

Marcin Gołębowski

Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie oprócz zasobów finansowych, rzeczowych i informacji należą do podstawowych zasobów każdej organizacji. Efektywne wykorzystanie tych zasobów do realizacji celów firmy stanowi podstawowy problem zarządzania. Coraz więcej organizacji przekonuje się, szczególnie w ostatnich latach, iż jednym z warunków sukcesu firmy na rynku jest posiadanie kompetentnych menedżerów, handlowców, inżynierów, pracowników produkcyjnych i obsługi. Wszyscy oni, dysponując odpowiednią wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami oraz wykazując odpowiedni poziom motywacji do pracy, tworzą strategiczny zasób, który w dużej mierze decyduje o pozycji firmy na rynku [Pocztowski, 2001]. W tym świetle, mając na uwadze rosnącą konkurencję między przedsiębiorstwami o pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, coraz większego znaczenia w procesie zarządzania organizacją nabiera wiedza z zakresu płacowego, pozapłacowego oraz niematerialnego motywowania pracowników. W ostatnich latach do arsenału narzędzi motywowania coraz częściej włączane są rozwiązania w zakresie czasu pracy, które z jednej strony nie wiążą się z koniecznością ponoszenia kosztów przez pracodawcę, a z drugiej zyskują coraz większą popularność wśród pracowników.

Stąd celem niniejszego opracowania jest ukazanie elastycznych form organizacji czasu pracy jako skutecznych sposobów motywowania pracowników. Artykuł ma charakter przyczynkowy, w którym w warstwie empirycznej wykorzystano wyniki pilotażowego badania przeprowadzonego przez autora, mającego na celu ustalenie miejsca i roli rozwiązań w zakresie czasu pracy w procesie motywowania pracowników.

Wzrost znaczenia narzędzi pozapłacowych i niematerialnych w motywowaniu pracowników

Praktycy i teoretycy zarządzania od dawna uważali, że nie można osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w nie członków organizacji. Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001]. Z kolei motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka

[Stoner, Freeman, Gilbert 2001]. W teorii i praktyce zarządzania instrumenty oddziaływania motywacyjnego dzieli się na trzy zasadnicze grupy [Sudoł, 2006]:

- materialnego zainteresowania i niematerialne (moralne i ideowe),
- płacowe i pozapłacowe,
- indywidualne i zespołowe.

W związku z tym przyjąć można, że system motywacyjny składa się z trzech grup motywatorów: płacowych, materialnych pozapłacowych i niematerialnych [Oleksyn, 2001]. Podejmując rozważania na temat systemów motywacyjnych, należy zaznaczyć, że aby były one skuteczne, powinny być w przedsiębiorstwach traktowane jako proces oraz ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem i warunkami gospodarowania. Jest tak, ponieważ tradycyjne podejście do motywowania pracowników, w którym narzędzia finansowe (płaca zasadnicza, premia, bonus, dodatek itp.) traktuje się jako główny sposób motywowania pracowników, niesie za sobą poważne zagrożenia dla przedsiębiorstw. Po pierwsze, opieranie systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa na narzędziach finansowych jest w długim okresie procesem kosztochłonnym. Po drugie zaś, z teorii potrzeb Maslowa wynika jednoznacznie, że pieniądź jako motywator oddziałuje skutecznie na pracownika jedynie do pewnego momentu, po przekroczeniu którego jego funkcja motywacyjna traci na znaczeniu.

Dlatego też coraz większego znaczenia w praktyce zarządzania przykłada się do motywacji pozapłacowej i niematerialnej. Współcześnie obserwować można włączanie do systemów motywacyjnych coraz więcej narzędzi pozapłacowych, do których zaliczyć można [Fisher, 2007]:

- ubezpieczenia na życie,
- pakiety świadczeń medycznych,
- coroczne dodatki urlopowe,
- dodatki na koszty związane z opieką nad dziećmi,
- finansowanie aktywności pozazawodowej (wydarzenia kulturalne, aktywność fizyczna),
- finansowanie studiów.

Z kolei do głównych narzędzi motywacji niematerialnej zaliczyć można m.in.:

- elastyczne formy czasu pracy dostosowane do indywidualnych potrzeb,
- umożliwienie pracownikom partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- przejrzyste ścieżki kariery i awansu,
- możliwość rozwoju osobistego.

Wśród wymienionych wyżej narzędzi wchodzących w skład motywacji pozapłacowej i niematerialnej na szczególną uwagę zasługują elastyczne formy kształtowania czasu pracy, które stanowiąc będą przedmiot rozważań w dalszej części niniejszego opracowania.

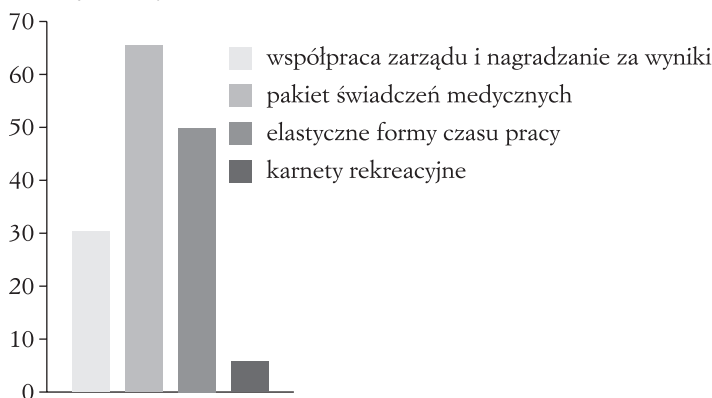
Rola elastycznych form czasu pracy w systemie motywacyjnym organizacji

Należy przypuszczać, że rosnące znacznie elastycznego czasu pracy w niematerialnym motywowaniu wynika ze zmieniających się współcześnie potrzeb i oczekiwań pracowników. Od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia obserwuje się stale rosnące zapotrzebowanie na czas wolny [Bombol, Dąbrowska, 2003]. Przyczyn tego trendu upatrywać można m.in. w:

- ograniczeniu czasu zaspokajania potrzeb bytowych, co powiększa budżet czasu dyspozycyjnego skłaniającego do konsumpcji,
- zmieniającym się modelu pracy, w którym w coraz większej liczbie rodzin pracują dwie osoby, co powoduje rosnące zapotrzebowanie na możliwość indywidualnego regulowania czasu pracy [Fisher, 2007].

Stąd potrzeby pracowników w obszarze stosowanych wobec nich narzędzi motywacyjnych w coraz większym stopniu zwracają się w kierunku elastycznych form czasu pracy. Powyższe zdają się potwierdzać wyniki przeprowadzonego badania, podczas którego zapytano pracowników, jakie narzędzia motywowania odpowiadałyby w największym stopniu ich potrzebom. Graficzne ujęcie przeprowadzonego badania zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Preferencje pracowników badanego przedsiębiorstwa w zakresie narzędzi motywowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego badania

Analizując zaprezentowane wyniki, na uwagę zasługują oczekiwania badanej grupy pracowników odnoszące się do elastycznych form czasu pracy, jako preferowanych narzędzi motywacyjnych (49% wskazań). Na podstawie powyższego można wysnuć przypuszczenie, że zmienia się miejsce i rola rozwiązań w zakresie czasu pracy we współczesnych

organizacjach. Czas pracy przestaje być pojmowany jedynie jako narzędzie administracyjno-organizacyjne, a zaczyna nabierać znaczenia jako istotny czynnik motywujący ludzi do pracy. Tym samym, odnosząc się do zaprezentowanych wyników, współczesne organizacje, konkurując z innymi o pozyskanie z rynku najlepszych pracowników, powinny w szerszym stopniu włączać rozwiązania elastycznego czasu pracy do proponowanych kandydatom systemów motywacyjnych. Uelastycznianie zatrudnienia wiąże się nierozdzielnie ze stosowaniem różnych form organizacji czasu pracy, zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze. Organizacja czasu pracy polega na ustaleniu chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu, w których pracownik stawia do dyspozycji pracodawcy swój potencjał pracy [Kozioł, 2000]. Wyróżnić można trzy główne kierunki działania w zakresie uelastycznienia czasu pracy:

- uelastycznianie chronometrycznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy,
- uelastycznianie chronometrycznych i chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy [Jasiński, 1999].

Uelastycznianie czasu pracy w wymiarze chronometrycznym oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego, a nawet życiowego czasu pracy. Podstawową formę stanowi tu skracanie czasu pracy. Uelastycznianie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, miesiąca itd. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym bez zmian.

Do najbardziej innowacyjnych form organizacji czasu pracy zalicza się te, które zapewniają elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym. Spośród wielu metod uelastyczniania czasu pracy [Kozioł, 2000, Skowron-Mielnik, 2003, Strzeмиńska, 2007] zaprezentowano kilka, zdaniem autora, najważniejszych, które mogą być wykorzystywane jako narzędzia motywowania pracowników na różnych stanowiskach w strukturze organizacyjnej.

Ruchomy czas pracy polega na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy, z tym że jest wymagana liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. Do podstawowych cech omawianego systemu czasu pracy zalicza się:

- dowolność ustalania godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy przy zachowaniu limitu czasowego,
- wcześniejsze informowanie przełożonego o podjętej decyzji,
- możliwość dostosowania indywidualnego rytmu pracy pracownika do czasu pracy,
- pełne wykonanie zadań planowych [Kozioł, 2000].

Ruchomy czas pracy może być stosowany w celu zwiększenia motywacji pracowników znajdujących się na średnim i niskim szczeblu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (pracownicy „biurowi”, specjaliści itp.)

System czasu pracy określanego wymiarem zadań odnosi się do pracowników, których praca jest silnie zorientowana na konkretne cele i zadania (przedstawiciele handlowi, osoby pracujące w wolnych zawodach itp.). W odniesieniu do tej grupy pracowników trudne i niecelowe jest sztywne określenie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętych norm czasu. Ważne jest zatem wykonanie zadania, natomiast o tym, kiedy i gdzie będzie wykonywane, decyduje pracownik. Problem godzin nadliczbowych czy też zbyt krótkiego czasu pracy tutaj nie występuje [Skowron-Mielnik, 1997].

Telepraca jest jedną z najnowszych i zyskującą coraz większą popularność formą organizacji pracy. Telepraca jest najczęściej definiowana jako nie związana z tradycyjnym miejscem pracy działalność zawodowa charakteryzująca się daleko idącą samodzielnością w kształtowaniu czasu pracy. Rozwój telepracy jest ściśle związany z postępem w dziedzinie teleologii informatycznych, gdyż opiera się na komputerowym połączeniu pracownika z zatrudniającym go przedsiębiorstwem, przy czym przeważająca część pracy wykonywana jest poza przedsiębiorstwem [Skowron-Mielnik, 2003]. Zastosowanie telepracy jako narzędzia motywowania ma uzasadnienie w odniesieniu do takich stanowisk, jak konsultanci, informatycy, audytorzy itp.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że elastyczne formy kształtowania czasu pracy mogą i, zdaniem autora powinny, być stosowane we współczesnych organizacjach, jako jedno z narzędzi motywowania pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Trwałe włączenie elastycznego czasu pracy do systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa wiązać się powinno z istotnymi korzyściami zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstwa, takimi jak:

- możliwość indywidualnego dostosowania metody uelastyczniania czasu pracy do rodzaju wykonywanej pracy oraz do potrzeb danego pracownika,
- stosunkowo niskie koszty wdrożenia omawianych rozwiązań, w porównaniu do innych narzędzi zapłacowego i niematerialnego motywowania pracowników,
- przeniesienie punktu ciężkości w procesie kontroli z przestrzegania punktualności w rozpoczynaniu i kończeniu pracy na realizację konkretnych zadań; przyczynia się to do większej autonomii pracowników i ułatwia może zarządzanie,
- wzrost zadowolenia pracowników, wynikający z możliwości dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb i „biologicznego zegara”,
- ogólne zwiększenie satysfakcji i motywacji pracowników, co wpływa na wzrost wydajności, poprawę jakości oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy na rynku pracy.

Podsumowanie

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zagadnienia związane z organizacją czasu pracy nabierają nowego znaczenia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednie zastosowanie elastycznych form czasu pracy stanowić może ważne narzędzie motywowania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach. Omawiane zagadnienia są tym bardziej aktualne, gdyż we współczesnej rzeczywistości gospodarczej obserwować można zakłócenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników, która definiowana jest jako stopień zrównoważenia wymagań kariery z potrzebami osobistymi, w tym rodzinnymi. W coraz większym stopniu ceni się więc takie zasady postępowania i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które do wspomnianej równowagi prowadzą [Schermerhorn Jr., 2008]. Należy również przypuszczać, że przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesu motywowania pracowników, opierać się będzie na dostosowywaniu narzędzi motywowania do indywidualnych potrzeb jednostki, diagnozowanych na podstawie audytów opinii przeprowadzanych z każdym pracownikiem z osobna [Avery, 2008]. W tym kontekście, w rozwiązaniach w zakresie elastycznych form czasu pracy upatrywać można przyszłości systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach.

Literatura

- Avery Gayle C. (2008), *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Bombol M., Dąbrowska A. (2003), *Czas wolny. Konsument, marketing, rynek*, Liber, Warszawa.
- Fisher John G., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Jasiński Z., red. (1999), *Zarządzanie pracą*, PWN, Warszawa.
- Koziół L. (2000), *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków.
- Oleksyn T., (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa.
- Pocztowski A., red. (2001), *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Schermerhorn John R., Jr. (2008), *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B. (2003), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. (2001), *Kierowanie*, PWN, Warszawa.
- Strzezińska H. (2004), *Zarządzanie zasobami czasu pracy – doświadczenia krajów europejskich*, IPISS, Warszawa.
- Sudol S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Marcin Gołembski – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pracownik Katedry Systemów i Technik Zarządzania. Zainteresowania i praca naukowa (autor i współautor artykułów naukowych) skupiają się wokół metod organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem oraz problematyki zarządzania zasobami

ludzkimi. Na tych obszarach skoncentrowana jest również jego działalność dydaktyczna. Jest ściśle związany z praktyką gospodarczą poprzez działalność konsultingową (prezes zarządu firmy doradczo-szkoleniowej Centrum Kreacji Biznesu Sp. z o.o.), w ramach której realizuje projekty doradcze i szkoleniowe dla biznesu w obszarze organizacji i zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi.