

# Anna Pluta

---

## Kierowanie pracownikami mającymi kłopoty z czasem

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 28, 81-94

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Anna Pluta**

Uniwersytet Szczeciński

## KIEROWANIE PRACOWNIKAMI MAJĄCYMI KŁOPOTY Z CZASEM PRACY

„Wkroczyć w tajemnice bezczasowości to wkroczyć do sanktuarium,  
gdzie w każdym momencie dostajemy szansę zaczęcia naszego życia od nowa.

Nikt nie jest doskonały i wszystkich nas przygniatają troski.

Ale wszechświat jest miłosierny, nieskończoność szans na nowy początek  
jest esencją rzeczy”.

Marianne Williamson

### Streszczenie

W artykule poruszono problem pracowników mających kłopot z czasem pracy przejawiający się w wydłużaniu czasu pracy oraz nieracjonalnym wykorzystaniu godzin pracy. Efektem tego jest pracoholizm i wypalenie zawodowe. Celem artykułu jest próba określenia sposobów kierowania pracownikami, u których pojawiają się problemy z czasem pracy.

**Słowa kluczowe:** czas pracy, pracoholizm, wypalenie zawodowe, kierowanie pracownikami.

### Wprowadzenie

Gospodarka oparta na wiedzy stwarza wiele wyzwań, którym muszą sprostać organizacje. Jednym z podstawowych wydaje się być walka konkurencyjna. Z jednej strony jest to wynikiem wykształcenia się społeczeństwa konsumpcyjnego charakteryzującego się zwiększeniem wymagań, z drugiej rozszerzeniem się pola walki konkurencyjnej na cały świat.

Sytuacja taka powoduje, że współczesne organizacje muszą przyspieszyć swoje funkcjonowanie, ponieważ dzięki temu mogą zaspokajać nie tylko zmieniające się potrzeby klientów, ale również sprostać ich wrażliwości na działanie czasu i zawartej w nim przewadze konkurencyjnej<sup>1</sup>. W efekcie organizacje wyznaczają sobie coraz ambitniejsze cele, biorą coraz więcej zadań do wykonania i skracają terminy ich realizacji, wprowadzają nowoczesne technologie oraz nowe systemy organizacyjne. W wyniku tego następuje eksplozja efektywności, którą organizacje starają się utrzymać w długim okresie, a nawet uczynić z tego obowiązującą normę działania. Takie zjawisko nazywa się pułapką przyspieszenia (*acceleration trap*)<sup>2</sup>.

Badania przeprowadzone przez H. Brucha i J.I. Mengesa wskazują, że nadmiernie rozpedzone organizacje realizują przynajmniej jeden z trzech wzorców postępowania:<sup>3</sup>

- przeciążenie pracowników pracą – personel nie ma ani czasu, ani tylu zasobów, aby wykonać stawiane przed nim zadania (dotyczy to około 35% badanych organizacji);
- obciążenie na wielu frontach – wiąże się z zaangażowaniem pracowników w wiele rodzajów działalności (to bolączka około 35% badanych organizacji);
- wypracowanie nawyku ciągłego wprowadzania zmian – co powoduje nieustanne wyznaczanie pracownikom nowych zadań do wykonania (dotyczy to około 30% badanych organizacji).

Są to wzorce destrukcyjne ze względu na fakt, że organizacje je realizujące „radzą sobie w efekcie gorzej niż ich rywale branżowi, między innymi pod względem efektywności, wydajności, produktywności pracowników oraz ich retencji”<sup>4</sup>. Dlatego zatrważający jest fakt, że nadmierne przyspieszenie staje się problemem zataczającym coraz szersze kręgi i Polska wydaje się być już w nie włączona. Potwierdzeniem tego są wyniki badań przeprowadzanych przez

---

<sup>1</sup> Ch. Mainge, J.-L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, wyd. Poltext, Warszawa 1995, s. 13.

<sup>2</sup> H. Bruch, J.I. Menges, *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 11, s. 78 i następne; zob. też: Ch.F. von Braun, *The acceleration trap*, „MIT Sloan Management Review” 1990, vol. 32 no. 1, s. 49–58.

<sup>3</sup> H. Bruch, J.I. Menges, *op.cit.*, s. 80.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 79.

ośrodki krajowe i zagraniczne, które wskazują na zapracowanie<sup>5</sup> i zestresowanie Polaków<sup>6</sup>.

Zatem wyzwaniem dla współczesnej polskiej organizacji staje się kierowanie pracownikami, którzy mają kłopoty z czasem pracy. Konieczne wydaje się więc poszukiwanie sposobów oddziaływania na takich pracowników, co stanowi cel rozważań prowadzonych w niniejszym artykule.

## 1. Problemy pracowników z czasem pracy

Czas jest specyficznym i najbardziej wartościowym zasobem, jakim dysponuje człowiek. Myli się ten, kto podobnie jak B. Franklin uważa, że czas to pieniądz. „Czas, nasze najbardziej ograniczone dobro, jest w rzeczywistości znacznie cenniejszy niż pieniądz”<sup>7</sup>. Pieniądze można zarobić, zaoszczędzić i wydać wtedy, gdy jest to najbardziej potrzebne. Można je odłożyć, pomnożyć, a także znaleźć ich substytut. Z czasem tego nie da się zrobić. Czas upływa, nieustannie ucieka i nigdy nie wraca. Okazuje się zatem, że pomimo rosnącego popytu na czas, jego podaż jest nieelastyczna i pozostaje na niezmiennym poziomie.

Zaskakujący w tej sytuacji wydaje się fakt, że współczesny człowiek, pracownik organizacji, tak lekceważąco podchodzi do czasu pracy i jakości jego wykorzystania. Jedyne przejawy zainteresowania czasem uwidaczniają się w szaleńczym tempie funkcjonowania organizacji, ponieważ panuje przekonanie, że czas jako atut strategiczny<sup>8</sup> wymaga automatycznego dostosowania się do zasady „szybko, tu i teraz”. Konsekwencje takiego podejścia nie są trudne do przewidzenia. Organizacja zaczyna kłaść nacisk na optymalizację swojego funkcjonowania i rozpoczyna ocenę dotychczasowej działalności, a to stanowi podstawę do opracowania programów zmian. Jednak w procesie tym nie mierzy wszystkiego, co prowadzi naprawdę do sukcesu, a jedynie rzeczy, które łatwo zmierzyć. Z nich z kolei maksymalizuje to, co jest łatwe do zmaksymalizowa-

<sup>5</sup> Np.: CBOS, *Czas wolny Polaków*, BS/133/2010, Warszawa październik 2010, opracował: A. Stasik, czy *OECD*, Tryb dostępu: <http://stats.oecd.org/index.aspx>; pobrano dnia: 29.08.2011 r.

<sup>6</sup> *Co dziesiąty menedżer pracuje na pół gwizdka*, „Rzeczpospolita” 28.10.2009 r.; <http://www.extendeddisc.pl/>; 1.03.2012 r.

<sup>7</sup> P. Zimbardo, J. Boyd, *Paradoks czasu*, PWN, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>8</sup> Zob. Ch. Mainge, J.-L. Muller, *op.cit.*

nia<sup>9</sup>. W efekcie najczęściej wybieraną drogą do sukcesu jest redukcja kosztów, zwłaszcza personalnych (ograniczanie, a nawet zmniejszanie zatrudniania). Konsekwencją takiego postępowania jest „choroba” organizacji<sup>10</sup>, przejawiająca się występowaniem wielu problemów, wśród których na szczególną uwagę zasługują te związane z pracownikami i wykorzystaniem ich czasu.

Wydaje się, że współcześni polscy pracownicy mają dwa podstawowe problemy z czasem pracy:

- coraz częściej wydłużają czas poświęcony pracy, a to skutkuje brakiem możliwości zregenerowania sił zużytych w trakcie realizacji czynności zawodowych i prowadzi do spadku wydajności pracy;
- nie potrafią efektywnie wykorzystywać czasu pracy, marnują go.

Potwierdzeniem występowania tych problemów są wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie OECD. Wyniki prezentowane w tabeli 1 wskazują, że Polacy poświęcają pracy aż 1939 godzin rocznie, co powoduje, że należą do grupy najbardziej zapracowanych narodów (bardziej zapracowani są tylko Grecy, Rosjanie i Węgrzy). Okazuje się, że statystyczny Polak rocznie pracuje dłużej niż wynosi średnia dla wszystkich krajów OECD (przekracza ją o 216 godzin), a także średnia dla krajów będących w strefie euro (przekracza ją o 358 godzin).

Fakt, że Polacy są bardziej zapracowani niż większość narodów wchodzących w skład Unii Europejskiej, wcale nie znaczy, że pracują wydajniej. Dane z tabeli 1 wskazują, że inne narody poświęcają pracy znacznie mniej godzin, ale ich wydajność mierzona w PKB na przepracowaną godzinę jest wyższa. Na przykład Norwedzy poświęcają pracy aż o 526 godzin mniej niż Polacy, ale za to ich wydajność wynosi 50,9 USD. Wprawdzie ostatnio w Polsce jest zauważalny niewielki spadek liczby godzin poświęcanych pracy w skali roku, jednak nie zmniejszyło to zaobserwowanego problemu.

Tym samym można stwierdzić, że źródło sukcesu organizacji i sprostanie wymaganiom współczesnej gospodarki nie tkwi w liczbie godzin poświęcanych pracy przez personel, ale w jakości prowadzonej przez nich aktywności zawodowej, przejawiającej się we właściwym wykorzystaniu czasu pracy i niemarnowaniu go. A jak tę pożądaną jakość ma osiągnąć polski pracownik, skoro nie

<sup>9</sup> D. Ariely, *Jesteś tym, co mierzysz*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 10, s. 30.

<sup>10</sup> *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, skrypty AE, Wydawnictwo AE, Wrocław 1992, s. 176–178.

może (nie ma możliwości) zregenerować sił, gdyż praca zajmuje mu znaczną część życia?

Tabela 1. Czas pracy i wydajność pracy Europejczyków  
(wybrane kraje OECD) w 2010 r.

Lp.	Wybrane kraje OECD	Średnia liczba godzin przepracowanych przez osoby	Roczna stopa wzrostu przepracowanych godzin	PKB na przepracowaną godzinę, w cenach bieżących, USD
1.	Norwegia	1 413	0,5	75,4
2.	Niemcy	1 419	2,6	53,4
3.	Francja	1 500	0,7	54,8
4.	Dania	1 537	-2	50,8
5.	Belgia	1 551	0,7	58,8
6.	Strefa euro	1 581	0,5	49,1
7.	Austria	1 587	1,1	49,4
8.	Luksemburg	1 616	2,5	78,5
9.	Szwecja	1 624	2,5	49,8
10.	Szwajcaria	1 627	0,4	48,5
11.	Słowenia	1 639	-4,6	35,7
12.	Wielka Brytania	1 647	0,5	46,7
13.	Hiszpania	1 663	-1,7	47,4
14.	Irlandia	1 664	2,9	57,9
15.	Islandia	1 697	-1,8	39,2
16.	Finlandia	1 697	1,1	47,3
17.	Portugalia	1 714	-1,8	32,2
18.	Kraje OECD	1 723	0,9	43,9
19.	Słowacja	1 749	1,8	33,8
20.	Włochy	1 778	-0,4	43,5
21.	Estonia	1 879	-2,4	26,7
22.	Czechy	1 907	0,1	26,9
23.	<b>Polska</b>	<b>1 939</b>	<b>-0,5</b>	<b>24,5</b>
24.	Węgry	1 961	-0,2	25,9
25.	Rosja	1 976	0,1	20,5
26.	Grecja	2 109	1,5	32,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie *OECD*, <http://stats.oecd.org/index.aspx>; 29.08.2011 r.

Nie budzi zatem zdziwienia fakt, że firma Extended Disc zaliczyła Polaków do najbardziej zestresowanych pracowników w Europie<sup>11</sup>. Wysoki poziom stresu Polaków potwierdzają również badania Pentor Research International<sup>12</sup>,

<sup>11</sup> *Co dziesiąty..., op.cit.*

<sup>12</sup> Pentor, *Stres w Polsce – raport Melisany Klosterfrau (2006)*, [http://www.pentor.pl/upload\\_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/pazdziernik/Informacja%20prasowa\\_Raporty.pdf](http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/pazdziernik/Informacja%20prasowa_Raporty.pdf); 29.10.2011.

według których aż 70% Polaków żyło w stresie w 2006 roku, natomiast w 2007 roku – według Eurobarometru<sup>13</sup> – 43% pracujących zawodowo. Zdaniem respondentów jednym z czynników stresogennych jest praca – ze względu na nieustannie rosnące tempo wykonywania zadań oraz wzrost liczby obowiązków, które musi wykonać jeden pracownik.

## 2. Przejawy problemów pracowników z czasem pracy

Współcześni polscy pracownicy mają problemy z czasem pracy, ponieważ między innymi ulegli epidemii obejmującej świat – pracoholizmowi, czyli uzależnieniu od pracy. Trafnie skomentował to dramaturg E. Ionesco, stwierdzając, że „współczesny człowiek to człowiek pośpiechu; człowiek, któremu brakuje czasu, który jest więźniem przymusu”<sup>14</sup>. Szokujący jest też fakt, że bycie nieustannie zajęтым, skoncentrowanie na pracy i wynikających z niej zadaniach oraz terminach stanowi przejaw profesjonalizmu<sup>15</sup> i cieszy się olbrzymim poszanowaniem społecznym<sup>16</sup>. Etos pracy i nałogowe wręcz poświęcanie się czynnościom zawodowym nie dotyczy jakiejś wąskiej grupy zawodowej<sup>17</sup>. Pracoholizm dotyczy tzw. sfery biznesowej (właścicieli firm, menedżerów, handlowców, tzw. *freelancerów*), ale również obejmuje naukę, kulturę, rozrywkę i media. Do grona osób zagrożonych pracoholizmem włącza się wszystkie osoby wykonujące prace bez ścisłych ram czasowych, ludzi opierających się na wynikach i terminach ich osiągnięcia.

Należy jednak zaznaczyć, że pracoholizm rozumiany jako uzależnienie od pracy ma wiele odmian. W potocznym rozumieniu wskaźnikiem pracoholizmu jest liczba przepracowanych godzin. Z tego punktu widzenia wiele osób pracujących dziennie dłużej niż wynika to z Kodeksu pracy (art. 129 §1, art. 133 Kodeksu pracy, stan prawny na 1 stycznia 2012 roku), niejako automatycznie

---

<sup>13</sup> TNS OBOP, *Praca stresuje Europejczyków*. Informacja prasowa 17 kwietnia 2007 r.

<sup>14</sup> S. Nydahl, *W ślepej uliczce pośpiechu*, „Forum” 2011, nr 1, 36.

<sup>15</sup> S.A. Hewlett, C. Buck Luce, *Praca ekstremalna. Niebezpieczny urok 70-godzinnego tygodnia pracy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 4, s. 51.

<sup>16</sup> B. Kilinger, *Pracoholizm. Szkoła przetrwania*, wyd. Rembis, Poznań 2007, s. 20.

<sup>17</sup> K. Wojdyło, *Mroczne pragnienie*, „Charaktery” 2012, nr 3, s. 60–63.

jest zaliczanych do grupy pracoholików. Jednak jak wskazuje K. Wojdyło<sup>18</sup>, entuzjasta pracy może pracować bardzo dużo, nie będąc pracoholikiem. Oznacza to, że wydłużanie czasu pracy może, ale nie musi świadczyć o uzależnieniu od pracy. Ludzie zafascynowani pracą, choć ciężko pracujący, są zadowoleni z tego stylu życia i nie wykazują objawów typowych dla pracoholików, ale przez otoczenie mogą być zaliczani do tego grona<sup>19</sup>. Biorąc to pod uwagę, konieczne wydaje się wyjaśnienie, na czym polega pracoholizm.

Definicja pracoholika zaproponowana przez B. Killinger wskazuje, że jest to „osoba, która się staje coraz bardziej ograniczona pod względem emocjonalnym i uzależniona od kontroli i władzy, stale dążąc do zyskania aprobaty i sukcesu”<sup>20</sup>. Podejście takie wskazuje, że obsesja pracy, impuls do skoncentrowania się na aktywności zawodowej wyrasta ze skłonności do rywalizacji oraz perfekcjonizmu. Tylko praca daje poczucie spełnienia, umożliwia dostąpienie szczytów i staje się przymusem (nałogiem), bez którego człowiek nie wyobraża sobie życia.

Zdaniem K. Wojdyło, aby mówić o pracoholizmie, muszą wystąpić cztery zjawiska<sup>21</sup>:

- ponadprzeciętne i powtarzalne inwestowanie energii w pracę – objawia się przedłużaniem stanu, w którym pracuje się za dużo (okres diagnostyczny to ok. pół roku);
- stałe podwyższanie poprzeczki standardów pracy – obsesja na punkcie odnoszenia sukcesów;
- niemożność wyłączenia się – myślenie o pracy nawet podczas rekreacji – przebywanie w stanie anhedonii, w którym człowiek ma trudność lub wręcz nie potrafi zatopić się w przyjemności, odczuć pozytywnych emocji;
- symptomy odstawienia – zaprzestanie pracy wywołuje zdenerwowanie, napięcie, bóle głowy, żołądka, kręgosłupa – ukojenie przynosi praca i osiąganie sukcesów.

---

<sup>18</sup> K. Wojdyło, *Uzależnienie od pracy jest groźne. Jak rozpoznać pracoholika?*, „Dziennik Bałtycki” 2012, (wywiad przeprowadzony przez T. Słomczyńskiego), <http://www.dziennikbaltycki.pl/artukul/516167,uzaleznienie-od-pracy-jest-grozne-jak-rozpoznac-pracoholika,id,t.html?cookie=1>, 1.03.2012 r.

<sup>19</sup> T. Sasak, *Pracoholizm niejedno ma imię*, [http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld\\_5040.htm](http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld_5040.htm), 22.01.2006 r.

<sup>20</sup> B. Killinger, *op.cit.*, s. 20.

<sup>21</sup> K. Wojdyło, *Uzależnienie...*, *op.cit.*



Dodatkowo K. Wojdyło wskazuje, że pracoholikiem nie kieruje motywacja finansowa czy satysfakcja z pracy, ale prestiż, awans, bycie autorytetem (motywacja zewnętrzna), co oznacza, że pracoholizm ma kompensować niskie poczucie wartości takiej osoby<sup>22</sup>.

Kolejnym przejawem problemów z czasem pracy współczesnych pracowników jest zataczające coraz szersze kręgi zjawisko wypalenia zawodowego. W Polsce nie ma badań pokazujących, ile osób jest nim dotkniętych, ale można przypuszczać, że nie jest to problem marginalny. W USA szacuje się, że jego objawy ma blisko połowa pracujących<sup>23</sup>.

Zdaniem prekursora rozważań nad syndromem wypalenia zawodowego H.J. Freudenbergera<sup>24</sup>, wypalenie to spadek energii u pracownika, powstający w wyniku przytłoczenia problemami innych. Oznacza to, że wypalenie występuje u osób wykonujących pracę związaną z niesieniem pomocy innym. Takie podejście powoduje, że najczęściej zespół wypalenia jest definiowany jako efekt chronicznego stresu emocjonalnego, który jest związany z pracą opartą na ciągłym kontakcie z ludźmi – tym samym zagrożeni nim są: nauczyciele, lekarze, menedżerowie, przedstawiciele handlowi itp.

Zdaniem Ch. Maslach zjawisko wypalenia zawodowego wiąże się z utratą troski o człowieka, co przejawia się w dehumanizacyjnym podejściu do niego<sup>25</sup>. Jak do tego dochodzi? Ch. Maslach i M.P. Leiter wskazują, że możliwe jest wyróżnienie trzech faz (wymiarów) syndromu wypalenia<sup>26</sup>:

- wyczerpanie emocjonalne – występuje przy nadmiernym obciążeniu emocjonalnym, ale i fizycznym człowieka obowiązkami zawodowymi, co powoduje uczucie zużycia i niezdolności do odzyskania sił, odprężenia;
- cynizm i depersonalizacja – objawia się przyjęciem chłodnej postawy wobec pracy i współpracowników (obojętność), spadkiem zaangażowania, porzuceniem dotychczasowych ideałów – praca zatracza sens;

---

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> P. Wrabiec, *Wypalenie zawodowe – jak pokonać hydrę zniechęcenia*, „Polityka – wydanie specjalne” 2004, nr 4, s. 51.

<sup>24</sup> H.J. Freudenberger, *Staff burn-out*, „Journal of Social Issues” 1975, vol. 30, no. 2, s. 27–30.

<sup>25</sup> J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, wyd. Difin, Warszawa 1999, s. 226.

<sup>26</sup> Ch. Maslach, M.P. Leiter, *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 34–35.

- brak skuteczności – dominuje tutaj negatywna ocena siebie, odczuwa się narastające poczucie niedopasowania i utratę wiary w siebie.

Pracoholizm, wypalenie zawodowe i towarzyszący im stres dotykają pracowników mających kłopot z czasem pracy i wpływają na ich efektywność. Zatem w interesie organizacji jest podejmowanie działań mających na celu pomoc pracownikom źle gospodarującym czasem pracy, by stali się bardziej wydajni.

### 3. Sposoby pomocy pracownikom mającym kłopoty z czasem pracy

Punktem wyjścia do opracowania programu pomocy może być zaproponowana przez J. Boyda pętla OODA, będąca cyklem czterech kroków do osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się otoczeniu, do których zalicza się<sup>27</sup>:

- obserwację – ma na celu zdobycie informacji i rozpoznanie sytuacji;
- orientację – polega na analizie zgromadzonych informacji i rozważeniu sytuacji, którą przedstawiają;
- decyzję – wiąże się z wytyczeniem planu i wyborem sposobu reakcji na zaobserwowaną sytuację;
- akcję – podjęcie konkretnych działań.

Zastosowanie pętli OODA pozwala na ocenę aktualnej sytuacji i przejęcie nad nią kontroli. Wydaje się więc, że narzędzie to powinni wykorzystywać nie tylko pracownicy mający kłopot z czasem pracy, ale przede wszystkim ich kierownicy. Dzięki temu możliwe staje się ciągłe monitorowanie sytuacji w organizacji i odpowiednie reagowanie na pojawiające się w niej zmiany, a zwłaszcza zagrożenia.

Zatem opracowanie programu pomocy pracownikom mającym kłopoty z czasem pracy kierownik powinien rozpocząć od zebrania informacji o pracownikach w organizacji i ich sposobie wywiązywania się z obowiązków zawodowych. Pozwoli to na zidentyfikowanie tych, którym należy pomóc. Dane do analizy można uzyskać, przeprowadzając obserwacje bezpośrednie pracy podwładnych, jak i poprzez rozmowy z pracownikami.

---

<sup>27</sup> M. Clayton, *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, wyd. SamoSedno, Warszawa 2011, s. 178.

Zebrane w ten sposób informacje pozwalają określić liczbę pracowników nieradzących sobie z czasem pracy oraz zrozumieć, na czym polegają ich kłopoty, a to umożliwi dobranie sposobów pomocy odpowiednich do sytuacji. Na tym etapie działań przydatna może okazać się klasyfikacja pracowników źle gospodarujących czasem zaproponowana przez S. Berglasa, który wyróżnia<sup>28</sup>:

- perfekcjonistów – nieustannie trzymają „w szachu” zespół, w którym pracują, gdyż istnieją dla nich tylko dwie ewentualności: wszystko albo nic, a to powoduje nieustanne dążenie do nierealnej doskonałości i ciągłe odwlekanie zakończenia zadania. Tacy pracownicy są nieustannie niezadowoleni z osiągniętych rezultatów, chcą mieć absolutną kontrolę nad jakością wykonywanych zadań i boją się, że nie sprostają wysokim standardom doskonałości;
- prymusów – czyli pracowników nałogowo wykonujących swoje zadanie przed terminem, co powoduje konflikty wśród pracowników i ich nieużyteczność w przypadku realizacji pracy zespołowej. Charakteryzuje ich skrajny brak elastyczności i przekonanie o własnym profesjonalizmie, co destrukcyjnie wpływa na zespół;
- pomocników – do których należą pracownicy podejmujący się zbyt wielu zadań, ponieważ nie potrafią odmówić najczęściej z lęku przed przełożonym. Marnują czas na zadania, które powinien wykonać ktoś inny i spóźniają się z terminową realizacją swoich obowiązków;
- przeciętniaków – czyli pracowników, którzy nieustannie wymyślają usprawiedliwienia (w wielu wypadkach racjonalne), aby ukryć fakt, że nie nadają się do swojej pracy. Nałogowo zostawiają swoje obowiązki na ostatnią chwilę, a potem wpadają w panikę i pracują bez wytchnienia całą dobę, na próżno starając się dotrzymać terminu.

Analiza informacji zebranych o pracownikach i ich pracy pozwala ustalić, z jakimi problemami zmagają się personel i jaki typ pracowników występuje w zespole. Na bazie tego kierownik może przystąpić do rozważenia kierunków pomocy i określenia, który z nich zastosować w odniesieniu do każdego z podwładnych.

Ogólnym rozwiązaniem, które kierownik powinien wziąć pod uwagę, przystępując do opracowania planu pomocy, jest rozwój umiejętności organiza-

---

<sup>28</sup> S. Berglas, *Chroniczne kłopoty z czasem*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 5, s. 102–110.

cji pracy własnej przez pracowników, co wiąże się z wysłaniem ich na szkolenia z zakresu zarządzania czasem. Dzięki takim działaniom personel otrzyma narzędzia pozwalające lepiej organizować pracę i będzie mógł określić swoich „złodziei czasu”, nauczy się prawidłowo formułować cele, wyznaczać priorytety oraz planować pracę. Jednak same szkolenia nie wystarczą, ponieważ nie ma pewności, że pracownicy będą prawidłowo wykorzystywać poznane na nich narzędzia, a nawet nie można przewidzieć, czy w ogóle będą je wykorzystywać. Kierownicy muszą sobie zdawać sprawę, że eliminacja problemów związanych z czasem pracy wymaga przemiany w postawach pracowników, a do tego potrzebne jest wsparcie z ich strony. Dlatego oprócz szkoleń z umiejętności zarządzania czasem warto zaoferować pracownikowi pomoc w zrozumieniu przyczyn jego kłopotów z czasem pracy.

Jedną z takich form pomocy stosowanych przez kadre menedżerską największych firm na świecie jest coaching rozwojowy<sup>29</sup>. Narzędzie to umożliwia pracownikowi samodzielne dostrzeganie problemów, odkrywanie powodów ich wystąpienia oraz znajdowanie różnych wariantów rozwiązań. Pracownik szybciej akceptuje te rozwiązania, ponieważ on sam jest ich autorem. Coach pomaga mu zaplanować realizację wybranego rozwiązania i określić warunki zmiany.

Innym narzędziem wartym wykorzystania jest mentoring<sup>30</sup>. W tym przypadku pracownik otrzymuje wsparcie w rozwiązywaniu własnych problemów z czasem pracy od osoby, która wcześniej zmagala się z podobnymi trudnościami. Rady mentora pomagają zmienić perspektywę widzenia własnych kłopotów i ułatwiają znalezienie właściwego rozwiązania.

Dodatkowym sposobem pomocy pracownikom jest kierowanie nimi stosownie do typu, jaki reprezentują. Zdaniem S. Berglasa przydatne mogą być następujące wskazówki<sup>31</sup>:

- perfekcjonistów – należy uodparniać, powoli oswajając ich z krytyką. Dzięki temu można zmniejszyć ich lęki przed oceną końcową działań (w skrajnych sytuacjach może jednak być potrzebna terapia u specjalisty);
- prymusów – należy awansować na szefów zespołów zadaniowych, co pozwoli im poczuć kontrolę nad realizowanymi pracami. Jako szefowie

---

<sup>29</sup> R. Bzdęga, *Coaching i mentoring mogą poprawić zarządzanie czasem w firmie*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 5, s. 109.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>31</sup> S. Berglas, *op.cit.*, s. 105.

- mają szansę na rozwinięcie zdolności interpersonalnych, a to pomoże im dać sobie radę z nieprzewidywalnymi sytuacjami;
- pomocników – trzeba kontrolować ze względu na liczbę zadań, które na siebie biorą i chwalić za zrealizowane zadania. Dzięki temu nie będą szukać aprobaty za poświęcanie czasu na realizację spraw zleczanych innym pracownikom.
  - przeciwników – wypada wspierać w walce z lękiem przed porażką, zmuszać do konfrontacji z własnym strachem poprzez pomoc w oddzieleniu wykonywania poszczególnych zadań od całościowej oceny wyników. Dzięki temu można ograniczyć ich ryzyko sabotowania własnej pracy.

Po opracowaniu konkretnego planu pomocy wykorzystującego wskazane wyżej rozwiązania kierownik powinien wdrożyć go w życie i monitorować uzyskiwane efekty. Należy jednak pamiętać, że efekty nie pojawią się natychmiast, gdyż przemiana postaw wymaga czasu.

## Podsumowanie

Kłopoty pracowników z czasem pracy są efektem przeobrażeń zachodzących we współczesnym świecie i wszechobecnego pośpiechu. Jednak problemy te są również symptomem wewnętrznych rozterek pracowników, które wynikają z ich różnych obaw, lęków i strachów. Dlatego kierownik musi wykazać się zrozumieniem i cierpliwością, a sposób oddziaływania na pracownika zindywidualizować. Dzięki temu wielu osobom można pomóc naprawić ich życie zawodowe, a często i życie prywatne.

## Literatura

- Ariely D., *Jesteś tym, co mierzysz*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 10.
- Berglas S., *Chroniczne kłopoty z czasem*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 5.
- Bruch H., Menges J.I., *Pułapka przyspieszenia*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 11.

- von Braun Ch.F., *The acceleration trap*, „MIT Sloan Management Review” 1990, vol. 32, no. 1.
- Bzdęga R., *Coaching i mentoring mogą poprawić zarządzanie czasem w firmie*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 5.
- Clayton M., *Zarządzanie czasem. Jak efektywnie planować i realizować zadania*, wyd. SamoSedno, Warszawa 2011.
- CBOS, *Czas wolny Polaków*, red. A. Stasik, BS/133/2010, Warszawa październik 2010.
- Co dziesiąty menedżer pracuje na pół gwizdka*, „Rzeczpospolita” 28.10.2009 r.; <http://www.extendeddisc.pl/>; 1.03.2012 r.
- Freudenberger H.J., *Staff burn-out*, „Journal of Social Issues” 1975, vol. 30, no. 2.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Hewlett S.A., Buck Luce C., *Praca ekstremalna. Niebezpieczny urok 70-godzinnego tygodnia pracy*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 4.
- Kilinger B., *Pracoholicy. Szkoła przetrwania*, wyd. Rembis, Poznań 2007.
- Maine Ch., Muller J.-L., *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, wyd. Poltext, Warszawa 1995.
- Maslach Ch., Leiter M.P., *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co robić ze stresem w organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- Nydahl S., *W ślepej uliczce pośpiechu*, „Forum” 2011, nr 1.
- OECD, <http://stats.oecd.org/index.aspx>; 29.08.2011 r.
- Pentor, *Stres w Polsce – raport Melisany Klosterfrau (2006)*, [http://www.pentor.pl/upload\\_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/pazdziernik/Informacja%20p-rasowa\\_Raporty.pdf](http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/pazdziernik/Informacja%20p-rasowa_Raporty.pdf); 29.10.2011 r.
- Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, skrypty AE, Wydawnictwo AE, Wrocław 1992.
- Sasak T., *Pracoholizm niejedno ma imię*, [http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld\\_5040.htm](http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld_5040.htm), 22.01.2006 r.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, wyd. Difin, Warszawa 1999.
- TNS OBOP, *Praca stresuje Europejczyków*, informacja prasowa 17 kwietnia 2007 r.
- Wojoydło K., *Mroczne prasy pożądanie*, „Charaktery” 2012, nr 3.
- Wojoydło K., *Uzależnienie od pracy jest groźne. Jak rozpoznać pracoholika?*, „Dziennik Bałtycki” 2012, (wywiad przeprowadzony przez T. Słomczyńskiego), <http://www.dziennikbaaltycki.pl/artykul/516167,uzaleznienie-od-pracy-jest-grozne-jak-rozpoznac-pracoholika,id,t.html?cookie=1>, 1.03.2012 r.
- Wrabiec P., *Wypalenie zawodowe – jak pokonać hydrę zniechęcenia*, „Polityka – wydanie specjalne” 2004, nr 4.
- Zimbardo P., Boyd J., *Paradoks czasu*, PWN, Warszawa 2009.

## MANAGING EMPLOYEES WHO HAVE PROBLEMS WITH THE WORK TIME

### Summary

The problem discussed in the paper concerns employees who have work time problems among which there are such symptoms as work time lengthening and non-rational use of working hours. All those work time issues usually result with workaholism and burnout of the contemporary employees. The author makes an attempt to identify ways of managing employees who have problems with their work time.

**Keywords:** working time, workaholism, burnout, managing employees.

*Translated by Anna Pluta*