⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 208.

⁴¹⁷ *Ibidem*, s. 209.

⁴¹⁸ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 44.

⁴¹⁹ Z. Sciborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 45.

danego zwierzchnika sposobów postępowania.⁴²⁰ Z. Mikołajczyk podkreśla, że istotę roli kierownika stanowi wykonywanie zadań poprzez innych ludzi, których kierownik nie tylko pobudza do działania na rzecz ich realizacji, ale i odpowiednio ten wysiłek ukierunkowuje. Sposób, w jaki tego dokonuje, określa się w teorii zarządzania stylem kierowania. W praktycznym działaniu kierownika przejawia się on w sposobie formułowania zadań, wydawania i egzekwowania poleceń, stosowania bodźców lub sankcji, tworzenia sytuacji przymusu lub zachęty do działania i kontrolowania działań podwładnych.⁴²¹

Wybór odpowiedniego stylu kierowania, będzie miał więc wpływ na strukturę czasu pracy kierownika. Od tego bowiem jakie zadania będzie przekazywał on podwładnym do wykonania, jaka będzie ich szczegółowość, sposób motywowania oraz kontroli, a także od tego jaka będzie komunikacja między pracownikami, zależeć będzie ilość czasu przeznaczanego na powyższe czynności, a w związku z tym, również ilość czasu przeznaczanego na inne ważne prace kierownika, np. ustalanie strategii rozwoju firmy, prace koncepcyjne. Kierownik skupiający w swym ręku większość zadań, dużo czasu musi poświęcać na zarządzanie operacyjne i bieżące rozwiązywanie problemów, nie wykorzystuje też inicjatywy pracowników. Decentralizacja władzy, pozwala natomiast na poświęcenie większej ilości czasu na rozwiązywanie kluczowych problemów firmy, a także umożliwia wykorzystanie inwencji twórczej pracowników.

Efektywność działania organizacji gospodarczej w dużym stopniu zależeć będzie od wyboru przez dyrektora odpowiedniego stylu kierowania. Jednak jak podkreśla J. Zieleniewski nie ma jakiegoś jednego, uniwersalnie najlepszego stylu zarządzania. Są tylko style zarządzania mniej lub bardziej dostosowane do osobowości zarządzających i zarządzanych oraz do okoliczności zarządzania.⁴²²

Zgodnie z „sytuacyjną teorią przywództwa” opracowaną przez F. E. Fiedlera istnieje wyraźny związek pomiędzy skutecznością stylu przewodzenia grupie ludzi a sytuacją, w której działa kierownik.⁴²³ Jego zdaniem, skuteczność działania przywódcy zależy od dostosowania, dopasowania stylu przewodzenia (kierowania) ludźmi do sytuacji, na którą składają się cztery grupy czynników: istota i struktura zadań, które stoją przed daną grupą

⁴²⁰ Z. Pietrasiński, *Znakomici szefowie i podwładni*, op. cit., s. 105.

⁴²¹ *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, . op. cit., s. 120-121.

⁴²² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981, s. 531.

⁴²³ F. E. Fiedler, M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Glenview Il 1974, s. 80, za: B. Kaczmarek Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent Sp. z o. o., Łódź 1999, s. 183-184.

ludzi; potrzeby i oczekiwania podwładnych, w tym stosunki między nimi a kierownikiem; pozycja przywódcy (kierownika) i efektywność (skuteczność) jego pracy; kultura organizacji.

Na wybór stylu kierowania wpływają również takie czynniki jak: cechy osobowości kierownika, zakres jego rzeczywistej władzy w organizacji, dojrzałość i kwalifikacje pracowników oraz zewnętrzne warunki działania stworzone dla kierowanego zespołu.⁴²⁴

Chcąc zatem efektywnie kierować organizacją, dyrektor powinien dokonać wyboru odpowiedniego stylu kierowania, pozwalającego mu na realizację wyznaczonych celów. Ważne jest przy tym, aby style te były dostosowane do sytuacji, ludzi, zadań i jego gotowości do określonego sposobu kierowania.⁴²⁵

W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii stylów zarządzania, które mogą być oparte na różnych kryteriach. Do najbardziej popularnych kryteriów wyróżniania stylów kierowania należą trzy:⁴²⁶

- * sposób podziału władzy organizacyjnej między przełożonym a podwładnym,
- * dominujący podział bodźców stosowanych przez przełożonego,
- * główny przedmiot zainteresowania przełożonego.

Biorąc pod uwagę udział pracowników w kierowaniu, można wyróżnić następujące style: autokratyczny, demokratyczny, partycypacyjny, czyli współpracy, równowagi uprawnień oraz styl integracyjny.⁴²⁷

Styl autokratyczny jest uważany za najstarszy, zastrzegający w zasadzie całą władzę i uprawnienia naczelnemu kierownictwu. Kierownik, stosujący ten styl nie dopuszcza podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji, działa bez komunikowania się z grupą, rządzi „żelazną ręką”, nie lubi kompromisów, przemawia w sposób nie zachęcający do zadawania mu pytań, odmawia wyjaśniania swych poczynań, zmienia zakresy obowiązków członków swojego zespołu bez uprzedniego przedyskutowania tego z nimi, określa szczegóły dotyczące zadań i sposobów ich wykonania, nie pozostawiając członkom zespołu możliwości decydowania o czymkolwiek, lub inicjowania zmian.

Styl demokratyczny charakteryzuje się tym, że członkowie grupy (podwładni) są dopuszczani do udziału w podejmowaniu decyzji kierowniczych, kierownik, zanim wprowadzi pewne zmiany usiłuje uzyskać aprobatę ze strony grupy, na bieżąco informuje

⁴²⁴ *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, , op. cit., s. 124.

⁴²⁵ J. Penc, *Zarządzanie w praktyce, menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne, INFOR, Warszawa 1998, s. 190.

⁴²⁶ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 89.

⁴²⁷ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawny i efektywny kierowania*, op. cit., s. 250-255.

grupę o sprawach ją dotyczących, o bieżących postępach oraz o stosunkach z innymi grupami, wyjaśnia swoje nastawienie i propozycje, zawsze znajduje czas na wysłuchiwanie członków grupy, pragnie być informowany, co oni czują i co myślą o różnych sprawach, dopuszcza krytykę własnych poczynań, sprawia, że w rozmowie z nim członkowie grupy czują się swobodnie, zachęca pracowników, aby przedkładali swoje opinie i propozycje, czyni wysiłki, aby wprowadzić w życie propozycje wypływające od załogi, dopuszcza, aby pracownicy pracowali takimi sposobami, jakie uważają za najlepsze. Styl ten wiąże się zazwyczaj z decentralizacją decyzji, co powoduje, że muszą być wyższe kwalifikacje podwładnych, niż w stylu autokratycznym.

Styl partycypacyjny czyli współpracy uważany jest za jeszcze bardziej zaawansowany niż styl demokratyczny.⁴²⁸ Cechuje go przede wszystkim przekazywanie podejmowania decyzji, odpowiedzialności i uprawnienia do kontroli na niższe szczeble hierarchii kierowniczej, odgórne precyzowanie celów i zadań ogólnych i pozostawienie sposobów ich realizacji kierownictwu niższego szczebla, pobudzanie podwładnych do wspólnych dyskusji co do działań, pobudzanie inicjatywy na różnych szczeblach, przekazywanie i otrzymywanie tylko wartościowej, prawdziwej informacji, dopuszczanie podwładnych do dyskusowania i przygotowania planów działalności oraz nowych przedsięwzięć, popieranie samorozwoju wszystkich pracowników, podejmowanie węzłowych decyzji po rozpoznaniu opinii większości członków instytucji, specjalna troska o potrzeby wszystkich członków. Styl taki może funkcjonować skutecznie przy odpowiednio wyższym poziomie moralnym pracowników oraz przy wyższych ich kwalifikacjach. Poza tym zakłada się, że uprawnienia wszystkich członków instytucji powinny być zrównoważone tak, aby wytworzyć idealną atmosferę pracy.

Styl integracyjny, podobny jest do stylu współpracy, lecz jest bardziej elastyczny.⁴²⁹ Jako jego podstawowe założenie przyjmuje się postawę służebną kierownika w stosunku do podwładnych oraz do społeczeństwa. Kierownik powinien kierować zespołem w taki sposób, aby podwładni odnosili sukcesy. Styl integracyjny zakłada bardzo dobrą integrację wszystkich działań, w sprawną, systematyczną całość, co powinno być osiągnięte dzięki fachowo opracowanemu systemowi komunikowania się. Zespoły robocze powinny ze sobą harmonijnie współpracować, a kierownik powinien działać jako jeden ze współpracowników, powinien też być bardzo elastyczny. Pracownicy powinni współdziałać zarówno

⁴²⁸ H. Kunze, *Wandlungdes Führungsstiles im industriellen Unternehmen*, „*Fortschrittliche Betriebsführung*”, nr 2, 1965, s. 33-42.

⁴²⁹ W. Rohn, *Der kommende Führungsstil im modernen Unternehmen*, „*Fortschrittliche Betriebsführung*” nr 1, 1970, s. 14-19.

w planowaniu, organizowaniu, jak i w kontroli swojej własnej pracy. Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji jest możliwe tylko wówczas, jeśli równocześnie można obciążyć współpracowników odpowiedzialnością za te decyzje. Jednym z czynników pobudzania do pracy są odpowiadające życzeniom załogi stosunki międzyludzkie.

W literaturze przedmiotu często wyróżnia się też dwa zasadnicze style kierowania: demokratyczny i autorytarny, określane też jako autokratyczny. Pomiędzy nimi występuje wiele stylów pośrednich.

Na przykład P. Honey wyróżnia style:⁴³⁰

- * dyrektywny (kierownik określa co i jak należy wykonać),
- * konsultatywny (kierownik pyta zespół o opinię i dopiero podejmuje decyzję)
- * uczestniczący (kierownik wraz z grupą ustala co należy zrobić),
- * delegujący (kierownik wyjaśnia sytuację i przekazuje ograniczenia, a zespół sam decyduje co i jak należy zrobić).

Siedem stylów kierowania, w zależności od sposobu podejmowania decyzji kierowniczych wyróżnili R. Tannenbaum i W. H. Schmidt:⁴³¹

- * kierownik decyduje i ogłasza decyzje (kierowanie skoncentrowane na osobie kierownika),
- * kierownik przekonuje podwładnych o słuszności swej decyzji,
- * kierownik przedstawia pomysły i zachęca do pytań,
- * kierownik przedstawia swoje decyzje jako mogące ulec zmianie,
- * kierownik przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje,
- * kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i wzywa ich, by decydowali,
- * kierownik zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego przełożonego (kierowanie skoncentrowane na podwładnych).

Omówione style kierowania przedstawiają różne sposoby sprawowania władzy w przedsiębiorstwie. W stylu autokratycznym, większość decyzji skupionych jest w rękę kierownika, dlatego też dużą część czasu musi poświęcać on na drobiazgowo określanie zadań, ich przekazywanie i kontrolowanie, sam też musi rozwiązywać wiele problemów. Prowadzi to do nadmiernego przemęczenia kierownika oraz zmniejszenie efektywności jego pracy. Powoduje również obniżenie się samodzielności i inicjatywy pracowników. Ponadto coraz bardziej złożone warunki działania przedsiębiorstw powodują, iż kierownikowi coraz trudniej jest spełniać samodzielnie wszystkie funkcje przedsiębiorstwa. Jak podkreśla

⁴³⁰ Z. Sciborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 46.

⁴³¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 157.

A. Sieradzki, z powodu braku czasu nie analizuje on dogłębnie sytuacji ani nie zgłębia problemów, co przejawia się stagnacją lub podejmowaniem błędnych decyzji.⁴³²

Demokratyczny styl kierowania stwarza warunki do delegowania władzy. Dyrektor może więc mieć więcej czasu na wykonywanie kluczowych dla przedsiębiorstwa zadań. S. Kowalewski pisze, że kierownik, który przekazał podwładnym szereg spraw bieżących, pozostawiając sobie przede wszystkim wytyczne, instruktaż, szkolenie i ogólny nadzór, zyskuje potrójnie:

1. ma czas na pracę koncepcyjną,
2. dysponuje personelem doskonale przeszkolonym i poinstruowanym, ponieważ ma czas na szkolenie podwładnych,
3. ma personel zaangażowany społecznie, ponieważ samodzielność wywołuje zaangażowanie.⁴³³

Zatem struktura czasu pracy dyrektora w dużym stopniu uzależniona będzie od stopnia centralizacji władzy. Im bardziej będzie ona skupiona w ręku kierownika, tym więcej czasu będzie on poświęcał na bieżące zarządzanie firmą, mniej zaś na prace koncepcyjne i strategiczne. Decentralizacja władzy pozwala natomiast skrócić czas i obniżyć koszty podejmowania decyzji, a także podnieść stopień ich trafności, ze względu na szerszy zasób informacji o warunkach i okolicznościach, w których działa dany element organizacji.⁴³⁴

Na wybór stylu kierowania może również mieć wpływ sposób postrzegania podwładnych przez ich kierownika. D. Mc Gregor opracował przeciwstawne teorie X i Y, w których zawarł poglądy kierownika na naturę ludzką.⁴³⁵ Według teorii X człowiek jest leniwy i pozbawiony ambicji, wymaga bezpośredniego kierownictwa i dobrze je znosi. Kierownik przyjmujący założenia teorii X wymaga od podwładnych posłuszeństwa, a nie aktywności. Szczegółowo określa warunki realizacji zadań i grozi sankcjami za ich niedotrzymanie. Zgodnie z teorią Y człowiek odczuwa naturalną potrzebę pracy, jest ambitny, poszukuje trudnych i odpowiedzialnych zadań, jest w stanie skutecznie pokierować własnym działaniem i potrafi zrobić to lepiej niż ktokolwiek inny. Kierownik troszczy się więc o to, aby jak najlepiej wykorzystać aktywność pracowników. Koncentruje się przy tym na sprawach zasadniczych, pozostawiając pracownikom swobodę w sprawach szczegółowych. Kierownik przyjmujący założenia teorii Y nie musi wszystkich zadań wykonywać samodzielnie, część

⁴³² A. Sieradzki, *Wademekum menedżera*, op. cit., s. 9.

⁴³³ S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1984, s. 99.

⁴³⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 125.

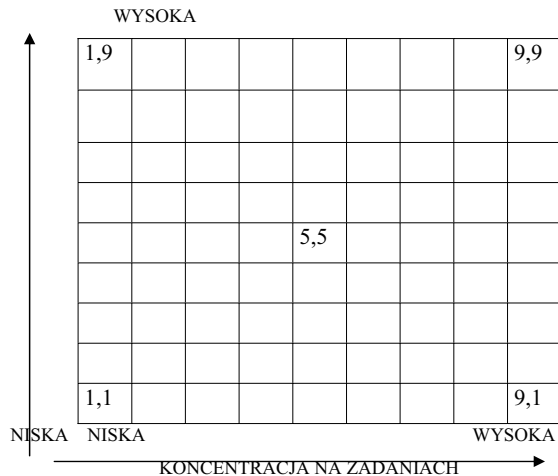
⁴³⁵ D. McGregor: *The Human Side of Enterprise*, J. Wiley, New York 1960, s. 132, za: Cz. Sikorski, *Zachowanie ludzi w organizacji*, op. cit., s. 91.

z nich deleguje na innych pracowników. Nie jest więc przeciążony nadmiarem pracy, ponieważ mniej ważne zadania daje do wykonania swoim podwładnym. W strukturze jego czasu pracy dominować więc będzie czas przeznaczony na rozwiązywanie najważniejszych, kluczowych dla firmy problemów. Biorąc pod uwagę przedmiot zainteresowania kierownika, można wyróżnić style zorientowane na zadania i style zorientowane na ludzi. Orientacja na ludzi wyraża się w działaniach zmierzających do utrzymania spójności grupy dzięki usprawnieniu komunikacji, rozwiązywaniu konfliktów, dowartościowywaniu pracowników przez poświęcanie uwagi ich pomysłom, emocjom, zachowaniom. Orientacja na zadania oznacza skupienie uwagi na problemach techniczno-organizacyjnych oraz związanych ze stawianiem zdań, dostarczaniem informacji i pomysłom oraz oceną ich realizacji.⁴³⁶

Na podstawie omówionych koncepcji R. Blake i J. Mouton opracowali model dwuwymiarowej siatki kierowniczej (rys. 67).

Rys. 67. Orientacje kierownicze wg. R. Blake’a i J. Moutona.

KONCENTRACJA
NA LUDZIACH



Źródło: R. R. Blake, J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, GPC Huston 1985, za: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwa Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 110.

Uwzględniając wartości ekstremalne wyróżnili oni następujące style kierowania:⁴³⁷

* autorytarny (9,1) – wysoka orientacja na zadania i niska na ludzi,

⁴³⁶ Cz. Sikorski, *Zachowanie ludzi w organizacji*, op. cit., s. 94.

- * lidera zespołu (9,9) – wysoka orientacja na ludzi i wysoka na zadania,
- * klubowy (1,9) – niska orientacja na zadania i wysoka na ludzi,
- * zubożony (1,1) – niska orientacja na ludzi i niska na zadania.

Kierownik w stylu autorytarnym jest zorientowany na zadania, mało czasu poświęca na współpracę. Skoncentrowany jest na trzymaniu się przepisów. Oczekuje, że pracownicy posłusznie będą wykonywać jego polecenia. W przypadku niepowodzeń, szuka winnego, zamiast skupiać się na tym, co naprawdę zostało źle zrobione i jak zapobiec takim wydarzeniom w przyszłości. Podwładnym trudno w takich warunkach przyczynić się do powodzenia organizacji, czy też do własnego rozwoju.

Kierownik, będący liderem zespołu przewodzi grupie, dając dobry przykład. Stara się stworzyć przyjazne otoczenie, zachęca pracowników do osiągnięcia postawionych celów, jednocześnie stara się zacieśnić związki między ludźmi. W stylu klubowym kierownik, by utrzymać dyscyplinę i osiągać założone cele, stara się nagradzać, zachęcać pracowników. Nie jest w stanie stosować niezbędnych środków dyscyplinujących, takich jak kary czy wymuszanie określonych zachowań. Kierownik w stylu zubożonym stosuje zasadę „delegować i zniknąć”. Stara się jak najmniej ingerować w prace zespołu, by unikać odpowiedzialności. Pozwala pracownikom, by sami rozwiązywali różne problemy.⁴³⁸

Omówione style kierowania wskazują na ich dużą różnorodność. Nie ma jednak stylu uniwersalnego, najlepszego, bowiem w różnych sytuacjach mogą być one bardziej lub mniej efektywne. W różnym stopniu wpływają też one na strukturę czasu pracy kadry kierowniczej. Style zbliżone do demokratycznego, powodują iż kierownik ma więcej czasu do własnej dyspozycji, ponieważ podwładni odciażają go w pracy. Delegowanie władzy to wyraz demokratycznego stylu kierowania.⁴³⁹ Niemniej jednak nie zawsze mogą być one stosowane w praktyce. Jeżeli kierownik nie dysponuje odpowiedzialnymi i sumiennymi pracownikami, to nie może przekazywać im części swojej władzy, bo wówczas dodatkowy czas straci on na usuwanie skutków źle wykonanej pracy. W stylach zbliżonych do autokratycznego, kierownicy muszą bardziej koncentrować swą uwagę na bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem, na wydawaniu podwładnym poleceń, wyjaśnianiu, instruowaniu, kontrolowaniu. Są więc przeciążeni pracą i mniej czasu pozostaje im na zarządzanie strategiczne. Nie są też w stanie samodzielnie rozwiązywać wszystkich problemów firmy. Ponadto nie wykorzystują umiejętności i zaangażowania swoich pracowników.

⁴³⁷ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 110-111.

⁴³⁸ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 111.

⁴³⁹ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 49.

Każdy ze stylów kierowania ma więc wady i zalety, a niekiedy w określonych sytuacjach wady mogą być postrzegane jako zalety. Dlatego, jak podkreśla Z. Ściborek, kierownik jeśli chce być skuteczny, nie może ograniczać się do ciągłego stosowania tylko jednego stylu kierowania. Na bieżąco powinien analizować on otaczając go rzeczywistość i wybierać takie sposoby kierowania ludźmi, które w danej sytuacji będą najbardziej efektywne.⁴⁴⁰

W ostatnich latach, w literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się konieczność wprowadzenia zmian w filozofii kierowania ludźmi. W filozofii tej trzeba przyjąć zasadę, że kierowanie to nie zwykły proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju i kreatywności pracowników.⁴⁴¹ Dlatego potrzebne jest kierowanie oparte na współdziałaniu, które oznacza, że kierownicy rezygnują z hierarchicznej struktury władzy i przyznają pracownikom większą swobodę w podejmowaniu decyzji, pomagają im w zdobyciu wiedzy, powodują, że oni sami są w stanie osiągnąć założone cele. Inspirują pracowników dzięki własnej wizji i energii. Dążą do tego aby pracownicy otrzymywali zadania coraz bardziej złożone, wymagające myślenia, stanowiące wyzwanie dla ich ambicji i zdolności i by także osiągnęli sukcesy, które sprzyjają przecież utrwalaniu się pozytywnego stosunku do realizacji zadań i wzrostowi poziomowi aspiracji.⁴⁴²

Wybór stylu kierowania uwzględniającego współdziałanie pracowników w procesie realizacji zadań, przyczyni się także do efektywniejszego wykorzystania czasu pracy kadry kierowniczej. Dyrektorzy będą mogli więcej uwagi poświęcić najważniejszym problemom firmy. Będą mieli także więcej czasu własne doskonalenie i rozwój.

5.1.3. Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu czasu pracy dyrektorów.

Rozważając problematykę czasu pracy dyrektorów nie można pominąć zagadnień dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na badaną kwestię. Kultura bowiem jest potężnym instrumentem kształtującym zachowanie ludzi.⁴⁴³ Nie tylko narzuca ona społeczeństwu sposób rozumienia czasu,⁴⁴⁴ ale także wpływa na stosunek do niego oraz na jego wykorzystanie.

⁴⁴⁰ Ibidem, s. 48.

⁴⁴¹ J. A. Egli, *Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi*, Zarządzanie na świecie, Nr 6, 1996, s. 31, za: J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2003, s. 140.

⁴⁴² J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, op. cit., s. 137.

⁴⁴³ P. Tyrała, *Kierownice, organizowanie, zarządzanie*, op. cit., s. 101.

⁴⁴⁴ E. Tarkowska, *Czas w społeczeństwie*, op. cit., s. 19.

Pojęcie kultury organizacyjnej jest wieloznaczne, trudne do zdefiniowania. M. Ajiferuke i J. Boddewyn wskazują, że kultura jest jedną z tych kategorii, które prowokują do ogólnych definicji zawierających niemal tak wiele znaczeń, jak wielu jest ludzi używających tego terminu.⁴⁴⁵ Często przez kulturę organizacyjną rozumie się pewien ukształtowany i upowszechniony uniwersalny system poglądów, postaw, wartości, wzorów, norm i standardów, które stymulują zachowania członków organizacji (firmy) i oddziałują na kształtowanie się ich stosunków z otoczeniem.⁴⁴⁶ Deal and Kennedy określa kulturę jako system nieformalnych zasad, informujących, jak ludzie mają się zwykle zachowywać.⁴⁴⁷ Częścią kultury organizacyjnej jest również sposób, w jaki ludzie, w danej organizacji gospodarują czasem pracy. Kultura to powszechnie przyjęte przekonania, postawy i wartości istniejące w organizacji. Mówiąc prościej, kultura to „sposób, w jaki tutaj działamy”.⁴⁴⁸ Według E. Scheina, głównymi determinantami kultury organizacyjnej są przyjęte za oczywiste wiązki założeń i wartości uznawane przez większość członków organizacji.⁴⁴⁹ W opracowanym modelu wskazuje on hierarchię poziomów kultury organizacyjnej.⁴⁵⁰ Na poziomie widocznym i uświadomionym znajdują się artefakty, czyli sztuczne wytwory kultury organizacyjnej – materialne i pozamaterialne, widoczne i na ogół uświadamiane struktury i procesy, symbole, mity, rytuały. Na poziomie częściowo widocznym i uświadomionym znajdują się normy i wartości.

Na system wartości składają się:⁴⁵¹ określanie celów i wartości, ku którym dąży organizacja, za pomocą których mierzy swój czas; sposoby kontroli zachowań; stopień odzwierciedlenia rzeczywistości; cechy, które ceni się u pracowników, a także te, które cenione nie są i te za które należy pracownika karać; typy relacji organizacja – otoczenie.

Normy wyrażają praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości, określają np.: co wolno, a czego nie wolno robić, czego należy unikać, do czego dążyć. Mogą mieć charakter moralny, zwyczajowy i prakseologiczny. Odzwierciedlają one przyjęty w organizacji system wartości. Mogą być zapisane i mają wówczas charakter formalny, ale mogą też nie być zapisane.⁴⁵² Na poziomie niewidocznym i nieuświadomionym znajdują się założenia, które są

⁴⁴⁵ M. Ajiferuke, J. Boddewyn: *Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies* „Academy of Management Journal” 1970, No. 13, za: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 232.

⁴⁴⁶ A. Skowroński, *Nowa kultura organizacji w polskim biznesie*, w: *Problemy jakości*, listopad 2001, s. 12.

⁴⁴⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 150.

⁴⁴⁸ Ibidem, s. 150.

⁴⁴⁹ E. H., Schein, *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, Prentice Hall, NY 1996, Za: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 12.

⁴⁵⁰ Ibidem, s. 12.

⁴⁵¹ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 12.

⁴⁵² Ibidem, s. 13.

fundamentalnymi wartościami stanowiącymi podstawę całej kultury. Zatem na kulturę organizacyjną składają się zewnętrzne formy, w jakich się ona przejawia oraz jej mniej lub bardziej głęboko ukryte składniki. Przejawami jej są symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity, tabu, założenia, wartości, normy.⁴⁵³ Można wyodrębnić cztery sfery przejawiania się wartości kulturowych:⁴⁵⁴

- sferę współżycia społecznego, która obejmuje więzi międzyludzkie (okazywanie sobie życzliwości, szacunku, zaufania);
- sferę informacyjną, która dotyczy sposobów wzajemnego komunikowania się ludzi (w tym języka wypowiedzi ustnych i pisemnych) oraz formy wymiany informacji;
- sferę warunków materialnych, obejmuje ona wszystkie elementy (ład, bezpieczeństwo, budynki, urządzenia, itp.) umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie instytucji;
- sferę własnej osobowości, która wiąże się z poszanowaniem autonomii jednostki, jej wolności oraz możliwością samorealizacji.

Każda organizacja gospodarcza posiada własną kulturę organizacyjną. Istnieje ona w świadomości pracowników organizacji, odnosi się do wartości i znaczeń wspólnych wszystkim pracownikom, przekazywana jest za pomocą procesu socjalizacji (od wszystkich pracowników wymagane jest przestrzeganie przyjętych zasad, uznanie i przynajmniej częściowe podporządkowanie się schematom myślenia).⁴⁵⁵ W długim okresie czasu kultura organizacyjna ulega zmianom. Jest ona kształtowana zarówno przez czynniki otoczenia, jak również przez czynniki wewnętrzne.⁴⁵⁶ Do czynników otoczenia zaliczamy:

- czynniki ekonomiczne (obszar gospodarowania, system gospodarczy, sytuacja koniunkturalna, znaczenie rynku, systemy płacowe, konkurencja, zwyczaje panujące na rynku);
- czynniki społeczne (znaczenie organizacji społecznych, związkowych, samorządowych);
- czynniki techniczne (postęp techniczny, poziom innowacji, stosowane technologie);
- czynniki ekologiczne określające zakres dyspozycyjności zasobów.

⁴⁵³ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, op. cit., s. 236.

⁴⁵⁴ P. Tyrała, *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, op. cit., s. 99.

⁴⁵⁵ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWN – Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, za: S. Smoleński, *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997, s. 28.

⁴⁵⁶ P. Tyrała, *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, op. cit., s. 100-101.

Do czynników wewnętrznych zaliczamy:

- czynniki sfery kadrowej (profil osobowy kadry kierowniczej, rytuały i symbole, sposoby komunikowania się);
- czynniki sfery zarządczej (strategia, struktury i procesy, systemy kierowania).

Zmiany kultury organizacyjnej wywierają wpływ na zmiany zasad gospodarowania czasem pracy. Widoczne są one na przestrzeni dłuższych okresów czasu w różnych społeczeństwach. Przy czym globalizacja gospodarki oraz powstawanie przedsiębiorstw międzynarodowych powodują, iż następuje przenikanie się kultur. Jest ono również wyrazem poszukiwania pozytywnych wzorców, postaw, norm i zachowań, sprzyjających zwiększaniu efektywności działania organizacji i osiągnięciu sukcesu.

Z uwagi na złożoną problematykę kultury organizacyjnej trudno jest precyzyjnie ustalić jej wpływ na kształtowanie czasu pracy kadry kierowniczej. Niemniej jednak przejawy tego wpływu są widoczne, bowiem w różnych kulturach organizacyjnych występują odmienne zasady gospodarowania czasem pracy. Mają na nie wpływ zarówno kultury narodowe, jak również systemy wartości i postawy zakorzenione w społeczeństwach już od wieków. Inne podejście do czasu pracy mają pracownicy w krajach kultur Dalekiego Wschodu, a inne w krajach o kulturze europejskiej. Różnice te występują również w poszczególnych krajach, a w obrębie kraju w poszczególnych regionach a także w konkretnych organizacjach. Inną wartość ma czas dla południowców, a inną dla Brytyjczyków, czy Niemców, znanych z punktualności, do której przyuczeni są od małego. Hiszpanie, Grecy, Włosi uważają, że czas nie jest najważniejszy, że wszystko może poczekać, stąd przysłowiowe „maniana”, z którym nieprzyzwyczajonym trudno się pogodzić.⁴⁵⁷

Na przykład w przedsiębiorstwach japońskich, pracownicy przenoszą na grunt firmy nabyte w domu i w szkole właściwe podstawy wychowania, głównie kulturowe oparte na koncepcji 5 S.⁴⁵⁸ Określenie 5 S pochodzi od japońskich słów:⁴⁵⁹ seiri – organizacja - tłumaczona jako właściwe przygotowanie miejsca, sposobu i narzędzi pracy; seiton – porządek – rozumiany jako ład obejmujący miejsce i sposób pracy oraz przygotowanie wszelkich wymaganych narzędzi w sposób umożliwiający łatwe i szybkie ich wykorzystanie; seiso – czystość; seiketsu – utrwalanie – przypominanie pracownikom o ich powinnościach co do dbałości o zachowanie wykorzystywanych narzędzi i urządzeń w dobrym stanie, utrzymanie ładu i porządku w miejscu pracy;; shitsuke – dyscyplina – stosowanie się pracowników do zasad

⁴⁵⁷ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 232-233.

⁴⁵⁸ R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 108-109.

⁴⁵⁹ S. K. M. Ho, 5 – S, *Practice, The key to improve your quality, productivity, image and competitiveness*, Hong Kong 1998, s. 11-23, za: R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, op. cit., s. 109-110.

przyjętych w organizacji oraz samodzielne eliminowanie złych zwyczajów. Zakorzenione w japońskim społeczeństwie, wyżej wymienione zasady pozwalają na racjonalne gospodarowanie czasem pracy.

Wyrazem panujących w społeczeństwie wartości, wyrażających jego stosunek do czasu są istniejące przysłowia ludowe. Zawarte są w nich przesłania dotyczące zasad wykorzystania czasu. Niektóre z nich pouczają by nie odkładać wykonywania ważnych spraw na potem, np.: „Co za późno, to na próżno”, inne podają by nie przerywać wcześniej rozpoczętego zadania, np.: „Kto chwyta kilka srok za ogon, żadnej nie złapie”, lub „Niedokończona praca wartość zatracca”. Są też takie przysłowia, które wskazują zalety ранnego wstawania np.: „Kto wstaje z rana, ten wyjdzie na pana, kto śpi długo będzie zawsze sługą” i „Kto śpi długo, mało zrobi”, czy też takie, które wskazują sposób wykonywania zadań: „Jak się człowiek śpieszy, to się diabeł cieszy”, „Spiesz się powoli”, „Z nadmiaru pośpiechu narobisz waść śmiechu”.⁴⁶⁰ Przysłowia te przekazywane przez wiele pokoleń, wywierają pewien wpływ na stosunek ludzi do czasu pracy.

Obowiązujące w danym społeczeństwie normy, wzorce, postawy i założenia kształtowane są również przez panujący system gospodarczy. Te zaś z kolei mają wpływ na organizację czasu pracy wszystkich pracowników, w tym również i kadry kierowniczej.

Na przykład potężną kulturową normą przedsiębiorstwa państwowego, był imperatyw realizacji planu.⁴⁶¹ Przedsiębiorstwo było silnie uzależnione od Centrum, a jego samodzielność decyzyjna była niewielka. Zadaniem kierowników była wówczas realizacja planów i na tym właśnie koncentrowali oni swoją uwagę. Decyzje strategiczne należały do Centrum, kierownictwo przedsiębiorstw było tylko wykonawcą wyżej podjętych decyzji. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych nie planowali, nie organizowali, nie motywowali i nie kontrolowali. Centrum „posiadało” i alokowało informacje, zasoby i znaczenia zgodnie z dogmatem planowego rozwoju. Konieczne były też częste kontakty dyrektorów z organami zarządzającymi. Silnie była rozwinięta kontrola przedsiębiorstw.

O ile w sferze ekonomicznej normy kulturowe przedsiębiorstwa państwowego potępiły nadmierną aktywność, w sferze politycznej taka aktywność była bardzo wskazana. Zatem dużą część czasu dyrektorzy tych przedsiębiorstw przeznaczali na działalność polityczną.

⁴⁶⁰ zob. H. Bieniok, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 36-41.

⁴⁶¹ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, op. cit., s. 110-116.

W przedsiębiorstwach kapitalistycznych na obowiązujące normy i wartości kulturowe duży wpływ wywiera rynek. Przedsiębiorstwa te dostosowują się i „wchodzą” całkowicie w komunikację z otoczeniem, przyjmując różne fasady w zależności od publiczności.⁴⁶²

Na organizację czasu pracy mają również wpływ lokalne systemy wartości oraz subkultury, z których wywodzą się kierownicy oraz ich podwładni. Od tradycji rodzinnych, środowiskowych i zawodowych uzależniona jest kultura pracy, panujące w firmie zwyczaje, istniejące rytuały i tradycje. Te zaś z kolei wpływają na sposób komunikowania się z podwładnymi, na sposób ich witania i żegnania, przyjmowania i zwalniania pracowników, prowadzenia zebrania, obchodzenia różnych uroczystości i świąt. Istnienie i przestrzeganie tych kulturowych wzorców zachowań ma duży wpływ na organizację czasu pracy dyrektora.

I tak, przyjęty sposób komunikowania może prowadzić do znacznych oszczędności czasu dyrektora, gdy wzorce kulturowe będą preferowały zwięzłe, rzeczowe i szybkie wypowiedzi (tak, jak jest na przykład w Japonii). Niestety, w niektórych kulturach taki sposób komunikowania się jest przejawem braku życzliwości wypowiadającej się osoby. Dlatego tam preferowane są wypowiedzi rozbudowane i długie.

Usprawnienie komunikowania może być również skutkiem powszechnego stosowania najnowocześniejszych technologii informacyjnych, co także jest wyrazem kultury danego społeczeństwa.

Na czas pracy dyrektora duży wpływ mają przyjęte zwyczaje dotyczące sposobu prowadzenia narad i konferencji. W niektórych firmach często odbywają się długie narady, z udziałem dużej liczby pracowników. Zdarzają się również sytuacje, że każdy uczestnik konferencji uważa za obowiązek zabranie głosu w dyskusji, co nie zawsze jest uzasadnione i wydłuża tylko zebranie.

Elementem kultury organizacyjnej jest również zwyczaj przekraczania normy czasu pracy przez dyrektorów. Na przykład w Japonii, gdzie występuje wybitnie hierarchiczna struktura i kultura organizacji, żaden z pracowników, w tym także kierownicy, nie opuszcza firmy, zanim nie zrobią tego menedżerowie wyższego szczebla. Takie zachowanie nie wynika z przepisów, regulaminów, ale z silnie zakorzenionego obyczaju.⁴⁶³ Przesiadywanie po godzinach i praca wieczorami jest także popularna w wielu europejskich przedsiębiorstwach. Niestety „w dobrym tonie jest”, w kręgu osób piastujących kierownicze stanowiska, brak czasu oraz przepracowywanie się. Im mniej czasu ma określona osoba, tym bardziej wydaje

⁴⁶² Ibidem, s. 117.

⁴⁶³ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 228-229.

się być ważniejsza w hierarchii kierowniczej.⁴⁶⁴ W. Kieżun, przeprowadzając badania dotyczące organizacji czasu pracy dyrektorów stwierdził, że wyjątkiem są dyrektorzy afrykańscy w Burundii, którzy średnio pracowali krócej, niż wymaga tego norma czasowa pracy.⁴⁶⁵

Kultura organizacyjna wpływa również na przyjęty przez kierownika styl kierowania, a ten z kolei ma wpływ na czas pracy kadry kierowniczej. Wiąże się to ze sposobem podejmowania decyzji. W Japonii tradycyjnie istnieje tendencja do podejmowania zbiorowych decyzji, raczej od dołu niż od góry. Chodzi o zwiększenie aktywności wszystkich zatrudnionych przez umożliwienie każdemu czynnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji.⁴⁶⁶ W wielu przedsiębiorstwach europejskich delegowanie uprawnień leży w gestii dyrektorów i przyjętego przez nich sposobu kierowania.

Przedstawione przykłady wskazują tylko niektóre zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a czasem pracy dyrektora. Występuje tu jednak obustronna zależność. Również kadra kierownicza przedsiębiorstw może wpływać na kształtowanie kultury, poprzez wprowadzanie pozytywnych wzorców i norm dotyczących racjonalnego wykorzystania czasu pracy. Powinna ona również wspierać i umacniać te wartości, które w danej kulturze są cenne. Pracownicy obserwując pozytywne przykłady, będą naśladować zachowania przywódcy.

We współczesnym świecie, często by uzyskać przewagę konkurencyjną, kierownicy zmuszeni są do tworzenia nowej kultury organizacyjnej. Ich zadaniem jest uczenie pracowników nowych zachowań, wprowadzanie nowych norm i wartości, które pozwolą na zwiększenie efektywności działań organizacji. I chociaż zmiany dokonywane w kulturze organizacyjnej są procesem długotrwałym, to jednak przynoszą korzyści, zarówno dla firmy, jak i dla pracowników.

5.2. Metody i techniki usprawniania organizacji czasu pracy dyrektorów.

W literaturze przedmiotu opisywane są różne metody i techniki, które mają na celu ułatwianie gospodarowania czasem pracy. Nie oznacza to jednak, że stosowanie ich wszystkich w praktyce, jest warunkiem osiągnięcia sukcesu w tej dziedzinie. Dyrektor powinien wybrać tylko te metody i techniki, które jego zdaniem są najbardziej przydatne w opracowywaniu własnego systemu organizacji czasu pracy. Muszą one być też

⁴⁶⁴ Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 20.

⁴⁶⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, op. cit., s. 192.

⁴⁶⁶ Materiały szkoleniowe, *Japońska droga do jakości – japoński styl zarządzania*, opracował L. Wasilewski, na podstawie książki: K. Hasegawa, *Japanese – style management*, Warszawa 1991, s. 14.

dostosowane do stylu jego pracy oraz specyfiki działań, zarządzanej przez niego firmy. Wybrane metody i techniki muszą też być proste i niezbyt czasochłonne, by nie zniechęcały do ich stosowania.

W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw szczególnie podkreśla się, że najważniejsze jest ukierunkowanie pracy menedżera na realizację zamierzonych celów. Ustalanie celu oznacza spojrzenie w przyszłość oraz ukierunkowanie i koncentrację naszych wysiłków i działań na to, co ma być osiągnięte.⁴⁶⁷ L. J. Seiwert podkreśla, że cele ustalają wyniki. Nie chodzi o to, co się robi, lecz po co się robi. Cele stają się wyzwaniem i uwalniają energię konieczną do podjęcia odpowiednich działań. Dzięki celom następuje silna koncentracja wszystkich sił w jednym punkcie.⁴⁶⁸ Myślenie o celach powoduje, że nawet wykonywanie drobnych czynności jest ukierunkowane na realizację dużego przedsięwzięcia. Jesteśmy świadomi tego dokąd zmierzamy i co mamy osiągnąć.⁴⁶⁹ Jednak jak podaje W. J. Reddin, wielu menedżerów nastawionych jest na wykonywanie czynności (wydolność) a za mało na osiągnięcie celu (efektywność). Ukazuje to zestawienie (tab. 13).⁴⁷⁰

Tab. 13. Preferowane działania menedżera.

Nastawienie na czynności (wydajność)	w porównaniu do	orientacji na sukces (efektywność)
Wielu menedżerów preferuje:		
* właściwe załatwianie spraw	zamiast	załatwianie właściwych spraw
* rozwiązywanie problemów	zamiast	kreatywnego tworzenia alternatyw
* oszczędzanie środków	zamiast	ich optymalnego wykorzystania
* wypełnianie obowiązków	zamiast	osiągania wyników
* redukowanie kosztów	zamiast	podwyższania zysku

Źródło: Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 15.

Cele powinny być zapisane oraz powinny dotyczyć zarówno dłuższych, jak i krótszych odcinków czasu. Przy formułowaniu celów należy przestrzegać następujących zasad:⁴⁷¹

- muszą one być wyraźnie określone,
- należy się upewnić, czy odnoszą się do konkretnych zadań,
- muszą być krótkie,
- muszą być realistyczne
- inni muszą je poznać.

Konieczność wykonywania różnorodnych prac przez kierownika oraz ograniczona ilość dostępnego czasu na ich realizację, jest przyczyną dla której menedżer powinien również

⁴⁶⁷ Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 50.

⁴⁶⁸ Ibidem, s. 51-52.

⁴⁶⁹ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 82.

⁴⁷⁰ Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, op. cit., s. 15.

⁴⁷¹ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 46.

planować swoją działalność. Planowanie to nic innego jak identyfikacja i organizacja zadań oraz układanie harmonogramu pracy.⁴⁷² Przy czym jak podkreśla W. Kobyliński w działaniu zorganizowanym nie chodzi głównie o zrealizowanie planu, a raczej o osiągnięcie celu, do którego plan pracy powinien jedynie wyznaczyć najbardziej odpowiednią i skuteczną drogę.⁴⁷³ Planowanie powinno mieć na celu osiągnięcie następujących korzyści:

- wydzielenie odpowiedniego czasu na właściwe wykonanie funkcji organicznych danego stanowiska kierowniczego,
- ułatwienie kierownikowi wygosparowania czasu na pracę koncepcyjną i aktualizację kwalifikacji,
- zracjonalizowanie i uporządkowanie pracy kierownika i podwładnych, gdy praca zespołowa odbywa się według znanego wszystkim i ustalonego harmonogramu, wpływając tym samym na utrwalenie się ładu organizacyjnego w całym zakładzie pracy,
- planowe zbilansowanie czasu pracy kierownika, które umożliwi mu przestrzeganie zasad higieny pracy umysłowej, zapobiegając tym samym jego przemęczeniu i zmniejszając niebezpieczeństwo pracy umysłowej.⁴⁷⁴

Zadaniem planowania jest spożytkowanie posiadanego czasu na czynności o największej zyskowności lub osiągnięcie ustalonych celów przy możliwie najmniejszym nakładzie czasu.⁴⁷⁵ Kierownik nie może pozwolić sobie na dużą żywołość podczas organizacji swojej pracy, ponieważ przy dużej ilości obowiązków nie wystarczy mu czasu na sprawy najważniejsze. Ponadto, jak podkreśli L. J. Seiwert planowanie przynosi zysk czasu. Przy większym nakładzie pracy na planowanie, potrzeba go mniej na realizację.⁴⁷⁶ Proces ten nie przeciąga się jednak w nieskończoność. W pewnym momencie osiąga on punkt optymalny, od którego czas poświęcony na planowanie przestaje być efektywny (przesadne planowanie). Zgodnie z żelazną regułą, na każdy okres do zaplanowania (rok, miesiąc, tydzień, dzień) należy przeznaczyć pewien czas na samo planowanie, nie więcej jednak niż 1%.⁴⁷⁷ Planując pracę, nie można dokładnie określać czasu trwania wszystkich czynności. Podstawową zasadą planowania jest reguła 60:40.⁴⁷⁸ Oznacza ona, że powinno się planować tylko 60% swoich czynności, 20% czasu należy przeznaczyć na czynności nieoczekiwane i 20% na czynności

⁴⁷² Jeffrey J. Mayer, *Organizacja czasu*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001, s. 49.

⁴⁷³ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, Międzyresortowe Centrum Naukowe Majątku Trwałego, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Radom – Warszawa 1994, s. 53.

⁴⁷⁴ J. Osmelak, *Organizacja pracy własnej menedżera*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1995, s. 26.

⁴⁷⁵ Lothar J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 86.

⁴⁷⁶ Ibidem, s. 87.

⁴⁷⁷ Ibidem, s. 88.

⁴⁷⁸ Ibidem, s. 90.

spontaniczne. T. Hindle, podaje, że w idealnym podziale czasu 15% powinny stanowić czynności rutynowe, 25% sprawy bieżące i 60% planowanie i rozwój.⁴⁷⁹

Inne stanowisko dotyczące planowania czasu prezentuje P. F. Drucker.⁴⁸⁰ Jego zdaniem planowanie rzadko się sprawdza, a plany zawsze pozostają w sferze pobożnych życzeń. Zdaniem P. F. Druckera skuteczni menedżerowie nie zaczynają od zadań. Zaczynają od swego czasu i nie od planowania lecz od zbadania na co ten czas jest przeznaczony. Następnie próbują racjonalnie go rozdysponować, ograniczając nieproduktywny nań popyt. W końcu komasują czas, jaki pozostaje do ich dyspozycji, w możliwie duże ciągle jednostki czasu. Ten trzy stopniowy proces, polegający na zarejestrowaniu budżetu czasu, rozdysponowaniu czasu i jego skomasowaniu, jest podstawą efektywności w kierowaniu.⁴⁸¹

Na wykorzystanie czasu pracy wpływać więc będzie nie tylko właściwe planowanie czasu pracy, ale również odpowiedni wybór zadań do realizacji oraz umiejętność wygospodarowania odpowiedniej ilości czasu na sprawy najważniejsze. W literaturze przedmiotu często przytaczana jest zasada włoskiego ekonomisty V. Pareto „20 / 80”, która zastosowana do zarządzania czasem pracy, oznacza, że w ciągu 20% czasu zużytego na działanie, osiąga się 80% wyników, natomiast 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% wyników. Dlatego kierownik powinien koncentrować swe wysiłki na wykonywanie prac kluczowych, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania firmy. Prace mniej ważne, powinien umieć delegować na innych pracowników.

Plany, podobnie jak i cele powinny być zarówno długo-, średnio- i krótkookresowe. Szczególne znaczenie ma sporządzanie planu wykorzystania czasu pracy na każdy dzień, gdyż ogranicza spontaniczność w podejmowaniu różnych działań. Słuszne wydaje się aby przed każdym dniem dyrektor mógł zarezerwować część czasu na jego sporządzenie.

Planowanie zadań może znacznie ułatwić również stosowanie w praktyce metody ALPEN. Obejmuje ona pięć kolejnych etapów:

1. Zestawienie zadań.
2. Ocenę czasu trwania czynności.
3. Ustalanie rezerwy czasu na sprawy nieprzewidziane.
4. Ustalanie priorytetów, skracanie i delegowanie czynności.
5. Kontrolę realizacji zadań oraz przeniesienie spraw nie załatwionych.⁴⁸²

⁴⁷⁹ T. Hindle, *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 10.

⁴⁸⁰ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op. cit., s. 39.

⁴⁸¹ Ibidem, s. 39.

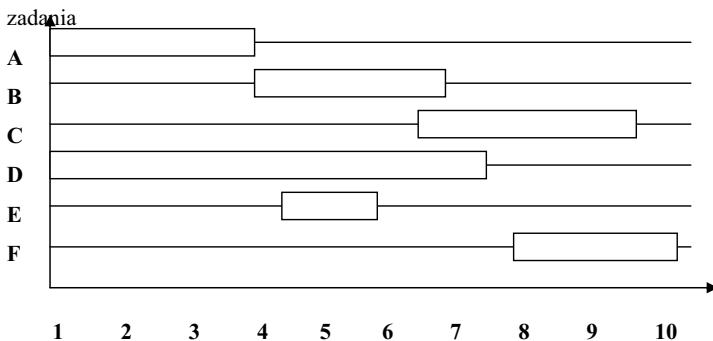
⁴⁸² Ibidem, s. 108.

Wykorzystanie tej metody w praktyce pozwala na uporządkowanie przewidzianych do wykonania zadań oraz skoncentrowanie się na najważniejszych pracach, wpływających na poziom realizacji zaplanowanych celów.

Ważną zasadą w planowaniu jest zasada zapisywania.⁴⁸³ L. J. Seiwert podkreśla, że plany, które istnieją „w głowie” tracą przejrzystość i łatwiej o nich zapomnieć. Ponadto pisemne plany dzienne są odciążeniem dla pamięci i dają psychologiczny efekt automotywacji do pracy. Uwaga skupiana jest na pożądanym czynnościach, a sprawy nie załatwione nie zapadają w niepamięć lecz przenoszone są do planów na następne dni.⁴⁸⁴

Narzędziem pomocnym w planowaniu czasu pracy są również wykresy osiągnięć i diagramy. Powszechnie znane są diagramy Gantta. Pozwalają one przedstawić planowany i rzeczywisty postęp działań w formie wykresów ułożonych wzdłuż poziomej osi czasu (rys. 68).

Rys. 68. **Przykładowy diagram Gantta.**



Źródło: J. Smith, *Zaplanuj swój czas*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2004, s. 46.

Można z nich odczytać nie tylko termin rozpoczęcia i zamknięcia poszczególnych zadań, ale także krytyczne punkty całego przedsięwzięcia – takie, w których trzeba zakończyć pewne działania, by można było zacząć następne. Jeśli, któryś z tych etapów się opóźni, całość operacji nie zmieści się w terminie.⁴⁸⁵ Aby wykres był przejrzysty, można go wzbogacić symbolami, takimi jak np. linia przerywana wskazująca początek projektu, strzałki

⁴⁸³ Ibidem, s. 107.

⁴⁸⁴ Ibidem, s. 107.

⁴⁸⁵ J. Smith, *Zaplanuj swój czas*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2004, s. 45-46.

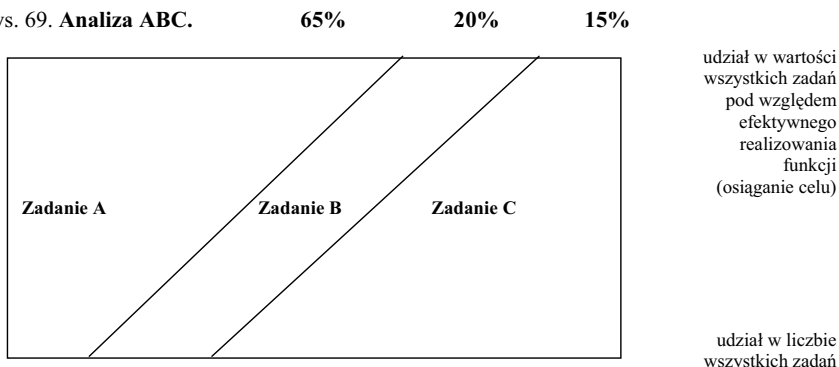
oznaczające okresy działania, czy też można zastosować kolory do zaznaczania początku i końca pracy nad zadaniami, czy pewnych niezwykle ważnych funkcji.⁴⁸⁶

J. Davidson podkreśla, że diagramy mogą być pomocne w:

- śledzeniu postępów w pracy nad projektami,
- zachowywaniu właściwego poziomu koncentracji podczas wykonywania podjętych zadań,
- osiągnięciu obranych celów.⁴⁸⁷

Często stosowanym narzędziem ułatwiającym planowanie jest lista zadań. Jej sporządzenie pozwala na zestawienie wszystkich zadań do wykonania, ustalenie czasu ich trwania oraz ustalenie priorytetów ich ważności. Wyznaczanie priorytetów ułatwia stosowanie techniki analizy ABC.⁴⁸⁸ Zakłada ona, że procentowy udział zadań ważnych i mniej ważnych w ogólnej liczbie zadań do wykonania jest taki sam (rys. 69). Litery A, B, C określają zadania należące do jednej z trzech grup zależnie od ich znaczenia w osiągnięciu celów zawodowych i osobistych.

Rys. 69. Analiza ABC.



Źródło: L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 134.

Literą A oznaczone są najważniejsze zadania, które stanowią około 15% liczby wszystkich zadań i czynności, jakie ma do wykonania menedżer. Jednakże ich właściwa wartość (w sensie udziału w osiągnięciu wyznaczonych celów) wynosi 65%. Przeciętnie ważne zadania oznaczone są literą B. Stanowią one około 20% ogólnej liczby zadań i celów a ich wartość wynosi również 20%. Zadania mniej ważne lub nieważne oznaczone są literą C. Stanowią one 65% wszystkich zadań do wykonania a ich udział w wartości wynosi zaledwie 15%.⁴⁸⁹

⁴⁸⁶ J. Davidson, *Zarządzanie czasem, Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2002, s. 38.

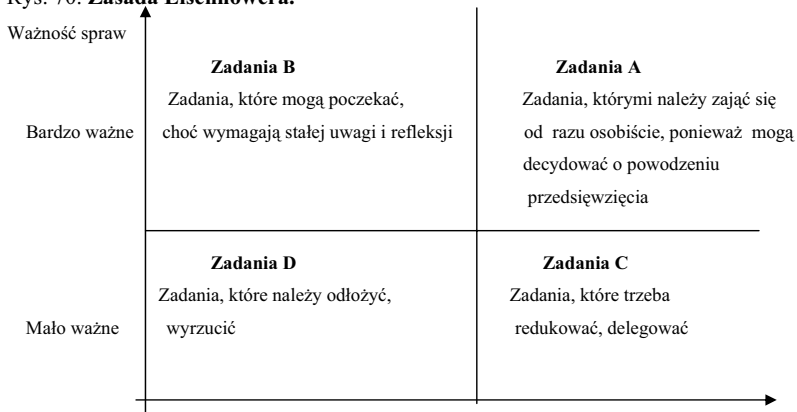
⁴⁸⁷ Ibidem, s. 38-39.

⁴⁸⁸ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 133.

⁴⁸⁹ Ibidem, s. 130.

W ustalaniu priorytetów zadań ważny jest również ich podział według pilności i ważności. Przy czym często zdarza się, że zadania pilne nie zawsze są ważne. Dyrektor powinien więc tak organizować swoją pracę, by zadań pilnych było jak najmniej. Większość zadań powinna być zaplanowana i wykonana we właściwym czasie. Jak podkreśla D. Fontana, dobry gospodarz czasu nigdy nie dopuszcza do takiej sytuacji, aby sprawy z priorytetem ważności musiały „awansować” do priorytetu ważności i pilności.⁴⁹⁰ W ustalaniu kolejności wykonywania zadań pomocna jest zasada sformułowana przez amerykańskiego generała D. Eisenhowera (rys. 70).

Rys. 70. **Zasada Eisenhowera.**



Źródło: L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 138.

Zgodnie z nią priorytety ustalane są według kryterium ważności i pilności, a wszystkie zadania podzielone są na cztery grupy:

- I. Zadania pilne i ważne – trzeba przystąpić do nich natychmiast i wykonywać osobiście.
- II. Zadania pilne i mniej ważne – należy przenieść je na późniejszy stały termin i często delegować.
- III. Zadania mniej pilne i ważne – nie muszą być załatwiane od razu, z reguły muszą poczekać. Powinny być strategicznie zaplanowane tj. należy wyznaczyć termin ich wykonania.
- IV. Zadania mniej pilne i mniej ważne – zadań tych powinno się unikać, by nie zaniedbywać zadań pierwszej kategorii.⁴⁹¹

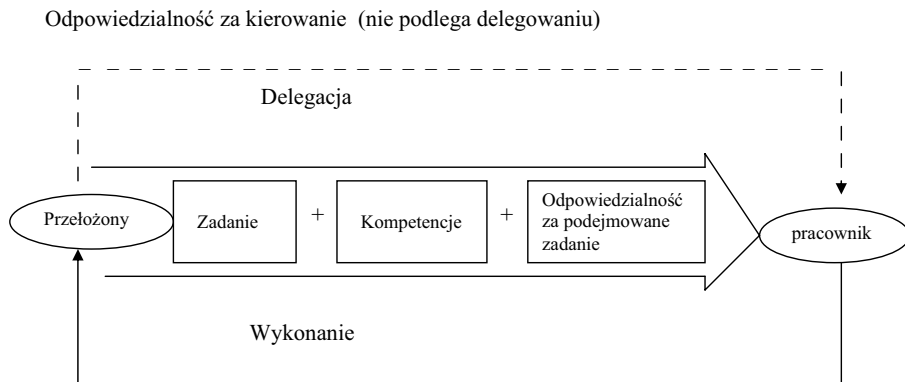
⁴⁹⁰ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 46-47.

⁴⁹¹ Zob. L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s.138-139, B. Heussen, *Zarządzanie czasem prawników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 40.

Zestawienie zadań wg priorytetów znacznie ułatwia organizację czasu pracy i pozwala przeznaczyć niezbędny czas na sprawy ważne. Nie oznacza to jednak, że zadania o mniejszym stopniu ważności mogą być lekceważone. One również wpływają na powodzenie każdego przedsięwzięcia i powinny być traktowane poważnie. Jeżeli tych zadań nie jesteśmy w stanie wykonać sami, musimy je delegować na innych pracowników.

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że delegowanie zadań jest jedną z ważniejszych umiejętności dyrektora. Polega ono na przekazywaniu określonemu pracownikowi do wykonania zadań lub czynności leżących w zakresie działania kierownika. Jednocześnie ze zleceniem zadań powinny zostać cedowane na niego także niezbędne kompetencje i odpowiedzialność (za kierowanie odpowiedzialność ponosi przełożony).⁴⁹²

Rys. 71. **Proces delegowania.**



Źródło: L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 141.

Zlecenie zadań jest procesem trudnym. Błędy popełnione podczas zlecenia, związane np. z nieprawidłowym określeniem zakresu zadań i odpowiedzialności za nie, wyborem nieodpowiednich pracowników mogą prowadzić do dużych strat. Dlatego należy przestrzegać ustalonych reguł delegowania. D. Fontana podkreśla, że zlecając prace należy dokładnie określić co ma być zrobione, dlaczego, jak ma być zrobione, kto ma to zrobić i kiedy ma to zostać wykonane.⁴⁹³ J. Davidson podaje podstawowe nakazy i zakazy, których należy przestrzegać podczas delegowania zadań. Jego zdaniem, by osiągnąć lepsze wyniki zlecając zadania należy:

1. dokładnie planować zlecenie zadań (należy zlecać te zadania, które są wykonalne i odpowiednio do możliwości osoby, która będzie się nimi zajmować),

⁴⁹² L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 141.

⁴⁹³ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 99.

2. wydawać zrozumiałe polecenia,
3. być elastycznym w kwestii limitu czasu,
4. upewnić się, że pracownik ma dostęp do środków potrzebnych do wykonania danego zadania,
5. sprawdzać postępy w pracy,
6. być stanowczym, a zarazem elastycznym (należy pozwolić na pewną dowolność w kwestii drogi prowadzącej do osiągnięcia celu, gdyż czasem pracownik ma zupełnie inne, równie skuteczne podejście do danego problemu jak delegujący),
7. doceniać wkład pracownika,
8. notować w jaki sposób zadanie zostało ukończone.⁴⁹⁴

Ponadto J. Davidson zaleca unikania następujących błędów przy zleceniu zadań:

1. nie należy nadmiernie się śpieszyć (pośpiech nie może skłaniać do zlecenia zadań komuś, kto nie zapoznał się ze szczegółami dotyczącymi etapów pracy),
2. nie należy przekazywać niekompletnych instrukcji,
3. nie należy lekceważyć obaw pracownika,
4. nie należy pokazywać się ze złej strony (należy być otwartym na pytania i wątpliwości pracowników),
5. nie należy zlecać zadań lekkomyślnie (należy wybrać osobę, która, potrafi dobrze rozplanować pracę, skutecznie i w terminie ją wykonać),
6. nie należy myśleć, że tylko nasz sposób działania jest dopuszczalny.⁴⁹⁵

Zdaniem L. J. Seiwerta delegowanie wymaga od przełożonego spełnienia następujących obowiązków kierowniczych:

- wyboru odpowiednich pracowników,
- rozgraniczenia zakresu odpowiedzialności i ich kontroli,
- koordynacji oddelegowanych zajęć,
- wspierania pracowników i doradzania im,
- dostarczania pracownikom odpowiednio wcześniej wyczerpujących informacji,
- przeprowadzanie kontroli przebiegu i wyników zleconych prac, ocena pracowników (przede wszystkim pochwała, ale także konstruktywna krytyka),
- przeciwdziałanie odmowie przyjęcia delegowanych zadań, bądź przekazywanie ich dalszym osobom.⁴⁹⁶

⁴⁹⁴ J. Davidson, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 103-104.

⁴⁹⁵ Ibidem, s. 105-106.

⁴⁹⁶ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 147.

Nie wszystkie czynności kierownicze mogą być jednak delegowane. Delegować nie można właściwych funkcji kierowniczych, takich jak wyznaczanie celów, podejmowanie decyzji o polityce przedsiębiorstwa, kontroli wyników. Nie należy zlecać prowadzenia i motywowania pracowników, zadań o doniosłych skutkach, zadań o wysokim udziale ryzyka, przypadków wyjątkowych, nagłych, wymagających pośpiechu zadań, przy których brakuje czasu na przeprowadzenie wyjaśnień i kontroli oraz spraw ściśle poufnych.⁴⁹⁷ Do oddelegowania zaś nadają się czynności rutynowe, czynności wchodzące w zakres działań specjalistów, rzeczywiste problemy szczegółowe, prace przygotowawcze.⁴⁹⁸

Choć delegowanie zadań jest procesem dość trudnym i wymaga dużych umiejętności dyrektora w tym zakresie, to we współczesnych przedsiębiorstwach jest ono niezbędne. Dyrektor sam nie może rozwiązywać wszystkich problemów, powinien natomiast raczej sterować działalnością innych, pamiętając o tym by, skutecznie wykorzystać potencjał podległych pracowników. Tylko w ten sposób można zapewnić sukces firmie.

Planując czas pracy, dyrektor powinien różnorodne zadania grupować w bloki. Pozwala to z jednej strony na wygospodarowanie dłuższych odcinków niezakłóconego czasu na wykonywanie bardzo ważnych prac bez konieczności ciągłego ich przerywania, z drugiej zaś na większą koncentrację uwagi na wykonywanych zadaniach. Ponadto dokonując rozkładu zadań w ciągu dnia należy uwzględnić rytmy biologiczne, które decydują o funkcjonowaniu organizmu, zarówno pod względem psychicznym, jak i fizjologicznym. W okresach największej wydolności organizmu należy wykonywać prace najważniejsze.⁴⁹⁹

Ważne jest również przestrzeganie jeszcze innych ustalonych zasad podczas realizacji zaplanowanych zadań. W literaturze dotyczącej zarządzania czasem pracy podkreśla się, że np. istotne jest pozytywne nastawienie przy rozpoczęciu i zakończeniu pracy. D. Fontana zauważa, że rozpoczynając dzień w złym nastroju, tracimy mnóstwo czasu, zanim zabierzemy się do czegokolwiek. Stracony czas już na starcie wywiera na nas presję, co pogłębia nasz zły nastrój.⁵⁰⁰ Natomiast kończąc pracę w złym nastroju nie będziemy entuzjastycznie nastawieni do pracy następnego dnia.⁵⁰¹

⁴⁹⁷ Ibidem, s. 148.

⁴⁹⁸ Ibidem, s. 148.

⁴⁹⁹ Zagadnienia związane z wpływem rytmów biologicznych na funkcjonowanie organizm przedstawione zostały na str. 115-118.

⁵⁰⁰ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 78.

⁵⁰¹ Ibidem, s. 79.

Często podkreśla się również, że pracę należy rozpoczynać o możliwie stałej porze. Na początku dnia powinny być wykonywane najważniejsze zadania. Przy czym nie należy odkładać do wykonania na później nieprzyjemnych zadań, gdyż świadomość konieczności ich wykonania może utrudniać pracę. Nie należy też zwlekać z podejmowaniem ważnych, ale trudnych decyzji. Rozpoczętą pracę trzeba doprowadzać do końca, ponieważ przerywanie jej w celu załatwienia różnych innych spraw, powoduje duże straty czasu. W ciągu dnia dyrektorzy powinni też znaleźć czas na krótkie przerwy, które pozwolą im na zregenerowanie sił. W procesie zarządzania czasem pracy niezwykle istotna jest także kontrola. Umożliwia ona ustalenie ewentualnych odchyłeń dotyczących zaplanowanych i zrealizowanych celów i zadań. Pozwala również na wykrycie istniejących nieprawidłowości i przyczyn ich występowania. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że bardzo ważne jest wykrywanie i analizowanie tzw. „pożeraczy czasu”. Znając czynniki zakłócające dobre wykorzystanie czasu, można poczynić wszelkie działania w celu ich wyeliminowania. Dużych rezerw czasu pracy dyrektor powinien szukać również w procesach informacji i komunikacji. Ogrom codziennie docierających do niego informacji, tylko w niewielkim stopniu jest przydatny. Zgodnie z zasadą Pareto 20% informacji, jest przydatnych w osiągnięciu 80% efektów. Dlatego do dyrektora powinny docierać już wyselekcjonowane oraz w pewnym stopniu opracowane informacje. Wymaga to stworzenia w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu dopływu, przechowywania, przetwarzania i przekazywania informacji. Dużo czasu spędza również dyrektor na zapoznawaniu się z różnymi informacjami oraz na komunikowaniu się. L. J. Seiwert zaznacza, że menedżerowie przeciętnie 80% czasu spędzają na czytaniu, prowadzeniu korespondencji, telefonowaniu, naradach.⁵⁰² Dlatego też procesy te powinny być usprawniane. Interesująca jest propozycja aby w celu zwiększenia sprawności komunikacyjnej dyrektor zapoznał się z istniejącymi technikami, pozwalającymi efektywniej wykonywać czynność czytania. Różnorodne metody i techniki szybkiego czytania zostały ujęte w trzy etapy: przed przeczytaniem, podczas czytania i po przeczytaniu.⁵⁰³ Przed przystąpieniem do lektury należy dokonać selekcji materiału, przejrzeć tytuły, rysunki, wykresy, szczególną uwagę zwracając na interesujące nas fragmenty. By zwiększyć tempo i efektywność czytania zaleca się korzystanie z następujących technik:

⁵⁰² L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem pracy*, op. cit., s. 222.

⁵⁰³ *Ibidem*, s. 224.

1. Nie cofaj się podczas lektury.
2. Nie czytaj pojedynczych wyrazów, lecz całe ich grupy – kiedy czytamy nie zależy nam na znaczeniu poszczególnych wyrazów, ale na zrozumieniu ich związków i ogólnego sensu.
3. Nie odwracaj wzroku od czytanej linijki albo strony – należy narzucić sobie nawyk koncentracji uwagi.⁵⁰⁴

W literaturze podawane są również „czynniki zakłócające” szybkie czytanie. Zaliczamy do nich:

1. Literowanie bądź sylabizowanie w trakcie czytania.
2. Wewnętrzne wymawianie wyrazów.
3. Przeskakiwanie z powrotem do przeczytanych miejsc tekstu.
4. Czytanie powierzchowne – bez przyswajania sobie treści i zawartych w nim informacji.
5. Wodzenie palcem lub ołówkiem.
6. Czytanie słowa po słowie.
7. Czytanie pojedynczych liter – wystarczy tylko kilka liter, by rozpoznać całe słowo.
8. Poruszanie głową (zamiast poruszania całymi oczami) – oczy niezbędne ruchy wykonują znacznie szybciej niż głowa.
9. Niewygodna pozycja przy czytaniu.
10. Wpływy środowiskowe, takie jak nieodpowiednie oświetlenie, zakłócenia odwracające uwagę, hałas.⁵⁰⁵

Podczas czytania ważne jest również zaznaczanie najważniejszych treści, ponieważ ułatwia to ich zapamiętywanie. W celu lepszego zapamiętywania można również wykorzystywać mapki pamięci. Pozwalają one na obrazowe przedstawienie informacji i zaplanowanych czynności. Na mapce pamięci informacje zostają przedstawione niczym sieć rozgałęzień wokół znajdującego się pośrodku słowa lub obrazu, zostają zatem uporządkowane w sposób przejrzysty i czytelny, a związki są szybciej rozpoznawane. Mapki pamięci aktywują współpracę obydwu półkul.⁵⁰⁶

Jednym z czynników usprawniających organizację czasu pracy jest również efektywne organizowanie narad i konferencji. Źle zorganizowane spotkania narażają na straty czasu wiele osób, dlatego planując je należy przestrzegać ustalonych zasad. Narady i konferencje powinny być organizowane tylko wówczas gdy mają ściśle określony cel. J. Szaban

⁵⁰⁴ J. Smith, *Zaplanuj swój czas*, op. cit., s. 84.

⁵⁰⁵ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 230-231.

⁵⁰⁶ L. J. Seiwert, H. Müller, A. Laback-Noeller, *30 minut zarządzania czasem dla ludzi chaotycznych*, op. cit., s. 35-36.

podkreśla, że trzeba ograniczać liczbę uczestników narad, gdyż zbyt dużo osób nie pozwala na sensowne prowadzenie dyskusji i przedłuża czas jej trwania. Na narady należy zapraszać osoby bezpośrednio zainteresowane ich przedmiotem lub mogące coś do nich wnieść. Z góry należy zakreślić czas trwania narady, przy czym nie powinien on trwać dłużej niż 2,5-3 godz., później daje o sobie znać zmęczenie. Ponadto powinien być również ustalony czas wypowiedzi każdego dyskutanta. Ważny jest również przebieg narady, a ten zależy od prowadzącego zebranie. Od niego więc zależy sprawność pracy zespołowej.⁵⁰⁷ Należy również punktualnie zaczynać i kończyć narady.

Oszczędności czasu pracy mogą być również wynikiem racjonalnie prowadzonych rozmów, zarówno bezpośrednich jak i telefonicznych. Lothar J. Seiwert podaje najważniejsze zasady prowadzenia rozmów telefonicznych. Należą do nich:

1. Skracanie fazy nawiązania kontaktu.
2. Mówienie na początku o co chodzi.
3. Nie przerywanie z powodu innych rozmów telefonicznych.
4. Unikanie rozmów z osobami trzecimi.
5. Pytanie o zgodę na nagranie rozmowy bądź przysłuchiwanie się jej przez innych.
6. Podsumowywanie rezultatów i środków, które należy podjąć.
7. Zadbanie o pisemne potwierdzenie ustaleń.
8. Notowanie ważnych szczegółów.
9. Śledzenie czasu trwania = kosztu rozmowy.
10. Zmierzanie do końca rozmowy.⁵⁰⁸

We współczesnym świecie pracę dyrektora znacznie ułatwiają nowoczesne programy komputerowe, dzięki którym szybko może on się uporać z pracochłonnymi czynnościami. Dyrektorzy, którzy mają opory z ich stosowaniem w praktyce, nie mogą spodziewać się oszczędności czasu.

Czas pracy dyrektorów zależy również od istniejącego porządku na stanowisku pracy. Mając uporządkowane otoczenie dyrektor nie traci czasu na poszukiwanie zagubionych dokumentów, czy innych przedmiotów. J. J. Mayer, jeden z największych autorytetów w dziedzinie zarządzania czasem podaje, że dzięki porządkowi można codziennie zaoszczędzić godzinę czasu.⁵⁰⁹ Przytacza on również szereg zasad porządkowania swojego otoczenia. Jego zdaniem pierwszym krokiem jest posegregowanie dokumentów. Należy

⁵⁰⁷ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, op. cit., s. 234-236.

⁵⁰⁸ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 278.

⁵⁰⁹ J. J. Mayer, *Organizacja czasu*, op. cit., s. 11.

oddzielić ważne dokumenty od śmieci i jeżeli nie będą zaraz załatwione umieścić je w teczce i odłożyć na półkę. Dokonując porządków nie można oddawać się wspomnieniom, nie można również pozwolić sobie przeskadzać. Informacji nie należy zapisywać na małych karteczkach lecz na dużych kartkach papieru. Sporządzane dokumenty i notatki powinny być datowane. Zamiast składać wszystkie gazety, magazyny i czasopisma branżowe, proponuje on założenie oddzielnej teczki na wybrane artykuły. Ważne jest również systematyczne czyszczenie dysków komputera. Przed wyjściem z biura należy poświęcić chwilę czasu na uporządkowanie swoich spraw.⁵¹⁰

Przedstawione metodyki usprawniania organizacji czasu pracy powinny być przez dyrektorów stosowane w praktyce. Jednak nie wszystkie z nich dyrektorzy muszą uwzględniać. Powinni wybrać tylko te, które najbardziej odpowiadają ich indywidualnym stylom i metodom pracy. Ponadto powinni pamiętać o tym, że organizację czasu pracy należy ciągle udoskonalać, poszukując jak najlepszych rozwiązań w tym zakresie.

5.3. Kierunki zmian w organizacji czasu pracy dyrektorów w świetle przekształceń współczesnych organizacji.

Głębokie przeobrażenia gospodarcze, polityczne i społeczne dokonujące się we współczesnym świecie powodują, że zmienia się dotychczasowy wizerunek dyrektora przedsiębiorstwa. Coraz częściej podkreśla się, że dyrektor powinien być przywódcą organizacji, umiejącym zapewnić skuteczność i efektywność działania firmy. Oprócz dużej wiedzy, twórczego myślenia i kreatywności wymaga się od niego umiejętności współdziałania z ludźmi, inspirowania ich do lepszej, bardziej wydajnej pracy oraz do podejmowania nowych wyzwań.

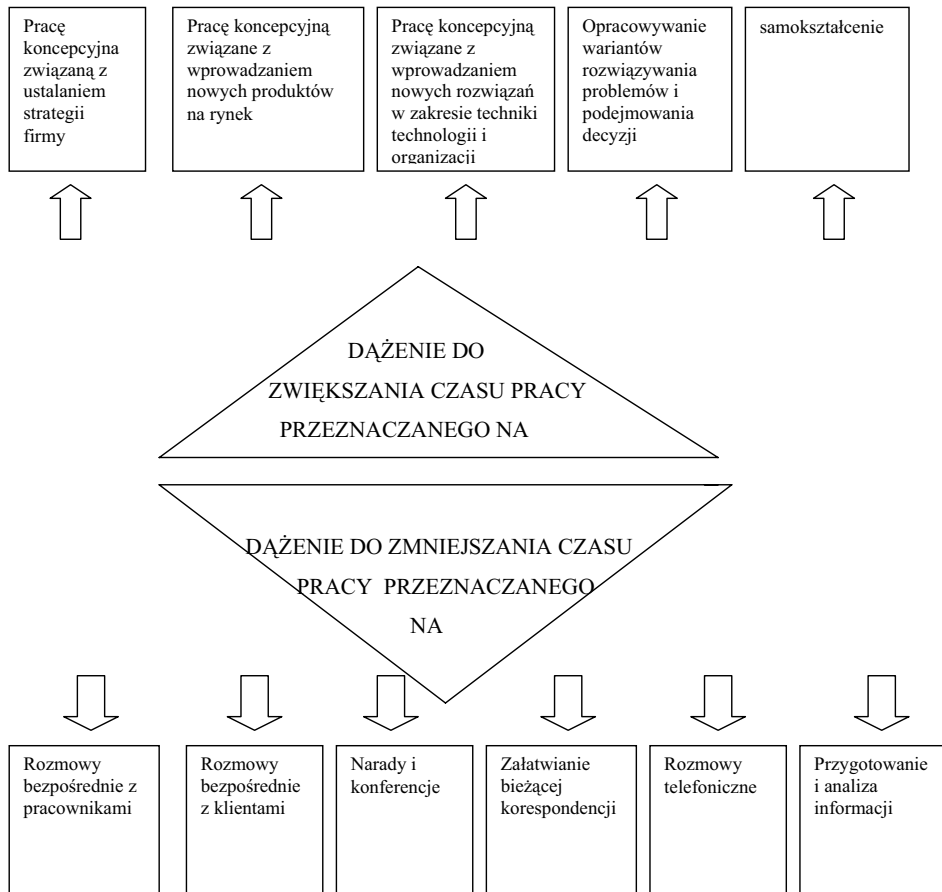
Od dyrektora wymaga się również umiejętności obserwacji wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, w celu dostosowania zasad funkcjonowania zarządzanej przez niego firmy do zachodzących zmian. Współczesny dyrektor odpowiedzialny jest także za tworzenie wizji firmy, od której będzie zależało jej miejsce na konkurencyjnym rynku.

Z dokonanej analizy wynika, że działania usprawniające organizację czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych mają uzasadnienie zarówno w charakterze usprawnień środowiska zewnętrznego przedsiębiorstw, jak odpowiadają też na potrzeby ich samych, sygnalizowane w opiniach.

⁵¹⁰ Ibidem, s. 12-17.

Opracowanie modelowej struktury organizacyjnej czasu pracy dyrektorów, jest jednak bardzo trudne, gdyż każdy z nich realizuje proces zarządzania w innych warunkach, każdy z ich ma też własny styl pracy, w którym różnym wykonywanym przez siebie czynnościom nadaje odmienne priorytety. Nie można więc zaproponować, by dyrektorzy na wykonywanie konkretnych czynności przeznaczali określoną ilość czasu. Można za to wskazać kierunki zmian, ku którym powinni zmierzać dyrektorzy przy ustalaniu tej struktury (rys. 72).

Rys. 72. **Kierunki zmian w organizacji czasu pracy.**



Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ od współczesnego dyrektora wymaga się ustalania właściwych strategii rozwoju firmy, w związku z tym w strukturze jego czasu pracy powinien przeważać czas przeznaczony

na prace koncepcyjną związaną z ich wytyczaniem. Dyrektor powinien także dążyć do zwiększania czasu na opracowywanie koncepcji wprowadzania nowych i innowacyjnych rozwiązań w zakresie techniki, technologii i organizacji. Nie powinno zabraknąć mu czasu na wprowadzanie nowych produktów na rynek. Badania wykazały jednak, że tylko niewielka grupa dyrektorów przedsiębiorstw, w strukturze własnego czasu pracy uwzględniła te prace. By móc obserwować zachodzące w otoczeniu zmiany, dyrektor powinien także zwiększyć czas na samokształcenie. Procesy zachodzące w gospodarce są tak szybkie, że bez zapoznania się z najnowszymi osiągnięciami nauki, nie można prawidłowo sterować przedsiębiorstwem. Więcej czasu dyrektor powinien przeznaczać także na opracowywanie wariantów rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji. Różnorodne decyzje nie mogą być podejmowane w pośpiechu. Im lepiej zapozna się dyrektor z problemem i przygotowuje się do jego rozwiązania, tym mniej popełni błędów. By móc bardziej skoncentrować się na zarządzaniu strategicznym, dyrektor musi dążyć do ograniczenia czasu przeznaczanego na zarządzanie operacyjne. Powinien przede wszystkim ograniczyć kontakty bezpośrednie z pracownikami, mające na celu rozwiązywanie ich problemów. Jak podkreśla W. Kobyliński wkraczając w dziedzinę pracy podwładnych i osobiście wykonując za nich przypisane im zadania, kierownik postępuje niewłaściwie, gdyż zwalnia ludzi z wysiłku i z myślenia i w ten sposób przeszkadza w ich rozwoju.⁵¹¹ Pozwalając pracownikom na samodzielność i ponoszenie odpowiedzialności za wykonywane zadania, kierownik będzie mobilizował ich do bardziej efektywnej pracy. W miarę możliwości powinien również ograniczać kontrolowanie pracownika, ograniczając je do sytuacji wyjątkowych, zgodnie z ideą zarządzania przez wyjątki. Mniej czasu powinien też dyrektor poświęcać na kontakty z klientami. Większość prac związanych z ich obsługą mogą wykonywać inni pracownicy, dyrektor zaś powinien tylko zajmować się finalizowaniem kontraktów i to tylko tych ważniejszych. W strukturze czasu pracy dyrektorów duży udział stanowi czas przeznaczany na prace administracyjne, związane z załatwianiem bieżącej korespondencji, przygotowaniem i analizą informacji, telefonowaniem. Część z tych prac powinna być delegowana na innych pracowników, którzy mogą je wykonać szybciej i równie dobrze jak dyrektor. W niektórych przedsiębiorstwach należy również ograniczyć czas narad i konferencji. Powinny być one organizowane tylko wówczas, gdy to jest niezbędne. Dyrektorzy powinni zdawać sobie sprawę z tego, że niecelowe i nieefektywne narady

⁵¹¹ W. Kobyliński, *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, op. cit. s. 240.

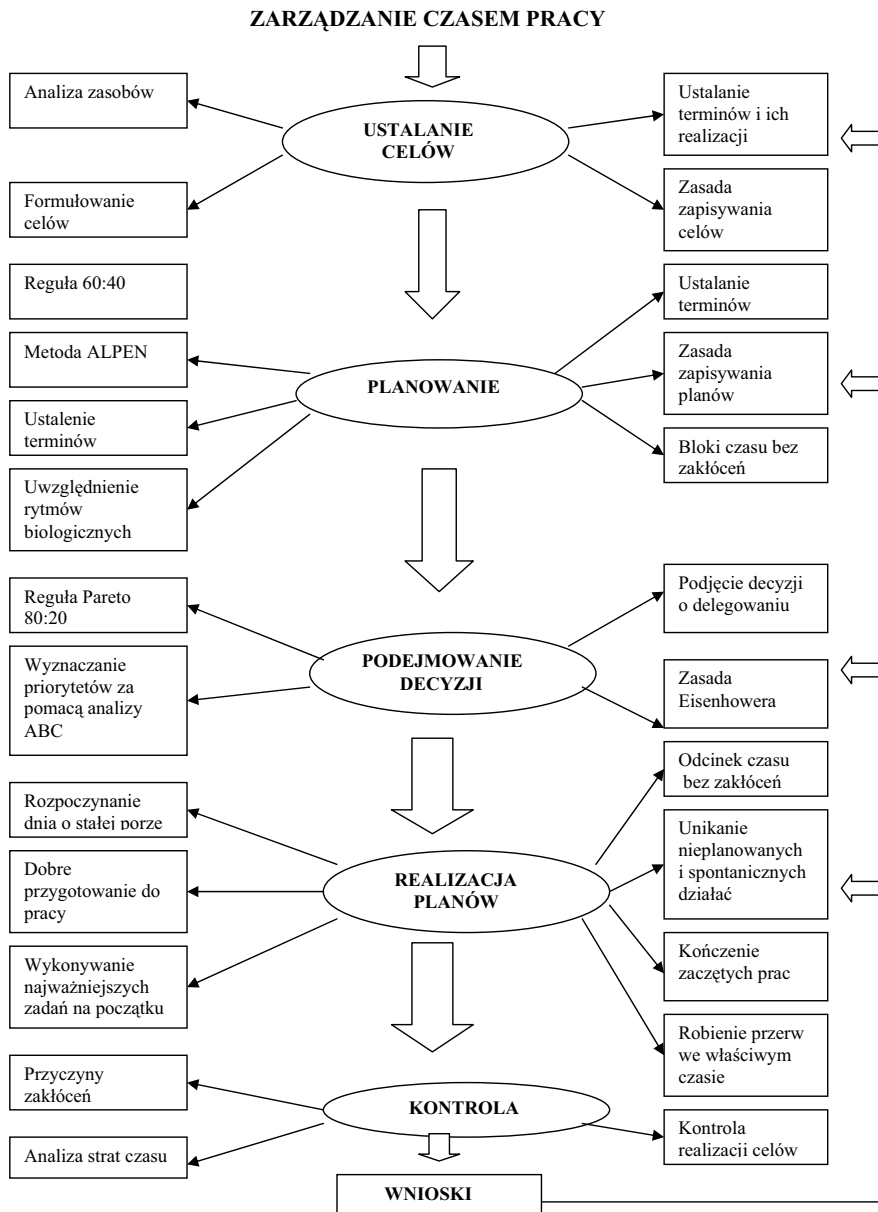
prowadzą nie tylko do straty czasu będącego w jego dyspozycji ale i strat czasu wielu innych osób.

Zmiany w dotychczasowej strukturze czasu pracy dyrektorów nie mogą być dokonywane natychmiast. Powinny być wprowadzane stopniowo, gdyż trzeba dostosować je do warunków działania przedsiębiorstwa. Należy je w pierwszej kolejności uwzględnić w strategiach rozwoju firmy i konsekwentnie dążyć do realizacji ustalonych kierunków zmian. Aby skutecznie i efektywnie pracować dyrektor powinien również w odpowiedni sposób zarządzać swoim czasem pracy. Przy czym proces zarządzania powinien uwzględniać wszystkie występujące w nim etapy: ustalanie celów, planowanie, podejmowanie decyzji, realizację planów oraz ich kontrolę (rys. 73).

Bardzo ważne jest ustalanie celów zarówno długo-, średnio-, jak i krótkookresowych. Ich wytyczenie powinno być poprzedzone analizą sytuacji przedsiębiorstwa oraz rozeznaniem dostępnych zasobów. Ustalone cele ułatwiają zaplanowanie i koordynację działań. Pozwalają również na koncentrację wszystkich wysiłków na właściwych pracach. Cele należy zapisywać, gdyż w ten sposób są jasno i precyzyjnie wyznaczane, ponadto są utrwalane i zmuszają dyrektora do podejmowania odpowiednich kroków zmierzających do ich realizacji. Na podstawie ustalonych celów należy zaplanować zadania długo-, średnio- i krótkookresowe. Przy czym plany powinny być ze sobą skoordynowane oraz sporządzone w oparciu o metody i techniki efektywnego planowania. Szczególne znaczenie mają plany dzienne, które nie mogą być lekceważone. Dyrektor nie może rozpoczynać dnia, nie wiedząc co i w jakim czasie będzie wykonywał, ponieważ jego uwaga może być skoncentrowana na niewłaściwych działaniach.

Kolejnym etapem zarządzania czasem pracy jest podjęcie decyzji o sposobie jego wykorzystania. Następuje w nim wybór priorytetowych prac, na realizację których dyrektor powinien ukierunkować swe działania. Realizacja planów wymaga od dyrektora systematyczności i konsekwencji. Powinien on przestrzegać ustalonych wcześniej i dostosowanych do jego stylu pracy metod i technik. Bardzo ważnym etapem zarządzania czasem pracy jest kontrola. Pozwala ona na ustalenie stopnia realizacji zaplanowanych celów. Ponadto jej zadaniem jest wykrycie występujących nieprawidłowości, których znajomość pozwala na podjęcie odpowiednich działań w celu ich wyeliminowania. Szczególnie istotna jest analiza straconego czasu i ustalenie przyczyn tych strat. Systematyczna likwidacja największych źródeł niesprawności, będzie prowadziła do znacznego wzrostu wydajności pracy.

Rys. 73. **Etapy zarządzania czasem pracy.**



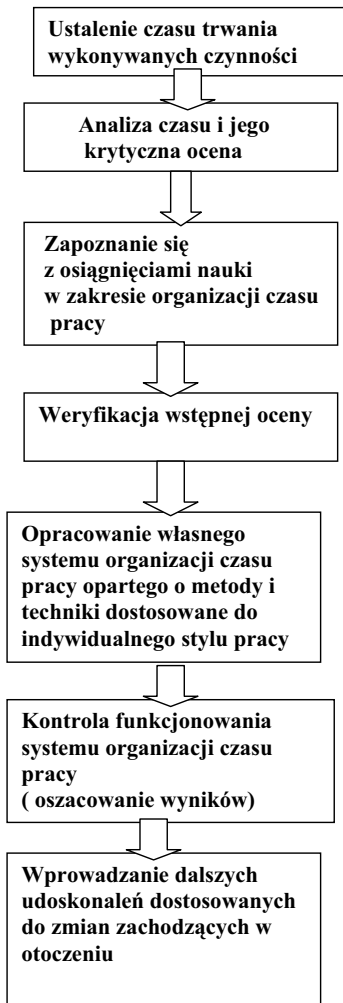
Źródło: Opracowanie własne, na podstawie informacji zawartych w: L. J. Seiwert, *Zarządzaniem czasem*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.

Na efektywne wykorzystanie czasu pracy ma wpływ również panująca w danej firmie kultura organizacyjna. Dlatego dyrektor, formalny jako przywódca organizacji powinien ją kształtować, poprzez wprowadzanie pozytywnych norm, wzorców i zwyczajów. W tym zakresie działań powinno dominować dążenie do tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa, w którym występuje wzajemne poszanowanie czasu, punktualność, zdyscyplinowanie, a czas dla każdego pracownika jest ważnym „kapitałem”. Normy, wzorce i zasady postępowania można, jak wiadomo wprowadzać nie tylko poprzez system nakazów i zakazów, ale także poprzez odpowiednią motywację pracowników oraz ich uświadamianie na kursach i szkoleniach. Działalność dyrektora, zmierzająca w kierunku umiejscowienia czasu w ramach kultury organizacyjnej, powinna być wsparta przez odpowiednie organy zarządzające oświatą. Elementy nauki o zarządzaniu czasem powinny być uwzględniane w programach nauczania szkół, nie tylko wyższych. Szacunek do tego kapitału można bowiem kształtować już od najwcześniejszych etapów cyklu rozwoju człowieka.

Omówione kierunki zmian w organizacji czasu pracy należy uwzględniać zarówno przy ustalaniu długofalowych strategii rozwoju firmy jak również przy opracowywaniu przez dyrektora własnego systemu gospodarowania tym niezwykle ważnym czynnikiem (rys. 74). Przystępując do opracowywania takiego systemu, dyrektor powinien ustalić ile czasu zużywa na wykonywane przez siebie czynności oraz dokonać krytycznej ich oceny. Następnym krokiem jest zapoznanie się z osiągnięciami nauki w tej dziedzinie poprzez studiowanie odpowiedniej literatury oraz uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Uzyskane w ten sposób wiadomości i umiejętności powinny być podstawą do weryfikacji wstępnej oceny oraz do opracowania własnego systemu organizacji czasu pracy. System ten powinien być oparty o nowe metody i techniki dostosowane jednak do indywidualnego stylu pracy menedżera.

Wcielony w życie system, powinien być przez dyrektora kontrolowany i w miarę możliwości doskonalony. W celu zwiększenia motywacji do podejmowania wyzwań w tym zakresie, dyrektor powinien spróbować oszacować efekty uzyskane dzięki wprowadzeniu systemu do codziennej działalności.

Rys. 74. **Etapy wprowadzania do praktyki własnego systemu organizacji czasu przez dyrektorów.**



Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadzanie zmian w organizacji własnego czasu pracy jest jak już wspomniano procesem bardzo trudnym, a zwłaszcza długotrwałym. Wymaga od dyrektora wielkiej wytrwałości, rezygnacji z wielu, czasem przyjemnych przyzwyczajeń i zachowań. Wymaga również kształtowania niektórych cech charakteru. Ale jak zaznaczają specjaliści od zarządzania czasem, jest to umiejętność, której można się nauczyć. Jest to jednak możliwe

tylko wówczas, gdy dyrektor będzie chciał takie zmiany wprowadzać i będzie miał do tego silną motywację. To z kolei będzie zleżało od oceny wartości czasu zarówno dla niego jak również dla firmy. By tę wartość uświadomić, warto przytoczyć cytowane przez L. J. Seiwertera, za Feylerem zasady postępowania:

Wykorzystaj czas na pracę; to jest cena Twojego sukcesu.

Wykorzystaj czas na myślenie; to jest źródło Twojej siły.

Wykorzystaj czas na zabawę; to jest tajemnica Twojej młodości.

Wykorzystaj czas na czytanie; to jest podstawa Twojej wiedzy.

Wykorzystaj czas i bądź miły; to jest brama do pełnego szczęścia.

Wykorzystaj czas na marzenia; to jest droga do gwiazd.

Wykorzystaj czas na kochanie; to jest czysta radość życia.

Wykorzystaj czas i bądź wesoły; to jest muzyka Twojej duszy.⁵¹²

Dyrektor będzie skutecznie pracował, jeżeli będzie zachowywał równowagę czasu przeznaczanego na pracę, życie prywatne, na rozwijanie swoich zainteresowań, na odpoczynek i regenerację sił. Praca właściwie zorganizowana, bez pośpiechu będzie prowadziła do satysfakcji, zmniejszenia napięcia i stresu oraz ukształtuje realną szansę osiągnięcia sukcesu.

Podsumowując rozważania na temat kierunku usprawnień w zakresie gospodarowania czasem przez dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych ujęto je w kilku podstawowych grupach działań:

1. Kształtowanie orientacji naczelnej kadry kierowniczej na czas.

Orientacja na czas jest obok orientacji na jakość i na minimalizowanie kosztów działalności przedsiębiorstwa podstawowym celem współczesnej koncepcji zarządzania określonej zarządzaniem procesowym. Orientacja na czas pozwala kadrze kierowniczej nie tylko racjonalnie gospodarować własnym czasem ale i całym czasem organizacyjnym jako kapitałem o cechach specyficznych i dostępnym wszystkim w jednakowej ilości. Kapitał ten można jednak marnotrawić często ze świadomością, że nie jest to właściwe.

2. Implementacja czasu do struktury elementów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Istotą kultury organizacyjnej jest kształtowanie zachowań uczestników organizacji poprzez system wartości i norm. Wartości te i normy pozwalają im rozumieć za czym organizacja się opowiada i co uważa za ważne.⁵¹³ Rolą kultury organizacyjnej jest też integracja wszystkich

⁵¹² L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, op. cit., s. 24.

⁵¹³ M. Rurkiewicz, G. Dunaj, *Trudna organizacja*, Personel 1997, 1997 nr 4, s. 9.

członków organizacji wokół wartości i norm. Kultura pełni również funkcję percepcyjną i adaptacyjną. Pozytywną stroną włączenia czasu do struktury elementów kultury organizacyjnej jest przede wszystkim możliwość upowszechnienia jego wartości w całej organizacji i większa szansa wprowadzenia do praktyki jako zasady działania.

3. Rozwijanie tolerancji niepewności jako istotnej cechy kompetencji kierowniczych.

Niepewność wiąże się najczęściej ze zmiennością sytuacji działania kadry kierowniczej. Kadra ta nie powinna unikać niepewności ale raczej powinna się w niej zanurzyć.⁵¹⁴ Taki sposób traktowania zmian i towarzyszącej im niepewności pozwoli kadrze kierowniczej uniknąć chaosu pojawiającego się niekiedy w sytuacjach podejmowania działalności stabilizacyjnych ale nie mających w danym momencie racjonalnego uzasadnienia.

4. Modyfikacja struktury czasu pracy kierowniczej.

Sukces organizacji jest najczęściej rozpatrywany jako skutek działań kadry kierowniczej dostosowującej organizację do otoczenia. Otoczenie to jest jak wiadomo zmienne i nie zawsze przewidywalne są kierunki jego zmian. Kadra kierownicza musi umieć zatem „uchwycić sens w dynamice swojego otoczenia”⁵¹⁵ i przygotować podłoże do ukształtowania odpowiedniej perspektywy dla funkcjonowania swojej organizacji. A to wymaga czasu i z uwagi na to, że czas jest stałą wielkością metafizyczną to większa jego część powinna być poświęcona na przemyślenie przyszłości przedsiębiorstwa.

5. Optymalizacja wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych w działalności kierowniczej.

Nowe technologie wpływają na dwa wymiary życia organizacyjnego – na przestrzeń i czas.⁵¹⁶ Oba te wymiary ulegają „skróceniu” w tym sensie że działania podejmowane w przestrzeni i czasie mogą trwać krócej i przebiegać szybciej. Pozostaje zatem więcej czasu, który kadra kierownicza może poświęcić na odpowiednią modyfikację struktury swojego czasu lepiej dostosowaną zarówno do sytuacji jak i do sylwetki kierownika jako uczestnika tych sytuacji.

⁵¹⁴ L. Ciszewski, *Strategia rozwoju i struktura organizacyjna uspołecznionych przedsiębiorstw*; w: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Praca zbiorowa pod red. K. Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2004, s. 231.

⁵¹⁵ Ibidem, s. 168.

⁵¹⁶ M. Paradowska – Stajszczak, *Kształcenie do kompetentnej partycypacji w społeczeństwie wiedzy*, [w:] *Media i edukacja w globalizującym się świecie*, praca zbiorowa pod red. M. Sokołowskiego, Oficyna Wydawnicza „Kastalia”, Olsztyn 2003, s. 51.

6. Rozwijanie umiejętności społecznych ułatwiających kadry kierowniczej kształtowanie pozytywnych relacji organizacyjnych.

Potrzeba umiejętności społecznych ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach gdy pojawia się konflikt, wystąpi konieczność dokonania transakcji z klientem lub trzeba pozyskać akceptację pracowników dla proponowanych zmian. Trzeba wspomnieć, że umiejętności społeczne stanowią jeden z elementów struktury inteligencji emocjonalnej. Inteligencję emocjonalną coraz powszechniej umieszcza się wśród zbioru cech kompetencji skutecznego kierownika. Ten rodzaj inteligencji obejmuje „umiejętność percepcji, oceny, wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność zrozumienia emocji i zrozumienia wiedzy emocjonalnej oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać swój rozwój emocjonalny i intelektualny.”⁵¹⁷

7. Permanentna edukacja i samoedukacja kadry kierowniczej w zakresie metod i technik zarządzania czasem pracy.

W tym zakresie kadra kierownicza ma szczególnie dużo do zrobienia. Wiąże się to bowiem nie tylko z poszerzaniem wiedzy ale i ze znalezieniem na to czasu. W sytuacji stwierdzonego przekraczania nominalnego czasu pracy nie będzie to możliwe bez uprzedniej modyfikacji jego struktury. Jednym z rozwiązań jest samokształcenie, systematyczność w obserwacji zmian w zakresie metodyki usprawniania czasu pracy. Uczestnictwo w szkoleniach jest jednak podstawą nabywania nowej wiedzy. Dostrzegać tu należy też szczególną rolę wszystkich poziomów systemu edukacji, w którym problematyka czasu powinna stać się elementem nauczania w zakresie wybranych przedmiotów.

Przedstawione wyżej podstawowe czynniki zmian w organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej można uzupełnić o rozwiązania szczegółowe. Była mowa o nich wcześniej. Istota problemu usprawnienia organizacji czasu pracy kadry kierowniczej sprowadza się jednak przede wszystkim, w ogólnym wymiarze analizy do tego, aby kadra ta zechciała odrzucić przeniesione z przeszłości do współczesności sposoby działania i otworzyć się na przyszłość oraz wykorzystać to w procesie modyfikacji treści swojej roli organizacyjnej.

⁵¹⁷ J. D. Mayer, P. Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna*; [w:] *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, praca zbiorowa pod red. P. Salovey, D. J. Sluyter, Rebis, Poznań 1999, s. 34.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona analiza organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej przedsiębiorstw przemysłowych oraz ustalone kierunki i zarysowane możliwości zmian w tym tak istotnym dla funkcjonowania przedsiębiorstw obszarze, stanowią jedynie wyodrębniony fragment złożonego zagadnienia. Czas pracy kadry kierowniczej jest bowiem jednym ze strumieni czasu przedsiębiorstwa, który ogarnia go w całości i łączy się z czasem szeroko rozumianego otoczenia. Trosce kadry kierowniczej o właściwe zarządzanie własnym czasem pracy powinna zatem towarzyszyć dbałość o cały czas organizacyjny.

Wyzwaniem nie tylko przyszłości ale już czasu współczesnego staje się „projektowanie organizacji z uwzględnieniem czynnika czasu”.⁵¹⁸ Możliwość wdrożenia koncepcji zarządzania czasem jest w dużym stopniu kształtowana przez naczelną kadrę kierowniczą. Niepokojące jest zatem to, że w kwestii struktury czasu kadra ta, jak wykazały badania, pozostaje mało elastyczna wykorzystując w swoich doświadczeniach „tradycyjne” schematy podziału zadań i struktury czasu przeznaczanego na ich realizację. Nie jest też skłonna korzystać z szans wynikających z delegowania zadań na swoich podwładnych. Preferuje bowiem utrzymanie nieraz drobnych i administracyjnych zadań w ramach swojej roli organizacyjnej. Czas jest zużywany na ich wykonanie, a to oznacza, że jest w jakimś stopniu marnotrawiony. Kadra kierownicza rozwiązuje problemy podwładnych, przygotowuje i analizuje informacje, zajmuje się korespondencją i telefonowaniem. Nie jest zatem zaskakujące, że kadra ta przekracza nominalny czas pracy przenosząc zadania zawodowe do wykonania w domu. Wyjaśnieniem tak zdecydowanych ocen dotyczących organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej musi być w jakimś stopniu to, że działa ona pod presją czasu. Działanie takie „jest jednym z najistotniejszych czynników utrudniających włączenie podwładnych w proces poszukiwania optymalnych sposobów rozwiązywania problemów. Z badań wynika, że około 50% naczelnej kadry kierowniczej podejmuje decyzje pod presją czasu”.⁵¹⁹

Naczelna kadra kierownicza utrzymuje także, podobnie jak stwierdzono w badaniach wcześniejszych, wysoki stopień rozczłonkowania swojego dnia pracy. Podkreślenia też wymaga stwierdzenie w badaniach uzależnienia organizacji czasu pracy naczelnej kadry kierowniczej od innych osób z przedsiębiorstwa. Ta swoista „dyspocyjność” w połączeniu z zaawansowanym rozczłonkowaniem dnia pracy i „ucieczką” od delegowania zarysowuje

⁵¹⁸ Ibidem, s. 74.

⁵¹⁹ M. Czerska, R. Rutka, *Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie partnerstwa w zarządzaniu*; [w:]

wysoce prawdopodobną, niekorzystną perspektywę dla psychospołecznej sylwetki tej kadry. Należy mieć przede wszystkim na uwadze stres, który w niewielkich dawkach mobilizuje do działania ale w sytuacji utrzymujących się różnego rodzaju presji staje się siłą destrukcyjną. Właściwa organizacja czasu pracy powinna zatem ułatwić kadrze kierowniczej również wygospodarowanie odpowiedniej ilości czasu na odpoczynek i regenerację sił, niezbędnych dla utrzymania fizycznej i psychicznej równowagi organizmu.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że istotą roli organizacyjnej badanej kadry kierowniczej jest utrzymywanie się jej tradycyjnego, zachowawczego charakteru w zakresie realizowanych zadań. Większość swych czynności kadra ta koncentruje bowiem na realizacji funkcji zorientowanych na teraźniejszość. Zbyt mało czasu natomiast przeznaczają na działalność innowacyjną, z natury swej ukierunkowaną na przyszłość i wymagającą od dyrektorów nowatorstwa i akceptacji związanej z nim niepewności. Tymczasem to od kreatywności kadry kierowniczej i jej umiejętności kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa zależą możliwości jego przetrwania w dłuższym horyzoncie czasowym na konkurencyjnym rynku.

Stwierdzona w badaniach świadomość naczelnej kadry kierowniczej znaczenia czasu dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna również stanowić podstawę do dokonania zmian. Uświadomienie potrzeby zmian jest bowiem pierwszym krokiem do ich skutecznego wdrażania do praktyki. Kadra kierownicza musi przede wszystkim nauczyć się zarządzania własnym czasem pracy, a zwłaszcza doceniać jego wartość jako zasobu i czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wzbogacanie wiedzy na ten temat i nabywanie umiejętności racjonalnego gospodarowania czasem w praktycznym działaniu to podstawowy warunek zmian w zakresie organizacji czasu pracy dyrektorów przedsiębiorstw. Istotne jest przede wszystkim uczynienie z kategorii czasu wartości organizacyjnej. Tylko w tym przypadku możliwe będzie włączenie czasu do struktury elementów kultury organizacyjnej, co daje podstawy do utrzymania wartości czasu i racjonalizacji procesu zarządzania nim w codziennych sytuacjach zawodowych, w których uczestniczy nie tylko kadra kierownicza ale i wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa.

Niezbędne są także szkolenia międzykulturowe obejmujące m. in. pojmowanie czasu. Szkolenia mogą wzbogacić wiedzę i zwiększyć wrażliwość kadry kierowniczej i innych członków organizacji na inne kultury. Coraz mniej jest też sytuacji w których kierownik może postępować w sposób rutynowy. Nasila się tendencja do ciągłych zmian, a to staje się

podstawą realizacji roli kierowniczej, tak jak zarządzania w ogóle, „na granicy chaosu”. Zarządzanie czasem zatem powinno ten element zmienności uwzględniać, nie eliminując jednocześnie niezbędnego uporządkowania, które jest warunkiem zachowania określonego stopnia stabilizacji organizacyjnej. W racjonalnym gospodarowaniu czasem może dyrektorom znacznie pomóc opracowanie własnego systemu organizacji czasu pracy, uwzględniającego te metody i techniki, które najbardziej są dostosowane do sylwetki psychologicznej dyrektora i warunków jego działania. Efekty ich stosowania w praktyce będą zależały jednak od systematyczności i konsekwencji dyrektorów w ich wdrażaniu, to zaś z kolei będzie zależało od tego, czy dyrektorzy będą traktować czas jako najważniejszy kapitał i strategiczny zasób organizacji oraz czy będą chcieli dokonywać zmian w jego organizacji.

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Mapa czasu.....	11
Rys. 2. Obraz czasu jako sekwencji i czasu skondensowanego.	29
Rys. 3. Pojmowanie czasu w kulturach.	30
Rys. 4. Zestawienie podstawowych wskaźników gospodarowania czasem.	42
Rys. 5. Optimum czasu pracy.	47
Rys. 6. Zarządzanie czasem pracy.	58
Rys. 7. Czynniki wpływające na wykorzystanie czasu pracy.	64
Rys. 8. Struktura funkcji kierowniczych według p. Druckera.	82
Rys. 9. Role kierownicze.	83
Rys. 10. Główne funkcje zarządzania.	88
Rys. 11. Struktura roli kierowniczej.	89
Rys. 12. Opinia dyrektorów na temat wpływu organizacji ich czasu pracy na skuteczność funkcjonowania firmy.	103
Rys. 13. Opinia dyrektorów na temat poziomu organizacji własnego czasu pracy.	104
Rys. 14. Opinia dyrektorów na temat zadowolenia z wykorzystania własnego czasu pracy ...	105
Rys. 15. Opinia dyrektorów na temat opanowania wiedzy z zakresu zasad organizacji czasu pracy.	105
Rys. 16. Opinia dyrektorów na temat dysponowania czasem na samokształcenie.	108
Rys. 17. Opinia dyrektorów na temat czasu przeznaczanego na relaks.	109
Rys. 18. Opinia dyrektorów na temat wystarczającej ilości czasu ustawowego na realizację zadań kierowniczych.	109
Rys. 19. Opinia dyrektorów na temat ilości dodatkowego czasu przeznaczanego przez nich na wykonywanie zadań kierowniczych.	110
Rys. 20. Wypowiedzi dyrektorów dotycząca wykorzystywania urlopu.	111
Rys. 21. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości ustalania przez nich najważniejszych celów do realizacji.	115
Rys. 22. Liczba dyrektorów sporządzających plany wykorzystania własnego czasu pracy.	116
Rys. 23. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z planowaniem czasu pracy.	117
Rys. 24. Wypowiedzi dyrektorów na temat konsekwencji i systematyczności we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy.	119
Rys. 25. Opinia dyrektorów na temat obciążania ich czynnościami doraźnymi i zrutynizowanymi.	120
Rys. 26. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z wykorzystaniem czasu pracy.	120
Rys. 27. Ulokowanie w czasie najważniejszych zadań.	121
Rys. 28. Zakłócanie pracy dyrektorów telefonami i innymi pilnymi sprawami.	122
Rys. 29. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z kontrolowaniem wykorzystania czasu pracy.	123
Rys. 30. Opinia dyrektorów na temat stopnia uzależnienia organizacji ich czasu pracy od innych osób z organizacji.	124
Rys. 31. Opinie dyrektorów na temat częstotliwości poszukiwania dokumentacji.	125
Rys. 32. Opinie dyrektorów dotyczące delegowania zadań.	125
Rys. 33. Częstotliwość zestawiania w planach zadań do delegowania na innych.	127
Rys. 34. Metody rozwiązywania trudnych problemów fachowych.	127

Rys. 35. Opinie dyrektorów na temat częstotliwości otrzymywania niedostosowanych do potrzeb informacji	128
Rys. 36. Opinia dyrektorów na temat stopnia uzależnienia organizacji ich czasu pracy od czynników zewnętrznego otoczenia	129
Rys. 37. Źródła niesprawności w zarządzaniu własnym czasem pracy w opinii dyrektorów przedsiębiorstw polskich	130
Rys. 38. Opinia dyrektorów na temat wpływu organizacji ich czasu pracy na skuteczność funkcjonowania firmy	136
Rys. 39. Opinia dyrektorów na temat poziomu organizacji własnego czasu pracy	137
Rys. 40. Opinia dyrektorów na temat zadowolenia z wykorzystania własnego czasu pracy	137
Rys. 41. Opinia dyrektorów na temat opanowania wiedzy z zakresu zasad organizacji czasu pracy	138
Rys. 42. Opinia dyrektorów na temat dysponowania czasem na samokształcenie	140
Rys. 43. Opinia dyrektorów na temat czasu przeznaczanego na relaks	140
Rys. 44. Opinia dyrektorów na temat przekraczania czasu ustawowego przeznaczanego na realizację zadań kierowniczych	141
Rys. 45. Opinia dyrektorów na temat ilości dodatkowego czasu przeznaczanego przez nich na wykonanie zadań kierowniczych	141
Rys. 46. Wypowiedzi dyrektorów dotyczące wykorzystania urlopów	142
Rys. 47. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości ustalania przez nich najważniejszych celów do realizacji	144
Rys. 48. Liczba dyrektorów sporządzających plany wykorzystania własnego czasu pracy	145
Rys. 49. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z planowaniem czasu pracy	146
Rys. 50. Wypowiedzi dyrektorów na temat konsekwencji i systematyczności we wdrażaniu planów wykorzystania czasu pracy	147
Rys. 51. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z wykorzystaniem czasu pracy	148
Rys. 52. Wypowiedzi dyrektorów na temat ulokowania w czasie wykonywania najważniejszych zadań	149
Rys. 53. Opinia dyrektorów na temat obciążania ich czynnościami doraźnymi i zrutynizowanymi	149
Rys. 54. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości wykonywania czynności związanych z kontrolowaniem wykorzystania czasu pracy	150
Rys. 55. Opinia dyrektorów na temat stopnia uzależnienia organizacji ich czasu pracy od innych osób z organizacji	151
Rys. 56. Wypowiedzi dyrektorów na temat częstotliwości poszukiwania dokumentacji	151
Rys. 57. Opinie dyrektorów dotyczące delegowania zadań	152
Rys. 58. Wypowiedzi dyrektorów na temat metod rozwiązywania trudnych problemów fachowych	153
Rys. 59. Opinie dyrektorów na temat częstotliwości otrzymywania niedostosowanych do potrzeb informacji	154
Rys. 60. Opinia dyrektorów na temat stopnia uzależnienia organizacji ich czasu pracy od czynników zewnętrznego otoczenia	155
Rys. 61. Źródła niesprawności w zarządzaniu własnym czasem pracy w opinii dyrektorów przedsiębiorstw niemieckich	156
Rys. 62. Znaczenie racjonalnego wykorzystania czasu pracy	166

Rys. 63. Rytm pracy.	168
Rys. 64. Okołodobowy rytm wydolności fizycznej organizmu ludzkiego (według Hildebrandta).	168
Rys. 65. Dobowa zmienność wydolności ludzkiej (według Grafa).	169
Rys. 66. Średnia wydajność tygodnia pracy.	170
Rys. 67. Orientacje kierownicze wg. R. Blak'a i J. Moutona.	179
Rys. 68. Przykładowy diagram Gantta.	191
Rys. 69. Analiza ABC.	192
Rys. 70. Zasada D. Eisenhowera.	193
Rys. 71. Proces delegowania.	194
Rys. 72. Kierunki zmian w organizacji czasu pracy dyrektorów.	201
Rys. 73. Etapy zarządzania czasem pracy.	204
Rys. 74. Etapy wprowadzania do praktyki własnego systemu organizacji czasu przez dyrektorów.	206

SPIS TABEL

Tabela 1. Porównanie pracy menedżerów „sekwencyjnych” i „synchronicznych”	32
Tabela 2. Rodzaje czynników warunkujących czas pracy.	62
Tabela 3. Role menedżera i lidera.	90
Tabela 4. Badanie przyczyn strat czasu pracy	103
Tabela 5. Struktura czasu pracy badanych dyrektorów	107
Tabela 6. Przejawy niesprawności organizacji pracy własnej kierownika związane z wykorzystaniem czasu.	133
Tabela 7. Struktura czasu pracy badanych dyrektorów	139
Tabela 8. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące organizacji własnego czasu pracy.	158
Tabela 9. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące struktury czasu pracy.	159
Tabela 10. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące planowania czasu pracy.	161
Tabela 11. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące realizacji planów wykorzystania czasu pracy i ich kontroli.	162
Tabela 12. Dominujące wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw polskich i niemieckich dotyczące czynników wpływających na organizację ich czasu pracy	163
Tabela 13 . Preferowane działania menedżera.	188

Bibliografia

1. Aveni A., *Imperia czasu*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001
2. Antoszkiewicz J. D., Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2001
3. Armstrong M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London 1991
4. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997
5. Armstrąg M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
6. Augustynek Z., *Natura czasu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1975
7. Augustynek Z., *Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979
8. Banaszczyk T., *Czas jako kategoria społeczna – wstępne rozważania socjologiczne o czasie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1981
9. Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998;
10. Barnard Ch. I., *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1997
11. Barrwo J. D., *Początek wszechświata*, z ang. przeł. S Bajtlik, Świat Książki, Warszawa 1999
12. Bessaraba R., Różańska A., *Czas pracy*, Wydawnictwo Bessarad Consulting, Warszawa 2002
13. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002
14. Bieniok H. *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1999
15. Bieniok H. I Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001
16. Bliss E. C., *Jak gospodarować swoim czasem*, Podosiedlik – Raniowski i Spółka, Poznań 1992
17. Błaszczyc W., *Kto zarządza przedsiębiorstwem*, [w:] *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993

18. Błaszczyk W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
19. Błaszczyk W., *Kapitał wiedzy menedżerskiej jako element struktury kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2002
20. Buchner – Jeziorska A., Wojciechowska A., *Spoleczna sytuacja pracy w przemyśle. Pracownicy umysłowi*, PWN, Warszawa 1977
21. Cackowski Z., *Główne zagadnienia i kierunki filozofii*, Książka i Wiedza, Warszawa 1969
22. Chase R., Aquilano N., *Production and operations management: manufacturing and services*, Irwin, Chicago 1995
23. Chelpa S. *Metodologiczne problemy opracowywania miar kryteriów doboru; model teoretyczny kontra empiryczny* [w:] *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, red. T. Witkowski, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
24. Ciszewski L., *Strategia rozwoju i struktura organizacyjna uspołecznionych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, praca zbiorowa pod redakcją K. Jeremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2004
25. Coates Ch., Menedżer wszechstronny, *Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
26. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002
27. Chobot A., *Czas pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2003
28. Chojnacki J., *Trwanie i czas – kilka uwag dotyczących pojęcia czasu u Kartezjusza*, w: *Czas i trwanie*, pod redakcją S. Snihura, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002
29. Chudy S., Kabat F., Pietraszewski M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, cz. I, eMPi2, Poznań 2001
30. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993
31. Czerska M., Rutka R., *Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie partnerstwa w zarządzaniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Materiały Konferencyjne, Kazimierz Dolny 2002
32. Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG – PRESS, Warszawa 2001

33. Davidson J., *Zarządzanie czasem, Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2002
34. Dąbrowski J., Gawor L., Jedynak S., Kosior K., Zdybel J., Zdybel L., *Mała encyklopedia filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996
35. Denbigh K. G., *Świat i czas*, PWN, Warszawa 1979
36. Dietl J., *Wyzwania dla postaw, umiejętności i wiedzy przyszłych menedżerów*, Master of Business Administration (MBA), nr 1/2000
37. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994
38. Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976
39. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1988
40. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, redaktor naukowy B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Łódź, 2001
41. *Ekonomika pracy*, praca zbiorowa pod red. A Sajkiewicz, PWE, Warszawa 1977
42. *Ekonomika pracy, Ekonomiczno – społeczne zagadnienia pracy człowieka*, pod red. M. Przedpelskiego, PWN , Warszawa – Poznań 1981
43. *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, pod red. nauk. F. Michonia, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Kraków 1991
44. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, PWN, Warszawa 1981
45. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Instytut Naukowy Organizacji, Warszawa 1926
46. Florek L. *Europejskie prawo pracy*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003
47. Fontana D., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
48. Gałuszka M. , Winczakiewicz G., *Pracodawco pamiętaj! Poradnik pracodawcy*, Wydawnictwo *TARBONUS*, Tatnobrzeg Radom 2004
49. Gliński B., Kuc B. R., Fołyn H., *Menedżeryzm, strategie zarządzania*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000
50. Gribbin J. I M., *Czas i przestrzeń*, tłum. z ang. M. Jaroszyński, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 1995

51. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
52. Grudzewski W. M., *Badanie rezerw wydajności pracy metodą obserwacji migawkowych*, PWE, Warszawa 1966
53. Gryko Cz., *Czas w naukach przyrodniczych a czas w naukach o kulturze*, [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod redakcją A. Nowickiego, Uniwersytet Marii Curie – Skłodowskiej, Zakład Filozofii i Kultury, Lublin 1983
54. K. Kozioł, *Zarządzanie czasem pracy*, ANTYKWA, Kraków 2000
55. Haber L. H., *Zarys Zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993
56. Hall G. T., *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999
57. Hampden – Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003
58. Heller M., *Początek jest wszędzie. Nowa hipoteza pochodzenia Wszechświata*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2002
59. Heller M., *Wieczność, czas, kosmos*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995
60. Herbert J., *Czas pracy*, TNOiK, Bydgoszcz 1997
61. Heussen B., *Zarządzanie czasem prawników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004
62. Hindle T., *Zarządzanie czasem*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa 2000
63. Holstein-Beck M., *Kompetencje menedżera*, IOiZ, Warszawa 1990
64. Hornstein N. A., *Managerial Courage: Individual Initiative and Organization Innovation*, „Personnel” 1986, nr 7
65. Husserl E., *Wykłady z fenomenologii wewnętrznej świadomości czasu*, tłum. J. Sidorek, PWN, 1989
66. Jankowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
67. *Japońska droga do jakości – japoński styl zarządzania*, opracował L. Wasilewski na podstawie książki K. Hasegawa, *Japanese – style management*, Warszawa 1991. Materiały szkoleniowe
68. W. Jaśkiewicz, Cz. Jackowiak, W. Piotrowski, *Prawo pracy w zarysie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985
69. *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod red. Z. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993

70. Johannsen H., Page G. T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986.
71. Johns T., *Doskonale zarządzanie czasem*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999
72. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania Organizacyjne*, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent Sp. z o.o., Łódź 1999
73. Kałuszyńska W., *Nasz czas*, [w:] *Czas ...*, pod redakcją M. Hellerai J. Mączki, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Tarnów 2001
74. Kamiński A., *Czas pracy w 2003 r.*, w, *Poradnik Gazety Prawnej*, Nr 6 (292) rok IX, 11-17 luty 2003
75. Kant I, *Krytyka czystego rozumu*, PWN, Warszawa 1986
76. Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001
77. Kast F. E., Rosenzweig J. E., *Organization and Management*, New York 1979
78. Kazalski L. : *Techniczne normowanie pracy*, WTN, Warszawa 1964;
79. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją* ,Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997,
80. Kieżun W., *Organizacja pracy własnej dyrektora*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979
81. Klaus H., *Führung: Können oder Kunst? Zum Stand der Führungsforschung*, Personal 5/1994
82. Klein E., *Czas*, przełożyła z francuskiego M. Jarosiewicz, DOMINO 'Księżnica", Katowice 1995;
83. Kobyliński W., *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, Międzyresortowe Centrum Naukowe Eksploatacji Majątku Trwałego, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Radom – Warszawa 1994.
84. Koch R., *Strategia. Jak opanować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
85. *Kodeks pracy 2003, z komentarzem*, Gazeta Prawna, Infor, Warszawa 2003;
86. *Kodeks pracy. Tekst ujednolicony ustawy, uwzględnia wszystkie zmiany wchodzące w życie w roku 2004*, Wydawnictwo „TARNOBUS”, Tarnobrzeg 2004
87. Koontz H., Weihrich H., *Essential of Management*, McGraw, New York 1990

88. Kopaliński W., *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa 2000,
89. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996;
90. Kotowicz S., *Bergsona Filozofia czasu /preliminaria/*, w: *Czas i trwanie*, pod red. S. Snihura, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002
91. Kowalewski S., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1984
92. Kozioł L., *Zarządzanie czasem pracy*, ANTYKWA, Kraków 2000
93. Koźuch B., *Czas – różnorodność i istota pojęcia*, [w:] *Ekonomika czasu w gospodarce rolniczej*, praca zbiorowa pod red. Z. Roszkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997
94. Krzykała F., *Metodologia badań i technik badawczych socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998
95. Ks. Makselon J., *Psychologiczne aspekty doświadczania czasu*, [w:] *Czas*, praca zbiorowa pod red. M. Hellera i J. Mączki, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Kraków 2001
96. Kunze H., *Wandlungdes Fuehrungsstiles im industriellen Unternehmen*, „Fortschrittliche Betriebsfuehrung”, nr 2, 1965
97. Lacey A.L. *Słownik filozoficzny*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999
98. Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978
99. Laskowska A., *Konkurowanie czasem, - strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001
100. Lehmann G., *Praktyczna filozofia pracy*, PZWL, Warszawa 1966
101. Leibniz G. W., *Nowe rozwiązania dotyczące rozumu ludzkiego*, z oryg. franc. przełożyła I. Domska, PWN, Warszawa 1995
102. Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, „Wydawnictwo Antyk – Marcin Dybowski”, Warszawa 2000
103. Lessem R., *Global Management Principles*, Prentice-Hall, New York 1990
104. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław 1998
105. *Mala Encyklopedia Filozofii*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1996.

106. *Mala Encyklopedia Ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1961;
107. Marciniak S., *Controlling, Filozofia,, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001;
108. Markowski M., *Rozwój filozofii przyrody od XIV do XV wieku*, [w:] *Historia filozofii średniowiecznej*, red. J. Legowicz, Warszawa 1979;
109. Masewicz W., *Czas pracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o., Bydgoszcz 1994;
110. Masewicz W., *Czas pracy po nowelizacji Kodeksu pracy*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa 1996
111. Mayer J. D., Salovey, *Czym jest inteligencja emocjonalna*; [w:] *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, praca zbiorowa pod red. P. Salovey, D. J. Sluyter, Rebis, Poznań 1999
112. Mayer J. J., *Organizacja czasu*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001
113. Meixner H. E., *Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit*, Walhalla U. Pretoria Verlag, Regensburg 1990
114. Mikołajczyk Z., *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993
115. Mikołajczyk Z., *Problem czasu pracy w teorii i praktyce kierowniczej*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, pod red. Lewandowski J. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003
116. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
117. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003
118. Milewscy B i D, *Just in time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
119. Mingotaud F., *Sprawny kierownik. Techniki osiągnięcia sukcesów*, POLTEXT, Warszawa 1994
120. Mreła H., *Technika organizowania pracy*, WP, Warszawa 1975
121. Nickels W. G., *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona i TNOiK, Warszawa 1995;
122. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 1, 3, 5, 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998;

123. Nowicki A., *Czas i człowiek*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1983;
124. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994
125. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1997;
126. Osmelak J., *Organizacja pracy własnej menedżera*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Sp. z o.o., Bydgoszcz 1995
127. Pacho J., *Czas pracy. Zagadnienia prawne i społeczne*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1986;
128. Padelt E., *Człowiek mierzy czas i przestrzeń*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1973.
129. Paradowska – Stajszczak M., *Kształcenie do kompetentnej partycypacji w społeczeństwie wiedzy*, [w:] *Media i edukacja w globalizującym się świecie*, praca zbiorowa pod red. M. Sokołowskiego, Oficyna Wydawnicza „Kastalia”, Olsztyn 2003
130. Pasternak K., Grzybowska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2000
131. Pawełczyńska A., *Czas człowieka*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1986
132. Penc J., *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa, 2001
133. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
134. Penc J., *Przedsiębiorczość firm*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* nr 1/2002
135. Penc J., *Wizerunek menedżera przyszłości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 8, 2001
136. Penc J., *Zarządzanie w praktyce, menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998
137. Pietrański Z., *Znakomici szefowie i podwładni, o zmiennych czynnikach powodzenia*, FIRST BUSINESS COLLEGE, Prywatne Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994
138. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław 1996;
139. Podsiad A., *Słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000;

140. Prahalad C. K., *Rola menedżera nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1998
141. Rohn W., *Der kommende Fuehrungsstil im modernen Unternehmen*, „fortschrittliche Betriebsfuehrung nr 1, 1970
142. Ronek Z., *Problem czasu w rachunku kosztów przedsiębiorstw przemysłowych*, UMCS, Lublin 1977.
143. Rosner J., *Zagadnienia czasu pracy*, KiW, Warszawa 1962;
144. Rotter T., *Czas jako determinanta działalności człowieka*, Nakładem Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1984;
145. Rudiuk M. M., *Czas w ujęciu Tadeusza Kotarbińskiego*, [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, Uniwersytet Marii Curie - Skłodowskiej, Zakład Filozofii i Kultury, Lublin 1983
146. Rurkiewicz M. Dunaj G., *Trudna organizacja*, Personel 1997, nr 4
147. Rühli E., *Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungsfuehrungs, Fuehrungsstil, Fuehrungsmodelle, Fuehrungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung*, Bern: Haupt 1992
148. Sajkiewicz A., *Czynniki sprawcze zarządzania pracownikami*, [w:] *Zarządzanie Zasobami pracy w gospodarce rynkowej – materiały z międzynarodowej konferencji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995
149. Salwa Z., *Prawo pracy*, Wydawnictwo ETHOS, Olsztyn 1994
150. Salwa Z., *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002
151. Schwaninger M., *Managementsysteme*, Frankfurt: Campus 1994
Scruton R., *Przewodnik po filozofii dla inteligentnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
152. Seiwert L. J., *Zarządzanie czasem. Bądź panem swojego czasu*”, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998
153. Seiwert L. J., Müller H., Labaek-Noeller A., *30 minut nauki zarządzania czasem dla ludzi chaotycznych*, Wydawnictwo Kos, Katowice
154. Sekuła Z., *Controlling personalny. Część 2 – Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, TNOiK – OPO, Bydgoszcz 2000
155. Seneka L. A., *Mysli*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1987
156. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

157. Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001;
158. Skowroński A., *Nowa kultura organizacji w polskim biznesie*, Problemy jakości, listopad 2001
159. *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
160. Smith J., *Zaplanuj swój czas*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2004;
161. Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997
162. Solomon R. C., Higgins K. M., *Krótką historia filozofii*, tłum. N. Szucka-Kubisz, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997
163. Statt D. A., *The concise dictionary of management*, Routledge, London and New York 1991
164. Steinmann H., Ch. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998
165. Stoner J. A. F., Freeman R. E., D. R. Gilbert D. R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
166. Stoner J. A. F., Wankel Ch, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994
167. Strzezińska H., *Czas pracy i jego skracanie, etapy – metody – efekty*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976
168. Strzezińska H., *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988
169. Szaban J., *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2003
170. Szaban J., *Polscy menedżerowie wobec integracji z Unią Europejską*, [w:] Raport o zarządzaniu, V Edycja, Komitet Nauk. Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2000
171. Szegda A, J. Klisiński J., W. Pałamarczuk W., *Rola euromenedżera w zarządzaniu europejskim*, ISBN, Częstochowa 2000
172. Sztompka P. *Socjologia. Analiza społeczna*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2002
173. Symotiuł S., *Czas w kulturze*, [w:] *Czas w kulturze*, praca zbiorowa pod red. A. Nowickiego, Uniwersytet Marii Curie - Skłodowskiej, Zakład Filozofii i Kultury, Lublin 1983

174. Szczepański J., *Zapytaj siebie samego*, „Nasza księgarnia”, Warszawa 1983
175. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996
176. Ściborek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000
177. Św. Augustyn, *Wyznania*, tłum. Z. Kubiak, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1998
178. Tarkowska E., *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1987
179. Tarski I., *Czynnik czasu w procesie transportowym*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 1976
180. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, tom I i II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
181. Tyrała P., *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie. Zarys prakseologii*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001
182. Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996
183. Wawrzyniak B., *Bohaterowie naszych czasów*, MBA nr 6/1998
184. Wnuk-Lipiński E., *Budżet czasu. Struktura społeczna. Polityka społeczna*, Ossolineum, Wrocław 1981
185. *Zarządzanie na przełomie wieków*, praca zbiorowa pod red. M. Błoński i K. Kondracki, Hys Personnel, Warszawa 2004
186. *Zarządzanie pracą, organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red.
187. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
188. Wójtowicz K., *Czas a matematyka*, [w:] *Czas*, praca zbiorowa pod red. M. Hellera i J. Mączki, Wydawnictwo Diecezji Tarnowskiej BIBLOS, Kraków 2001
189. Zajączkowski A., *Czas w kulturze*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1988
190. Zalewski S., *Czas i istnienie*, Warszawa 1971
191. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981
192. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Źródła internetowe:

Czas.htm <file://A/WIEM> , z dn. 15. 01. 2002

J. T. Fraser, *Wyjście z jaskini Platona: naturalna historia czasu*, [w:] *Zagadnienia filozoficzne w nauce.*, 1980, tłum. M. Heller, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/F/FB/fraser.html> , z dn. 17.01.2002

file//A/ Zbyt krótka historia czasu_pliki/grecja.html z dn. 20.12.2001

R. C. Solomon, K.M. Higgins, *Krótką historia filozofii*, 1997 [za:] http://www.wiw.pl/biblioteka/historiafilozofii_solomon/01.asp z dn. 25.02.2002

Recht: Arbeitszeit Gesetz; Rechtsberatung, <http://www.deutsche-anwaltshotline.de?compiled/Arbeitszeit.htm>. z dn. 24.10.03

Arbeitszeitgesetz. Kurzer Leitfaden mit Rechtsvorschriften, <http://www.arbeitsschutz.nrw.de>.
H. Schwaborn, *Arbeitsrecht für die Praxis*, <http://www.info-arbeitsrecht.de/Arbeitszeit/arbeitszeit.html>.
z dn. 24.11.2003

Platon, *Timajos*, [za:] <http://klub.chip.pl/time/grecja.html/> z 12.12.2004