

# CZAS PRACY A GODZENIE PRACY Z ŻYCIEM POZAZAWODOWYM\*

Agnieszka Smoder  
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

## WPROWADZENIE

Wśród pracowników narasta przekonanie o negatywnym oddziaływaniu pracy zawodowej na życie rodzinne (Sysko-Romańczuk, Zdrzenicka 2011: 87). Potwierdzają to liczne dane. Wyniki Europejskiego Badania Jakości Życia (*European Quality of Life Survey – EQLS*) z lat 2011–2012 wskazują na to, że już ponad połowa (53%) mieszkańców UE jest zbyt zmęczona po powrocie z pracy, by zająć się domem (w 2007 r. odsetek ten wynosił 48%), w Polsce wskaźnik ten osiąga 61% (wzrost o 5 p.p. w przeciągu ostatnich 5 lat). Dodatkowo problemy z realizacją zobowiązań rodzinnych z powodu pracy zgłasza 45% Polaków (w 2007 r. odsetek ten wynosił 42%) wśród mieszkańców UE problem ten dotyka niemal co trzecią osobę (Eurofound 2009: 27; 2012: 61).

Z kolei z badań CBOS wynika, że Polacy mają coraz mniej czasu wolnego – zaledwie 15% pracujących Polaków wskazuje, że dysponuje 21–30 godz. czasu wolnego tygodniowo (około 2–3 godz. dziennie), 28% deklaruje od 1 do 10 godz. wolnych w tygodniu, zaś 9% mieszkańców naszego kraju skarży się na całkowity brak czasu wolnego (CBOS 2010: 5).

Czas jest „towarem deficytowym”, a jego brak – niekiedy stylem życia, a nawet swoistym znakiem naszych czasów (Martyka 2012: 106). W takich sytuacjach trudno mówić nawet o próbach zachowania równowagi między pracą i życiem pozazawodowym. Do osób szczególnie obciążonych ryzykiem wystąpienia zaburzeń w zakresie równowagi praca-życie należy zaliczyć kobiety łączące pracę z wychowywaniem dzieci, menedżerów, osoby zagrożone zwolnieniem z pracy, osoby samotnie wychowujące dzieci oraz sprawujące opiekę nad dorosłymi, zależnymi członkami rodziny (Nowak-Lewandowska 2013: 261).

Celem artykułu jest ukazanie czasu pracy z jednej strony jako czynnika powodującego trudności w zakresie godzenia pracy z życiem pozazawodowym, z drugiej zaś pomagającego pracownikom w osiągnięciu lepszej jakości relacji praca-życie pozazawodowe (równowaga praca-życie). Czasowe aspekty pracy zostały ukazane zarówno z perspektywy zaspokajania potrzeb pracownika w zakresie godzenia sfery zawodowej i prywatnej, jak i z punktu widzenia pracodawcy i realizacji interesu firmy. Poruszono tu zagadnienie efektywnego gospodarowania czasem pracy jako niezbędnego warunku harmonizacji sfery zawodowej i prywatnej pracowników oraz jako elementu wzmacniającego pozycję konkurencyjną firmy.

Przyjęta metodyka badawcza opiera się na studiach literaturowych i analizie wyników badań empirycznych (m.in. Eurofound, CBOS). Źródła te wykorzystano do pokazania znaczenia czasu pracy w kontekście rozważań nad problematyką godzenia pracy z życiem poza nią.

## CZAS PRACY JAKO ZAGROŻENIE DLA RÓWNOWAGI PRACA-ŻYCIE

Wśród determinantów równowagi praca-życie związanych ze środowiskiem pracy w literaturze przedmiotu wymienia się m.in. takie czynniki, jak zbyt duże obciążenie pracą, konflikty międzyludzkie, konflikt i niejasność ról, tempo zmian w środowisku pracy, niskie poczucie kontroli, wysokość zarobków, wysokie wymagania fizyczne i psychiczne związane z miejscem pracy (Sysko-Romańczuk, Zdrzenicka 2011: 87–93; Radkiewicz, Widerszal-Bazył 2011: 6). Są to

potencjalne stresory związane z miejscem pracy, skutkujące w relacji praca-dom, oprócz braku czasu i sił na wykonywanie zobowiązań pozazawodowych, nieporozumieniami między domownikami, odciążaniem stresu w domu (Potocka, Merecz-Kot 2010: 404). Niebezpieczny dla relacji praca-życie pozazawodowe jest szczególnie styl traktowania firmy jak rodziny (w odniesieniu do emocji i relacji osobistych), co negatywnie wpływa na funkcjonowanie w obszarze życia rodzinnego (Sysko-Romańczuk, Zdrzenicka 2011: 87–93).

W literaturze przedmiotu oraz w licznych badaniach i analizach dotyczących wpływu pracy na jakość relacji między pracą i życiem pozazawodowym dużo miejsca poświęca się czynnikowi czasu. Czas pracy stanowi jeden z głównych źródeł konfliktu na linii praca-życie pozazawodowe, jeśli chodzi o środowisko pracy (Pytel 2011: 257). Jak pisze M. Żużewicz i M. Konarska, współcześnie odchodzi się od tradycyjnego pojęcia czasu pracy: *czas pracy ulega rozszerzeniu na nietypowe godziny doby, na dni postrzegane jako przeznaczone na czynności pozazawodowe, wypoczynek* (Żużewicz, Konarska 2005: 2). Oddziałuje to w sposób negatywny na relację praca i życie poza nią. Szczególnie wysokie ryzyko wystąpienia zakłóceń w godzeniu pracy z domem wiąże się z tzw. niestandardowymi godzinami pracy (w tym pracą nocną, w weekendy), zmianową, z wydłużonymi godzinami pracy (48 godz. i więcej tygodniowo), z niską kontrolą nad czasem pracy, a także z nierytmicznością czasu pracy (różne godziny pracy w ciągu dnia, tygodnia, różne godziny rozpoczęcia i kończenia pracy) i nieprzewidywalnością harmonogramów czasu pracy (nieudające się przewidzieć nagłe zmiany w rozkładzie czasu pracy i wymiarze godzin pracy, które mogą dezorganizować rytm życia pozazawodowego) (Żużewicz, Konarska 2005: 3; Machol-Zajda 2008: 18; Eurofound 2012b: 91–93).

Ilość czasu spędzanego w pracy silnie determinuje jakość relacji praca-dom. Badania wskazują na to, że pracownicy spędzający w pracy powyżej 40 godz./tyg. doświadczają problemów związanych ze sferą aktywności pozazawodowej. Z tego względu długie godziny pracy są oceniane przez nich często wręcz jako źródło problemów życia rodzinnego i osobistego. Osoby spędzające w pracy dużą ilość czasu skarżą się na trudności z wypełnianiem zobowiązań domowych z powodu pracy lub obowiązków zawodowych z uwagi na niepokój o sprawy rodzinne (Żolnierczyk-Zreda 2009: 6–7).

Analiza danych międzynarodowych (OECD) wskazuje, że Polacy należą do najbardziej zapracowanych narodów (średnia liczba godzin spędzanych w pracy w ciągu roku wynosiła w naszym kraju, w 2012 r. 1929 godz., a średnia dla krajów OECD – 1765 godz.)<sup>1</sup>. Z badań Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) wynika, że ponad połowa (69%) pracowników w Polsce skarży się na objawy znacznego przepracowania, które przekładają się na stan ich zdrowia, jakość pracy<sup>2</sup> i obszar życia pozazawodowego. Dodatkowo pracujemy nadal mało wydajnie – wydajność pracy w 2012 r. w Polsce była trzykrotnie mniejsza niż w krajach UE (choć trzeba przyznać, że sytuacja z roku na rok poprawia się)<sup>3</sup>.

Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy (oprócz m.in. niskiej innowacyjności przedsiębiorstw, biurokracji) jest zła organizacja pracy<sup>4</sup>. Długim godzinom pracy towarzyszy brak umiejętności efektywnego wykorzystania czasu (Pluta 2012: 84). Problem ten dotyczy pracowników i pracodawcy. Deficyt umiejętności organizacji czasu pracy w miejscu pracy spowodowany jest przede wszystkim nadmiarem obowiązków oraz brakiem umiejętności rozłożenia ich w czasie (Buchelt, Filipowicz 2008: 87). Nieefektywne wykorzystanie czasu pracy skutkuje pojawieniem się stresu, frustracji z powodu niewypełnionych na czas zadań, a także zwiększeniem skali występowania pracoholizmu i wypalenia zawodowego. Z kolei duża ilość czasu spędzanego w pracy powoduje brak czasu na wypo-

\* W artykule wykorzystano dane zgromadzone w projekcie badawczym pt. *Czynnik czasu w nowej gospodarce. Dokąd mierzymy?*, realizowanym w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych pod kierunkiem prof. H. Strzebińskiej.

czynek i w konsekwencji zaburzenia w zakresie równowagi praca-życie.

Konieczność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej sprawia, że firmy wyznaczają sobie coraz bardziej ambitne cele, realizują coraz więcej zleceń, skracając często terminy ich realizacji. Nieustanna potrzeba zwiększania efektywności dzięki zwiększaniu tempa realizowanych usług i wytwarzanych produktów, a przy tym potrzeba ograniczania kosztów staje się pożądaną do utrzymania normą działania, często na granicy możliwości firmy. Takie podejście w krótkiej perspektywie czasu może być dla firmy opłacalne, jednak w dłuższym okresie stanowi zagrożenie dla jej stabilności i konkurencyjności (Dwertmann, Kuntz 2012: 148–149). Może dojść tu do wystąpienia tzw. pułapki przyspieszenia (*acceleration trap*). W firmach, w których zachodzi to zjawisko, występuje co najmniej jeden z następujących wzorców destrukcyjnego w skutkach postępowania:

- przeciążenie pracowników pracą (brak wystarczającej ilości zasobów i czasu na wykonanie zadań),
- obciążenie na wielu frontach (pracownicy są zaangażowani w wiele rodzajów działań),
- nieustanne wprowadzanie zmian związane z ciągłym wyznaczaniem nowych zadań dla pracowników (Pluta 2012: 81–82).

Negatywne skutki powyższych praktyk wiążą się z podwyższonym poziomem absencji pracowników, zwiększoną ilością błędów przez nich popełnianych, problemem z dotrzymywaniem terminów wykonywanych usług, co przekłada się na zmniejszenie zadowolenia wśród klientów (Dwertmann, Kuntz 2012: 150). W efekcie firmy, w których wdraża się powyższe sposoby postępowania, osiągają niższe w porównaniu z konkurencją wyniki w zakresie wydajności, efektywności i produktywności pracowników, pracodawcy zaś mają problemy z zatrzymaniem ich w firmie (Pluta 2012: 82–83). Co oczywiste, pośpiech (dużo pracy, mało czasu) i presja czasu (terminowość pracy), będące często codziennością w takich firmach, oddziałują niekorzystnie na jakość relacji praca i życie poza nią.

## **ROZWIĄZANIA DOTYCZĄCE CZASU PRACY JAKO ELEMENT DZIAŁAŃ NA RZECZ RÓWNOWAGI PRACA-ŻYCIE**

W wielu firmach świadomość roli, jaką odgrywa równowaga praca-życie zarówno w życiu człowieka, jak i funkcjonowaniu firmy znajduje odzwierciedlenie w podejmowanej przez pracodawcę aktywności na rzecz godzenia życia zawodowego i pozazawodowego (Ratajczyk 2010: 135). Działania te, przyjmujące niekiedy postać tzw. programów praca-życie, realizowane są zgodnie z dostrzeganymi indywidualnymi potrzebami pracowników, analizą efektywności pracy oraz rozwojem cech i predyspozycji pracowników, istotnych z punktu widzenia pracodawcy. Głównym celem programów praca-życie jest *poprawa efektywności pracy dzięki usunięciu bądź minimalizacji konfliktu między pracą i życiem pozazawodowym* (Wieczorek 2010: 61–62). Punktem wyjścia tych programów jest podmiotowe traktowanie każdego zatrudnionego, który staje się istotnym interesariuszem firmy oraz integracja celów firmy i pracownika (Sysko-Romańczuk, Zdrzenicka 2011: 93).

W literaturze przedmiotu wyróżniono trzy modele relacji między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Model mechanistyczny przewiduje traktowanie działań na rzecz równowagi praca-życie jako elementu strategii marketingowej, drugi model – psychologiczno-socjologiczny zakłada wykorzystanie praktyk na rzecz równowagi praca-życie stosowanych w firmach w celu przyciągnięcia i zatrzymania utalentowanych pracowników. Z kolei trzeci model antropologiczno-humanistyczny opiera się na rozwijaniu zaangażowania pracowniczego *przez krzewienie kultury firmy rodzinnie odpowiedzialnej, będącej konsekwencją traktowania pracownika jako kompletnej (integralnej) osoby ludzkiej* (tamże: 90). W strategii wielu firm obserwuje się wzajemne przenikanie tych perspektyw.

Polityka firmy na rzecz wspierania harmonijnego łączenia pracy z życiem osobistym jest wysoko ceniona przez obecnych i przyszłych pracowników. Pracownicy, którzy korzystają z rozwiązań na

rzecz równowagi praca-życie oferowanych przez pracodawcę (w tym w postaci różnych rozwiązań dotyczących czasu pracy sprzyjających integracji pracy z życiem poza nią), bardziej identyfikują się z miejscem pracy, odznaczają się wyższym poziomem zaangażowania w pracę i efektywnością, a także lojalnością wobec pracodawcy i mniej chętnie myślą o zmianie pracy. Ponadto ci, którzy stoją przed decyzją o wyborze pracodawcy, wśród istotnych kryteriów docelowego miejsca pracy biorą pod uwagę podejście pracodawcy do kwestii równowagi ról zawodowych i rodzinnych (Pytel 2011: 260–261).

Zalety aktywności firmy na rzecz równowagi na linii praca-życie trafnie konkluduje J. Warzecha-Kuźma: *programy na rzecz godzenia życia zawodowego z osobistym stanowią znakomite narzędzie wzmacniania postaw i morale pracowników, czy zatrzymywania wiedzy w organizacji* (Warzecha-Kuźma, cyt. za: Dąbrowska 2014: 44). Zatem ukierunkowanie firmy na pomoc pracownikom w zakresie łączenia pracy z życiem poza nią leży również w interesie pracodawcy. Badania wskazują na to, że te osoby, dla których priorytetem jest zarówno praca, jak i życie prywatne (orientacja typu *dual-centric*), są zdrowsze, odznaczają się wyższym poziomem satysfakcji z życia i mniejszym ryzykiem wypalenia zawodowego, w porównaniu z osobami stawiającymi na pierwszym planie pracę (orientacja *work-centric*) (Dąbrowska 2014: 42). Ponadto trudności i wysiłek na rzecz łączenia zobowiązań zawodowych i rodzinnych stanowią czynnik spowalniający rozwój firmy (Sysko-Romańczuk, Zdrzenicka 2011: 87).

Ważnym elementem działań pracodawców na rzecz harmonizacji pracy z życiem osobistym jest modyfikacja w obszarze form, wymiaru i organizacji czasu pracy (Ziolo-Gwadera 2013: 110–111). W ramach zmian w tym obszarze dopuszcza się możliwość decentralizacji kompetencji dotyczących czasu pracy przez włączenie pracownika w proces decyzyjny w kształtowanie czasu pracy (Skowron-Mielnik 2009: 94). Dzięki uwzględnieniu preferencji pracownika i jego zobowiązań pozazawodowych czas pracy może być czynnikiem wspierającym łączenie sfery zawodowej i prywatnej. W praktyce polityka firmy w zakresie regulacji czasu pracy, mająca na uwadze kwestię równowagi praca-życie, może polegać na większej swobodzie w zakresie decydowania o godzinach rozpoczęcia i końca pracy, możliwości odbioru nadwyżek czasowych w postaci czasu wolnego w terminie dogodnym dla pracownika, a także możliwości wzięcia dnia wolnego w zależności od potrzeb pracownika. W grę wchodzi tu rozmaite warianty elastycznego czasu, takie jak ruchomy czas pracy, indywidualny czas pracy, zadaniowy czas pracy, skrócony tydzień pracy (oczywiście o ile pozwala na to charakter działalności firmy czy uwarunkowania organizacyjne).

Tymczasem z danych GUS wynika, że możliwości dostosowania czasu pracy do potrzeb pracowników są w naszym kraju dość ograniczone, gdyż aż 40,5% pracowników najemnych nie ma możliwości zmiany godziny rozpoczęcia i/lub zakończenia dnia pracy z powodów rodzinnych, zaś nieco ponad 1/3 pracowników (38,3%) może sobie na to pozwolić jedynie w wyjątkowych wypadkach (GUS 2012: 33).

Jednym z istotnych aspektów czasu pracy korzystnie oddziałujących na równowagę na linii praca-życie pozazawodowe i związany z tym poziom satysfakcji z godzenia pracy z życiem poza nią jest możliwość sprawowania kontroli przez pracownika nad swoim czasem pracy. Kontrola nad czasem pracy (*employee work time control*) rozumiana jest jako swoboda pracownika w podejmowaniu decyzji dotyczących czasu pracy, jego rozkładu, a niekiedy miejsca pracy (Holopainen 2011: 8). Kontrola nad czasem pracy dotyczy również dostosowania rozkładu dni wolnych do potrzeb pracownika (Geurts i in. 2009: 231).

W literaturze przedmiotu często stosowane są zamiennie inne określenia dotyczące tego pojęcia, takie jak: autonomia dotycząca czasu pracy (*working time autonomy*) czy kontrola nad harmonogramem pracy (*scheduling control*) (Ala-Mursula i in. 2005: 851). Wyniki badań dowodzą, że występuje bezpośredni związek między tak rozumianą kontrolą a obniżeniem występowania zakłóceń na linii praca-dom. Pewna autonomia w zakresie regulowania czasu

pracy zmniejsza negatywny wpływ czasu pracy (w tym długich godzin pracy) na równowagę praca-życie (Geurts i in. 2009: 231). Jest to jeden z istotnych elementów związanych z czasem pracy mających korzystny wpływ na łączenie ról, obok m.in. przewidywalności godzin pracy obejmującej dłuższe okresy powiadomienia o harmonogramach pracy (Abendroth, Dulak 2011: 45, 248; Moen i in. 2008: 414–425).

Z badań IPISS przeprowadzonych w ramach projektu *Czynnik czasu w nowej ekonomii. Dokąd zmierzamy?* wynika, że pracownicy nie oczekują od pracodawców działań ukierunkowanych na zwiększenie autonomii w obszarze kształtowania swojego czasu pracy, gdyż stworzono im pewne możliwości dostosowania pracy do swoich potrzeb (dojazdy, opieka nad dziećmi). Ponadto pracownicy nie wykazują zainteresowania rozwiązaniami nietypowymi, elastycznymi. Standardowy, sztywny czas pracy wiąże się bowiem dla nich z poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej (Bednarski, Głogosz 2014: 136).

W obliczu problemów z godzeniem pracy z życiem pozazawodowym istotnego znaczenia nabiera również właściwe gospodarowanie czasem. L. Koziół pisze: *jednym z ważniejszych czynników charakteryzujących poziom gospodarowania i organizacji życia społecznego, który odgrywa szczególnie ważną rolę w gospodarce rynkowej, jest umiejętność racjonalnego wykorzystania czasu, a w szczególności czasu pracy* (Koziół 2000a: 19). Znajomość zasad sprawnej organizacji czasu jest jednym z kluczowych elementów modelu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym autorstwa D. Clutterbucka (Clutterbuck 2005: 76). Posiadanie umiejętności organizacji czasu pracy nie prowadzi automatycznie do osiągnięcia równowagi praca-życie, ale może w istotny sposób pomóc w zbliżeniu się do tego stanu. Umiejętność zarządzania czasem oznacza *zdolność planowania życia i wykonywania różnych aktywności życiowych zgodnie z priorytetami, co pozwala na zachowanie kontroli nad sobą i realizowanymi działaniami* (Pluta 2013a: 149). W efekcie umiejętność ta sprowadza się do zarządzania sobą w czasie, czyli „panowania” nad czynnościami, które składają się na życie danego człowieka przez zachowanie właściwych proporcji pomiędzy różnymi obszarami aktywności (tamże).

We właściwym zarządzaniu czasem pracy istotne jest stosowanie narzędzi racjonalnego gospodarowania czasem, takich jak wykorzystywanie znajomości wahań swojej wydajności (dziennej, tygodniowej) czy planowanie czasu przez ustalanie celów, priorytetów, wyznaczenie zadań prowadzących do określonego celu oraz ich zhierarchizowanie ze względu na ważność i pilność (Pluta 2013b: 287–294). Niezbędne w zapewnieniu bardziej efektywnej pracy jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie wykorzystania czasu pracy w ciągu dnia i tygodnia pracy, jak również identyfikacja „złodziei czasu”, takich jak zbędne rozmowy, nieuzasadnione korzystanie z Internetu.

Z licznych badań poświęconych zagadnieniu właściwego wykorzystania czasu pracy wynika, że do najczęstszych powodów strat czasu pracy można zaliczyć: brak planowania i kontroli wydatkowania czasu, brak hierarchizacji spraw, częste i długie zebrania, odwiekanie podjęcia decyzji, używanie telefonu służbowego w celu podtrzymania kontaktów towarzyskich (Wojtówic, Pyrek 2008: 149–150).

Optymalizacja w zakresie wykorzystania czasu pracy nie jest procesem krótkotrwałym i wymaga stopniowej zmiany postaw pracowników. Właściwe gospodarowanie czasem pracy w wysokim stopniu jest uzależnione od pracodawcy. Jak pisze A. Wojtówic i R. Pyrek: *złe gospodarowanie własnym czasem przez menedżera powoduje, że podlegli mu pracownicy również nie są w stanie efektywnie wykorzystać czasu pracy* (tamże). Przełożeni powinni podejmować zindywidualizowane działania w tym zakresie, dostosowane do specyfiki problemów i pracy poszczególnych pracowników (Pluta 2012: 91).

Włączenie pracodawców w proces budowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym poprzez efektywne gospodarowanie czasem powinno opierać się na usprawnieniu procesu organizacji pracy w postaci wypracowania efektywnych sposobów

komunikowania się w organizacji (komunikacja otwarta), zasad współpracy między pracownikami, sposobów delegowania zadań (Pluta 2013b: 295). Do praktyk w obszarze czasu pracy, które mogą być wykorzystane przez pracodawcę w ułatwieniu pracownikom łączenia ról zawodowych i pozazawodowych, należy również promowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na efekt pracy, nie zaś na czas poświęcony na jej wykonanie (Pluta 2013a: 149).

## CZYNNIK CZASU – ELEMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Modyfikacje czasu pracy w zakresie wymiaru, form, organizacji mogą pomóc pracownikom w kształtowaniu równowagi praca-życie oraz przyczynić się do podniesienia efektywności ekonomicznej firmy, a także zwiększać jej adaptacyjność do zmiennych warunków zewnętrznych. Oznacza to, że czas pracy stanowi potencjalnie istotny element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Koziół 2000b: 19; Koziół, Pyrek 2009: 344). Z tego względu wielu pracodawców traktuje sprawne gospodarowanie czasem w kategoriach ogólnej strategii rozwojowej firmy. Do jej pomyślnego wdrożenia zasadne jest osiągnięcie spójności w zakresie prowadzonej w firmie polityki dotyczącej czasu pracy oraz celów strategicznych firmy (Pluta 2013a: 149).

Efektywne gospodarowanie czasem pracy przez pracodawcę i pracowników może stanowić ważny element budowania przewagi konkurencyjnej firmy, służący skracaniu czasu realizacji procesów organizacyjnych. Głównym założeniem strategii konkurowania czasem (*Time Based Competition*) jest postrzeganie czasu jako wartościowego zasobu, jakim dysponuje firma (Koziół, Pyrek 2009: 340). Jest to zasób odznaczający się niską trwałością i niemający substytutów (Puczkowski 2009: 102). Efektywne konkurowanie czasem w praktyce sprowadza się do *stosowania kompresji czasu podstawowych procesów wytwórczych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy produkcji i procesy sprzedaży* (Koziół, Pyrek 2009: 340). Proces ten odbywa się przez realizację określonych zadań w czasie krótszym niż robią to inne podmioty. W głównej mierze odnosi się to do wprowadzenia na rynek nowego produktu lub wprowadzenia posiadanego produktu na nowy rynek, czasu obsługi obejmującego okres od złożenia zamówienia do dostarczenia produktu do klienta oraz czasu reakcji obejmującego okres, jaki mija od zmiany popytu do reakcji przedsiębiorstwa na nią (Ziębicki 2010: 391).

W budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez skracanie czasu realizacji procesów organizacyjnych nieodzowne jest prowadzenie ustawicznych porównań z innymi podmiotami oraz szybkie reagowanie przez wprowadzanie koniecznych zmian w firmie (tamże: 391–392). Niezbędny jest tu również monitoring efektywności czasu pracy w firmie pod kątem wykorzystania czasu przez pracowników, w odniesieniu do wydajności pracy (Koziół 2000b: 20).

## ZAKOŃCZENIE

Jedną z istotnych form optymalizacji czasowych aspektów środowiska pracy jest efektywne gospodarowanie czasem pracy. Aktywność w tym zakresie dotyczy obu stron stosunku pracy, choć kluczowe znaczenie ma tu postawa pracodawcy. Polityka racjonalizacji w zakresie gospodarowania czasem pracy może w sposób znaczący wzmocnić pozycję firmy na rynku.

Należy pamiętać, że w realizacji strategii konkurowania czasem, zakładającej kompresję czasową procesów organizacyjnych, nie można tracić z oczu „czynnika ludzkiego”. Wydaje się wręcz, że nieodzownym warunkiem wysokiej skuteczności tej strategii, zwłaszcza w perspektywie długoterminowej, jest uwzględnienie przez pracodawcę (przynajmniej w pewnym zakresie) potrzeb pracowników w zakresie godzenia pracy z życiem pozazawodowym. „Odhumanizowane” podejście w dążeniu do zdobycia przewagi konkurencyjnej zwiększa ryzyko wpadnięcia w „pułapkę przyspieszenia”, która zaczyna nabierać wtedy niebezpiecznie realnych kształtów.

- <sup>1</sup> <http://stats.oecd.org> [dostęp 16.05.2014].
- <sup>2</sup> <http://eei.org.pl/dlaczego-jestesmy-malo-wydajni/> [dostęp 16.05.2014].
- <sup>3</sup> <http://forsal.pl/artykuly/743659,wydajnosc-pracy-w-polsce-wzrosla-w-2012-r-najwiecej-w-europie.html> [dostęp 16.05.2014].
- <sup>4</sup> Tamże.

## BIBLIOGRAFIA

- Abendroth A.K., Dulk L. den (2011), *Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction*, „Work, Employment and Society: a journal of the British Sociological Association”, nr 1.
- Ala-Mursula L. i in. (2005), *Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: the 10-town study*, „The Journal of Epidemiology and Community Health”, nr 10.
- Bednarski M., Glogosz D. (2014), *Problemy czasu pracy w dobie gwałtownych przemian ekonomicznych i formowania się nowej gospodarki. Doświadczenia polskie*, w: H. Strzezińska, M. Bednarski (red.), *Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku mierzymy?*, IPISS, Warszawa.
- Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 240, Łódź.
- Bruch H., J.I. Menges (2010), *The Acceleration Trap*, Harvard Business Review.
- Buchelt B., Filipowicz E. (2008), *Równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 773, Kraków.
- CBOS (2010), *Czas wolny Polaków*, Komunikat z badań BS/133/2010, Warszawa.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, „Oficyna Ekonomiczna”, Kraków.
- Dąbrowska K. (2014), *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 2.
- Dwertmann D.J.G., Kuntz J.J. (2012), *HR strategies for balanced growth*, w: Mennillo G. i in., *Balanced Growth: Finding Strategies for Sustainable Development*, Management for Professionals, Berlin.
- Eurofound (2009), *Second European Quality of Life Survey. Overview*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Eurofound (2012a), *Third European Quality of Life Survey. Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2012b), *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Geurts S.A.E. i in. (2009), *Worktime Demands and Work-Family Interference: Does Worktime Control Buffer the Adverse Effects of High Demands?*, „Journal of Business Ethics”, nr 2.
- GUS (2012), *Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Warszawa.
- Holopainen L. (2011), *Work-time control: an added value? A comparative study of work pressure and need for recovery in the setting of new ways of working*, „Human Resource Studies”, Tilburg University, Tilburg.
- Kozioł L. (2000a), *Determinanty wykorzystania czasu pracy w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 544, Kraków.
- Kozioł L. (2000b), *Projektowanie systemu czasu pracy w firmie – zarys problematyki*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 3, Tarnów.
- Kozioł L., Pyrek R. (2009), *Model zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2, Tarnów.
- Machol-Zajda L. (2008), *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*, w: C. Sadowska-Snarska (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.
- Martyka A. (2012), *Czas wolny dzieci we współczesnych polskich miastach. Wprowadzenie do poszukiwań optymalnych rozwiązań przestrzennych*, „Czasopismo Techniczne Technical Transactions”, nr 29.
- Moen P., Kelly E., Huang Q. (2008), *Work, family and life-course fit: Does control over work time matter?*, „Journal of Vocational Behavior”, No 3,

- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879108000717> [dostęp 16.05.2014].
- Nowak-Lewandowska R. (2013), *Etyczne aspekty rynku pracy w Polsce*, w: U. Zagóra-Jonszta, K. Nagel (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne. Wybrane zagadnienia teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Pluta A. (2012), *Kierowanie pracownikami mającymi kłopoty z czasem pracy*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 28, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Pluta (2013a), *Zarządzanie czasem – mocna czy słaba strona pracownika XXI wieku?*, „Edukacja Humanistyczna”, nr 1.
- Pluta A. (2013b), *Umiejętność organizacji pracy własnej jako determinantą zapewnienia równowagi praca–życie społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 32.
- Potocka A., Merecz-Kot D. (2010), *Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy?*, „Medycyna Pracy”, nr 4.
- Puczkowski B. (2009), *Dyktatura czasu w pracy menedżera*, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW nr 1–2, Wydział Zarządzania UW, Warszawa.
- Pytel M.L. (2011), *Równowaga praca-życie a współczesne problemy demograficzne w dobie globalizacji*, w: M. Balcerowicz-Szkutnik (red.), *Współczesne problemy demograficzne w dobie globalizacji – aspekty pozytywne i negatywne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Radkiewicz P., Widerszal-Bazyl M. (2011), *Analiza psychometrycznych właściwości polskiej wersji do pomiaru konfliktu praca-rodzina*, „Studia Psychologiczne”, nr 2.
- Ratajczyk W. (2010), *Wspieranie równowagi praca-życie w firmach regionu łódzkiego (w opiniach pracowników)*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 240, Łódź.
- Romaneczko M.E. (2014), *Dlaczego Polacy są mało wydajni?*, <http://eei.org.pl/dlaczego-jestesmy-malo-wydajni/#comments> [dostęp 3.07.2014].
- Skowron-Mielnik B. (2009), *Elastyczny czas pracy – humanizacja czy dehumanizacja w organizacji pracy*, w: J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Smoder A. (2014), *Elastyczny czas pracy jako instrument budowania czy burzenia równowagi praca-życie?*, w: H. Strzezińska, M. Bednarski (red.), *Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku mierzymy?*, IPISS, Warszawa.
- Sysko-Romańczuk S., Zdrzenicka K. (2011), *Relacje między życiem zawodowym a rodzinnym pracownika i ich wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Master of Business Administration”, nr 1.
- Warzecha-Kuźma J., *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym. Dylematy i rozwiązania organizacyjne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [www.konferencjajkz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma\\_Joanna.pdf](http://www.konferencjajkz.p.lodz.pl/?download=Warzecha-Kuzma_Joanna.pdf) [dostęp 16.05.2014], cyt. Dąbrowska K. (2014), *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, nr 2.
- Wieczorek I. (2010), *Programy kształtowania równowagi praca-życie: doświadczenia szwedzkie*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 240, Łódź.
- Wojtowicz A., Pyrek R. (2008), *Istota i modele czasu pracy*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 1, Tarnów.
- Ziębicki B. (2010), *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 234, Łódź.
- Ziolo-Gwadera K. (2013), *Sytuacja kobiet na rynku pracy w kontekście społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe”, nr 6.
- Żoźnierczyk-Zreda D. (2009), *Długi czas pracy a zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 7/8.
- Zużewicz K., Konarska M. (2005), *Czas – czwarty wymiar pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 9.

## STRONY INTERNETOWE

- <http://stats.oecd.org> [dostęp 16.05.2014].
- <http://forsal.pl> [dostęp 16.05.2014].

## SUMMARY

The aim of the article is to show the working time, on the one hand as a factor causing difficulties in reconciling work and family life, on the other hand, helps employees to achieve work-life balance. Working time has been both shown from the perspective of the worker needs (reconciliation of professional and private spheres) as well as from the point of view of the employer (interest of the company). The author raises the problem of effective time economizing as a necessary condition for the harmonization of the professional and private sphere of employees and as a factor of reinforcing company's competitive position.

**Keywords:** work-life balance, working time, acceleration trap, time economizing, working time management skills, time based competition