

Jerzy Olszewski*

UWAGI NA TEMAT ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ DYREKTORÓW

(na przykładzie dyrektora placówki
zaplecza naukowo-badawczego przemysłu)

Jedno z możliwych podejść do badania organizacji pracy własnej dyrektorów przyjmuje jako punkt wyjścia pewne konstrukcje modelowe, tzw. wzorce normatywne.

Witold Kieżun, znawca problematyki związanej z pracą dyrektorów, przeprowadził krytyczną analizę powszechnego dziś w praktyce dyrektora "operatywnego"¹. Opierając się na jej wynikach oraz przyjmując za pożądany typ współczesnego dyrektora intelektualisty, stratega przewidującego i twórczego, zbudował taki wzorzec, opisany pewną liczbą parametrów określających wielkości docelowe, do którego dyrektorzy powinni zmierzać choć racjonalizować i usprawniać swą pracę.

Według tego wzorca dyrektor powinien m. in.:

- ustalić i ściśle realizować odpowiednią proporcję czasu poświęcanego na realizację trzech podstawowych funkcji kierownika naczelnego, która powinna kształtować się jak 5:3:2;²
- pracować 8-9 godzin dziennie;
- podejmować w ciągu dnia 10-15 czynności;
- poświęcać pracy koncepcyjnej 60% czasu pracy;

* Mgr, asystent w Zakładzie Teorii Organizacji, Katedra Organizacji i Kierowania UŁ.

¹ W. K i e ż u n, Organizacja pracy własnej dyrektora, Warszawa 1974.

² Tamże, s. 47.

- ograniczać narady (kolegialne podejmowanie decyzji) do 10-20% czasu pracy;
- planować swą pracę w co najmniej 70%;
- na doksztalcanie przeznaczać 20% czasu pracy;
- kontaktować się z podwładnymi na ich stanowiskach pracy przez ok. 15% własnego czasu pracy.

Przyjęcie cytowanego wzorca stanowi w omawianym podejściu badawczym pierwszy krok. Dalsze są następujące:

- badanie struktury czasu pracy w przekroju przyjętych parametrów;
- określenie w drodze wyliczeń wartości rzeczywistych tych parametrów i diagnoza stanu istniejącego organizacji pracy własnej;
- porównanie wyniku z wielkościami wzorcowymi i krytyczna analiza stanu istniejącego;
- sformułowanie wniosków.

Konsekwentne trzymanie się jedynie strony organizacyjnej bez odniesienia do jej uwarunkowań, jak to ma miejsce w podanym postępowaniu, może spowodować trudności w sformułowaniu wniosków i z pewnością upraszcza nieco zagadnienie. Dla ilustracji tego twierdzenia podaję parametry dnia pracy dyrektora naczelnego placówki zaplecza naukowo-badawczego przemysłu, z niezbędnym komentarzem³:

- realizowana proporcja czasu na funkcje zarządzania - 3:6:1;
- czas pracy - 8 godzin;
- liczba czynności w ciągu dnia - 20;
- czas pracy koncepcyjnej - brak;
- czas pracy w kolektywie (narady) - 15% czasu pracy;
- odsetek czynności zaplanowanych - 30%;
- czas na doksztalcanie - brak;
- kontakty z podwładnymi (lustracje) - 1% czasu pracy;

Informacja uzupełniająca: dotychczasowa praca placówki - a świadczy to także o pracy dyrektora - jak również opracowane

³ Wszystkie dane empiryczne podane dla ilustracji twierdzeń w tym miejscu, a także w dalszej części pracy, zostały zaczerpnięte z badań organizacji pracy własnej dyrektora naczelnego w jednym z Ośrodków Badawczo-Rozwojowych Przemysłu. Trwały one 2 miesiące, a celem ich była ocena organizacji pracy własnej i określenie - w miarę możliwości - czynników, które ją kształtują. Użyte techniki: badanie dokumentacji, wywiady i rozmowy z pracownikami i dyrektorem, fotografia dnia pracy dyrektora.

kierunki dalszej działalności otrzymały pozytywną ocenę zwierzchniego Zjednoczenia.

Odniesienie przytoczonych wyników badań do wzorca wykazuje że:

- czas pracy, liczba czynności w ciągu dnia, czas pracy w kolektywie są równe lub bliskie wzorcowym;

- w zakresie pozostałych parametrów ich wartość znacznie odbiega nie tylko od wzorcowych, ale również od modelu organizacji pracy dyrektora w przemyśle, który sam jest bardzo odległy od wzorca.

Ponieważ większość istotniejszych parametrów odbiega znacznie in minus od wzorca, można ocenić organizację pracy własnej dyrektora bardzo krytycznie, a właściwie stwierdzić jej brak.

Nieodparcie nasuwają się jednak pewne pytania. Jak możliwa jest dobra praca instytucji jako całości, skoro dyrektor zaledwie 20% czasu poświęca sprawom merytorycznym, nie pracuje koncepcyjnie i nie dokształca się? Dlaczego dyrektor nie ponosi konsekwencji braku planowości w pracy w postaci konieczności pozostawiania w biurze "po godzinach"? Jak możliwe jest kierowanie placówką bez pracy koncepcyjnej? Podobnych pytań można by postawić więcej.

Odpowiedź na nie może mieć jednak tylko charakter przypuszczeń, bowiem same parametry stanowią zbyt kruchą podstawę do wyciągania wniosków. Może organizacja pracy własnej dyrektora nie jest niezbędnym warunkiem wysokiej jakości jego pracy? Może z kolei jakość pracy dyrektora nie ma wpływu na jakość i wyniki pracy całej instytucji? Jako organizator nie odważyłbym się dać na te pytania odpowiedzi twierdzącej. Dlatego zwracam swą uwagę w kierunku podejścia badawczego, które przez swoje właściwości może uniemożliwić obiektywną, zgodną i rzeczywistą ocenę.

Otóż wydaje się, że badający pracę kierowniczą czasem źle odczytują intencję wzorców normatywnych, takich jak cytowany wyżej wzorzec W. Kiżuna. Jako uniwersalny, a więc z konieczności mało szczegółowy, stanowi drogowskaz wskazujący samym dyrektorom kierunki działania, jeśli zdają sobie sprawę z konieczności usprawniania organizacji i czują potrzebę podnoszenia kultury, pracy własnej. Nie powinien natomiast stanowić miary służącej ocenie stanu organizacji pracy dyrektorów, bo na to jest zbyt ogólny i nie uwzględnia specyficznych, można powiedzieć "lokalnych" warunków, w jakich niekiedy przebiega praca dyrektorów.

Jak istotne mogą być te warunki, dowodzi rzecz następująca.

Dla oceny organizacji pracy dyrektora w przypadku cytowanych badań można posłużyć się innym wzorcem. Stanowią go wytyczne sprawnej pracy kierowniczej sformułowane przez J. Zieleniewskiego i adresowane do kierujących działalnością naukowo-badawczą i rozwojową⁴. Z takiego punktu widzenia postępowanie dyrektora jest w dużej mierze właściwe, bowiem styl pracy dyrektora zapewnia:

- wypełnienie właściwą treścią pojęcia funkcji merytorycznej;
- odciążenie pracowników naukowych i kierowników niższych szczebli od prac administracyjnych i umożliwienie im koncentrowania się w maksymalnym stopniu na działalności podstawowej;
- nieingerencję w sprawy doboru pracowników do realizacji tematów badawczych (dozór nad ich pracą ma charakter wskazany przez teorię);
- łatwy dostęp pracowników naukowo-badawczych do dyrektora.

Zmiana wzorca odniesienia powoduje całkowitą zmianę oceny. Może więc powstać wątpliwość, który z dwóch wspomnianych wzorców uznać za właściwy. Placówki naukowo-badawcze - tzw. zaplecza przemysłu - prowadzą działalność, która lokuje je gdzieś między przemysłem a nauką. Wzorzec W. Kieżuna, choć uniwersalny, dotyczy raczej kierowania przemysłem i administracją. Ten, o którym mówi J. Zieleniewski, dotyczy działalności naukowej. Problem ich dopasowania do konkretnych warunków ośrodka badawczo-rozwojowego nie jest do końca rozstrzygnięty. Ale i chyba nie warto do tego ze wszystkich sił dążyć. Lepiej skupić się na właściwym podejściu do zbierania informacji o stanie istniejącym i poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jaki jest stan organizacji pracy dyrektora nie wśród odchyżeń od wzorców, a wśród przyczyn i uwarunkowań jego pracy.

Fakt silnego uwarunkowania, w szczególności zewnętrznego, swej pracy, podkreślają wyraźnie sami dyrektorzy twierdząc, że jest ona na tyle zmienna i trudna do przewidzenia, iż organizowanie jej jest możliwe w bardzo ograniczonym stopniu.

Aby więc na podstawie badania stanu istniejącego można było wysuwać wnioski nie narażając się na zarzut powierzchowności czy częściowego jedynie widzenia prawdy, należy wzbogacić spojrzenie na organizację pracy dyrektorów o treść pracy kierowniczej, tj.

⁴ J. Zieleniewski, O organizacji badań naukowych, Warszawa 1975.

procesy decyzyjno-informacyjne, a także o warunki, w jakich działają.

Włączenie do obserwacji takiego obszaru, jak procesy decyzyjno-informacyjne, choć daje możliwości bardziej obiektywnej oceny, znacznie ją komplikuje. Ceną za uzyskanie pełniejszego obrazu rzeczywistości są trudności, które powstają zarówno w fazie obserwacji, jak i jej przygotowywania oraz przy opracowywaniu danych. Główne z nich to:

- brak odpowiedniej miary informacji, spełniającej postulat zarówno dostatecznej szczegółowości (bit - miara całkowicie "nie-strawna"), jak i możliwości skutecznego stosowania w obserwacji;
- oddzielenie w czasie i przestrzeni elementów (faz) procesu podejmowania decyzji, a także wielowątkowość pracy kierowniczej, wymagająca od obserwatora trafnego i szybkiego kojarzenia faktów i zdarzeń w związku; wymaga to również dużej rutyny, a jednocześnie elastyczności, gdy zaczynają się "dziać" rzeczy, których nie sposób przewidzieć;

- brak sformalizowanych technik, które - zgodnie z założeniami podejścia - pozwalałyby badać pracę dyrektora.

Dłużej zatrzymam się przy ostatniej. Dla uzyskania danych o rzeczywistych parametrach dnia pracy dyrektora nie jest konieczna bezpośrednia obserwacja w gabinecie. Można ją prowadzić pośrednio, przez sekretariat, uzyskując potrzebne informacje od sekretarki, osób wchodzących do dyrektora, wreszcie od samego dyrektora po skończonym dniu pracy.

Gdy potrzebne są jednak informacje o procesach decyzyjnych, a jednocześnie istotne jest uchwycenie ich dynamiki, jedynie możliwa do przyjęcia - ze względu na wymagania co do szczegółowości uzyskanych w ten sposób danych - jest obserwacja całego dnia pracy przeprowadzona w gabinecie. Jeśli jednocześnie chcemy uzyskać materiał badawczy, który mógłby służyć jako podstawa do szerszych uogólnień, badanie powinno trwać kilkadziesiąt dni i być przeprowadzane w różnych okresach roku. Nie trzeba udowadniać, jak dalece może to być wyczerpujące, zarówno dla obserwatora, jak i obserwowanego. Często przekracza możliwości tolerowania "obcego ciała" przez dyrektorów, zwłaszcza gdy nie są oni zainteresowani wynikami badań.

Kiedy więc zależy nam na zebraniu rzetelnego materiału badawczego, trzeba podjąć przede wszystkim próbę "pozyskania" dyrekto-

ra jako sojusznika i współuczestnika badań. Jeśli będzie przekonywany o ewidentnych korzyściach, jakie może przynieść usprawnianie organizacji pracy własnej poprzez jej badanie i diagnozę źródeł niesprawności, będzie to gwarancją połowy sukcesu. O drugą połowę musi zadbać sam obserwator. Zapewnienie należytej szczegółowości obserwacji wymaga uprzedniego sporządzenia listy elementów, które trzeba uwzględnić mając na uwadze cele opracowywania zebranego materiału. Mogą to być:

- system informacji i łączności,
- strategia w pracy dyrektora,
- realizacja funkcji zarządzania,
- elementy procesu decyzyjnego,
- formy pracy dyrektora itp.

Etapy całego postępowania i cele, które powinno się w nich realizować, są następujące:

1) badanie warunków, w jakich pracuje dyrektor - przez badanie dokumentacji, wywiady, rozmowy z pracownikami, sekretarką dyrektora i samym dyrektorem; cel - określenie potencjalnych możliwości organizowania pracy własnej dyrektora, jakie stwarza mu środowisko pracy;

2) badanie pracy dyrektora przez obserwację bezpośrednią, uzupełnioną rozmową, dla określenia stanu istniejącego organizacji pracy własnej i jej uwarunkowań;

3) porównanie stanu istniejącego z potencjalnymi możliwościami organizowania pracy własnej, określenie źródeł niesprawności i - jeśli to możliwe - czynników kształtujących organizację.

W tym miejscu powtórnie chciałbym odwołać się do badań empirycznych, aby przedstawić wyniki realizacji podanych etapów postępowania w praktyce.

Charakterystyka warunków działania dyrektora

1. Miejsce w strukturze organizacyjnej branży. Ośrodek, jako jednostka podporządkowana, leży nieco z boku głównego nurtu, jakim toczy się działalność branży; praca naukowo-badawcza nie jest produktem finalnym, z którego rozliczane jest Zjednoczenie, stąd działalność Ośrodka rzadko znajduje się "na cenzurowanym". Poza tym

niewielka liczba ośrodków dyspozycyjnych daje mu, jako całości, względnie dużą samodzielność.

2. Specyficzny produkt pracy Ośrodka - opracowanie badawcze. Stosunkowo długi cykl "produkcyjny" przy opracowywaniu tematów badawczych umożliwia stosowanie kunktacji i antycypacji w działaniu (przeciwdziałanie występowaniu skutków przez wczesną lokalizację i likwidację przyczyn) i zapewnia dużą swobodę manewru.

Brak konieczności codziennego spływu określonej liczby produktów, a tym samym brak kwartalnych czy rocznych spiętrzeń w realizacji planu, daje w efekcie spokojny i równomierny rytm pracy, ograniczając jednocześnie liczbę spraw wymagających natychmiastowej interwencji dyrektora. Eliminuje nerwowość w działaniu i tak częstą w przemyśle atmosferę "wielkiej bitwy".

Choć Ośrodek ze względu na swoje położenie (bliżej przemysłu niż nauki) i funkcję usługową, spełnianą na rzecz przedsiębiorstw, powinien osiągać pozytywne rozwiązania problemów badawczych, gdy okazuje się, że temat czy kierunek badań jest chybiony - nie ma w zasadzie trudności z rezygnacją z jego kontynuacji. Dlatego też decyzje podejmowane przez dyrektora niezbyt często obciążone są większym ryzykiem.

3. Złożony profil działalności. Skupienie pod jednym dachem działalności merytorycznej o bardzo różnej tematyce i metodach badawczych - a co za tym idzie konieczność konstruowania zasad dobrej współpracy między kadrą inżyniersko-techniczną, naukowo-badawczą, administracyjno-biurową i pracownikami fizycznymi - wymusza stosowanie przez dyrektora różnych stylów zarządzania.

4. Naukowo-badawczy status Ośrodka. Status placówki naukowo-badawczej, nobilitujący całą instytucję i jednocześnie pracowników, pogłębia przekonanie dyrektora o konieczności choć częściowego stosowania stylu polecanego kierującym nauką. Jednocześnie powoduje określone zachowanie samych pracowników.

5. Podział zadań i odpowiedzialności między szczeble zarządzania. Delegacja większej części kompetencji, związanych z działalnością merytoryczną na niższe szczeble zarządzania, przenosi ciężar kierowania nią na zastępców dyrektora i kierowników zakładów badawczych, dając im jednocześnie dużą samodzielność. Sam

dyrektor pozostaje nieco z boku działalności podstawowej. Do niego należy natomiast załatwianie większości spraw ogólnoadministracyjnych i organizacyjnych.

6. Nie bez znaczenia dla pracy dyrektora jest fakt, iż dyrekcja zarządu Ośrodka znajduje się w stanie dość głębokiej reorganizacji - wakuje stanowisko jednego z zastępców, a na stanowisku drugiego bardzo niedawno nastąpiła zmiana.

Diagnoza stanu organizacji pracy własnej dyrektora

1. W realizacji podstawowych funkcji zarządzania dyrektor koncentruje się głównie na sprawach ogólnoadministracyjnych. Stosunkowo mały ciężar gatunkowy tych spraw powoduje, że dyrektor nie jest strategiem w działaniu - głównie absorbuje go działalność bieżąca.

2. Podejmowanie decyzji nie stanowi treści pracy dyrektora naczelnego. Proces podejmowania decyzji występuje rzadko, przeważnie w sprawach niewielkiej wagi i o krótkich perspektywach czasowych.

3. Dyrektor nie jest nadmiernie przeciążony pracą. Zajmuje mu ona 8 godzin dziennie, a obowiązki nie zmuszają go do pozostawiania w biurze po godzinach czy też przenoszenia części pracy do domu.

4. W czasie godzin pracy dyrektor nie pracuje koncepcyjnie, a także nie dokształca się. Przytaczany w rozmowie argument o braku czasu i warunków nie jest przekonujący - miejscem pracy każdego pracownika, również dyrektora, powinna być instytucja, a nie mieszkanie.

5. Dyrektor planuje w stopniu niedostatecznym. Organizuje swą pracę doraźnie, a porządek dnia jest wyznaczony w przeważającej części przez bieżące działanie, inicjowane częściej przez środowisko. Jest człowiekiem operatywnym, ale pracującym niesystematycznie, czego wynikiem jest nierównomierny rytm pracy.

6. Liczba czynności podejmowanych w ciągu dnia nie jest duża, ale jednocześnie stopień koncentracji uwagi niedostateczny. Dyrektor zajmuje się sprawami o zbyt dużej różnorodności, co jest możliwe tylko dlatego, że są to sprawy z reguły bardzo proste.

7. Dominującą formą pracy dyrektora jest praca w kontaktach z ludźmi. Praktycznie stosuje zasadę "otwartych drzwi" dla każdego, przy czym ogromna część spotkań nie jest planowana.

8. Czas pracy w kolektywie ograniczony jest do minimum, przy tym wszystkie zebrania są zaplanowane. Wynika to z przyjętej zasady, w myśl której zarzucono stałe grupowe kontakty z kierownictwem na rzecz spotkań organizacyjnych doraźnie, według potrzeb, z każdym zainteresowanym oddzielnie. Opiera się ona na świadomości niewielkiej skuteczności kolektywnego podejmowania decyzji na naradach czy zebraniach, które często przyjmują postać "nasiadówek".

9. Lustracje jako forma kontaktów z załogą są nieliczne i odbywają się nieregularnie. Spowodowane jest to być może niewielkimi potrzebami w tym zakresie, zarówno ze strony pracowników jak i dyrektora.

10. System łączności w części dotyczącej dyrektora cechuje właściwy stopień formalizacji, dający duże możliwości organizowania przepływu informacji, a tym samym pracy własnej.

11. Dyrektor w niedostatecznym stopniu wykorzystuje możliwości sekretariatu w organizowaniu pracy własnej.

12. Choć dyrektor nie organizuje pracy własnej, jest przekonany, że robić to powinien.

Wpływ dających się wyodrębnić czynników na organizację pracy własnej

1. Fakt, że dyrektor Ośrodka nie jest w swej pracy strategiem i podejmuje niewiele ważnych decyzji, powodują warunki organizacyjne, a przede wszystkim:

- przyjęte zasady opracowywania prognoz i planów,

- właściwy podział kompetencji wewnątrz instytucji,
- duża samodzielność kierowników pionów merytorycznych i zakładów badawczych.

Rezultatem jest brak sytuacji decyzyjnych wymagających zaangażowania dyrektora.

Realizowana proporcja czasu poświęcanego na realizację funkcji zarządzania jest wynikiem:

- właściwej delegacji uprawnień,
- dużej samodzielności kierownictwa komórek merytorycznych,
- względnie małej samodzielności pracowników administracyjnych.

2. Zdaniem dyrektora, **niepodejmowanie** przez niego w biurze pracy koncepcyjnej i samokształcenia - to obiektywna konieczność wywołana brakiem czasu i warunków.

Moim zdaniem jest to wynik:

- nieumiejętności dostatecznego skupienia uwagi przez dłuższy czas w warunkach pracy w biurze (cecha osobowości),
- niechęci, a także po części nieumiejętności organizowania pracy i korzystania z pomocy sekretarki (wynikiem tego jest "brak czasu"),
- przyjętej praktyki w zakresie prognozowania i planowania, odciążającej w dużym stopniu dyrektora od spraw strategii, a tym samym od konieczności studiowania jej problemów.

3. Brak organizacji i planowości w pracy - to sprawa umiejętności korzystania z wiedzy i cech osobowości. Dyrektor nie lubi schematów, sztywnych ram i szufladkowania - jest raczej humanistą niż technokratą - dlatego nie ma chęci stosować się do reżimu organizacji i planu, zwłaszcza że zdaje sobie chyba sprawę z rezerw czasu w pracy, które umożliwiają rozrzutne nim gospodarowanie.

4. Wiedza organizatorska i znajomość wymagań teorii w stosunku do współczesnego kierowania (model - wzór dyrektora intelektualisty, przewidującego i planującego) uświadamiają konieczność planowania i organizowania, co powoduje jednak tylko obciążenie w postaci świadomości popełniania "grzechu" wobec zasad racjonalnej organizacji i kierowania.

5. Dominująca forma pracy to oddziaływanie, przede wszystkim

cech osobowości wzmocnionych nawykami nabytymi w przeszłej pracy zawodowej. Dyrektor jest człowiekiem ruchliwym, lubiącym dużo kontaktów, chętnie rozmawiającym i wymieniającym poglądy z innymi. Z wykształcenia jest pedagogiem i przez dłuższy czas prowadził zajęcia dydaktyczne. Można więc przypuszczać, że tak liczne i chętnie odbywane spotkania, są poszukiwaniem pewnych substytutów sytuacji, w jakich znajdował się pracując jako pedagog.

Nie bez znaczenia jest tu także pogląd na styl kierowania właściwy dla placówek badawczych. To również jego wynikiem są drzwi gabinetu, otwarte dla niemal każdego i o każdej porze dnia pracy.

6. Niewielki procent czasu poświęcanego pracy kolektywnej jest wynikiem:

- właściwego podziału kompetencji i samodzielności w działaniu zastępców dyrektora i kierowników zakładów badawczych;
- wiedzy organizatorskiej i doświadczenia.

Postępowanie badanego dyrektora - z punktu widzenia wytycznych sprawnej pracy kierowniczej sformułowanych przez J. Zieleniewskiego (patrz: cytowana pozycja J. Zieleniewskiego) - zapewnia wypełnienie właściwą treścią pracą kierowniczą. Można by zatem przyjąć, że istniejący stan organizacji pracy własnej badanego dyrektora (formy pracy kierowniczej) nie jest wynikiem błędów w sztuce kierowania, lecz świadomego wyboru, być może nie najlepszego, ale dokonanego z przekonaniem, że w takich warunkach właśnie tak, a nie inaczej powinna przebiegać praca dyrektora. Ponieważ jednak dyrektor odczuwa potrzebę organizowania pracy - co sam niejednokrotnie podkreślał - brak planowości i ładu w pracy należy położyć nie na karb świadomego wyboru, a raczej na brak chęci do zorganizowanej pracy, czyli cechy osobowości.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań przekonują, że zamiast pochopnie "cisnąć gromy" na dyrektorów za sprzeniewierzenie się zasadom racjonalnej organizacji, należy próbować ich zrozumieć. Zrozumienie to oznacza przede wszystkim dokładne poznanie.

Nie zawsze postępowanie dyrektora w zakresie organizowania

pracy własnej wynika ze złej woli, częściej jest to po prostu zastosowanie się do warunków. Wiadomo, że nie ma dwóch jednakowych instytucji i to jest powód, dla którego nie powinno się stosować wzorców, takich jak np. proponuje W. Kieżun, bezpośrednio do oceny. Mogą one służyć dyrektorom jako wskazanie drogi do racjonalizacji pracy własnej i zapewne w tej roli skutecznie spełniają swoje funkcje.

Natomiast pierwszym i bardzo istotnym etapem w badaniach organizacji pracy własnej dyrektorów powinno być zawsze określenie środowiska, które stwarza dyrektorowi specyficzne warunki działania; ostatnim etapem - próba identyfikacji źródeł niesprawności przez określenie czynników, które ją kształtują.

Dyrektorom natomiast można odpowiedzieć, żeby lepiej wykorzystywali swą ogromną wiedzę i doświadczenie wtedy, gdy sprzyjają temu warunki (tak było przecież w przypadku badań cytowanych wyżej). Wymaga to postawy - wyrażonej przez W. Kieżuna w jednej z zasad sprawnej pracy dyrektorów - która brzmi: staraj się wyzwać doskonałość z każdego działania. Z tego zalecenia wynika dla dyrektorów bardzo ważna sprawa. Jeśli chcą wyzwać doskonałość z poczynań ludzi, którymi kierują w realizacji wspólnych celów instytucji, muszą dążyć do własnej doskonałości, aby mieć moralne prawo wymagania tego od innych.

Jerzy Olszewski

SOME REMARKS CONCERNING ORGANIZATION OF DIRECTORS' OWN WORK
(Case Study of a Director of an Industrial Research
and Development Centre)

Managerial work belongs to activities, which due to their complexity and specific nature, do not lend themselves easily for studies and assessment. At the same time the social consequences of unsuccessful work of the managerial staff are so enormous that it should be studied carefully and attempts should be made at finding solutions for a number of problems connected with it.

Awareness of complexity of conditions in which directors work imposes a requirement of attributing big importance to preparation of studies, their careful performance, and cautious conclusions and estimates.

Since work of directors is so changeable and so difficult to predict its organization is possible to a limited extent only.

If we want to avoid critique of superficiality in drawing conclusions on the basis of studies on the present situation we should take into account possibly most elements of their work. The main point here is to make allowances for specific characteristics of the environment in which a director works, and of decisional-informative processes, which constitute the contents of managerial work.