

Wanda Błaszczyk*

ZJAWISKA PATOLOGICZNE W ORGANIZACJI PRACY BIUROWEJ

Istota i przejawy zjawisk patologicznych

Rozważania nad przejawami zjawisk patologicznych w jednostkach organizacyjnych składają się na jeden z ważniejszych fragmentów teorii organizacji od chwili jej powstania. Szereg prac traktujących o patologii organizacji powstało w ciągu ostatnich lat również na gruncie polskiej nauki o organizacji i zarządzaniu. Przyjmuje się, że w Polsce naukową analizę zjawisk patologicznych zapoczątkował A. Podgórecki pracą zatytułowaną "Patologia życia społecznego" opublikowaną w 1969 r.¹ Badaniem i analizą zjawisk patologicznych w organizacjach zajmują się: W. Kieżun, W. Jarzębowski, J. Kurnal, J. Staniszkis, T. Askanas, K. Dankiewicz i inni. Szczególnie wiele miejsca w swoich publikacjach problematyce patologii poświęca W. Kieżun. Szeroką popularność zdobyły rozważania tego autora poświęcone zagadnieniom autonomizacji instytucji będącej podstawową formą ich patologii².

Występowanie zjawisk patologicznych w instytucjach jest jednoznaczny świadectwem ich niesprawności. Patologia jest bowiem traktowana jako odchylenie od stanu, który przez wielu autorów

*Dr, adiunkt w Zakładzie Technik Organizatorskich, Katedra Organizacji i Kierowania UL.

¹ A. P o d g ó r e c k i, Patologia życia społecznego, Warszawa 1969.

² W. K i e ż u n, Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji, Warszawa 1972.

określany jest jako "zdrowie" organizacji. Zdrowie organizacji zaś, np. w ujęciu W. G. Bennisa oznacza "pełną zbieżność układu formalnego wyrażonego w systemie jakichś znaków (zawartych w regulaminach organizacyjnych, księgach służb, statutach) ze świadomą oceną stanu faktycznego, z rzeczywistością obiektywnie istniejącą i wreszcie z życzeniami kręgu zewnętrznego i otoczenia dalszego mającymi na celu zaspokojenie ich potrzeb. Im w większym stopniu występuje zbieżność tych czterech pojęć organizacji, tym dana instytucja jest zdrowsza"³.

Z nieco innego punktu widzenia ujmuje zagadnienie patologii W. Kieżun, który zakłada, że wprowadzie występowanie nieprawidłowości jest zawsze wyrazem odchylenia od "zdrowia" instytucji, przyjmują one jednak postać patologiczną jedynie wówczas, gdy niesprawność "powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym" i (lub) moralnym w skali społecznej przekraczającej granice dopuszczalnej tolerancji"⁴.

Z sytuacjami patologicznymi można spotkać się w każdej instytucji i w każdym z obszarów jej działalności. W literaturze przedmiotu prezentowane są np. wyniki badań poświęcone nieprawidłowościom występującym w instytucjach w zakresie: struktur organizacyjnych, spraw osobowych, pracy kierowniczej, kontroli.

W każdym z wymienionych fragmentów działalności instytucji zachodzą czynności, określane czynnościami biurowymi, które - zgodnie z nieomal powszechnym społecznym przekonaniem - stanowią przykład szczególnego nagromadzenia zjawisk patologicznych. Problemy te nie były jednak do chwili obecnej przedmiotem szerszych, mających kompleksowy charakter zainteresowań. Na powstanie tego niekorzystnego zjawiska złożyło się wiele czynników. Próbuje je ustalić tylko nieliczni spośród przedstawicieli nauki, którzy poświęcili swoje publikacje zagadnieniom organizacji pracy biurowej⁵. Do najważniejszych czynników zalicza się przede wszystkim niejedno-

³ Bariery sprawności organizacji, red. W. K i e ż u n, Warszawa 1978, s. 24.

⁴ W. K i e ż u n, Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności, [w:] Bariery..., Warszawa 1978, s. 34.

⁵ W. J a r z ę b o w s k i, Nowoczesne biuro. Organizacja i technika, Warszawa 1978; Z. M i k o ł a j c z y k, Techniki organizatorskie, Warszawa 1977.

znaczność pojęcia "praca biurowa" i "pracownik biurowy", brak ścisłego sprecyzowania obszaru pracy biurowej oraz niedostatek zapotrzebowania ze strony praktyki na rozwiązanie z zakresu organizacji pracy biurowej, m. in. z uwagi na przybierające niepokojące rozmiary przekonania o ograniczonych możliwościach jej racjonalnego zorganizowania. Znaczny wpływ na stopień zainteresowania pracą biurową ma również niewymierność efektów osiąganych w wyniku jej usprawniania.

Próbą ogólnego przedstawienia zjawisk towarzyszących pracom manipulacyjnym wykonywanym w biurach jest niniejsze opracowanie. Zwrócono tu przede wszystkim uwagę na zjawiska o charakterze patologicznym, utrudniające pracę pracownikom biurowym i rodzącym niezadowolenie z wykonywanej pracy. Opracowanie w znacznym stopniu opiera się na wynikach badań przeprowadzonych wśród pracowników biurowych różnego rodzaju instytucji, może więc być traktowane jako aktualny przegląd opinii o organizacji pracy biurowej i przyczynach występujących nieprawidłowości w tym zakresie.

Z pojęciem pracy biurowej kojarzy nam się najczęściej jej produkt (nośnik informacji) lub pracownik wykonujący przy biurku czynności zawodowe o charakterze manipulacyjnym, związane z tworzeniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i obiegiem informacji. Skojarzenia te łączone są z reguły z oceną tego rodzaju pracy. Już od długiego okresu jest to najczęściej ocena negatywna. Jest niewiele obszarów praktycznej działalności przedsiębiorstwa, w stosunku do których sformułowano tyle uwag krytycznych. Krytycznie ocenia się nie tylko proces pracy biurowej, ale i pracowników biurowych, ich kwalifikacje, metody pracy, czas pracy i motyw działania.

Warto więc zastanowić się, czy przyczyny wspomnianego krytycznego stosunku do pracy biurowej tkwią bezpośrednio w cechach osobowościowych pracowników biurowych czy też stanowią efekt oddziaływania zjawisk patologicznych występujących w samym procesie pracy biurowej.

Przeprowadzone badania wyraźnie wskazują, że przyczyny niesprawności w przebiegu prac biurowych wynikają przede wszystkim z patologii organizacji tych prac. Wyliczenie zjawisk patologicznych nie było kłopotliwe nawet dla osób z kilkuletnim stażem pracy. W psychice człowieka tkwią bowiem z pewnością mechanizmy, które kształcą mniej lub bardziej intensywnie odczuwaną potrzebę działa-

nia w uporządkowanym świecie, w warunkach określonej stabilizacji i równowagi organizacyjnej. Zakłócenia w realizacji tej potrzeby są odczuwane jako zjawiska nieprawidłowe i uciążliwe również w pracy zawodowej. Istnieje ponadto możliwość zapoznania się z wzorcem właściwej organizacji pracy biurowej, który także spełnia rolę podstawy dla oceny istniejącego stanu rzeczy. Niektóre elementy tego wzorca można znaleźć w publikacjach z zakresu organizacji zarządzania. Nieliczni autorzy, m. in. W. Jarzębowski, podejmują trud kompleksowego przedstawienia problematyki pracy biurowej, koncentrując uwagę na zasadach jej racjonalnego zorganizowania. Znane są, w części również w praktyce, zasady: prawidłowego obiegu dokumentów, racjonalnego podziału czynności, lokalizacji przestrzennej komórek organizacyjnych, wykorzystania czasu pracy, wyposażenia biur w środki organizacyjno-techniczne itp.

Rozbieżności między wzorcem proponowanym przez teorię a praktyką są jednak ciągle znaczne. "To co powinno działać się w organizacjach i co się w nich dzieje - pisał R. Townsend - są to dwie całkiem odrębne rzeczy, tak dalekie od siebie wzajem, jak tylko możliwe"⁶. Świadectwem występujących rozbieżności są także wspomniane opinie pracowników biurowych, krytycznie oceniających organizację pracy biurowej i wskazujących na znaczne nasilenie zjawisk patologicznych. Trudno jest bowiem każdemu zgodzić się z marnotrawstwem, zakładając nawet, że istnieje pewna określona skala społecznej tolerancji wynikająca ze świadomości, że nie zawsze marnotrawstwa można uniknąć⁷.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniono kilka obszarów charakteryzujących się występowaniem zjawisk patologicznych. Zjawiska patologiczne występują najczęściej w zakresie:

1) obiegu, przetwarzania, wykorzystania i przygotowania informacji;

2) organizacji procesów pracy w komórkach i na stanowiskach organizacyjnych (wykorzystanie czasu pracy, stopień planowości działań itp.);

⁶ R. Townsend, Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju, Warszawa 1974.

⁷ W. Kieżun, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1977.

3) podziału czynności między poszczególnych pracowników biurowych;

4) wykorzystania kwalifikacji i oceny pracowników biurowych;

5) instrumentalizacji czynności biurowych;

6) więzi społecznej między pracownikami instytucji;

7) postaw i zachowania się pracowników.

Przejawami patologii w ramach wymienionych obszarów są m. in. zjawiska następujące:

1) nadmierna ilość korespondencji i rozbieżności między jej treścią a opisywaną rzeczywistością;

2) brak koordynacji w zakresie czynności między poszczególnymi komórkami i stanowiskami organizacyjnymi;

3) brak precyzyjnie określonych zakresów czynności dla poszczególnych stanowisk;

4) nieprzestrzeganie zakresów czynności;

5) niska planowość działań;

6) brak obiektywnych ocen pracowników i marnotrawstwo ich kwalifikacji zawodowych;

7) zbyt ubogie wyposażenie stanowisk biurowych w sprzęt organizacyjno-techniczny;

8) stronnictwo, kumoterstwo, sympatie, antypatie;

9) brak aktywnego zaangażowania (bierność) pracowników;

10) niesprawność organizacji typowych komórek biurowych: sekretariatów, kancelarii, hali maszyn itp.

Przedstawiając powyższe przykłady przejawów patologii nie próbowałam uporządkować ich z punktu widzenia częstotliwości występowania, zakładając że nie nasilenie zjawiska, ale sam fakt jego pojawienia się jest już dostatecznie niepokojący, aby zastanowić się nad sposobami przeciwdziałania ewentualnemu powstawaniu zjawiska i jego rozprzestrzenianiu się także w innych instytucjach.

Źródła zjawisk patologicznych

Zjawiska patologiczne powstają w wyniku oddziaływania wielu różnorodnych czynników. Znaczna ich część ma charakter kulturowy i wpływ tych czynników na kształtowanie się i trwanie zjawisk patologicznych jest szczególnie trudny do wyeliminowania. Pewną rolę spełniają również postawy, nastroje i potrzeby pracowników

biurowych, kształtowane w znacznym stopniu przez środowisko zawodowe. Większość jednak przyczyn zjawisk patologicznych, w opinii osób badanych, spowodowana jest oddziaływaniem czynników zewnętrznych (otoczenia) instytucji lub ma swe źródło w niesprawności jej organizacji wewnętrznej. Spośród czynników zewnętrznych jako podstawowe należy wymienić: dużą liczbę i częstotliwość zmian dyspozycji przekazywanych instytucji przez jednostki nadrzędne oraz nadmiernie rozbudowaną sprawozdawczość i inną działalność informacyjną instytucji na rzecz jednostek nadrzędnych. W odpowiedziach zwracano również uwagę na takie nieprawidłowości, jak:

1) otrzymywanie dyspozycji dotyczących tego samego zadania z kilku instytucji, często o treści znacznie różniącej się między sobą (sprzeczność dyspozycji);

2) zbyt małe wyprzedzenie czasowe, jakie pozostawia się instytucji na wykonanie zadania po otrzymaniu dyspozycji od jednostek zewnętrznych;

3) zmienność przepisów.

Znacznie więcej miejsca w swoich wypowiedziach badani pracownicy biurowi poświęcili oddziaływaniu czynników wewnętrznych na kształtowanie się zjawisk patologicznych. W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na płynność granic między niesprawnością wewnętrzną, spowodowaną oddziaływaniem otoczenia, a niesprawnością będącą wyłącznie wynikiem złej organizacji pracy wewnątrz instytucji. Wzajemne ścisłe związki między instytucją i otoczeniem praktycznie uniemożliwiają dokonanie w pełni prawidłowego wyliczenia wewnętrznych źródeł niesprawności instytucji.

Wyciągając więc wnioski z niżej przytoczonych przykładów obrazujących wewnętrzne przyczyny zjawisk patologicznych w pracy biurowej należy brać pod uwagę zgłoszone zastrzeżenia metodologiczne.

Przeprowadzone badania pozwoliły na ustalenie następujących źródeł patologii zależnych od instytucji:

1) niewłaściwy styl kierowania reprezentowany przez niektórych kierowników, a w szczególności:

- przejmowanie obowiązków podległych pracowników, co jest bezpośrednią konsekwencją braku wiary w ich umiejętności zawodowe,

- częsta zmienność decyzji,

- niekompetentność,

- brak obiektywnej oceny pracowników (stronniczość),

- obawa przed podjęciem trudnej decyzji,

- brak odpowiedzialności za wadliwie podjętą decyzję;

2) wady w statycznej strukturze organizacyjnej instytucji, takie jak:

- nadmierna liczba szczebli organizacyjnych,
- tworzenie sztucznych szczebli bądź stanowisk organizacyjnych
- mała lub zbyt duża w niektórych instytucjach rozpiętość kierowania;

3) nadmierna formalizacja działań;

4) przerost więzi nieformalnych (ten czynnik może być zarówno przyczyną, jak i skutkiem zjawisk patologicznych w pracy biurowej);

5) prowadzenie niewłaściwej polityki zatrudnienia.

Przedstawiona typologia ma oczywiście charakter empiryczny i jest jedynie próbą określenia podstawowych źródeł niesprawności występujących w pracy biurowej. Można jednak założyć, że w każdej instytucji występują w węższym bądź szerszym zakresie przyczyny, z powodu których organizacja pracy biurowej wykazuje istotne odchylenia od teoretycznych założeń sprawnego działania.

Skutki zjawisk patologicznych

Zjawiska patologiczne ze swej istoty są negatywnie oceniane, powodują bowiem straty zarówno materialne, jak i moralne, wymierne i niewymierne. Straty materialne w wyniku oddziaływania zjawisk patologicznych w pracy biurowej są niezwykle trudno uchwytnie. Nie dadzą się z reguły przedstawić ani w formie wartościowej ani ilościowej. Efekt pracy biurowej występuje bowiem - jak już wcześniej podkreślono - w postaci niewymiernej i przejawia się najczęściej poprzez wpływ na inne sfery działalności instytucji, np. na wyniki procesu produkcji dające się przedstawić w postaci ilościowej. Były wprowadzane podejmowane próby normatywnego ustalenia efektów pracy biurowej, mają one jednak bardzo wąski zasięg. Możliwości właściwego ustalenia efektów pracy biurowej mogą w zasadzie dotyczyć tylko tych czynności manipulacyjnych, które stale się powtarzają i są wykonywane w identyczny sposób, np. maszynopisanie.

Zakładać jednak trzeba, że mimo iż bezpośrednio nie występują wymierne skutki patologii, mogą one znaleźć wyraz w wymiernym

efekcie procesu pracy, nawet pozornie zupełnie odległym w sensie czasowym i przestrzennym.

Szczególnie niepokojące są jednak skutki moralne patologii wyrażające się m. in. niechęcią do wykonywania czynności zawodowych lub wykonywaniem ich w sposób określony jako "po najmniejszej linii oporu". Zauważa się też, co w wypowiedziach często podkreślano, nasilające się postawy lekceważenia przełożonych. Przybrało znaczne rozmiary zjawisko bierności zawodowej, wydłużanie do granic możliwości czasowych załatwiania różnych spraw z obawy przed posądzeniem o niepełne wykorzystanie godzin pracy. Autonomizacja instytucji, o której szeroko pisał W. Kieżun, nie jest jedynie wyjątkowym zjawiskiem, podobnie jak nie są wyjątkami fikcje organizacyjne, które były przedmiotem badań prowadzonych przez W. Jarzębowskiego.

Zdaje się, że zbyt często w praktyce wymierność efektów działalności instytucji stawia się zbyt wysoko w hierarchii ważności zadań w porównaniu z dbałością o harmonijne i systematyczne doskonalenie cech osobowościowych pracowników, ich pozytywnego stosunku do pracy, zawodu, instytucji. Tymczasem, jest rzeczą znaną, że czynniki subiektywne - np. nawyki, motywy postępowania, a także zdolności i umiejętności - są czynnikami niezwykle istotnymi w procesie pracy. Umiejętne wykorzystanie tych czynników to potencjalne źródło zwiększenia wydajności pracy i zadowolenia pracowników.

Z niepokojem trzeba jednak stwierdzić, że ciągle jeszcze pozostaje otwarte pytanie, które R. Townsend postawił w tytule swojej publikacji: jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co zrobić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju?

Wanda Błaszczuk

PATHOLOGICAL PHENOMENA IN OFFICE-WORK ORGANIZATION

The author makes an attempt at general presentation of pathological phenomena present in the office-work.

The office-work belongs to these areas of practical activity of institutions which are assessed most critically. It is observed here that negative assessments prevail.

The studies conducted among office workers in different institutions confirm these assessments. These negative assessments are justified by examples of pathological phenomena accompanying the office-work the typology of which has been performed in this article for empirical purposes. Our attention is also drawn to causes of pathological phenomena which are reflected, first of all, in psyche of employees.