ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 88, 1989

Anna Połeć*

CZAS PRACY GŁÓWNYCH KSIĘGOWYCH

(omówienie wyników ankiety)

1. Wstęp

Ze względu na duże znaczenie pracy głównych księgowych dla funkcjonowania samorządnych, samodzielnych i samofinansujących się przedsiębiorstw warto podjąć próbę ustalenia, do których - określonych przepisami - obowiązków przykładają oni najwięcej wysiłku i przeznaczają na ich realizację najwięcej czasu.

Wykorzystanie czasu pracy uzależnione jest w dużym stopniu od sposobów organizacji pracy własnej. Warto więc również zwrócić uwagę na charakterystyczne cechy organizacji pracy głównych księgowych, którzy stanowią określoną grupę kierowniczą. Do podstawowych bowiem obowiązków każdego głównego księgowego należy:[1]

1) prowadzenie rachunkowości przedsiębiorstwa zgodnie z obowiązującymi przepisami;

2) zorganizowanie systemu wewnętrznej informacji w przedsiębiorstwie;

3) prowadzenie i analiza gospodarki finansowej;

4) dokonywanie w ramach kontroli wewnętrznej wstępnej, bieżącej i następnej kontroli funkcjonalnej w zakresie powierzonych obowiązków, następnej kontroli operacji gospodarczych;

5) kierowanie pracą podległych pracowników, ich instruowanie i szkolenie.

---

* Mgr, asystent w Katedrze Rachunkowości UŁ.

[1] Rozporządzenie Rady Ministrów z 26 lipca 1982 r., Dz. U. 1982, nr 25, poz. 179.

W pracy głównych księgowych można zatem wyróżnić czynności specyficzne, wynikające z wymienionych obowiązków, a równocześnie czynności typowe dla pracy kadry kierowniczej. Na realizację wszystkich tych czynności każdy główny księgowy musi zużyć odpowiednią ilość czasu pracy. Właściwe gospodarowanie czasem pracy jest istotnym wyznacznikiem organizacji pracy własnej. W celu podwyższenia efektywności własnej pracy każdy kierownik, a więc i główny księgowy, powinien racjonalnie wykorzystywać każdy dzień pracy. Planowanie pracy własnej sprzyja temu celowi. Jest podstawowym elementem usprawniającym organizację pracy własnej.

Z problemem racjonalności kierowania wiąże się sprawa ustalenia wzorca efektywnego kierowania. Model taki byłby miarą i pozwalałby na ocenę działań kierowniczych. Wykonanie tego zadania nie jest w pełni możliwe. Nie ma bowiem dwóch całkiem takich samych instytucji ani dwóch całkiem takich samych okresów ich funkcjonowania. Nie ma też takich samych kierowników. Nie można zatem zaproponować jednego rozwiązania organizacyjnego.

Wydaje się jednak celowe przybliżone określenie "optymalnych" wskaźników organizacji pracy własnej kierowników, aby można było stwierdzić, jak dalece od przyjętego wzorca odbiega organizacja pracy własnej na konkretnym stanowisku kierowniczym.

W artykule podjęta zostanie próba analizy parametrów organizacji pracy własnej, objętych badaniem ankietowym, głównych księgowych w relacji do wskaźników wzorcowych zaproponowanych przez W. Kieżuna[2].

II. Rola i zadania głównych księgowych (kontrolerów) w wybranych państwach

Zawód księgowego wykazuje w poszczególnych krajach wiele różnic, znajdujących przede wszystkim wyraz w elitarności wykonywania tego zawodu, jego organizacji, statusie i poziomie wykształcenia księgowych. Szef księgowych w przedsiębiorstwach państw socjalistycznych nazywany jest głównym księgowym. Stanowisko to jest odpowiednikiem stanowiska kontrolera w krajach kapitalistycznych.

---

[2] W. K i e ż u n, Organizacja pracy własnej dyrektora, Warszawa 1979, s. 84.

Instytucja kontrolera bierze swój początek ze Stanów Zjednoczonych. Działa ona już tam ponad 100 lat. Nauka i praktyka amerykańska postuluje, aby kontroler przede wszystkim przygotowywał dla przedsiębiorstwa metodyczne pomoce w zakresie planowania i kontroli, które szybko pozwolą ujawnić odchylenia w założonym planie działania. Przekazanie informacji o tych odchyleniach operatywnym komórkom może doprowadzić do właściwych korekt działania przez osoby odpowiedzialne. Takie rozwiązanie prowadzi do tego, iż kontroler ułatwia dyrekcji skoncentrowanie się na tym, co istotne, a jednocześnie nie osłabia się odpowiedzialności komórek liniowych, gdyż kontroler zajmuje się tylko odchyleniami.

Kontrolerzy w Stanach Zjednoczonych sprawują następujące funkcje[3]:

1) kierują rachunkowością, a głównie ewidencją i kalkulacją kosztów;
2) sporządzają zamknięcia rachunkowe;
3) przeprowadzają wewnętrzną rewizję;
4) projektują i wprowadzają system planowania i kontroli;
5) sporządzają roczne plany działania;
6) prowadzą statystykę;
7) oceniają wnioski inwestycyjne.

Wzorując się na amerykańskich rozwiązaniach kontrolerzy w RFN wykonują podobne zadania. Zawód i funkcje kontrolera znane są tu od około 20 lat. Jednak mimo ciągłego wzrostu prestiżu kontrolerów istnieją rozbieżności co do pojmowania ich roli w zachodnioniemieckich przedsiębiorstwach.

Zwolennicy podejścia historyczno-księgowego uznają, iż podstawowym obowiązkiem kontrolera jest piecza nad prawidłowością rachunkowości oraz dbałość i ostrożność kupiecka przy sporządzaniu zamknięć rocznych; kontroler przy tym podejściu jest tradycyjnym szefem rachunkowości w firmie.

Inni mają kontrolera za zwróconego ku przyszłości aktywnego działacza, za "sumienie ekonomiczne i niespokojnego ducha" przedsiębiorstwa. Przy pomocy odpowiednich zespołów bada on gospodarność poszczególnych procesów, zgłaszając odpowiednie propozycje zmian. Zna więc doskonale swoje przedsiębiorstwo. W większości firm kontroler

---

[3] Kontroler w RFN, "Rachunkowość" 1975, nr 2.

jest członkiem dyrekcji. Pracownicy komórek operatywnych uznają go za "policmajstra", a fakt, że kontroler "zawsze wie wszystko lepiej", często powoduje, iż są do niego ustosunkowani nieprzychylnie i nieufnie[4].

Obydwa typy kontrolerów stwarzają dyrekcji swoich przedsiębiorstw szereg problemów. Kontroler według podejścia historyczno-księgowego dostarcza informacji, które nie wystarczają zarządowi do sterowania i kontroli, ponieważ np. dotyczą one przeważnie przeszłości, są mało aktualne, ujmują wskaźniki ważne z równą szczegółowością, jak i drugorzędne. Kontroler typu drugiego ze względu na częste trudności współpracy z pracownikami komórek operatywnych też nie realizuje wszystkich wymagań kierownictwa, gdyż - mimo dobrej znajomości przedsiębiorstwa - nie jest w stanie zgłębić sam ogółu problemów w firmie i uznaje niemożność uzyskania informacji bądź przeprowadzane przez niego analizy specjalne mogą zakłócić działalność przedsiębiorstwa, przynosząc więcej szkody niż pożytku. Z tych też względów postuluje się, aby kontroler w RFN pełnił taką rolę jak w firmach amerykańskich.

Nieco inaczej przedstawia się dziś pozycja kontrolera w innym państwie kapitalistycznym, tj. w Wielkiej Brytanii, niż przed 25-30 laty. Obecnie kontrolerzy są pełnowartościowymi członkami ekipy zarządczej. Do wzrostu ich znaczenia przyczyniły się zmiany makroekonomiczne (np. trudności uzyskania środków pieniężnych, wysokie oprocentowanie, inflacja), jak i w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (np. zastosowanie nowych metod zarządzania, wzrost rangi planowania). Przemiany te w szerokim zakresie znalazły odbicie w rachunkowości. Polegały one przede wszystkim na powszechnym stosowaniu rachunku kosztów zmiennych, wykorzystaniu komputerów i rosnącej roli rachunkowości zarządczej[5].

Z tych to powodów kontroler w Wielkiej Brytanii nie może poprzestać na sprawdzaniu, czy księgi są prowadzone dobrze, a bilans sporządzany szybko i poprawnie. Wskazane trudności pozyskania środków pieniężnych wymagają, by każda decyzja finansowa była przez niego skrupulatnie badana. W zasięgu jego działania leży też właściwe

---

[4] Ibidem, s. 59.

[5] J. Zaszczyryńska, Wzrost roli księgowego, "Rachunkowość" 1977, nr 1, s. 12.

wykorzystanie komputerów, zorganizowanie systemu komunikatywnego przekazywania informacji, pomoc zarządzającym, szczególnie kierownikom poszczególnych działów w poprawnej interpretacji liczb uzyskiwanych przez rachunkowość. Niemały udział mają kontrolerzy brytyjskich firm w pracach planistycznych, głównie dotyczących ustalania prawidłowej stopy wzrostu, co ma olbrzymi wpływ na przyszłe rozmiary przedsiębiorstwa, zapotrzebowanie na załogę, środki finansowe i rzeczowe. Spoczywa więc na kontrolerach duża odpowiedzialność, a praca w tym zawodzie coraz bardziej komplikuje się.

Proces pracy głównych księgowych w krajach socjalistycznych również ulega zmianom wraz z przemianami w systemie zarządzania gospodarką.

Instytucja głównego księgowego oparta na normach prawnych określających zakres jego praw i obowiązków powstała i rozwinęła się w Związku Radzieckim w latach 1922-1925[6]. Doświadczenia radzieckie w tym względzie były wzorem do naśladowania w innych państwach socjalistycznych, które to utworzyły takie stanowisko. Główny księgowy od czasów pierwszych radzieckich pięciolatek stanowił niezbędne ogniwo budownictwa socjalistycznego, koncentrował w swych rękach olbrzymią władzę i odpowiedzialność w dziedzinie rachunkowości, kontroli i finansów.

Przemiany w systemie funkcjonowania gospodarki radzieckiej wymagały dostosowania funkcji, zakresu praw i obowiązków głównych księgowych do zmienionych warunków gospodarowania i zarządzania. Zamierzeniem zmienionych w roku 1980 aktów normatywnych dotyczących rachunkowości i głównych księgowych jest próba dowartościowania służby finansowo-księgowej oraz doskonalenia rachunkowości i zwiększenia jej roli jako narzędzia efektywnego gospodarowania.

Komórka księgowości kierowana przez głównego księgowego jest wydzieloną jednostką w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a sam główny księgowy może być wyłącznie bezpośrednio podporządkowany kierownikowi danej jednostki. Główny księgowy organizując rachunkowość w przedsiębiorstwie ma m. in. obowiązek zapewnić[7]:

---

[6] W. D. N o w o d w o r s k i, K istorii sozdania położenia o gławnych buchgałterach, "Buchgałterski uczot" 1985, nr 1, s. 43.

[7] Z. P a r y z i ń s k i, Główny księgowy w Związku Radzieckim, "Rachunkowość" 1980, nr 10-11.

- wiarygodną ewidencję księgową;
- prawidłowe rozliczenie z budżetem państwa;
- nadzór nad sporządzaniem sprawozdawczości finansowej;
- instruktaż podwładnych w zakresie rachunkowości, kontroli i analizy finansowej;
- sporządzanie analizy finansowej działalności.

Ponadto szczególne zadania spoczywają na głównych księgowych w zakresie przeprowadzania kontroli podległych jednostek i współdziałania w tym względzie z kierownikami odpowiednich działów i służb oraz w zakresie przeciwdziałania marnotrawstwu i nadużyciom.

W innych krajach socjalistycznych następuje również proces dostosowania zadań, praw i odpowiedzialności głównych księgowych do aktualnych rozwiązań systemowych i potrzeb gospodarczych. Przeprowadzone w 1979 r. w NRD zmiany polegały na podwyższeniu rangi stanowiska za cenę poważnego zwiększenia obowiązków i odpowiedzialności[8]. Wymaga się, aby główni księgowi bardziej skutecznie oddziaływali na przyszły rozwój przedsiębiorstwa poprzez:

- aktywną kontrolę wstępną, także formalną, ale przede wszystkim merytoryczną pod kątem celowości i gospodarności planowanych przedsięwzięć;
- stałe i systematyczne przestrzeganie porządku prawnego w toku ich realizacji.

Sprawy warsztatu, technologii ewidencji i sprawozdawczości finansowej, których waga i znaczenie nie są kwestionowane, przesunęły się na plan drugi. Główni księgowi w NRD kierują rewizją gospodarczą. W ostatnim czasie kładzie się nacisk na to, aby - dla zapewnienia niezbędnego tempa obniżki kosztów własnych - uzyskiwane wyniki działań naukowo-technicznych były bardzo ważnym przedmiotem kontroli głównych księgowych[9]. Mają oni również zadanie zapewnić jedność rzeczowego i finansowego planowania i statystyki, by przez pieniądz i finanse wywierany był ekonomiczny nacisk na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów.

---

[8] Główny księgowy w Niemieckiej Republice Demokratycznej, "Rachunkowość" 1980, nr 1.

[9] E. M a j e w s k a, Zadania głównych księgowych w NRD, "Rachunkowość" 1986, nr 2.

III. Podstawowe obowiązki głównych księgowych w zreformowanych przedsiębiorstwach w Polsce i uwarunkowania ich pracy

Nasuwa się pytanie, jak na tle roli i zadań, które mają do spełnienia kontrolerzy w wymienionych krajach kapitalistycznych i główni księgowi w sąsiednich państwach socjalistycznych, przedstawia się pozycja kierownika służby finansowo-księgowej w polskich przedsiębiorstwach.

Instytucja głównego księgowego w Polsce została utworzona u progu planu 6-letniego. W pierwszych latach jej funkcjonowania najważniejszą sprawę stanowiła budowa systemu ewidencji i finansów przedsiębiorstwa socjalistycznego oraz zorganizowanie przy pomocy ewidencji księgowej ochrony mienia społecznego jako nowej kategorii ekonomicznej. W dalszym etapie rozwoju gospodarczego na czoło wysunęła się funkcja kontrolera[10]. Wówczas to panowało przekonanie, że najważniejszą sprawą jest ścisłe przestrzeganie obowiązujących norm prawnych i dyrektyw.

Pewne zmodyfikowanie zadań głównego księgowego wprowadzono w 1973 r.[11] Niektóre z tych zadań są aktualne do dziś. Jednak zreformowany system ekonomiczny wprowadza nowe funkcje bądź wymaga, aby niektóre obowiązki jedynie zakreślone w przeszłości były obecnie w pełni realizowane przez głównych księgowych.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 26 VII 1982 r. stawia na pierwszym miejscu obowiązek głównego księgowego, polegający na projektowaniu i wdrażaniu systemów ewidencyjnych rachunkowości zgodnie z obowiązującymi zasadami. Celowi temu służy realizacja innego zadania, tj. kierowanie pracą podległych pracowników, ich instruowanie i szkolenie. O efektywnym wykonaniu tych obowiązków decydują umiejętności sprawnej organizacji i koordynacji działań przez głównego księgowego.

Obecnie ważne miejsce zajmuje projektowanie systemu wewnętrznej

---

[10] Uzewnętrzniła to wyraźnie uchwała Rady Ministrów z dnia 20 I 1950 r. w sprawie praw i obowiązków głównych księgowych w państwowych jednostkach organizacyjnych, M. P. 1950, nr 26.

[11] Uchwała Rady Ministrów nr 210 z 24 VIII 1973 r. w sprawie głównych księgowych i dyplomowanych biegłych księgowych, M. P. 1973, nr 37.

informacji ekonomicznej przez głównych księgowych. Ten obowiązek szefów służby finansowo-księgowej nie był w latach siedemdziesiątych z wielu obiektywnych i subiektywnych przyczyn przez nich realizowany. Natomiast w warunkach samorządności, samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstw kompletne, rzetelne i w porę dostarczone informacje stanowią podstawę autonomicznych decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa, ponadto przesądzają o trafności tych decyzji.

Główny księgowy ma również zadanie współpracować z samorządem przedsiębiorstwa, dostarczać mu niezbędnych danych o wynikach i sytuacji finansowej zakładu. Powinien on także włączać się do opracowania planów rozwoju swojej firmy poprzez sporządzanie rachunków ex ante i przedstawiać samorządowi załogi rozwiązania wariantowe dotyczące konkretnych zagadnień, poparte opracowanymi rachunkami.

Mówiąc zwięźle, słuszne jest stwierdzenie, iż realizacja funkcji informacyjno-inspirującej przez głównych księgowych powinna zajmować w dobie wdrażania reformy gospodarczej znaczące miejsce.

W przedsiębiorstwie realizującym zasadę samofinansowania wzrasta w istotny sposób rola gospodarki finansowej. Prowadzenie gospodarki finansowej staje się ważnym obowiązkiem każdego głównego księgowego. Chodzi tu o takie kierowanie polityką finansową przedsiębiorstwa, aby zapewniona została jego zdolność płatnicza i ponoszone były minimalne nakłady finansowe (np. poprzez korzystanie z najtańszych kredytów, wykorzystanie możliwości finansowania działalności w sposób najbardziej racjonalny zarówno środkami własnymi, jak i obcymi).

Oprócz wymienionych obowiązków główni księgowi wykonują czynności wewnętrznej kontroli działalności przedsiębiorstwa. Zajmują się organizacją obiegu i kontroli dokumentów księgowych. Mają też zadanie zapewnić obowiązujące standardy jakości tych dokumentów. Zadania kontrolne głównych księgowych odnoszą się także do kontroli funkcjonalnej w zakresie ich obowiązków, co jest atrybutem wszelkiej pracy kierowniczej, oraz do kontroli operacji rejestrowanych w księgowości.

Porównując powinności głównych księgowych w Polsce, wyznaczone przez aktualne przepisy prawne, z zadaniami głównych księgowych i kontrolerów w innych krajach oraz uwzględniając zmiany w tym zakresie można zauważyć, że:

1) charakter pracy głównych księgowych i kontrolerów ulega ustawicznym przemianom wraz ze zmianami w zasadach funkcjonowania systemów gospodarczych poszczególnych państw oraz z doskonaleniem metod i technik zarządzania podmiotami gospodarczymi;

2) zmiany te idą w kierunku komplikowania się procesu pracy kontrolerów i głównych księgowych;

3) zakres ich obowiązków ulega rozszerzeniu, co prowadzi do wzrostu odpowiedzialności i uprawnień;

4) główni księgowi i kontrolerzy realizują nie tylko funkcje kontrolne i zabezpieczające, ale w coraz większym stopniu poprzez analizę wyników przedsiębiorstwa, sporządzanie rachunków ex ante wpływają na wybór strategii i taktyki działania swoich firm.

Analiza zadań głównych księgowych w Polsce odniesiona została do obligatoryjnych wymagań, jakie stawiane są im przez przepisy prawne. Warto podjąć próbę ustalenia, czy rola głównych księgowych w zreformowanych przedsiębiorstwach i zadania przez nich wykonywane są takie, jak tego od nich się wymaga.

Wiadomo, że sytuacja w tym względzie będzie zróżnicowana w zależności od cech zakładu pracy, np. rodzaju produkcji, charakteru procesu produkcyjnego, wielkości zakładu. Ponadto istotne znaczenie ma to, czy główny księgowy poza przedstawionymi obowiązkami dodatkowo kieruje:

1) pracami z zakresu rachunku ekonomicznego i oceny efektywności gospodarowania, czyli pełni funkcję zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych (co jest praktykowane głównie w mniejszych i średnich przedsiębiorstwach);

2) wyodrębnionym ośrodkiem przetwarzania danych;

3) komórką kontroli wewnętrznej.

Zatem zakres problemów, przed którymi stawiani są konkretni główni księgowi, może być różny.

Działania głównych księgowych, poza aktualnymi aktami prawnymi regulującymi ich prawa, obowiązki i odpowiedzialności, warunkowane są również w istotnym stopniu bezpośrednio lub pośrednio przez obowiązujące w naszym kraju przepisy prawa. Organizacja ich pracy zależy także od wpływu różnych osób, organizacji i instytucji, gdyż działają oni w określonych warunkach społecznych i politycznych oraz w określonych układach personalnych. Na zachowanie głównych księgowych w miejscu pracy mogą też wpływać: rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, podwładni, współpracownicy i szefowie. Sprawność or-

ganizacji ich pracy określana jest za pośrednictwem konkretnych osób przez oddziaływanie organizacji formalnych, grup nieformalnych w zakładzie pracy, instytucji kooperujących, władz terenowych, organizacji partyjnej i organizacji związkowych.

Oprócz tego przebieg i efekty pracy głównych księgowych zależą od szeregu cech, takich jak: wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy oraz od cech i umiejętności kierowniczych. Wśród cech kierowniczych można wyróżnić cechy specjalne i zawodowe. Pierwsze dotyczą specyfiki i techniki wykonywanego zawodu; chodzi tu o wiedzę, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia. Drugie zaś wynikają z przesłanek psychologicznych, fizjologicznych, z umysłowości i charakteru danej osoby. Właściwości specjalne i osobowe mogą, ale nie muszą, iść ze sobą w parze. Specyfika pracy kierowniczej - a taką jest praca każdego głównego księgowego - polega na tym, że im wyższe zajmuje kierownik stanowisko w hierarhii organizacyjnej, tym większego znaczenia nabierają jego cechy osobowe. Dla właściwej realizacji zadań stawianych głównym księgowym istotne jest, by charakteryzował ich wysoki poziom cech zarówno pierwszego, jak i drugiego rodzaju.

Dodać należy, że ważne znaczenie dla przebiegu pracy głównych księgowych mają fizyczne warunki pracy oraz wyposażenie ich miejsca pracy oraz miejsca pracy podwładnych w techniczno-organizacyjne środki pracy.

Wymienione uwarunkowania stanowią główne czynniki determinujące proces pracy głównych księgowych. Pomijając wzajemne zależności między tymi czynnikami, układ oddziaływań na pracę głównych księgowych można przedstawić jak na schemacie 1.

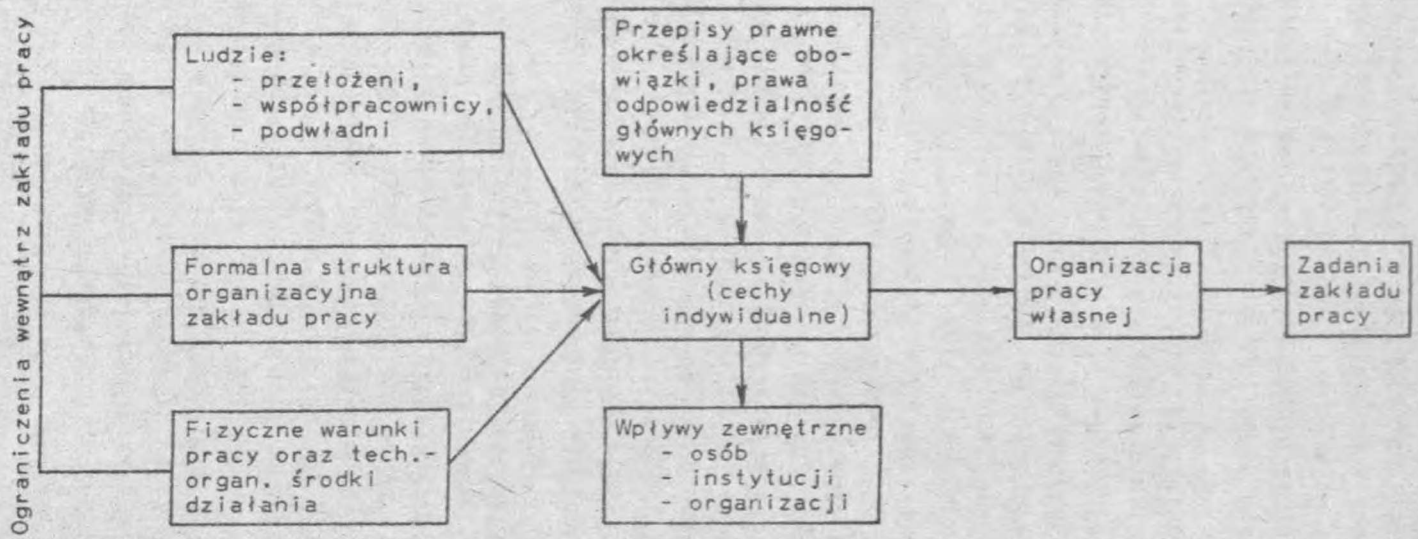
Wykonując swoje zadania w konkretnym miejscu i czasie, w sytuacji korzystnych i destruktywnych wpływów różnych ludzi, procesów i zjawisk każdy główny księgowy musi organizować sobie własne działania tak, aby w pełni przyczyniały się do osiągnięcia celów zakładu pracy.

IV. Struktura wykorzystania czasu pracy głównych księgowych (na podstawie wyników ankiety)

Zamierzona próba określenia, do których obowiązków główni księgowi przykładają najwięcej uwagi i wysiłku, będzie przeprowadzona w

Schemat 1

Czynniki warunkujące proces pracy głównych księgowych



Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

oparciu o poznanie struktury wykorzystania ich czasu pracy. Ta struktura wynika m. in. ze sposobów organizowania sobie przez nich pracy. Usprawniając ewentualne wady w samoorganizacji pracy główni księgowi mają szansę ukształtowania prawidłowych proporcji w czasie przeznaczanym na wykonanie poszczególnych grup czynności wynikających z określonych obowiązków tak, by w optymalnym stopniu mogli przyczynić się do osiągnięcia zamierzeń własnych zakładów pracy.

Podstawę do ustalenia struktury czasu pracy głównych księgowych w przekroju ich obowiązków stanowią materiały zebrane przez autorkę za pomocą ankiety oraz w czasie bezpośrednich rozmów z wieloma głównymi księgowymi.

Do badania czasu pracy na stanowiskach kierowniczych mogą być stosowane następujące techniki:

1) wywiady ankietowe i ustne,
2) samofotografia dnia roboczego,
3) fotografia dnia roboczego (obserwacja ciągła),
4) obserwacja migawkowa.

Przede wszystkim ze względu na długi czas trwania i koszty wyeliminowano wykorzystanie techniki fotografii dnia pracy. Chociaż zaletą techniki samofotografii jest taniość i łatwość stosowania, to obawy wzbudza łatwość świadomego lub nieświadomego zdeformowania rzeczywistego obrazu dnia pracy przez badanych. Chcąc tego uniknąć, należy zapewnić bieżącą kontrolę i dokonywać badań w dłuższym okresie. Takie postępowanie spowodowałoby znaczne dodatkowe obciążenie głównych księgowych.

Obserwacja migawkowa, polegająca na obserwowaniu i notowaniu w losowo dobranych momentach różnych rodzajów czynności lub bezczynności, jest w praktyce dosyć często stosowana, ale jej wykorzystanie jest bardziej przydatne do ustalania normatywów zatrudnienia pracowników umysłowych na stanowiskach niekierowniczych.

Autorka uznała, iż przy pomocy ankiety i wywiadów, które dają obraz tego, co sądzą o własnej pracy objęci badaniem, można uzyskać materiał wskazujący na cechy charakterystyczne dla organizacji ich pracy własnej, jeśli ankietyzacją obejmie się znaczną liczbę osób. Badaniem objętych zostało 30 głównych księgowych dużych i średnich przedsiębiorstw głównie przemysłu lekkiego zlokalizowanych na terenie Łodzi. W efekcie badania uzyskano odpowiedź od 24 głównych księgowych.

Przeprowadzająca badania wzięła pod uwagę negatywne cechy zastosowanej metody uzyskiwania informacji i w celu zmniejszenia subiektywizmu dostarczanych danych przyjęty został następujący układ formularza:

- część pierwszą stanowią pytania wymagające zakreślenia odpowiedzi bądź jej sformułowania,
- w części drugiej ankietowani byli proszeni o wypisanie wszystkich czynności i czasu ich trwania, wykonywanych w ciągu dwóch dni pracy.

Ujęcie wpływu wszystkich, wcześniej przedstawionych, czynników na wykorzystanie czasu pracy przez objętych badaniem dla realizacji poszczególnych obowiązków jest zadaniem niemożliwym do wykonania, dlatego też chcąc choć częściowo uniknąć dużego zróżnicowania wyników, badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach branży włókienniczej (poza kilkoma wyjątkami) o zbliżonej wielkości (porównywano liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwach).

Wśród respondentów było 13 mężczyzn i 11 kobiet. Legitymowali się oni głównie wykształceniem wyższym ekonomicznym (17 osób) i prawniczym (2 osoby). Pozostali posiadali wykształcenie średnie ekonomiczne oraz niektórzy z nich ukończony kurs dyplomowanego biegłego księgowego. Spośród objętych badaniem 9 głównych księgowych pełni w swoich przedsiębiorstwach funkcje zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych. Fakt ten został uwzględniony podczas ustalania struktury wykorzystania czasu pracy badanych, tzn. oddzielnie ustalono wskaźniki procentowe dla grupy ankietowanych będących "tylko" głównymi księgowymi i oddzielnie dla sprawujących dodatkowo funkcje dyrektora ekonomicznego.

Jednoznaczne zaliczenie niektórych czynności wykonywanych przez głównych księgowych do wyszczególnionych grup nie jest łatwe w przypadku, gdy chodzi o ustalenie czasu ich trwania, ponieważ np. wykonując czynności kontroli kierowniczej główni księgowi oddziałują na pracę podwładnych - kierują ich działaniami. Tak więc przedstawione zestawienie w przybliżeniu określa procent czasu przeznaczany na realizację wymienionych grup zadań. Również ze względu na wymienione ograniczenia metody ankietowej należy uznać te wyniki za szacunkowe.

Struktura wykorzystania czasu pracy głównych księgowych sprawujących funkcje zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych różni się nieco od struktury wykorzystania czasu pracy "tylko" głównych księgowych.

Pierwsi najwięcej czasu poświęcają na organizację i kierownictwo podległego pionu - 25,6%, drudzy na czynności kontroli wewnętrznej - 26,2%, a na organizowanie i kierowanie pracami w podległym dziale przeznaczają 21,4% czasu pracy. "Tylko" główni księgowi dużo uwagi przykładają do zadań kontroli wewnętrznej, a przecież kontrola wewnętrzna nie należy jedynie do obowiązków służby finansowo-księgowej i głównego księgowego, ale też do wszystkich pracowników na stanowiskach kierowniczych. Ponadto główny księgowy nie musi (a nawet byłoby to nieracjonalne) osobiście kontrolować ewidencji wszystkich operacji, sprawdzać prawidłowość obiegu wszystkich dokumentów, wykrywać przypadki niesolidnego sprawdzania merytorycznego i formalnego dokumentów, badać prawidłowość funkcjonowania podległych mu komórek organizacyjnych itp., ponieważ w tym zakresie współdziała z nim wielu podwładnych i pracowników z innych działów w zakładzie pracy.

Tabela 1

Struktura wykorzystania czasu pracy głównych księgowych w przekroju ich obowiązków

Lp.	Wyszczególnienie grup czynności	"Tylko" główni księgowi	Główni księgowi sprawujący funkcje dyrektora ekonomicznego
1	Organizacja i kierownictwo podległego pionu (działu), kierowanie pracą podwładnych	21,4	25,6
2	Organizacja systemu wewnętrznej informacji ekonomicznej	8,6	11,5
3	Prowadzenie gospodarki finansowej	15,0	16,2
4	a) analiza gospodarki finansowej i doradztwo ekonomiczne b) analiza działalności gospodarczej	12,2	16,7
5	Kontrola wewnętrzna	26,2	18,3
6	Czynności pozostałe i przypadkowe	13,5	9,0
7	Przerwy w pracy	3,1	2,7
8	Razem	100,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Główni księgowi, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, kontrolują ważniejsze operacje gospodarcze oraz przypadki nietypowe i skomplikowane. Część funkcji głównego księgowego jako kontrolera zmienia się w takim układzie w czynności organizatora kontroli. Te działania organizacyjne głównego księgowego powinny prowadzić do wypracowania systemu samokontroli w kierowanym pionie i całym przedsiębiorstwie. Prawidłowo funkcjonująca samokontrola jest jednym z warunków odciążenia głównego księgowego od nadmiernego zaabsorbowania czynnościami kontrolnymi.

Stwarzanie przez rachunkowość warunków do skutecznej ochrony mienia społecznego powinno następować nie tylko na drodze czynności kontrolnych, ale w pierwszej kolejności w wyniku prawidłowej organizacji rachunkowości (np. przez zapewnienie prawidłowego i należytego prowadzenia dokumentacji księgowej) oraz na skutek właściwego kierowania pracą podwładnych. Jest jasne, że główni księgowi będący również dyrektorami ekonomicznymi, kierując działaniami nie tylko służby finansowo-księgowej, ale też komórek ekonomicznych, przeznaczają na czynności tego typu więcej czasu niż "tylko" kierownicy służby finansowo-księgowej, a być może szerszy zakres obowiązków sprawia, iż kontrola wewnętrzna absorbuje ich w mniejszym stopniu (18,3%).

Prowadzenie gospodarki finansowej przedsiębiorstwa zajmuje obydwu grupom głównych księgowych zbliżoną ilość czasu (15,0 i 16,2%). W warunkach samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstw od stopnia zaabsorbowania głównych księgowych problemami finansowymi, rodzaju polityki finansowej mogą w istotnym zakresie zależeć obecne i przyszłe losy przedsiębiorstwa.

Z kierowaniem pracami z zakresu gospodarki finansowej związany jest obowiązek opracowywania obiektywnych analiz stanu majątkowego i wyników finansowych przedsiębiorstwa. Stanowią one podstawę do sygnalizacji zauważonych błędów i nieprawidłowości w pracy przedsiębiorstwa. Na podstawie sporządzanych przez siebie analiz każdy główny księgowy przygotowuje konkretne wnioski dotyczące oceny działalności przedsiębiorstwa, wskazuje na wykryte przejawy niewłaściwej pracy i wysuwa swoje propozycje usprawnienia tej pracy. Nałożony na głównego księgowego obowiązek sporządzania analizy finansowej firmy przesądza o realizacji przez niego funkcji doradcy ekonomicznego w tej firmie. W tych przedsiębiorstwach, w których ustanowiono stanowisko zastępcy dyrektora do spraw ekonomicz-

nych (głównego ekonomisty), główny księgowy współpracuje z nim w dziedzinie kompleksowej analizy działalności przedsiębiorstwa.

Na wykonywanie zadań wypływających z omówionego obowiązku główni księgowi przeznaczają 12,2% efektywnego czasu pracy. Jest to czas dosyć znaczny. Natomiast w przedsiębiorstwach, w których łączy się funkcje głównego księgowego i dyrektora ekonomicznego, ankietowani poświęcają 16,7% czasu pracy na czynności analizy sytuacji finansowej i działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Wówczas główny księgowy będąc pracownikiem najlepiej zorientowanym w sporządzanym przez siebie materiale liczbowym potrafi dokładniej scharakteryzować sytuację finansową przedsiębiorstwa, zwrócić uwagę na zauważone błędy i ujawnić wewnętrzne rezerwy gospodarcze, wskazać drogę poprawy i podjąć właściwe decyzje. W takiej sytuacji główny księgowy występuje w mniejszym stopniu jako doradca ekonomiczny, a w większym jako podejmujący decyzje gospodarcze.

Jednak bez względu na to, czy łączy się omawiane funkcje czy nie, to główni księgowi udzielają wyjaśnień i rad kierownikom różnych komórek organizacyjnych w zakładzie pracy, przedstawicielom rady pracowniczej itd. Realizują więc szereg czynności informacyjno-doradczych. Ich zadaniem jest zatem zapewnienie w odpowiednim czasie właściwych danych ekonomicznych na drodze organizacji i doskonalenia systemu wewnętrznej informacji ekonomicznej. Prawidłowe określenie, ile czasu pracy przeznaczają objęci badaniem na realizację tych zadań, nie jest sprawą prostą, gdyż dostarczanie danych liczbowych następuje w dużej mierze na skutek prac organizacyjnych w kierowanych jednostkach organizacyjnych, prac analitycznych, a także kontrolnych. Na podstawie badania ustalono następujący odsetek czasu pracy: 8,6% dla "tylko" głównych księgowych oraz 11,5% dla głównych księgowych będących dyrektorami ekonomicznymi.

Realizacja omawianych zadań przez głównych księgowych istotnie zależy od wewnętrznych wymagań w zakresie informacji ekonomicznej, a w szczególności od potrzeb informacyjnych dyrekcji. Często robi się w tym zakresie tyle, ile się wymaga. Taka postawa jest całkowicie błędna. Wina nie leży tylko po stronie głównego księgowego i służby finansowo-księgowej, ale po stronie odbiorców informacji, którzy często nie posiadają właściwego rozeznania o tym, jakie dane byłyby najbardziej korzystne dla podjęcia trafnych decyzji. Zbyt małe przykładanie uwagi do wykonywania tego obowiązku wcześniej czy

później przyniesie negatywne skutki. Konieczne jest więc właściwe zorganizowanie systemu wewnętrznej informacji ekonomicznej nawet wówczas, gdy nie ma nacisków ze strony wykorzystujących te informacje.

W obydwu omawianych przypadkach można by ten odsetek zwiększyć skracając czas, który zajmuje głównym księgowym wykonywanie czynności pozostałych i przypadkowych. Do grupy tych czynności zostały zaliczone:

- bezpośrednie i telefoniczne rozmowy z pracownikami innych działów, podczas których główni księgowi wyjaśniają problemy sporne i niejasne;
- sprawy zgłaszane niesłusznie do głównego księgowego, mimo że mogły być załatwione przez jego zastępcę lub innego pracownika służby finansowo-księgowej;
- lektura aktów normatywnych i prasy codziennej.

Okazuje się, że główni księgowi zużywają znaczną ilość czasu na zapoznanie się aktami prawnymi, co wynika z ich dużej liczby oraz częstych zmian przepisów regulujących zasady funkcjonowania przedsiębiorstw. Dokonujące się modyfikacje w rozwiązaniach systemowych reformy wymagają od głównych księgowych stałego ich śledzenia, konfrontowania rozwiązań stosowanych u siebie z rozwiązaniami pokrewnych zakładów. Zatem w tej grupie czynności możliwe jest ograniczenie wszystkich prac przypadkowych i tych, które z równym powodzeniem mogą być wykonywane przez innych pracowników służby finansowo-księgowej lub innych komórek w przedsiębiorstwie.

Przerwy w pracy stanowią niewielki procent efektywnego czasu pracy objętych badaniem. Czas ten przeznaczany na odpoczynek, przy znacznej liczbie wykonywanych czynności i dużym napięciu uwagi jest niezbędny.

Uogólniając te rozważania zauważamy, że:

1) istnieją pewne różnice w strukturze wykorzystania czasu pracy przez głównych księgowych w zależności od tego, czy sprawują funkcje zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych czy nie;

2) ze względu na rosnące potrzeby informacyjne w związku z oparciem funkcjonowania przedsiębiorstw na zasadach samorządności, samodzielności i samofinansowania główni księgowi powinni przykładać więcej troski do organizacji i prowadzenia systemu informacji ekonomicznej w zakładzie pracy;

3) najwięcej czasu i wysiłku objęci badaniem "tylko" główni księgowi przeznaczają na czynności kontroli wewnętrznej, a przecież ta grupa zadań nie stanowi podstawowego ich obowiązku;

4) główni księgowi powinni dążyć do eliminowania wszystkich czynności przypadkowych i zbędnych, gdyż te absorbują ich w znacznym stopniu.

V. Organizacja pracy własnej głównych księgowych a wzorzec organizacji pracy własnej kierowników

Przedstawioną charakterystykę pracy głównych księgowych opartą na próbie analizy jej treści warto rozszerzyć o prezentację tradycyjnych parametrów, opisujących organizację pracy własnej, stosowanych w licznych badaniach organizacji pracy osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Badania takie często przeprowadzane zarówno w krajach socjalistycznych, jak i kapitalistycznych, odnoszące się głównie do dyrektorów bądź kierowników szczebla średniego wyższego, rzadziej średniego niższego, koncentrują się na zewnętrznych przejawach pracy kierowniczej. Taka postawa metodologiczna ma swe źródło w behawioryzmie pierwszego ćwierćwiecza XX w. Badania tego typu nie wnikają głęboko w treść pracy kierowniczej, która przecież stanowi jej istotę, a treść tylko w niewielkim stopniu dostrzegalna jest w zewnętrznie obserwowanych przejawach zachowania się obserwowanego (a te przecież są podstawą obserwacji). Jednak takie podejście metodologiczne daje możliwość porównywania wspomnianych parametrów odniesionych do różnych stanowisk kierowniczych bez względu na specyfikę zadań wykonywanych na tych stanowiskach. Zauważalne jest duże podobieństwo obrazu organizacji pracy różnego rodzaju kierowników, jaki wyłania się na skutek tego typu badań. Świadczy to, mimo niedoskonałości aparatury poznawczej, o uchwyceniu jednolitej linii tendencji w samoorganizowaniu pracy kierowników.

Część zebranych informacji podczas badań ankietowych została zestawiona w kolumnie nr 3 i 4 tab. 2. Celem porównania niektórych wyznaczników charakteryzujących organizację pracy własnej głównych księgowych z wielkościami tego typu ustalonymi przez różnych autorów w wyniku licznych badań organizacji pracy kierowniczej o-

Tabela 2

Charakterystyka metod organizacji pracy kierowników

Lp.	Kryteria metod pracy	Jak jest			Jak być powinno
		b) wyniki badań dotyczące głównych księgowych		a) wyniki badań dotyczące statystycznego kierownika	a) "wzorzec"
		wielkości średnie	wielkości minimum-maksimum		
1	2	3	4	5	6
1	Stopień zaabsorbowania pracą (efektywny czas pracy - Te); w godz. dziennie	8,37	7,2-10	8,48-14,43	8-9
2	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	29	10-80	43-62	10-15
3	Czas na pracę koncepcyjną (odsetek Te)	27	6-71	5-13	60
4	Formy przygotowania decyzji - stopień kolegialności (odsetek Te)	18	9,6-19,2	20-60	10-20

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5	6
5	Rozszerzanie horyzontów myślowych - samokształcenie (odsetek Te)	19	12-36	2-4	20
6	Praca społeczna (odsetek Te)	4,5	1,5-10	20-27[a]	20
		średnio dwie funkcje społeczne		średnio sześć funkcji społecznych	średnio dwie funkcje społeczne
7	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi (odsetek Te)	25,8	10-50	40	10-15
8	Stopień planowości pracy - czynności planowane (odsetek Te)	36	20-70	20-50	70

[a] Górna granica przedziału ustalona została na podstawie badań H. Pietrusińskiego, A. Starosteckiego.

Ź r ó d ł o: a) W. K i e ż u n, Organizacja pracy własnej dyrektora, Warszawa 1979, s. 84; b) wyniki własnych badań ankietowych.

raz ze wskaźnikami wzorcowymi, określającymi sprawną organizację pracy kierowników.

Hipotetyczny wzorzec sprawnej organizacji pracy (patrz kolumna nr 6), nawiązujący do nowoczesnych metod zarządzania przez cele, rezultaty badania itd. został zaprojektowany przez W. Kieżuna[12]. Przedstawiona próba ujęcia ilościowego jest daleka od pełnej ścisłości, albowiem miernikami są: średni czas zaabsorbowania, w relacji do czasu efektywnego bądź średnie wielkości bezwzględne. W celu wykazania rozpiętości niektóre wielkości zostały ujęte w przedziały minimum-maksimum. Niezbyt duża ścisłość danych nie jest jednak olbrzymią barierą w ujawnieniu tendencji kształtowania się wyszczególnionych wielkości. Wykrycie tych tendencji posłuży do postawienia wniosków usprawniających, zmierzających do osiągnięcia stanu uznanego za zadowalający.

Według przedstawionego "wzorca" czas pracy kierownika, czyli stopień zaabsorbowania pracą, powinien wynosić 8-9 godz. dziennie. Natomiast wszystkie badania i sondaże, przeprowadzane w Polsce czy za granicą od szeregu lat, wykazują niezmiennie, że kierownicy - i to prawie we wszystkich zawodach - mają dzień pracy znacznie dłuższy niż ich podwładni i jak ustalają obowiązujące przepisy.

Ankietowani główni księgowi pracują średnio dziennie 8,37 godz., przy czym 7,5 godz. w biurze, a 52 min. poza miejscem pracy (w domu, w innych instytucjach itp.). Dla poszczególnych głównych księgowych czas ten jest zróżnicowany i zawiera się w przedziale 7,2-10 godz.

Wszyscy badani pracują po godzinach służbowych, choć z różną częstotliwością. Codziennie w godzinach pozasłużbowych pracuje 4 respondentów, przynajmniej raz w tygodniu 7, a pozostali 1-2 razy w miesiącu bądź rzadziej. Najczęściej po godzinach pracy główni księgowi:

- studiują przepisy, czytają literaturę fachową;
- dokonują kontroli dokumentów księgowych;
- uczestniczą w różnych naradach i zebraniach;
- opracowują koncepcje, przygotowują opisy do analiz cyfrowych bądź materiały na narady.

---

[12] K i e ż u n, Organizacja pracy..., s. 84.

Taki charakter pracy, wykonywanej po godzinach służbowych, wynika - jak sądzą badani - z możliwości skupienia się w ciszy gabinetu, ponieważ nie odrywają wówczas od zajęć interesanci, telefony itd.

Problem długości dnia pracy kierowników łączy się ze sprawą stopnia integracji kierowników z prowadzonymi przez nich jednostkami organizacyjnymi. Ten stopień jest z reguły znaczny, o wiele większy niż u pozostałego personelu.

Również główni księgowi, którzy własne życiowe ambicje łączą z jednostką, w której pracują i w której sprawują funkcje kierownicze, nie należą do rzadkości. Jednak zbyt duże zaabsorbowanie sprawami zawodowymi nie zawsze daje zamierzone efekty. Przeszkodą staje się nadmierne przemęczenie głównych księgowych. Stąd wynika postulat o konieczności przekazania przez każdego głównego księgowego, pracującego często poza godzinami służbowymi, zastępcy lub innym podwładnym prac nie mieszczących się w ramach jego funkcji organicznych.

Charakterystyczne dla kierowników jest dzielenie procesu pracy na cząsteczki tak małe, że w żadnej z nich nie może się pomieścić jakieś poważniejsze działanie. Badając pracę kierowniczą W. Kieżun zaobserwował, iż "dzielenie jej na drobne odcinki powoduje zacieranie się różnicy między sprawami bardziej i mniej ważnymi[13]. Chodzi tu o różnicę w traktowaniu tych spraw.

Teoretycy organizacji pracy dowodzą też, że bardzo niewłaściwie rozłożona jest energia tych kierowników, których czas rozkłada się na kilkuminutowe odcinki. Krótkie odcinki czasu biorą się w znacznej mierze z tego właśnie, że kierownicy są bezustannie odrywani od jednej pracy do drugiej. Powoduje to również marnotrawstwo energii i czasu z racji bardzo częstych krótkich przerw w pracy.

Zacieranie się różnicy między ilością czasu przydzielanego sprawom bardziej i mniej ważnym, straty czasu z powodu ciągłego odtwarzania przerywanych wątków myślowych sprawiają, że człowiek, którego dzień pracy jest porozrywany na dziesiątki drobnych części, nie jest zdolny do takich prac umysłowych, które wymagają ciągłości myślowego wysiłku.

---

[13] S. K o w a l e w s k i, Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji, Warszawa 1984, s. 89-90.

Objęci badaniem główni księgowi wykonują średnio 29 różnych czynności, przy czym są tacy, którzy realizują dziennie 80 czynności, a "wzorzec" określa jako pożądane wykonywanie 10-15 czynności w ciągu dnia pracy.

Z badań wynika, że około 60% wszystkich tych czynności trwa nie dłużej niż 15 min. Są to rozmowy telefoniczne, krótkie rozmowy z podwładnymi wyjaśniające problemy bieżące, wydawanie poleceń, mechaniczne podpisywanie różnych dokumentów i inne. Natomiast na czynności trwające dłużej niż jedną godzinę główni księgowi przeznaczają niespełna 15% czasu pracy; jest to czas głównie przeznaczany na narady i zebrania. Można więc sądzić, że prace koncepcyjne, analityczne, a więc prace czasochłonne są ciągle przerywane w związku z koniecznością wykonania innych, krótkotrwałych czynności.

Przeciętnie na prace koncepcyjne, tj. wszelkie prace twórcze oraz planowanie, wykonywane samodzielnie, a nie np. wspólne naradzanie się z innymi kierownikami nad jakimś problemem, badani poświęcają dziennie 2,25 godz., czyli około 27% efektywnego czasu pracy. Jednakże zróżnicowanie tego parametru jest bardzo duże (6--71%).

W stosunku do statystycznego kierownika zbadana grupa głównych księgowych legitymuje się dłuższym czasem przeznaczanym na koncepcje, ale jest on i tak niższy niż wartość tego parametru określana przez "wzorzec".

Różnego rodzaju zebrania, narady i konferencje są formą działania w dużym stopniu absorbującą osoby na stanowiskach kierowniczych. Część tych narad i konferencji odbywa się poza jednostką macierzystą.

Praca kolegialna jest formą, która w miarę komplikowania się procesu podejmowania decyzji staje się konieczna. Przy przestrzeganiu zasady jednoosobowego kierownictwa niezbędne jest decydowanie oparte na zbiorowym rozeznaniu i wysłuchaniu opinii fachowców. Forma pracy kolegialnej jest znacznie sprawniejsza niż zbieranie pisemnie sporządzanych opinii znawców i dokonywanie ich agregacji. Daje także możliwość bezpośredniej wymiany zdań, rozszerzania tematu rozważań i szybkiego podjęcia decyzji.

Narady i zebrania robocze są więc niezbędne, jednak zbyt często organizowane, przygotowane w sposób niewłaściwy i zbyt długo trwające stanowią przeszkodę prawidłowej organizacji pracy własnej

wszystkich kierowników. Potwierdzają ten fakt liczne wyniki badań[14]. Wskazują one na to, że odsetek czasu pracy poświęcany przez kierowników na zebrania wynosi 20-60%. Wzorzec określa ten odsetek na 10-20%. Czas taki wystarcza, aby zapewnić realizację zasady demokratycznego kierowania. Główni księgowi uczestniczą średnio w ciągu tygodnia w naradach w miejscu pracy łącznie 6 godz. oraz w zebraniach w innych instytucjach, trwających około 1,75 godz. Stanowi to ok. 18% ich efektywnego czasu pracy, czyli zbadana grupa głównych księgowych przeznacza na różnego rodzaju zebrania wielkość czasu uznawaną przez znawców tematu za prawidłową.

Kolejnym wyznacznikiem organizacji pracy kierowniczej jest czas poświęcany na samokształcenie, bowiem w obecnej dobie przyśpieszonego postępu naukowo-technicznego aktualizacja wiedzy staje się bezwzględną koniecznością. Zakłada się, iż na samokształcenie kierownicy muszą przeznaczać około jednego dnia w tygodniu, czyli 15-20% swojego czasu pracy. Główni księgowi dokształcają się codziennie przeciętnie około 1,5 godz., z tego 42 min. w pracy i 54 min. w domu. Stanowi to 19% ich czasu pracy. Jest to czas kilka razy dłuższy niż w przypadku statystycznego kierownika i zgodny z wielkością wzorcową. Z odpowiedzi ankietowanych wynika jednak, iż do samokształcenia zaliczają oni przede wszystkim zapoznawanie się z przepisami i czytanie prasy bieżącej. Tak więc czas poświęcany na pogłębianie wiedzy, czytanie literatury fachowej jest znacznie krótszy.

Innym aspektem badań organizacji pracy własnej kierujących jest ich zaabsorbowanie pracą społeczną i polityczną. Najbardziej obciążeni są dyrektorzy, przy tym pracujący w mniejszych ośrodkach są bardziej zaabsorbowani pracą społeczno-polityczną niż w dużych miastach. W sytuacjach, gdy praca tego typu pozostaje w kolizji z czynnościami zawodowymi, nasuwa się propozycja ograniczenia ilości pełnionych funkcji i czasu na ich wykonanie przeznaczanego.

Objęci badaniem główni księgowi w większości pracują w organizacjach społecznych i politycznych. Średnio sprawują dwie funkcje,

[14] Por. K i e ż u n, Organizacja pracy.., s. 77; J. S z a b a n, Kierownik - istota nieznana?, Warszawa 1980, s. 139; M. P i e t r u s i ń s k i, A. S t a r o s t e c k i, Doskonalenie pracy własnej kierownika na tle struktury wykorzystania czasu pracy, "Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego" 1980, nr 8, s. 109-129.

przeznaczając na działalność społeczno-polityczną około 1,5 godz. w ciągu tygodnia.

Powszechnie wiadomo, że kierownicy sporządzają w ciągu roku dużą ilość planów i nieraz brakuje im sił i chęci na dodatkowe planowanie własnych czynności w nadchodzących dniach i tygodniach pracy. Badania na temat stopnia planowości pracy kierowniczej pokazują, iż czynności zaplanowane wyczerpują 20-50% ich czasu pracy. Typowa, powtarzalną jest sytuacja, w której 50% czasu wypełniają czynności incydentalne, inicjowane przez środowisko.

Absurdalne byłoby wymaganie, aby kierownicy, a więc i główni księgowi precyzyjnie planowali czas pracy i ujmowali go w minutowe harmonogramy dzienne. Jednak zbytnie nasilenie spontaniczności i "nieplanowość" w pracy dyrektora czy kierownika niższego szczebla należy uznać za zjawisko niepokojące. Spisane pozycje planu pracy własnej mogą być pomocne choćby po to, aby można było zakreślić te, które "wykonano" i których "nie wykonano" w celu ustalenia przyczyn takiego stanu.

Jak się okazuje, zbadani główni księgowi nie są w pełni panami swojego czasu pracy, są uzależnieni w znacznym stopniu od inicjatywy z zewnątrz (41% ich kontaktów zawodowych odbywa się z inicjatywy innych osób), w związku z czym trudno im planować własną pracę.

Większość głównych księgowych pracuje według przyjętego planu pracy własnej (19 osób spośród 24 planuje pracę na dzień następny, 16 na przyszły tydzień, a tylko 8 na okres miesiąca). Najczęściej są to plany "w myśli", rzadziej mają formę hasłowego zestawienia w kalendarzu czynności do wykonania w następnym dniu lub tygodniu. Ci, którzy nie planują swoich działań, sądzą, iż nie pozwala im tego dokonywać nadmiar nieprzewidywanych czynności, które muszą wykonać w narzuconych terminach, nadmiar nagłych wizyt różnych osób i duża liczba telefonów.

Przegląd wyznaczników organizacji pracy własnej głównych księgowych wraz z analizą wykorzystania przez nich czasu pracy dla realizacji ich obowiązków pozwala wysnuć następujące wnioski.

1. Główni księgowi wykonują znaczną ilość różnorodnych czynności w ciągu dnia pracy, znacznie większą niż określa "wzorzec" jako wskazaną dla efektywnego działania kierujących, czyli dzień ich pracy jest rozczłonkowany na wiele cząstek, co nie wpływa korzystnie na rozwiązanie problemów, wykonanie prac wymagających namysłu i dłuższej czasowo analizy. Wiele spraw zakłócających zapla-

nowany przebieg zajęć głównych księgowych można zaliczyć do grupy określonej jako czynności pozostałe i przypadkowe. Chcąc zmienić ten stan rzeczy główni księgowi muszą uzmysłowić sobie, co jest jego przyczyną. Być może da się tę przyczynę usunąć, bo jest nią np. nieprawidłowy podział kompetencji w kierowanym dziale czy pionie, niskie kwalifikacje niektórych podwładnych, wadliwa struktura organizacyjna w zakładzie pracy itp. Wymienione źródła niesprawności w organizacji pracy własnej tkwią w zakładzie pracy i mogą zostać usunięte w dużym stopniu przez samych głównych księgowych poprzez dokonanie przez nich samych korekt w dotychczasowym sposobie organizacji pracy własnej i pracy podwładnych.

2. Czas przeznaczony na prace koncepcyjne powinien wykazywać tendencję do wydłużania się, ponieważ stanowisko głównego księgowego utworzone zostało dla wykonania czynności kierowniczych, analitycznych i doradczych, a nie dla zajmowania się pracami typu ewidencyjnego, biurowego. Jeżeli jednak takie, choćby z powodu nawyków, są wykonywane przez szefów służby finansowo-księgowej, to powinni się zdecydować na przekazanie ich do realizacji podwładnym. Pomocą w określaniu tych prac może być ustalenie przez nich funkcji organicznych własnego stanowiska pracy.

3. Za mało czasu wykorzystują główni księgowi na rozszerzanie horyzontów myślowych. W większości zaliczają do samokształcenia zapoznawanie się z obowiązującymi przepisami prawnymi, co ich nadmiernie absorbuje. Na czytanie czasopism fachowych, śledzenie nowych poglądów w dziedzinie rachunkowości, zapoznawanie się z publikacjami z zakresu organizacji pracy nie starcza im czasu.

4. Główni księgowi przeznaczają znaczny procent czasu pracy na czynności kontrolne, wyższy od "wzorcowego", gdyż oprócz kontroli funkcjonalnej zajmują się organizacją i przeprowadzaniem prac z zakresu kontroli wewnętrznej. Jednak z analizy struktury wykorzystania czasu pracy głównych księgowych wynika, iż w porównaniu do innych zadań za dużo czasu poświęcają na prace kontrolne. Wskazane jest, aby objęci badaniem zrezygnowali z samodzielnej kontroli niektórych zagadnień, a więcej uwagi przykładali do organizacji systemu kontroli i samokontroli nie tylko w podległych jednostkach organizacyjnych, ale też w całym zakładzie pracy.

5. Charakterystyczna dla respondentów, tak jak i dla innych kierowników, jest niska planowość ich pracy. Główni księgowi często uznają, iż istniejące "trudności obiektywne" nie pozwalają im w

ogóle planować swojej pracy, doskonalić swój styl pracy, rozszerzać wiedzę ogólną i specjalistyczną, poprawnie przygotowywać i przeprowadzać różnego rodzaju zebrania i narady. Jest częściowo uzasadnione stwierdzenie objętych badaniem, że trudno jest właściwie zarządzać swoim czasem pracy w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, jednak nie jest to czynnik wystarczający na usprawiedliwienie wadliwego organizowania sobie pracy. Podjęcie trudu uporządkowania własnych działań poprzez nakreślenie planów pracy na poszczególne okresy pozwoli, mimo istniejących przeszkód i ograniczeń zewnętrznych i w samym zakładzie pracy, usprawnić organizację swoich działań, a tym samym podwyższyć efektywność własnej pracy.

Anna Poleć

WORKTIME OF CHIEF ACCOUNTANTS

(Analysis of the Questionnaire Findings)

Against the background of the role and tasks of auditors in the capitalist firms (USA, FRG, Great Britain) and of the chief accountants in the socialist enterprises (USSR, GDR), there have been presented the position and tasks of chief accountants in the Polish autonomous and self-managing enterprises. Next, after analyzing the factors determining the worktime of chief accountants in Poland, an attempt has been made to determine these duties to which chief accountants attach most of their attention and devote most of their efforts. The basis for this determination has been the structure of using the worktime of chief accountants fixed by means of the questionnaire survey carried out by the authoress and her interviews with 24 chief accountants in the state enterprises located in Lodz.

The presentation of work of the chiefs of finance-accounting services has been expanded by presentation of the magnitude of traditional parameters describing organization of their own work (determined through the questionnaire survey), which have been compared with the magnitudes of such parameters fixed by various authors in the course of numerous studies on organization of managerial work and with model indices characterizing effective organization of managers' work designed by prof. W. Kieżun.

The analysis of utilizing the worktime of chief accountants in these two cross-sections has provided a basis for drawing conclusions, which when taken into consideration by chief accountants may contribute to improved organization of their own work.