

Grażyna Broniewska*, Grażyna Leszczyńska**

Zofia Mikołajczyk***

DIAGNOZA STANU ORGANIZACJI PROCESÓW MAGAZYNOWO-TRANSPORTOWYCH
Z PUNKTU WIDZENIA MOŻLIWOŚCI HUMANIZACJI PRACY****

Przekonanie o konieczności bliższego poznania w badaniach empirycznych obsługi magazynowej i transportu wewnętrznego w przedsiębiorstwach przemysłowych wynikało z założenia, że w przedsiębiorstwach tych zbyt mało uwagi poświęca się zagadnieniom tzw. procesów pomocniczych, koncentrując się na zagadnieniach związanych bezpośrednio z produkcją. A przecież, mimo przyjętego określenia "proces pomocniczy", związane z tym przemieszczanie ludzi i materiałów powodują, że uregulowanie tej sfery urasta do rangi podstawowego problemu organizacyjnego warunkującego sprawną realizację procesów podstawowych. Magazynowanie i transport wewnętrzny stanowią bowiem zasadniczą część procesu pracy, a zużywa się na nie często więcej czasu niż trwa samo oddziaływanie na produkt (proces technologiczny). Gospodarka materiałowa ma zapewnić rytmiczne zaopatrzenie produkcji i rytmiczny zbyt wyrobów gotowych oraz kompletowanie materiałów do zużycia a wyrobów gotowych do wysyłki, zaś czynności transportowe (przemieszczanie), stanowiące swoisty "układ krążenia" środków pracy i przedmiotów pracy a także ludzi, polegają na przenoszeniu, przewożeniu i przesuwaniu materia-

* Mgr, st. asystent w Zakładzie Technik Organizatorskich Katedry Organizacji i Kierowania Ut.

** Mgr, Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Gastronomicznego Artykułów Spożywczych.

*** Prof. dr habil., kierownik Zakładu Technik Organizatorskich Katedry Organizacji i Kierowania Ut.

**** Opracowano na podstawie wyników badań prowadzonych w ramach problemu MR.III.4. "Człowiek i praca - humanizacja pracy" (gr. V).

łów (oraz surowców, półproduktów, wyrobów gotowych, dokumentów i informacji w biurze) celem zapewnienia ciągłości procesu technologicznego na różnych stanowiskach pracy i w różnie zlokalizowanych komórkach produkcyjnych.

Przedmiotem zainteresowania naszych badań była organizacja i warunki pracy w służbach magazynowych (magazyny główne i oddziałowe) w służbach transportu wewnętrznego¹. Badania przeprowadzono, ankietując wszystkich obecnych na pierwszej zmianie pracowników tych służb w 5 zakładach aglomeracji łódzkiej: "Stomilu", "Skogazrze", "Mera-Poltik", "Fonice" i "Sandrze" (Aleksandrów Łódzki) oraz przeprowadzając zwiad badawczy wśród kadry kierowniczej 18 przedsiębiorstw. Uzyskano 102 wywiady kwestionariuszowe z pracownikami transportu wewnętrznego i 161 wywiadów z pracownikami magazynów. W trakcie badań nie zanotowano trudności z uzyskaniem informacji; ankietowani doceniali fakt, że ktoś "wreszcie" zajął się problemami ich pracy, z reguły niedocenianej i stawianej na drugim planie - zawsze za produkcją podstawową. Nieco kłopotliwe było również "złapanie" pracowników transportowych w momencie wolnym od pracy, co wynika z dużej mobilności tej służby. Trudności powstały także przy próbach precyzyjnego zakwalifikowania określonych pracowników do danej służby, bowiem w transporcie pracownicy często byli przypisani do różnych komórek organizacyjnych, zaś prace transportowe stanowiły jedynie część ich obowiązków.

Zebraane w badaniach informacje pogrupować można w 8 bloków tematycznych:

- 1) organizacja formalna i podporządkowanie organizacyjne,
- 2) cechy demograficzne badanej próby,
- 3) poziom techniczny badanych stanowisk pracy,
- 4) warunki naturalnego środowiska pracy,
- 5) zagadnienia organizacji pracy - zakres i podział pracy, kontrola wykonywanych zadań, współpraca z otoczeniem,
- 6) treść pracy i jej ocena przez respondentów,
- 7) ocena zadowolenia respondentów z wykonywanej pracy,
- 8) cechy rewaloryzujące pracę, takie jak rozszerzenie pracy, wzbogacanie treści pracy, rotacja stanowisk i praca grupowa.

¹ Trzecim członem procesów pomocniczych - służbą konserwacyjno-remontową - zajmuje się Krystyna Tyszkiewicz w osobnym artykule.

Nie sposób w krótkim artykule omówić szczegółowo każde z wymienionych zagadnień (uczyniono to w wielostronicowym raporcie z badań za lata 1983 i 1984). Ukazać jednak trzeba najważniejsze wielkości i omówić wnioski z nich wynikające.

I. Podporządkowanie organizacyjne

A. Transport wewnętrzny

W przebadanych przedsiębiorstwach stosowano różne rozwiązania organizacyjne. Nie napotkano całkowitego skupienia w jednym dziale transportu wszystkich komórek związanych z przemieszczaniem przedmiotów pracy i ludzi, zarówno w transporcie zewnętrznym jak i wewnętrznym. Przeważały rozwiązania, w których dokonano podziału na komórkę (dział) transportu zewnętrznego (samochodowy, kolejowy, ekspedycja, dowożenie materiałów i ludzi do przedsiębiorstwa) podporządkowaną najczęściej zastępcy dyrektora ds. administracyjno-handlowych oraz na służby zajmujące się transportem wewnętrznym.

Ten ostatni właśnie, jako powiązany z procesami wytwórczymi i warunkujący ich sprawność, stanowił przedmiot naszego zainteresowania.

Pracownicy służby transportu wewnętrznego podlegali albo kierownikowi działu specjalistycznego (np. rozdzielni przy wydziale produkcyjnym) albo kierownikowi magazynu wydziałowego, bądź w końcu bezpośrednio kierownikowi oddziału produkcyjnego. We wszystkich tych przypadkach znajdowali się oni w pionie zastępcy dyrektora ds. produkcyjnych.

Również różnie zlokalizowany był sprzęt transportowy stanowiący własność komórki transportu, magazynu bądź oddziału produkcyjnego.

B. Magazyny

Do najbardziej typowych schematów organizacyjnych należą takie, w których pracę magazynów materiałowych nadzorują bezpośrednio działy zaopatrzenia lub gospodarki materiałowej, a pracę maga-

B.U.K.

zynów wyrobów gotowych - działy zbytu lub działy sprzedaży bądź handlowe. Służba magazynowa w przedsiębiorstwach przemysłowych podlega na ogół zastępcy dyrektora ds. handlowych lub ekonomicznych, choć spotyka się i inne rozwiązania².

II. Cechy demograficzne badanej próby

1. Przeważają mężczyźni (90%, 80%)³, co wynika głównie z wymaganego tu wysokiego wysiłku fizycznego.
2. Są to głównie ludzie młodzi w przedziale 21-40 lat (76%, 70%).
3. Mniej niż połowę (47%, 37%) stanowią pracownicy ustabilizowani o stażu pracy powyżej 5 lat.
4. Kwalifikacje to głównie szkoła podstawowa (44%, 48%) i zawodowa ponadpodstawowa (43%, 31%), rzadziej średnia (8%, 17%). Jedynie sporadycznie deklarowano chęć ich podnoszenia.
5. Około 1/3 ankietowanych deklaruje chęć zmiany pracy (33%, 23%).
6. Zarobki: niskie i o ok. 20-50% niższe od zarobków pracowników bezpośrednio produkcyjnych posiadających podobne kwalifikacje. Przy średniej płacy, wynoszącej w roku 1982 ok. 11 tys. zł, są to głównie zarobki do 9 tys. zł.

III. Poziom techniczny badanych stanowisk pracy

Badane przedsiębiorstwa wybrano ze względu na wysoki stopień mechanizacji procesów wytwórczych. Tymczasem procesy obsługi

² Za przykład rozwiązania podporządkowania i wielkości służby magazynowej może służyć schemat Zakładów Przemysłu Pończosznego "Sandra" w Aleksandrowie Łódzkim, gdzie:

- Magazyn Główny Igieł, Części Zamiennej oraz Magazyn Części i Elementów Hutniczych podporządkowane są pośrednio zastępcy dyrektora ds. technicznych

- pozostałe magazyny, a więc Magazyn Odzieży, Magazyn Główny Zbytu i Wyrobów Gotowych, Magazyn Główny Odpadków, Magazyn Główny Artykułów Technicznych, Magazyn Główny Barwników - znajdują się w pionie zastępcy dyrektora ds. administracyjno-handlowych.

³ W przypadku podawania dwóch liczb pierwsza dotyczy służb transportowych, druga - magazynowych.

nie odpowiadają procesom podstawowym ani w odniesieniu do poziomu nowoczesności ani poziomu mechanizacji. We wszystkich przedsiębiorstwach podstawowym środkiem transportu były wózki ręczne (50%, 26%), rzadziej akumulatorowe (37%, 25%). Nie wystarczające jest zaopatrzenie w podnośniki (7%, 13%). Najbardziej energochłonna i czasochłonna okazuje się obsługa wózka ręcznego - wyładunek i załadunek oraz samo przemieszczanie odbywa się siłą ludzkich mięśni. Już z zestawienia powyższego wyposażenia wyłania się obraz ciężkiej fizycznie i realizowanej w prymitywnych warunkach pracy. Świadczy o tym też ocena samych pracowników obsługi, którzy w olbrzymiej większości (86%, 67%) stwierdzili, że wysiłek jest tu bardzo wysoki. Niski stopień techniczny posiadanego sprzętu potęguje jeszcze poziom jego sprawności, uznany przez 62% za niski oraz przez 39% za b. niski (45% uznało, że nie posługuje się żadnym zmechanizowanym sprzętem, więc pytanie ich nie dotyczy).

IV. Warunki naturalnego środowiska pracy

Obok samej pracy na człowieka wykonującego ją oddziałują również warunki, w jakich proces pracy przebiega. Wpływ warunków fizycznego środowiska pracy na ludzi nie zawsze można przewidzieć i trudno ocenić w sposób wymierny szkodliwość tych warunków czy sprecyzować listę schorzeń zawodowych. Skutki aktualnych warunków pracy mogą się objawić zarówno na bieżąco, jak i nawet po latach. Nie wolno więc nie zwrócić uwagi na każdą negatywną lub zaledwie dostateczną ocenę wystawioną przez robotników takim parametrom jak: oświetlenie, zapylenie, temperatura, wilgotność powietrza, wstrząsy, toksyczność pracy, zatrucie środowiska naturalnego, stopień zagrożenia wypadkiem, ocena czystości.

I chociaż pracownicy magazynów oceniali mikroklimat magazynu jako bardziej korzystny dla człowieka, to jednak uskarżali się (70%) na nieodpowiednią - zbyt niską - temperaturę pomieszczeń (wynika to z braku właściwego systemu ogrzewczego w magazynach) oraz za niedobory w sprawnych urządzeniach wentylacyjnych (klimatyzacji w ogóle brak), co powoduje, że w okresie letnim dają im się we znaki gorąco i duszność.

Jednoznaczne określenie środowiska naturalnego pracy transportowców jest trudne, jako że przemieszczają się oni wielokrotnie w

ciągu dnia pracy, wychodząc często również poza obręb oddziałów produkcyjnych i magazynów. Jednak i tu wychwycono sygnały dotyczące złego oświetlenia (1/3 badanej próby), zbytniego zapylenia (np. w "Stomilu" połowa respondentów uznała sytuację za złą), zbyt dużych przeciągów i zmian temperatur. W służbach transportowych zaledwie 41% i w magazynowych nieco lepiej - bo 53% respondentów - określiło czystość na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Problem czystości jest więc sprawą zaniedbaną. Jej poziom zależy nie tylko od specyfiki przedsiębiorstwa, ale i od kultury zatrudnionych w nim pracowników oraz od tego, jaką uwagę zwracają nań kierownicy bezpośredni. Podniesienie poziomu w omawianym zakresie wymaga więc nie tylko restrykcji administracyjnych, lecz także podniesienia organizacji i kultury miejsca pracy w ogóle.

V. Organizacja pracy w obu służbach

Zakres pracy obejmuje kilka podstawowych operacji typu: przenoszenie, przewożenie, układanie w transporcie oraz przyjęcie, składowanie i wydawanie towaru w służbie magazynowej, które mają wprawdzie powtarzalny charakter, ale są zróżnicowane pod względem rodzaju, ilości i przeznaczenia przemieszczanego lub składowanego materiału oraz pod względem różnorodności odbiorców, z czym się wiążą różnorodne kontakty międzyludzkie. Nie występuje tu więc ani problem monotypowości operacji i ruchów roboczych ani ich cykliczność czy wymuszone szybkie tempo, choć istnieje pewna monotonia wykonywanych czynności, na którą skarżyli się pracownicy magazynów. Dodatkowym elementem świadczącym o tym, że nie jest to praca powtarzalna, lecz "poszerzona" o inne czynności, wychodzące poza zakres podstawowych obowiązków, pozostaje stwierdzenie przez respondentów faktu wykonywania innych prac niż typowo transportowe czy magazynowe, takich jak prace porządkowe (33%, 63%), prace konserwacyjne (29%, 19%), prace produkcyjne (20%, 3%), planowanie pracy itp. Praca w zespołach stanowi częste zjawisko w przypadku zespołów magazynowych (połowa odpowiedzi), rzadziej zaś występuje w służbie transportowej (35%). Może to mieć istotne znaczenie przy zmianach w organizacji procesów podstawowych, np. w próbach tworzenia zespołów autonomicznych.

Większość badanych pracowników pracuje na jedną zmianę (55% w transporcie, 80% w magazynach). Wynika to z faktu, że magazyny centralne pracują na ogół na jedną zmianę. Większa ilość pracy (na dwie zmiany) w transporcie wewnętrznym wynika ze zmienności procesów podstawowych obsługiwanych przez transport wewnątrzzakładowy. Praca dwuzmianowa niesie wszelkie niedogodności wynikające ze zmienionego rytmu biologicznego, braku wspólnego wolnego czasu w rodzinie itd. Jednak w pewnych przypadkach (jak np. stwierdzały pracownice w "Sandrze") rozwiązuje ona trudny problem opieki nad dziećmi. Istotne dla niższego stopnia utrudnienia pracy w wymienionych służbach - w porównaniu z procesami podstawowymi - jest to, że w badanych przedsiębiorstwach nie ma pracy nocnej, a więc pracy mającej najwięcej cech o negatywnym oddziaływaniu na pracowników. Ankietowani skarżyli się jednak na konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych w przypadku spiętrzenia dostaw magazynowych. Praca w służbie transportowej i magazynowej nie jest normowana, co potwierdza 90% odpowiedzi.

Pracownicy służb pomocniczych w toku realizacji swoich zadań współpracują z szeregiem stanowisk i komórek organizacyjnych. Ocena tej współpracy jest generalnie pozytywna. Za bezpośrednie otoczenie każdego stanowiska uznać można również jego zwierzchnika i grono współpracowników. Atmosfera tu panująca ma istotny wpływ na samopoczucie, zadowolenie i wreszcie wydajność pracy. Współpraca z bezpośrednim kierownictwem została oceniona przez respondentów w sposób pozytywny (np. 76%, 55% dobrze i b. dobrze), zaś jeszcze wyżej oceniono współpracę na poziomie badanej populacji - w 88% i 83% odpowiedzi uznano stosunki koleżeńskie za dobre i bardzo dobre.

VI. Treść pracy

W naszych badaniach wyszliśmy z założenia, że jednym z najistotniejszych elementów humanizujących pracę jest zadowolenie, satysfakcja z jej wykonywania. W sposób plastyczny i piękny ujął to polski filozof i prakseolog prof. Tadeusz Kotarbiński:

[...] chodzi o to, aby człowiek robił o chocz to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi, by

w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej⁴.

Życie zweryfikowało i rozwinęło tezy prof. T. Kotarbińskiego. Mając je na uwadze, w prezentowanych tu badaniach główną uwagę w etapie diagnozy zwróciliśmy - poza ustalaniem stanu organizacji procesów pomocniczych - na badanie treści pracy oraz na poszczególne czynniki sprzyjające lub utrudniające powstawanie satysfakcji z jej wykonania.

Przez treść pracy rozumieliśmy relację zachodzącą między czynnościami zrutynizowanymi (powtarzalnymi, monotypowymi - najczęściej manualno-fizycznymi) a czynnościami umysłowymi, wymagającymi wysiłku intelektualnego wynikającego z określonych kwalifikacji, możliwości decydowania o sposobie wykonywanej pracy i odpowiedzialności za wykonywane zadanie. Im większy udział tych pierwszych, tym treść pracy jest uboższa. Zapytaliśmy więc respondentów o ocenę wykonywanej pracy i występujące utrudnienia.

Obserwacja przebiegu pracy w procesach obsługi w porównaniu z jednorodnością, wysokim tempem i monotonią wyspecjalizowanych procesów wytwórczych pozwala stwierdzić, że procesy obsługi wydają się znacznie bogatsze, mniej nużące ze względu na swoją różnorodność. Okazało się jednak, że opinie bezpośrednich wykonawców są znacznie bardziej zróżnicowane. Rozstrzelone są opinie co do tego, czy praca jest interesująca, ciekawa, urozmaicona czy też na odwrót - nudna i monotonna.

W niektórych wypowiedziach - zwłaszcza pracowników magazynów - występuje podkreślenie pewnej monotonii i powtarzalności wykonywanych prac mimo dość długiego czasu wykonywania poszczególnych operacji. Nużącą powtarzalność tych czynności podkreśliło aż 45% pytanym pracowników magazynowych i 36% pracowników transportu. Zgodne zaś były opinie co do stopnia uciążliwości pracy wyrażającego się w wysiłku fizycznym i wydatkowanej sile mięśni. Pracę tę określono jako przede wszystkim męczącą (64%, 65%), ciężką (35%, 37%), trudną (36%, 33%), wymagającą koncentracji uwagi (68%, 53%), zaś sporadycznie wybrano określenia, iż jest ona łatwa (7%, 17%) i przyjemna (4%, 9%).

⁴ T. K o t a r b i ń s k i, Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1975, s. 213.

Generalnie biorąc, można z powyższych wypowiedzi wysnuć wnioski, że praca ta jest stosunkowo rozszerzona, obejmująca szereg działań, ale równocześnie nużąca ze względu na konieczność zaangażowania dużego wysiłku, wysoki stopień zmęczenia i stosunkowo ubogą jej treść.

Oprócz ciężkiej pracy fizycznej występuje w realizacji obsługi magazynowo-transportowej szereg utrudnień potęgujących uciążliwość jej wykonywania; są one stressogenne, podnoszą zmęczenie fizyczne i nerwowe. Na pytanie: "Co dokucza Panu w pracy najbardziej?" uzyskano następujące odpowiedzi:

- zła jakość sprzętu transportowego (46%, 57%);
- niski stopień mechanizacji (41%, 37%);
- duży wysiłek fizyczny (40%, 37%);
- niewłaściwa organizacja pracy (40%, 36%);
- nerwowość w działaniu (33%, 23%);
- dodatkowo w magazynach: nierytmiczność dostaw (33%).

Olbryznią większość utrudnień pojawiających się w wykonywanej pracy (80%) określano jako przyczyny wewnętrzne (przez przyczyny zewnętrzne rozumiano ogólnie trudną sytuację w kraju).

Wydaje się zatem, że poprawa w zakresie organizacji pracy, oparcie jej na zasadach wynikających z założeń teorii poprawiłoby istniejącą sytuację, zmniejszając stany napięcia tak poważnie dehumanizujące pracę. Równoległym czynnikiem jest stworzenie właściwych warunków pracy przez poprawę wyposażenia w sprzęt zmechanizowany, sprawny remont i konserwację istniejącego parku maszynowego oraz staranie o podniesienie jego ilości i nowoczesności.

VII. Ocena zadowolenia z wykonywanej pracy

Mimo powyższych stwierdzeń trzy czwarte badanej populacji (73%, 77%) jest zadowolonych z wykonywanej pracy. Jako uzasadnienie tego stanowiska pracownicy transportu podali: przyzwyczajenie (17%), atmosferę w pracy (12%), "pasuje mi ta praca" (10%), różnorodność zajęć (3%), "muszę z czegoś żyć" (3%), zaś pracownicy magazynów, iż praca ta sprawia im przyjemność (21%), jest spokoj-

na i prosta (19%), wykonują ją, ponieważ nic innego nie potrafię robić (19%).

Jako uzasadnienie oceny negatywnej podawano niskie płace, zły sprzęt, niedocenywanie pracy przez zwierzchników, złe warunki, braki kadrowe nadmiernie obciążające obecnie zatrudnionych, ciągle duży wysiłek fizyczny wynikający z małej mechanizacji, niewłaściwą organizację pracy, nerwowość w działaniu, złe stosunki z przełożonymi itd.

A więc nie sam charakter pracy był powodem niezadowolenia, lecz w przeważającym stopniu sprawiły to czynniki, które w dużej mierze zależą od organizacji pracy i jej poziomu technicznego oraz tego, że "tu mało płacą". Likwidacja tych źródeł dyszatisfakcji jest zatem w większości przypadków możliwa w ramach samego przedsiębiorstwa. Rozumieją to zresztą sami respondenci twierdząc, iż widzą możliwości zmian w pracy, prowadzące do podniesienia zadowolenia z jej wykonania (65%, 75%). Za podstawę możliwości zmian uznali tu lepszy sprzęt i wyższą mechanizację pracy, wyższe płace, lepszą organizację pracy oraz zwiększenie zatrudnienia.

Na stopień zadowolenia z wykonywanej pracy wpływa niewątpliwie pewna hierarchia wartości, jaką przyjmują respondenci. Biorąc pod uwagę, że podstawowym źródłem utrzymania jest otrzymywana płaca, ona to została usytuowana na pierwszym miejscu w odpowiedzi na pytanie: "Co Pana zdaniem jest w pracy najważniejsze?" (96%, 97%). Dalej wymieniono warunki fizycznego środowiska pracy (61%, 69%), organizację pracy (54%, 55%) oraz stosunki międzyludzkie (52%, 48%). Ów priorytet finansowych powodów zadowolenia z pracy nie jest zupełnie zgodny z odpowiedzią na inne pytanie, w którym prawie wszyscy respondenci (92%, 85%) mocno podkreślili, iż zarobki w służbie transportowo-magazynowej są niższe niż w pracy bezpośrednio produkcyjnej. A zatem inne niż poziom wynagrodzenia motywy skłaniają pracowników do pozostania w tej pracy. Mimo tak istotnych różnic w wysokości uposażeń (zarobki służb pomocniczych niższe przeciętnie co najmniej o 20%) respondenci (74%, 88%) nie przeszliby do obsługi taśmy produkcyjnej. Praca przy taśmie produkcyjnej jest zbyt nużąca i ciężka ze względu na wymuszone tempo pracy. Wszyscy, którzy pragną zmiany pracy (35%, 21%), jako główny powód tej decyzji podają niskie zarobki, a nie charakter samej pracy. Mając na uwadze zmianę pracy, większość wybrałaby pracę po-

za obecnym zakładem, tam gdzie lepiej płacą (20 osób, 26 osób), pozostali (12 osób, 19 osób) chcieliby pracować w tym samym zakładzie, ale w innej służbie albo (20 osób, 14 osób) w tej samej służbie, ale na wyższym stanowisku, byleby więcej zarobić.

Badając zadowolenie z pracy, nie dało się ustalić bezpośredniej zależności między zadowoleniem z pracy a stażem na obecnym stanowisku. Nie stwierdzono również korelacji między zadowoleniem z wykonywanej pracy a wiekiem.

Kolejnym, być może nawet koronnym czynnikiem kształtującym zadowolenie z wykonywanej w instytucji roli jest możliwość wykorzystania posiadanych kwalifikacji. Zdaniem większości pracowników (82%, 70%) kwalifikacje, jakie posiadają, są wystarczające (nie za duże i nie za małe) do wykonywania przez nich zawodu. Ciekawe, że stwierdzili to pracownicy zarówno z podstawowym jak i zawodowym wykształceniem.

Mimo powyższych opinii nie udało się ustalić bezpośredniej zależności między posiadaniem wykształceniem a zadowoleniem z pracy. W świetle wypowiedzi o dopasowywaniu kwalifikacji do wykonywanej pracy nie dziwi odpowiedź dotycząca aktualnego i planowego podnoszenia kwalifikacji. Tylko kilka osób (9%, 10%) uzupełnia wykształcenie w szkole i na kursach.

Możliwe, że stan ten jest również pochodną braku systemu motywacji do pracy. Na pytanie, od czego zależy wynagrodzenie pracowników magazynowo-transportowych, wskazywano (93%, 98%) na ich "dyspozycyjność", bowiem stosowany jest tu dniówkowy system wynagrodzenia uzupełniony o dodatek zależny od stażu pracy.

W tej sytuacji nie dziwią pesymistyczne opinie respondentów o możliwości awansu (jako żadne lub małe określiło je 87% i 92% respondentów). Przedtem jednak starano się ustalić, co w opinii badanych oznacza pojęcie awansu w pracy zawodowej. Opinia była jednoznaczna (84%, 92%) - awans rozumiany jest przez wyższe płace.

VIII. Przejawy cech rewaloryzujących pracę i ich ocena przez respondentów

Jak już wspomniano, w doborze przedsiębiorstw do badań diagnostycznych podstawowym założeniem była nowoczesność i wysoka mechanizacja procesów podstawowych. W badaniach rozpoznawczych pro-

wadzonych z kierownikami wszystkich służb ustalono (raport z 1982 r.), że nie występuje tu żadna z tzw. "nowych form" organizacji pracy w pełnej postaci. Nie oznacza to jednak, że zagadnienia humanizacji pracy w ogóle są obce pracownikom badanych zakładów. Najczęściej utożsamia się je z tzw. "programami humanizacji", które sprowadzały się w ogromnej większości przypadków do drobnych posunięć w zakresie poprawy warunków naturalnego środowiska pracy. W rozmowach z kierownikami liniowymi stwierdzono, że większość z nich deklarowała zainteresowanie zmianami organizacyjnymi humanizującymi pracę. Wysuwali jednak wątpliwości odnośnie do szans ich wprowadzenia ze względu na ograniczone środki finansowe, braki w wyposażeniu i kadrowe oraz trudności z utrzymaniem normalnego toku produkcji w ogóle; te ostatnie przede wszystkim leżą w centrum uwagi kierownictwa. Badania postaw kadry kierowniczej ujawniły występujący w niej ogólny brak wiary w możliwość wprowadzenia nowych form organizacji gospodarki.

Kierownicy uważali, że bezpośredni wykonawcy - zarówno procesów podstawowych, jak i pomocniczych - również nie są zainteresowani zmianami rewaloryzującymi treść pracy, powtarzali znany stereotyp, że wolą oni wykonywać zawsze te same, ale dobrze znane prace. W wywiadach z robotnikami postanowiono zweryfikować te opinie oraz również ustalić, czy istnieją przejawy "ślady" nieświadomych działań humanizujących organizację, które mogłyby być punktem wyjścia do wprowadzenia nowych form organizacji pracy, "złamania" tradycyjnej organizacji pracy taśmowej i przypisanych do niej procesów obsługujących. Zdawano sobie w wyniku badania rozpoznawczego sprawę, że między organizacją tych procesów a stopniem ich rozdrobnienia występują zasadnicze różnice. W badaniach chodziło więc o ustalenie opinii bezpośrednich wykonawców na temat charakteru i stopnia uciążliwości prac ubogich w treść oraz o stwierdzenie czy nawet nieświadomione działania w kierunku zmian w tym zakresie są odbierane w sposób pozytywny.

A. Rozszerzanie pracy

Zabieg ten polega, jak wiadomo, na poziomym przegrupowaniu czynności poprzez dodanie do dotychczas wykonywanych - innych prac o podobnym charakterze i stopniu trudności. Przyglądając się bli-

zej zagadnieniu stwierdzono, że operacje w służbach pomocniczych są z istoty swej zróżnicowane, bowiem nie tylko mają różny charakter (przewożenie, przenoszenie, układanie na wózkach, układanie na półkach, przyjmowanie i wydawanie materiału i ewidencja tych czynności), lecz także wykonywane są w różnych miejscach, w kontaktach z różnymi ludźmi, angażują różne mięśnie. Stan ten pogłębiony jest jeszcze wykonywaniem czynności dodatkowych (np. prac porządkowych), stwierdzanym przez większość respondentów (83%, 82%). Respondenci częściowo (32%, 50%) akceptują szeroki zakres swej pracy, przeciwdziałający wąskiej specjalizacji i polegający na wykonywaniu większych zespołów czynności, pod warunkiem, że prace zlecane są zamiast a nie obok podstawowych zadań. Tych dodatkowych prac nie można jednak traktować jako celowej działalności rewaloryzującej treść pracy, bowiem wynikają one z trudności i potrzeb chwili, przede wszystkim z nieposiadania dostatecznej ilości pracowników lub z konieczności zastąpienia nieobecnych kolegów. Ponadto nie są to czynności o treści bogatszej niż praca podstawowa, a więc można stwierdzić, że zmiany w kierunku takiego "rozszerzania" pracy nie są tu potrzebne i celowe ani nie spełniają swojej humanizującej roli. Potwierdzeniem tego stwierdzenia jest fakt, że np. w magazynach rozszerzanie pracy najczęściej ma miejsce w chwili spiętrzenia dostaw. Wtedy praktycznie wszyscy robią wszystko, nie oglądając się na zakres obowiązków. Jeżeli w obecnym systemie płacy dniówkowej dodaje się te zadania do funkcji podstawowych, to zwiększa się obciążenie pracowników bez rekompensaty finansowej.

B. Wzbogacanie treści pracy

Treść pracy zostaje wzbogacona na skutek pionowego przegrupowania czynności poprzez dodanie do wykonywanej, zrutynizowanej pracy - czynności o charakterze administracyjnym, zawierającym element decyzji, kontroli itp. W przypadku prac transportowych występują nieliczne, w przypadku prac magazynowych częstsze tego przykłady, np. planowania kolejności pracy (przewozów bądź układania materiałów), rozłożenia ich w ciągu dnia lub też, nie częsta wprawdzie, możliwość stosowania przerw o różnej porze w ciągu dnia.

W magazynach 25% osób stwierdziło możliwość samodzielnego pla-

nowania swojej pracy, natomiast aż 50% - możliwość wykazania się własną inicjatywą w pracy oraz decydowania o sposobie i czasie wykonania zadania, rozmieszczenia ładunku. Poza tym pracownicy, również wg własnego planu, wykonują czynności konserwacyjne, np. naprawę palet, skrzyń, regałów itp. W transporcie wewnętrznym na podkreślenie zasługuje jedyny przykład spontanicznej organizacji pracy w oddziale wykończalni i szwalni "Sandry". Z 6 pracowników na zmianie 3 kobiety zatrudnione są na stanowiskach tzw. brygadzierek. Brygadziarki te wykonują następujące prace:

a) dostarczają, przewożą lub przenoszą materiały na stanowisko produkcyjne, a więc pracują fizycznie;

b) prowadzą ewidencję wykonanej w oddziale produkcji i posiadanej oraz wydawanego surowca;

c) obliczają zarobek akordowy pracowników produkcyjnych, a więc pracują umysłowo.

Jest to zatem praca różnorodna i wzbogacona. Według opinii kierownika (mistrza produkcji) oraz samych respondentek cieszy się ona poważaniem i uznaniem załogi oraz uważana jest za przejaw awansu społecznego. Dzieje się tak mimo formalnego zaszeregowania 6 respondentek jako "robotnika magazynowego - brygadziarki" i otrzymywania niewysokich płac na tym stanowisku (w porównaniu z obsługiwanyymi przez brygadziarki stanowiskami produkcyjnymi). Pamiętać jednak należy, że było to zjawisko w badanych procesach wyjątkowe.

C. Rotacja stanowisk

Poza przykładem 6 brygadzierek z "Sandry", które stosowały samorzutnie cotygodniową rotację w obszarze trzech rodzajów (a, b, c) wykonywanych prac, zjawisko to w postaci planowej w określonych przedziałach czasu w badanych przedsiębiorstwach nie występuje. Istniejące zmiany na stanowiskach pracy są wynikiem działania organizacyjnego o charakterze "awaryjnym", przypadkowym, wynikającego z potrzeb chwili, z występującej absencji pracowników, z posiadania wolnego czasu, z awarii urządzeń transportowych itp.

Ocenę tę próbowano zweryfikować na podstawie wywiadów z pracownikami, którzy w dużej części (47%, 81%) stwierdzili, że nie są przenoszani na inne stanowisko ani do innej pracy. Dla tych zaś, którzy fakt takiego przenoszenia podali, uzasadnieniem jego była

nieobecność kolegów, "konieczność chwili" (przy spiętrzeniu prac) itp. Częstotliwość tych zmian określono w równej mierze od kilku razy dziennie do kilku razy w miesiącu. O przesunięciach decyduje najczęściej kierownik.

D. Praca grupowa

W transporcie wewnętrznym praca grupowa w zasadzie nie jest stosowana. Wprawdzie 24% respondentów stwierdziło, że pracuje w zespołach o stałym składzie, lecz jest to oparte na tradycyjnej organizacji pracy, bez śladów cech typowych dla grup autonomicznych (poza 2 grupami brygadzystek z "Sandry").

Odmienne przedstawia się sprawa w magazynach, gdzie 50% respondentów stwierdziło, że wykonuje prace zespołowo, w tym zaś 71%, że pracuje w zespołach stałych. Na ogół motorem doboru grupy jest wzajemna sympatia członków. Grupy te nie są jednak usankcjonowane i wszyscy otrzymują wynagrodzenie dniówkowe. Podział pracy w zespołach magazynowych ustalają sami pracownicy (45% respondentów), także zwierzchnicy (40%). Sterującego zespołem wg 53% odpowiadających wybiera zwierzchnik, zaś wg 12% wybierany jest z grona pracowników.

Istniejące wymienione wyżej przykłady wskazują nie tylko na możliwość istnienia grup autonomicznych, lecz także na pogłębianie już istniejącej autonomii wraz ze wszystkimi pozytywnymi płynącymi z rewaloryzacji treści pracy, o ile wyjdzie się poza dotychczasowy zakres spełnianych przez te grupy zadań.

IX. Wnioski

Powyższe uwagi pozwalają wysnuć wniosek tylko częściowo potwierdzający generalnie, zawarte w literaturze tezy na temat charakteru czynności dehumanizujących pracę i jej organizację w badanym obszarze. Tym samym wskazują również na potrzebę zmiany podejścia w ocenie treści pracy w służbach pomocniczych oraz kierunków i sposobów jej rewaloryzacji.

Mimo względnego zharmonizowania kwalifikacji z treścią pracy odczucia pracowników odnośnie do możliwości awansu i związanego z

tym wzrostu satysfakcji są nader pesymistyczne; jest to konsekwencja istniejącego systemu motywacyjnego: podstawę wynagrodzenia stanowi tu praca dniówkowa, na której wysokość nie ma wpływu ani poziom kwalifikacji ani (w większości przypadków) ilość i jakość wykonanej pracy, ani też wyniki procesów podstawowych, uzależnionych przecież od terminowego i prawidłowego zaopatrzenia w materiały przez służbę transportową. Wydaje się, że tutaj właśnie kryje się możliwość akceptacji humanizujących zmian organizacyjnych w postaci pracy grupowej (semiautonomicznej).

Snując wniosek końcowy, należy dodać, iż w toku całych badań stwierdzono niezbicie, że jednym z istotnych czynników dehumanizujących pracę pozostaje aktualna jej organizacja. Typowe dla procesów pomocniczych nie jest jednak to, co określa się w literaturze mianem "organizacji taylorowskiej", występuje w nich natomiast dość powszechny bałagan organizacyjny, który - połączony z prymitywnymi narzędziami pracy i warunkami, w jakich ona przebiega - lokuje sposób realizacji zadań jeszcze w okresie przedtaylorowskim. Sytuacja ta prowadzi do stwierdzenia, że poprawa organizacji pracy w omawianych służbach - również przy oparciu się na założeniach klasycznych - prowadzić może do humanizacji pracy tych służb, do podniesienia zadowolenia z jej wykonywania. Oczywiście, projektując zmiany w tym zakresie, należy pamiętać, by nie powtórzyć błędów, jakie niosła ze sobą koncepcja pracy Taylora-Forda, a więc: zubożenie treści pracy i ograniczenie roli człowieka do automatu powtarzającego stale te same czynności.

Do wszystkich poczynionych tu uwag dotyczących treści pracy i zadowolenia z jej wykonywania czy też możliwości jej rewaloryzacji należy jednak poczynić jedno istotne zastrzeżenie. Dla ewentualnych zmian w treści pracy istotna jest akceptacja zmian organizacyjnych, które prowadziłyby do likwidacji zauważonych niedogodności. Doświadczenie uczy, że nawet bardzo pozytywne zmiany, wprowadzone wbrew woli bezpośrednich zainteresowanych, nie zostały wdrożone lub uwieńczone przewidywanymi efektami sprawnościowymi. Tym bardziej istotna jest akceptacja reorganizacji mającej z założenia charakter humanizujący pracę. Rezultaty zmian nie uzgodnionych i nie uznanych przez wykonawców, a w krańcowych przypadkach wprowadzonych wbrew ich życzeniom mogą być stressogenne i przynieść skutki odwrotne od zamierzonych. Literatura przedmiotu i ba-

dania prowadzone dotychczas w kraju⁵ ustalają, że stosunkowo niski procent wyraża chęć zmian poszerzających pracę, co zapewne jest uzasadnione obawą przed zmianą w ogóle, przed większym zmęczeniem, niewywiązaniem się z zadań, niedostosowaniem własnych kwalifikacji itd. Zmusza to do szczególnie troskliwego przygotowania projektu zmian, włączenia bezpośrednich wykonawców do zmian projektowych, troskliwego przeszkolenia w zakresie nowych obowiązków, udowodnienia korzyści materialnych itd., aby zmiany te mogły przez wykonawców być akceptowane i uznane "za swoje".

Grażyna Broniewska, Grażyna Leszczyńska
Zofia Mikołajczyk

DIAGNOSIS OF ORGANIZATION OF WAREHOUSE
AND TRANSPORT PROCESSES FROM THE VIEWPOINT OF WORK HUMANIZATION

The article presents the results of studies conducted among warehouse and transport personnel in 5 industrial enterprises located in Lodz region. Although the term "auxiliary processes" has been commonly accepted, shifts of people and materials connected with these processes have come to represent a major organizational problem exerting its influence on effective accomplishment of basic processes. The studies allow to state beyond any doubt that organization of work in the case of warehouse-transport personnel is rather unsatisfactory and constitutes a dehumanizing factor. Job content is enlarged here and the performed tasks are relatively diversified. Thus, it was not the nature of work itself, which was a cause of dissatisfaction with it, but rather the factors depending on organization of work, its technical level, as well as insufficient financial motivation. This leads to a conclusion that an improvement in organization of work on such jobs - even when based on classical assumptions - may pave the way for humanization of work on these jobs and enhanced satisfaction with its performance. It is also possible to enrich job content and introduce new forms of work organization - autonomus groups combining directive productive and auxiliary tasks.

Of course, when designing changes in this field, it should be remembered that shortcomings observed in basic processes must not be repeated. They include: impoverishment of job content and restriction of man's role to that of an automation repeating constantly the same tasks. It is also most necessary that the designed changes should be accepted by those performing such tasks.

⁵ Por. L. G r e l a, H. S t r z e m i ń s k a, Metody wzbogacania treści na stanowiskach monottonnych, "Studia i Materiały" 1981, z. 15, s. 54 i n.