

ADAM BIELA

SPECYFIKA PRACY NA STANOWISKU KIEROWNICZYM

Praca ludzka na każdym stanowisku pracy może być analizowana z punktu widzenia zaangażowanych w nią środków kapitałowych oraz efektywności operowania tymi środkami w realizacji określonych zadań profesjonalnych. Każde stanowisko pracy stawia zatrudnionym na nim pracownikom ściśle określone wymagania, żeby zapewnić zadowalającą efektywność pracy na tym stanowisku. Dotyczy to również stanowisk kierowniczych, których specyfika polega głównie na organizacji i zarządzaniu ludźmi (zasobami ludzkimi) oraz środkami kapitałowymi.

W tej części pracy najpierw są omówione ogólne wymiary pracy na stanowisku kierowniczym, uwzględniające koncepcję ergonomii W. Jastrzębowski (oryginalne wydanie z 1857 r., przedruk: 1999 r.). Na tym tle jest następnie przedstawiona zasada podwójnej podmiotowości w odniesieniu do stanowiska pracy menedżerskiej oraz wymagania dotyczące pracy na stanowisku kierowniczym na podstawie Kwestionariusza Lubelskiego Analizy Stanowiska Pracy (KLASP; zob. Biela i in. 1991).

I. WYMIARY ERGONOMII W. JASTRZĘBOWSKIEGO W ODNIESIENIU DO PRACY MENEDŻERA

Zdaniem Jastrzębowski (1857), praca ludzka dotycząca każdej profesji i wykonywana na każdym stanowisku jest robotą (aktywność ruchowa), zabawą (sfera uczuciowa), myśleniem (czynność umysłowa) oraz poświęceniem

(aspekt moralno-duchowy). Każdy z tych czterech wymiarów pracy wyzwala specyficznie ludzki potencjał motywacyjny, warunkujący i zwiększający efektywność wykonywanej pracy i jednocześnie nadający jej cechy pracy ludzkiej. Ściślej mówiąc, dopiero komunikacja tych wymiarów stwarza ergonomiczne warunki pracy właściwe dla człowieka jako istoty rozumnie przekształcającej świat zgodnie ze swoim powołaniem. Inspiracją filozoficzną takiej wizji pracy ludzkiej była dla Jastrzębowskiego koncepcja chrześcijańska. Wizja ta mówi o moralnym wymiarze pracy jako „poświęceniu się dla sprawy dobra powszechnego i wiekuistego: bo tylko to poświęcanie się, nie zaś bezowocne myślenie, czyli rozumowanie i dociekanie, może nas i ich [tzn. innych ludzi pracujących – A. B.] przekonać, że mamy odpowiednią temuż dobru w sobie potęgę, a zatem że jesteśmy sami przez nią istotami wiekuistymi, i wiekuistego szczęścia, które nazwaliśmy dopiero niebieską Radością, używać zdolni” (Jastrzębowski, 1857, s. 47). Myśli te można uznać za prekursorskie nie tylko dla ergonomii, za której twórcę Jastrzębowski jest uznawany, lecz również dla katolickiej nauki społecznej, której najważniejszy dokument rozpoczynający nauczanie społeczne Kościoła, czyli encyklika Leona XIII *Rerum novarum*, ukazał się w 1891 r., a więc 34 lata po ukazaniu się *Rysu ergonomji* na łamach poznańskiego tygodnika „Przyroda i Przemysł”. Obecnie postaramy się wymiary ergonomii Jastrzębowskiego odnieść do pracy osób zatrudnionych na stanowisku kierowniczym.

1. Wymiar ergonomiczny „dobrej roboty”

Wymiar aktywności ruchowej, czyli robota, jest wprawdzie typowy dla pracy rzemieślniczej, został on jednak twórczo rozwinięty przez T. Kotarbińskiego w *Traktacie o dobrej robocie* (1955), która zainspirowała powstanie nowej dyscypliny naukowej – prakseologii.

W swoim podstawowym znaczeniu wymiar rzemieślniczo-prakseologiczny obejmuje sprawności w zakresie czynności manualnych i lokomotorycznych, wymaganych w pracy na stanowisku. Są to sprawności wymagające aktywności manualnych takich, jak ręczne ustawianie, dostosowywanie, skalowanie urządzeń i maszyn; ręczne modyfikowanie materiału; składanie i rozkładanie ręczne przedmiotów, materiałów we właściwych pozycjach; ręczne wkładanie, dostarczanie, dozowanie, zasilanie, odbieranie, wyrzucanie, usuwanie materiałów, produktów z maszyn lub urządzeń produkcyjnych; ręczny transport przedmiotów lub materiałów. Innym rodzajem sprawności w ramach tego

samego wymiaru ergonomicznego są uzdolnienia związane z czynnościami manipulacyjnymi: manipulowanie palcami (np. używanie narzędzi precyzyjnych, przedmiotów); manipulowanie całą ręką (manipulowanie za pomocą ruchów przedramienia lub ramienia); utrzymanie stałości dłoni i ramienia (utrzymanie jednakowej kontrolowanej pozycji lub ruchu dłoni i ramienia); zwrotne ruchy dłoni (np. przy wkręcaniu śruby); szybkie ruchy rąk itp.

Istotne znaczenie w tym wymiarze ergonomicznym mają również uzdolnienia koordynacji ruchowej: całego ciała; obu rąk; wzroku i rąk; wzroku i nóg; wzroku, rąk i nóg; słuchowo-ruchowa; wzrokowo-słuchowo-ruchowa. Czynności manualne i lokomotoryczne związane są z utrzymaniem określonej pozycji, postawy czy ruchów ciała przy pracy: siedzenie, stanie, chodzenie, bieganie, przeskakiwanie, wspinanie się, wchodzenie po schodach, pełzanie, przysiadanie, trwanie w niewygodnej pozycji, nachylanie się, kłęknięcie, sięganie, zwrotne ruchy tułowia, szybkie ruchy głowy, szybkie ruchy ciała, szybkie ruchy nóg, operowanie nogami itp. Z wykonywaniem czynności manualnych i lokomotorycznych wiąże się określone obciążenie fizyczne, zwłaszcza gdy czynności wymagają podnoszenia, noszenia, rzucania, pchania, ciągnięcia ciężarów, wytrzymałości fizycznej na zmęczenie, użycia siły grzbietu, nóg, dłoni, rąk, innych czynności fizycznych.

Wykonywane czynności lokomotoryczne i manipulacyjne nie są wprawdzie typowe dla stanowisk kierowniczych, lecz trudno byłoby od nich abstrahować w analizie tych stanowisk (zob. Biela i in. 1991). Czynnościami tymi obciążone są w różnym stopniu stanowiska średniego szczebla kierowniczego, a w niektórych firmach również i naczelne stanowiska kierownicze. Przykładowo, w kopalniach węgla kamiennego obciążenie fizyczne związane z wykonywaniem czynności lokomotorycznych obejmuje nie tylko tzw. dozór średni, czyli sztygarów zmianowych, lecz również sztygarów objazdowych oraz osoby sprawujące naczelne kierownictwo kopalni, gdyż mają one obowiązek, regulowany przepisami górniczymi, zjazdów do kopalni i bezpośredniego dozoru warunków pracy i funkcjonowania działów kopalni oraz zatrudnionych załóg górniczych.

Zakłada się, iż efektywność pracy na wielu stanowiskach kierowniczych zależy m.in. od dobrego poznania przez kierowników nie tylko warunków środowiska pracy i charakteru stanowiska pracy, lecz również od poznania czynności roboczych na podległych kierownikom stanowiskach pracy w firmie. Nie chodzi też o to, żeby osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym była fachowcem i specjalistą na każdym stanowisku pracy, które jest jej podległe organizacyjnie. Jest to raczej niemożliwe. Byłoby najgorzej,

gdymby osoba funkcjonująca na takim stanowisku przyjęła postawę posiadania „wszechwiedzy fachowej” i przy każdej okazji usiłowała „pouczać” pracowników zatrudnionych na podległych sobie stanowiskach pracy. Tego rodzaju postawa zaowocowałaby wkrótce utratą autorytetu i kompromitacją kierownika z powodu jego pseudofachowości.

Od kierownika wymaga się natomiast, żeby miał dobrą orientację w specyfice czynności roboczych na podległych sobie stanowiskach. Jeśli ma on lepszą znajomość przynajmniej jednego z tych stanowisk (np. gdy sam pracował na tym stanowisku, zanim objął stanowisko kierownicze), to stanowi to okoliczność bardzo ułatwiającą poznawcze „panowanie” kierownika nad organizacją pracy na powierzonych mu stanowiskach.

Im lepsza jest znajomość przez kierownika specyfiki czynności roboczych na podległych sobie stanowiskach, tym większa jest jego efektywność jako menedżera w zakresie takich kryteriów, jak: (1) usprawnianie ergonomiczne; (2) polepszanie warunków bezpieczeństwa pracy; (3) stymulowanie klimatu sprzyjającego innowacyjności technologicznej i organizacyjnej samych pracowników; (4) lepsze motywowanie pracowników do poprawy efektywności pracy poprzez promowanie fachowości pracy i docenianie wysiłku i wkładu pracy przez pracowników; (5) usprawnianie zarządzania zasobami ludzkimi poprzez stymulowanie metod samoorganizacji i samokontroli indywidualnych specjalistów oraz zespołów pracowniczych.

2. Wymiar ergonomiczny oparty na kryterium estetycznym

Wymiar ergonomiczny oparty na kryterium estetycznym sam twórca ergonomii określił jako zabawę. Praca na stanowisku kierowniczym ma więc zgodnie z tym kryterium mieć takie cechy, żeby mogła się podobać przede wszystkim samemu menedżerowi. Oznacza to, że ma ona być podobna do aktywności zabawowej. Przedmiotem upodobania estetycznego winna być zarówno organizacja stanowiska pracy menedżerskiego, jak i charakter czynności wykonywanych na tym stanowisku. Praca na swoim stanowisku może menedżera cieszyć jak zabawa tylko wówczas, gdy ma on poczucie, iż: (1) funkcjonuje jako osoba na właściwym stanowisku, tzn. iż na to stanowisko co najmniej we własnym odczuciu się nadaje; (2) spostrzegany jest przez swoich przełożonych jako pracujący na powierzonym mu stanowisku menedżerskim z poczuciem ładu i łatwości, tzn. nie tylko nie męczy się kierowaniem, lecz podoba mu się ta praca; (3) spostrzegany jest przez swoich pod-

władnych jako „panujący” nad sytuacją pracy menedżerskiej, co gwarantuje ład i porządek na podporządkowanych mu organizacyjnie obszarach menedżerskich.

Istotą estetyczno-zabawowego wymiaru pracy na stanowisku menedżerskim jest nie tylko stworzenie przez samego menedżera warunków urzeczywistnienia tego wymiaru wobec własnego stanowiska pracy, lecz usilna troska o to, żeby na podległych mu obszarach menedżerskich pracownicy funkcjonujący na poszczególnych stanowiskach cieszyli się swoją pracą i sami traktowali ją jako przedmiot upodobania estetycznego. Efektywnie funkcjonujący menedżer to taka osoba, która potrafi podległe sobie zespoły pracownicze i indywidualnych pracowników umotywić do tego, żeby praca na ich własnych stanowiskach była przez nich samych traktowana jako dobra i poważna „zabawa”, a więc atrakcyjna, interesująca i podobająca się im zarówno w planowaniu kolejnych zadań, w czasie wykonywania sekwencji czynności roboczych, jak i w spostrzeganiu samego rezultatu swojej pracy.

Tak więc wymiar estetyczno-zabawowy ergonomii menedżerskiej faktycznie sytuuje aktywność menedżera jako rodzaj sztuki. Polega ona na kreowaniu poprzez pracę menedżerską środowiska pracy, gdzie dostępne środki produkcji, urządzenia techniczne oraz zasoby ludzkie wykorzystywane są w uczeniu się standardów organizacji i wykonywania pracy, która podoba się samym podmiotom pracy. Standardy te dotyczą nie tylko wysokiej jakości i wydajności pracy, lecz również i parametrów obniżających koszty wytworzenia produktu (materiałouszczędność, energooszczędność, zmniejszenie konieczności stałego dozoru) oraz podnoszą estetykę miejsca pracy. Efektywny menedżer stara się stworzyć taki klimat organizacyjny, gdzie promowana jest kultura standardów estetycznych pracy poprzez odpowiednie wzmocnienia pozytywne (system nagród, wyróżnień, odznaczeń, premiowania). Stymulacja ta winna zmierzać do zinterioryzowania przez pracowników społecznie akceptowanego systemu standardów estetycznych w zakresie czynności roboczych na powierzonych sobie stanowiskach pracy.

W uczeniu się tego rodzaju wzorów estetycznych potrzebny jest pozytywny wzór mistrzów, których menedżer musi w szczególny sposób promować. Sztuka zarządzania w tym wymiarze ergonomicznym polega na umiejętności w zakresie „inżynierii zachowań ludzi”, w których należy wyszkolić ich zdolności indywidualne i nadać im standardy zinternalizowanych i aprobowanych społecznie ocen estetycznych. Menedżer musi więc posiadać sztukę wyzwiania w swoich podwładnych potrzeby samodoskonalenia upodobań estetycznych w zakresie mistrzostwa ich pracy zawodowej na konkretnych stanowiskach

pracy, na których są zatrudnieni. Sam więc musi rozwijać u siebie potrzebę czerpania zadowolenia z własnej pracy menedżerskiej jako źródła aktywności, która winna zaspokajać jego upodobania do estetyki, ładu i harmonii w sferze profesjonalnej. Jego postawa wobec pracy w tym zakresie ergonomicznym będzie promieniowała na jego podwładnych.

3. Wymiar poznawczy ergonomii w odniesieniu do stanowisk menedżerskich

Praca jako myślenie zdaje się najbardziej charakterystycznym wymiarem ergonomicznym na stanowisku menedżerskim. Proponuję w związku z tym przyrzeć się dokładnie temu wymiarowi, uwzględniając aspekty intelektualne stanowiska pracy menedżerskiej, zaproponowane w Kwestionariuszu Lubelskim Analizy Stanowiska Pracy w odniesieniu do części trzeciej tej metody: Procesy Poznawcze i Decyzyjne.

Pierwsze trzy rozdziały analiz poznawczo-decyzyjnych KLASP (3.1, 3.2, 3.3) dotyczą spostrzegania. Wyodrębnione w tych rozdziałach punkty analityczne dotyczą specjalnych wymagań w zakresie spostrzegania wzrokowego (np. ostrość wzroku, pole widzenia, odporność wzroku na olśnienie, spostrzeganie głębi, spostrzeganie barw, widzenie zmiernicze, szybkie przechodzenie od spostrzegania elementów bliskich do spostrzegania elementów dalekich), słuchowego (np. rozróżnianie wysokości i natężenia dźwięku, czułość słuchu, spostrzeganie określonych dźwięków lub ich sekwencji, spostrzeganie określonych dźwięków lub ich sekwencji na tle szumu, spostrzeganie słuchowe sygnałów zagrożenia) oraz innych rodzajów i cech spostrzegania (np. odczuwanie lub rozpoznawanie zmian kierunków albo szybkości, właściwego dozowania siły nacisku, równowagi ciała, szybkość spostrzegania, precyzja dotykowa, ocena szybkości poruszających się części stałego urządzenia, ocena szybkości przedmiotów poruszających się względem stałego punktu, ocena wielkości i wymiarów przedmiotu, kontrola jakości produktów lub przedmiotów w kategoriach ustalonych standardów, ocena wagi lub liczby przedmiotów bez dokonywania bezpośredniego pomiaru, ocena czasu potrzebnego na wykonanie czynności roboczych, spostrzeganie w warunkach ekstremalnych).

Wyliczone wymagania w zakresie spostrzegania dotyczą bezpośrednio stanowisk operatorskich oraz zarządzania pracą na tych stanowiskach przez kadrę menedżerską średniego szczebla. Te wymagania dotyczą wyższych stanowisk kierowniczych tylko w przypadkach bezpośredniego zarządzania złożonymi systemami operatorskimi, w warunkach prototypowych zmiany

systemu technologicznego lub organizacyjnego, w warunkach nadzwyczajnych lub ekstremalnych.

Od kadry menedżerskiej wymaga się natomiast bardzo dobrego profilu wymagań sensorycznych na podległych sobie stanowiskach. Od tego poznania zależy bowiem dobre zarządzanie personelem zatrudnionym na tych stanowiskach, właściwa organizacja pracy oraz umiejętność motywowania pracowników do efektywniejszej pracy z zachowaniem standardów bezpieczeństwa pracy.

Kolejne rozdziały KLASP dotyczą wymagań w zakresie uwagi, czujności umysłowej oraz pamięci.

Jeśli chodzi o analizę uwagi, wyróżnia się następujące wymagania: a) skupienie uwagi, czyli koncentracja uwagi; b) podzielność uwagi (ujmowanie więcej niż jednego elementu równocześnie); c) przerzutność uwagi (szybkość kierowania uwagi z jednego elementu na inny); d) trwałość uwagi (utrzymanie uwagi w napięciu przez dłuższy czas); e) selektywność uwagi (wybór elementu ze względu na jego ważność).

Obecnie omówimy w sposób syntetyczny wyniki analiz dotyczące wymagań poznawczych na niektórych stanowiskach kierowniczych na podstawie KLASP. Analizy te dotyczyły stanowisk kierowniczych w kopalniach węgla kamiennego (zob. Raport z badań: *Skala Obciążenia na Stanowiskach Pracy w Kopalni Węgla Kamiennego*, Lublin 1992) oraz w Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego w Świdniku (zob. Raport z badań: *Analiza Stanowisk Pracy w WSK Świdnik*, Lublin 2000). Oceny wymagań były przeprowadzone przez zespół ekspercki na zasadzie metodologii uzyskiwania konsensusu ekspertów. W przypadku, gdy eksperci nie osiągnęli całkowitego konsensusu, uśredniano ich oceny dotyczące określonego punktu analitycznego.

Oceniając na skali 1-7 stopień ważności poszczególnych wymiarów uwagi w pracy na stanowisku kierowniczym, różne stanowiska menedżerskie uzyskują jako najniższą ocenę 4 na skali (średnia ważność). Jednak modalna ocena w tych wymiarach waha się w zakresie od 5 (wysoka waga) do 6 (ogromne znaczenie).

Z kolei analiza czujności umysłowej uwzględnia następujące wymagania: a) czujność w stosunku do rzadko występujących zdarzeń; b) czujność ze względu na ciągłe występowanie nowych zdarzeń; c) czujność umysłowa dotycząca stałego ciągu zdarzeń.

W odniesieniu do stanowisk menedżerskich nieodzowna (punkt 7 na skali ważności) jest czujność umysłowa zarówno w odniesieniu do stałego ciągu zdarzeń będących przedmiotem zarządzania, jak również wysokie (5 na skali)

lub bardzo duże (6 na skali) wymagania co do czujności umysłowej, obejmującej rzadko występujące lub nowe zdarzenia, których dostrzeżenie stanowi sygnał niosący informację o zmianie dotychczasowych układów inwestycyjnych, technologicznych, prawnych, politycznych, personalnych itp. Informacja ta dostrzeżona w porę jest w stanie zmienić decyzję menedżera w zakresie np. kierunku inwestycji, ilości i asortymentu produkcji na dany rynek, systemu organizacyjnego, umowy kontraktacyjnej, zmiany technologii.

W zakresie wymagań dotyczących sprawności pamięciowej KLASP uwzględnia następujące punkty analityczne: a) pamięć miejsc, sytuacji; b) pamięć twarzy; c) pamięć liczb; d) pamięć krótkotrwała; e) pamięć długotrwała; f) gotowość pamięci (szybki dostęp do zasobów pamięciowych); g) dokładne zapamiętywanie; h) pamięć logiczna (pamięć sensu); i) inne rodzaje pamięci.

W odniesieniu do różnych stanowisk menedżerskich wymagania sprawności pamięci zależą od specyfiki tych stanowisk. Na stanowiskach naczelnych menedżerskich (*top management*) w stopniu maksymalnym (punkt 7 na skali) wymagana jest pamięć długotrwała, gotowość pamięci (zwłaszcza w zakresie zdarzeń o znaczeniu strategicznym dla firmy) oraz pamięć logiczna.

Co najmniej dobra lub bardzo dobra (5 lub 6 na skali) pamięć miejsc i sytuacji wymagana jest na stanowiskach menedżerskich zarządzających logistyką i marketingiem; nieodzowna (7 na skali) jest z kolei pamięć twarzy u menedżerów kierujących działami personalnymi oraz *public relations*; maksymalne lub bardzo wysokie wymagania (punkt 6 lub 7 na skali) w zakresie pamięci liczb, pamięci krótkotrwałej, dokładności zapamiętywania oraz pamięci logicznej.

Analiza KLASP przewiduje również możliwość zdiagnozowania specjalnych wymagań, stawianych przez specyficzne stanowisko menedżerskie w danej firmie w zależności od specyfiki i warunków funkcjonowania firmy. Przykładem może być realizacja programu restrukturyzacji firmy w warunkach transformacji makrosystemowej w Polsce.

Jeśli chodzi o rozdział KLASP odnoszący się do wymagań dotyczących doświadczenia i wiedzy potrzebnej na stanowiskach menedżerskich, uwzględnia się: a) wiedzę techniczną; b) wiedzę przyrodniczą; c) wiedzę humanistyczną; d) wiedzę ekonomiczną; e) aktualizację wiedzy fachowej; f) doświadczenie zawodowe-menedżerskie.

W zależności od profilu firmy (produkcyjny, usługowy, handlowy) do kierowania nią, a zwłaszcza jej działem technicznym, wymagane jest wykształcenie techniczne lub przyrodnicze, związane kierunkowo z profilem

działalności tej firmy. Wiedza humanistyczna i odpowiednie wykształcenie kierunkowe wymagane jest na stanowiskach menedżerskich w kierowaniu działem kadrowym lub *public relation*. Z kolei wiedza i wykształcenie ekonomiczne bardziej predysponują na stanowiska menedżerskie, odpowiedzialne za rachunkowość firmy oraz analizy finansowe. Jeśli chodzi o wszystkie stanowiska menedżerskie, niezbędne są wymagania (punkt 7 na skali) w zakresie aktualizacji wiedzy fachowej i menedżerskiej. Odpowiedni staż menedżerski stanowi z kolei wymaganie nieodzowne w pracy na odpowiedzialnym stanowisku menedżerskim zarówno w kierowaniu działami firmy, jak i jej kierowaniu naczelnemu.

W pracy na stanowisku menedżerskim wymagane są w stopniu dużym lub pełnym (6 lub 7 na skali ocen) czynności przetwarzania danych takie, jak: a) zbieranie potrzebnych danych; b) kodowanie lub dekodowanie; c) integrowanie informacji (łączenie, klasyfikowanie, porządkowanie); d) przekształcanie danych w celu wnioskowania. Te dwie ostatnie czynności umysłowe mają szczególne znaczenie w pracy menedżerskiej na każdym stanowisku kierowniczym. Ich zakres różni się tylko w zależności od specyfiki danego stanowiska.

Praca menedżera może być również interpretowana jako ciąg rozumowań w rozwiązywaniu różnego typu problemów menedżerskich, które są zależne od miejsca danego stanowiska menedżerskiego w hierarchii struktury organizacyjnej firmy lub instytucji. Chodzi tutaj o bardzo wysokie wymagania dotyczące: a) kierowania się intuicją zdroworoządkową w ocenie zdarzeń, faktów i zachowania ludzi; b) wykorzystywania w sposób zintegrowany własnych doświadczeń menedżerskich oraz doświadczeń podległych sobie pracowników (zwłaszcza funkcjonujących na stanowiskach kierowniczych lub specjalistów z określonego zakresu) w rozwiązywaniu praktycznych problemów menedżerskich; c) zastosowanie zasad naukowego myślenia systemowego w celu zdefiniowania problemów menedżerskich, zbierania potrzebnych informacji, ustalania faktów i wyciągnięcia określonych wniosków jako podstawy decyzji menedżerskiej; d) myślenia innowacyjno-twórczego w sytuacjach, w których nie da się wykorzystać znanych schematów wnioskowania menedżerskiego.

Najbardziej istotne dla pracy na stanowisku kierowniczym są wymagania dotyczące planowania oraz podejmowania decyzji. Czynności te występują na każdym stanowisku menedżerskim. W analizie stanowisk kierowniczych uwzględnia się szczegółowo następujące aspekty tych czynności:

1. W jakim stopniu wymagane jest planowanie na danym stanowisku?

2. Jaki jest zasięg planowania (dalekosiężność)?
3. Jakie jest znaczenie planowania na analizowanym stanowisku?
4. W jakim stopniu funkcjonujący na danym stanowisku ma swobodę w podejmowaniu decyzji?
5. Jaki jest dostęp informacji w sytuacjach decyzyjnych (zbyt mało informacji, informacja niepewna)?
6. Jaki jest stopień niepewności co do skutków podejmowanej decyzji (zysków lub strat)?

7. Na ile presja czasowa wpływa na podejmowanie decyzji menedżerskich?

Analiza funkcji menedżerskich obejmuje również cel menedżerski oraz strategię funkcjonowania menedżera w środowisku. W zakresie analizy celu menedżerskiego rozstrzyga się, na ile na danym stanowisku kierowniczym:

- a) jest precyzyjnie sformułowany cel główny;
- b) dopuszcza się zmianę celu głównego;
- c) wyznaczony jest zakres celów pośrednich, służących realizacji celu głównego;
- d) istnieje bezpośredni i pełny zakres informacji zwrotnej, dotyczącej stopnia realizowania celu pośredniego;
- e) istnieje swoboda w wyborze celów pośrednich;
- f) dopuszcza się możliwość zmiany ustalonego ciągu celów pośrednich pod wpływem informacji z zewnątrz;
- g) dopuszcza się możliwość zmiany ustalonego ciągu celów pośrednich pod wpływem własnego doświadczenia;
- h) łatwo i precyzyjnie można ocenić efekt końcowy decyzji menedżera.

Z kolei strategię funkcjonowania menedżera w środowisku pracy oraz w otoczeniu firmy można scharakteryzować, specyfikując zachowanie adaptacyjne oraz innowacyjne menedżera w odniesieniu do warunków takich, jak:

- a) realizacja zadań menedżerskich prowadzących do celu odległego w czasie;
- b) realizacja zadań w znanych sytuacjach;
- c) realizacja zadań znanych w nowych warunkach menedżerskich;
- d) realizacja znanych zadań menedżerskich, ale z zastosowaniem nowych metod organizacji pracy, analizy rynku, nowych technologii itp.;
- e) realizacja zadań całkowicie nowych, lecz mieszczących się w ramach misji i strategii firmy;
- f) realizacja zadań menedżerskich wychodzących poza zakres dotychczasowych obowiązków;
- g) szybka adaptacja do zmieniających się warunków pracy lub otoczenia firmy;
- h) szybka adaptacja do zmieniających się zadań menedżerskich;
- i) szybka adaptacja do warunków ekstremalnych (zagrożających istnieniu firmy);
- j) umiejętność zmiany zadań menedżerskich dla osiągnięcia celu głównego;
- k) umiejętność dokonywania zmian organizacyjnych w procesie pracy;
- l) umiejętność zmian stosunków społecznych, klimatu organizacyjnego w firmie;
- ł) umiejętność modyfikowania

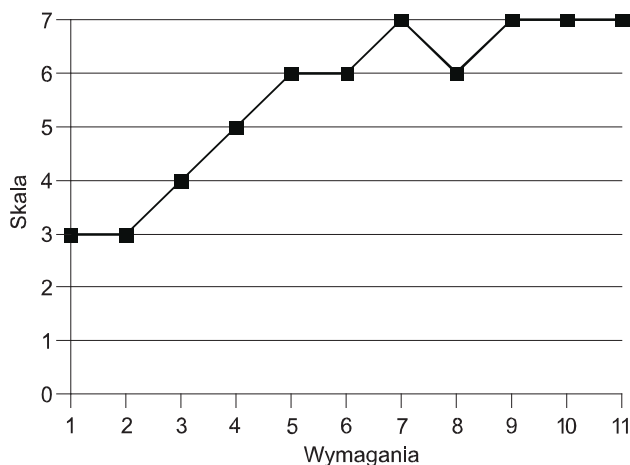
technologicznych warunków pracy (restrukturyzacja); m) umiejętność zrezygnowania z wykonywania niektórych zadań dla osiągnięcia celu głównego.

Wskazane w tym paragrafie aspekty pracy menedżera składają się na profil umysłowych wymagań na stanowisku kierowniczym, który syntetycznie można określić jako myślenie menedżera. Syntezę tę można przedstawić w postaci tabeli, określając stopień wymagań w zakresie poszczególnych rozdziałów analizy stanowisk menedżerskich, gdzie każdy rozdział będzie ujmował zbiorcze wymagania poznawcze w odniesieniu do tych stanowisk. Tabele te są również zilustrowane na odpowiednich wykresach, określających profile wymagań menedżerskich.

Tab. 1. Wymagania poznawcze na stanowiskach menedżerskich
(ocena wymagań na skali została uzyskana przez zespół ekspercki
analizujący stanowiska menadżerskie w kopalniach węgla kamiennego
oraz w WSK Świdnik)

Lp.	Rozdział analityczny określający wymagania poznawcze	Ocena wymagań na skali 1-7
1.	Wymagania w zakresie percepcji wzrokowej	3
2.	Wymagania w zakresie percepcji słuchowej	3
3.	Wymagania w zakresie innych rodzajów i cech spostrzegania	4
4.	Wymagania w zakresie procesów uwagi	5
5.	Wymagania w zakresie czujności umysłowej	6
6.	Wymagania pamięciowe	6
7.	Doświadczenie i wiedza	7
8.	Wymagania w zakresie czynności przetwarzania danych	6
9.	Dyspozycje umysłowe w zakresie rozwiązywania problemów	7
10.	Umiejętności w zakresie planowania i podejmowania decyzji	7
11.	Inteligencja w zakresie doboru efektywnej strategii funkcjonowania w środowisku pracy i otoczeniu firmy	7

Przedstawione w tab. 1 oraz na rys. 1 syntetyczne oceny dają dobre wyobrażenie o profilu umysłowych wymagań w zakresie poznawczego funkcjonowania na stanowisku menedżerskim. Profil ten wskazuje, iż najbardziej wymagane na stanowisku menedżerskim nie jest poznanie bezpośrednie, uwarunkowane sprawnością analizatorów, lecz procesy wnioskowania, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji związane z realizacją zadań firmy w zmieniających się warunkach środowiska pracy oraz otoczenia firmy.



Rys. 1. Profil wymagań poznawczych na stanowiskach menedżerskich (numery wymagań odpowiadają wyliczeniu w tab. 1

4. Praca menedżera w wymiarze moralnym

Wymiar moralny pracy ludzkiej na każdym stanowisku jest najbardziej specyficzny dla człowieka. Dotyka on człowieka jako istoty duchowej, która zmierza do doskonałości moralnej będącej dobrem wewnętrznym. Wymiar duchowo-moralny charakteryzuje pracę ludzi, którzy ukształtowali w sobie cechy wrażliwości na czynienie dobra powszechnego w odniesieniu do konkretnych ludzi, z którymi sama praca, jej organizacja oraz wytwór pracy ma związek. Jastrzębowski nazywa takich ludzi „ludzkimi”. Pracę mającą wymiar najbardziej ludzki, czyli moralny, twórca ergonomii określa jako **poświęcenie**. Dopiero praca wykonywana z poświęceniem zapewnia człowiekowi pełnię radości i szczęście.

Możemy się więc w tym kontekście zastanawiać, jak zinterpretować wymiar moralny w odniesieniu do pracy na stanowisku menedżerskim. Stanowisko to jest szczególnie „predysponowane” do otwarcia się na wymiar moralny. Specyfika pracy na tym stanowisku polega bowiem na podejmowaniu decyzji, które mogą dotyczyć (lub nie) kreowania dobra wspólnego (dobro społeczności firmy, dobro społeczności lokalnej, dobro państwa) lub też dobra indywidualnych osób (pracowników, kooperantów, uczestników rynku). O pracy menedżera można mówić w wymiarze moralnym wówczas, jeśli wkłada on w tę pracę „całego siebie” w sensie wykorzystania wszystkich swoich uzdol-

nień, doświadczeń menedżerskich oraz czasu. Wtedy pracę menedżera będzie można określić jako poświęcenie dla dobra wspólnego oraz dobra indywidualnych osób, które pozostają w relacjach organizacyjnych, właścicielskich, kooperacyjnych czy też w szerszym zakresie *public relation* z firmą zarządzaną przez menedżera.

Z analizą wymiaru moralnego pracy menedżera ma związek część 5: Cechy osobowości – KLASP (Biela i in. 1991).

Ta część analiz wymagań menedżerskich składa się z trzech następujących rozdziałów analitycznych:

1. Cechy charakteru menedżera;
2. Cechy temperamentu menedżera;
3. Inne niektóre szczególne cechy osobowości menedżera.

W zakresie cech charakterologicznych efektywność pracy menedżera wymaga m.in. następujących dyspozycji:

- wytrwałość i konsekwencja w działaniu menedżerskim;
- zdecydowanie (brak wahania się) w podejmowaniu decyzji;
- sumienność i uczciwość w postępowaniu zawodowym;
- samodyscyplina pracy;
- stałość zasad (kierowanie się niezmiennymi zasadami ocen, interpretacji, kryteriami decyzyjnymi);
- zamiłowanie do porządku;
- wrażliwość na krzywdę ludzi.

W odniesieniu do cech temperamentalnych wymagania dla osób na stanowisku menedżerskim dotyczą:

- aktywności, energii w działaniu oraz szybkiego tempa pracy jako menedżera;
- rzutkości, podejmowania współzawodnictwa, łatwego przechodzenia od jednego zadania do innego;
- przywództwo, podejmowania inicjatywy, ról kierowniczych, wprowadzania innowacji, brania odpowiedzialności;
- zrównowżenia, opanowania emocjonalnego, umiejętności zachowywania „zimnej krwi”, pogodnego usposobienia, niedenerwowania się, niezamartwienia się;
- chętnego przebywania wśród ludzi, łatwego zdobywania zaufania innych, towarzyskości;
- refleksyjności i przenikliwości, ścisłości w myśleniu, liczenia się z rzeczywistością, krytycyzmu.

Jeśli chodzi o inne szczególne cechy osobowości, ważne w charakterystyce profilu moralnego menedżera, na podstawie KLASP można zaproponować:

- gotowość do działania w trudnych i niebezpiecznych warunkach dla firmy jako całości lub jej struktur organizacyjnych;
- znajdowanie wyjścia z trudnych i niebezpiecznych sytuacji związanych z realizacją misji, wizji oraz strategii firmy;
- niezawodność w sytuacjach awaryjnych oraz konfliktowych;
- odporność na dyskomfort psychiczny, a zwłaszcza związany z sytuacjami trudnymi, stresogennymi i ekstremalnymi;
- pozytywny stosunek do ryzyka w podejmowaniu decyzji strategicznych dla firmy;
- wysoki poziom aspiracji adekwatny do możliwości intelektualnych;
- łatwość i szybkość uczenia się poprzez system informacji zwrotnych o efektach działania;
- samokrytycyzm oraz zdolność do korzystania z krytycznej oceny innych.

Wyliczone cechy charakterologiczne, temperamentalne oraz osobowościowe składają się na w miarę kompletny profil wymiaru moralnego pracy menedżera. Tytułem uzupełnienia charakterystyki tego profilu warto również podnieść kwestię osobowościowych zagrożeń związanych z pracą na stanowisku menedżerskim. Osoba pracująca na tym stanowisku narażona jest na postępujący proces selekcyjnego dopływu informacji o otaczającej go rzeczywistości w przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu. Selekcja ta dotyczy zwłaszcza rzetelnej informacji o skutkach własnych zachowań menedżera. Przyczyną takiego stanu rzeczy są różnego typu techniki integracyjne, stosowane przez uczestników firmy wobec jej szefa. Prowadzi to do systematycznego zafałszowania obrazu rzeczywistości u menedżera oraz postępującego procesu samozałamania u tej osoby. Stanowi to przyczynę powstawania problemów osobowościowych u osoby pełniącej funkcję menedżera.

II. ZASADA PODMIOTOWOŚCI PRACY NA STANOWISKU MENEDŻERSKIM

Podsumowaniem analiz dotyczących wymiarów pracy na stanowisku kierowniczym, a inspirowanych koncepcją ergonomii Jastrzębowski (1857), jest paragraf omawiający zasadę podmiotowości pracy na stanowisku menedżerskim.

Z badań ekonomicznych nad pracą ludzką wyłonił się nie tylko odrębny nurt badawczy, lecz cały ruch określany jako humanizacja pracy (Gaugler, Kolb, 1981). Ruch ten należy łączyć z propagowaniem takich metod organizacji pracy, które zakładają szerszą koncepcję człowieka, uwzględniającą istnienie nie tylko potrzeb ekonomicznych i biologicznych, lecz również i potrzeb psychologicznych związanych z funkcjonowaniem człowieka w określonych strukturach społeczno-gospodarczych i technologicznych (Zieliński, 1983). Realizacja postulatu humanizacji pracy ma więc swoje urzeczywistnienie w humanizowaniu organizacji pracy, tzn. w dostarczaniu metod organizacji pracy do funkcjonowania psychicznego pracowników. Ogólna idea humanizowania organizacji pracy polega na wprowadzeniu takich metod i strategii organizacyjno-technicznych, które zakładają rozwój i samoaktualizację pracowników. Za stan optymalny należałoby tutaj uznać sytuację, w której metody są w pełni akceptowane przez pracowników. Należy się jednak liczyć realnie z tym, że pracownicy nie są w stanie zaakceptować tych metod ze względu na istnienie różnych barier (psychologicznych, ekonomicznych, administracyjnych, zwyczajowych itp.). Doradztwo organizacyjne winno w tym wypadku obejmować identyfikację tych barier oraz uczenie metod ich przezwyciężania w grupach pracowniczych.

Celem tych rozważań jest wskazanie, iż w metodyce doradztwa organizacyjnego winno się zmierzać do spełnienia zasady podmiotowości pracy. Ważność tej zasady wynika z dwóch faktów: 1. Efektywność pracy na stanowisku kierowniczym uwarunkowana jest umiejętnością stwarzania takich warunków pracy, gdzie istnieje możliwość zaspokojenia potrzeby podmiotowości pracy. 2. Pracownik funkcjonuje lepiej na stanowisku kierowniczym, jeśli sam ma większe poczucie podmiotowości swojej pracy.

Plan naszych analiz przewiduje najpierw omówienie samej zasady podmiotowości pracy, a następnie próbę aplikacji tej zasady do pracy na stanowisku kierowniczym.

1. Zasada podmiotowości pracy ludzkiej

Podmiotowość działania ludzkiego akcentowana jest aktualnie przez autorów reprezentujących nauki o zarządzaniu zarówno w nurcie humanistycznym, neobehawioralnym, neopsychoanalitycznym, jak i poznawczym. Doniosłość praktyczna oraz teoretyczna ogólnej tezy o podmiotowości działania uprawnia do podejmowania jej szczegółowych interpretacji w zastosowaniu do różnych

dziedzin działania, m.in. do pracy. Podmiotowość pracy należy uznać za podstawową kategorię w analizach procesu pracy oraz warunków i organizacji pracy. Podmiotowość pracy jako kategoria antropologiczno-filozoficzna oznacza prosty fakt ontyczny, iż człowiek jest podmiotem wykonywanej przez siebie pracy. Praca jest więc jego ludzkim działaniem, poprzez które człowiek wyraża swoją bytowość jako osoba rozumna i wolna (Wojtyła, 1969). Fakt ten oznacza również, że poprzez pracę człowiek zaspokaja swoje ludzkie potrzeby oraz potrzeby innych ludzi. Wykonując pracę, zmierza więc do spełnienia siebie jako osoby, do swojego samourzeczywistnienia i samoaktualizacji.

Ontologiczna kategoria podmiotowości pracy ludzkiej nie jest jednak tożsama z psychologiczną świadomością człowieka, że jest on podmiotem swojej pracy. Pojawia się więc psychologiczny problem poczucia podmiotowości pracy u ludzi wykonujących pracę na różnych stanowiskach. Problem ten można zoperacjonalizować, pytając osoby pracujące, w jakim stopniu odczuwają one, że są „autorami” wykonywanej przez siebie pracy, tzn. na ile jest to ich praca, i mają poczucie, że od nich zależy jej przebieg, warunki i sposób wykonywania, organizacji czy jej rezultat końcowy. Chodzi więc tutaj o psychologiczne poczucie bycia decydentem w kwestii ustalania warunków i przebiegu swojej pracy oraz decydowania o indywidualnym stylu wykonywania pracy. W testowaniu poczucia podmiotowości pracy mogą wchodzić również w grę kwestie ogólniejsze, związane ze współdziałaniem z innymi pracownikami i dotyczące: sytuacji w zakładzie pracy, profilu pracy, podejmowanych zadań produkcyjnych, polityki kadrowej, doskonalenia zawodowego, kwestii socjalnych itp.

Źródła poczucia podmiotowości pracy należy szukać już w sytuacji wyboru zawodu (czy zawód został wybrany w sposób zgodny z zamiłowaniem, czy też w sposób przypadkowy), a następnie w wyborze zakładu pracy po ukończeniu szkoły. Aktualny sposób odczuwania podmiotowości pracy zależy od szeregu czynników środowiskowych oraz od indywidualnych cech pracowników.

Poczucie podmiotowości należy jednak wyraźnie odróżnić od samej potrzeby podmiotowości, która wyraża się w chęci decydowania o sytuacji pracy, jej procesie i ostatecznym jej rezultacie. Potrzeba podmiotowości pracy ma określony zakres oraz intensywność w populacji pracowników. Jej operacjonalizacja psychometryczna mogłaby polegać na skonstruowaniu skali profilowej, której składowymi byłyby sfery pracy określające zakres potrzeby podmiotowości, zaś jej globalną intensywność można wyznaczyć jako sumę intensywno-

ności w poszczególnych sferach. Należy przypuszczać, iż istnieją stosunkowo znaczne różnice indywidualne odnośnie do intensywności tej potrzeby wśród pracowników. Jako sfery potrzeby podmiotowości można traktować: warunki fizyczne pracy, technologię produkcji, przebieg pracy, organizację dnia roboczego, współpracę w zespole pracowniczym, stosunki z przełożonymi, szkolenie zawodowe, innowacje techniczno-organizacyjne, relacje służbowe z kierownictwem zakładu, politykę zarządzania instytucją, sprawy socjalne, czas wolny od pracy, plany perspektywiczne zakładu pracy itp. Ustalenie zakresu oraz intensywności potrzeby podmiotowości jest sprawą badań empirycznych. Można przypuszczać, że potrzeba ta ma charakter bardzo zróżnicowany w różnych zakładach pracy. Interesujące byłoby m.in. stwierdzenie, w jakim stopniu związana jest ona ze specyfiką różnych stanowisk pracy, zajmujących różne pozycje w strukturze hierarchicznej instytucji.

W jakiej relacji pozostają względem siebie: potrzeba podmiotowości pracy oraz poczucie podmiotowości pracy? Wydaje się, iż poczucie podmiotowości można globalnie traktować jako świadomość zaspokojenia potrzeby podmiotowości pracy. Samą potrzebę podmiotowości należy więc rozumieć jako psychologiczną postawę, która może być podłożem świadomości własnej podmiotowości pracy. Świadomość ta może być przedmiotem badań introspekcyjnych za pomocą narzędzi psychometrycznych. Tak więc bez ukształtowanej potrzeby podmiotowości pracy brak psychologicznego gruntu dla odczuwania samego faktu podmiotowości pracy ludzkiej.

Powstaje jednak pytanie, czy zakres oraz intensywność potrzeby podmiotowości jest tylko sprawą indywidualną, czy też może być w jakimś stopniu przedmiotem penetracji środowiska społecznego. Weźmy jako konkretny przykład rotację czynności roboczych (*job rotation*) jako metodę organizacji pracy w systemie taśmowym. Załóżmy, iż pracownikowi proponuje się zgodnie z tą zasadą zmianę na pewien czas wykonywanych czynności roboczych na jakieś inne. Propozycja ta zmierza właśnie do stworzenia pracownikowi bardziej podmiotowych warunków pracy poprzez wyrwanie go z rutynowego wykonywania tych samych czynności i zapoznanie go z innymi elementami czynności roboczych, które składają się na wykonanie produktu finalnego pracy w danym zakładzie. W realizacji tej zmiany kierownictwo zakładu może natrafić na opór ze strony samego pracownika, któremu może wydawać się, że wykonywanie innych czynności roboczych będzie dla niego mniej korzystne, gdyż nie ma zbyt wielkiej wprawy w ich wykonywaniu i będzie musiał włożyć sporo wysiłku, żeby je opanować na odpowiednim poziomie. Organizator pracy stoi więc przed trudnym dylematem: czy zdecydować się

na przeprowadzenie rotacji miejsca pracy dla tego pracownika wbrew jego własnym preferencjom, czy też pozostawić go na tym samym miejscu, mając świadomość, iż w ten sposób jego praca jest mniej ludzka. Rozwiązanie tego dylematu winno zmierzać w kierunku zwiększania się potrzeby podmiotowości pracy u samego pracownika, żeby był on zainteresowany współtworzeniem warunków bycia podmiotem swojej pracy. Cel ten można osiągnąć poprzez odpowiednio zaplanowane akcje doskonalenia zawodowego, wykorzystujące technikę dynamiki grupowej. Jeśli pracownik nie będzie miał żadnego udziału we współtworzeniu warunków pracy, żadne metody organizacji pracy nie będą w stanie pogłębić jego potrzeby podmiotowości w funkcjonowaniu zawodowym.

Potrzeba podmiotowości pracy wyrażająca samostanowienie i spełnianie się pracownika implikuje jednocześnie jego poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę (Jan Paweł II, 1983). W sensie psychologicznym jest to przede wszystkim odpowiedzialność pracownika przed samym sobą, czyli samoodpowiedzialność, a następnie odpowiedzialność przed przełożonymi, współpracownikami oraz odbiorcami lub użytkownikami rezultatu pracy. Spełnianie się potrzeby podmiotowości oznacza więc funkcjonowanie pracownika jako decydenta odpowiedzialnego za powierzone mu zadanie zawodowe. Podejmowanie decyzji łączy się jednak niejednokrotnie z funkcjonowaniem w warunkach niepewności, co może prowadzić do ponoszenia określonych strat. Tak więc podmiotowość wiąże się ostatecznie z koniecznością ponoszenia ryzyka związanego z podejmowaniem wielu decyzji na stanowisku pracy. Pracownicy muszą mieć świadomość tego faktu i być zdolni do samodzielnego ponoszenia odpowiedzialności w związku z ryzykownością sytuacji zawodowej. Stan ten jest nieodłącznie związany z ambiwalencją pracy, będącej jednocześnie rzeczywistością wyzwalającą i zniewalającą człowieka (Gałkowski, 1980).

Stan akceptacji podmiotowości pracy przez pracowników należałoby uznać za symptom diagnostyczny dla polityki zarządzania instytucją, która jest oparta na teorii określonej przez McGregora jako teoria integracji celów lub skrótowo teoria Y (1967). Teoria ta zdaje się dobrze wyrażać intuicje związane z humanizacją pracy na poziomie ogólnej strategii zarządzania instytucją. Poczucie podmiotowości pracy w sposób najpełniejszy zdaje się wskazywać na psychologiczne warunki humanizacji pracy. Wskazuje ono, iż pracownik ma zapewnione zewnętrzne warunki oraz postawę samoaktualizacji i rozwoju własnych możliwości oraz spełniania się jako osoby. Tego rodzaju postawa sprzyja zachowaniu zdrowia psychicznego pracowników.

Poczucie podmiotowości pracy sygnalizuje u pracownika przede wszystkim poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Stan ten mobilizuje w stopniu optymalnym dyspozycje intelektualne, manualne oraz motywacyjne do bardziej wzmoczonego wysiłku w sytuacji pracy. Pracownik nie przeżywa wówczas napięcia związanego z lękiem przed ewentualnymi negatywnymi konsekwencjami ze strony swoich zwierzchników, gdyż czuje się odpowiedzialny przede wszystkim przed samym sobą za wykonywaną pracę. Ponadto jest wówczas bardziej zdolny do samokontroli i samodyscypliny, ponieważ sam najlepiej wie, w jaki sposób rozłożyć czas i energię własną, żeby jak najlepiej wykonać swoją pracę. Przy nastawieniu podmiotowym zwykle występuje u pracownika przeciętny stan aktywności (brak napięć lękowych oraz motywacja pokazania się we własnych oczach), który zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona jest optymalny dla efektywności wykonywanych zadań. Prawdopodobnie tę należałoby jednak dokładniej ustalić, opierając się na badaniach empirycznych pracowników.

2. Zasada „podwójnej” podmiotowości pracy na stanowisku kierowniczym

Systematycznego przeglądu czynników sprzyjających poczuciu podmiotowości pracy dokonali Biela i Łoboda (1987). Przegląd ten będzie dla nas stanowił punkt odniesienia w analizach mających na względzie doradztwo organizacyjne dla kadry kierowniczej.

Zanim jednak przejdziemy do tych rozważań, spróbujmy skonstatować istotny fakt: w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych można mówić o „podwójnej” podmiotowości pracy. Podwójność ta wynika z tego, że osoba na stanowisku kierowniczym sama odczuwa potrzebę podmiotowości i zmierza do jej zaspokojenia, lecz jednocześnie ciągle musi mieć na uwadze to, że osoby pracujące pod jej zwierzchnictwem też mają tę samą potrzebę, więc jej zadaniem jest stwarzanie warunków, które przyczyniają się do wzrostu poczucia podmiotowości u tych osób. Z analizy sytuacji pracy wynika, iż sytuacja ta przyczynia się w sposób istotny do zwiększenia się efektywności pracy zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej.

Jak realizować zasadę podmiotowości w doradztwie dla kadry kierowniczej? W odpowiedzi na to pytanie będziemy się starali opierać na ustaleniach Bieli i Łobody, dotyczących czynników środowiskowych, organizacyjnych oraz indywidualnych poczucia podmiotowości pracy.

3. Perspektywiczne i sytuacyjne sfery poczucia podmiotowości na stanowisku kierowniczym

Odczuwanie podmiotowości może być rozpatrywane zarówno w płaszczyźnie perspektywicznej (obejmującej całą karierę zawodową), jak i sytuacyjnej (w aktualnie istniejącej sytuacji pracy na określonym stanowisku). W przypadku stanowisk kierowniczych płaszczyzna perspektywiczna obejmuje podejmowanie decyzji na kroczenie drogą kolejnych szczebli kierowniczych oraz próg aspiracji z tym związany. Z kolei płaszczyzna sytuacyjna oznacza w tym wypadku aktualny sposób funkcjonowania danej osoby na konkretnym stanowisku kierowniczym.

Spróbujmy obecnie nieco dokładniej rozpatrzyć niektóre problemy związane z perspektywicznymi i sytuacyjnymi sferami poczucia podmiotowości na stanowisku kierowniczym. W sferze perspektywicznej chodziłoby o konieczność indywidualnego potraktowania osoby pracującej na stanowisku kierowniczym w aspekcie jej dotychczasowej kariery zawodowej oraz jej dalszego rozwoju. Należy jasno postawić następujący problem: na ile osoba ma poczucie, że jest podmiotem swojej kariery na stanowiskach kierowniczych (kariery kierowniczej) i w związku z tym sama ma świadomość odpowiedzialności za jej dotychczasowy przebieg. Chodzi o subiektywne poczucie, czy i w jakim stopniu ode mnie zależy ten przebieg. Z brakiem poczucia podmiotowości u osoby pełniącej funkcję kierowniczą będziemy mieli do czynienia wówczas, gdy jest ona przekonana, że właściwie nie ma większego wpływu na przebieg swojej kariery. Osoba ta jest przekonana, że „wpadła” w jakiś łańcuch kierowniczo-biurokratyczny, z którego trudno się jej wyzwolić. Łańcuch ten polega na ciągu nominacji na kolejne szczeble kierownicze, które odbywały się gdzieś „ponad głowami”. Osoba ma wówczas poczucie pewnego zniewolenia do wyrażania swojej zgody na te nominacje: „No jak można było się nie zgodzić na te propozycje?”

O osobie pracującej na stanowisku kierowniczym powiemy natomiast, że ma poczucie podmiotowości wobec swojej kariery, gdy jest przeświadczona, iż faktycznie od jej decyzji zależał w głównej mierze rozwój jej kariery zawodowej. Poczucie podmiotowości zakłada tutaj możliwość zrezygnowania z aktualnie zajmowanego stanowiska, jeśli osoba uzna to za stosowne ze względu na jakieś inne ważniejsze cele, których spełnienie jest wykluczone lub bardzo trudne w sytuacji funkcjonowania na danym stanowisku. Chodzi więc tutaj o bardzo osobiste poczucie własności drogi zawodowej na kolejnych szczeblach kierowniczych.

Jak z kolei rozumieć poczucie podmiotowości w płaszczyźnie sytuacyjnej, tzn. na konkretnym stanowisku kierowniczym?

Praca na stanowisku kierowniczym zdaje się wręcz predysponowana do stwarzania warunków podmiotowości. Kierownik decyduje bowiem o wielu kwestiach dotyczących własnego stanowiska pracy oraz kształtuje warunki podmiotowości dla osób pracujących na stanowiskach podlegających mu organizacyjnie. Zakres tych decyzji dotyczy:

- (1) wyznaczania zadań do wykonania dla siebie oraz podległych sobie pracowników;
- (2) określenie metod wykonywania pracy przez siebie i poszczególnych pracowników;
- (3) kształtowanie fizycznych warunków pracy;
- (4) ustalanie rytmu pracy, przerw i czasu ich trwania;
- (5) kontrolowanie jakości pracy;
- (6) dobór członków zespołu do wykonywania określonych zadań;
- (7) określenie wyposażenia zespołu;
- (8) określenie czasu pracy;
- (9) planowanie urlopów;
- (10) kontrolowanie przebiegu pracy: nadzór i usuwanie zakłóceń.

O wyróżnionych wyżej czynnikach możemy powiedzieć, że dla osób na stanowiskach kierowniczych funkcjonują one podwójnie: 1. pozostają w relacji zwrotnej do własnego stanowiska pracy oraz 2. określają zakres podmiotowości dla funkcjonowania osób na stanowiskach podporządkowanych. Mamy więc tutaj do czynienia z sytuacją „podwójnej” podmiotowości: z kształtowaniem warunków własnej podmiotowości pracy przy jednoczesnej trosce o warunki podmiotowości dla pracowników. Zdaje się, że eksplikacja tego faktu stanowi klucz do zrozumienia specyfiki pracy na stanowisku kierowniczym. Spróbujmy obecnie rozpatrzyć pod tym kątem niektóre z wymienionych czynników.

Na przykład w wyznaczaniu zadań do wykonania dla siebie i dla pracowników kierownik może trzymać się sztywno jakichś ogólnych dyrektyw, zaleceń czy sztywnych schematów i wówczas w swoim funkcjonowaniu może nie mieć poczucia podmiotowości ani też nie stwarza warunków takiego poczucia dla innych pracowników. Inna jest natomiast sytuacja, gdy kierownik trzyma się wprawdzie jakichś ogólnych schematów organizacyjnych, lecz traktuje je w sposób otwarty, tzn. dopuszczający uwzględnianie całkiem nowych zadań czy formuł organizacyjnych oraz dający szerszy zakres kompetencji i samodzielności pracownikom w ustalaniu, które zadania oraz jakie narzędzia

dzia czy metody pracy są najbardziej efektywne w osiągnięciu celu ustalonego przez instytucję (produkcyjnego, usługowego itp.).

Podobnie jest w przypadku kontrolowania jakości pracy. Kierownik może być nastawiony lękowo wobec możliwości kontroli zewnętrznej swojego działu i taką postawą stwarza również atmosferę lęku przed byciem kontrolowanym przez swoich pracowników. Tego rodzaju atmosfera nie stwarza warunków dla podmiotowości pracy ani na stanowisku kierowniczym, ani na podległych mu organizacyjnie innych stanowiskach pracy.

Zupełnie inna jest sytuacja wówczas, gdy kierownik uczy się samokontroli oraz stara się taką postawę kształtować u swoich pracowników. W atmosferze samokontroli zarówno u kierownika, jak i u pracowników warunki psychologiczne dla formowania się poczucia większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę, co stanowi istotny symptom poczucia podmiotowości pracy.

W analogiczny sposób można by przeprowadzić charakterystykę pozostałych ośmiu wyników w aspekcie ich podmiotowości.

WNIOSKI KOŃCOWE

Na podstawie przeprowadzonych analiz można wysunąć tezę, iż poczucie podmiotowości stanowi głęboki wymiar, ściśle skorelowany z efektywnością funkcjonowania na stanowisku menedżerskim.

Specyfika tego wymiaru wyraża się u osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w odczuwaniu tzw. dwupodmiotowości, czyli poczucia samostanowienia o własnej karierze zawodowej i funkcjonowania na stanowisku kierowniczym oraz troski o stwarzanie warunków dla poczucia podmiotowości u swoich pracowników. Tak rozumiana dwupodmiotowość oznacza zdolność do empatii, czyli traktowania swoich pracowników jako *alter-ego*, które odczuwa potrzebę podmiotowości, podobnie jak osoba pracująca na stanowisku kierowniczym. Tego rodzaju orientacja w doradztwie organizacyjnym gwarantuje humanistyczny sposób traktowania człowieka pracującego, a więc taki, w którym osoba pracująca traktowana jest jako cel nadrzędny, a nie środek do jakiegoś innego celu. Ten humanizm jednak, jak się okazuje, jest opłacalny ekonomicznie, gdyż gwarantuje lepszą skuteczność funkcjonowania na stanowisku kierowniczym niż metodologia doradztwa oparta na instrumentalnym traktowaniu osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w stosunku do zadań i celów instytucjonalnych.

BIBLIOGRAFIA

- Biela, A., Kamiński, L., Manek, A., Pietraszkiewicz, H., Sienkiewicz, Z., Szumielewicz, J. (1991). *Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy: Założenia teoretyczne, metodologia konstrukcji oraz metodyka badań kwestionariuszem*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Biela, A., Łoboda, M. (1987). Poczucie podmiotowości jako psychologiczny wskaźnik humanizacji pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 30, 817-839.
- Gałkowski, J. (1980). *Praca i człowiek*. Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Gaugler, E., Kolb, M. (1981). Praca i humanitaryzm – współczesne kierunki reformowania zakładów pracy. *Roczniki Filozoficzne*, 3, 4, 29-38.
- Jan Paweł II (1986). *Laborem exercens. Tekst i komentarze*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Jastrzębowski, W. (1857). Rys ergonomii, czyli nauki o pracy, opartej o prawach poczerpniętych z Nauki Przyrody. *Przyroda i Przemysł*, 29, 227-231; 30, 236-238; 31, 244-247; 32, 253-255.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- Wojtyła, K. (1969). *Osoba i czyn*. Kraków: Polskie Towarzystwo Teologiczne.
- Zieliński, R. (1983). Koncepcja poczucia podmiotowości na tle teorii i badań psychologii społecznej. W: K. Korzeniowski, R. Zieliński, W. Daniecki (red.), *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*. Wrocław: Ossolineum.

SPECIFIC REQUIREMENTS FOR MANAGEMENT WORK PLACE

S u m m a r y

This paper aims to specify the ergonomic requirements for management work positions. A theoretical framework was taken from the Jastrzębowski's conception of ergonomics. Jastrzębowski is recognised as a founder of ergonomics as a scientific discipline (Jastrzębowski, 1857).

According to the Jastrzębowski's conception the following four dimensions of ergonomics were considered to explore managerial work positions:

1. managerial work as a good job, i.e. a praxeological dimension;
2. managerial work as art and play, i.e. an esthetical dimension;
3. managerial work as thinking, i.e. a cognitive dimension;
4. managerial work as a devotion, i.e. a moral dimension.

Moreover, the paper proposes extending the moral dimension to the issues related with being a subject of one's managerial work and strengthening a sense of being the subjects in the employees.