Jerzy Olszewski

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU PRACY W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ

Proces ekonomizacji gospodarki, prowadzący między innymi do urynkowienia większości dziedzin produkcji i usług, przy liberalizacji cen i powstawaniu mechanizmów konkurencji będzie wywoływał niewątpliwie konsekwencje w systemie pracy[1].

W okresie transformacji gospodarczej przedsiębiorstwa działają w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia[2] (por. wykres). Na potrzeby rynku muszą odpowiadać nowymi technologiami, wyrobami i formami marketingu. Oznacza to, że nie mogą korzystać ze sprawdzonych sposobów działania, lecz powinny dokonywać modyfikacji w swojej działalności, strukturze, organizacji pracy oraz produkcji i zarządzaniu. Dokonywane zmiany w przedsiębiorstwie nie powinny się więc koncentrować tylko na technice i technologii produkcji, systemie informacji czy sposobach sprzedaży i obsługi klientów, ale także na doskonaleniu systemu pracy poprzez wprowadzanie zmian organizacyjnych i poprawę warunków pracy. Spełnienie tego warunku wymaga podjęcia działań między innymi w zakresie reorganizacji systemu pracy poprzez doskonalenie struktur i procesów organizacyjnych, tworzenie nowych koncepcji rozwoju organizacyjnego oraz kształtowanie zdrowych i bezpiecznych warunków pracy dla człowieka. Realizacja tak sformułowanych przedsięwzięć organizacyjnych wymaga ich akceptacji zarówno przez załogę, jak i kierownictwo przedsiębiorstwa.

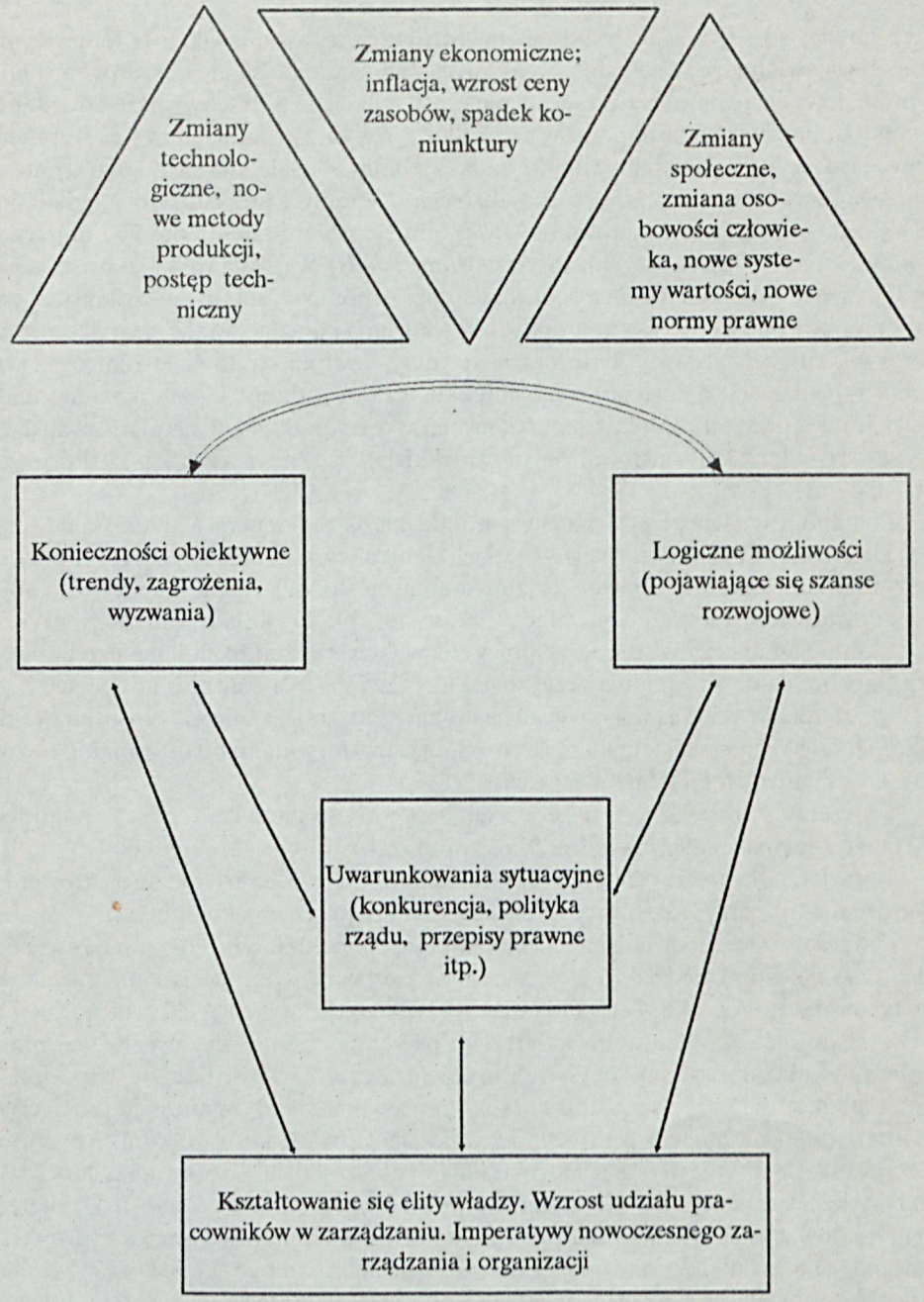
Wiele czynników tak natury obiektywnej (przestarzałe struktury organizacyjne), jak również subiektywnej (opory i niechęć kierownictwa oraz załogi wobec zmian) uniemożliwia podejmowanie szybkich i trafnych decyzji.

Obecne struktury charakteryzują się ociężałością w sposobach komunikowania się ludzi i przekazywania informacji, co uniemożliwia szybką reakcję na zmiany otoczenia i wpływa hamująco na innowacje. Nowa technika i potrzeby rynku wymagają elastycznych form organizacji, czyli tzw. struktur sieciowych, pozwalających przedsiębior-

---

[1] **J. Olszewski**, Postęp techniczny a przemiany systemu pracy w przemyśle (na przykładzie przemysłu elektromaszynowego w województwie poznańskim). Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Seria II, z. 131, Poznań 1993, s. 5.

[2] Zmiany są wymuszane dzisiaj głównie przez „burzliwe" otoczenie, a zwłaszcza dynamiczny rynek, który rewolucjonizuje całkowicie strategię działania przedsiębiorstwa. Por. **J. Penc**, Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie, w: Przegląd Organizacji, 1993, nr 4, s. 3.



Schemat. Czynniki wpływające na proces zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: **J. Penc**, Strategia zarządzania, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET", Warszawa 1994, s. 15

stwu łatwiej sprzęgać się z otoczeniem. Struktury te, zwane także federacyjnymi, umożliwiają redukcję różnic hierarchicznych, zbliżenie do siebie obszarów produkcyjnych, likwidację biurokracji i skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku. Sprostaniu tym potrzebom wychodzi naprzeciw nowa filozofia w zarządzaniu: „new wave", przedstawiająca się w formie efektywnej formuły „siedmiu S". Składają się na nią: strategia (*strategy*), struktura (*structure*), sformalizowane systemy i procedury działania (*systems*), załoga (*staff*), styl kierowania (*style*), umiejętności i talenty osób zajmujących stanowiska na wyższych szczeblach zarządzania (*skills*), wartości wpajane przez organizację swym członkom (*shared values*). Pascal i Athos uważają, że amerykańska i zachodnioeuropejska teoria oraz praktyka zarządzania koncentrowała się wyłącznie na pierwszych trzech „twardych" członach formuły, czyli na strategii, strukturze i systemach – całkowicie ignorując cztery „miękkie" człony formuły. Japończycy natomiast przyjęli i wykorzystali dorobek amerykańskiej teorii i praktyki w zakresie „twardych S", zawsze jednak koncentrowali się na „miękkich S" i z nich uczynili podstawę swoich sukcesów[3].

Pomimo że w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich (General Motors, Ford Motor Co., Du Piont, ATT) nie stosowano wszystkich elementów wspomnianej wyżej formuły, to i tak uzyskano znaczną obniżkę kosztów ogólnych, spadek zatrudnienia o 20 - 30% oraz dokonano wiele przedsięwzięć w zakresie spłaszczenia organizacji przez:

– zmniejszenie liczby stanowisk pracy (likwidacja prac ciężkich i niebezpiecznych oraz możliwych do zastąpienia przez maszyny przy relatywnie niskich kosztach);

– łączenie dotychczas wykonywanych czynności (wzbogacanie pracy, obsługiwanie przez jednego pracownika kilku maszyn z dodatkowymi zadaniami utrzymania ruchu, konserwacji urządzeń i kontroli jakości);

– łączenie stanowisk w grupy robocze (zapewnia to nie tylko lepszą współpracę, ale także zmienia tradycyjną hierarchię w produkcji);

– powierzanie niektórych prac robotom i komputerom (kreślenie, projektowanie, planowanie itp., przy współpracy z komputerem lub przez sam komputer);

– przesuwanie odpowiedzialności i kompetencji na hierarchicznie niższe szczeble (delegowanie odpowiedzialności oznacza, że kierownictwo powierza pracownikowi nie tylko pracę, lecz także cele, zadania i uprawnienia).

Transformacja systemu gospodarczego powoduje, że procesy organizacji pracy również wymagają zasadniczej restrukturyzacji, aby jej treść była bardziej współzależna z umiejętnościami i dążeniami każdego pracownika. Nad organizacją pracy ciąży dogmat o determinującej roli techniki, która rzekomo dyktuje robotnikom normy zachowania się w sytuacji pracy. Dogmat ten jest obalony dzięki wprowadzeniu w wielu przemysłach koncepcji rozwoju organizacyjnego (*organization development*), zmierzającej do dowartościowania pracownika i organizowania tzw. pracy samosterownej, to jest angażującej intelekt, inwencję i niezależną ocenę samego jej wykonawcy. Taką pracę umożliwiają procesy wzbogacania stanowisk robotniczych o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne, powodujące rozszerzenie zakresu pracy (*job enlarge-*

[3] **J.Rybicki**, Rodzi się nowy typ menedżera, w: Busnessman Magazine, 1991, nr 1, s. 44.

ment), wzbogacanie jej treści (*job enrichment*), wymienność rodzaju pracy (*job rotation*) oraz wymienność stanowisk pracy (*job switching*), a także organizowanie jej w grupach roboczych o dużym stopniu autonomii. Tego rodzaju działania podnoszą godność człowieka, zwiększając jego zainteresowanie pracą i poczucie odpowiedzialności za przebieg i wyniki własnych operacji, sprzyjają pozytywnemu współdziałaniu i rozbudzają potrzebę osiągnięć, dzięki możliwości pełniejszego wykorzystania w pracy własnych kwalifikacji i umiejętności.

Ważnym elementem kształtowania systemu pracy, poza doskonaleniem struktur i procesów organizacyjnych oraz koncepcjami rozwoju organizacyjnego, jest prawidłowe kształtowanie odpowiedniego poziomu warunków pracy. Obecny ich poziom, który ukształtował się w wyniku wprowadzenia do środowiska pracy nowych procesów technologicznych, znacznie odbiega od obowiązujących norm higieniczno-sanitarnych.

Dane o warunkach pracy w Polsce można przytoczyć za dwoma niezależnymi źródłami: rocznymi sprawozdaniami służb bhp agregowanymi przez resort pracy i polityki socjalnej oraz sprawozdawczością pionu higieny pracy Państwowej Inspekcji Sanitarnej (PIS)[4]. Różny zakres zbieranych informacji, ich wiarygodność i szczegółowość nakazują polegać na drugim źródle. Sprawozdawczość pionu higieny pracy PIS jest bardziej szczegółowa, ponieważ informacje są uzyskiwane w trybie nadzoru nad warunkami pracy oraz w znacznym stopniu weryfikowane dzięki pomiarom kontrolnym.

Według tych danych liczba pracowników zatrudnionych w warunkach narażenia zawodowego, czyli zatrudnionych powyżej dopuszczalnych norm, wynosiła w Polsce w 1988 r. ponad 700 tys. osób. Do głównych czynników fizycznych, występujących w natężeniu wyższym niż ustalone standardy higieniczne, należały: hałas (364 tys. osób), pyły przemysłowe (264 tys. osób) oraz wibracja (49 tys. osób). W grupie czynników chemicznych dominowało narażenie na tlenek węgla (6000 osób), mangan i jego związki nieorganiczne (6000 osób) oraz tlenki żelaza (3300 osób).

Największe narażenie zawodowe występuje niezmiennie od lat w hutnictwie, zwłaszcza metali nieżelaznych, górnictwie, leśnictwie oraz w przemysłach środków transportu, chemicznym, lekkim i maszynowym. Analizując te zagadnienia w układzie przestrzennym, najgorsze warunki pracy – w sytuacji przekraczania norm higienicznych – mają zatrudnieni w województwie katowickim (137 tys. osób), kieleckim (ok. 36 tys. osób) i szczecińskim (ok. 31 tys. osób).

Poza czynnikami szkodliwymi, dla których w znacznej części ustalono normy higieniczne, w ocenie warunków pracy nie można pominąć czynników uciążliwych. Zaliczamy do nich ciężką pracę fizyczną mierzoną efektywnym wydatkiem energetycznym pracownika, pracę w wymuszonej pozycji ciała, pracę w systemie zmianowym (zwłaszcza nocą), a także pracę precyzyjną, monotonną, powodującą zmęczenie psychiczne. Według danych GUS w warunkach uciążliwych dla zdrowia pracowało

---

[4] **J. Indulski, T. Gulewicz,** Narażenie zawodowe zatrudnionych w gospodarce narodowej i najczęściej występujące jego skutki zawodowe, w: Jakość środowiska pracy a procesy demograficzne, PTD, Warszawa 1989, s. 35.

w 1992 r. 1,7 mln osób – głównie w hutnictwie, górnictwie oraz w przemysłach: środków transportu, lekkim, chemicznym, drzewnym i papierniczym[5].

Przedstawiony stan warunków pracy populacji pracujących w Polsce stanowi wymierny dowód niedoskonałości funkcjonowania systemu opieki nad zdrowiem, w tym szczególnie brak praktycznego stosowania zasad profilaktyki technicznej i metodycznej. Funkcjonujący system w obecnym kształcie, przy stosowanych regułach organizacyjnych i ekonomicznych, nie broni więc skutecznie tych, którzy w pracy są najbardziej narażeni.

W okresie transformacji gospodarczej realizacja humanizacji pracy w firmach nie jest jednoznacznie określona. W najbliższej przyszłości będzie ona zdeterminowana rozwiązaniami dotyczącymi stosunków przemysłowych w skali makrogospodarczej i dotyczącej sektorów gospodarczych: prywatnego, spółdzielczego i państwowego[6]. Na rozwiązania te będą miały wpływ funkcjonujące obecnie w krajach zachodnich stosunki przemysłowe, które można zdefiniować w postaci dwóch modeli gospodarki rynkowej: modelu pluralistycznego i modelu korporatystycznego.

Model pluralistyczny można określić jako wolną grę podmiotów w kształtowaniu stosunków przemysłowych. Państwo tutaj wstrzymuje się od interwencji, pełni jedynie rolę neutralnego mediatora. Sytuacja taka stwarza potrzebę stosowania wielu metod negocjacyjnych oraz technik rozwiązywania konfliktów. Natomiast model korporatystyczny zakłada system zawierania dobrowolnych umów i zobowiązań, które regulują zachowania modelowe stron i zobowiązują do przestrzegania zawartych porozumień.

W przedsiębiorstwach prywatnych w najbliższych latach zachodzą i będą zachodzić raczej procesy dehumanizacyjne. W szczególności dotyczy to małych firm zatrudniających od kliku do kilkudziesięciu osób. Występuje w nich brak dbałości zarówno o materialne warunki pracy (czynniki rzeczowe, fizyczne, chemiczne i biologiczne)[7], jak również o świadczenia socjalne. Dąży się w nich do wysokiej wydajności pracy drogą intensyfikacji pracy bez nakładów na wyposażenie techniczne. Ponadto w firmach tych istnieje duża dowolność co do form i wysokości wynagrodzenia. Spowodowane jest to utrzymującym się wysokim poziomem bezrobocia[8]. W rezultacie umowy zawierane są często na czas zamknięty, co całkowicie uzależnia pracownika od pracodawcy. Zdarzają się przypadki, że zawierane są jedynie ustne umowy w celu uniknięcia opłat ubezpieczeniowych, co jeszcze bardziej uzależnia pracownika od firmy. Nieco odmien-

---

[5] Obliczenia własne na podstawie danych statystycznych tabel 29(211) i 30(212) zamieszczonych w Roczniku Statystycznym z 1993 r., s. 125.

[6] **J. Bugiel**, Humanizacja pracy–perspektywy w fazie transformacji społeczno-gospodarczej kraju, w: Humanizacja Pracy, 1993, nr 4, s. 20 i 21.

[7] **J. Olszewski**, Podstawy ergonomii i fizlogii pracy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1993, s. 42 - 48.

[8] **J. Orczyk**, Uwarunkowania metod ograniczenia bezrobocia w Polsce, w: Wybrane aspekty bezrobocia w Polsce w warunkach transformacji systemu gospodarczego, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Seria I, z. 216, Poznań 1994, s. 12.

nie kształtuje się sytuacja w firmach o średniej wielkości, w których umowy o pracę są zawierane zgodnie z zasadami wynikającymi z kodeksu pracy.

W przedsiębiorstwach skomercjonalizowanych, w których kapitał zagraniczny ma większość akcji, występuje wśród pracowników poczucie braku stałości pracy ze względu na podejmowane działania zmierzające do racjonalizacji zatrudnienia. Główne działania, które w istocie mają charakter humanizacyjny, skierowane są na stwarzanie zdrowych i bezpiecznych materialnych warunków pracy, organizację pracy, systemy wynagradzania związane z efektami pracy oraz zabezpieczenie warunków socjalnych.

Przedsiębiorstwa państwowe są obecnie na etapie wyboru formy własności, co w znacznym stopniu komplikuje ich sytuację ekonomiczną i perspektywy rozwoju. Zakres partycypacji pracowników poprzez rady pracownicze i związki zawodowe jest na ogół znaczny. W praktyce oznacza to swoistego rodzaju dualizm władzy. Ponadto zagrożenie bezrobociem oraz często brak szans rozwojowych firmy rzutuje na stosunki międzyludzkie, tworząc sytuacje konfliktogenne. Tak więc czynniki determinujące proces humanizacji pracy (techniczne, ekonomiczne, społeczne i organizacyjne) są wyraźnie niekorzystne. W takiej sytuacji należy założyć, że jeżeli nie nastąpią istotne zmiany prawodawcze dotyczące stosunków przemysłowych we wszystkich formach własności, to można postawić hipotezę, iż w ciągu najbliższych dziesięciu lat humanizacja pracy w przedsiębiorstwach będzie funkcjonować jako idea.

Dokonywanie zmian w systemie pracy w warunkach transformacji gospodarczej jest zjawiskiem nieuchronnym i koniecznym. Jednakże mimo że zmienność jest atrybutem rozwoju, a więc procesem naturalnym, jest ona opóźniana, hamowana, a nawet blokowana. Wszelkie instytucje wykazują oporność wobec zmian, która tkwi w ich strukturach organizacyjnych (formalnych i nieformalnych) utrwalonych w sposobach produkcyjnego zachowania się ludzi, a przede wszystkim w cechach psychologicznych członków danej społeczności i systemach ich wzajemnych interakcji.

Z zasad zachowania się człowieka w instytucji wynika, że ludzie kierują się w swoim działaniu świadomymi celami i intencjami, oceniając to wszystko, co się wokół nich dzieje z punktu widzenia własnego życia i powodzenia. Są motywowani dwoma dążeniami: aby coś zyskać lub aby czegoś nie stracić, oraz koncentrują się na tych czynnikach, które najbardziej im zagrażają. Każda zmiana narusza istniejący stan i porządek oraz ukształtowane, a często nie utrwalone, zasady postępowania i kryteria wartościowania własnych i cudzych działań. Tym samym powoduje ona zakłócenia w dotychczasowym pełnieniu przez ludzi ich ról zawodowych i wywołuje u nich mniejszy lub większy opór wobec jej wprowadzania. Wyraża on pewien stan psychiczny, który na zewnątrz objawia się albo podjęciem przez pracownika działań utrudniających bądź uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian (opór czynny), albo powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmiany, gdy te zależą od samego pracownika (opór bierny).

Poczucie obawy (lęku) przed nowym nie występuje z jednakową siłą u wszystkich ludzi. Jest ono zawsze silniejsze u osób starszych niż młodszych. Podatność tych pierwszych na nowości jest niewielka, często manifestują oni nawet otwartą niechęć wobec wszelkich zmian, mimo iż są one obiektywnie korzystne. Opór ich nie wynika z tzw. etosu trwania przy swoim, lecz z możliwości adaptacji do zmieniających się sytuacji pracy.

Ludzie młodzi natomiast chętniej zmiany akceptują, a nawet się ich domagają, ponieważ stanowią one często jedyną szansę osiągnięcia sukcesu, zaspokojenia potrzeby uznania i autokreacji. Również w środowisku ludzi młodych obawy przed nowym mogą być stosunkowo silne, w przypadku gdy obowiązuje biurokratyczna, letargiczna organizacja i gdy praca jest źle zorganizowana.

Przezwyciężenie oporów wobec konieczności dokonywania zmian w systemie pracy wymaga uwzględnienia warunków psychospołecznych i organizacyjnych przedsiębiorstwa[9]. Mogą one bowiem w dużym stopniu składać się na oporność pracowników wobec proponowanych zmian. Niemniej należy zalecić pewne zasady, których uwzględnienie w praktyce może ułatwić reorganizację systemu pracy w przedsiębiorstwie:

– Należy stworzyć powszechną opinię o konieczności przeprowadzenia reorganizacji systemu pracy, wyrobić przeświadczenia, że proponowane zmiany są słuszne, że pozostanie przy obecnych rozwiązaniach oznacza zagrożenie dla przedsiębiorstwa i rozwoju pracowników, gdyż nie pozwala na efektywną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do zmian występujących w otoczeniu.

– Wytworzenie i skuteczne rozpowszechnienie wizji przyszłej roli instytucji (przedsiębiorstwa) w zmieniających się warunkach zewnętrznych, zebranie i zaprezentowanie materiałów na temat możliwych rozwiązań organizacyjnych (wzory, modele, doświadczenia czołowych firm itp.) i określenie pożądanego w przyszłości kształtu systemu pracy w przedsiębiorstwie.

– W informacji należy podkreślić realne korzyści oraz podać przykłady innych przedsiębiorstw, które wprowadziły u siebie takie lub podobne rozwiązania w zakresie zmian w systemie pracy i osiągnęły pozytywne relultaty. Pracownik powinien być przekonany, że zmiana służy usprawnieniu i podnoszeniu efektywności jego pracy, służy jego samorealizacji.

– Zmiana powinna być dobrze uzasadniona (celowa i konieczna), gruntownie przygotowana i zaprogramowana, a nie wprowadzana dopiero wtedy, gdy już jej nie można uniknąć (utrata zdrowia przez pracowników, zmniejszenie poziomu wydajności i jakości pracy, brak motywacji do pracy).

– Zmiana powinna być zaprezentowana i spopularyzowana przez osoby mające autorytet. Ludzie chętniej akceptują zmiany i efektywniej pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one proponowane przez osoby darzone powszechnym szacunkiem, a nie przez osoby obojętne.

– Stworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego kontaktom między pracownikami, otwartości i zaufania, by wszelkie pojawiające się problemy, wątpliwości i obawy mogły być wspólnie analizowane i przezwyciężane.

---

[9] Zmiany te powinny mieć charakter pewnej stabilizacji innowacji, np. na okresy kilkuletnie, ponieważ permanentność zmian organizacyjnych powoduje określone ujemne skutki. Por. **E. Grochla**, Betriebliche Planung und Informationssysteme, Entwicklung und aktuelle Aspekte, Rowohlst Deutsche Encyklopädie, Herausgegeben von Ernesto Grassi, Universität München, Hamburg 1975.

– Kierownictwo powinno stać się inspiratorem nowości. We wszystkich swych działaniach powinno demonstrować poparcie dla proponowanych zmian w funkcjonującym systemie pracy. Przygotowując i wprowadzając zmiany, kierownictwo powinno unikać takich sytuacji, które wskazywałyby na jego niekompetencje.

Reasumując, należy stwierdzić, iż dążeniem przedsiębiorstw powinno być kształtowanie nowych systemów pracy, które jest uzasadnione potrzebami ich rozwoju. Zatem powinny one tworzyć takie systemy pracy, które przyczynią się do osiągania wyższej efektywności, większej możliwości zaspokajania potrzeb i aspiracji pracowników. Oznacza to, że w warunkach transformacji gospodarczej racjonalne kształtowanie systemu pracy jest ważnym warunkiem trwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, co więcej jest przejawem jego żywotności i twórczego zachowania się jego kierownictwa i załogi.

SHAPING THE SYSTEM OF LABOUR UNDER ECONOMIC TRANSFORMATION

Summary

The article discusses shaping the system of labour under transformation of the economic system. Conditions in which transformation takes place create certain requirements as to improvement of organizational structures or processes, formation of new concepts of organizational development and provision of healthy and safe working conditions. The present structures are characterized by inertia in interpersonal communication and in the transfer of information which makes it impossible to respond quickly to the changes in environment. Moreover, new socio-economic conditionings impose the necessity of creating the concepts of organizational development aiming at a correct valuation of an amployee and at organization of the so-called self-controlled labour. The provision of healthy and safe working conditions is also an important element when shaping the system of labour. The data quoted in the paper prove that the present state of working conditions in Poland reflects the inefficient system of health care. In the nearest future solutions in the field of humanization of labour will be influenced by industrial relations existing in western countries. These relations are defined as two models of market economy: the pluralistic model and the corporate model. Regardless of the fact which model will be accepted in our economy, in the nearest decade dehumanization processes will take place in all sectors of the economy. Such a situation is caused by obsolete organizational structures persisting in the behaviour of people at work and particularly in the psychological features of employees.