

dr hab. inż. **Jarosław WOŁEJSZO**, prof. nadzw.
Akademia Obrony Narodowej

ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ KIEROWNIKA

Organization of a manager's activities

Streszczenie

Kluczową sprawą w organizowaniu pracy własnej przez kierownika jest właściwe gospodarowanie czasem, aby go skutecznie rozplanować, zagospodarować i wykorzystać, należy dokładnie poznać swoje możliwości oraz cele, jakie chce się osiągnąć. Kierownik, planując pracę własną, powinien brać pod uwagę czynniki określające wydajną, racjonalną pracę umysłową oraz zasady gospodarowania funduszem czasu osobistego. Należy pamiętać, że efektywne wykorzystanie funduszu czasu osobistego zależy głównie od stylu i przyjętych metod pracy własnej. Planując swoje działanie, kierownik powinien więc uwzględnić podstawowe zasady oszczędnego gospodarowania czasem.

Summary

While organizing own activities of a manager, appropriate time management is the key issue. Next step is to point out that one should thoroughly get to know one's capabilities and objectives to be achieved in order to effectively plan, manage and exploit time. Conducted researches show that high percentage of a manager's activities and time of their duration may be quite precisely planned. A lot depends on boss though. Most of them endeavour to comply with a principle of planned relations with subordinates and superiors. They carefully prepare decision (information) collected on the basis of own thoughts and ad hoc information.

Słowa kluczowe: zasady oszczędnego gospodarowania czasem, plan pracy kierownika, zarządzanie czasem kierownika.

Key words: principles of economical managing the time, the work schedule of the manager, managing the time of the manager.

Ze wszech miar zasadne jest zaprezentowanie pewnych zasad organizacji pracy własnej kierownika – zasad, które mają uwzględniać uwarunkowania i eliminować najczęściej popełniane błędy. Bazując jednak na wielu opracowaniach teoretycznych, wynikach przeprowadzanych badań, własnych obserwacjach i rozmowach próbowano przedstawić bardzo skondensowany zbiór pewnych reguł postępowania. Należy mieć nadzieję, iż przy stosunkowo dużym stopniu uogólnienia będzie mógł on być wykorzystany nie tylko przez kierowników, ale również przez inne osoby funkcyjne w różnego rodzaju organizacjach.

Badania prowadzone wykazują, że duży procent czynności kierownika oraz czas ich trwania może być stosunkowo dokładnie zaplanowany. Wiele zależy jednak od szefa. Większość z nich stara się utrzymać zasadę planowanych kontaktów z podwładnymi i przełożonymi, przygotowując starannie materiał decyzyjny (informacyjny) zebrany na podstawie własnych przemyśleń i informacji doraźnych.

Uregulowany tryb działania kierownika wiąże się ze stosowaniem przez niego osobistego planu pracy. Dokonując pewnych uogólnień można stwierdzić, iż **osobisty plan pracy** zapewnia następujące **korzyści**:

- umożliwia utrzymanie właściwej z góry założonej proporcji w zaabsorbowaniu poszczególnymi funkcjami, zwłaszcza merytoryczną i organizatorską oraz zagadnieniami wchodzącymi w zakres niezbędnych czynności;
- ułatwia wygospodarowanie czasu na pracę koncepcyjną, umożliwiając zarezerwowanie minimum niezbędnego czasu;
- praca według ustalonego i znanego współpracownikom rozkładu zajęć ułatwia i porządkuje pracę podwładnych, wpływając tym samym na wprowadzenie ładu organizacyjnego w całej instytucji (zespole);
- planowany bilans czasu pracy kierownika pozwala na zastosowanie higieny pracy umysłowej, zapobiegając w ten sposób zjawisku przemęczenia i powstawaniu chorób zawodowych.

Zawsze jednak kierownik, planując pracę własną, powinien brać pod uwagę czynniki określające wydajną, racjonalną pracę umysłową oraz zasady gospodarowania funduszem czasu osobistego. Należy pamiętać także o tym, że efektywne wykorzystanie funduszu czasu osobistego zależy głównie od stylu i przyjętych metod pracy własnej. Planując

swoje działanie, kierownik powinien więc uwzględnić podstawowe **zasady oszczędnego gospodarowania czasem**. Można ją przedstawić w postaci 13 dyrektyw postępowania¹:

„Bez jasno wytyczonego celu (celów) nie przystępuj do pracy”². Dla każdego kierownika „celem jest „przyszły stan rzeczy lub procesu”³, tzn. taki, dla osiągnięcia którego działanie podejmujemy, ku któremu w jego toku zmierzamy i który postrzegamy jako jego skutek. Nie jest zatem celem samo działanie, np.: kontrolowanie podwładnych, przeprowadzenie narady, zorganizowanie szkolenia, a jego rezultat, np.: wyeliminowanie nieuzasadnionych przerw w pracy, uzgodnienie stanowisk w określonej sprawie, opanowanie wiedzy lub umiejętności w pewnym zakresie. Te z pozoru tylko oczywiste stwierdzenia stają się niekiedy bardzo trudne do przełożenia na język konkretnych ustaleń praktycznych. M. Holsten-Beck w wyniku badań przeprowadzonych wśród kadry kierowniczej resortu rolnictwa stwierdziła, że 51% uczestniczących w badaniach nie potrafiło prawidłowo sformułować celów swojej instytucji⁴. W innych resortach sytuacja jest przypuszczalnie podobna. Jeśli skonfrontować to z tezą H. Le Chateliera, że „*jeśli jasno widzimy cel, który zamierzamy osiągnąć, to zrobimy więcej niż połowę drogi*”⁵, to wówczas okazuje się, że 50% kadry kierowniczej jest stale na jej początku. W skomplikowanej codzienności może się okazać trudne wytyczenie tylko jednego celu. Jednak wielość celów rodzić może obawy o ich konkurencyjność i w konsekwencji o pojawienie się sytuacji, w której cel główny zbyt często znika z pola widzenia. By do tego nie dopuszczać, wytyczony cel (cele) najlepiej zapisać w notatniku, w kalendarzu lub po prostu na kartce i umieścić ją na biurku. R. Townsend radzi, by vis-a-vis biurka widniał napis następującej treści: „*Czy to co robię lub mam zamiar robić, zbliża do osiągnięcia naszych celów*”^{6,7}. Stwierdzenie to nie wymaga żadnego komentarza.

„Koncentruj się na priorytetach”⁸. „Aby to mogło nastąpić, trzeba je sobie dobrze uzmysłwić. Pomocne w tym względzie okazać się może zastosowanie w praktycznym działaniu, dość popularnej, metody ABC. Pozwala ona tak planować czas pracy w skali dnia, tygodnia, miesiąca, a nawet roku, by:

¹ D. Elsner, *Gospodarowanie czasem własnym kierownika jako problem dydaktyczny*, [w:] Doskonalenie Kadr Kierowniczych 10/1989, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1989, s. 34-38; Por. G. Sabetzki, *Termin-Sache. Zehn Regeln für erfolgreiches Zeitmanagement. Der Organisator*, XI 1986.

² Tamże, 34.

³ Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1981, s.69

⁴ M. Holsten-Beck, *Konflikty*, Warszawa 1983, s.132.

⁵ H. Le Chatelier, *Filozofia systemu Fayola*, Warszawa 1926, s.30, za Z. Martyniakiem, *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa*, Warszawa 1982, s.43.

⁶ R. Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji*, Warszawa 1974, s.36.

⁷ D. Elsner, *Gospodarowanie ...*, wyd. cyt. s.34-35.

⁸ Tamże, s.35

– oznaczać w każdym przypadku ważność załatwionych spraw i
– przeznaczać na sprawy uznane za ważne – własne priorytety – przeważającą procent wydatkowanego czasu⁹.

Metoda ta zakłada podział wykonywanych czynności na: A – bardzo ważne, B – średnio ważne i C – mało ważne. W założeniach tej metody zawarte jest zalecenie, by na czynności z grupy A przeznaczać 65% planowanego czasu, na czynności z grupy B – 20%, a na czynności z grupy C tylko 15%^{10,11}.

Jest oczywiste, iż zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej, trudno osiągnąć taką precyzję w podziale czynności. Dlatego niejednokrotnie spotykamy się z sugestiami, aby zalecenia tej metody nieco uogólnić i podczas opracowywania planu pracy akcentować przede wszystkim czynności najistotniejsze. Uszczegółowianie i stopniowe zbliżanie się do proponowanych wskaźników następuje w miarę konkretyzacji czynności, które przyjdzie wykonywać kierownikowi.

„Pracuj zgodnie z planem. Niektórzy twierdzą, że planowanie pracy własnej nie ma większego sensu, gdyż sporządzane plany nie wytrzymują zderzenia z rzeczywistością. Jednak jak wynika z praktyki zderzenia tego nie wytrzymują plany sztywne, a raczej sztywno patrzący na rzeczywistość ich twórcy. Plan pozwala bowiem na równomierne w ciągu dnia rozłożenie pracy i na zachowanie dostosowanego do indywidualnych potrzeb jej rytmu. Pozwala również na racjonalne zagospodarowanie poszczególnych godzin. Na „zderzenie z rzeczywistością” należy w nim pozostawić rezerwę czasu”¹².

Bez tych pozornych luzów trudno bowiem myśleć o wykonywaniu czynności, które niesie życie. J. Rogers proponuje, aby w tygodniowym planie zapisywać czynności, które kierownik musi, powinien i mógłby¹³. „Sporządzenie planu to jeszcze nie wszystko. By mógł być zrealizowany nieodzowne staje się określenie, co będzie do tego potrzebne, na przykład: kontakty z jakimi osobami, zgromadzenie jakich informacji, rozstrzygnięcie jakich problemów, itp. Nieodzowna jest także determinacja dla konsekwentnego wykonania zaplanowanych działań i choćby kilka minut dziennie na podsumowanie dokonań”¹⁴. Sumaryczny czas ujmowany w planie pracy nie powinien więc przekraczać połowy czasu pracy. Przestrzeganie tego normatywu umożliwiła należyta, terminową realiza-

⁹ Tamże, s. 35

¹⁰ Por. D. M. Stewart, *Praktyka kierowania*, Warszawa 1994, s. 43.

¹¹ D. Elsner, *Gospodarowanie ...*, wyd. cyt. s.35.

¹² Tamże, s. 35

¹³ Por. D. M. Stewart, *Praktyka...*, wyd. cyt., s. 40.

¹⁴ D. Elsner, *Gospodarowanie ...*, wyd. cyt. s.35.

cję zaplanowanych przedsięwzięć, poprawne wykonywanie zadań bieżących oraz zadań, których nie można było przewidzieć podczas sporządzania planu. Stosowanie tej reguły „umożliwi zharmonizowanie naszych działań z działaniami innych osób i w ten sposób pozyskiwać również oszczędności czasu”¹⁵ swojego i podwładnych. Praktyczny wyraz tej dyrektywy odnajdujemy także w dość mocno akcentowanej potrzebie, aby mieć zawsze zaplanowany rozkład zajęć na dzień następny, a zwłaszcza na te czynności, od których rozpocznie się pracę. Wielce zasadne jest też ustalenie zadań, które chce się zakończyć w danym dniu.

„Scalaj czas pracy i nie pozwalaj, by ci przeszkadzano”¹⁶. Ta dyrektywa oparta jest na przesłance, iż wspólną cechą sprawnie działających kierowników jest ich szczególna troska o czas. Tylko z pozoru cecha ta wydaje się bardzo prozaiczna i mało atrakcyjna. Wiele osób sądzi, iż pracę nad udoskonaleniem swej działalności powinni rozpoczynać od rozważań natury koncepcyjnej. Jednak – jak podkreśla Drucker – pracy tej nie można wykonać należycie, jeśli nie dysponuje się większą niż dotąd ilością niezakłóconego czasu na myślenie. Poważnej pracy koncepcyjnej nie można bowiem wykonywać w krótkich przerwach między załatwianiem pilnych spraw bieżących. Należy pracować w zamkniętych blokach czasowych. Każda bowiem praca wymaga czasu, a ważna praca koncepcyjna – spokoju na jej przemyślenie. Ciągłe odrywanie się od pracy uniemożliwia koncentrację – nie wpływa także na jej efektywność, a trafność decyzji jest niejednokrotnie wielce refleksyjna. Niejeden z kierowników (pracowników) przekonał się zapewne o tym, iż „niewiele można zrobić, a tym bardziej zająć się problemem, gdy co kilkanaście minut dzwoni telefon, wchodzi podwładny czy interesant”¹⁷. Tego rodzaju praktyki są nie do przyjęcia. Jest bowiem zrozumiałe, że „dla pracy koncepcyjnej potrzebne są 2-3-godzinne bloki czasu bez żadnych przerw i czynności dodatkowych”¹⁸.

„W literaturze dotyczącej poruszanej kwestii często podawany jest przykład prezydenta F. D. Roosevelta, który w 1939 roku powołał specjalne biuro dla ochrony swojego czasu. Asystenci zatrudnieni w tym biurze mieli za zadanie poddawać selekcji informacje kierowane do prezydenta i decydować: którymi z nich zaprzętać jego uwagę, kto ma to czynić, w jaki sposób i kiedy?”¹⁹ Sądzę, iż cel wynikający z przybliżonego przykładu

¹⁵ Tamże, s. 35.

¹⁶ Tamże, s. 35.

¹⁷ Tamże, s. 35.

¹⁸ Tamże, s. 35.

¹⁹ Tamże, s. 36.

można również osiągnąć w niejednym przedsiębiorstwie. Realne jest to głównie dzięki sprawnie działającemu sekretariatowi, czy nawet asystentowi kierownika.

„Na zadanie trudne wykorzystaj «lepszy» czas”²⁰. Idea tej dyrektywy oparta jest na wydolności umysłowej człowieka w ciągu dnia. „Dla pracy umysłowej są w ciągu dnia „lepsze” i „gorsze” pory. Stąd przez 8-10 godzin przeznaczonych dziennie na wykonywanie czynności zawodowych nie pracuje się z jednakową wydajnością”²¹. Oczywiście możliwe są indywidualne odchylenia, o czym sygnalizowano już wcześniej. Jednak, przekładając psychofizyczne uwarunkowania na praktykę działania oznacza, że „...godziny między 9 a 12 powinny być blokiem czasu, który poświęcany jest na pracę koncepcyjną, na rozwiązywanie problemów, czy też na wszelkiego rodzaju zadania o wysokim stopniu trudności, pozostałe odkładając na okresy, w których umysłu nie stać już na intensywny wysiłek”²². Istotne jest także właściwe interpretowanie swojego wewnętrznego rytmu pracy. Jeżeli czas wykonywania zadania jest z nim zgodny, to zapewne zostanie ono wykonane w czasie znacznie krótszym. Należy więc dostosować plan zajęć do indywidualnego rytmu pracy. Najtrudniejsze sprawy załatwiać w czasie największych możliwości. Z obserwacji wiadomo także, iż niektórzy kierownicy wykorzystują wskazania osobistych biorytmów.

„Bądź przygotowany na pojawienie się czasu jałowego”²³. Bliskość dyrektyw 5 i 6 jest oczywista. W ciągu dnia zdarzają się bowiem okresy „nawału pracy” i tzw. „czas jałowy”. Dlatego należy tak planować pracę, aby dokonując podziału i swoistej selekcji zadań część z nich przesunąć w czasie. W ciągu dnia czas jałowy trzeba również zagospodarować. „Cechą charakterystyczną tego czasu jest to, że pojawia się on w różnych porach dnia i w nieoczekiwanych momentach. I właśnie na tę ewentualność trzeba być zawsze przygotowanym. A zatem bez względu na zakres spraw, które w danym dniu zaplanowaliśmy do realizacji, trzeba mieć dodatkowo jakąś pracę, którą bez trudu można wykonywać, nawet w niesprzyjających warunkach. Może to być czytanie literatury fachowej, sporządzanie uwag do otrzymanych materiałów, obmyślanie koncepcji czy też planu działania, uczenie się języka obcego, a także aktywny relaks”²⁴, niekoniernie wiążący się z wyjściem na obiekty sportowe.

²⁰ Tamże, s.36.

²¹ Tamże, s.36.

²² Tamże, s.36.

²³ Tamże, s.37.

²⁴ Tamże, s.37.

Co to oznacza? To nie tylko duża efektywność pracy. Dzięki zagospodarowaniu czasu jałowego możemy ograniczyć czas przeznaczony w domu na czynności zawodowe, tzw. prace domowe.

„Wyznacz czytelnie uprawnienia podwładnym i respektuj je”²⁵. Przy wdrażaniu tej dyrektywy w życie pojawiają się zwykle trudności. Niejednokrotnie bowiem „albo zapomina się o uprawnieniach lub są one za małe w stosunku do zadań. Tymczasem pozabawianie lub ograniczanie uprawnień nie tylko nie sprzyja wizerunkowi kierownika, ale powoduje straty jego czasu. Dlatego każdy z kierowników powinien dokładnie określić swoim podwładnym, w jakich sprawach mogą:

- *samodzielnie podejmować decyzje;*
- *reprezentować instytucję na zewnątrz, podpisywać pisma;*
- *rozstrzygać sprawy sporne, budzące wątpliwości, niejasne;*
- *akceptować plany, harmonogramy, koncepcje;*
- *wydawać polecenia i którym pracownikom²⁶.*

Bardzo ważne jest również, o czym szerzej później, aby z chwilą delegowania władzy bardzo ostrożnie podejść do kwestii kontroli. Jej praktyczny wymiar nie może wytworzyć przekonania o niedowierzaniu kierownika. Podwładny ma odbierać możliwość decydowania i działania jako wyraz zaufania do jego wiedzy i umiejętności.

„Nie przyzwyczajaj innych, że możesz wszystko”²⁷. „W tym przypadku chodzi o zdobycie się na odwagę powiedzenia „nie” w momencie stwierdzenia, że zadanie nie ma sensu ekonomicznego, społecznego, itp. Z reguły nieracjonalne zadania łączą się bowiem z powielaniem nonsensów organizacyjnych, mnożeniem barier biurokratycznych, marnotrawstwem ludzkiej energii, czasu społecznego i papieru. Najgorsze to przyzwyczajenia innych do własnej roli „chłopca na posyłki”; osoby, która we wszystko „da się ubrać” i wszystko potrafi jakoś „zorganizować”²⁸. Wytworzenie u przełożonego przekonania, iż ja nigdy nie odmawiam skutkuje zapewne wieloma dodatkowymi zadaniami, z czego niejednokrotnie będą zadowoleni inni. Przestrzeganie tej dyrektywy w codziennej działalności jest jednak realne. Ponadto powiedzenie „nie” może pobudzać do refleksji przełożonego lub partnera i zapewne w przyszłości korzystnie wpłynie na jego postępowanie.

²⁵ Tamże, s. 36.

²⁶ Tamże, s. 36.

²⁷ Tamże, s. 36.

²⁸ Tamże, s. 37.

„Niezbędne informacje miej pod ręką”²⁹. Wielu z nas niejednokrotnie przekonało się o tym, iż „szukanie różnego rodzaju informacji w chwili, gdy właśnie są potrzebne zabiera zwykle dużo czasu. Dlatego też trzeba mieć je wcześniej zgromadzone i poklasyfikowane, na przykład według następujących kryteriów: dane o kierowanym przedsiębiorstwie (pionie organizacyjnym, komórce), dane o głównych przedsięwzięciach, plany różnych przedsięwzięć, wyniki finansowe, informacje o podstawowych przepisach prawnych, numery telefonów i adresy osób, z którymi kontakty są najczęstsze.

Praktycy podpowiadają, aby przy kompletowaniu informacji wziąć pod uwagę odpowiedzi na następujące pytania:

- *jakie z nich są mi najczęściej potrzebne?*
- *jakie bywam najczęściej indagowany?*
- *jakich zwykle zapominam?*
- *jakie powinienem znać z racji zajmowanego stanowiska?*
- *jakich nie jestem w stanie zapamiętać?*

Informacje te powinny być tak skompletowane, by bez trudu można było nanosić zmiany i uzupełniać je, by tworzyły określoną całość i były czytelne (przejrzyste). W zależności od przyzwyczajenia danego kierownika może to być notatnik, teczka do akt, skoroszyt, mały segregator czy komputer lub dyskietka³⁰.

„Nagradzaj innych za to, że cenią twój czas”³¹. Dyrektywa ta opiera się na założeniu, że „wysoki poziom świadomości organizacyjnej osób ceniących czas, przejawiający się zrozumieniem, że czas jest jedynym nieodtwarzalnym składnikiem działania i dlatego powinien być nagradzany przy różnych okazjach. *Trzeba zatem cenić punktualnych i ich sprawy rozpatrywać jako pierwsze. Dla zwięźle informujących o stanie spraw trzeba mieć zawsze czas, nawet wtedy, gdy jest się bardzo zajęтым. Zasada ta sugeruje, aby pisma krótko zredagowane załatwiać „od ręki”*. Jeśli zaś jest okazja, to nie zawadzi wyrazić podziękowania tym, którzy nie zabierają czasu bez potrzeby. Dobrze jest ponadto pozwalać odczuć innym, iż cenimy tych, którzy cenią cudzy czas”³², np.:

- *„stawiając ich innym za wzór pod tym względem,*
- *udzielając im głosu podczas narad,*
- *uznając za jedno z kryteriów do różnego rodzaju nagród i wyróżnień,*

²⁹ Tamże, s. 37.

³⁰ Tamże, s. 37.

³¹ Tamże, s. 37.

³² Tamże, s.37

– *upowszechniając ich mało czasochłonne rozwiązania,*
 – *przychylniej ustosunkowując się do ich okolicznościowych zwolnień z pracy,*
itp.”³³.

Trzeba więc stopniowo ograniczać aktywność tzw. „wytapiaczy czasu” i „dyżurnych pytaczy”. Dobrze jest tego rodzaju osoby oduczyć polemiki na każdy temat i zadawania pytań, na przykład poprzez wyznaczenie ich do prowadzenia zajęć czy też poproszenie o wyrażenie swego zdania na daną kwestię, najlepiej o którą pytają. Nie są to czasami zbyt eleganckie formy postępowania, ale za to bardzo skuteczne.

„**Unikaj złodziei czasu**”³⁴. To konsekwencja poprzedniej dyrektywy. Traktuje ona o tym, aby – jeśli to możliwe – „z usług osób i instytucji źle zorganizowanych nie korzystać, nie uczęszczać na nieprzygotowane starannie narady, zebrania”³⁵. Sposobów unikania „złodziei” czasu może być wiele i są one różne. W przypadku, gdy jest to przełożony można, np.:

- *delikatnie i z taktem uświadamiać mu marnotrawstwo czasu;*
- *„zamiast kwiatów, na przykład z okazji imienin, wręczyć książkę z zakresu organizacji i zarządzania”*³⁶;
- *w różny sposób dawać odczuć, iż my też mamy sprawy ważne i że nie zawsze mamy dla niego czas;*
- *„wykazując samodzielność w działaniu, tym samym delikatnie torpedować wtrącanie się w każdą niemalże sprawę”*³⁷.

W stosunku do podwładnych jest znacznie łatwiej. W tym przypadku można np.:

- *„odbierać im głos podczas publicznych wystąpień, gdy przekroczą ustalony limit czasu;*
- *gadulom zlecać formułowanie myśli na piśmie;*
- *żądając szczegółowych (minutowych) planów organizacji różnego rodzaju narad i spotkań, czy też uświadamiając im wartość cudzego czasu, co może mieć miejsce podczas szkolenia na ten temat”*³⁸.

³³ D. Elsner, *W poszukiwaniu rezerw czasu*, [w:] *Doskonalenie Kadr Kierowniczych 6/1987 (298)*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987, s. 38

³⁴ D. Elsner, *Gospodarowanie ...*, wyd. cyt. s.37

³⁵ Tamże, s.38

³⁶ D. Elsner, *W poszukiwaniu ...*, s. 38

³⁷ Tamże. s.38

³⁸ Tamże, s.38

I tu również potrzebny jest takt. Działania ostre, bardzo zdecydowane nie zawsze przynoszą oczekiwany skutek. Lepiej stopniowo odzwyczajając ludzi od tego do czego przywykli, niż dokonywać radykalnych rozstrzygnięć.

„**Usprawniaj gospodarowanie własnym czasem**”³⁹. Skoro mamy zastrzeżenia do przełożonych i podwładnych, to zasadne jest krytyczne spojrzenie na to co czynimy sami. Dlatego „usprawnianie gospodarowania własnym dniem należy zacząć od analizy struktury spożytkowanego czasu. A zatem, na przykład przez tydzień: można dokładnie notować, ile czasu i na jakie czynności przeznaczamy. Następnie zapiski te poddać analizie, stawiając sobie samemu następujące pytania:

1. *Czy czynności, które wykonuję wynikają z charakteru zajmowanego stanowiska?*
2. *Czy nie wyręczam przypadkiem innych w ich obowiązkach służbowych?*
3. *Czy sam nie marnuję czasu innych osób?*
4. *Czy rzeczywiście wszystkie czynności muszę wykonywać osobiście?*
5. *Którą z moich dotychczasowych czynności mógłby wykonywać równie dobrze lub lepiej ktoś inny?*
6. *Czy z wykonywania pewnych czynności można by zrezygnować bez szkody dla jakości pracy?*
7. *Jakie czynności mógłbym skrócić?*
8. *Jakie czynności mógłbym połączyć?*
9. *Na jakie czynności brakuje mi najczęściej czasu?*
10. *Jakich czynności można bez szkody zaniechać? Co by się stało, gdyby tego w ogóle nie robić?*”⁴⁰

Po tych zabiegach zasadne jest dokonanie analizy zminimalizowania strat czasu i możliwości wykonywania podobnych zadań w krótszym terminie. Jeśli się to uda, to znaczy, iż opłacało się przeprowadzić badania. Wtedy też do podobnego rodzaju czynności można namawiać innych.

„**Nie zapominaj o relaksie**”⁴¹. Ta dyrektywa nie ma zbyt długiej tradycji, zwłaszcza w Polsce. „*Jako naród nie mamy bowiem nawyków racjonalnego wypoczynku. Jeśli dodać do tego jeszcze ilości spożywanej kawy, wypalanych papierosów oraz porcję stresów związanych z charakterem pracy, to nie ma co się dziwić, że naszą kadrę kierowniczą nękają choroby cywilizacyjne. Dobrze się zatem dzieje, że w literaturze fachowej coraz*

³⁹ Tamże, s. 38

⁴⁰ Tamże, s. 38.

⁴¹ Tamże, s. 38.

*częściej podnoszony jest temat relaksu. Jest on bowiem potrzebny w ciągu dnia, tygodnia, roku*⁴². Jego forma zależy od indywidualnych upodobań i możliwości. W tym miejscu należy przypomnieć wykresy wydolności umysłowej w ciągu dnia i tygodnia. Z nich to wyraźnie wynika potrzeba relaksu. Różnego rodzaju „przerywniki” potrzebne są wszystkim. U osób starszych zapotrzebowanie na nie jest większe niż w odniesieniu do osób młodych.

Nie ulega wątpliwości, że realizacja niektórych spośród powyższych dyrektyw wymaga uzgodnionej działalności wielu związanych z sobą osób; jednostka niewiele zdołała, jeśli cała machina pracuje nadal zgodnie z wiejskimi tradycjami. Często niezbędna jest także długofalowa działalność, prowadząca do wzrostu samodzielności i kwalifikacji współpracowników, do wypłenicenia złych i ugruntowania dobrych zwyczajów.

Literatura przedmiotu podaje wiele różnorodnych zaleceń mających stymulować sprawną, efektywną pracę kierowników. Najbardziej lakonicznie formułuje to Kierzen-cow, który mówi, że *praca kierownika to w dużej mierze praca pedagoga, który wytrwale przekazuje wykonawcom swe idee i uczy ich, jak należy je urzeczywistniać*. Formułuje następujące **zalecenia dla kierowników**:

- zlecaj pracę innym,
- każ innym pracować,
- nie zwracaj sobie głowy drobiazgami,
- pamiętaj o pięciu głównych elementach pracy kierownika, który:
 - *tworzy ogólny plan pracy,*
 - *jednoczy ludzi w celu jej wykonania,*
 - *kieruje pracą,*
 - *koordynuje pracę poszczególnych pionów organizacyjnych i pojedynczych podwładnych,*
 - *kontroluje pracę,*
- obciążaj każdego podwładnego odpowiedzialnością za jego pracę,
- rozliczaj z pracy,
- zorganizuj sam siebie,
- oszczędzaj czas,
- pamiętaj o odpowiedzialności,
- ucz się,

⁴² Tamże, s. 38.

- kontroluj sam siebie.

Kluczową sprawą w organizowaniu pracy własnej przez kierownika jest właściwe gospodarowanie czasem. Wskazując następnie, że aby go skutecznie rozplanować, zagospodarować i wykorzystać, należy dokładnie poznać swoje możliwości oraz cele, jakie chce się osiągnąć. Oto trzy podstawowe reguły wydajnego gospodarowania czasem:

1. Ustal terminy swych prac.
2. Wykonuj je w terminie.
3. Wykonuj więcej, niż planowałeś.

Są to ogólne zasady gospodarowania czasem. Potrzeba jednak czegoś więcej. „Sięgnij po kartkę papieru maszynowego i poprowadź linię dzielącą ją na dwie części. W prawym górnym rogu wypisz datę. Po lewej stronie linii wypisz prace, które trzeba wykonać (używaj dla ich oznaczenia skrótów tylko dla siebie zrozumiałych), określając wysokość zysku, jaki przyniosą, i termin ich ukończenia: porównaj oba te czynniki tak, by ustalić właściwe priorytety. Tym sposobem sporządziłeś rozkład zajęć”. Następnie zaś, „po prawej stronie karty przydzielaj poszczególne zadania do wykonania innym, w takim zakresie, w jakim jest to możliwe. Tym sposobem porozdzielałeś zlecenia”. Teraz z kolei „porównaj ze sobą notatki z obu kolumn, uściślając terminarz wykonania poszczególnych zadań, jeśli wymaga tego rozsądek lub konieczność, i obciążając poszczególnych wykonawców odpowiednio do ich możliwości”. Kartę tą należy zachować aż do czasu, kiedy się upewnisz, że już nie trzeba dokonywać na niej żadnych korekt ani uzupełnień⁴³.

W kwestii zarządzania samym sobą istnieją „**prawdy nie do zakwestionowania**”. Oto wybór najcelniejszych spośród z nich⁴⁴:

- *jeśli nie możesz zwyciężyć w walce uczciwej, walcz nieuczciwie. Albo znajdź kogoś, kto wygra taką walkę za ciebie;*
- *naucz swój język wypowiedzenia słów „Nie wiem”;*
- *skoro już musisz kogoś uderzyć, zrób to tak mocno, żeby nie był w stanie oddać ci ciosu;*
- *niewiele obiecuj, wiele życzeń spełniaj;*
- *jedyną metodą dotrzymywania tajemnicy jest milczenie;*
- *mnóż negatywne cechy swych partnerów przez dwa. I przez dwa dziel ich zalety;*

⁴³ V., *Menedżer jak mafioso*, wyd. Studio EMKA Warszawa 1996, s. 48.

⁴⁴ Por. V., *Menedżer ...*, wyd. cyt., s. 60-65; B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, wyd. Menedżerskie PTM Warszawa 2004, s. 257.

- *nie ma czegoś takiego jak przypadkowa zbieżność wydarzeń; i przypadki lubią mieć swoje przyczyny;*
- *usta i portfel otwieraj z wielką ostrożnością;*
- *konwencjonalną wiedzę studiuj po to, by jej skutecznie unikać;*
- *przyjmuj od innych przestrogi, służące twojemu pożytkowi. Sam nikomu nie udzielaj żadnych przestrog;*
- *zawsze wyciągaj kasztany z ognia cudzymi rękami;*
- *jeśli cię zmuszono do zginania karku, kłaniaj się bardzo, bardzo nisko. I zachowaj to doświadczenie w pamięci, aby w swoim czasie wziąć za nie odwet;*
- *ustal swoje życiowe priorytety. Jeśli twym celem jest nakarmić własnym tyłkiem krokodyla, musisz się najpierw zanurzyć w bagnisku;*
- *pozwól swojemu adwersarzowi, żeby ci pomógł. (jedynym sposobem, w jaki może to uczynić, jest dopuszczenie do tego, by go zawiodły „wyższe” instynkty. Zgódź się na to;*
- *jeśli nie możesz pokonać przeciwnika, postaraj się, aby swoje zwycięstwo nad tobą opłacił ceną maksymalnie wygórowaną;*
- *zachowaj się poprawnie wobec wszystkich, miło wobec wielu, uroczo wobec niewielu, a przyjaźnie wobec garstki wybranych osób;*
- *najsmutniejszą bronią jest opuszczenie pola ostrzału.*

Analiza treści powyższych zasad pozwala na stwierdzenie, iż przestrzeganie powyżej przedstawionych zasad wymaga od kierownika dużej dyscypliny, ale daje pozytywne efekty, pozwala panować nad efektywnym czasem pracy. Zorganizowany kierownik korzystnie oddziałuje także na podwładnych i funkcjonowanie zespołu.

Literatura:

1. Davidson J.P., *Zarządzanie czasem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, K.E. Liber, Warszawa 2002.
2. Elsner D., *Gospodarowanie czasem własnym kierownika jako problem dydaktyczny*, [w:] *Doskonalenie kadr kierowniczych nr 10 1989*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1989.

3. D. Elsner, *W poszukiwaniu rezerw czasu*, [w:] *Doskonalenie Kadr Kierowniczych* nr 6 (298) 1987, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987.
4. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981.
5. Holsten-Beck, *Konflikty*, Warszawa 1983.
6. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, wyd. PTM, Warszawa 2004.
7. Martyniak Z., *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa*, Warszawa 1982.
8. Sabetzki G., *Termin-Sache. Zehn Regeln für erfolgreiches Zeitmanagement. Der Organisator*, XI 1986.
9. Stewart D.M., *Praktyka kierowania*, Warszawa 1994.
10. Townsend R., *Jak zdobyć szklaną górę organizacji*, Warszawa 1974.
11. V., *Menedżer jak mafioso*, wyd. Studio EMKA Warszawa 1996.

**Recenzenci: prof. dr hab. Leopold Ciborowski,
prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek.**