Janusz RYMANIAK

NOWE FORMY ORGANIZACJI PRACY I ICH WYKORZYSTANIE W ZARZĄDZANIU KADRAMI W ZAKŁADACH PRACY

1. Przedmiot, cele i procedura badań

Wprowadzenie w 1989 r. nowych, prorynkowych zasad i mechanizmów gospodarowania zmieniło diametralnie sytuację ekonomiczną podmiotów gospodarczych. Zostały one zmuszone do pilnego rozwiązywania problemów decydujących o istnieniu zakładów. Rozbicie więzi kooperacyjnych, utrata rynków zbytu, deregulacja cen, zamrożenie części kapitału finansowego w trudno odzyskiwalnych należnościach, zaostrzenie warunków kredytowania, ograniczenia dotacji, uzewnętrznienie nadmiernego zatrudnienia, zadłużenia bankowe – to tylko niektóre elementy i efekty wprowadzanych zmian[1]. W połączeniu z różnorodnym oddziaływaniem na przedsiębiorstwa w celu dokonania zmian własnościowych, problemy te spowodowały uruchomienie procesów dostosowawczych firm do reguł rynkowych. Cechują się one zróżnicowaną strategią, mieszczącą się w przedziale od strategii przetrwania do pełnej restrukturyzacji zakładu.

W latach 1989-1995 następowały przede wszystkim różnorodne zmiany własnościowe, technologiczne, ekonomiczne i społeczne w adaptujących się zakładach pracy. Organizacja pracy pozostała w tych zakładach problemem ważnym, ale nie pilnym, a więc nie wymagającym natychmiastowych zmian. Z kolei nowo tworzone zakłady

---

[1] Analizę założeń transformacji przedstawia zespół pod kierunkiem jednego z jej autorów: Polityka gospodarcza okresu transformacji, red. **M. Dąbrowski**, CASE, PWN, Warszawa 1995. Kierunki i skutki przemian omawia z perspektywy doświadczeń w latach 1989-1994 współautor reformy i jej główny realizator, **L. Balcerowicz**, Wolność i rozwój. Ekonomia wolnego rynku, Znak, Kraków 1995.

prywatne dysponowały swobodą w doborze formuł organizacyjnych, instrumentów motywacyjnych i organizacji pracy. Tymczasem w opracowaniach międzynarodowych traktuje się politykę wobec zasobów ludzkich jako kluczową dziedzinę transformacji systemu społeczno-gospodarczego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Formułowane zalecenia dotyczą także możliwości stosowania w krótkim okresie nowych form organizacji pracy[2].

Wymienione względy skłoniły autora do podjęcia badań empirycznych dotyczących stosowania nowoczesnych form organizacji pracy w zakładach. W szczególności celem badań była próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1) Jaki jest zakres i zasięg występowania poszczególnych metod i technik w praktyce?

2) Jakie funkcje pełnią nowoczesne formy organizacji pracy, w tym zwłaszcza w zarządzaniu kadrami?

3) Czy i w jakiej mierze uzyskane wyniki badań umożliwiają sformułowanie uogólnień teoretycznych badanej problematyki?

Dla realizacji wymienionych celów przyjęto założenia badawcze dotyczące zakresu merytorycznego, przedmiotowego i procedury badań. Zakres merytoryczny obejmuje stosowane w polskiej praktyce gospodarczej techniki i metody projektowania pracy oraz uelastyczniania czasu pracy. Są one zatem związane z relacjami praca – człowiek na stanowisku pracy i jego motywowaniem w trakcie zatrudnienia (istnienia stosunku pracy)[3]. Badania nie obejmują więc innych kwestii, jak problem elastyczności zasobów pracy, w tym także elastyczności zatrudnienia (a zwłaszcza relacji: etatyzm, czyli praca pełnoetatowa na czas nieokreślony, a inne formy zatrudnienia)[4]. Problem ten ma istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania nowoczesnych, elastycznych struktur zatrudnienia w zakładach pracy[5]. Omawiana problematyka wiąże się w okresie transformacji z deformacjami rynku pracy, wynikającymi z mechanizmu kształtowania kosztów pracy[6]. W efekcie nietypowe formy nawiązywania stosunków pracy są często

---

[2] Autorzy koncentrują się głównie na technikach uelastyczniania czasu pracy, pełniących rolę dostosowawczą w zakresie płac; patrz **R. Jackman**, **M. Rutkowski**, Labor Markets: Wages and Employment, w: Labor Markets and Social Policy in Central and Eastern Europe. The Transition and Beyond, red. **N. Barr**, The World Bank and the London Economics and Political Science, Oxford University Press, Oxford 1994, s.157.

[3] To ujęcie nie obejmuje sfery przygotowawczej stanowisk pracy i norm regulacyjnych dla ludzi. Narzędzia służące realizacji tych celów, jak wartościowanie, normowanie czy też koordynowanie pracy, omawia **Z. Martyniak**, Metody organizowania procesów pracy, PWE, Warszawa 1996.

[4] Por. np. **T. Oleksyn**, Elastyczność zatrudnienia, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1996, s. 22.

[5] Patrz **J. Szambelańczyk**, Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego, w: Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej. Materiały z konferencji naukowej, AE, Kraków 1995, s.22.

[6] **L. Balcerowicz**, op.cit., s. 214-217.

wykorzystywane do unikania płacenia podatków, składek na ubezpieczenie społeczne[7] lub służą do konstruowania mechanizmu okresowego wykorzystania zasobów pracy z bezkosztowym zwolnieniem, tj. zatrudnienie na okres próbny plus dozwolone przepisami prawnymi przedłużenie stosunku pracy na czas określony, z możliwie jak najkrótszym okresem zatrudnienia.

Zakres przedmiotowy obejmował 28 zakładów pracy zatrudniających w badanym okresie przeciętnie 18 494 pracowników. Były to zakłady funkcjonujące bezpośrednio w sektorze rynkowym. Zostały one dobrane w 80% metodą losową, a w 20% metodą doboru systematycznego dla zachowania przyjętych kryteriów: wielkości zakładu, rodzaju działalności, własności i lokalizacji geograficznej. W trakcie weryfikacji zebranych danych empirycznych okazało się, że dwa ostatnie kryteria nie różnicują istotnie badanych zjawisk. Stąd też dokonano interpretacji wyników w przekroju dwóch kryteriów: wielkości zakładu pracy i rodzaju działalności.

Zakłady produkcyjne reprezentowane były w badaniach przez firmy przemysłów: maszynowego, hutniczego, papierniczego, tłuszczowego, środków transportu, odzieżowego i farmaceutycznego. Dominowały w tej grupie firmy duże, w większości zatrudniające ponad tysiąc pracowników, zaś pozostałe należały do firm średniej wielkości. Struktura własnościowa była zróżnicowana: holdingi międzynarodowe, spółki jednoosobowe Skarbu Państwa, własność NFI, kapitał prywatny polski.

Wśród firm produkcyjno-handlowych dominowały firmy średnie różnej wielkości, a jedyny wyjątek stanowiła firma duża, będąca własnością holdingu międzynarodowego. W tej grupie większość firm reprezentowała przemysł rolno-spożywczy o szerokim zróżnicowaniu asortymentowym (w tym także odżywki dla dzieci), zaś pozostałe realizowały produkcję na użytek budownictwa i gospodarki mieszkaniowej (stolarka okienna, meblowa, materiały budowlane). Poza wymienioną występowały także inne formy własności: spółka z dominującym udziałem Skarbu Państwa (była centrala handlu zagranicznego), firmy prywatne kapitału narodowego – niemieckiego i polskiego.

W grupie firm handlowych przeważały firmy średnie, a głównym rodzajem działalności był handel spożywczy. Pozostałe firmy handlowały artykułami kosmetycznymi, chemicznymi i wchodzącymi w skład infrastruktury przemysłu mięsnego. W strukturze własnościowej znajdowały się firmy rodzinne z kapitałem amerykańskim, niemieckim, włoskim oraz polskim (jedyna w tej grupie firma duża, mieszcząca się w pierwszej dziesiątce przedsiębiorstw handlowych w Polsce).

Firmy usługowe należały głównie do firm małych i średnich. Świadczyły one zróżnicowane rodzajowo usługi, jak: konsulting, ochrona obiektów, szkolenie, pośrednictwo w obrocie nieruchomościami, oprogramowanie komputerowe, usługi logistyczne. W strukturze własnościowej przeważały firmy z kapitałem polskim, zaś wśród zagranicznych występowały firmy rodzinne z kapitałem niemieckim i angielskim.

---

[7] **J. Meller**, Rynek pracy a zarządzanie personelem, w: Zarządzanie zasobami pracy, s. 59-61.

Ostatnią grupę firm tworzyły firmy transportowe, powstające jako efekt „odchudzania" struktur dużych zakładów (*lean production*) oraz tworzącego się zapotrzebowania na usługi logistyczne. Badano firmy małe i średnie, z kapitałem polskim i niemieckim[8].

Procedura badań obejmowała: zebranie materiałów dotyczących stosowania poszczególnych narzędzi w lutym, kwietniu i czerwcu 1996 r.; obliczenie średnich współczynników zasięgu (odsetek zatrudnionych w zakładach stosujących daną formę do ogółu zatrudnionych), zakresu rzeczywistego (odsetek pracowników objętych daną formą do liczby zatrudnionych w zakładach ją stosujących) oraz zakresu potencjalnego stosowania metody (odsetek pracowników objętych stosowaniem danej formy do ogółu zatrudnionych w badanej populacji); przeliczenie wyników badań ankietowych dotyczących opinii kadry kierowniczej szczebla operacyjnego na temat przyczyn i skuteczności stosowania badanych form (maj 1996 r. – 124 ankiety z 20 firm badanej próby zakładów pracy).

2. Nowe formy organizacji pracy w praktyce gospodarczej

Opracowując założenia metodyczne badań, określono 16 metod i technik restrukturyzacji pracy, zwanych w literaturze także „nowymi formami organizacji pracy". Część z nich stosowano w postaciach klasycznych lub adaptacyjnych (głównie ze względów politycznych)[9] jeszcze w systemie scentralizowanego zarządzania polską gospodarką. Należą do nich przykładowo praca zmianowa, grupowe formy pracy ze szczególnym uwzględnieniem grup autonomicznych, ruchomy czas pracy itd. Inne z kolei pojawiły się w praktyce gospodarczej – jako element świadomego i założonego w strategii zakładów pracy oddziaływania motywacyjnego na pracowników – dopiero w okresie transformacji gospodarki. Wymienić tu należy techniki projektowania pracy (*job design*), czas pracy „a la carte", pracę okresową itd. Niektóre z nowo wprowadzonych w tej grupie instrumentów, jak np. kafeterie, były przedmiotem wcześniejszych analiz w polskim piśmiennictwie ekonomicznym[10].

---

[8] Autor składa podziękowania kierownikowi Ośrodka Szkolenia Logistycznego przy Instytucie Logistyki i Magazynowania, dr. R. Świekatowskiemu, za udzieloną pomoc w organizacji badań, a kolegom z WSO w Poznaniu, dr. inż B. Śliwczyńskiemu i dr. J. Aleszczykowi, za pomoc w doborze oprogramowania i opracowaniu wyników badań. Szczególnie dziękuję dyrektorom, prezesom i prokurentom zakładów pracy za wyrażenie zgody na przeprowadzenie badań. Zgodnie z prośbami niektórych z nich, nazwy zakładów nie zostały opublikowane (do wglądu w bazie danych TORG96 KPiPS AE w Poznaniu).

[9] Por. np. **Z. Mikołajczyk**, Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 181-184.

[10] Por. np. **S. Borkowska**, Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń, PWE, Warszawa 1987, s. 57-73 i 223 oraz **taże**, Modele premiowania pracowników, w: Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów, red. **S. Borkowska**, PWN, Warszawa 1988, s. 273.

W trakcie weryfikacji materiału empirycznego okazało się, że takie formy, jak: skracanie czasu pracy, podział czasu pracy, roczny czas pracy, nie były stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Na podstawie uzyskanych informacji opisowych możemy określić przyczyny tego zjawiska. Są one związane z ogólną tendencją do wydłużania czasu pracy w zakładach, trudnościami technicznymi (pracochłonność) i prawnymi (okresowe spiętrzenia pracy) w przypadku stosowania formuły rocznego czasu pracy, a także barierami socjopsychologicznymi i kulturowymi w odniesieniu do podziału czasu pracy. Stąd też podział czasu pracy, będący elementem aktywnego udziału zakładu pracy w rozładowaniu napięć na rynku pracy, a zarazem instrumentem polityki personalnej i zarządzania kadrami w zakładach pracy, nie jest – mimo bogatych doświadczeń w gospodarce niemieckiej – w Polsce na szeroką skalę wykorzystywany.

W wyniku prowadzonej weryfikacji uzyskano zbiór 13 metod i technik organizatorskich dotyczących projektowania pracy oraz elastycznych form organizacji czasu pracy (por. tab. 1). Graficzne odzwierciedlenie poziomów kształtowania się wymiarów badanych elementów przedstawia rysunek 1.

Pierwsze cztery wymiary zalicza się do metod i technik projektowania lub przeprojektowania pracy (*job design* lub *job redesign*). Metody te, w największym stopniu ze wszystkich analizowanych w tym opracowaniu, stanowią generowane międzypokoleniowo doświadczenia praktyczne, których początki tkwią jeszcze w organizacji produkcji rzemieślniczej. Są one w istocie próbami zastosowania w praktyce współczesnej starych, sprawdzonych wielokrotnie – choć w innych formułach organizacji pracy – doświadczeń praktycznych. Z analiz literaturowych wynika, że ich odkrycie, a następnie kariera, zwana „trudną wcześniej do wyobrażenia rewolucją w obrębie stanowiska pracy"[11], jest wypadkową dwóch trendów badawczych. Z jednej bowiem strony jest efektem poszukiwań nowego paradygmatu, obalającego założenia systemu funkcjonalnego F. W. Taylora, nieprzystającego do trendów partycypacji załóg w zarządzaniu i podniesienia poziomu wartości indywidualnego życia zawodowego[12]. Zastosowanie teorii F. Herzberga umożliwiło opracowanie założeń ograniczających negatywne skutki pracy wąskowyspecjalizowanej, a jednocześnie pobudzających efektywniej pracownika do kreatywności. Z drugiej zaś strony badania empiryczne usankcjonowały działania występujące w praktyce, a modyfikacja i adaptacja technik OD (*Organization Development*) wykorzystywanych w treningu wrażliwości, czyli tzw. T-group, zwiększyła możliwości kierowników[13]. Efektem było stworzenie warunków do częstej zmiany ludzi, stosunków pracy, treści i zakresu zadań oraz autoregulacji tempa i wyboru metod

---

[11] **Z. Mikołajczyk**, op.cit., s. 183.

[12] Por. np. **J. Richard, E. E. Lawler III**, Reakcje pracownika na właściwości pracy, w: Zachowanie człowieka w organizacji, red. **W. E. Scott, L. L. Cummings**, PWN, Warszawa 1983, s. 293-320.

[13] **L. Zbiegień-Maciąg, E. Długosz-Truszkowska**, Współczesne trendy w zarządzaniu kapitałem ludzkim, w: Zarządzanie zasobami pracy, s. 14-15.

pracy przez pracownika. Wymienione warunki, określane mianem racjonalizacji i uelastyczniania pracy, stworzyły podstawę nurtu ekonomizacji zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce światowej lat osiemdziesiątych[14].

Tabela 1

Rzeczywisty zakres zastosowania nowych form organizacji pracy według wielkości zakładów pracy (w %)

Rodzaj metody i techniki	W zakładach o liczbie zatrudnionych				
	ponad 500	201 - 500	101-200	51 - 100	do 50
Celowa zmiana stanowisk pracy (*job rotation*) – JR01	19,6	20,0	18,4	20,0	0
Rozszerzanie zakresu zadań (*job enlargement*) – JE02	36,2	23,2	15,5	18,5	36,5
Wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*) – JN03	27,6	22,6	17,4	21,0	36,9
Grupowe formy pracy – GF04	39,4	54,8	67,1	0,2	83,0
Praca w niepełnym wymiarze – PN05	24,3	16,7	9,0	13,6	3,0
Płynne granice przechodzenia na emeryturę – PE06	15,4	1,0	2,0	1,0	2,0
Ruchomy czas pracy – RT07	14,4	33,7	34,0	4,6	43,0
Specjalne urlopy – SU08	10,4	12,6	4,3	10,0	18,2
Kafeterie – KF09	8,0	14,3	11,0	8,8	21,1
Wypożyczanie pracowników – WP10	3,7	10,9	0	0	35,7
Praca zmianowa – PZ11	54,1	40,2	26,4	52,0	0
Praca „a la carte" – AC 12	6,4	25,0	9,6	0	0
Praca w domu – PD13	6,0	0	0	10,8	30,2

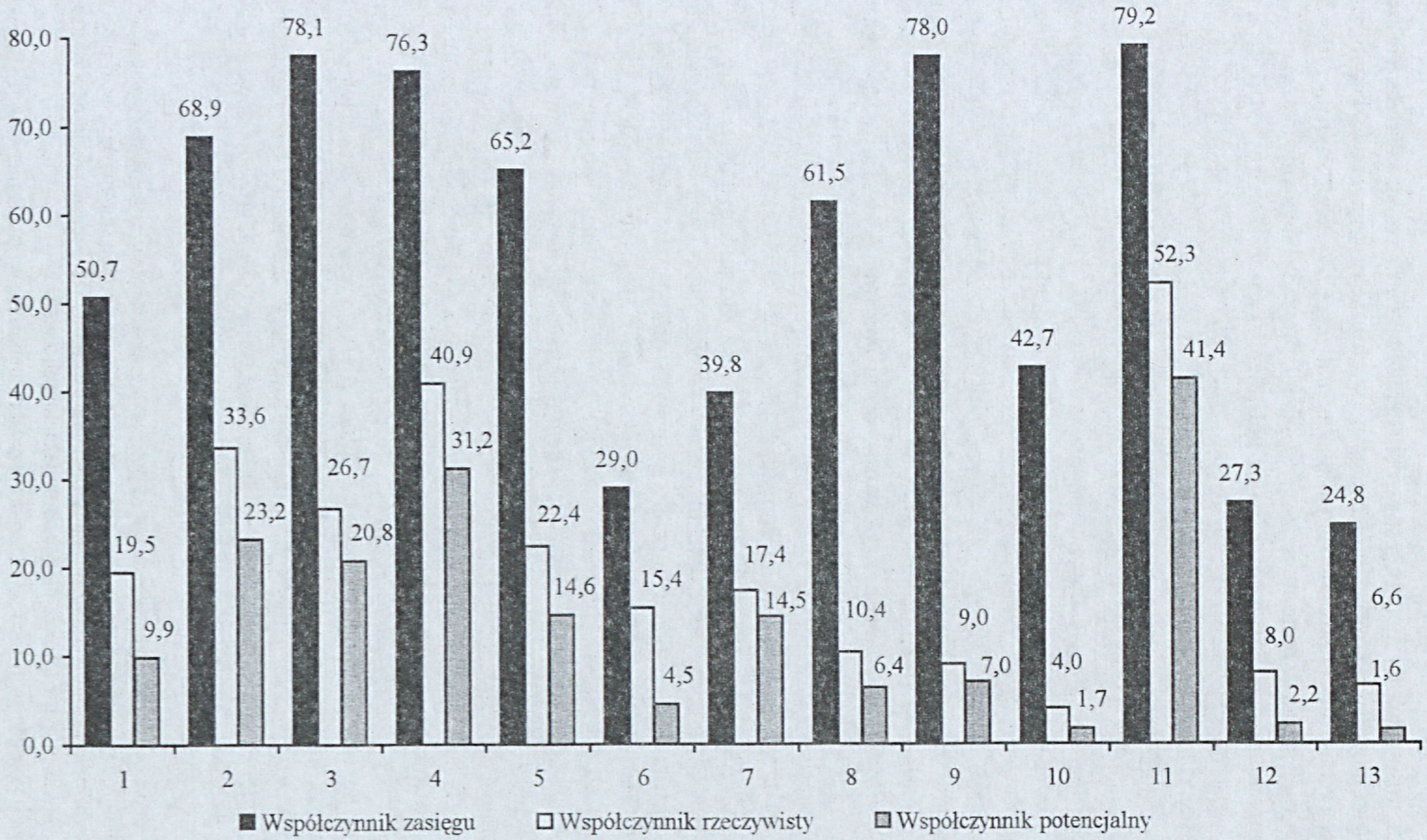
Ź r ó d ł o: Przeliczenia własne na podstawie programu Excel – baza danych TORG1996.

Rotacja pracy (*job rotation*) polega na planowej zmianie miejsc pracy i/lub wykonywaniu czynności nie należących do stałego zakresu zadań, a spełnionych dotąd przez innych pracowników[15]. Z przedstawionej definicji wynika, iż może ona występować w praktyce jako rotacja:

- miejsca pracy – w przypadku zmiany stanowisk pracy (ze zmianą lub bez zmiany treści pracy),
- treści pracy – gdy wykonujemy inne zadania na własnym stanowisku pracy.

[14] Poszczególne nurty omawia **A. Pocztowski**, Zarządzanie zasobami ludzkimi, AE w Krakowie, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 11-12.

[15] Por. **Z. Mikołajczyk**, op.cit., s. 185; **A. Pocztowski**, op.cit., s. 116.



Rys. 1. Strukturyzacja pracy w zakładach pracy

Celem stosowania tej metody jest przeciwdziałanie zagrożeniom zdrowotnym, wynikającym z długotrwałego wykonywania niektórych prac oraz przeciwdziałanie znużeniu i monotonii pracy, powodowanym ciągłą realizacją wąskiego zakresu prostych, monotypowych zadań w tym samym zespole, jak np. prowadzenie ewidencji finansowej w systemie skomputeryzowanym. Efektem powinien być wzrost poliwalencji kwalifikacji, co ułatwia elastyczne organizowanie pracy przez kierowników oraz łagodzi skutki absencji innych pracowników[16].

W badaniach analizowano zakres i charakter rotacji miejsc prac (JR01 – tab.1 i rys. 1). Omawianą metodę stosowano w co czwartym zakładzie pracy, w których łączne zatrudnienie obejmuje połowę badanej populacji zatrudnionych (współczynnik zasięgu 50,7%). Z wartości współczynników zakresu wynika, że co piąty pracownik zakładów stosujących *job rotation*, a jednocześnie co dziesiąty pracownik w badanej populacji zatrudnionych był objęty zmianą miejsca pracy w pierwszym półroczu 1996 r. (rys.1). Na uwagę zasługuje fakt proporcjonalnego zakresu stosowania tej metody w zakładach o różnej wielkości, z wyjątkiem zakładów małych. W tym przypadku wielkość zakładu jest czynnikiem ograniczającym możliwości stosowania zmiany miejsc pracy. Zatrudnianie niewielkiej liczby pracowników (do 50 osób) oznacza bowiem znaczne zróżnicowanie rodzajowe treści pracy i – na ogół – rodzajów wykształcenia, a zmiana stanowisk pracy zakłóciłaby tok funkcjonowania zakładu.

Większe zróżnicowanie uzyskujemy, badając zastosowanie metody zmiany miejsc pracy w przekroju rodzajów działalności zakładów pracy. Największe zastosowanie znalazła bowiem ta metoda w badanych firmach produkcyjno-handlowych (współczynnik zakresu rzeczywistego 59,6%), zaś relatywnie mniejsze w firmach handlowych i zakładach produkcyjnych. Firmy produkcyjno-handlowe znajdują się jednak w fazie dynamicznego wzrostu organizacyjnego, cechującego się m.in poszukiwaniem formuł organizacyjnych (optymalizacji i strukturalizacji zadań, komórek organizacyjnych i stanowisk pracy) oraz sposobów działania (budowa sieci dystrybucji) i efektywnego wykorzystania posiadanego potencjału pracy[17]. Świadczy o tym fakt, iż 72% zaistniałych zmian stanowisk pracy w tych zakładach wynika z ewolucji treści, rodzajów i liczby stanowisk pracy. *Job rotation* jest tu więc stosowana przede wszystkim jako instrument kreowania organizacji, poprzez wykorzystanie również zasobów wewnątrzzakładowych rynków pracy. Natomiast metoda zmiany miejsc pracy nie występowała w badanym okresie w zakładach usługowych i transportowych. W przypadku tych ostatnich są to firmy małe, zatrudniające do 40 osób, o monotypowych stanowiskach wykonaw-

---

[16] Urozmaicanie treści pracy winno zatem polegać na sekwencyjnym wykonywaniu zadań o różnej treści i złożoności pracy. Jeśli stosuje się tę metodę tylko w obrębie stanowisk i zadań monotypowych, szybko spada zarówno poziom motywacji pracowników, jak i ich poczucia odpowiedzialności za wykonywanie nie swoich, okresowo przydzielonych zadań.

[17] Fazy życia organizacji i ich wyznaczniki przedstawiono m.in. w: Managing People. Logistics Training International Limited, Ashby-de-la-Zouch 1991, s. 6.

czych i niewielkiej liczbie pracowników administracji[18]. Zakłady usługowe świadczą z kolei wyspecjalizowane usługi nieprodukcyjne i stosują inne formy organizacji pracy.

Metodę rotacji miejsc pracy, jako czynnik definicyjnie humanizujący pracę oraz umożliwiający podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników, wykorzystywano planowo i w sposób zorganizowany praktycznie jedynie w zakładach przemysłu papierniczego i w firmie produkcyjno-handlowej przemysłu rolno-spożywczego. W obu przypadkach stosowano zmodyfikowane i dostosowane do specyfiki polskiego rynku pracy procedury, adaptowane z macierzystych, holdingowych firm zagranicznych. Natomiast swoisty charakter zastosowania rotacji miejsc pracy odnotowano w badanej hucie. Celem utrzymania wysoko kwalifikowanych specjalistów w okresie stagnacji, przynajmniej przez okres dokończenia pertraktacji i sfinalizowania umowy z tzw. sponsorami strategicznymi, utrzymuje się w hucie urządzenia socjalne, ośrodki wypoczynkowe, domy kultury itp., a nawet rozszerza liczbę miejsc pracy o parkingi strzeżone i inne obiekty rozbudowywane na terenach należących do zakładu pracy (poza jego obrębem). Obsługą tych miejsc pracy obarcza się pracowników o aktualnie znikomym obciążeniu zawodowym, ale perspektywicznie niezbędnych do modernizacji i rozwoju zakładu. Zgodnie z planem imiennym pracodawcy pracują oni okresowo w tych instytucjach w systemie rotacyjnym[19].

Na podstawie analizy informacji dotyczących opinii i poglądów kadry kierowniczej szczebla operacyjnego stwierdzamy, iż poza omówionymi wyżej przypadkami dominujące znaczenie ma pogląd o przydatności stosowania tej metody w razie absencji pracowników. Aż 72% kierowników preferuje bowiem potrzeby bieżącego kierowania zespołem. Jako uzasadnienie podają oni najczęściej: brak obiektywnej potrzeby (48%), dużą ich zdaniem oraz zbędną pracochłonność opracowania i realizacji metody (46%), większą przydatność pracownika wykonującego zadania stałe, czyli znane i opanowane (37%)[20]. Można zatem domniemywać, że większość kierowników, stojąc wobec wyboru: móc (kreować rozwój pracownika) lub musieć (zabezpieczać wykonanie bieżących zadań), wybiera wariant konieczności, za efektywność którego jest oceniana.

Kolejną metodą jest rozszerzanie zakresu zadań (*job enlargement*). Istota tej metody polega na ilościowym powiększaniu zakresu czynności i wydłużaniu cyklu pracy, przy jednoczesnym regulowaniu rytmu przez samego wykonawcę. Tak zwane poziome przegrupowanie zadań, występujące w praktyce głównie w postaci systematycznego scalania zbliżonych treścią czynności na danym stanowisku pracy, przynosi korzyści

---

[18] Jakkolwiek dodać należy, iż są to także firmy w fazie wzrostu. Przykładowo firma warszawska jest w trakcie otwierania pięciu oddziałów wojewódzkich.

[19] W ujęciu makroekonomicznym wiąże się to z problemami nieproduktywnego zatrudnienia; por. np. **M. Góra**, Nieproduktywne zatrudnienie (labour hoarding) w gospodarkach Europy wschodniej, w: Rynek pracy w trakcie transformacji systemowej w Polsce, red. **U. Sztanderska**, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1992, s. 65-115.

[20] Kierownicy mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź, więc wyniki odzwierciedlają odsetek kierowników wybierających daną odpowiedź.

nie tylko pracownikowi[21]. Stanowi także instrument zarządzania kadrami i porządkowania struktur organizacyjnych, stwarzając możliwości zwiększania lub redukcji zadań, a w konsekwencji także zwalniania pracowników ocenianych jako nieprzydatnych lub nierozwojowych.

Omawianą metodę stosowano w 67% badanych zakładów, zatrudniających 68,9% pracowników. Współczynnik rzeczywistego zakresu wynosił 33,6%. Tak więc więcej niż co trzeci pracownik tych zakładów, a co piąty badanej populacji był objęty metodą *job enlargement*. Największe zastosowanie znajdowała ona w zakładach małych i największych (ponad 30% – tab.1), ale nie mniej niż co szósty pracownik doświadczał rozszerzania zakresu zadań w zakładach średnich o różnym stopniu wielkości. W strukturze według rodzaju działalności dominujący udział w stosowaniu metody miały zakłady produkcyjne i usługowe, a znaczący produkcyjno-handlowe. Metodę *job enlargement* stosowano głównie na stanowiskach nieprodukcyjnych (67% przypadków), uzupełniając działania twórcze (np. opracowanie projektów: szkoleń, konsultingu, rodzajów produktów i ich promocji, dystrybucji oprogramowania itd.) o czynności pomocnicze typu korespondencja, naliczanie i rozliczanie budżetu itp. W ten sposób osiągnięto – zwłaszcza u kadry kierowniczej – wyższy poziom domknięcia cyklu zadaniowego. Rozszerzenie zakresu zadań występowało także na stanowiskach wykonawczych, w postaci łączenia działań zbliżonych tematycznie. Dotyczyło to głównie pracowników księgowości (finansowej i materiałowej), zaopatrzenia, zbytu oraz marketingu i reklamy. Uzyskiwano w ten sposób większą przejrzystość funkcjonalną firmy. Z kolei na stanowiskach produkcyjnych następowało rozszerzanie zakresu zadań głównie w typach produkcji zorganizowanej w systemie gniazd roboczych (produkcja wózków akumulatorowych i podnośników) lub stanowisk pracy (część produkcji zakładów przemysłu tłuszczowego i odzieżowego). Istota działań polegała na wykorzystaniu lub uzyskaniu poliwalencji kwalifikacji pracowników w zawodach robotniczych, jak ślusarz/tokarz, spawacz/ślusarz, frezer/szlifierz, krojczy/szwacz itp.

Ukazane w skrócie rodzaje działań pozwalają na uogólnienie celów zastosowania metody rozszerzania zakresu zadań. Możemy je określić jako działania wynikające z potrzeb:

- rozwoju firmy – powodującego powstawanie nowych zadań, a także układów informacyjnych; lokowano je na stanowiskach wykonujących tożsame lub zbliżone tematycznie zadania,
- intensyfikacji wykorzystania posiadanych zasobów pracy – uzewnętrzniających się głównie w postaci poszukiwania przez kierowników wykonawców do zadań nieplanowych (zwłaszcza w firmach usługowych), a także możliwości elastycznego organizowania pracy, dysponując pracownikami o szerokich kwalifikacjach,

[21] Por. **Ch. L. Hulin, M. R. Blood**, Powiększanie zakresu obowiązków, różnice indywidualne i reakcje pracownika, w: Zachowanie człowieka w organizacji, s. 275-292; **Z. Mikołajczyk**, s. 185-186.

- szkolenia pracowników – wynikających w 85% takich działań z konieczności adaptacji pracowników nowych, przyjmowanych do pracy[22]; w tym celu stosowano *job enlargement* okresowo, dla zapoznania pracowników z całokształtem zbliżonych tematycznie rodzajów działań,
- zabezpieczenia ciągłości wykonywania zadań – polegających na pierwszoplanowym korzystaniu z zasobów wewnątrzzakładowego rynku pracy w przypadkach absencji, urlopów specjalnych (zwłaszcza urlopu macierzyńskiego) oraz przechodzenia na emeryturę.

Porównując uzyskane wyniki z ukazanymi wcześniej założeniami teoretycznymi stwierdzamy, iż w praktyce dominuje wykorzystanie tej metody jako narzędzia bieżącego kierowania kadrami i firmą. Tylko bowiem 36% analizowanych przypadków dotyczyło planowych przedsięwzięć przeciwdziałania dehumanizacji i monotonii pracy. Występowały one zwłaszcza na stanowiskach wykonawczych (np. praca przy komputerze), a metodycznie stosowano je komplementarnie z metodą rotacji miejsc pracy. Pozostałe przypadki były w istocie realizacją pakietów zadaniowych w komórkach organizacyjnych lub porządkowaniem układu czynnościowego w obciążeniu stanowisk pracy lub pracowników. Potwierdzają to opinie kierowników szczebla operacyjnego, w których zwraca się uwagę przede wszystkim na: presję terminowego wykonywania zadań (48%) oraz konieczność dostosowania posiadanych kwalifikacji podwładnych do nowych rodzajów działalności (37%).

Wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*) polega na pionowym przegrupowaniu czynności, poprzez łączenie działań wytwórczych z elementami działań planistycznych, kontrolnych, rozliczeniowych, obsługi ogólnej i technicznej. Innymi słowy następuje włączenie w dotychczasowy zakres pracy części działań realizowanych dotąd przez kierownika oraz wyspecjalizowane komórki organizacyjne lub służby. W ostatnim aspekcie zastosowanie metody *job enrichment* można traktować jako element „odchudzania" struktur organizacyjnych (*lean production*), oznaczającego w gospodarce polskiej odchodzenie od modelu strukturalnego zakładu z okresu gospodarki scentralizowanej[23]. Jednocześnie wzbogacanie treści zadań umożliwia odciążanie kierowników, przyczyniając się do wzrostu wpływu pracowników na realizowane zadania.

Metodę pionowego przegrupowania czynności (JEN03) stosowano w 75% badanych zakładów, zatrudniających 78% pracowników. W wymienionych zakładach co czwarty, a w całości próby co piąty pracownik otrzymywał w badanym okresie zadania

---

[22] Pozostałe 15% przypadków dotyczyło szkolenia pracowników uważanych przez kadrę kierowniczą za rozwojowych. Metoda ta była dominująca w badanej niemieckiej firmie produkcyjno-usługowej.

[23] Cechował się on m.in. dążeniem do autonomiczności zakładu, a więc rozbudowaniem potrzebnych rodzajów działalności obsługowej celem uniezależnienia się od otoczenia (kłopotów z kooperacją). Por. wyniki wielowymiarowych badań struktur organizacyjnych – **K. Mrela**, Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983, s. 94-106.

w ramach wzbogacania treści pracy. W strukturze zakładów według wielkości udział omawianej metody kształtował się podobnie jak rozszerzania zakresu zadań, z dominującym udziałem zakładów małych i największych. O ile w zakładach małych metoda *job enrichment* pełniła głównie funkcje odciążenia kierowników (delegacja zadań i uprawnień), to w zakładach dużych i średnich wynikała z restrukturyzacji organizacyjnej, polegającej na likwidacji komórek pomocniczych i służb (przejmowanie zagranicznych modeli strukturalnych w zakładach przemysłu maszynowego i tłuszczowego).

W strukturze według rodzajów działalności przeważało stosowanie tej metody w firmach produkcyjno-handlowych (43%), a więcej niż co piąty pracownik firm usługowych i produkcyjnych otrzymywał także zadania wzbogacające treść pracy. Należy zauważyć, iż 65% przypadków dotyczyło stanowisk nieprodukcyjnych, jak merchandiserzy, akwizytorzy, referenci, asystenci kierowników (uzyskujący w wielu przypadkach w ten sposób praktycznie status zastępcy), księgowi, kierownicy szczebla operacyjnego. Wśród tych ostatnich, stanowiących 19% grupy przypadków nieprodukcyjnych, nastąpiło zwiększenie samodzielności i prestiżu, nobilitującego także zarządzaną komórkę organizacyjną w hierarchii społecznej firmy. Z kolei pozostałe 35% przypadków dotyczyło stanowisk produkcyjnych, takich jak: kierowcy, pracownicy magazynowi, operatorzy dźwigów, pracownicy ochrony, programiści. Poza kierowcami, realizującymi dodatkowo funkcje dystrybutorów i częściowo weryfikatorów dealerów lub placówek sieci (wzrost samodzielności w sferze planowania, organizacji pracy i kontroli), zakres samodzielności zwiększył się w grupie stanowisk produkcyjnych nieznacznie – o elementy planowania, obsługi technicznej i kontroli. Ogólnie dominowała na tych stanowiskach tendencja do ujednolicenia procedur pracy, zwłaszcza w firmach z kapitałem zagranicznym[24].

W opinii kadry kierowniczej omawiana metoda stanowi instrument zarządzania nie tyle poprzez sterowanie układem zadań, co motywowanie najlepszych pracowników przez stwarzanie im możliwości praktycznego potwierdzania kwalifikacji rzeczywistych i wzrost prestiżu z tytułu wykonywania zadań „ważniejszych". Aż 42% kierowników preferowało ten przydział zadań w uzależnieniu od stażu pracy, zaś 36% – od kreatywności ocenianej przez pryzmat oceny realizacji dotychczasowych zadań. Niemniej jednak pionowe przegrupowanie czynności stanowi przede wszystkim okazję do delegacji zadań uznawanych przez kierownika za mało istotne z punktu widzenia pilności i ważności (68% wypowiedzi).

Za wyższą formę organizacji pracy, generującą możliwości stosowania trzech wymienionych wymiarów stanowiska pracy i jednocześnie je poszerzającą o pozytywne aspekty kooperacji, uznaje się grupowe formy pracy. Powstały one jako element decentralizacji organizacji pracy, umożliwiający wyeliminowanie negatywnych skutków funkcjonowania wyspecjalizowanych komórek organizacyjnych oraz zapewnienie możliwości partycypacji pracowników w zarządzaniu zespołem.

---

[24] Relacje stanowisko pracy – struktura organizacyjna ujmuje w kontekście koordynacji **U. Gros**, Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy, AE, Katowice 1994, s. 14-17.

Idea grupowych form organizacji pracy przechodziła stopniową ewolucję. Początkowo koncentrowano uwagę na tworzeniu i funkcjonowaniu grup autonomicznych[25]. Po stwierdzeniu niemożności osiągania pełnej autonomii (niezależności od macierzystej organizacji), traktuje się je jako jedną z odmian grupowych form pracy, należących współcześnie do kanonów zarządzania[26]. Cechą szczególną tych etapów rozwoju było traktowanie grupowych form pracy (grup pracowniczych) jako elementów towarzyszących standardowym, funkcjonalnym komórkom organizacyjnym, czyli współistniejących w organizacji. Nowym kierunkiem poszukiwań jest twórcza adaptacja psychologicznej koncepcji ról R. M. Belbina. Wykorzystuje się ją do określenia pożądanych preferencji i struktury grup, ułatwiających ich jakościowe przekształcenie w zespół[27]. Ten trend wydaje się istotnym uzupełnieniem koncepcji elastycznych struktur zatrudnienia, sugerując rozwój przyszłościowych rozwiązań strukturalnych i organizacji pracy w kierunku płynnych (okresowych) zespołów kontraktowanych zadaniowo.

Grupowe formy pracy (GF04) stosowano w 43% badanych zakładów, obejmujących 76% ogółu zatrudnionych. Dwóch z pięciu pracowników tych zakładów, a co trzeci w badanej populacji zatrudnionych było objętych w badanej populacji grupową formą pracy. Metoda ta stała się podstawową formułą działania firm usługowych (69% pracowników), co wynika z koncepcji strukturalnych oraz wczesnych faz ich rozwoju, a także charakteru produktów tych firm. Na drugim biegunie znalazły się firmy transportowe, które nie stosowały omawianej formy. Sądzić należy, że poza rodzajem działalności wpływ na to miała wielkość firm, wynikająca z początkowego stadium istnienia. W pozostałych rodzajach działalności, a więc produkcyjnej, produkcyjno-handlowej i handlowej, udział omawianych grup był znaczący i oscylował w granicach średniej (w firmach produkcyjnych powyżej średniej).

W badanych zakładach pracy występowały cztery rodzaje grup roboczych.

1) Grupy projektowe – celem ich działania było opracowanie projektów modernizacyjnych, adaptacyjnych, kreacyjnych i rozwojowych, bez prawa podejmowania wiążących decyzji w zakresie wdrożenia. Do typowych projektów należały: modernizacja systemów informatycznych i zarządzania oraz wyposażania stanowisk pracy, adaptacja struktur organizacyjnych i wydzierżawianych dla firmy obiektów (na cele biurowe, produkcyjne, magazynowe), kreacja sieci dystrybucyjnej, systemów płac i zaopatrzenia oraz projekty strategii rozwojowej firm. W zależności od rodzaju działania w pracy

---

[25] Na potrzebę poszukiwań przyszłości organizacji w decentralizacji i w miarę samodzielnych, odpowiadających za całość zadań zespołach, zwrócił uwagę w latach dwudziestych R. Dubreuil; patrz **S. Borkowska**, op.cit., s. 53.

[26] Por. np. **J. H. Donnely jr, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich**, Fundamentals of Management, Irwin R. D. Inc., Boston 1992, s. 342-376.

[27] Por. Managing People, s. 66-78; **P. Barret**, Tworzenie zespołu, w: Praktyka kierowania, red. **M. Stewart**, PWE, Warszawa 1996, s. 306-313. Innym, równie ważnym, celem przemiany jakościowej grupy jest uzyskanie przez kierownika także autorytetu rzeczywistego. Dotychczasowe koncepcje anglosaskie przywództwa (*leadership*) utożsamiały praktycznie oba rodzaje autorytetu.

grup uczestniczyli przedstawiciele wszystkich szczebli firmy, do pracowników wykonawczych włącznie (w projektach hal produkcyjnych i magazynów). Zdarzały się także przypadki uczestnictwa w więcej niż jednym zespole, ale dotyczyło to głównie kierowników wyższego szczebla oraz informatyków.

2) Grupy produktu – o najwyższym poziomie autonomii wśród wszystkich rodzajów badanych grup – powoływano po wstępnym zatwierdzeniu koncepcji (doboru dokonywał w 84% autor pomysłu i koncepcji, mianowany kierownikiem grupy) i odpowiadały one za wszystkie fazy, od organizacji, czyli programu wdrożenia, do kontroli realizacji.Grupy te są integralnie związane z danym produktem i istnieją tak długo, jak długo firma go wytwarza. Najczęściej więc są grupami o najdłuższym cyklu istnienia i stabilności, tylko z konieczności zmieniającymi skład osobowy (wymiana lub zwiększenie liczby członków grupy – tylko trzy osoby w badanym półroczu). Typowymi przykładami rodzajów produktów realizowanych przez grupy były: szkolenie, konsulting, pośrednictwo w handlu nieruchomościami, szeroko rozumiana dystrybucja telefonii komórkowej, świadczenia usług logistycznych, wprowadzanie nowych rodzajów asortymentów na rynek (np. kafeterii cukierniczej). Wysoki poziom autonomii utrudniał, a w przypadku dwóch grup w firmach usługowych uniemożliwiał ocenę efektywności i jakości ich działania przez władze firmy[28].

3) Grupy zadaniowe – powoływano je do realizacji zadań nowych rodzajowo lub takich, których specyfika wykracza poza możliwości komórek funkcjonalnych. Typowymi przykładami zadań wykonywanych przez te grupy były: uruchomienie punktów sprzedaży, wdrożenie sieci informatycznej w zakładzie, integracja działalności magazynowej, wdrożenie systemów ewidencyjnych pracy i ocen pracowników, inwentaryzacja i wycena rzeczowych składników majątkowych, remonty nietypowego sprzętu technicznego oraz kompleksowe remonty obiektów. Grupy zadaniowe powoływano na czas realizacji zadania, ale wymienność osób w tych grupach była duża (średnio 34%, a więc co trzecią osobę w grupie wymieniono w badanym półroczu).

4) Grupy szkoleniowe – tworzono je w celu przeszkolenia metodą grupową osób nowo przyjętych (67% badanych przypadków) lub treningów i szkolenia pracowników o dłuższym stażu pracy (33%). Znamienny jest fakt, iż grupowo szkoli się tylko w zakładach wykorzystujących tę metodę w działalności bieżącej. Świadczy to o przemyślanym kształtowaniu szkolenia, zintegrowanym z powszechnie stosowaną formą organizacji pracy w omawianych zakładach.

Grupowe formy pracy odgrywały – jako narzędzie organizowania pracy oraz kształtowania struktur organizacyjnych – zróżnicowaną rolę w badanych zakładach pracy. W zakładach małych, najczęściej usługowych, pełniły funkcję rzeczywistej struktury organizacyjnej, zwłaszcza grupy produktu i zadaniowe – komórek organizacyjnych. W zakładach średnich i dużych stanowiły one istotne uzupełnienie struktury formalnej.

---

[28] Po konsultacjach grupy z kierownictwem firmy określono pisemnie nowe, szczegółowe zasady działania grup.

Dominujące tam rodzaje grup (kreatywne i zadaniowe) były odzwierciedleniem potrzeby rozwoju, podtrzymywania działalności (standardowe grupy o międzykomórkowej obsadzie) i restrukturyzacji zakładów, niezbędnej do wyjścia z kryzysu. Opinie kierowników zatrudnionych zwłaszcza w zakładach średnich i dużych były zróżnicowane. Poza nie budzącym większych zastrzeżeń szkoleniem (84%, pozostali wskazują na kolidujące z ważnymi zamierzeniami terminy szkoleń) kierownicy niechętnie, bo tylko w 46%, oddelegowywali najlepszych pracowników. Powodowało to bowiem obniżenie jakości, a nawet terminowości zadań wykonywanych w komórce organizacyjnej. Brak było także możliwości oddziaływania na pracowników przy oddelegowaniu. Grupy robocze w tych zakładach były więc postrzegane jako ważne i niezbędne, ale najlepiej gdyby funkcjonowały poza zakresem kadrowym własnej komórki organizacyjnej .

Pozostałe formy należą do narzędzi uelastycznienia czasu pracy, ujmowanego w wymiarze chronometrycznym, chronologicznym lub łącznym. Elastyczne formy organizacji czasu pracy mają na celu godzenie zapotrzebowania występujących w zakładach na określone rodzaje pracy z potrzebami i możliwościami jej świadczenia przez pracownika, przy uwzględnieniu norm prawnych i wymogów medycyny pracy[29].

Formami elastyczności w wymiarze chronometrycznym są: praca w niepełnym wymiarze oraz płynne granice przechodzenia na emeryturę. Praca w niepełnym wymiarze polega na umożliwieniu pracownikowi świadczenia pracy w wymiarze krótszym od określonego w przepisach prawnych czasu uznawanego za normalny. W praktyce przybiera ona najczęściej formułę części etatu przeliczanego w systemie dziesiętnym (np. pół etatu, 9/10 etatu), ujmowanego w umowie o pracę. Natomiast cykl pracy reguluje się zwykle dziennie (określone godziny pracy w każdym dniu) lub tygodniowo (świadczenie pracy przez pracownika – na ogół w miejscu pracy – w określone dni tygodnia). Praca niepełnowymiarowa może być podstawowym lub uzupełniającym źródłem uzyskiwania dochodów z pracy przez pracownika. Jej cechą szczególną jest niepodzielność stanowiska pracy, a ściślej – zakresu pracy, który jest wykonywany przez jednego zatrudnionego pracownika.

Omawiana formuła organizacji pracy (PN05) występowała w 54% badanych zakładów, zatrudniających 65% ogółu pracowników. Co piąty pracownik w tych zakładach, a co siódmy spośród wszystkich zatrudnionych pracował na warunkach niepełnoetatowych. Na tak wysoki udział kształtowania się współczynników wpływ miały zakłady duże oraz – relatywnie mniejszy – firmy średnie, należące do zakładów produkcyjnych i handlowych. W zakładach tych wykorzystywano formułę pracy w niepełnym wymiarze jako instrument łagodnego ograniczania zatrudnienia, wymuszonego modernizacją technologiczną i adaptacją organizacyjną, następującymi w wyniku zmian własnościowych. Umożliwiało to kompromisową realizację wszystkich celów: wywiązanie się z przyjętych zobowiązań dotyczących zatrudnienia przez nowych właścicieli; stopniową modernizację struktur zatrudnienia; realizację kończących się,

[29] Por. **A. Pocztowski**, op.cit., s. 120-123.

wcześniejszych zamówień wykonywanych za pomocą „starej" technologii i techniki, wraz z ich podtrzymywaniem (obsługa). Praca niepełnowymiarowa jest więc jednym z pomostów między „starym" a „nowym" zakładem, stanowiącym docelowo przygotowanie do *lean production* i *lean management*, przy kosztach pracy jako jednym z podstawowych wyznaczników racjonalizacji form organizacji pracy. Świadczy o tym struktura i zakres rodzajowy jej występowania. Oprócz stanowisk tradycyjnie obsadzanych niepełnowymiarowo, jak: obsługa prawna, stanowiska administracyjno-biurowe i robotnicy obsługi (40%), znaczną część (46%) stanowią pracownicy grupy nieprzemysłowej (zwłaszcza grupy remontowe, obsługa ogólnobytowa i handlowa) i przemysłowej. W tej ostatniej grupie znajdujemy nie tylko robotników magazynowych, lecz także ślusarzy, operatorów sprzętu technicznego, szwaczki, giserów itd. Pozostałe 14% należy do pracowników pionów technicznych (od elektryków i elektromechaników do programistów komputerowych). Praca niepełnowymiarowa przestała być także domeną kobiet wychowujących małe dzieci, emerytów i rencistów[30]. Aż 28% zatrudnionych w tej formie mogłoby pracować w pełnym wymiarze czasu pracy, będąc w wieku produkcyjnym i bez społecznych obciążeń.

Inna formą elastyczności chronometrycznej są płynne granice przechodzenia na emeryturę. Polegają one na stworzeniu pracownikowi możliwości wcześniejszego lub późniejszego odejścia z życia zawodowego w stosunku do obowiązującej prawnie górnej granicy wieku. Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę było w początkowym okresie transformacji gospodarki, tj. w latach 1989-1994, jednym z instrumentów umożliwiających ograniczenie nadmiernego zatrudnienia w zakładach pracy. Aktualnie jego znaczenie powoli maleje. Z formuły tej korzystano tylko w 14% zakładów (PE06), zatrudniających 29% ogółu pracowników. Były to duże zakłady produkcyjne i produkcyjno-handlowe, których pracownicy zgłosili lub zrealizowali wcześniejsze odejście na emeryturę. Omawiany problem nie występował natomiast w zakładach nowych, znajdujących się w trakcie rekrutacji pracowników lub początkowej fazie stabilizacji zatrudnienia. Wynikało to zarówno z przyjmowanych, choć nie ogłaszanych kryteriów doboru (preferencje dla kandydatów w młodym i średnim wieku lub maksymalny wiek przyjmowanych do pracy), jak i z okresu fascynacji czynnym uczestnictwem w rozwoju firmy. Stosunek kierowników do omawianego problemu był ambiwalentny. Tylko 10% ankietowanych podejmowało w ostatnich trzech latach próby nakłonienia do pozostania pracowników uznawanych za wartościowych dla zespołu. Dla 36% podstawowym problemem było znalezienie odpowiednich następców lub przygotowanie koncepcji rozdziału pracy między pozostałych podwładnych. Inni traktowali ten problem jako osobistą decyzję pracownika, pozostającą wyłącznie w jego gestii. Tak więc zarówno ogólne trendy w gospodarce, jak i sposób traktowania problemu przez kierowników wyjaśniają jednokierunkowe dotąd wykorzystywanie tego instrumentu elastyczności.

W odróżnieniu od wymiaru chronometrycznego dotyczącego zmian długości czasu

[30] Por. np. **L. Kozioł**, Jak racjonalnie gospodarować czasem? AE, Kraków 1992, s. 165-168.

pracy, wymiar chronologiczny obejmuje formy umożliwiające pracownikom wybór i umiejscowienie obowiązującego ich czasu pracy. Pierwszą z nich jest ruchomy czas pracy (*flex time*). Jego istota polega na zmiennym rozkładzie godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przy założeniach: wykonywania wszystkich zadań w normalnym czasie pracy, ustalenia czasu stałego (wspólnego lub rdzeniowego), w którym wszyscy pracownicy są obecni na stanowiskach pracy, a także ewidencjonowania rzeczywistych godzin pracy[31]. Ruchomy czas pracy był stosowany w 71% badanych zakładów, zatrudniających 40% ogółu pracowników. Co szósty pracownik tych zakładów, a co siódmy z badanej populacji zatrudnionych korzystał z omawianej formy. Najpowszechniej stosowano ją w zakładach małych i średnich, zajmujących się działalnością usługową, handlową i produkcyjno-handlową. W zakładach tych co trzeci lub co czwarty pracownik był objęty systemem *flex time*. Z tak zorganizowanej pracy korzystali pracownicy wszystkich typów i rodzajów stanowisk, z wyjątkiem stanowisk działalności podstawowej (zwłaszcza produkcyjnej). Z badań wynika, że aktualne stadium stosowania ruchomego czasu pracy w gospodarce cechują dwa rodzaje dysfunkcji. Pierwsza polega na powszechnie występującym – zwłaszcza w zakładach nowych, ale także modernizujących się po zmianie form własności – wydłużeniu czasu pracy, bez rekompensaty dla pracowników[32]. Następuje więc jakby rozciąganie formuły nienormowanego czasu pracy kierowników, zwłaszcza na stanowiska samodzielne lub członków grup (przede wszystkim produktu). Drugą dysfunkcję stanowią trudności w efektywnym kierowaniu podwładnymi. Do najczęściej podkreślanych przez kierowników mankamentów należały: brak możliwości szybkiego przepływu informacji (tj. ograniczony kontakt z pracownikiem) – 48%, niemożność sprawnego załatwiania zadań nie planowanych – 37%, trudności związane z bieżącym wsparciem działań pracownika (udzieleniem pomocy) oraz ich kontrolą – 32% wypowiedzi. Wynika stąd, iż kierownicy chcieliby pogodzić nową formułę organizacji pracy ze standardową procedurą bieżącego kierowania ludźmi.

Inną formą uelastyczniania chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy są urlopy specjalne (*sabbaticals*). Polegają one na uzyskaniu przez pracownika na swoje własne życzenie długookresowego (w praktyce – minimum półrocznego) urlopu dla realizacji ważnych celów życiowych i/lub zawodowych (poratowanie zdrowia, kłopoty rodzinne wymagające pasywności zawodowej pracownika, nauka języków obcych, szkolenie, staże i praktyki, działalność polityczna itp.). Urlopów specjalnych udziela się bezpłatnie lub za pełnym wynagrodzeniem[33]. Tego rodzaju urlopy stosowano

---

[31] Ibidem, s. 162-165.

[32] Na 324 zbadane przypadki tylko w 42 (tj. w 13%) pracodawcy przyznali w zamian dni wolne od pracy, a w 35 przypadkach wypłacono godziny nadliczbowe. Rekompensata finansowa w innej formie ma na ogół charakter uznaniowy, a premie wypłaca się okazjonalnie (np. święta branżowe, Wielkanoc), a więc brak bezpośredniego związku ilości, jakości i efektu wydatkowanej pracy z terminem jej zrekompensowania.

[33] Patrz **H. Strzemińska**, Innowacje w zakresie czasu pracy w krajach zachodnioeuropejskich, „Ekonomika i Organizacja Pracy" 1985, nr 2, s. 37-38; **L. Kozioł**, op.cit., s. 170-171.

w 39% badanych zakładów, obejmujących 61% ogółu zatrudnionych (SU08). Z formy tej korzystał co dziesiąty pracownik tych zakładów, a co szesnasty z badanej populacji zatrudnionych. W największym stopniu dotyczyło to pracowników zakładów małych i średnich, zatrudniających powyżej 200 pracowników, a prowadzących działalność usługową, transportową i produkcyjną. Zmiany własnościowe dużych zakładów, a także poszukiwanie efektywnych sposobów doskonalenia pracowników sprawiły, iż 78% przypadków dotyczyło różnych form szkolenia i podwyższania kwalifikacji pracowników. Należy jednak dodać, iż w niniejszych badaniach przyjęto jako jedyne kryterium czas trwania szkolenia przez przynajmniej pół roku, bez względu na jego formę organizacyjną. Stąd też urlopy były płatne na zasadzie oddelegowania, a większość pracowników tylko okresowo była nieobecna w miejscu pracy. W tej grupie umieszczono kursy: nauki języków obcych, księgowych, rachunkowości, komputerowe, zarządzania firmą, zawodowe produkcyjne (kroju i szycia, tokarzy, ślusarzy, operatorów sprzętu technicznego, elektryków, sprzedawców itd.), logistyczne, naukę w różnych typach szkół średnich, pomaturalnych i wyższych. Z omawianej grupy 87 osób, czyli 15%, przebywało na kursach zagranicznych w Anglii, Włoszech, Niemczech i Holandii. Z tej formy korzystała zwłaszcza kadra kierownicza i inżynieryjno-techniczna, gdyż tylko 21 pracowników doskonaliło swoje umiejętności na stanowiskach produkcyjnych w zakresie obsługi nowych maszyn i urządzeń oraz procesów technologicznych. Pozostałe 22% wykorzystało urlopy zdrowotne, korzystając głównie z rehabilitacji i leczenia sanatoryjnego.

Popularną formą elastyczności były także kafeterie (KF09). Ich istota polega na przeliczaniu przez pracownika czasu pracy przeznaczonego na wydatkowaną pracę na różne formy świadczeń (pieniężnych, niepieniężnych lub czasu wolnego), oferowanych przez zakład pracy[34]. Kafeterie stosowano w 71% badanych zakładów, zatrudniających 43% ogółu pracowników. Największy zakres ich występowania stwierdzono w zakładach małych i średnich (powyżej 100 pracowników), realizujących działalność usługową i transportową. Niskie wartości współczynników zakresu rzeczywistego i potencjalnego sugerują, że były one w większości zakładów produkcyjnych i handlowych formą praktycznie dostępną tylko dla kadry zarządzającej. Niewielu pracowników traktowało bowiem jako kafeterie możliwość „odebrania" nadgodzin w postaci dni wolnych, nie mając praktycznie dostępu do świadczeń niepieniężnych. Za takowe nie uchodziły także często wymieniane w literaturze świadczenia socjalno-bytowe, jak: wycieczki zakładowe, bilety do teatru lub okazjonalne bony żywnościowe. W tej samej sytuacji znajdowała się kadra kierownicza niższych szczebli, która w ankiecie dokładnie specyfikowała przywileje dyrekcji[35]. Pracownicy i wymienieni kierownicy do-

[34] Por. **S. Borkowska**, op.cit., s. 223; **A. Szałkowski**, **A. Miś**, **A. Piechnik-Kurdziel**, Wprowadzenie do zarządzania personelem, AE, Kraków 1996, s. 140.

[35] Najczęściej powtarzało się: samochód służbowy do codziennego użytku (94%), opieka lekarska i stomatologiczna w dobrej klinice prywatnej (72%), ubezpieczenia (68%) oraz wyjazdy tury-

świadczali bowiem możliwości kafeteryjnych sporadycznie, jak np. po wdrożeniach elementów technologii, oprogramowania komputerowego lub uruchomienia adaptowanych obiektów. Inaczej kształtowała się sytuacja kierowników i pracowników badanych zakładów usługowych i transportowych, którzy dysponowali samochodami służbowymi, możliwościami wyjazdów zagranicznych, uzyskiwali zwroty kosztów użytkowania samochodów prywatnych do celów służbowych itd. Wydaje się zatem, że w aktualnym kształcie kafeterie nie są efektywnym czynnikiem motywowania i zarządzania kadrami, zwłaszcza w przemyśle, będącym w dalszym ciągu podstawowym działem gospodarki.

Pozostałe cztery formy łączą cechy obu omawianych rodzajów elastyczności. Pierwszą z nich jest praca okresowa, polegająca na czasowym wypożyczaniu pracowników z innych firm w przypadku ich braku, lub innym firmom, jeśli czasowo nie możemy efektywnie wykorzystać własnych pracowników. Z wymienionej formy (WP10) korzystano w 25% badanych firm, zatrudniających 43% ogółu pracowników. Co dwudziesty piąty pracownik w tych firmach był na statusie „wypożyczonego". W największym zakresie korzystały z czasowego wypożyczenia pracowników z innych firm małe zakłady świadczące usługi. Było to elementem strategii tych firm, kopiujących na rynku polskim wzory z firm rodzimych. Najczęściej wypożyczano pracowników magazynowych i transportu, wraz z obiektami i wyposażeniem (tzw. usługi logistyczne). Z kolei zakłady produkcyjne i handlowe wypożyczały swoich pracowników, ale wyłącznie w ramach firm tego samego koncernu lub właścicieli. Tutaj z kolei wypożyczano głównie specjalistów inżynieryjno-technicznych oraz robotników różnych specjalności (spawacze, monterzy różnych specjalności, ślusarze itd.). Kierownicy pozytywnie oceniali metodę, gdyż w 82% stosowano wypożyczanie całych zespołów, co nie naruszało procedur ani zakresu kierowania. Rozszerzanie omawianej formy zależy w dużej mierze od postępu w specjalizacji firm (*lean production*) oraz relacji kosztowych między wypożyczaniem usług specjalistycznych a samodzielnym utrzymywaniem danego rodzaju działalności w firmie.

Kolejną formą organizacji jest praca zmianowa, polegająca na świadczeniu pracy przez pracownika w ramach sekwencyjnie przesuwanych zmian roboczych, mogących występować w trzech różnych porach doby: rannej, popołudniowej i nocnej. Praca zmianowa (PZ11) występowała w 50% badanych zakładów, zatrudniających 79% ogółu pracowników. Co drugi pracownik tych zakładów pracował w systemie zmianowym, zwłaszcza w zakładach średnich i dużych, należących do zakładów produkcyjnych, produkcyjno-handlowych i handlowych. Dominowała praca na dwie zmiany, obejmująca 72% pracowników w tym systemie pracy. Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że zmiana stosunków własnościowych była czynnikiem umożliwiającym uzyskanie wzro-

---

styczne (64%). Podkreśla się także, że firmy pokrywają całkowity koszt utrzymania (pobytu) w Polsce menedżerów zagranicznych.

stu pakietu zamówień, a realizowana modernizacja technologiczna świadczy o prawidłowym wyborze kierunków rozwojowych zakładów.

Niewielkie zastosowanie w praktyce gospodarczej ma praca „a la carte", polegająca na wyborze różnych wariantów podziału czasu pracy, uzależnionych od rodzaju i miejsca wykonywanych w danym czasie zadań. Zmienność formuły podziału czasu pracy stosowano w 14% badanych zakładów, a dotyczyła ona co dwunastego pracownika tych zakładów, ale tylko co pięćdziesiątego w badanej populacji zatrudnionych. Omawiana forma występowała przede wszystkim w zakładach średnich o profilu produkcyjno-handlowym, zatrudniających powyżej 200 pracowników (AC12). W systemie „a la carte" wykonywała pracę część kadry kierowniczej, a także pracowników inżynieryjno-technicznych i obsługi technicznej. Jedynym zgłaszanym mankamentem w jej stosowaniu były trudności w koordynacji zadań (przydziale prac) w okresach spiętrzenia potrzeb zgłaszanych przez różne komórki organizacyjne (18% wypowiedzi kierowników).

Ostatnią z badanych form była praca w domu (*Work-At-Home*), polegająca na wykonywaniu w godzinach pracy czynności służbowych w domu. Stosowano tę formę głównie w zakładach małych, o profilu usługowym i transportowym (PD13). Praca w domu dotyczyła co piętnastego pracownika w 18% badanych zakładów i – jak to określono w ankietach - była „przywilejem menedżerów". W istocie lokalizacja stanowiska pracy w domu miała charakter okresowy, dla realizacji niektórych czynności koncepcyjnych. Szersze stosowanie tej formuły napotyka bowiem trudności obiektywne, związane z brakiem dostępu do sieci informacyjnej zakładu (faza tworzenia lub modernizacji systemów informatycznych, brak podłączeń komputerów domowych do sieci zakładowej, brak w domu wyposażenia wspierającego, jak modem lub fax).

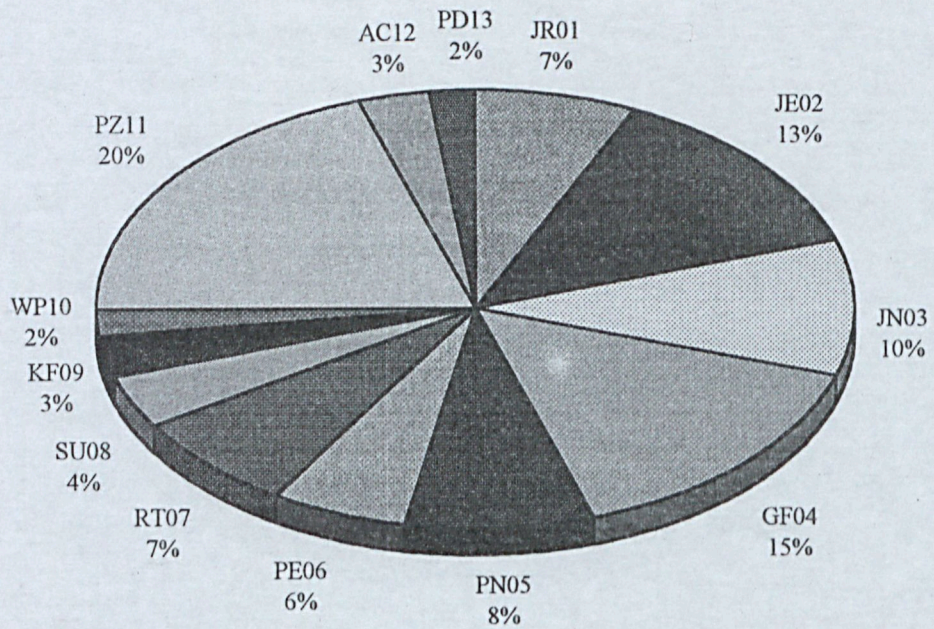
3. Wnioski

Dokonana analiza wykazała, iż każda z wymienionych form organizacji pracy była stosowana jeszcze w gospodarce scentralizowanej w sposób pełny lub fragmentaryczny z rozmaitymi przekształceniami. Zakres ich stosowania po sześciu latach tworzenia gospodarki rynkowej jest bardzo zróżnicowany. Dominującą rolę odgrywają cztery formy: praca zmianowa, poziome i pionowe przegrupowanie zadań oraz grupowe formy pracy. Stanowią one łącznie 58% rzeczywistego zakresu stosowania rozpatrywanych form organizacji pracy (rys. 2). Zasadnicze znaczenie praktyczne mają zatem dwa rodzaje intensyfikacji:

1) wykorzystania indywidualnego potencjału roboczego – przez wzrost ilości i jakości (różnorodności merytorycznej) obciążenia stanowisk pracy, wynikający także

z niedopasowania strukturalnego zakładów do wszystkich rodzajów zadań (udział w grupach zadaniowych); towarzyszy temu dążenie do poszerzania i podwyższania poziomu kwalifikacji formalnych i rzeczywistych, prowadzące do stopniowego wzrostu multiumiejętności pracowników[36],

2) wykorzystania chronometrycznego czasu funkcjonowania zakładu – dla wzrostu produktywności i efektywności ekonomicznej zakładu - przez stosowanie pracy zmianowej.

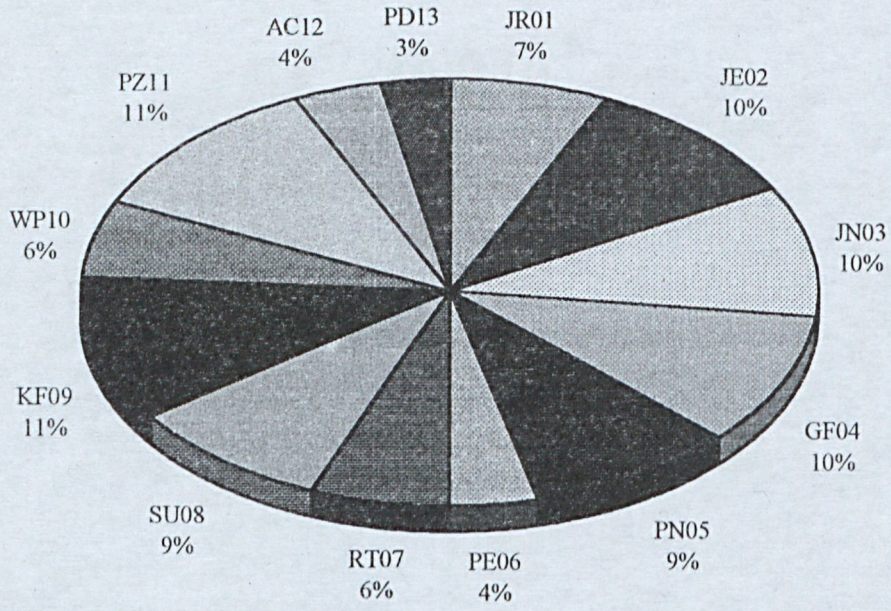


Rys. 2. Struktura rzeczywistego zakresu stosowania nowych form organizacyjnych pracy

Badane formy organizacji pracy pełnią różnorodne funkcje w praktyce, od strukturotwórczych do redukcji zatrudnienia i wyszczuplania zarządzania (*lean management*). Analizę szerszego kontekstu umożliwia ocena struktury potencjalnego zakresu stoso-

[36] Jest to jeden z elementów fazy wewnątrzorganizacyjnej zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie; por. **J. Szambelańczyk**, Współczesne modele zarządzania kadrami a płynność zatrudnienia, w: Płynność pracowników w przedsiębiorstwie.Uwarunkowania i skutki, red. **J. Orczyk**, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, seria I, nr 190, Poznań 1990, s. 37-40; **H. Witczak**, Zarządzanie kadrami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, w: Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie. Metody i techniki, red. **J. Orczyk**, Akademos, Poznań 1991, s. 27.

wania nowych form organizacji pracy. Bardziej zróżnicowany staje się udział poszczególnych współczynników w odniesieniu do łącznego zatrudnienia (rys. 3). Wymienione cztery formy uzyskują 65% udziału, zaś znaczącą pozycję z pozostałych zajmują: praca w niepełnym wymiarze i ruchomy czas pracy. Są to formy odpowiadające najbardziej cechom nowego modelu zarządzania kadrami, do jakich należą wymogi efektywności, elastyczności i indywidualizmu rozwiązań. Przedstawione wyniki badań zakresów i zasięgu wskazują bowiem na istnienie dwóch modeli empirycznych zarządzania kadrami, determinowanych stosowanymi formami organizacji pracy.



Rys. 3. Struktura potencjalnego zakresu stosowania nowych form organizacji pracy

Pierwszym jest model **klasyczny (tradycyjny)**, czyli inaczej **zasobowo-potencjalny**. Stosuje się go w dużych i średnich (powyżej 200 zatrudnionych) zakładach produkcyjnych i produkcyjno-handlowych, znajdujących się w różnych fazach restrukturyzacji. Cechuje się on zdecydowaną dominacją omówionych czterech wymiarów, leżących u podstaw wymienionych rodzajów intensyfikacji, których łączny udział kształtuje się na poziomie zakresu rzeczywistego. Wyznacznikami modelu są: stałość struktur organizacyjnych, etatyzm jako podstawowa forma zatrudnienia, dominacja grup zadaniowych, strategia skierowana na łagodną redukcję zatrudnienia, podejmowanie decyzji na podstawie standardowych procedur i stereotypów poglądowych kadry kierowniczej.

Mała dynamika zmian w tych zakładach wynika także z uwarunkowań obiektywnych, gdyż są one zakładami znaczącymi lub dominującymi na regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Regulacja ilościowa zasobów pracy w tych zakładach musi więc być zsynchronizowana z całokształtem realnie podejmowanych działań na tych rynkach przez władze regionalne.

Drugi model określamy mianem **nowoczesnego**, a ma on charakter **potencjałowo-zasobowy**. Występuje głównie w zakładach małych i średnich (zatrudniających do 100 osób), powstałych w okresie transformacji na bazie kapitału prywatnego rodzimego lub/i zagraniczny. Opiera się on na jakościowym doborze kadrowym, układzie stanowisk lub grup produktu jako trzonie organizacyjnym, zmiennym zakresie treści pracy na tych stanowiskach, elastycznym podejściu do czasu pracy, stosowaniu zróżnicowanych instrumentów motywacji oraz dążeniu do zachowania *lean production* poprzez zakup usług i wypożyczanie pracowników z zewnątrz. Wyróżnikiem tego modelu jest pierwszoplanowa rola potencjału pracy, którego poziom jakościowy sukcesywnie wzrasta (zróżnicowane możliwości, od szkoleń do studiów), a który jednocześnie samodzielnie kreuje kierunki działania zakładu, czyli tworzy produkty, przy braku doświadczenia i umiejętnościach kierowniczych nie zawsze odpowiadających potrzebom na zajmowanych stanowiskach.

Znamienne jest niewielkie oddziaływanie zakładów pracy na rynek pracy w badanym okresie. Dotyczy to przede wszystkim braku stosowania pasywnych instrumentów przeciwdziałania bezrobociu. Nie wprowadzono zarówno rozwiązań makroekonomicznych, jak mające różnorodne doświadczenia w gospodarce amerykańskiej skracanie tygodnia roboczego (*compressed work-week*), jak też instrumentów mikroekonomicznych typu dzielenia miejsc pracy (*job sharing*) lub czasu pracy (*work sharing*). Jedyna stosowana forma, czyli skrócenie wieku emerytalnego, jest obciążona mankamentem dobrowolności, co ogranicza jej skuteczność[37]. Preferowanie w polityce gospodarczej strategii wykorzystania zasobów ludzkich, opartej na samoregulacji rynku pracy, wzmacnia autonomię zakładów pracy i znaczenie zarządzania kadrami, ale może wpłynąć na długookresową petryfikację wszystkich form bezrobocia.

---

[37] Zwraca na to uwagę **J. Unolt**, Ekonomiczne problemy rynku pracy, Interart, Warszawa 1996, s. 57.

NEW FORMS OF WORK ORGANISATION AS INSTRUMENTS FOR REALISATION OF PERSONNEL MANAGEMENT OBJECTIVES

Summary

The article presents results of empirical studies concerning the so-called new forms of work organisation in the Polish economy and their use in personnel management in enterprises. Four forms are of utmost importance: shift work, vertical and horizontal re-grouping of tasks and team work. These forms occur mainly in large and medium size enterprises, being the basis for a classical (resource-potential) model of personnel management in these enterprises which are in different phases of adjustment to the requirements of market economy. The alternative is a modern model (potential-resource) based on personnel quality and flexibility, emerging mainly in small and medium size firms (up to 100 employees) which started their operation in the period of transformation. The directions of changes as regards the extension of cooperation with the EU countries are the following: changes in regulations, facilitating a wider application of flexible forms of work organisation, as well as adaptation or takeover of the already existing organisation solutions and procedures from the enterprises operating on the EU markets.