

Ekstremalny rytm pracy menedżerskiej

<https://doi.org/10.33141/po.2009.02.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (829), 2009, ss. 26-29
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bolesław Rafał Kuc, Marcin Żemigala

Czas pracy menedżera

Współczesny menedżer, jego praca, a zwłaszcza czas jej trwania od ponad ćwierćwiecza wzbudzają zainteresowanie przedstawicieli różnych dyscyplin. Psychologowie interesują się skutkami wydłużania się dnia pracy zawodowych kierowników¹⁾. Socjologowie zwracają uwagę na społeczną i towarzyską izolację przepracowanych, ale efektywnych menedżerów. Potwierdzają obiegową prawdę, że sukces rodzi podejrzliwość, zazdrość, a nawet zawiść²⁾. Specjaliści od zarządzania mierzą czas pracy, ewidencjonują czynności i próbują ustalić, na czym się skupia, a na czym powinien się skupić współczesny menedżer, aby był efektywny. Głównym przedmiotem zainteresowania jest czas pracy i jego wykorzystanie³⁾.

Badania nad organizacją pracy własnej dyrektorów prowadzone w latach 70. ub. wieku przez zespół pod kierunkiem wybitnego polskiego uczonego prof. W. Kieżuna⁴⁾ są kontynuowane przez jego uczniów. Mamy świadomość zmiany uwarunkowań politycznych i ekonomicznych pracy menedżera. Zmieniły się oczekiwania i wizerunek, jednak pytania, na które poszukuje się odpowiedzi, są wciąż te same.

Jaka jest organizacja czasu pracy współczesnych menedżerów? Czy są to ludzie, którzy potrafią doskonale łączyć sprawowanie funkcji kierowniczych z obowiązkami rodzinnymi? Czy mają oni wystarczająco dużo dyscypliny czasowej, aby zarówno wydajnie pracować, jak i skutecznie się relaksować, odpoczywać? Swego czasu W. Kieżun opracował wzorzec pracy kierowniczej na tle stanu faktycznego, w którym stwierdza między innymi, że wydajny menedżer powinien pracować około 8-9 godzin dziennie, absorbować się mniejszą liczbą zmian czynności i co najmniej 60% czasu poświęcać na pracę koncepcyjną (por. tabela 1).

Właściwa organizacja czasu pracy jest istotnym czynnikiem wpływającym na jakość życia nie tylko menedżerów, ale także ich otoczenia, można więc zaryzykować stwierdzenie, że nadmierne przeciążanie pracą ma wpływ na jakość życia najbliższego otoczenia, a pośrednio na jakość życia współczesnego społeczeństwa. Menedżer, który za wszelką cenę dąży do osiągnięcia kariery, nie licząc się z kosztami, może się spodziewać wielu negatywnych zjawisk takiego stylu życia i pracy. Przepracowanie, nadmierne, stresujące obciążenie pracą menedżerów od lat jest przedmiotem badań amerykańskich specjalistów. Wynika z nich, że niepoohamowana pogoń za karierą, stanowiskami

Tab. 1. Wzorzec organizacji pracy kierowników na tle stanu faktycznego

Lp.	Kryteria metod pracy	Jak jest? (wymierne wyniki badań)	Jak powinno być? (wzorzec)
1.	Stopień zaabsorbowania pracą (efektywny czas pracy)	8,48-14,43 h/dzień	8-10 h/dzień
2.	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	43-583 dziennie	10-15 dziennie
3.	Czas na pracę koncepcyjną	5-13,6% efektywnego czasu pracy	60% t
4.	Formy przygotowania decyzji - stopień kolegialności	20-60% t na konferencjach	10-20% t na zebraniach
5.	Stopień zaplanowania pracy	20% na czynności planowane	60% t na czynności planowane
6.	Rozszerzanie horyzontów myślowych	2-4% t na samokształcenie	15% t na samokształcenie
7.	Zakres centralizacji decyzji	ok. 50% decyzji nieleżących w kompetencji	zgodnie z księgą służb
8.	Formy kontaktu z podwładnymi	12% t na wizytacje zakładu	15% t na wizytacje
9.	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi	40% t	10-15% t

Źródło: W. KIEŻUN, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 202.

i pieniędzmi przynosi negatywne skutki społeczne. Do najważniejszych z nich zalicza się⁵⁾:

- 42% wszystkich pracujących pod koniec dnia czuje się „wypompowane”,
- 69% chciałoby prowadzić spokojniejsze życie, rodzice spędzają z dziećmi o 40% czasu mniej niż przed trzydziestu laty,
- wzrost konsumpcji na głowę ludności w ciągu ostatnich dwudziestu lat wynosi 45%, ale spadek jakości życia mierzonej wskaźnikiem zdrowia społecznego wynosi 51%,
- tylko 21% młodzieży dzisiejszej uważa, że ma wszelkie szanse na sukces w życiu, dwadzieścia lat temu uważało tak 41%.

Nadmierna gotowość do pracy ekstremalnej

Wszystko, co łączy się z ryzykiem, może być dla wielu jednostek podniecające. Czy „współczesny świat” oszalał na punkcie ekstremalnych form życia? Wielu ludzi uwielbia sporty ekstremalne, ekstremalną zabawę i ekstremalne zakupy w ekstremalnie wielkich hipermarketach, ekstremalnie szybką jazdę samochodem. Rozszerza się krąg potrzebujących przynajmniej na chwilę przeżyć ekstremalne emocje. Ta skłonność przenosi się także na rytm pracy współczesnych menedżerów. Badania polskie i brytyjskie pokazują następujące zjawiska związane z pracą⁶⁾:

- coraz więcej osób pracuje dłużej niż 42 godziny w tygodniu;
- 1/5 tzw. polskich *yuppie* pracuje 12 godzin dziennie, 33% więcej niż 10 godzin dziennie;
- co szósty z nich nie mieszka ze współmałżonkiem, 14% przyznaje, że widziało się z bliskimi dawnej niż miesiąc temu;
- często sięga się po napoje energetyzujące, izotoniczne oraz ich mieszanki, tabletki wzmacniające pamięć i koncentrację lykane są garściami, i oczywiście pije się ogromne ilości kawy – nawet 1,5 litra dziennie;
- większość sięga często po alkohol jako lekarstwo na stres, 50% spożywa go raz w tygodniu, a 18% codziennie;
- zażywa się także narkotyki – amfetaminę, marihuanę, ecstazy, kokainę;
- 1/3 zatrudnionych nie wykorzystuje przysługującego im urlopu;
- 64% zatrudnionych pracuje nawet podczas choroby;
- 40% pacjentów londyńskich gabinetów lekarskich (po pierwszym zawale) pracowało po 60 godzin tygodniowo;
- osoby przepracowane odczuwają bardzo złe samopoczucie podczas dni wolnych od pracy (ból gardła, dreszcze, ból głowy, symptomy grypy).

Bardzo trudno jest dokładnie określić zjawisko pracy ekstremalnej. Można to zrobić, stosując kryteria zaproponowane przez S.A. Hewlett i C.B. Luce. Według auterek praca ekstremalna⁷⁾ to co najmniej 60 godzin w tygodniu wynagradzana bardzo dobrymi zarobkami i przynajmniej pięć z poniższych dziesięciu wyróżników:

- nieprzewidywalny rytm pracy,
- wysokie tempo pracy i krótkie terminy na wykonanie zadań,

- bardzo szeroki zakres odpowiedzialności, typowy dla więcej niż jednego stanowiska pracy,
- obowiązki służbowe poza regularnymi godzinami pracy,
- dostępność dla klientów 7 dni w tygodniu i 24 godziny na dobę,
- odpowiedzialność za zyski i straty firmy,
- odpowiedzialność za rekrutację i prowadzenie nowych pracowników,
- duża liczba podróży służbowych,
- duża liczba bezpośrednich przełożonych,
- fizyczna obecność w miejscu pracy co najmniej 10 godzin dziennie.

Aby dokładnie zrozumieć istotę pracy ekstremalnej, można posłużyć się kilkoma najbardziej ekstremalnymi przypadkami⁸⁾.

Analitik finansowy, emigrant z Indii, twierdzi, że latem pracuje nieco lżej (90 godzin tygodniowo) niż przez resztę roku – nawet 120 godzin w tygodniu, przeliczając te dane (7 dni x 24 h = 168 h) na resztę życia (w tym sen) pozostaje mu 48 godzin w tygodniu. W zamian jednak w wieku 23 lat znajduje się w 6-proc. grupie najlepiej zarabiających Amerykanów.

Dyrektor zarządzający jednego z dużych amerykańskich banków pracuje 6 lub 7 dni w tygodniu. Dwa dni spędza w Nowym Jorku, pozostałe 3 lub 4 w terenie. Jego żona i dziecko mieszkają w Connecticut, widuje się z nimi jedynie w weekendy, często jednak nawet w środku nocy wrywa go ze snu ważny telefon, wtedy musi wracać do pracy, lecieć na spotkanie z klientem. Z powodu jego częstych nieprzewidywalnych wyjazdów zmienił datę pogrzebu swojej matki.

Księgowa z Dallas została wysłędzona przez swojego szefa na przyjęciu urodzinowym pięcioletniego dziecka odbywającego się w weekend i praktycznie zmuszona do odbycia 1,5-godzinnej telefonicznej rozmowy z klientem, który miał jakieś problemy.

31-letni finansista z City Group pracuje zwykle do 22.00. Jeden z jego dni pracy można opisać następująco: przyjazd do biura o 4.00 rano, ponieważ wieczorem poprzedniego dnia zorientował się, że brak mu jeszcze pewnych ważnych danych, samolot do Teksasu o 5.30, o 9.00 spotkanie z klientem, a następnie powrót do Nowego Jorku i do biura o 19.00, kontynuacja pracy do godziny 22.00 (tego dnia wyszedł wcześniej, ponieważ był trochę zmęczony wczorajszym maratonem nowojorskim).

Wyniki badań nad rytmem pracy menedżerów

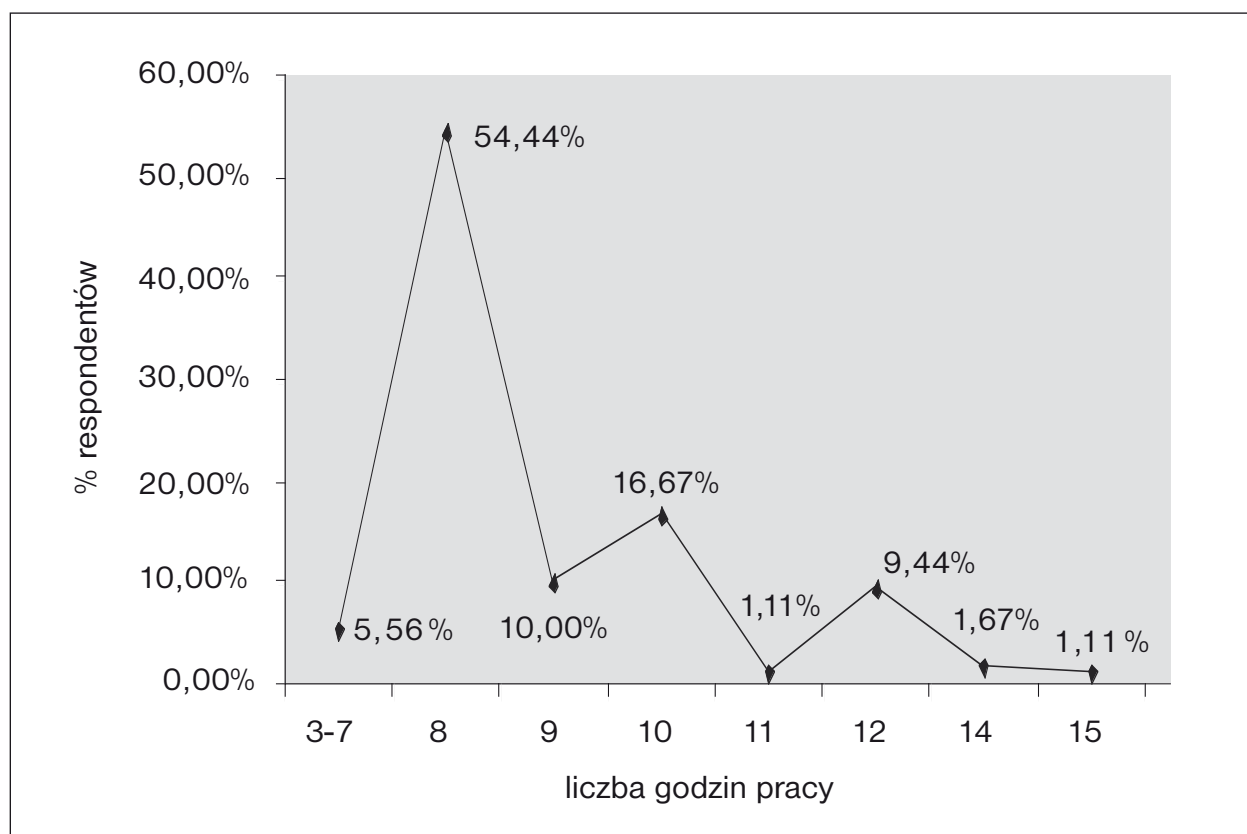
Zaciekawienie problemem ekstremalnej natury pracy zaowocowało przeprowadzeniem autorskich badań w tym zakresie. W celu przeanalizowania organizacji pracy przebadano próbę 180 respondentów składającą się z menedżerów niższych szczebli lub szczebli wyższych, lecz o małej rozpiętości kierowania (sektor MŚP). Powodem takiego doboru celowego jest założenie, że na niższych i średnich szczeblach struktury organizacyjnej, a także w sektorze MŚP kierownicy często łączą obowiązki typowo menedżerskie i wykonawcze, ponadto na początku kariery

menedżerskiej typowe jest silne ukierunkowanie na sukces i w związku z tym reprezentanci tej grupy są potencjalnie skłonni do przepracowywania się, do ekstremalnego trybu pracy. Do próby zaliczono także specjalistów, którzy nie sprawują jeszcze funkcji kierowniczych, lecz wykonują prace ściśle związane z zarządzaniem, co predestynuje ich w niedalekiej przyszłości do wstąpienia w kręgi kierownicze. Kolejne kryterium doboru to wykształcenie wyższe lub wykształcenie średnie przy założeniu, że respondent jest w trakcie uzupełniania ścieżki edukacyjnej na studiach. Co do kierunku wykształcenia, konieczne jest, aby osoba legitymowała się dyplomem ukończenia kierunku ekonomicznego lub była w trakcie zdobywania tytułu zawodowego na kierunku ekonomicznym związanym z zarządzaniem; współcześni menedżerowie powinni być bowiem profesjonalnie przygotowani do pełnienia funkcji kierowniczych.

W pierwszej kolejności przeanalizowany został czas pracy respondentów, którego szczegółowa struktura jest zaprezentowana na rysunku 1. Jak widać na rysunku, zjawisko niedociążenia pracą jest niewielkie, tylko nieco ponad 5% badanych osób pracuje krócej niż 8 godzin dziennie. Ponad połowa (54%) spędza w pracy regulaminowe 8 godzin dziennie. Czy jednak w dzisiejszych szybkich czasach i w wypadku pracy związanej z zarządzaniem możliwe jest kategoryczne ograniczenie czasu pracy do ośmiu godzin? Aby odpowiedzieć na to pytanie, najpierw trzeba się zastanowić, co to znaczy efektywny czas pracy. Efektywny czas pra-

cy menedżera lub innego specjalisty z zakresu zarządzania niekoniecznie jest czasem spędzonym w biurze, przy firmowym komputerze i z telefonem służbowym w ręku. Menedżer pracuje koncepcyjnie. Myślenie o sprawach firmy jest (powinno być) najważniejszą częścią jego pracy, a tę można wykonywać w domu, w drodze do i z pracy oraz podczas lunchu. Praca koncepcyjna zaczyna się często zaraz po rannym przebudzeniu, a kończy się przed zapadnięciem w wieczorny sen. Przy takim założeniu zasadne wydaje się zaakceptowanie dziesięciogodzinnego dnia pracy menedżerów, pod warunkiem wolnych weekendów, kiedy można się zrelaksować i odpocząć od pracy koncepcyjnej. W związku z tym można uznać, że przeciążenie pracą zaczyna się od przekroczenia granicy 10 godzin dziennie. Jak widać na rysunku, większość respondentów (81%) pracuje od 8 do 10 godzin na dzień, ale ponad 13% pracuje ponad 11 godzin dziennie, co nie jest małym odsetkiem.

Z uwagi na fakt 13-proc. ryzyka przeciążenia obowiązkami zawodowymi, a w konsekwencji ryzyka przepracowania, należy skoncentrować się na analizie ekstremalnego rytmu pracy, nie ograniczając się jedynie do czasu pracy. Biorąc pod uwagę wspomniane wcześniej warunki, które muszą być spełnione, aby praca została zakwalifikowana jako ekstremalna, z badanej próby wyłania się 4-proc. grupa respondentów. Można by powiedzieć, że 4% to znikomy odsetek, jednak sam termin „praca ekstremalna” podpowiada,



Rys. 1. Rozkład czasu pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne.

że zjawisko to jest raczej marginalne, a nie powszechne. W przeciwnym razie doszłoby do całkowitej patologii współczesnych stosunków pracy. Analizując tę w pewnym sensie elitarną grupę pracowników, można wysnuć następujące spostrzeżenia:

- Wszyscy „ekstremalni” odpowiadają za rekrutację i wprowadzanie do pracy nowych pracowników.
- Większość z nich odpowiada za zyski i straty firmy, ma obowiązki służbowe poza regularnymi godzinami pracy.
- Ich stanowiska charakteryzują się bardzo szerokim zakresem odpowiedzialności, a pracę cechuje wysokie tempo i krótkie terminy realizacji zadań.
- Z reguły muszą być fizycznie obecni w miejscu pracy przez co najmniej 10 godzin dziennie i być dostępni zawsze (24 godziny dziennie 7 dni w tygodniu) dla swoich klientów czy kontrahentów, co pociąga za sobą także nieprzewidywalny rytm ich pracy.
- Mniej niż połowa z nich często w swojej pracy podróżuje. Zwykle nie mają wielu bezpośrednich przełożonych, tylko jedna osoba wskazała na ten wyróżnik.
- Zawsze korzystają z telefonów komórkowych, także po godzinach pracy, jednak regułą jest stwierdzenie, że telefon komórkowy ułatwia im wykonywanie obowiązków służbowych.
- Wszyscy „ekstremalni” prowadzą z różną częstotliwością rozmowy telefoniczne na uroczystościach rodzinnych, podczas urlopu, z czego ponad połowa robi to często.

Uwagi końcowe – ku przestrodze

We współcześnie działających organizacjach coraz bardziej powszechną praktyką jest przeciążenie pracą zarówno menedżerów, jak i szeregowych pracowników. Przez pojęcie to należy rozumieć „zbyt dużo pracy do wykonania w określonym czasie lub pracę, którą trudno jest wykonać”⁹⁾. Ciągła pogoń za zyskiem i karierą, radykalny wzrost tempa życia pociągają za sobą wydłużające się godziny pracy. Tak intensywna praca, spędzanie w organizacji czasami nawet ponad 10 godzin na dobę, praca pod silną presją czasu, a przy tym pod czujnym okiem przełożonych, którzy wymagają coraz to wyższej efektywności, powoduje obniżenie jakości życia. O istotności problemu świadczą chociażby badania przeprowadzone na uniwersytecie w Luton oraz uniwersytecie w Leeds, według których praca pod presją czasu i przeciążenie pracą są na drugim i trzecim miejscu na liście stresorów zawodowych (na pierwszym miejscu jest niebezpieczeństwo utraty pracy, które może implikować właśnie wydłużanie czasu pracy)¹⁰⁾.

Nadmierne, permanentne przeciążenie pracą prowadzi zarówno do tragicznych skutków w życiu zawodowym (wypalenie zawodowe, brak kreatywności, jasności myślenia, spadek wydajności), jak i do dezintegracji życia rodzinnego, towarzyskiego, czyli zubaża sferę pozazawodową człowieka, następuje proces transferu negatywnych skutków napięć wywołanych wydłużonym dniem pracy poza organizację.

Przestroga dla menedżerów zaaferowanych szybką karierą, którzy wpadają w pułapkę ekstremalnego rytmu pracy, niech będą fakty, które miały miejsce w ośrodku badawczo-rozwojowym Renault w Guyancourt pod Paryżem. Z powodu przeciążenia obowiązkami miały tam miejsce (w krótkim czasie) trzy samobójstwa¹¹⁾:

- październik 2006 r. – 39-letni inżynier na oczach kilkudziesięciu osób, wyskoczył z V piętra gmachu ośrodka;
- styczeń 2007 r. – 44-letni technik, który prowadził dokumentację techniczną prac nad modelem Twingo, utopił się w stawie na terenie ośrodka;
- luty 2007 r. – 28-letni inżynier, ojciec 5-letniego dziecka powiesił się w domu.

prof. dr hab. Boleśław Rafał Kuc
dr inż. Marcin Żemigata

Katedra Zarządzania Międzynarodowego
w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ R.A. BRYANT, A.G. HARLEY, *Zespół ostrego stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- ²⁾ M. BUCKINGHAM, C. HOFFMAN, *Złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- ³⁾ S. TOKARSKI, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- ⁴⁾ W. KIEŻUN, *Organizacja pracy własnej dyrektora*, wyd. III (rozszerzone i poprawione), PWE, Warszawa 1979.
- ⁵⁾ Ch. HANDY, *Głód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 28.
- ⁶⁾ Por. E. BARLIK, *Jak uniknąć śmierci z przepracowania*, „Rzeczpospolita” 1996, nr z 22 listopada; K. KLINGER, *Korporacja kradnie życie*, „Dziennik” 2008, nr z 6 października, s. 1 i 11; *Życie trybików w fabryce pieniędzy*, „Dziennik” 2008, nr z 7 października, s. 12.
- ⁷⁾ S. A. HEWLETT, C. B. LUCE, *Praca ekstremalna, niebezpieczny urok 70-godzinnego tygodnia pracy*, „Harvard Business Review Polska” nr 4/2007, s. 50.
- ⁸⁾ Tamże s. 46–58; MF, *Nadmierna gotowość do pracy ekstremalnej*, „Zarządzanie na Świecie” nr 3/2006, s. 25.
- ⁹⁾ D. P. SCHULTZ, S. E. SCHULTZ, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 438.
- ¹⁰⁾ Por. G. KINMAN, F. JONES, *Lay representations of Workplace Stress: What do People Really Mean when they Say they Are Stressed*, „Work & Stress” 2005, no. 2, s. 111.
- ¹¹⁾ MF, *Trzy samobójstwa w Renault wskutek ciągłego stresu*, „Zarządzanie na Świecie” nr 3/2007, s. 40–44.

Summary

The increasing pace of life prompts the managerial work's character to speed up as well. In the following article, the authors present challenges connected with the time management of managers' work and their consequences. They define clearly the so-called extreme work, provide its conditions, examples and effects which they warn against. The article also contains the results of authors' research concerning work time of the contemporary managers and the extreme nature of the contemporary work.