Kazimierz Zimniewicz

# KSIĘGA SŁUŻB JAKO INSTRUMENT PORZĄDKUJĄCY PRACĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

## Wprowadznie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie księgi służb jako instrumentu porządkującego pracę przedsiębiorstwa. To praktyczne narzędzie scharakteryzowano na tle dążeń ludzi do porządku, czyli organizacji. To zaś z kolei oznaczać może wzrost efektywności. Księga służb należy również do instrumentów, za pomocą którego dokonuje się formalizacji organizacji, tzn. w jakimś stopniu ograniczenia swobody pracowników i skierowania ich wysiłków na realizację celów wyznaczonych przez kierownictwo. Następnie opisano zadania, rodzaje i budowę wewnętrzną księgi służb, wymogi obowiązujące przy jej konstruowaniu, a wreszcie przedstawiono zawartość tej księgi, która została opracowana dla przedsiębiorstwa, co dopiero przekształconego w spółkę akcyjną. W końcowej części artykułu podano technikę sporządzania opisów stanowisk, które są podstawowym elementem każdej księgi służb.

## 1. Między chaosem a porządkiem

Ten nieco filozoficzny tytuł podrozdziału ma swoje uzasadnienie w dylematach współczesnego menedżera. Otóż na naszych oczach upada obraz przedsiębiorstwa jako maszyny działającej niejako w sposób samoczynny. Taki obraz formułował i umacniał się za sprawą klasyków organizacji i zarządzania, którzy uważali, że wprowadzone na wejściu fabryki: informacje, surowce, materiały, kapitał itd. zostaną automatycznie przetworzone w pożądane wyroby czy też usługi. Warto przypomnieć, że w epoce pionierów sformułowano wiele zasad, reguł czy nawet praw, które są w pewnym stopniu potwierdzeniem tego, iż w tym czasie organizację, przedsiębiorstwo ujmowano w sposób mechanistyczny. Wszystko było w nim zakwalifikowane, uporządkowane, opisane, powiązane stałymi relacjami.

Te zasady, reguły czy prawa nie utraciły do dnia dzisiejszego cech poznawczych. Jednakże nie można nadawać im charakteru praw lub reguł bez-

względnie obowiązujących z następujących powodów. Po pierwsze, od czasów klasyków nastąpił znaczny rozwój wiedzy w zakresie organizacji i zarządzania. Już w wkrótce, bo w latach dwudziestych i trzydziestych bieżącego stulecia, odkryto ze zdumieniem np., że we wnętrzu fabryki napotyka się obok logiki kosztu i produktywności także logikę uczucia[1]. Okazało się, że na funkcjonowanie przedsiębiorstwa duży wpływ mają małe grupy i organizacja nieformalna. Po drugie, nauka o organizacji i zarządzaniu jest nauką społeczną, a to oznacza, że nie może się ona rządzić ścisłymi, jednoznacznie zdefiniowanymi regułami. Społeczności przedsiębiorstw nie da się bowiem prowadzić na wzór maszyny skonstruowanej przez inżyniera. W maszynie takiej wszelkie działania są z góry zdeterminowane, natomiast nie można przewidzieć zachowania się ludzi. Wreszcie po trzecie, od czasów klasyków zmieniły się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw.

Tym nowym warunkom warto poświęcić nieco więcej miejsca. Można je scharakteryzować za pomocą trzech zjawisk: chaosu, zależności sieciowych i nielinearności. Najnowsze teorie głoszą, że podstawą wszelkiego porządku jest chaos[2]. Brzmi to zgoła paradoksalnie,... choć chaos – jak głosi kluczowa teza tej teorii, nie jest wcale beznadziejnym bałaganem lub pustą nicością, lecz sytuacją rozwijającą się według ścisłych reguł, które co prawda niełatwo dostrzec, ponieważ wszystkie działające czynniki wywierają na siebie wzajemne wpływy"[3]. Menedżerom nie pozostawia nic innego jak odkrywanie tego chaosu, w pewnym sensie uczenie się chaosu, a więc generalnie opanowywanie chaosu.

Świat zatem, a także cząstka tego świata, jaką jest przedsiębiorstwo, będzie możliwy do ujęcia i zrozumienia w świetle zależności sieciowych, gdzie zmiany nie są spowodowane przez jedną przyczynę, lecz przez wiele różnorodnych przyczyn działających we wszelkich możliwych kierunkach. Skutki tych zmian nie są najczęściej do przewidzenia.

W tej sytuacji zachowanie się systemów nie da się prognozować, ponieważ niewielkie na pozór impulsy wywołują liczne skutki uboczne i co więcej, skutki te mogą wystąpić dopiero po dłuższym czasie. Występują one wbrew ludzkim oczekiwaniom. Niestety, po A nie pojawia się B, a potem C, a więc zjawiska mają charakter nielinearny.

Te nowe warunki powodują, że zaczyna narastać fala krytyki pod adresem stosowania zbyt mechanistycznych i przyczynowo–skutkowych metod zarządzania. W sumie upada gmach przedsiębiorstwa pojmowanego jako maszyna pracująca bez zakłóceń przy założeniu, że odpowiednio określono input i output oraz wszystkie procesy.

Scharakteryzowane powyżej nowe warunki stanowią wyzwanie dla przedsiębiorstwa. Otóż wydaje się, iż najważniejszą sprawą jest to, aby umiało ono dostrzec zmiany zachodzące w otoczeniu i skonstruować system wczesnego reagowania.

---

[1] **G. Friedman**: Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji maszynowej. KiW, Warszawa 1960, s.297.

[2] Zarządzanie w nieprzejrzystym otoczeniu. *Zarządzanie na świecie* 1991 nr 11, s.23.

[3] Tamże.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na jedno zagadnienie. E.F.Schumacher zauważył, że człowiek dąży do uporządkowania czegoś i na ogół lubi ład. Ład ten jest wyrazem inteligencji ludzi oraz ich wyobraźni. Skutkiem porządku jest wydajność[4]. Dalej autor ten stwierdza, że trudno wyobrazić sobie wielkie, skomplikowane przedsiębiorstwa, które nie charakteryzowałyby się dobrą organizacją. Z drugiej jednak strony podkreśla, że w tych uporządkowanych, logicznych monolitach, musi być miejsce na swobodę, spontaniczność i możliwość popełniania błędów. Bez tego nie ma nowych inicjatyw, pomysłów, propozycji oraz wynalazków, które dynamizują organizację. Jednym słowem swoboda jest warunkiem kreatywności przedsiębiorstwa. Znany ekonomista F.A. von Hayek już dość dawno zalecał menedżerom, aby bardziej byli "opiekunami spontanicznego porządku", aniżeli nadzorcami przepisów[5].

## 2. Potrzeba formalizacji organizacji

W każdym podręczniku z podstaw zarządzania zawarte są informacje o tym, że zadaniem formalizacji jest nadanie cech trwałości organizacji oraz ograniczenie swobody działania pracowników do takich zachowań, które są pożądane przez kierownictwo[6]. A zatem w konfrontacji z ideałami teoretycznymi, w myśl których w przedsiębiorstwie należy dopuszczać do działań spontanicznych, praktyka zachowuje dystans, wskazując na konieczność ukierunkowania czynności. Nie jest to jednak jednoznaczne z całkowitym ograniczeniem spontaniczności.

Warto tu wskazać na dwa aspekty tego zagadnienia. Po pierwsze, nie na wszystkich polach funkcjonowania przedsiębiorstwa pożądana jest spontaniczność. Trudno np. o takie zachowanie w produkcji potokowej albo, mówiąc precyzyjnej, przy maszynie, gdzie pracownik musi wykonywać czynności zgodnie z określoną normą. A więc w pracy wykonawczej, zrutynizowanej nie ma mowy o spontaniczności, choć i tu z pewnością powinien występować margines swobody. Po drugie, w niektórych działach przedsiębiorstwa można sobie natomiast pozwolić na duży stopień samodzielności. Ba, jest ona nawet pożądana. Odnosi się to do tych działów i dziedzin działalności, gdzie konieczna jest twórczość, kreatywność, co w konsekwencji rodzi postęp. W sumie więc w każdym przedsiębiorstwie występować będą dwie siły: ograniczająca swobodę i siła wzmacniająca dążenie do niezależności.

Z pewnością ani skrajna wolność, ani też ekstremalne skrępowanie nie są wzorcami godnymi polecenia. W jednym i drugim przypadku następuje obniżenie sprawności funkcjonowania organizacji. Prawda jak zwykle leży w środku, a wybór między przeformalizowaniem a niedoformalizowaniem zależy od wielu oko-

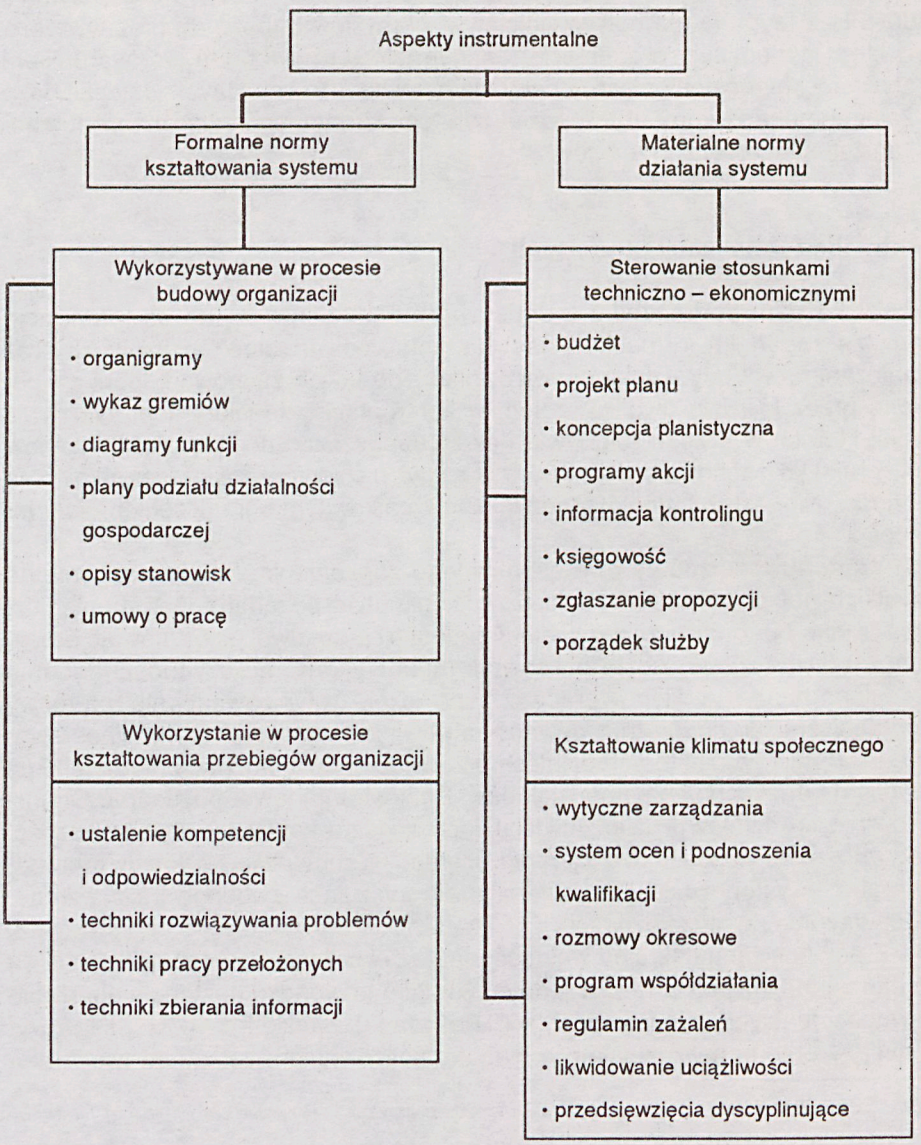
[4] **E.F.Schumacher**: W kierunku teorii wielkich organizacji. *Przegląd Zagranicznej Literatury Prognostycznej* 1976 nr 3/1, s.120.

[5] Zarządzanie w nieprzejrzystym otoczeniu, op. cit., s.24.

[6] **T. Pszczołowski**: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s.68–69 oraz **B. Wawrzyniak**: Formalizacja organizacji. [W:] Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa 1981, s.130–131.

liczności: od kultury organizacyjnej, od stylu zarządzania, od burzliwości otoczenia, od kwalifikacji pracowników, ich moralności oraz mentalności itd.

W sumie więc uprawnione jest stwierdzenie, że w każdym przedsiębiorstwie występuje jakiś stopień sformalizowania, a więc ograniczenie swobody uzależnione od wyżej wymienionych czynników. Dokonuje się tego, wykorzystując odpowiednie narzędzia zarządzania.




**Rys 1. Instrumenty zarządzania w przedsiębiorstwie**

## 3. Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie

W literaturze instrumenty zarządzania stosowane w przedsiębiorstwie dzieli się na instrumenty formalne i materialne. Instrumentami formalnymi należy posługiwać się w procesie budowy organizacji lub konstruowania przebiegów organizacyjnych, gdy tymczasem instrumenty materialne wyzyskiwane są w trakcie kształtowania klimatu społecznego i stosunków techniczno–ekonomicznych[7]. Dobór tych instrumentów uzależniony jest od tego samego zestawu czynników, o których wspominano przy wyborze między przeformalizowaniem, a niedoformalizowaniem przedsiębiorstwa[8].

Przedstawione na załączonym rys. 1 formalne normy kształtowania systemu, wykorzystywane w procesie budowy, a także funkcjonowania przedsiębiorstwa, zawierają kilka narzędzi, takich jak: organigramy, wykazy gremiów, diagramy funkcji, plany podziału działalności gospodarczej, opisy stanowisk, umowy o pracę. Autor tego rysunku, H.Tschirky, w innym miejscu swej pracy wszystkie wymienione narzędzia obejmuje jedną wspólną nazwą, a mianowicie "księgi organizacyjnej" w odróżnieniu od "księgi zarządzania", w której skład wchodzą m. in. zasady kierowania ludźmi i zasady oceny pracowników[9].

Do dnia dzisiejszego w praktyce organizacyjnej wykorzystuje się szeroko księgi służb w celu sformalizowania działalności przedsiębiorstwa, a zarazem zaprowadzenia ładu, umożliwiającego sprawniejsze jego funkcjonowanie. Jest więc rzeczą celową bliższa charakterystyka tego narzędzia.

## 4. Cel, rodzaje i budowa wewnętrzna księgi służb

W literaturze niemieckojęzycznej przyjęła się nazwa "księga organizacyjna", natomiast w polskiej obok tej nazwy występuje także "księga służb". H.Piekarz, autorka definicji księgi służb, zawartej w Encyklopedii organizacji i zarządzania, tak charakteryzuje instrument: jest to "zbiór wewnętrznych przepisów wydanych w celu uporządkowania procesów kierowania organizacji, określających zakresy uprawnień i odpowiedzialności komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. W księdze sprecyzowana zostaje rola poszczególnych komórek i stanowisk w realizacji ogólnego zadania organizacji, rodzaj wykonywanych przez nie czynności, powiązania z komórkami znajdującymi się na tym samym szczeblu organizacyjnym oraz sposób oceny wyników działalności. Informacje zawarte w księdze mają charakter najbardziej szczegółowy w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, określają bowiem ich obszary decyzyjne"[10]. Niemieckojęzyczny autor G. Dorn stwierdza, iż księga organizacyjna "... jest zbiorem opisu administracji organizacji. Ujęte są w niej w formie pisemnej ogólne przepisy regulujące

---

[7] **H. Tschirky**: Führungsrichtlinien. Zürich 1981, s.114.
[8] Tamże, s.115.
[9] Tamże, s.114.
[10] **H. Piekarz**: Księga służb. [W:] Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa 1981, s.238.

stan faktyczny"[11]. Z dalszej charakterystyki Dorna wynika, że nie ma żadnej większej różnicy merytorycznej między księgą organizacyjną a księgą służb. Można więc obu tych nazw używać zamiennie.

Podstawowym zadaniem księgi służb jest "zestrojenie" w całość poszczególnych części organizacji. Oprócz tego księga ta powinna dawać możliwość szybkiego odszukania wskazówek przez pracowników, jeśli takie są im akurat potrzebne. Wreszcie księga jest dla nowych pracowników źródłem cennych informacji. W sumie jest to instrument o charakterze praktycznym, przydatny szczególnie kadrze kierowniczej różnych szczebli.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, księga służb może być przygotowana dla całego przedsiębiorstwa, dla jego poszczególnych części (wydziałów, oddziałów) albo też odrębnych zakresów funkcjonalnych (np. księga zakupu, zbytu, personalna itd.). Bywa więc ona ujęta w jednym tomie lub w większej liczbie tomów, z których każdy powinien być opatrzony specjalnym tytułem.

## 5. Wymogi formułowane pod adresem księgi służb

Przy opracowywaniu księgi służb zaleca się przestrzegać następujących wytycznych:

– należy stosować jednolity sposób opisu i zrozumiałą terminologię,

– opracowanie graficzne księgi i druk powinny umożliwiać szybkie odnalezienie stosownego fragmentu,

– należy unikać powtórzeń, a opis powinien zajmować daną kolumnę lub stronę bez przenoszenia tekstu na stronę następną,

– opracowaniem księgi zajmuje się jedna centralna komórka,

– księga musi być na bieżąco aktualizowana,

– księga powinna spełniać wymogi dzieła podręcznego dla wszystkich pracowników ze wszelkich szczebli i komórek przedsiębiorstwa[12].

## 6. Księgi służb w praktyce

Różnorodność przedsiębiorstw występujących w życiu gospodarczym nie pozwala na to, aby można było przedstawić jeden lub dwa wzorce księgi służb. To, czy księgi te w ogóle występują w przedsiębiorstwach i w jakiej postaci, zależy od wielu czynników, o których już wspomniano. Należą do nich kultura organizacyjna, styl zarządzania, kwalifikacje pracowników, stopień płynności otoczenia, etyka kierownictwa i pracowników, tradycja przedsiębiorstwa itd.

W przedsiębiorstwach amerykańskich księga organizacyjna najczęściej zaczyna się od krótkiego przedstawienia celów i polityki oraz zasad kierowania organizacją.

---

[11] **G. Dorn**: Organisationshandbuch. [W:] Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1973, s.1142.

[12] Tamże.

W innych przedsiębiorstwach objaśnia się na wstępie cel i sens księgi organizacyjnej, najważniejsze zasady, którymi kieruje się dyrekcja w realizacji wyznaczonych celów oraz przedstawia się strukturę w formie opisu lub/i schematu graficznego. Ma to służyć temu, aby pracownik mógł w krótkim czasie poznać zasady działalności i poszczególne działy oraz ich powiązanie.

Przedsiębiorstwa z długą tradycją wykorzystują wstęp do księgi służb po to, aby krótko scharakteryzować swą historię, a więc dotychczasowe osiągnięcia, a także zamierzenia na przyszłość.

Zasadnicza część księgi służb rozpoczyna się najczęściej od zaprezentowania struktury organizacyjnej w postaci graficznej. Do schematu organizacyjnego można dołączyć wykaz stanowisk wraz ze stosowaną symboliką i nazwiskami kierowników. Podział zadań przedsiębiorstwa znajduje swój wyraz w opisie zadań, a idąc dalej – w opisie stanowisk. Zaleca się, aby w pierwszej kolejności opracować podział zadań dla działów (wydziałów), a dopiero następnie przystąpić do redagowania opisu stanowisk.

## 7. Księga służb przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo X zostało 1 września 1992 r. przekształcone z jednostki państwowej w spółkę akcyjną. Zatrudnienie wynosiło około 1000 osób. Nową księgę służb opracowaną już dla spółki akcyjnej otwiera schemat organizacyjny, a następnie przedstawiono zakresy ogólnych zadań, uprawnień i odpowiedzialności pracowników na stanowiskach kierowniczych, a potem ogólne zadania, uprawnienia i odpowiedzialność pracowników na stanowiskach niekierowniczych.

Dalsza, obszerna część księgi służb przedsiębiorstwa X zawiera szczegółowy zakres zadań dla komórek oraz zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności dla konkretnych stanowisk kierowniczych. Sporządzono szczegółowe opisy dla następujących stanowisk i komórek: dyrektor handlowy, dyrektor techniczny, dyrektor finansowy – główny księgowy, biuro zarządu, biuro postępu technicznego i rozwoju, biuro marketingu, dział handlowy, dział konstrukcyjno–technologiczny, dział sterowania jakością, dział zaopatrzenia, dział sterowania operatywnego produkcją, dział gospodarki remontowej i energetycznej, dział gospodarki narzędziowej, stanowisko do spraw ochrony środowiska, stanowisko do spraw bhp i ppoż, dział księgowo–finansowy, dział rachuby wynagrodzeń, dział administracyjny, kierownik wydziału, mistrz, magazynier.

Warto zwrócić uwagę na to, iż szczegółowe opisy stanowisk kierowniczych i komórek zostały ujęte w konwencji: zadania – uprawnienia – odpowiedzialność, co daje możliwość rozgraniczenia kompetencji z jednej strony, a z drugiej – przedstawienia konsekwencji w postaci odpowiedzialności za powierzone zadania.

W charakteryzowanej tutaj księdze służb przedsiębiorstwa X zrezygnowano z opisów stanowisk o charakterze niekierowniczym, wychodząc z założenia,

iż sprawę tę powinni załatwić bezpośredni przełożeni. Opis został sporządzony w sposób jasny, prostym i zrozumiałym językiem, tak iż księga stanowi dobre narzędzie porządkowania działalności przedsiębiorstwa X.

## 8. Technika sporządzenia opisów stanowisk

We wspomnianym powyżej przedsiębiorstwie X opisu stanowisk dokonano w formie słownej, przedstawiając najpierw zadania, potem uprawnienia, a w końcu odpowiedzialność. W praktyce można się spotkać z innymi ujęciami opisu stanowiska. Schemat takiego opisu przedstawiono na rys. 2. Wynika z niego, że opis stanowiska składa się z następujących części składowych:

– Charakterystyka stanowiska. Ukazuje ona zarówno funkcję, jaką spełnia się na tym stanowisku, jak też i rangę stanowiska.

– Stosunki podporządkowania. Tutaj wymienia się przełożonego i podwładnych lub przełożonych i podwładnych w zależności od tego, czy występują powiązania liniowe, funkcjonalne, czy też liniowo–sztabowe,

– Zastępstwa. Chodzi o sprecyzowanie, kto będzie zastępować kierownika podczas jego nieobecności oraz w jaki sposób będą się zastępować pracownicy znajdujący się na niższych stanowiskach,

– Zwięzła charakterystyka celu stanowiska. Polega to na sprecyzowaniu, co na danym stanowisku powinno się osiągnąć i o czym się tutaj decyduje,

– Wskazówki techniczno–organizacyjne, w których zawarte są terminy obowiązywania opisu i jego korekty oraz podpisy osoby piastującej dane stanowisko, przełożonego, osoby sporządzającej opis itd.

Te wszystkie wyżej wymienione części składowe opisu powinny być podane w stylu telegraficznym tak, aby można je było objąć jednym spojrzeniem. Dalsze części składowe opisu stanowiska dotyczą ustalania zadań, uprawnień i współpracy z innymi stanowiskami:

– Zadania fachowe można podzielić na perspektywiczne i bieżące lub też na zadania decyzyjne, wykonawcze i kontrolne. Oczywiście, łącznie z zadaniami formułuje się konieczne uprawnienia, a także odpowiedzialność.

– Zadania specyficzne, do których zalicza się planowanie, organizację, kształtowanie kadr i inne.

– Uprawnienia specjalne. Dotyczą one uprawnień do podpisu, zastępstwa lub wydania rozporządzeń.

– Współpraca z innymi stanowiskami. Jest ona wymagana, aby można było wypełnić dane zadanie. Zakres i rodzaj współpracy musi być jasno określony.

– Przesyłanie informacji. Należy określić, jakie informacje i komu przesłać.

– Współpraca w kolegiach zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych,

– Zalecenia szczególne nie powinny być traktowane jako stały element danego stanowiska, przez co zapobiega się pojawianiu zjawiska "primadonny" organizacji.

Przedstawiony powyżej opis może być jeszcze rozszerzony o kwalifikacje, jakie są wymagane na tym stanowisku, a także o kryteria oceny stanowiska.

| Nazwa przedsiębiorstwa | Opis stanowiska kierownika zakupu | Arkusz 1 |
|---|---|---|
| Osoba piastująca stanowisko | Nazwisko i imię | Stanowisko Nr |
| 1. Charakterystyka stanowiska | Oddział ustalenia zapotrzebowania | |
| 2. Ranga służbowa | Kierownik oddziału | |
| 3. Zakres | Zaopatrzenie | |
| 4. Przełożony | Kierownik Głównego Oddziału Zaopatrzenia | |
| 5. Podwładni | Kierownik pracowników w zależności liniowej | |
| 6. Zastępca | Kierownik Oddziału zakupów | |
| 7. Będzie zastępowany przez | | |
| 8. Cel stanowiska | Zaopatrzenie na czas we wszystkie potrzebne materiały, biorąc pod uwagę możliwość optymalnego ich magazynowania | |

| Opis obowiązuje od | Korekty dokonano | Rozdzielający |
|---|---|---|
| | | |

| Podpis osoby piastującej stanowisko | Przełożony | Opracowano przez | Liczba stron |
|---|---|---|---|
| | | | |

9. Zadania fachowe a w szczególności
9.1 Zadania ogólne
9.2 Zadania fachowe
9.3. Zadania organizacyjne
9.4. Zadania planistyczne
9.5 Zadania kadrowe (personalne)
9.6. Uprawnienia specjalne
10. Współpraca z innymi stanowiskami
11. Sprawozdania
12. Udział w kolegiach
13. Zlecenia szczególne

**Rys. 2. Wzór opisu stanowiska pracy**

S.86
S.97
S.98
SPP
S14

Warto dodać, iż zachodzą pewne różnice w opisach stanowisk leżących na wyższych i niższych szczeblach hierarchicznych. W odniesieniu do wyższych szczebli podstawową rzeczą jest opis celu. Im niżej w strukturze, tym bardziej zwiększa się udział zadań zrutynizowanych. Szczegółowy opis stanowisk odnosi się więc przede wszystkim do szczebli średnich i niższych[13].

## Zakończenie

Księga służb jest na pewno instrumentem, bez którego nie może się obyć żadne przedsiębiorstwo. Ustala ona pewne ramy działania każdego z uczestników organizacji. Jest rzeczą oczywistą, iż kierownictwo przedsiębiorstwa zawsze stanie przed trudną decyzją, jak daleko należy formalizować działania organizacji, aby, z jednej strony, nie dopuścić do nadmiernej swobody, a z drugiej – aby nie krępować inicjatywy. Księga służb wyznacza pole działalności osób na stanowiskach kierowniczych, i zarazem narzuca im odpowiedzialność, co powinno sprzyjać zwiększeniu racjonalności podejmowania decyzji. To z kolei powoduje, że działalność przedsiębiorstwa odbywać się może w sposób bezkolizyjny, gdzie każdy wie, co do niego należy.

Nie ma jednego uniwersalnego wzoru sporządzania księgi służb, jak też nie ma powszechnie obowiązujących zasad konstruowania opisów stanowisk. Takie czy inne wzorce ksiąg i opisów wynikają z warunków, w jakich znajdują się przedsiębiorstwa, zarówno warunków wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Kazimierz Zimniewicz

## BOOK OF DUTIES AS AN INSTRUMENT OF INTRODUCING ORDER INTO ENTERPRISE'S ACTIVITIES

Summary

*The author justifies a thesis that a book of duties is an instrument of management which no enterprise can neglect. This practical tool is characterized against the background of human strive for order, i.e. organization. Formalizing organization, the book of duties to a certain extent limits freedom of employees. Therefore, there are no rules for a homogenous presentation of samples of the book of duties. The size and form of the book depend on a series of such factors as: organizational culture, management style, employees qualifications, instability of environment, management and workers' ethics, the enterprise's tradition, and the like. Against the background of formal and material instruments of modern management, the author presents purposes, kinds and internal structure of the book of duties. He also presents formal requirements of this tool and gives an example of a method to make descriptions of work posts.*

[13] Zob. **J.Krimmel**: Beilage zum Skript für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1989, s. 11–15.



BIBLIOTEKA AE w Poznaniu