



## ORGANIZACJA PRACY KIEROWNIKA W ORGANIZACJI ZHIERARCHIZOWANEJ

**plk prof. dr hab. inż. Jarosław WOLEJSZO**  
dziekan Wydziału Zarządzania i Dowodzenia  
Akademii Obrony Narodowej

---

### Abstract

*Organization of a manager's workday has certain impact on numerous issues. No one needs to be convinced that the thesis is right. It is not only creation of own image but affecting many affairs connected with the functioning of a company or its element. A manager, due to his or her position in an enterprise, is able to significantly influence the activities of subordinates.*

*One should also consider the fact that there is a correlation between a nature of work, specific character of a company and personality of a commander (manager). He or she is the one who choosing style of leadership is many a time determined by nature of work and issues to be decided. Remarkable feedback activity takes place between subculture of the managed and certain personal features and habits of a manager. Practice indicates that it would be good if a boss selected his or her style of leadership with respect to the subculture that can be initially found in an enterprise. There are many considerations affecting organization of a manager's activity, his vertical and horizontal relations. It is not justifiable for a new boss occupying his or her position to destroy everything established by predecessors.*

*In numerous literature analyses treating of management and the functioning of organization there is no direct reference to a specific company (firm, enterprise). As a rule general issues are presented and the function of a manager is defined in different ways. The subject matter that have briefly been elaborated on above show unambiguously that efficient organization of a manager's activities is an important factor of an enterprise's functioning efficiency. Such a statement is a result of, above all, the fact that a manager who irrationally organizes own activities may make many factual errors and have a disorganizing impact on work of direct subordinates and the whole company. A manager's bad model may lead to a complete breakdown of institution efficiency. Even a traditional proverb, being a generalization of experience centuries old, draws one's attention to this phenomenon by the following saying: „like master, like man”.*

**Key words** – commander, organization of work, improvement of manager's activities

O słuszności tezy traktującej o tym, że organizacja dnia pracy kierownika rzutuje na wiele kwestii, nie trzeba nikogo przekonywać. To nie tylko budowanie własnego image, lecz także oddziaływanie na wiele spraw związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa lub jego elementu. Kierownik może bowiem z racji swego stanowiska w sposób dość istotny rzutować na to co się dzieje na „dole” u podwładnych.

Trzeba też mieć na uwadze fakt, iż istnieje związek między charakterem pracy i specyfiką przedsiębiorstwa a osobowością dowódcy. On to przy wyborze stylu zarządzania jest niejednokrotnie zdeterminowany charakterem pracy i rozstrzyganymi kwestiami. Istotne sprzężenie zwrotne funkcjonuje między subkulturą kierowanych a pewnymi cechami osobowościowymi i przyzwyczajeniami kierownika. Z praktyki wynika, iż dobrze byłoby, aby szef dobierał styl zarządzania stosownie do zastanej subkultury. Jest bowiem wiele uwarunkowań, które rzutują na organizację pracy kierownika, jego relacje w pionie i poziomie. Nie jest więc zasadne burzenie wszystkiego, co przez poprzedników zostało wykształcone, z chwilą objęcia stanowiska przez nowego szefa.

W wielu opracowaniach traktujących o kierowaniu i funkcjonowaniu organizacji nie dokonuje się „przywiązania” do określonego zakładu (firmy, przedsiębiorstwa). Z reguły ukazywane są kwestie ogólne, gdzie funkcja kierownika jest różnie określana. Z tego co przybliżyłem przed chwilą jednoznacznie wynika, że sprawna organizacja pracy własnej kierownika jest ważnym czynnikiem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie stwierdzenie to wynik przede wszystkim tego, iż kierownik nieracjonalnie organizujący swoje własne działanie może popełnić wiele błędów merytorycznych, ale również oddziałuje dezorganizująco na pracę swych bezpośrednich podwładnych i całego przedsiębiorstwa. Jego zły przykład może doprowadzić do zupełnego załamania sprawności instytucji. Nawet przysłowie ludowe, będące uogólnieniem wielowiekowego doświadczenia, zwraca uwagę na to zjawisko stwierdzeniem: „Jaki pan, taki kram”.

Zagadnienie sprawnej organizacji już od wielu lat jest przedmiotem badań organizacyjnych. W Polsce w ciągu ostatnich lat przeprowadzono dużo badań dotyczących zarówno pracy dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych, jak i dyrektorów zjednoczeń, departamentów w ministerstwach, dyrektorów oddziałów banków, kierowników wydziałów administracyjnych ogniw terytorialnych. W wyniku tych badań okazało się, że niezależnie od szczebla kierowania i charakteru jednostki organizacyjnej występują pewne typowe prawidłowości uprawniające do przedstawienia „statystycznego kierownika”, którego cechują jednolite tendencje w sposobie organizacji pracy własnej.

Krytyczna analiza organizacji pracy własnej statystycznego kierownika i dowódcy stwarza podstawę do wyciągnięcia szeregu wniosków. Sprowadzają się one do tego, że:

W układzie bilansu dnia pracy poszczególnych dyrektorów polskich wiele elementów jest podobnych. Statystyczni kierownicy pracują dłużej, niż wynosi ich

nominalny czas pracy. Dzień ich pracy jest rozczłonkowany na wiele różnorodnych czynności, poważną część swego czasu pracy poświęcają na posiedzenia i konferencje. To skutkuje tym, że mają mało czasu na spokojną pracę koncepcyjną. Kierownicy na pracę własną poświęcają nie więcej niż 7% czasu ogólnego. Są więc oni ludźmi działania pracującymi w sposób nieusystematyzowany, ciągle przerywającymi się od jednej do drugiej czynności, w dodatku niemającymi dostatecznie dużo czasu na gruntowne osobiste przemyślenie problemów i spokojne podjęcie decyzji. Wskazuje to na występujące zjawisko żywołości w pracy kierowniczej, a także stwarza obawę pochopności podejmowania decyzji.

Powyższy styl pracy, z punktu widzenia zasad higieny pracy umysłowej, nie jest w stanie zapewnić długotrwałej efektywności pracy.

Na podstawie wspomnianych badań, przeprowadzonych w Polsce i w innych krajach, można stwierdzić, że w pracy i organizacji działań kierowniczych występuje szereg nieprawidłowości. Sprowadzają się one do tego, że:

- czas pracy jest systematycznie przekraczany;
- planowanie pracy własnej występuje w niewielkim procencie;
- niemal cały dzień jest wypełniony rozwiązywaniem spraw operatywnych;
- brak jest dostatecznej ilości czasu na własną pracę koncepcyjną. Na samodzielną pracę planistyczną, organizacyjną, ogólnie – przygotowawczą, większość kierowników poświęca nie więcej niż 90 minut dziennie. Są wśród nich i tacy, którzy przeznaczają na te czynności zaledwie kilkanaście minut dziennie;
- występuje nadmierne rozczłonkowanie dnia pracy, czyli ciągła zmienność różnego rodzaju czynności. Średni czas niczym nie przerwanej pracy wynosi, jak to wykazały badania, 7–8 minut;
- dość powszechne jest marnotrawstwo czasu na rozmowy z różnymi osobami. Znaczny procent tych rozmów mogliby przeprowadzić pracownicy niższego szczebla w ramach swych kompetencji;
- nadmierne jest zapotrzebowanie na kontakt i rozmowy z przełożonymi, którym zajmują czas i ujawniają tym samym brak samodzielności;
- występuje marnotrawstwo czasu wynikające z dużego zapotrzebowania podwładnych na kontakt z przełożonymi;
- zbyt duże jest absorbowanie korespondencją i konferencjami, których większość jest organizowana z inicjatywy osób spoza instytucji;
- występuje niepewność (zbyt dużo czasu kierownicy przeznaczają na „zabezpieczanie się”, zbyt mało na produktywną pracę);
- obserwuje się napięcie nerwowe, fizyczne i umysłowe zmęczenie.

Profesor Z. Dowgiłło podaje, za lekarzem naczelnym Londynu, że 40% osób, które przeszły pierwszy zawał, pracowało 60 godzin tygodniowo. Z kolei w Holandii (H. Luijk) badania wykazały, iż czas pracy dyrektorów wynosił do 70 godzin tygodniowo. Stwierdzono przy tym, że 32 procent czasu pracy było wykorzystane niewłaściwie<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Z. Dowgiłło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 133.

Wielce interesujące są także wyniki badań przeprowadzone w Szwecji (Sume Carlson). Wykazały one duże rozczłonkowanie dnia roboczego dyrektorów naczelnych, nadmierne zaabsorbowanie konferencjami, zwoływanymi z inicjatywy osób spoza zakładu. Z badań tych wynika także, że na samodzielną pracę koncepcyjną mogą poświęcić około 80 minut dziennie<sup>2</sup>. Szczegółowe wyniki badań umożliwiły skonstruowanie poglądowej tabeli (por. tabela 1) obrazującej statystycznie wielkości poszczególnych parametrów organizacji pracy własnej. Niezbyt duża ścisłość danych nie przeszkadza ujawnić tendencji kształtowania się poszczególnych wielkości, co jest przydatne do zaprojektowania wzorca sprawnej organizacji, nawiązywania do preferowanych współcześnie metod zarządzania przez cele, wyjątki i zadania. Wzorzec ten będzie stanowił podstawę do usprawniania pracy kierowniczej. Należy podkreślić intuicyjny charakter hipotezy, podbudowanej jednak logicznymi przesłankami wynikającymi z analizy kształtowania się poszczególnych parametrów w praktyce.

Tabela 1

**Wzorzec organizacji pracy kierowników na tle stanu faktycznego (wg KIEŻUNA)**

Lp.	Kryteria oceny pracy	Jak jest	Jak powinno być
		Wyniki badań	Wzorzec
1.	Efektywne czas pracy	8,48–14,43 godz. dziennie	8–9 godz. dziennie
2.	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	43–62 dziennie	10–15 dziennie
3.	Czas na pracę koncepcyjną	5–13,6% czasu efektywnego	60% czasu efektywnego
4.	Formy przygotowania decyzji – stopień kolegalności	20–60% te na konferencjach	10–20% te
5.	Stopień planowości pracy	20% te na czynności planowane	70% te na czynności planowane
6.	Rozszerzanie horyzontów myślowych	2–4% te na samokształcenie	20% te na samokształcenie
7.	Zakres centralizacji decyzji	50% decyzji nie w kompetencji	zgodnie z zakresem kompetencji
8.	Formy kontaktu z podwładnymi	12 te na wizytacje instytucji	15% te na wizytacje
9.	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi	40% te	10–15 te

Czas efektywny „te” jest sumą czasu nominalnego i czasu dodatkowego, niezależnie od tego, gdzie ona ma miejsce. Pozycja 4 przedstawia czas poświęcony na wszelkiego rodzaju działania kolegalne, a więc narady, zebrania, odprawy, konferencje w propozycji do czasu efektywnego. Pozycja 7 ukazuje zakres centralizacji decyzji, określa procentowo liczby decyzji, które podjął kierownik, a które nie leżą w jego kompetencjach. Pozycja 9 obejmuje zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi, a więc zarówno ujętymi w plany kontroli wewnętrznej, jak i związanymi z załatwieniem bieżących spraw.

<sup>2</sup> Tamże, s. 134.

Zasadne jest więc zastanowienie się nad tym, gdzie tkwią źródła niesprawnej organizacji pracy własnej kierownika. Pozwala na to krytyczna analiza jego pracy własnej. Ona to określa przyczyny nieracjonalnego stylu pracy, które na gruncie wojskowym można ogólnie podzielić na dwie grupy.

- wewnętrzne,
- zewnętrzne.

Przyczyny wewnętrzne – to głównie *centralistyczny styl pracy i scentralizowana struktura kierowania*, którą stworzył sobie sam szef. Niedzielenie się kompetencjami powoduje, iż najdrobniejsze nawet sprawy załatwia ON osobiście, decyduje w maksymalnej liczbie przypadków o podejmowanych przedsięwzięciach, wyręcza nawet w pracy innych, mimo że posiada wyspecjalizowanych, dobrze przygotowanych podwładnych – swoich zastępców i szefów podległych komórek. To sposób postępowania, który zmusza, by szefa informować o wszystkim, bo ON chce trzymać rękę na pulsie. Taki sposób postępowania ma zapewnić mu autorytet wśród podwładnych, zademonstrowanie swojej fachowości i niezastąpioności. W konsekwencji prowadzi do „zagonienia” osoby stojącej na czele przedsiębiorstwa. Wykazywanie w ten sposób operatywności rodzi z kolei szereg ujemnych następstw:

- *obniża jakość wykonywanej pracy przez podwładnych (ponieważ szef i tak to poprawi po swoim);*
- *zabiera czas przełożonemu, ponieważ podwładny pozbawiony najprostszycy kompetencji musi się z nim komunikować, aby uzyskać aprobatę wysuniętej propozycji;*
- *tłumi inicjatywę i inwencję twórczą podwładnych, powoduje rozgoryczenie, nie daje zadowolenia z wykonywanej pracy, zniechęca do przełożonego i pracy w ogóle;*
- *ogranicza uprawnienia pośrednich szczebli kierowania, sprowadzając ich rolę do ogniwa przekazującego odgórne polecenia do wykonawców i z powrotem. W ten sposób pewna liczba dobrze przygotowanych podwładnych nie jest wykorzystywana w procesie zarządzania i nie zawsze wystarczająco obciążona;*
- *dezorganizuje pracę własną kierownika.*

Przyczyny wewnętrzne, to także przechwytywanie i wykonywanie zadań, do których ani kierownik ani podległa mu komórka organizacyjna nie jest pod względem fachowym przygotowana, i bezkrytyczne przyjmowanie wszystkich przekazywanych odgórnie poleceń. Zdarza się to najczęściej nowym szefom, niedoświadczonym, będącym na tzw. dorobku. Chcąc wykazać się konkretnymi osiągnięciami podległej komórki (jednostki), często z pobudek ambicjonalnych, jak i z braku rozeznania możliwości podwładnych, deklarują gotowość wykonania każdej pracy. Dezorganizuje to oczywiście prace podwładnych nieprzygotowanych do zrealizowania postawionego zadania, nieznających problematyki i improwizujących jego wykonanie, w tym czasie, gdy kompetentna do tego osoba zrobiłaby to na pewno lepiej i szybciej. Rezultat takiego postępowania – rozgoryczenie ludzi, utrata autorytetu kierownika i dezorganizacja jego pracy własnej i podległych mu ludzi.

Wydaje się, że w podobnych przypadkach kierownik powinien podpowiadać przełożonym pewne właściwe rozwiązania w sytuacjach, kiedy ich decyzje mogłyby ujemnie wpływać na styl i metody jego pracy, powodować dezorganizację w kierowaniu podległym zespołem i ujemnie oddziaływać na realizację założonego celu działania.

Spośród subiektywnych przyczyn tendencji do osobistego załatwiania wielu spraw ważną jest nadmierna wiara w swoją sprawność oraz przeświadczenie, że kierownik musi manifestować fachowość po to, aby utrzymać autorytet. Jest to błąd organizacyjny określany jako wykonywanie przez kierownika prac zbyt trudnych dla niego, które powinni wykonywać specjaliści, lepiej znający konkretne zagadnienia niż ich kierownik. Tendencja ta ma niezwykle starą tradycję, sięgającą pierwotnych formacji gospodarczych, a wyraźnie ukształtowaną w systemie cechowym.

Nie jest przypadkiem, że kierownik zakładu rzemieślniczego nazywany był „mistrzem”. Był to zawsze najlepszy fachowiec, ktoś, kto po mistrzowsku znał rzemiosło i oprócz funkcji kierowniczych spełniał w zespole pracowników (czeladników) rolę nauczyciela zawodu. W ten sposób utrwalił się wzorzec autorytetu kierownika w środowiskach przemysłowych, oddziałując również i na inne środowiska zawodowe. Jest rzeczą oczywistą, że na obecnym etapie złożoności procesu funkcjonowania przedsiębiorstw nierealna jest koncepcja kierownika – najlepszego specjalisty w firmie. Niemniej tendencję do takiej mistyfikacji obserwuje się u wielu osób.

Wydaje się, że w naszych warunkach dość często występuje jednak zjawisko odwrotne. J. Rudniański pisze, że zwierzchnik, który z powodu lęku nie podejmuje decyzji należących do jego kompetencji, wyżywa się w decyzjach drobnych należących do kompetencji jego podwładnych, tu bowiem czuje się bezpieczny. W tym też można by szukać wytłumaczenia dialektycznej sprzeczności między tendencją do zbiorowego dyskusowania (a tym samym poważnego rozszerzania odpowiedzialności) i tendencją do centralizowania decyzji w sprawach drobnych. W tej sytuacji zagadnienia istotne, wchodzące w zakres osobistych kompetencji kierownika, są przedmiotem niezmiernie pracochłonnych roztrząsań kolektywnych, natomiast zagadnienia prostsze, które z powodzeniem mogłyby być rozstrzygnięte samodzielnie przez podwładnych, są załatwiane przez przełożonego.

Ściśle z brakiem pryncypialności w polityce kadrowej wiąże się nieznanomość podległego zespołu zarówno od strony cech charakterologicznych, jak i możliwości wykonywania określonych zadań. Znając dobrze ludzi, ich cechy, kierownik może łatwiej wpływać na kształtowanie pozytywnych stosunków międzyludzkich, zapobiegać konfliktom, które w konsekwencji musi przecieć sam rozwiązywać, tracąc nieproduktywnie własny cenny czas. Znajomość zespołu ludzkiego pozwala na optymalne wykorzystanie przez kierownika kwalifikacji zawodowych pracowników i tą drogą wygospodarowanie czasu dla organizacji pracy własnej. Ma to zna-

czenie zwłaszcza wówczas, gdy zachodzi potrzeba wykonania poważnego zadania w czasie najkrótszym i przy minimalnym zaangażowaniu kierownika.

Kolejną, wewnętrzną przyczyną jest niewłaściwe planowanie pracy oraz swoiste formy i metody kierowania. Wynikają one często z braku zdolności organizatorskich, jak i nieumiejętności załatwiania spraw operatywnie i szybko. Typowymi tego przejawami są nieusystematyzowany dzień pracy, wzywanie podwładnych w najbardziej błahych sprawach i częste odrywanie ich od pracy, przekazywanie poleceń na gorąco bez przemyślenia, często ingerowanie w proces produkcji, częste zmiany terminów wykonania, rozpatrywanie wielu spraw naraz. Utrapieniem dla podwładnych stają się organizowane przez niektórych szefów (w imię pseudokolektywnego kierownika) częste narady, posiedzenia, odprawy i „wytapianie” drogiego czasu podwładnych. Ograniczają się one z reguły do wysłuchania i przyjęcia poleceń wykonawczych. Są to więc narady głuche, nieprzynoszące żadnej korzyści. A przecież dobrze przygotowana narada, w atmosferze nieskrępowanej wymiany myśli może w dużym stopniu pomóc kierownikowi w usprawnieniu pracy i likwidowaniu braków i niedociągnięć.

Kolejnym mankamentem jest gorączkowy rytm pracy. Z badań wynika, iż jest to typowy dla większości instytucji styl pracy, który jest niczym nieuzasadniony. Brak opanowania, spokoju, wzajemne pretensje wynikające w dużej mierze ze złego planowania i organizacji oraz powodujące zdenerwowanie udziela się podwładnym, zniechęca, paraliżuje inicjatywę i dezorganizuje działalność całego zespołu, a w konsekwencji pracę własną kierownika.

Negatywne cechy charakterologiczne kierownika są istotnym czynnikiem wpływającym ujemnie na powstawanie niesprawności w organizowaniu jego pracy własnej. Do szczególnie negatywnych zaliczyć można nadmierną wiarę szefa we własną sprawność, nieuznawanie racji podwładnych, ograniczenie inicjatyw oddolnych, bezkrytyczna ocena własnej osobowości, nieskromność i brak taktu, krytyka osiągnięć innych, równych stanowiskiem osób, a także cechy zawodowe, jak np.: słabe przygotowanie specjalistyczne, nie podnoszenie kwalifikacji, zastępowanie umiejętności rutyną czy też unikanie dyskusji nad problemami zawodowymi.

Z kolei nadmierna wiara kierownika we własną sprawność i nieprzyznawanie racji podwładnym powoduje niechętnie wykonywanie poleceń, prowadzi do nielojalności wobec przełożonego i obniżania sprawności działania zespołu. Natomiast kierownik, który nadmiernie chce demonstrować pracowitość poprzez efekciarskie postępowanie, rozrzutność sił i środków oraz nieliczenie się z pracą podwładnych może liczyć tylko na krótkotrwałe efekty. Zapominają niektórzy kierownicy o tym, że nie można bezmyślnie i przez ignorancję trwonić entuzjazmu i wysiłku ludzi. Ileż to razy wypruwa się siły tzw. szarych pracowników, aby wykonać pracę w ciągu kilku dni, gdy tymczasem jest ona potrzebna czy wykorzystywana przez przełożonych dopiero po kilku tygodniach, a zdarza się, że nie jest w ogóle wykorzystywana.

O subiektywnych czynnikach dezorganizujących pracę kierownika i podwładnych można mówić w konwencji bardzo poważnej, pokazując naukowo udowodnione przyczyny i skutki bałaganu, niefrasobliwości lub ignorancji, można też te zjawiska ukazywać w formie żartobliwej. Przykładem takiej konwencji jest typologia błędów, „grzechów” szefa szkodzących jego pracy i najbliższemu otoczeniu. Autor typologii, K. Haberkern, na pierwszym miejscu stawia: odkładanie spraw do jutra. Wynika ono najczęściej z wad charakteru lub zahamowań i obaw przez rozpoczęciem spraw niejasnych, mglistych lub przekraczających kompetencje. Gromadzenie spraw i odkładanie ich do jutra prowadzi do spiętrzenia problemów nierozwiązanych, co przy presji nadawców tych problemów może odbić się ujemnie na rytmiczności pracy i jakości rozwiązań. Cierpi na tym praca podwładnych. Skutki negatywne odczuwają inni, najczęściej współpracownicy, bowiem bardzo często ze wspomnianym grzechem sprzęga się drugi grzech.

Jest nim połowiczne wykonywanie pracy. Z reguły jest ono powodowane neurotycznym (występujących na skutek zaburzeń nerwicowych) usposobieniem, niemożnością ukończenia rozpoczętej pracy lub sprawy, trudnością w mobilizacji energii koniecznej do zakończenia dzieła. Połowiczne wykonywanie pracy oznacza tyle co powierzchowne, pozorowane lub oparte na „psychotechnice”. Taki system nie sprzyja kształtowaniu dobrych wzorów organizacji, obniża wydajność pracy całego zespołu. Zewnętrzna presja na wydajność, krążenie spraw niezłatwionych, przybywanie nowych sprzyja powstawaniu następnego grzechu. Można go określić jako chęć opracowywania wszystkiego jednocześnie. Bezpośrednią osobowościową przyczyną tego grzechu jest brak odporności psychicznej i selektywnego spojrzenia na sprawy, feler umysłu, gonitwa myśli itd. Brak mechanizmów organizacyjnych kompensujących te wady osobowości, np. strukturalnego wymuszenia korzystania z doradztwa, nacisku na kolektywne formy decydowania, może sprzyjać kształtowaniu się arogancji organizacyjnej, orientacji na siebie itd. Kolejnym grzechem jest chęć załatwienia wszystkiego osobiście. Uzupełniając przyczyny pojawiania się postawy, można wskazać na poczucie zagrożenia, nieufność do pracowników, w szczególności do specjalistów, niedocenianie ich kwalifikacji, przeciwstawianie im kultu własnych kwalifikacji, własnej fachowości, co bardzo często powoduje nadmierne obciążenie pracą kierownika. Z tym bezpośrednio wiąże się przekonanie, że wie się wszystko najlepiej. Z punktu widzenia organizacji postawa „wiem lepiej” grozi katastrofą; jest odbiciem kosztownej dumy, poczucia nadmiernej pewności siebie, często próżności (Volter mawiał: wątpliwość nie jest przyjemnym stanem umysłu, lecz pewność jest stanem śmiesznym).

Grzechem jest też pretensja do wszechstronnej kompetencji. Ten grzech wynika po części z osobowości, np. rozbudzonej potrzeby władzy, dominacji, motywów rządzenia, a po części z nieprzestrzegania zasad rozgraniczenia zadań, obowiązków i uprawnień, co prowadzi do bałaganu i chaosu kompetencyjnego.

Jednym z mankamentów w funkcjonowaniu kierownika jest przerzucanie całej winy na innych. Ten grzech jest oznaką ludzi słabych, o zawyżonej potrzebie pozy-



tywnej oceny własnego działania. Wyraża się tym, że tego pokroju osoby zajmują się rzeczami bezużytecznymi, zbędnymi, tracą czas i energię na wykonanie zadań szczegółowych, drobnych. Sprawy poważne umykają ich uwadze, są zaniedbywane, a winę za taki stan rzeczy przerzuca się na innych. Taka postawa uwarunkowana jest silnie rozbudzoną potrzebą osiągnięć, małą odpornością innych na stany frustracji i stresy, łatwością obarczania innych winą za własne niepowodzenia.

Skrajnym przykładem patologicznego zachowania się kierownika jest tzw. niezastąpiony człowiek. Niezastąpiony człowiek cieszy się w ciągu swej kariery autorytetem i poważaniem w swoim środowisku, bywa ceniony na wagę złota. Chorobliwie kocha władzę, pragnie jej posiadać jak najwięcej nie tylko kosztem swych współpracowników, ale również kosztem swych przełożonych. Stwarza wokół siebie pustkę legalnie przysługującymi mu środkami działania, zagarniając w zasięg swych kompetencji wszystko co się da, nie uwzględniając interesów instytucji, na czele której stoi. Zabiega dla siebie o maksimum informacji, nie udostępniając jej innym, bo stanowi to siłę, a on chce być silny. Boi się nieustannie, czy ktoś inny nie staje się dobrze poinformowany, a więc równie przydatny. Nikogo ze swych podwładnych nie usamodzielnia, ponieważ podwładny usamodzielniony to aktualna, a co najmniej potencjalna konkurencja – on zaś musi być „niezastąpiony”. Odstrasza od swej instytucji ludzi zdolnych i ambitnych, otacza się miernotami, by móc błyszczeć na ich tle i odgrywać rolę męża opatrnościowego, bez którego nie sposób się obyć. Demoralizuje słabe osoby, jakimi się otacza, ponieważ są one w stanie współpracować z nim nie dzięki reprezentowanym wartościom merytorycznym, ale dzięki umiejętności przypodobania się. Powstaje błędne koło: zdemoralizowany przez „niezastąpionego” personel pogłębia demoralizację samego przełożonego metodą pochlebców i służalstwa. Ktoś napisał, iż „niezastąpiony człowiek robi wrażenie generała otoczonego samymi podoficerami. Żaden pułkownik nie jest mu potrzebny. Stanowiłby przecież co najmniej potencjalną konkurencję”. Tego typu postawa kierownika jest czynnikiem, który dezorganizuje i niszczy organizację. Kształtowaniem się takich zachowań kierowniczych należy zdecydowanie przeciwdziałać na wszystkich szczeblach kierowania.

Dalszym źródłem niesprawności jest subiektywna nieumiejętność korzystania z pomocy sekretarskiej czy asystenckiej. Tego rodzaju ludzie powinni odciążyć kierownika od wielu spraw porządkowych, ograniczając jednocześnie dopływ interesantów zewnętrznych i wewnętrznych do przełożonego oraz prowadząc podręczne archiwum szefa. Funkcja ochrony czasu kierownika sprawnie spełniana przez wykwalifikowanego adiutanta lub sekretarkę zapobiega wielu niesprawnościom w jego pracy.

Nieprawidłowości w organizacji pracy własnej kierownika i dowódcy mają również swe przyczyny zewnętrzne i, jak pokazuje praktyka, są one w dużym stopniu źródłem ich powstawania. Przeciwdziałanie im z pozycji podwładnego jest bardzo trudne. Można do nich zaliczyć przede wszystkim odgórne dezorganizowanie pracy własnej kierownika. Dyrektywne polecenia władz nadrzędnych i przeło-

zonych nakazujące taki, a nie inny sposób postępowania zmuszają kierownika do zmiany warunków i środków działania dla osiągnięcia celów doraźnych żądanych przez przełożonych. Powoduje to opóźnienie lub niewykonanie uprzednio zaplanowanych prac, osłabia stopień sprawności sił i środków oraz nieoptymalne ich wykorzystanie. Takie decyzje, oprócz nieuniknionych w takich przypadkach strat, podrywają autorytet i zaufanie do szefa wśród podległego zespołu, a niekiedy wzbudzają niechęć i niewiarę do wszelkich jego poleceń. Ta forma kierowania, burząca wypracowane skrupulatnie plany, jest bardzo często stosowana. To stawianie poleceń odgórnych, nieplanowanych, nieprzemyślanych, nieskonkretyzowanych, na wykonanie których daje się bardzo krótki czas (niekiedy ze względów asekuracyjnych skracany do minimum). Ofiarna kadra, chcąc wywiązać się z nałożonych zadań, wykonuje je w godzinach pozanormalnych, kosztem wolnego czasu. Przyjęcie takiego stylu pracy na dłuższą metę sprzyja improwizacji, obniżeniu jej jakości i jest społecznie szkodliwe – demobilizujące.

Kolejną przyczyną zewnętrzną jest niejasne i nieprecyzyjne stawianie zadań przez instytucje nadrzędne. Stawianie mglistych, ogólnych i w wielu przypadkach niejasnych zadań, a precyzowanie ich dopiero wówczas, gdy propozycje przygotuje podwładny – co ma rzekomo wyzwalać inicjatywę oddolną – prowadzi do marnotrawstwa siły i czasu podwładnego. Poprzedza je z reguły szereg kolejnych przeróbek, przepracowań i kolejnych wersji opracowania, na przykład jakiegoś zagadnienia. Następuje w ten sposób odwrócenie kolejności stawiania zadań i wykonawstwa, obniżając w sposób wyraźny sprawność działania zespołu.

Poruszając ten problem należy przytoczyć wiążącą się w pewnym stopniu z nim jedną z ważnych postaci sprawności działania – pewność stosowania nakładów i pewność działania. Podwładny wykonuje zadanie, ale nie jest pewien, czy jego praca, nakład, wysiłek nie pójdzie na marne.

Dość istotną, coraz rzadziej spotykaną przyczyną zewnętrzną, jest stawianie określonych zadań jednostkom organizacyjnym lub podwładnym niekompetentnym do ich wykonania. Takie przypadki wynikają najczęściej z braku rozeznania możliwości podległych instytucji czy personelu i poleganiu na wypróbowanym wykonawcy. Podwładny nie chcąc narazić się na zarzut niewykonania polecenia, podejmuje się tego trudu, jakkolwiek kompetentny pracownik wykonałby to zadanie i lepiej, i szybciej. Jest to znów oczywiście powód do uzasadnionych pretensji ludzi zmuszonych do wykonywania nie swoich zadań.

Na zakończenie nie sposób pominąć nadmiernej sprawozdawczości. Jest ona wykonywana najczęściej dla celów wewnętrznych, statystycznych. To głównie żądanie pisemnych sprawozdań, podczas gdy sprawę mógłby załatwić telefon czy meldunek ustny. W tym zbiorze mieści się niewłaściwy obieg informacji – przetrzymywanie pism, dosyłanie ich w ostatniej chwili przed terminem wykonania (a niekiedy i po terminie). To także ingerencje wprowadzające zmiany do zaczętych lub skończonych już prac oraz zbyt duża liczba pism i wytycznych, jak i zmian do opracowanych już uprzednio zarządzeń. Jak wykazuje praktyka, te

drobne, ale jakże uciążliwe poczynania dezorganizują działalność przedsiębiorstwa; nie służą dobrze racjonalnej, planowej pracy własnej kierownika.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że typową organizację dnia pracy kierownika cechuje rozdrobnienie w wykonywaniu szeregu czynności, niedostateczna koncentracja na zagadnieniach kluczowych, przekraczanie nominalnego dnia pracy. Jest to model kierownika „operatywnego”, realizującego wiele czynności, zapracowanego, a nie wykonującego w pełni swoich zadań. Zasadniczą sprawą jest więc zaplanowanie *modelu kierownika*, który przede wszystkim planuje, inspirowa i zajmuje się zagadnieniami kluczowymi w skali organizacji. W tej sytuacji zakres interwencji kierownika w codzienny tok czynności ogranicza się do sytuacji awaryjnych i nietypowych oraz do wykonywania tych działań, które mieszczą się w obrębie jego kompetencji. Docelowe parametry charakterystyki pracy takiego kierownika powinny zbliżać się do wzorca zaproponowanego na poprzednich stronicach. Jest to wzorzec pracy uregulowanej, o wysokim stopniu planowości (70%), ale z poważną rezerwą na czynności nieprzewidziane, o ograniczonym czasie pracy (do 9 godzin dziennie). Wzorcowy kierownik nie rozprasza się w powodzi czynności, umie skoncentrować się na ważnych, kluczowych zagadnieniach, dlatego nie wykonuje dziennie więcej niż 10–15 czynności i znaczną część czasu poświęca na pracę koncepcyjną, analizę, prognozę, decyzje. Jednocześnie trzyma on „rękę na pulsie” w problematyce dotyczącej rozwoju teorii i to zarówno w zakresie nauki organizacji i zarządzania, jak i dyscypliny podstawowej dla profilu działalności danej organizacji. Poświęca na samokształcenie średnio 20% czasu. Poprawnie funkcjonujący kierownik ogranicza zdecydowanie czas zebrań i konferencji, eliminuje konferencje zbędne i usprawnia tok działania kolegiального. Przy tym wszystkim utrzymuje bezpośredni kontakt z załogą, spędzając około 15–20% w pomieszczeniach pracowników, wizytując, załatwiając sprawy osobowe, informując o celach zakładu, interesując się potrzebami i troskami pracowników. Realizacja takiego wzorca wymaga również modelowego ustawienia proporcji funkcji kierowniczych. W związku z tym każdy kierownik powinien sporządzić sobie zestawienie swoich funkcji organicznych, a także określić stopień szczegółowości swojego zaabsorbowania poszczególnymi sprawami organizacji.

Jedną z zasad organizacji pracy własnej kierownika jest planowość działania. Kierownik musi starać się ograniczać optymalnie czynności spontaniczne, nieprzewidziane, niezaplanowane. Wiąże się to z postawą wymagającą dużej osobistej dyscypliny i opanowania. Niejednokrotnie widzimy, ileż to rozgardiaszu potrafi wywołać kierownik „nerwowy”, reagujący natychmiast na każdy impuls.

Informacje uzyskane przez kierownika powodują, że konieczne jest wydanie odpowiednich dyspozycji czy uzupełnienie posiadanych informacji w kontakcie z podwładnymi. Nerwowy, niedostatecznie opanowany kierownik natychmiast nawiązuje kontakty z podwładnymi (telefonicznie, osobiście), nie czekając na planowy kontakt przewidziany na przykład określonym harmonogramem spotkań, choć w większości wypadków ta operatywność nie była konieczna. Efektem takie-

go trybu działania jest częste odrywanie podwładnych od planowej pracy, stwarzanie atmosfery niepewności, napięcia, swoistego stresu psychicznego, stałego oczekiwania na doraźne wezwanie przez kierownika. Jednocześnie w ten właśnie sposób powiększa się rozczłonkowanie dnia pracy kierownika i zwiększa się nasilenie jego nieplanowości. Styl ten sprzyja wydawaniu decyzji niedostatecznie przemyślanych, a więc często błędnych lub niejasno sprecyzowanych i sformułowanych.

Efektywne wykorzystanie czasu pracy wymaga przede wszystkim odejścia od tzw. zasady otwartych drzwi, ścisłego przestrzegania czasu na kontakty służbowe, telefoniczne i osobiste, selektywnego podejścia do spraw ważnych i pilnych.

Pierwszą czynnością po przybyciu do pracy powinno być uściślenie kalendarza czynności na dany dzień, z jednoczesnym poinformowaniem zainteresowanych o terminie spotkań, przyjęć, przyjazdów itp. Jest to dla nich nieodzowne z uwagi na konieczność uściślenia ich własnych kalendarzy przedsięwzięć.

Następną czynnością powinno być zapoznanie się z korespondencją wchodzącą z jednoczesnym nałożeniem na niej stosownych dekretacji i wyciągnięciem wniosków do dalszej pracy. Najważniejsze wnioski i spostrzeżenia powinny być odnotowane w zeszycie pracy lub w specjalnie założonej ewidencji. W ślad za tym powinna być rozpatrzona ta część korespondencji wychodzącej, która nie wymaga osobistego przedstawiania jej podwładnym.

Po wykonaniu tych czynności pora na pracę koncepcyjną. W tym czasie kierownik i inne osoby na stanowiskach kierowniczych powinny samodzielnie (niekiedy wspólnie) przemyśleć (lub omówić) najważniejsze kwestie, wynikające z decyzji przełożonego lub podjęte z własnej inicjatywy i sprecyzować sposób ich realizacji. W większości wypadków będą to czynności o charakterze prognostyczno-planistycznym lub organizacyjnym, wyznaczające perspektywę dalszego działania.

Czas na realizację wyżej wymienionych zadań może być różny. Pożądane jest jednak, ażeby w zależności od szczebla kierowania nie przekraczał – wspomnianych wcześniej – 2–3 godzin. W tym czasie powinna panować absolutna cisza telefoniczna. W zależności od potrzeb może być ona przedłużona także na czas wykonywania kolejnego zadania – przyjmowania podwładnych w celu rozpatrzenia referowanych przez nich spraw.

Każdy podwładny, zwłaszcza w organach kierowania wyższych szczebli, powinien mieć określone terminy przyjęć przez przełożonego i ustalony czas ich trwania. Częstotliwość przyjęć powinna być wypadkową możliwości czasowych przełożonego i potrzeb podwładnego. W wypadku wprowadzenia częstszych przyjęć czas ich trwania może być krótszy, na przykład 15–25 minut, natomiast gdy przyjęcia będą rzadsze – powiedzmy raz na 1–2 tygodnie, wówczas czas ich trwania powinien być dłuższy i wynosić 1–2 godz.

Przełożeni nie powinni dopuszczać do przekraczania czasu przyjęć, a podwładni powinni tak ułożyć „swój referat”, ażeby mieć niezbędną rezerwę czasu na

przykład na pytania ze strony przełożonego, konieczność złożenia dodatkowych wyjaśnień itp.

Po zakończeniu przyjmowania podwładnych, sprowadzającego się przeważnie do rozpatrywania przygotowanych przez nich propozycji, podejmowania decyzji, stawiania dodatkowych zadań oraz przekazywania wytycznych lub wskazówek, może być wydzielony czas na samokształcenie (jeśli nie zrealizowano tego w ramach działalności koncepcyjnej) lub można przystąpić do tzw. zarządzania bieżącego. Będzie ono zwykle polegało na załatwianiu różnych spraw u przełożonych, ze współdziałającymi instancjami, a także ukierunkowaniu podległych instytucji. Przy takiej organizacji dnia pracy bieżące kierowanie w większości wypadków będzie przypadało na drugą część dnia pracy, gdzie uwidacznia się spadek wydajności pracy umysłowej.

Kierownicy, w zależności od szczebla kierowania i przeznaczenia, są zmuszeni do codziennego podejmowania różnych decyzji. Ich ranga może być zróżnicowana. Mogą to być decyzje proste (zrutynizowane), niewymagające większego wysiłku albo trudne i bardzo odpowiedzialne, a nawet ryzykowne. Doskonając organizację dnia pracy, należy dążyć do tego, żeby poprzez właściwe rozdzielanie kompetencji wykluczyć lub ograniczyć konieczność podejmowania przez tę samą osobę decyzji o znacznie zróżnicowanym poziomie trudności. Należy także dążyć do dostosowania liczby podejmowanych decyzji do możliwości danego kierownika. Przeoczenie tego i dopuszczenie do naruszeń może doprowadzić do obniżenia procesu decyzyjnego, a w konsekwencji stać się przyczyną strat lub szkód.

Na poziom wydajności poważnie rzutuje częstotliwość zmieniania czynności w ciągu dnia pracy. Gdy zadania (czynności) są prostsze, niewymagające większego wysiłku umysłowego, częstotliwość może być większa. Natomiast, gdy zadania są trudniejsze, wymagające zastanowienia się, wówczas liczba różnych czynności (zadań), wykonywana w ciągu dnia pracy, powinna być ograniczona.

Sprawny kierownik stara się utrzymać zasadę planowanych kontaktów z podwładnymi, przygotowując starannie materiał decyzyjny zebrany na podstawie własnych przemyśleń i informacji doraźnych. Atmosfera spokoju, uregulowanego trybu działania kierownika udziela się całemu zakładowi pracy, staje się istotnym elementem jego działania.

Uregulowany tryb działania kierownika wiąże się ze stosowaniem przez niego osobistego planu pracy. Możliwość planowania pracy kierownika występuje wówczas, gdy:

- wiemy dokładnie, co ma być zrobione,
- wiemy, kiedy to ma być wykonane,
- gdy możemy ocenić, jak długo to potrwa.

Na podstawie wyników badań organizacji pracy kierowników i przeprowadzonych eksperymentów możemy stwierdzić, że w pracy kierownika występują wyraźnie dwie grupy czynności:

- stałe,
- sporadyczne.

Czynności **stałe** możemy z kolei podzielić na: regularne, których czas i rodzaj jest znany, i nieregularne, o nieznanym z góry czasie występowania. Do pierwszych należy na przykład czytanie korespondencji, studiowanie zarządzeń, niektóre konferencje, a do drugich – telefony, delegacje.

Z kolei czynności **sporadyczne** możemy podzielić na przewidywane, tzn. o znanym czasie i rodzaju występowania (np. konferencje dotyczące planów okresowych) lub nagle o nieznanym czasie i rodzaju występowania.

Z przedstawionych wyżej typów czynności część nadaje się do uprzedniego zaplanowania w okresowych harmonogramach, należą do nich przewidywane czynności regularne i sporadyczne.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, pewien procent czasu kierowników może być precyzyjnie zaplanowany w harmonogramach dziennych lub okresowych, tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych. Przy stosowaniu harmonogramów konieczne jest jednak uświadomienie sobie ich pewnej umowności, tzn. wystarczającej elastyczności i realności. Przede wszystkim plany te nie mogą być zbyt napięte i zbyt drobiazgowo. Przyjęcie tych założeń nie zwalnia jednak kierownika od obowiązku zachowania odpowiedniej dyscypliny osobistej w ich respektowaniu, jak również w egzekwowaniu honorowania ich przez personel przedsiębiorstwa.

Jednym z podstawowych źródeł niesprawności w organizowaniu własnej pracy kierowników jest nadmierne obciążenie konferencjami, zebraniem. Przy takiej ocenie zachodzi potrzeba optymalnego usprawnienia organizacji narad i konferencji w celu skrócenia czasu ich trwania z jednoczesnym podniesieniem ich efektywności. Niezależnie od zabiegów technicznych konieczne jest systematyczne wdrażanie wszystkich uczestników do krótkiego formułowania swoich myśli. Stała praca nad sobą kierownika, jego dbałość o precyzyjny, zwarty styk wypowiedzi mają tu duże znaczenie dydaktyczne.

Przedstawione wskazówki, swego rodzaju „podpowiedzi” jak ma postępować kierownik (dowódca), są oczywiście paletą propozycji niezwiązaną z konkretnym środowiskiem i organizacją. Nie uwzględniają też osobowości kierownika. Wiele więc zależeć będzie od tego, jak jest on przygotowany do spełniania swej funkcji, na ile jest „elastyczny” i na ile może być elastyczny w konkretnym środowisku.