

Dyktatura czasu w pracy menedżera

Benedykt Puczkowski

Racjonalne gospodarowanie czasem dotyczy nie tylko menedżerów, ale jest także powszechną zasadą obejmującą całą sferę organizacyjną instytucji komercyjnych, non profit i państwowych. Długie oczekiwanie na decyzje, zbyt sformalizowania życia społecznego, nieudolna i mało efektywna służba publiczna, zła infrastruktura komunikacyjna, zapóźnienia w dostosowaniu rozwiązań prawnych do wymagań nowej ekonomii to tylko niektóre przyczyny tracenia czasu. Dezorganizacja czasu pracy kierowników jednostek negatywnie odbija się na aspektach gospodarczych, organizacyjnych i wychowawczych. Kształtowanie pożądanych postaw społecznych wymaga określonych wzorców zachowania, godnych naśladowania przykładów organizatorów życia społecznego. Podjęto problem gospodarowania czasem w zależności od płci, wieku i wykształcenia menedżera.

1. Wstęp

Racjonalne gospodarowanie czasem to istotny problem współczesnych czasów. W ujęciu globalnym i w gospodarce nowej ekonomii czas staje się coraz rzadszym dobrem. Podaż czasu jest całkowicie nieelastyczna ponadto jest to zasób wyjątkowo nietrwały i nie mający substytutów (Kobyliński 2005, s. 207). Poziom ludzkiej efektywności zależy od zachowań (przejawianych i ukrywanych) kierowników i organizatorów życia społecznego (Erikson, Wleziń 2008, s. 218–226). Potencjalny wpływ kierowników jednostek organizacyjnych państwowych i prywatnych jest marnotrawiony np. z powodu braku koncentracji wysiłków, nieumiejętności skupienia uwagi na tym zjawisku lub też ludzkiej niefrasobliwości. Efekt wzorowania się na zachowaniach kierowników potwierdzają liczne badania naukowe, zaświadczające, że metody stosowane gospodarowania czasem przez kierowników znajdują naśladow-

ców i są upowszechniane w społeczeństwie. Model analizy ABC J. Pencza przedstawia udokumentowane obserwacje, że na najważniejsze zadania menedżera przypada około 15% jego czynności, które decydują w 60% o osiągniętych celach. Przeciętnie ważne obowiązki zajmują 20% czasu menedżera i odpowiadają za 20% realizowanych zadań. Zadania mniej ważne stanowią 65% wszystkich zadań do realizacji, a odpowiadają za 15% wartości firmy (Penc 2005, s. 306). Poszerzona interpretacja tej reguły pozwala wnioskować, że 15–30% czasu pracy menedżera odpowiada za 80% całkowitego efektu w zarządzaniu.

Umiejętne gospodarowanie czasem własnym menedżera polega na właściwym podziale czasu na pracę i wypoczynek. Przeciążenie pracą jest zawsze objawem przekroczenia możliwości adaptacyjnych organizmu. Istnieje silny związek między ilościowym przeciążeniem (obiektywnym) a zaburzeniami zdrowia fizycznego i psychicznego. Ilościowe przeciążenie pracą przeszkadza w zazywaniu relaksu po pracy i utrudnia życie „na luzie” w czasie wolnym (Strelau 2007, s. 306). Osobiste, intensywne i nadmierne zaangażowanie się w problemy pracy prowadzi do destrukcji psychofizycznej. Syndrom wypalenia egzystencjalnego najczęściej występuje w wieku średnim, jako uświadomiona różnica między oczekiwaniami a osiągnięciami w społeczeństwie. Jeśli rozbieżność jest duża, rodzi się poczucie krzywdy i rośnie niezadowolenie z braku wdzięczności społeczeństwa za poświęcenie. Wypalenie zawodowe jest stanem psychicznym wynikającym z przekonania o braku osiągniętych celów, wartości, prestiżu zawodowego, gratyfikacji i uznania w stosunku do ponoszonych nakładów fizycznych i psychicznych (Strelau 2007, s. 308). O ile wypalenie egzystencjalne jest stanem przemijającym, o tyle wypalenie zawodowe powoduje głębsze i poważniejsze zmiany psychiczno-somatyczne. Zmieniają

się zarówno postawa wobec innych ludzi (najczęściej podwładnych i współpracowników), jak i zdolności percepcyjne i zachowanie (często trwałe). Końcowym etapem nadmiernego i długotrwałego obciążenia pracą są zmęczenie, irytacja, cynizm i apatia oraz negatywne reakcje wobec ludzi i problemów. Takie zjawisko jest przez psychologów określane mianem frustracji. Frustracja przejawia się jako agresja, regresja, kompensacja bezpośrednia lub ucieczka w marzenia (Tokarski 1998, s. 83). Agresja przemieszczona występuje w sytuacji skierowania ataku psychologicznego na inną osobę czy przeszkodę lub przyjmuje formę introwertownej (karanie samego siebie). Regresja (wyparcie) polega na wyrzuceniu ze świadomości lęku, niepokoju myśli wywołujących przykre napięcia, (nie mylić ze świadomym tłumieniem myśli). Kompensacja jest dążeniem do wykazania się w realizacji celu zastępczego – forma powetowania sobie szkód poniesionych w określonej dziedzinie sukcesami w innej. Wyłączenie umysłu z rzeczywistości i ucieczka w marzenia powodują utratę (czasami tylko chwilową) poczucia realizmu i umiejętności kierowniczych. Niezawodnym sposobem zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest kulturowanie właściwego stylu życia. Stresory fizyczne, psychologiczne i organizacyjne oraz środowiskowe powodują wyczerpanie zasobów, które powinny być odnawiane w rytmie dobowym. Gdy odpoczynek równoważy zmęczenie, nie występują objawy przemęczenia (Terelak 2005, s. 273). Menedżerowie mogą zapobiegać objawom przemęczenia stwarzając sprzyjającą atmosferę do aktywnej partycypacji pracowników w procesie zarządzania organizacją (Stankiewicz i in. 2007, s. 72; Moczulska, Stankiewicz, 2007, s. 16). Gospodarowanie czasem powinno być istotnym elementem sformalizowanego (pojedynczego) zintegrowanego systemu zarządzania organizacją (Graczyk i in. 2008, s. 154).

2. Cel, zakres i metodyka badań

Kluczem do osiągnięcia wysokiej efektywności podejmowanych decyzji menedżerskich jest należyte gospodarowanie czasem własnym. Do badań przyjęto założenie, że na sprawność decyzji m.in. wpływ ma właściwe wykorzystanie czasu menedżerskiego. Postawiono hipotezę badawczą, że zarządzanie czasem menedżera jest uzależnione

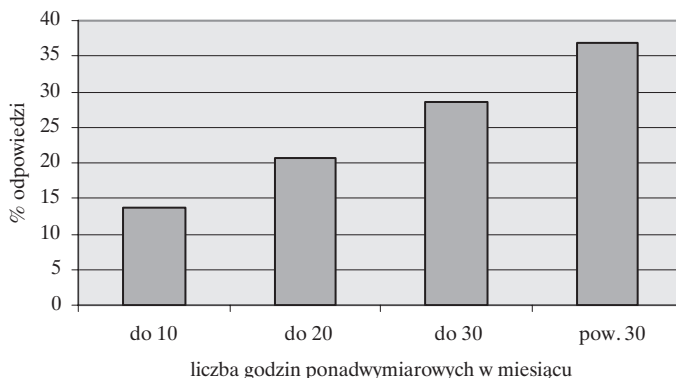
od płci, wieku i wykształcenia. Celem badań było uzyskanie materiałów empirycznych pozwalających na weryfikację postawionej hipotezy. Badania przeprowadzono w woj. warmińsko-mazurskiego wśród 37 menedżerów. Wykorzystano kwestionariusz pytań dotyczących różnych sposobów motywowania, ciężaru pracy odczuwanej przez menedżera, struktury czasu dnia pracy oraz formy walki ze stresem. Ankiety przeprowadzono metodą interpersonalną w miejscu pracy menedżera w 2. połowie 2008 r. Zebrane ankiety opracowano programem Statistica, wykorzystując tabele licznosci i wielodzielcze przy przedziale ufności $p < 0,05$. Wyniki badań usystematyzowano i umieszczono w tabelach i przedstawiono na rysunkach.

Menedżer w świetle wyników badań

W badanej populacji menedżerów udział kobiet wynosił (44,8%) oraz ponad 69% z ogółu badanych było w wieku ponad 51 lat. 65,5% badanych miało wykształcenie wyższe, 31% średnie, a 3,4% wykształcenie zawodowe. 41,4% kierowało mikrofirmami, 17,2 – firmami małymi, 34,5% średnimi i 6,9% dużymi. W obecnej firmie staż pracy wynoszący do 5 lat ma 10,8% respondentów, 34% ok. 10 lat, 20 lat – 29,5% menedżerów, 30 lat – 19,1% i powyżej 30 lat – 6,8% badanych.

Analiza czasu pracy wykazała, że 13,8% menedżerów pracuje do 10 godzin ponadwymiarowych w miesiącu, 20,7% respondentów wykonuje swoje obowiązki do 20 godzin powyżej normy (rys. 1), 28,6% ankietowanych pracuje do 30 godzin więcej niż wynosi czas pracy przewidziany w kodeksie pracy, a 36,9% pracuje dodatkowo powyżej 30 godzin w miesiącu.

Przeprowadzone badania wykazały, że 65,5% menedżerów przeznaczają do 10 godzin w miesiącu na sprawy kadrowe (w stosunku do 100% czasu przeznaczanego na sprawy kadrowe), przy czym liczba ich maleje wraz ze wzrostem liczby godzin (tab. 1). Na sprawy finansowe 44,8% menedżerów przeznaczają do 10 godzin miesięcznie, a 23,6% – powyżej 30 godzin. Proporcjonalnie najwięcej czasu badani przeznaczają na sprawy związane z produkcją (ponad 49,8% menedżerów przeznaczają na sprawy produkcyjne ponad 30 godzin miesięcznie). Badania wykazały, że liczba menedżerów przeznaczających czas na logistykę w przedsiębiorstwie w ilości od 11 do pow. 30 godzin miesięcznie jest zbliżona.



Rys. 1. Czas pracy menedżerów w godzinach ponadwymiarowych (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W ogólnym czasie przeznaczonym na działania logistyczne 37,9% badanych poświęca niecałe 10 godzin. Na osobiste doskonalenie zawodowe menedżerowie najchętniej wykorzystują tylko do 10 godzin w miesiącu (51,2% odpowiedzi). Liczba menedżerów maleje wraz z czasem przeznaczonym na podnoszenie kompetencji menedżerskich z 51,2 do 9,6%.

Współczynnik korelacji między czasem pracy w godzinach ponadwymiarowych badanych menedżerów a wiekiem i wykształceniem jest bardzo niski, dlatego w dalszych analizach zależność tę pominięto. Stwierdzono silniejszą zależność między przeznaczaniem czasu na sprawy kadrowe a płcią i wiekiem ($r = 0,20$) i wykształceniem ($r = 0,23$) (tab. 2). Istotny

| Sprawy | Miesięczny czas pracy (w godzinach) | | | | Razem (%) |
|-----------------------|-------------------------------------|-------|-------|---------|-----------|
| | do 10 | 11–20 | 21–30 | pow. 30 | |
| Kadrowe | 65,5 | 14,2 | 10,2 | 10,1 | 100 |
| Finansowe | 44,8 | 18,4 | 13,2 | 23,6 | 100 |
| Produkcyjne | 20,7 | 14,6 | 14,9 | 49,8 | 100 |
| Logistyczne | 37,9 | 25,8 | 17,8 | 17,5 | 100 |
| Doskonalenie osobiste | 51,2 | 21,9 | 17,3 | 9,6 | 100 |

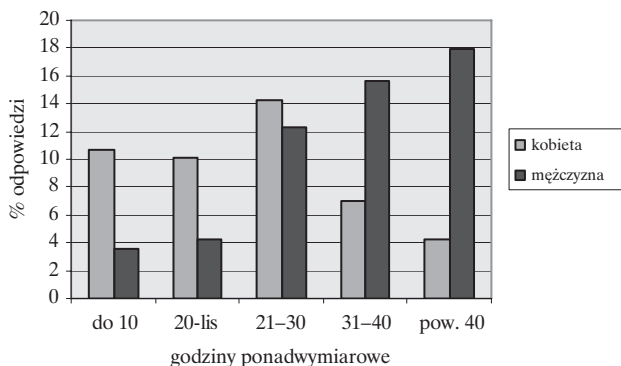
Tab. 1. Czas przeznaczony na realizowanie zadań menedżerskich w miesiącu (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych. Wiersze stanowią 100% czasu przeznaczanego na badaną czynność.

| Zmienne | Liczba godzin w miesiącu | | | | | |
|---------------|------------------------------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| | praca w godzinach ponadwymiarowych | sprawy kadrowe | sprawy finansowe | sprawy produkcyjne | sprawy logistyczne | doskonalenie zawodowe |
| Płeć | 0,12 | -0,24 | -0,13 | 0,01 | 0,21 | -0,20 |
| Wiek | -0,02 | -0,20 | -0,08 | -0,10 | -0,21 | -0,64 |
| Wykształcenie | -0,05 | 0,23 | 0,23 | -0,37 | 0,13 | 0,14 |

Tab. 2. Współczynnik korelacji między czasem pracy menedżerów a płcią, wiekiem i wykształceniem (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych ($p < 0,05$).



Rys. 2. Korelacja między płcią a czasem pracy w godzinach ponadwymiarowych (w %)

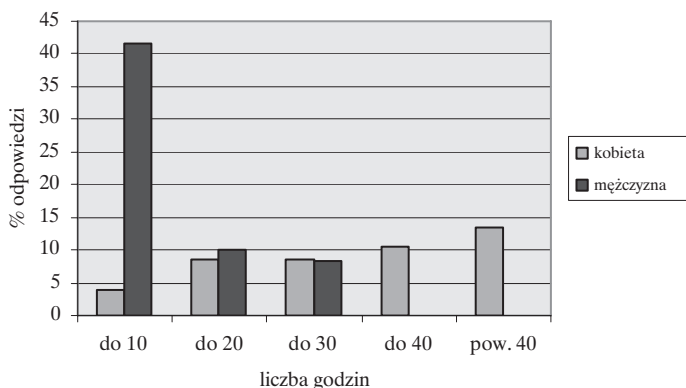
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

współczynnik korelacji ($r = 0,23$) zauważono między wykształceniem menedżerów a czasem przeznaczanym na sprawy finansowe. Wykształcenie miało również istotny wpływ na czas wykorzystywany bezpośrednio na produkcję w firmie ($r = -0,37$). Przeznaczanie czasu pracy badanych menedżerów na czynności logistyczne wykazuje silniejszą korelację w przypadku płci i wieku ($r = 0,21$) niż wykształcenia. Silnie odwrotna korelacja wystąpiła między wiekiem menedżerów a przeznaczaniem czasu na doskonalenie zawodowe ($r = -0,64$).

Badania wykazały, że kobiety w roli menedżerów przeznaczają mniej czasu na pracę w godzinach ponadwymiarowych. W badanej populacji było ich 44,8%, z czego 20,8% wykazało do 20 godzin czasu pracy ponadwymiarowej, 14,3% kobiet z całości próby pozostawało w pracy dłużej ponad 21-30 godzin (rys. 2). Liczba odpowiedzi

maleje wraz ze wzrostem liczby godzin ponadwymiarowych do 4,3%. Odwrotna sytuacja wystąpiła w przypadku mężczyzn – ich liczba rośnie wraz z ilością przepracowanego czasu pracy z 3,6% (10 godzin ponadwymiarowych) do 17,9% (powyżej 40 godzin).

Korelacja między płcią a czasem pracy na sprawy kadrowe wykazała, że 41% mężczyzn zajmuje się zasobami ludzkimi do 10 godzin miesięcznie, 10% do 20 godzin i 7% do 30 godzin (rys. 3). Analiza czasu pracy kobiet związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi pokazała, że wykazują one znacznie większe zainteresowanie tymi zagadnieniami niż mężczyźni. Tylko 4% kobiet zajmuje się kadrami do 10 godzin miesięcznie, ok. 7% do 30 godzin, a prawie 11% przeznacza na sprawy pracownicze do 40 godzin miesięcznie. Dla ponad 13% kobiet zarządzanie kadrami wymaga



Rys. 3. Korelacja między płcią a czasem pracy przeznaczonym na sprawy kadrowe (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

| Wiek | Godziny przeznaczone na sprawy kadrowe w ciągu miesiąca | | | | |
|------------|---|-------|-------|-------|---------|
| | do 10 | 11–20 | 21–30 | 31–40 | pow. 40 |
| 20-30 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 6,9 |
| 31-40 | 3,4 | 3,5 | 7,0 | 3,0 | 0,0 |
| 41-50 | 7,0 | 3,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Powyżej 50 | 45,2 | 7,0 | 6,5 | 7,0 | 0,0 |
| Razem | 55,6 | 14,0 | 13,5 | 10,0 | 6,9 |

Tab. 3. Korelacja między wiekiem a czasem pracy przeznaczonym na sprawy kadrowe (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

powyżej 40 godzin miesięcznie (odpowiedzi mężczyzn w dwóch ostatnich przedziałach godzinowych nie było).

Badania wykazały, że 100% najmłodszych menedżerów przeznacza na sprawy kadrowe ponad 40 godzin miesięcznie. Wraz ze wzrostem wieku menedżerów następował spadek czasu pracy przeznaczonego na zarządzanie zasobami ludzkimi (tab. 3). Najwyraźniej było to widać u najstarszych menedżerów – ponad 45% z tej grupy przeznacza na sprawy kadrowe do 10 godzin miesięcznie.

Korelacja między wiekiem a czasem pracy przeznaczonym na doskonalenie zawodowe wykazała wyraźną (odwrotną) zależność między zmiennymi – im starsi menedżerowie, tym mniej przeznaczają czasu na doskonalenie zawodowe (tab. 4). Najmłodszy menedżerowie przeznaczali na podnoszenie kompetencji ponad 30 godzin miesięcznie, w wieku 31–40 lat ponad 20 godzin, a w wieku 41–50 lat – do 20 godzin. Większość menedżerów najstarszych (44,8%) na podnoszenie umie-

jętności przeznaczała tylko 10 godzin miesięcznie.

3. Podsumowanie i wnioski

Efektywność podejmowanych decyzji menedżerskich jest zależny m.in. od właściwego gospodarowania czasem. Postawiona hipoteza, że zarządzanie czasem menedżera zależy od płci, wieku i wykształcenia została zweryfikowana pozytywnie. Badania wykazały, że 28,6% ankietowanych pracuje do 30 godzin więcej niż wynosi czas pracy przewidziany w kodeksie pracy, a ponad 36% pracuje jeszcze dłużej (powyżej 30 godzin w miesiącu). Menedżerowie najwięcej czasu przeznaczają na sprawy związane z produkcją, następnie z zarządzaniem finansami i zasobami ludzkimi. Najmniej czasu przeznaczają na logistykę i osobiste doskonalenie zawodowe. Kobiety, odwrotnie niż mężczyźni, mniej czasu przeznaczają na pracę w godzinach ponadwymiarowych. Z analizy czasu pracy kobiet związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi wynika,

| Wiek | Czas przeznaczony na doskonalenie zawodowe | | | | |
|------------|--|-------|-------|-------|---------|
| | do 10 | 11–20 | 21–30 | 31–40 | pow. 40 |
| 20-30 | 0,0 | 0,0 | | 3,5 | 3,5 |
| 31-40 | 0,0 | 0,0 | 3,5 | 7,0 | 7,0 |
| 41-50 | 3,5 | 7,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Powyżej 50 | 44,8 | 13,7 | 10,4 | 0,0 | 0,0 |
| Razem | | | | | |

Tab. 4. Korelacja między wiekiem a czasem pracy przeznaczonym na własne doskonalenie zawodowe (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

że wykazują one znacznie większe zainteresowanie tymi zagadnieniami niż mężczyźni. Wraz ze wzrostem wieku menedżerów następował spadek czasu pracy przeznaczanego na zarządzanie zasobami ludzkimi. Korelacja między wykształceniem a czasem pracy przeznaczonym na sprawy kadrowe wykazała, że im wyższy poziom wykształcenia, tym dłuższy czas przeznaczany na zarządzanie zasobami ludzkimi. Korelacja między wiekiem a czasem pracy przeznaczonym na doskonalenie zawodowe pokazała wyraźną (odwrotną, w badaniach najsilniejszy współczynnik korelacji -0,64) zależność między zmiennymi – im starsi menedżerowie, tym mniej przeznaczają czasu na doskonalenie zawodowe.

Metody gospodarowania czasem wymagają głębszej refleksji na poziomach jednostek, organizacji i makroekonomicznym. Krytyczna analiza zjawiska powinna zaowocować szerszymi badaniami naukowymi i propozycją rozwiązania problemu. Organizatorzy życia społecznego i gospodarczego zbyt dużą wagę przywiązują do rozstrzygnięcia problemów bieżących i zbyt mało uprawnień delegują na innych. To powoduje, że kierownicy nie mają czasu na perspektywiczne myślenie, przewidywanie zdarzeń przyszłych, rozwiązania alternatywne i opracowanie strategicznych planów awaryjnych. Stereotypy obciążające nas „poznawczo”, realizujące założenie oszczędności poznawczej i naśladowanie błędnych zachowań kierowniczych dodatkowo powiększają problem racjonalizacji gospodarowania czasem w skali mikro- i makroekonomicznej.

Znacznie niższa niż w UE wydajność pracy polskich pracowników wynika m.in. z przyczyn organizacyjnych i technicznego uzbrojenia stanowisk pracy. Za niewłaściwe wykorzystanie czasu pracy pracowników odpowiadają przede wszystkim menedżerowie, którzy niejednokrotnie sami nie są dobrymi organizatorami czasu własnego. Niezbędne jest poszukiwanie rozwiązań mających na celu zwiększenie poczucia bez-

pieczeństwa na zajmowanym stanowisku, szczególnie kierowników nowatorów kreujących nowoczesne metody organizacyjne.

Informacje o autorze

Dr Benedykt Puczkowski – Wydział Prawa i Administracji UWM w Olsztynie.
E-mail: big_karnity@wp.pl

Bibliografia

Erikson, R.S., Wleziem, Ch. 2008. The economy and presidential vote: What leading indicators reveal well in advance. *International Journal of Forecasting*, nr 24, s. 218-226.

Graczyk M., Adamczyk J. i L. Kaźmierczak. 2008. *The influence of formal management systems on the grows innovativeness of the enterprises from the country of Lubuskie, Vol. 12, No. 1, Zielona Góra: Management*, Technical University Zielona Góra.

Kobyliński, W. 2005. *Podstawy współczesnego zarządzania. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.*

Juchnowicz, M. (red.) 2007. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa: Difin, Warszawa.

Moczulska, M., Stankiewicz, J. 2007. *The Participation of Employees in the Organization Management and their Job Satisfaction*, Vol. 11, No. 2, **Zielona Góra: Management**, Technical University Zielona Góra.

Penc, J. 2005. *Role i umiejętności menedżerskie*. Warszawa: Difin.

Stankiewicz, J., Moczulska, M. i H. Bortnowska. 2007. Cechy pracowników predysponujące do partycypacji. Możliwości ich identyfikowania w procesie selekcji, w: Stankiewicz J. (red.) *Społeczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.

Strelau, J. (red.) 2007. *Psychologia, podręcznik akademicki*. Gdańsk: GWP.

Terelak, J.F. 2005. *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.

Tokarski, S. 1998. *Kierowanie ludźmi*, Koszalin Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.