

SPIS TREŚCI

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| 1. Kadra menedżerska i jej atrybuty | |
| 1.1. Pojęcie kadry menedżerskiej..... | 11 |
| 1.2. Rola oraz znaczenie menedżera w przedsiębiorstwie..... | 15 |
| 1.3. Współcześnie pożądanе postawy menedżerów..... | 19 |
| 2. Podstawowe style zarządzania czasem kadry menedżerskiej | |
| 2.1. Czas pracy w przedsiębiorstwie | 22 |
| 2.2. Istota zarządzania czasem pracy | 29 |
| 2.3. Negatywne style zarządzania czasem pracy | 37 |
| 3. Różnorodność zarządzania czasem pracy wśród menedżerów | |
| 3.1. Współczesne metody zarządzania czasem..... | 46 |
| 3.2. Planowanie i grupowanie zadań a wykorzystanie czasu pracy.. | 62 |
| 3.3. Komunikacja w organizacji oraz delegowanie zadań | 66 |
| 3.4. Samokontrola wykonywanych zadań | 69 |
| 4. Wpływ stylów menedżerskich zarządzania czasem pracy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa | |
| 4.1. Analiza SWOT zarządzania czasem pracy menedżerów zbadanych zakładów..... | 72 |
| 4.2. Propozycje optymalizacji metod zarządzania czasem | 75 |
| 4.3. Postulowany model zarządzania czasem pracy | 104 |
| Podsumowanie, wnioski i rekomendacje | 108 |
| Bibliografia | 119 |
| Spis tabel, wykresów i schematów | 123 |

WSTĘP

Zarządzanie przedsiębiorstwami ujmowane jest jako ciągły proces podejmowania decyzji w czasie. Konieczność ta uwarunkowana jest nieustannym dostosowywaniem się przedsiębiorstw do zachodzących zmian i jest cechą charakterystyczną dla ich zmagania w realiach gospodarki rynkowej. O skuteczności działań, a tym samym efektywnym i prężnym konkurowaniu rozstrzyga nie tylko trafność, lecz moment podjęcia decyzji. Zmienność oraz dynamika otoczenia wpływają na chęć posiadania błyskawicznych, pełnych i rzetelnych informacji. W każdym przedsiębiorstwie niczego nie wolno pozostawiać przypadkowi. Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw, które muszą szybko dopasować się do zmieniającego się otoczenia. Zatem organizacja może sprostać wymaganiom wolnego rynku tylko dzięki elastyczności oraz umiejętności szybkiej adaptacji. Podstawowym elementem takiego działania jest własny system, model lub sposób zarządzania organizacją poprzez jej kierownika. Zarządzanie to jest funkcją i misją menedżerów. Jednocześnie brak jest jedyne tylko modelu budowania przewagi konkurencyjnej w czasie i w przestrzeni. W międzynarodowej literaturze zwraca się uwagę, m.in. na lukę badawczą dotyczącą wzrostu konkurencyjności, a w szczególności źródeł jej budowania wynikających z tzw. kodu genetycznego organizacji. Jednym z najważniejszych elementów, wręcz fundamentem kodu genetycznego każdego przedsiębiorstwa, jest umiejętność efektywnego gospodarowania czasem kadry menedżerskiej.

Obecną sytuację przedsiębiorstw charakteryzuje istotny i zauważalny wpływ kadry menedżerskiej na sytuację ekonomiczną i organizacyjną zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Na czele wielu zakładów, które odniosły sukces rynkowy i doskonale poradziły sobie w trudnej rywalizacji z konkurencją, znajdują się ludzie, którzy nie są ich właścicielami. To oni stanowią o kierunku rozwoju organizacji. Powszechna zgodność opinii na temat wzrastających wymagań, które stają przed menedżerami, wpływa na postulaty oraz próby kształtowania pożądanych wśród tej grupy postaw. Wysoki poziom konkurencyjności jest przede wszystkim wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie. Kompetentny

menedżer to pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym, będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać umiejętności swoje i swoich współpracowników dla dobra organizacji. Przedsiębiorstwa będą mogły istnieć na rynku dzięki umiejętnemu, tzn. idealnie wpasowującemu się w realia czasowe, wykorzystaniu kompetencji menedżerskich. Osoby stojące na czele przedsiębiorstw muszą wykazać się dużą skutecznością, aby organizacja zmierzała w dobrym kierunku. W XXI wieku, w dobie gospodarki uspołecznionej, koncentrowanie się jedynie na losach przedsiębiorstwa jest niedopuszczalne. Każdy kompetentny menedżer musi zwracać baczną uwagę na społeczną rolę kierowanej przez siebie organizacji.

Odpowiadając na pytanie, dlaczego te a nie inne organizacje potrafią budować nowe elementy przewagi konkurencyjnej, warto przyjrzeć się zdolnościom menedżerów do umiejętnego wykorzystania czasu pracy. Czas jest w opinii specjalistów kategorią ekonomiczną, a każdy zna na pamięć powiedzenie „czas to pieniądz”. Aby przekuć jednostkę czasu na konkretny wymiar pieniężny należy umiejętnie wykorzystać każdą chwilę. To pokazuje, iż umiejętne zarządzanie czasem jest przenikaniem się, m.in. nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Na racjonalne wykorzystanie czasu pracy spojrzeć można również w ujęciu prawnym, społecznym oraz filozoficznym. Ta pozornie łatwa i dla wielu oczywista zdolność do doskonałego radzenia sobie z czasem staje się zawiła i zbyt wymagająca w zetknięciu z rzeczywistością. Dlatego też menedżer doskonale zarządzający sobą ma ogromną przewagę. Umiejętność zarządzania czasem jest elementem, który jest dla konkurencji trudny do kopiowania, a dodatkowo praktycznie niemożliwy do zastąpienia przez inne zasoby.

Tak jak to zostało już powiedziane, zdolność do zarządzania własnym czasem to przede wszystkim umiejętność zarządzania sobą. Dla podstawowych stanowisk pracy cele oraz standardy ich realizacji są jasno określone. Na tym obszarze można rozważać o wysokim stopniu działań powtarzalnych, niewymagających nieustannego myślenia i koncentracji. Z kolei zadania kadry zarządzającej przedsiębiorstwem są kształtowane przez dzień powszedni, wynikają bardzo spontanicznie, a ich charakter oraz częstotliwość posiadają znamiona wysoce nieusystematyzowane. Już we wstępie należy podnieść często pojawiające się wątpliwości i pytania o możliwości jednoznacznego wskazania wpływu dobrego wykorzystania czasu pracy menedżera na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Każdy, kto zetknął się z obowiązkami naczelnego kierownika (również nie będąc na tym stanowisku) wie, że matematyczne odzwierciedlenie wydajności pracy menedżera jest trudne a w zasadzie niemożliwe. O sukcesie menedżera w pracy decydują

takie cechy, jak kreatywność, zdolność do samodzielnego myślenia czy też samodyscyplina. Umiejętność zarządzania czasem pracy przez menedżera wymaga niekiedy wyjścia poza przyjęte schematy działania, co więcej, wymaga przełamywania dotychczasowych barier, otwartości na zmiany. Jest to permanentna cecha kadry zarządzającej, która w sposób istotny różni ją od pozostałych szczebli organizacyjnych. Styl oraz umiejętność wykorzystania czasu pracy przez kadre menedżerską stanowią o kulturze organizacyjnej. Jedynie pod wpływem prawdziwego przywódcy organizacja zyskuje nie tylko realny kształt, ale wszelkie postawy, wartości zachowania i postawy pojawiające się w niej nabierają prawdziwego znaczenia.

Niniejsza publikacja ma charakter monografii naukowej, a jej zadaniem jest przedstawienie istoty i znaczenia zarządzania czasem pracy kadry menedżerskiej, jak również wskazanie na pozytywne i negatywne postawy względem tej kategorii ekonomicznej. Diagnozując wpływ zarządzania czasem na sytuację ekonomiczną i organizacyjną jednostek gospodarczych zdefiniowane zostały negatywne style zarządzania czasem oraz pożądane postawy menedżerów względem tej kategorii ekonomicznej. Analiza różnic stylów zarządzania czasem kadry menedżerskiej pozwala na sformułowanie zaleceń i wzorów postępowania służących poprawie pozycji ekonomicznej i organizacyjnej przedsiębiorstwa, również w ujęciu jego społecznej roli. Wskazane zostały metody poprawy konkurencyjności oraz wykorzystania zasobów ludzkich organizacji w wyniku lepszego wykorzystania czasu pracy przez kadre menedżerską.

Przedstawiona praca składa się z czterech kolejno ponumerowanych rozdziałów wynikających z celów postawionych sobie przez autora. Rozdział pierwszy przedstawia genezę oraz syntetyczne spojrzenie na kadre menedżerską. Opisy oraz definicje dla tej grupy zawodowej stanowią opracowania wynikające z wielu źródeł piśmienniczych. Kolejny rozdział to próba ujęcia czasu jako kategorii ekonomicznej, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki czasu pracy menedżerów w przedsiębiorstwie oraz stylów zarządzania czasem pracy (style niepożądane, negatywne). Dwa pierwsze rozdziały definiują podstawowe pojęcia wykorzystane w publikacji i mają charakter teoretyczny. Rozdział trzeci zawiera praktyczne rozwinięcie dwóch poprzednich. Przedstawione w nim wyniki badań własnych nad sposobem zarządzania czasem pracy kadry menedżerskiej, konfrontowane są z zasadami, metodami efektywnego zarządzania czasem pracy. Praktyczny opis zagadnienia efektywnego zarządzania czasem pracy kadry menedżerskiej znalazł się w rozdziale czwartym. Pogłębiona analiza dotychczasowego dorobku wykorzystania przez kadre menedżerską kategorii ekonomicznej,

jaką jest czas, wraz z ustaleniami opartymi głównie na materiałach uzyskanych z badań własnych, znalazły swoje odzwierciedlenie w tym rozdziale w postaci postulowanego modelu zarządzania czasem pracy menedżera. Oddzielny, nienumerowany rozdział przeznaczony został na wnioski i rekomendacje wynikające m.in. z badań własnych. Ta część zawiera z kolei zwięzłe opracowanie i odpowiedź na pytanie o istnienie najlepszego modelu zarządzania czasem pracy kadry menedżerskiej. Bibliografia wskazuje, iż studia literaturowe dotyczyły dziedzin związanych z zagadnieniami będącymi przedmiotem pracy. Skorzystano z wielu dostępnych źródeł, jak: studia literatury zwartej, czasopisma, Internet, a także różne materiały konferencyjne. Wsparte m.in. wiedzą z zakresu ekonomii, zarządzania oraz statystyki złożyły się na rozstrzygnięcie problemu podjętego w niniejszej pracy.

Złożoności problemu i prezentowane w pracy studium przypadku całkowicie nie wyczerpuje rozważanego tematu. W szerszym ujęciu zagadnienie czasu pracy można rozpatrywać w sferze społecznej, socjologicznej, a także psychologii pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy czy też prawa pracy. Interdyscyplinarny charakter zarządzania tą konkretną kategorią ekonomiczną oraz jego wpływ na organizację oznacza szerokie zaplecze do badań nad jego kształtowaniem w wielu organizacjach gospodarczych.

Autor wykorzystując dotychczasowy dorobek literatury starał się przedstawić własny punkt widzenia będący efektem przeprowadzonych badań. Prezentowany materiał przeznaczony jest dla studentów zarządzania. Może także być polecony do wykorzystania na studiach podyplomowych, szkoleniach pracowników różnych szczebli oraz personelu odpowiedzialnego za organizację pracy w przedsiębiorstwach. Jako materiał pomocniczy służyć może menedżerom w ich pracy zawodowej, jak też zakładającym lub prowadzącym własne przedsiębiorstwa. Przytoczona literatura stanowi dodatkową wskazówkę do pogłębienia wiedzy z tego zakresu.