

*Wojciech Ulrych**

DYSFUNKCJE W ZARZĄDZANIU CZASEM W PROCESIE PRACY KIEROWNIKÓW

WPROWADZENIE

Czas jest powszechnie opisywany jako dobro o niezwyklej charakterystyce: jest deficytowy i przez to wartościowy, nie można go zmagazynować, zaoszczędzić, sprzedać i nieustannie upływa [Zimniewicz 2000, s. 71; Bieniok 2010, s. 16–21]. Co więcej, H. Bieniok [2010, s. 57] wskazuje, że oszczędność czasu jest bezpośrednim źródłem wzrostu wydajności pracy, a przez to dochodu narodowego, a więc również dobrobytu obywateli. Należy przyznać, że wyniki badań ostatnich 50. lat nad zarządzaniem czasem kierowników wskazują na niewielkie zmiany w strukturze starych problemów, przy czym obserwowane są nowe wyzwania. Wyniki badań z lat 50. szwedzkiego badacza S. Carlsona i początku lat 70. XX wieku kanadyjskiego badacza H. Mintzberga już wówczas wskazywały na zbyt długi czas pracy kierowników i rozdrobnienie struktury czynności. Wyśmiewane przez Ch. Chaplina w filmie „Dzisiejsze czasy” niemal 80 lat temu tempo pracy na linii produkcyjnej ma swoje odzwierciedlenie we współczesnym zarządzaniu procesami. Bardziej współczesne, wspomniane w dalszej części artykułu, badania S. Tengblad’a, M. Ellwood’a, czy W. Kieżuna wskazują na nowe kwestie, które pojawiły się wraz z procesem globalizacji. Zarządzanie czasem nie oznacza jego tworzenia, ale wskazania wartości owego czasu dla kierownika, bowiem nie wszystkie działania są tej samej wartości. Wiele działań kierownika, tylko w niewielkiej części, ma wpływ na istotne dla niego i innych rezultaty pracy, co przejawia się w zasadzie Pareto 80/20 [Koch 1998; Bieniok 2010, s. 84–85, i inni]. Zarządzanie czasem nie oznacza także zostawienia pracownika z nierozwiązywalnym przez niego problemem.

Czas zawsze stanowił istotny element pomiaru każdej pracy, przy czym jego skracanie w zakresie usprawnień procesów, a także większa liczba czynności

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki.

w jednostce czasu, może być konsekwencją dysfunkcjonalnego zarządzania czasem – zarówno samych kierowników, jak i ich pracowników.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto za „Leksykonem zarządzania” [2004 s. 113–114] pojęcie dysfunkcji jako zakłócenia i nieprawidłowości, które określa się jako odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu organizacji w porównaniu z funkcjonującym wzorcem. Dysfunkcje w zarządzaniu czasem mają swe źródło w aktualnym stanie wykorzystania zasobów czasu organizacji i relacjami, z tego punktu widzenia, między elementami przedsiębiorstwa i otoczeniem.

Celem artykułu jest, po pierwsze, wskazanie na znaczenie kwestii zarządzania czasem w pracy kierowników na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat, na przykładzie dostępnej literatury oraz, po drugie, wskazanie istniejących oraz potencjalnych dysfunkcjonalnych rozwiązań w procesie pracy kierowników i ich podwładnych, które są, lub mogą być, rezultatem nieprofesjonalnego zarządzania czasem kierowników.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA CZASEM W PRACY KIEROWNIKÓW

P. Drucker [2006, s. 25–51], jako jeden z pierwszych autorów i badaczy wskazywał w połowie lat 60. XX wieku na zarządzanie czasem jako istotny czynnik efektywności kierownika. Autor ten zwracał wówczas uwagę na pewne organizacyjne rozwiązania: zapisywanie celów i czasu ich realizacji, eliminowanie bezzasadnych działań, zapewnienie spokojnej pracy bez zbędnych przerw wymuszanych przez innych oraz istotę delegowania. Do dziś pozostają to racjonalne rozwiązania, przy czym zostały one uzupełnione przez bardziej systemowe podejścia. Przykładowo, D. Allen [2008, s. 41–76] proponuje zarządzanie wewnętrznymi zobowiązaniami, które sprowadza się do: oczyszczenia umysłu ze wszelkich bieżących i zaległych spraw przy jednoczesnym umieszczeniu ich w takim zewnętrznym systemie, do którego będzie można łatwo gromadzić napływające sprawy, analizować je, podejmować decyzje co do ich statusu w ramach codziennego nawyku ich przeglądania i wreszcie podejmować działania lub nawet ich zaniechać. Znana badaczka pracy i zachowań kierowniczych R. Steward [1982, s. 7–13] wskazywała w swoim modelu, że świadomość istnienia trzech czynników, tj. wymogów pracy, ograniczeń pracy oraz możliwości dokonywania wyborów, pozwala kierownikom lepiej podejmować decyzje, zarządzać ograniczeniami, wybierać i utrzymywać kontakty ze względu na możliwość zwiększania efektywności własnego działania, i w ten sposób sprostać wymogom pracy. Z tego wynika, że zarządzanie czasem kierownika zależy od możliwości dokonywania wyborów, a te z kolei zależą od zarządzania wymogami pracy i jej ograniczeniami.

W. Kieżun [1997, s. 191], powołując się na wyniki badań H. Mintzberga uważa, że typowy dyrektor początku lat 70. XX wieku:

- z reguły nie pracuje w sposób systematyczny i refleksyjny, ale bardzo intensywnie, w dodatku rytmem rwanym, nieregularnym, zajmując się dużą liczbą krótkich zadań, podejmując spontaniczne decyzje. Dyrektor organizuje więc swoją pracę na podstawie doraźnych akcji, a nie przemyślanych planów działania,
- oprócz zadań istotnych zajmuje się również zadaniami powtarzalnymi, starając zbudować sobie system nieformalnych informacji, które – obok systemu formalnego – odgrywają dużą rolę w jego pracy.

W. Kieżun zaznacza, że – co ciekawe – wyniki badań przedsiębiorstw kanadyjskich przeprowadzone w latach 80. XX wieku wskazywały, iż wspomniane wyżej tendencje nie uległy większym zmianom od końca lat 60. Współczesne wyniki badań M. Ellwooda [2005], obejmujące sumaryczne zestawienie piętnastoletnich badań w zakresie czasu pracy kierowników, nawiązują w znacznej mierze do badań H. Mintzberga. Wnioski z badań sprowadzają się do następującego stwierdzenia: typowi kierownicy nadal pracują zbyt długo (49,4 godziny tygodniowo, czyli 2 godziny więcej niż pozostali), ale nie są w stanie poświęcić wystarczającej ilości czasu na główne aspekty swojej pracy. Grzęzną w aspektach administracyjnych swojej pracy (dokumentacji, skargach klientów, problemach technicznych, przerwach, absencji i błędach innych, niepotrzebnych spotkaniach i in.), której poświęcają przynajmniej czwartą część czasu. W związku z tym, tylko 59% czasu pracy kierowników jest poświęcane na działania tworzące wartość dodaną, wśród których zaznacza się zarządzanie ludźmi (18%). Interesujące są wyniki badań szwedzkiego badacza S. Tengblad'a [2002, s. 543–565], które wskazują na zupełną zmianę struktury czasu poświęcanego zachowaniom szwedzkich kierowników najwyższego szczebla na przestrzeni ostatnich 50. lat. Obecnie wspomniani kierownicy spędzają aż 35% tygodniowego czasu pracy w podróżach. Olbrzymi wzrost czasu poświęcany podróżom, pomimo coraz szybszych środków komunikacji, autor tłumaczy wzrostem znaczenia działalności eksportowej szwedzkich przedsiębiorstw. S. Tengblad wskazuje na badania S. Carlsona z 1951 roku, w których czas na podróże był traktowany jako źródło zakłóceń procesów kierowniczych, a badania H. Mintzberga z 1973 roku w ogóle wykluczały czas podróży z analizy pracy kierownika, traktując ten czas jako niezwiązany z pracą. Zmieniła się także zawartość pracy tej grupy kierowników. Dominujący przez lata jej wpływ na działalność funkcji produkcyjnej, rozwoju produktu, marketingu i zakupów stracił na korzyść bardziej ogólnych form kontroli w zakresie budżetów, biznes planu i celów strategicznych, a także komunikowania wartości i oczekiwań. Coraz bardziej złożona struktura społeczna i formy zorganizowania pchnęły działania tych kierowników ku decentralizacji i delegowaniu. Przyczyniło się to do mniejszej fragmentacji czasu poświęcanego na mniej liczne czynności i decyzje, a jednocześnie zwiększyło czas na każdą z nich z osobna. Faktem jest jednak

i to, że czynności te nie są przeznaczone na refleksję i podejmowanie decyzji, a na przygotowywanie przemówień, spotkań i negocjacje oraz czytanie raportów. Z drugiej strony wskazuje się jednak na olbrzymi wzrost fragmentacji przestrzeni wykonywanej przez nich pracy, co związane jest z charakterem pracy w firmach międzynarodowych.

2. OBSZARY DYSFUNKCJONALNE W ZARZĄDZANIU CZASEM KIEROWNIKÓW

Czas, a nie koszt, stał się jednym z czynników konkurencyjności firmy, który można wykorzystać przez skrócenie procesów, dotrzymywanie terminów, uformowanie na nowo istniejących procesów lub rozwój nowych produktów i procesów [K. Zimniewicz 2000, s. 72–79; Skrzypek i Hofman 2010, s. 35]. Jednak tak rozumiane podejście do zarządzania czasem może napotykać bariery kulturowe, wynikające z oporu wobec zmian. C. Richardson [2008, s. 70–73] wskazuje, iż szybkie zmiany technologiczne, restrukturyzacja organizacji i rozdrobnienie stanowisk wpływają niekorzystnie na tworzenie się i utrzymanie nieformalnych więzi społecznych w miejscu pracy. Tradycyjny czas przestojów i zmniejszona intensywność pracy były podstawą tworzenia się wspomnianych więzi. Obecna, zwiększona kontrola, przy pomocy nowoczesnych technologii wideo i opartych na systemie GPS zniechęca nawet do niewielkich przestojów. Automatyzacja i przyspieszenie procesu pracy były z kolei – o ironio! – wynikiem współpracy zespołów i zaangażowania w nich pracowników wiedzy. Zespoły te same stały się kontrolną formą sieci społecznych, ograniczając w ten sposób nieformalne relacje pracowników tak istotne dla ich wspólnego rozwoju. A. Chauvet zwraca jednak uwagę, że „metody pomiaru czasu są sposobem motywowania podmiotów ekonomicznych, a nie środkiem kontroli i stosowania sankcji wobec niesprawnego personelu” [Chauvet, 1997, s. 157]. Obecne zmiany w procesie pracy dają potencjalne możliwości dysfunkcjonalnego obciążania procesu pracy i utrudnionej, wspólnotowej reakcji pracowników.

Niedawno przeprowadzone badania wskazują na wiele podobieństw co do preferencji w zakresie pracy między – wydawałoby się tak różnymi – generacjami dominującymi obecnie na rynku pracy: Baby Boomers i Generacji Y [Hewlett et al., 2009]. Obydwie poszukują, między innymi, elastycznych rozwiązań zarówno czasu pracy, jak i czasu dla hobby i działań społecznych. Dla 53% pokolenia Y i 49% Boomers istotny jest czas wolny poświęcony na własne pasje lub działania społeczne. Także 2/3 każdej z wymienionych grup ceni możliwość pracy zdalnej, co związane jest z chęcią utrzymania równowagi w zakresie praca – życie. Gdyby, z kolei, odnieść czas pracy do preferencji Generacji X i Y, to pierwsza z nich zwykle domaga się elastycznych godzin pracy, a druga – niezależności, często wyrażanej jako praca na zasadach freelancingu, oraz używania nowych technologii dla ciągłego bycia w kontakcie i poszerzania własnych sieci społecznych. Mylne

wyobrażenie co do preferencji rozwiązań w zakresie czasu może prowadzić do dysfunkcyjnych decyzji kierowniczych.

Należy także pamiętać, że praca pod presją czasu nie służy kreatywności. W sytuacjach, kiedy jest to nieuniknione, negatywne oddziaływanie presji na kreatywność może być łagodzone przez kierownika wskazywaniem istoty zadań i angażowaniem podwładnych, przy jednoczesnej ochronie czasu wolego pracowników przed różnego typu zakłóceniami [Amabile i inni, 2002]. Sami kierownicy, poddani presji czasu i własnym celom, mogą popełniać błędy w zarządzaniu własnymi podwładnymi (tabela 1).

Tabela 1. Potencjalne obszary dysfunkcji w pracy kierowniczej, jako wynik presji czasu z punktu widzenia funkcji personalnych

Proces personalny	Istota czasu w realizacji procesu	Presja czasu jako potencjalne źródło dysfunkcji kierowniczych
1	2	3
Adaptacja	Z punktu widzenia organizacji wskazane jest, aby proces adaptacji przebiegał sprawnie i trwał względnie krótko [A. Pocztowski, 2008, s. 152].	Większa ingerencja przełożonego w pracę nowo przyjętych, także ze względu na potencjalne konflikty z innymi pracownikami [A. Pocztowski, 2008, s. 151–152].
Zarządzanie efektywnością pracownika	Zaangażowanie kierownika liniowego w proces zarządzania efektywnością wymaga dużo czasu, wysiłku i uporu, ale system tego wymaga [Armstrong 2009, s. 273].	Presja czasu może stanowić barierę w zarządzaniu efektywnością. [Armstrong 2009, s. 270] Kierownicy w natłoku spraw dnia codziennego zapominają o różnicach w odmiennościach poziomów efektywności, a to z kolei prowadzi do pomniejszenia precyzji dokonywanych ocen [Davies, Calderon 2005].
Rozwój	Stosowanie coachingu i mentoringu wymaga od kierownika pełnienia roli nie tyle formalnego przełożonego, a raczej nauczyciela, patrona, trenera i opiekuna [Pocztowski 2008, s. 295–296].	Uczenie wymaga czasu i popełniania błędów, przy czym uczący powinien poznać styl uczenia się pracownika, a nie narzucać swój własny [Armstrong 2011, s. 704–709] Chociaż krótkotrwałe i intensywne szkolenia wydają się bardziej atrakcyjne, to wiedza psychologiczna podpowiada, że nie należy nadmiernie ułatwiać i skracać treningu [Jagodzińska 2008, s. 273].
Wynagradzanie	Należy płacić za efekty pracy lub za sposób wykorzystania czasu pracy, a nie za ilość przepracowanego czasu, przy czym należy mieć na względzie charakter wykonywanej pracy [Bieniok 2010, s. 59–64].	Stosowanie chronometrażu może mieć negatywny wpływ na psychikę ludzi. Z kolei złe warunki wprowadzania metod pomiaru pracy i niewłaściwy system informacji z tym związany sprawiają, że stają się one nieskuteczne i bardzo często są źródłem konfliktów [Chauvet 1997, s. 159–161].

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Zwalnianie	Derekrutacja personelu prowadzi w dłuższym okresie do odnowy w całej dziedzinie zsz [Pocztowski 2008, s. 164]. Przygotowanie i wdrożenie programów outplacementowych wymaga zaangażowania i współpracy różnych aktorów organizacji, w tym także kierowników różnego szczebla [Pocztowski 2008, s. 170].	Nadmiar zatrudnienia jest zjawiskiem dysfunkcyjnym, a jednym z czynników odpowiadającym za ten stan rzeczy jest nieracjonalne wykorzystanie czasu pracy [Pocztowski 2008, s. 162]. Downsizing powoduje skracanie czasu spotkań kierowników ze zwalnianymi pracownikami, którzy obawiają się wrożej konfrontacji [Folger, Skarlicki 1998, s. 84–85].

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Zarządzanie czasem kierownika z perspektywy relacji

Poziom inicjatywy kierownika 1 – najniższy; 5 – najwyższy	Relacje z:		
	szefem	kolegami	podwładnymi
Czeka na wskazówki	Brak profesjonalizmu; nie kontroluje czasu i zawartości zadań; nie ma prawa narzekać		Brak profesjonalizmu; pracownik nie uczy się inicjatywy, a odpowiedzialność za zadania przechodzi na kierownika (źródło dysfunkcji procesu kierowania)
Pyta co należy zrobić	Brak profesjonalizmu; kontroluje czas, ale nie zawartość zadań;		
Zleca, a następnie sprawdza rezultaty	Kontroluje czas i zadania		Kierownik kontroluje poziom inicjatywy pracownika; problem do rozwiązania pozostaje na barkach pracownika; uzgodnione czas i miejsce kolejnego spotkania z pracownikiem
Działa, jednak jednocześnie pyta o radę			
Działa i przesyła raporty			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Oncken, D.L. Wass, *Management time: Who's got the Monkey?* Harvard Business Review, November–December 1999.

Rozpatrując zarządzanie czasem jako interakcje między kierownikiem a jego szefem, kolegami i podwładnymi, w latach 70. XX wieku W. Oncken, D.L. Wass, [1999, s. 179] wskazali, iż tylko relacje z podwładnymi stanowią główny obszar oszczędzania czasu (tabela 2). Kierownik powinien zwiększać czas przeznaczony do własnego rozporządzania, zmniejszając czas przeznaczony dla swoich podwładnych. W ten sposób zyskuje on także większą kontrolę nad czasem po-

święcanym swoim przełożonym i kolegom, którym odmówić nie można, bowiem niesie to za sobą sankcje. Jeśli kierownik dobrowolnie przejmuje odpowiedzialność swojego pracownika (autorzy posługują się tu dosadną wizualizacją „małpy skaczącej na plecy kierownika”), wówczas opóźnia to, lub wręcz, hamuje jego działania i przyczynia się do jego frustracji.

S.R. Covey [1999], komentując z perspektywy lat wspomniany uprzednio artykuł W. Oncken's i D.L. Wass'a zauważa, że amerykańscy kierownicy byli niezwykle zainteresowani efektywnym zarządzaniem własnym czasem, ale autokratyczny styl kierowania i potrzeba kontroli wymuszały ciągły status quo. Uważano partycypację pracowników za zbyt niebezpieczną. Tymczasem zdobyła ona powszechne uznanie, choć rozkazodawstwo i kontrola nie odeszły w zapomnienie i stanowią nadal praktykę zarządzania. Powody tego stanu rzeczy były następujące [Covey, 1999]:

- Brak przekonania kierowników co do zaangażowania i zdolności pracowników w rozwiązywaniu problemów.

- Empowerment oznacza potrzebę rozwijania pracowników, a to wymaga więcej czasu i nakładu pracy, niż rozwiązanie problemu. Może on funkcjonować tylko wówczas, jeśli stanowi część formalnego systemu zarządzania, przy jednoczesnym nieformalnym jego wsparciu przez kulturę organizacyjną.

- Wielu kierowników jest nadal zainteresowanych braniem na siebie zadań i odpowiedzialności pracowników, pomimo świadomości niepełnego wykorzystania potencjału własnych podwładnych. Wynika to z faktu głęboko zakorzenionej potrzeby kontroli, porównywania się z innymi i poczucia deficytu pewnych zasobów. Podświadomość sprawia, że tacy kierownicy odczuwają zagrożenie ze strony swoich podwładnych.

W literaturze wskazuje się także na liczne słabości w zarządzaniu czasem pracy kierowników, w tym także polskich kierowników: zbyt wiele godzin pracy (9–15 na dobę), niski stopień planowości, zbyt wiele czynności (rozdrobiona struktura pracy) i przetwarzanie błahych informacji (słaba współpraca z sekretariatem) przy jednoczesnym braku umiejętności delegowania zadań, bezsensowne zebrania pochłaniające aż do 60% czasu kierowników, czynności kontrolne nawet do 40%, zbyt duża dyspozycyjność i uleganie naciskom innych pracowników, niewielki udział w strukturze czasu pracy kierownika poświęcany na kontakt z podwładnymi (12–15%), pracę koncepcyjną (5–14%) oraz samokształcenie (2–4%) [Kieżun, s. 196–202; Bieniok, s. 72–73; Osmelak, s. 220–223]. Czas pracy kierowników w rozumieniu polskiego kodeksu pracy nie podlega takim ograniczeniom jak czas pracy pozostałych pracowników [art. 131 par. 2; art. 132 par. 2 i 3; art. 133 par. 2; art. 149 par. 2; art. 151 par. 4 k.p.]. W. Kieżun [1997, s. 192] zauważa, że przekroczenie czasu pracy kierownika powyżej 10–16 godzin pracy dziennie prowadzi – zgodnie z tzw. „krzywą szczęścia” Sheldona – nieuchronnie do zawału, choć nie wszystkie badania to potwierdzają [W. Kieżun 1997, s. 194]. Jedna z koncepcji zatrudniania dyrektorów (tzw. amerykańska), w zależności

od organizacji czasu pracy zakłada, iż praca kilkanaście godzin na dobę jest kwestią nie do uniknięcia. W związku z tym dwudziestokilkuletni kandydaci na kierowników są zatrudniani na kilkanaście lat na stanowiska kierownicze. Intensywność ich pracy w społeczeństwach zachodnich powoduje przeświadczenie, że wiek 40–45 lat jest nieprzekraczalną granicą dla sprawnego dyrektora, co z kolei oddziałuje na rynek i powoduje trudności z uzyskaniem kierowniczej posady przez czterdziestolatków. Taka organizacja pracy wpływa również na zubożenie duchowe, jednokierunkowy rozwój osobowości oraz dehumanizację kadr kierowniczych [Kieżun, s. 194–195]. Badania na gruncie polskim M. Grabus i J. Zasadzkiej [2010], które obejmowały także grupę kierowników, wskazały na jedno z czterech tego typu zachowań, wynikające z przyjętych norm organizacyjnych.

PODSUMOWANIE

W Polsce na 8 godzin pracy (przy samoorganizacji pracy) efektywnie pracuje się przeciętnie 2 godz. 41 min. (33,5%). Resztę czasu zajmują straty z powodu złej organizacji pracy (brak zleceń, materiałów, narzędzi, nadzoru), bądź z winy samych pracowników (spóźnienia, pogaduszki, palenie papierosów i in.). Wynika z tego, że należy wzmocnić organizację pracy oraz samodyscyplinę [Bieniok, 2010, s. 59]. Kierownicy powinni jednak pamiętać, że lepiej jest poświęcać energię na usuwanie źródeł traconego czasu, niż na jego mierzenie [Chauvet, 1997, s. 161]. Z kolei konstruując wzorzec organizacji pracy własnej kierownika i jednocześnie ograniczając dysfunkcjonalne rozwiązania w tym zakresie, należy pamiętać o uwarunkowaniach specyfiki organizacyjnej oraz o możliwościach usprawnień pracy organizacyjnej leżących w rękach samego kierownika. Biorąc pod uwagę strukturę czasu potrzebną do wykonania poszczególnych czynności kierowniczych, istnieją trzy typy funkcji kierownika: merytoryczna, administracyjna i socjalna [J. Osmełak, s. 221]. Według W. Kieżuna [1974, s. 109], modelowy podział wspomnianych funkcji w zakresie czasu pracy, powinien wynosić odpowiednio 5:3:2. Z kolei P. Drucker [2006, s. 41–43] w połowie lat 60. XX wieku uważał, iż jeśli kierownicy spędzają więcej niż 1/10 czasu nad problemami natury relacji międzyludzkich, to z pewnością mamy do czynienia z przerostem zatrudnienia.

Dysfunkcje w zarządzaniu czasem pojawiają się także, jako wynik spiętrzenia pracy w jednej czynności lub funkcji, a to z kolei wpływa na kolejne działania, prowadząc do pośpiechu i błędów. Z badań M. Ellwooda [2005] wynika ciekawa wskazówka dla praktyki zarządzania czasem: należy poświęcić więcej uwagi na rodzaj i sposób wykonywanej czynności, niż oszczędzać czas. Poza tym, technologia nie zastąpi pracownika na stanowisku sekretarza czy sekretarki. Niemożliwe jest także zwiększanie czasu na kierowanie i coaching, jeśli nie można zmniejszyć częstotliwości powstających kryzysów. Natomiast większość spraw klientów zaliczyć można pod kategorię przeciętnego priorytetu każdego z kierowników i dla-

tego nie może naruszać zaplanowanych działań. Badania S. Tengblad'a [2002] przesuwały akcent z badań nad wykorzystaniem czasu w kierunku koordynacji wykorzystania przestrzeni i czasu, co komplikuje badania. Z kolei, z klasycznego artykułu W. Oncken'a i D.L. Wass'a [1999, s. 186] wiemy, że zarządzanie czasem kierownika sprowadza się do przejścia zarówno kontroli nad czasem, jak i zawartością jego pracy. W tym też kierunku zmierzają badania R. Steward [1982, s. 7–13], dla której zarządzanie możliwościami wyboru, ograniczeniami i wymaganiami pracy wpływają na zarządzanie czasem. Przy uwzględnieniu licznie występujących tzw. pożeraczy czasu, czyli braku celów i terminów, priorytetów, samodyscypliny, bezowocnych spotkań i rozmów, prokrastynacji (tj. odwlekaniu) i wielu innych [Bieniok 2010, s. 70], zaprezentowane powyżej sposoby ograniczania i źródła dysfunkcyjnego gospodarowania czasem kierowników, wraz z kierunkami przyszłych badań w tym zakresie, wydają się interesujące. Należy mieć jednak na względzie obecny sposób funkcjonowania organizacji i kierownika w zmiennym otoczeniu biznesowym, które bardziej sprzyja operacyjnemu „gąszeniu pożarów” niż strategicznemu planowaniu i realizacji działań.

BIBLIOGRAFIA

- Allen D., *Getting things done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2009
- Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J., *Creativity Under the Gun*, *Harvard Business Review*, Vol. 80 (8), August 2002, s. 52–61
- Armstrong M., *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance*, 4th edition, Kogan Page 2009
- Armstrong M., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 11th edition, Kogan Page, 2011
- Bieniok H., *Zarządzanie czasem. Poradnik dla mało efektywnych*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa 2010
- Chauvet A., *Metody zarządzania*. Przewodnik, Poltext, Warszawa 1997
- Covey S.R., *Making time for Gorillas*, *Harvard Business Review*, November–December 1999
- Davies S.A., Calderon R.F., *Integrating handheld computer technology into HR research and practice*, [in:] T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva, *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Idea Group Publishing, 2005
- Drucker P.F., *The effective executive. The Definitive Guide To Getting The Right Things Done*, New York, HarperCollins Publishers, 2006
- Ellwood M., *Time priorities for top managers*, The paper presented to the International Association of Time Use Researchers Annual Conference, Halifax, Canada, November 2005, http://www.paceproductivity.com/files/Time_Priorities_for_Top_Managers.pdf, dn. 14.04.2013
- Folger R., Skarlicki D.P., *When tough times make tough bosses: managerial distancing as a function of layoff blame*, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 1, 1998, s. 79–87
- Grabus M., Zasadzka J., *Organizacyjne aspekty pracy ponad miarę*, ZZL, 1/2010
- Hewlett S.A., Sherbin L., Sumberg K., *How Gen Y and Boomers will reshape your agenda*, *Harvard Business Review*, July–August 2009, s. 71–76
- Jagodzińska M., *Psychologia pamięci. Badania, teorie, zastosowania*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008

- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997
- Kieżun W., *Organizacja pracy własnej dyrektora*, PWE, Warszawa 1974
- Koch R., *The 80 20 principle. The secret of achieving more with less*, Nicholas Brealey Publishing Limited, London 1998
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004
- Oncken W., Wass, D.L., *Management time: Who's got the Monkey?* Harvard Business Review, November–December 1999
- Osmelak J., *Organizacja pracy własnej menedżera*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010
- Kodeks pracy, stan prawny na dzień 31. stycznia 2013 r., <http://www.pip.gov.pl/html/pl/html/k0000000.htm>
- Richardson C., *Working alone. The erosion of solidarity in today's workplace*, New Labor Forum 17(3), Fall 2008, s. 69–78
- Steward R., *A model for understanding managerial jobs and behavior*, Academy of Management Review, Vol 7, no. 1, 1982, s. 7–13
- Tengblad S., *Time and space in managerial work*, Scandinavian Journal of Management, no. 18, 2002, s. 543–565
- Zimniewicz K., *Time based management*, [w:] *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s. 71–80

DYSFUNCTIONS OF TIME MANAGEMENT IN THE WORKING PROCESS OF MANAGERS

The paper presents the essence of time management in a managerial work taking into account both the unresolved issues for decades in this area, as well as new issues arising from the process of globalization. The previous problems concern too long working hours for managers and fragmented structure of operations while the short time spent for each of them. These problems have been still actual but the new ones have appeared. They are associated with the ability to delegate tasks, manage business processes in the light of the criterion of time, the requirements of different generations as to work – life balance issue, and in the case of multinational companies refers to CEOs time management on business trips. The potential dysfunctions of HRM function in manager work being under time pressure were also highlighted.