

Jadwiga Paul*

SKUTKI NOWYCH FORM ORGANIZACYJNYCH
DLA PRACY MISTRZÓW W ICH OCENIE

Problematyka wprowadzania i stosowania nowych form organizacyjnych nabiera szczególnego znaczenia w dobie coraz bardziej widocznych i odczuwalnych ujemnych skutków postępu technicznego, mechanizacji i automatyzacji produkcji, zbyt daleko posuniętego podziału pracy, rozdrobnienia czynności prowadzących do takich zjawisk, jak monotonia, znużenie, brak zainteresowania pracą. Coraz częściej mówi się o konieczności wprowadzania nowych form organizowania procesu produkcyjnego, w którym zanika element czynności rozdrobnionych a następuje ich łączenie.

Wprowadzanie i stosowanie nowych form organizacyjnych w przedsiębiorstwie, takich jak rotacja, rozszerzanie zadań pracowników wykonawczych, wzbogacanie zadań oraz automatyzacja zespołów wywołuje łańcuchową reakcję przemian w sferze funkcji, struktur, zasad podziału władzy, roli wysoko wykwalifikowanych kadr, a zwłaszcza kadry kierowniczej.

Zmiany tego typu mogą wywołać różnego rodzaju opory, m. in. wśród:

- robotników - zależnie od bilansu przewidywanych korzyści i strat jakie, ich zdaniem, mogą przynieść nowe formy organizacji pracy;

- mistrzów, bowiem waloryzacja zadań robotników może powodować uszczuplenie zakresu ich uprawnień, zagrażać spadkiem prestiżu, a nawet degradacją.

* Adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Humanizacja organizacji pracy należy bowiem do tych specyficznych nurtów postępu organizacyjnego, które - przynajmniej w okresie przejściowym - stwarzają sytuację polegającą na tym, iż poprawa sytuacji jednych osób (np. robotników) może powodować pogorszenie sytuacji innych (np. mistrzów). Następny problem wiąże się z koniecznością zmiany poziomu i struktury obciążeń kadry mistrzowskiej pod wpływem innowacji humanizujących pracę. Niektóre spośród nich mogą wymagać od mistrzów zmiany sposobu działania, zdobywania innych, nowych kwalifikacji, działań mniej rutynowych.

Można więc sądzić, że w wyniku wprowadzania nowych form organizacyjnych rola kadry mistrzowskiej ulegnie zmianie: z pracownika nadzoru mistrz stanie się w przyszłości animatorem grupy autonomicznej. Dotychczasowy kierownik zespołu roboczego nie od razu uzyska jasny obraz swojej nowej roli. Szczególnie trudny okres będzie trwał dotąd, dopóki nie odrzuci on swego dotychczasowego systemu wartości, nie zrozumie i nie przyjmie nowego.

Nie brak zatem powodów, dla których kadra mistrzowska może nie zaakceptować nowych metod pracy; wskazuje na nie m. in. Daniel Boeri¹:

- najczęściej zmiany nie wydają jej się konieczne;
- opierając się na własnych doświadczeniach, za jedynie skuteczny uznaje ona autorytarny styl kierowania;
- mistrzowie starsi (zbliżający się do emerytury) realizację nowej organizacji woleliby pozostawić swoim następcom;
- mistrzowie boją się utraty pozycji.

Można więc oczekiwać mało przychylnych postaw oraz oporów i niechęci kadry mistrzowskiej wobec postępu humanizującego organizację pracy. To z kolei może wywierać określony wpływ na charakter wypowiedzianych przez mistrzów ocen dotyczących skutków procesów humanizujących pracę dla ich odcinka działania w przedsiębiorstwie.

Badania przeprowadzone w latach 1983-1984 w ośmiu łódzkich przedsiębiorstwach różnych branż stanowiły m. in. próbę zweryfi-

¹ D. B o e r i, Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacanie zadań i grupy autonomiczne, Warszawa 1983, s. 80.

kowania tych stwierdzeń². Badania te dotyczyły mistrzów produkcji podstawowej jako kategorii będącej w bezpośredniej styczności z robotnikami, a tym samym w największym stopniu pozostającej pod wpływem zmian sposobu organizacji pracy robotników, a więc silnie zainteresowanej zarówno ich kształtem, jak i skutkami.

Ze względu na skuteczność wdrażania koncepcji humanizujących pracę istotne jest więc m. in. poznanie i określenie stopnia przystosowania się mistrza do nowej organizacji. Ponadto - co szczególnie ważne - koniecznością wydaje się poznanie poglądów mistrzów na możliwości realizacji postępu humanizującego organizację, poznanie ich opinii dotyczących przewidywanych skutków wprowadzanych zmian dla pracy kadry mistrzowskiej oraz postaw mistrzów wobec tych zmian.

Mozna - jak się wydaje - założyć, że nowe rozwiązania będą tym łatwiej akceptowane, w im mniejszym stopniu będą naruszać strukturę dotychczasowych czynności mistrza. Z drugiej strony dotychczasowa struktura funkcji może być w różnym stopniu zorientowana na innowacje, stwarzać warunki do ich wdrażania lub przede wszystkim nastawiać się na realizację bieżących zadań.

Strukturę zaangażowania mistrzów objętych badaniami w realizację podstawowych funkcji przedstawiono w tab. 1.

Badania wykazały, że na stanowisku mistrza realizowane są wszystkie podstawowe funkcje kierownicze, przy czym stopień zaangażowania mistrza w ich samodzielne wykonywanie jest dość zróżnicowany. Mistrzowie samodzielnie zajmują się przede wszystkim bezpośrednim nadzorem i kontrolą pracy podległych im zespołów oraz bieżącymi problemami organizacyjnymi. Można zatem uznać, że jest to działalność zorientowana na sprawną realizację zadań produkcyjnych. W obecnej sytuacji nie ma natomiast miejsca i czasu na pracę z ludźmi, na realizację społecznych funkcji kierowania. Mistrzowie są przede wszystkim organizatorami bieżącej produkcji, mniej zaś rzeczywistymi kierownikami zespołów. Nie dają im to pełnej satysfakcji, mają poczucie degradacji, pragnęliby zwiększenia rangi funkcji planistycznych oraz szeroko rozumianych funkcji motywacyjnych. Przedstawiony stan jest wg badanych mi-

² W opracowaniu wykorzystano materiały zebrane w związku z udziałem w temacie badawczym MR.III.4. "Człowiek i praca - humanizacja pracy".

T a b e l a 1

Uczestnictwo mistrzów w realizacji funkcji kierowniczych
w podległych zespołach (N = 73)^a
(%)

Funkcja	Realizowana samodzielnie	Wykonywana częściowo	Niewykonywana	Razem
Udział w opracowywaniu planów dotyczących odcinka pracy	34,2	53,4	12,4	100,0
Bieżące organizowanie pracy w kierowanym zespole	80,8	17,7	1,5	100,0
Motywowanie pracowników do pracy	46,5	43,8	9,7	100,0
Nadzorowanie i kontrola pracy zespołu	83,5	15,0	1,5	100,0
Realizacja bieżących remontów i napraw maszyn	28,7	56,1	15,2	100,0
Wykonywanie prac administracyjnych	65,7	32,8	1,5	100,0

^a Na podstawie badań przeprowadzonych w 1984 r. w przedsiębiorstwach przemysłu skórzanego, odzieżowego, elektrotechnicznego, precyzyjnego, gumowego, papierosowego, kosmetycznego i spożywczego.

strzów nieprawidłowy. Uważają oni, iż należałoby wprowadzić określone zmiany, zmierzające do zapewnienia mistrzowi takich środków i warunków, które w wysokim stopniu umożliwiłyby mu samodzielną realizację funkcji kierowniczych wobec zespołu. Zatem oczekiwania kadry mistrzowskiej zmierzają w kierunku umacniania roli i pozycji mistrza w dawnym, klasycznym - taylorowskim wydaniu.

Mozna założyć, iż występowanie tego typu oczekiwań wywarło wpływ na postawy mistrzów wobec procesów humanizacji organizacji, a w dalszej konsekwencji - także na ich odczucia i oceny dotyczące skutków już funkcjonujących w przedsiębiorstwie nowych form organizacyjnych oraz tych form, które będą funkcjonować w przyszłości.

Jak wynika z opinii mistrzów, formy przeciwdziałające monotonii pracy i zwiększające samodzielność pracowników wykonawczych³ funkcjonują jedynie w kilku spośród badanych przedsiębiorstw - stan taki potwierdza tylko 17,9% osób⁴.

- znacznemu rozszerzeniu (25,7% odpowiedzi),
- niewielkiemu rozszerzeniu (60,0% "),
- niewielkiemu zmniejszeniu (14,2% ").

W ramach funkcji organizowania odnotowano znaczne rozszerzenie działań związanych z przesunięciami pracowników wewnątrz zespołu oraz z organizowaniem zastępstw pracowników. Jednocześnie - zdaniem badanych mistrzów - w sferze tej funkcji nastąpiło nieznaczne

⁴ Jest to stosunkowo niewielka grupa mistrzów (13 osób), dlatego w trakcie przeprowadzania wywiadów kwestionariuszowych dodatkowo pytano mistrzów o ich doświadczenia z innych (poprzednich) miejsc pracy dotyczące wpływu rotacji na pełnione funkcje. Pytanie takie kierowano do tych mistrzów, którzy stwierdzili, że w obecnym przedsiębiorstwie na kierowanym przez nich odcinku produkcyjnym nie występują formy humanizujące organizację pracy. W ten sposób analiza opinii dotyczących omawianej problematyki została poszerzona o wypowiedzi dalszych 22 osób. Zatem łącznie analizie poddano oceny 35 osób, co stanowi 48% badanej zbiorowości mistrzów.

zmniejszenie się zakresu działań związanych z rozdzielaniem pracy między pracowników oraz organizowaniem przerw w pracy.

Niewielkie zmniejszenie zadań stwierdzono w ramach funkcji kontrolowania, głównie w rozmiarach bieżącej kontroli jakości i wydajności pracy podwładnych.

Mistrzowie sądzą, że powstałe zależności między stosowaniem form humanizujących pracę a treścią ich pracy nie są korzystne dla sprawnego funkcjonowania stanowiska mistrza w przedsiębiorstwie. Uciążliwość odnotowanych zmian jest w ocenie badanych tym większa, że dotyczy czynności tak pracochłonnych i czasochłonnych, jak działania organizacyjne mistrza w zespole. Fakt nieznacznego zmniejszenia zadań kontrolnych nie rekompensuje, w odczuciu mistrzów, poniesionych nakładów pracy na częste ingerowanie w sprawy międzyludzkie i organizacyjne podległego zespołu.

Tak więc, w ocenie mistrzów objętych badaniami, efektem podstawowym stosowanej w przedsiębiorstwach rotacji - w mniejszym stopniu efektem rozszerzania zadań - było dalsze rozszerzanie ich działalności w sferze sprawnego wykonywania bieżących zadań produkcyjnych.

Mistrzowie zdają sobie jednak sprawę, że wprowadzanie i stosowanie w przedsiębiorstwach szeroko rozumianej humanizacji organizacji (wzbogacanie pracy, zwiększenie zakresu samodzielności robotników, praca zespołowa, grupy autonomiczne) przyniesie znacznie głębsze i dalej idące przemiany w strukturze i treści ich pracy.

W badaniach podjęto próbę określenia spodziewanych skutków wzrostu samodzielności zespołów produkcyjnych i pracowników wykonawczych dla kadry mistrzowskiej (w odczuciu mistrzów).

Mistrzowie w swoich wypowiedziach mieli wskazać kierunek wpływu wzrostu samodzielności zespołów pracowniczych w dwóch sferach: w zakresie liczebności kadry mistrzowskiej oraz w zakresie znaczenia i pozycji tej kadry. Wyniki sondażu opinii mistrzów zaprezentowano w tab. 2.

Jak wynika z tab. 2, subiektywne odczucia kierunku wpływu rosnącej samodzielności pracowników wykonawczych na stanowisko mistrza są u badanych zróżnicowane. Rozkład uzyskanych odpowiedzi może wskazywać na brak rozeznania mistrzów w tej kwestii, ale może również świadczyć o różnych wyobrażeniach tej grupy co do

T a b e l a 2

Skutki wzrostu samodzielności zespołów produkcyjnych
dla kadry mistrzowskiej
według oceny mistrzów objętych badaniami^a
(N = 73)

Zakres zmian	Rodzaj zmian (wg oceny mistrzów) (%)			
	wzrost	spadek	bez zmian	brak odpowiedzi
Liczebność mistrzów	12,3	39,7	39,7	8,3
Znaczenie i pozycja mistrzów	35,6	28,7	27,4	8,3

^a Na podstawie badań przeprowadzonych w 1984 r. w przedsiębiorstwach przemysłu skórzanego, odzieżowego, elektrotechnicznego, precyzyjnego, gumowego, papierosowego, kosmetycznego i spożywczego.

kształtu i znaczenia roli mistrza w przedsiębiorstwie w niedalekiej przyszłości.

Z przeprowadzanych podczas badań rozmów z mistrzami można wnieść, iż podstawową przyczyną takiego właśnie zróżnicowania ich opinii jest brak jasnego obrazu nowej sytuacji, w której zasadne stać się może pytanie o celowość i potrzebę funkcjonowania stanowiska mistrza w procesach kierowania ludźmi w obecnym kształcie.

Należy zaznaczyć, że w grupie mistrzów (ok. badanych 30% osób), która ze wzrostem samodzielności pracowników wykonawczych łączy wyraźny spadek kadry mistrzowskiej - zarówno w zakresie jej liczebności, jak i w zakresie znaczenia i pozycji mistrzów - występują dość silne obawy o losy swojego stanowiska. Dla części osób oczywiste jest, że stanowisko mistrza jako kierownika określonego zespołu produkcyjnego po prostu przestanie funkcjonować w przedsiębiorstwie w takim wydaniu, jak to ma miejsce obecnie.

Zasygnalizowane obawy kadry mistrzowskiej wiążące się z proce-

sami humanizacji organizacji pracy mogą spowodować, iż kadra ta stanie się "wąskim gardłem" w realizacji tych procesów, oporna wobec zmian, niezadowolona z naruszania jej statusu. Potwierdzałyby to również wypowiedzi mistrzów objętych badaniami obrazujące ich osobisty stosunek do procesu wdrażania w przedsiębiorstwie rozwiązań prowadzących do wzrostu samodzielności zespołów roboczych. Większość (63%) opowiedziała się wprawdzie za wprowadzeniem takich rozwiązań, ale pod warunkiem dokładnego przeanalizowania możliwości realizacji całego procesu oraz przewidywanych jego skutków dla wszystkich grup pracowniczych w przedsiębiorstwie. Grupa ta opowiedziała się więc za metodą stopniowego i umiarkowanego wprowadzania nowych form organizacyjnych.

Całkowite poparcie - bez jakichkolwiek zastrzeżeń - dla wprowadzania procesu humanizacji organizacji zadeklarowało 21,9% mistrzów. Natomiast tylko 2,8% uznało, iż kategorycznie nie zgodziłoby się na wprowadzenie nowych form organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Mistrzowie opowiadający się za stopniowym i umiarkowanym wdrażaniem form humanizujących pracę w uzasadnieniu swojego stanowiska wskazywali na liczne, obiektywnie istniejące w przedsiębiorstwach bariery innowacji. Na tle owych barier badani mistrzowie sformułowali warunki i zadania, których realizacja byłaby - ich zdaniem - niezbędna, aby proces wdrażania tzw. nowych form organizacyjnych mógł zakończyć się powodzeniem.

Podstawowe spośród wymienianych postulatów dotyczyły:

- wstępnego uporządkowania funkcjonowania organizacji, wzrostu jego sprawności i zmniejszenia bałaganu za pomocą "tradycyjnych" założeń organizacyjnych;

- przeobrażenia postaw robotników wobec wykonywanej pracy, przede wszystkim wzrostu dyscypliny pracy (w tym m. in. wzrostu odpowiedzialności pracowników za wykonywaną pracę, wzrostu zainteresowania efektami pracy, ograniczenia płynności kadr, poszanowania mienia społecznego);

- stworzenia nowego systemu motywacyjnego, opracowanego pod kątem specyfiki nowych form organizacyjnych, uwzględniającego w zasadach wynagradzania pracowników m. in. podwyższanie ich kwalifikacji zawodowych (np. umiejętność wykonywania pracy nie tylko na swoim stanowisku);

- przewyciężenia występujących wśród robotników oporów wobec procesu zmian poprzez wcześniejsze szerokie informowanie ich o sposobach wprowadzania tych zmian oraz o ich skutkach;

- konieczność szerokiego informowania o przeobrażeniach roli mistrza w nowych warunkach działania oraz przedstawienia kadrze mistrzowskiej perspektyw i możliwości jej zatrudnienia w przedsiębiorstwie; informacja taka winna służyć zmniejszeniu oporów mistrzów i ich obaw o przyszłą pracę oraz pozyskiwaniu poparcia dla wprowadzanych zmian.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane opinie, można uznać, iż wykazywana przez mistrzów ostrożność wobec innowacji nie płynie wyłącznie z obaw o wzrost obciążeń czy utratę pozycji. W znacznej mierze jest ona wynikiem bezpośredniej obserwacji rzeczywistego funkcjonowania założonych rozwiązań organizacyjnych.

Należałoby postulować, aby w procesie wdrażania rozwiązań humanizujących organizację pracy uwzględniane były nie tylko elementy stricte organizacyjne, lecz również właściwe psychologiczne przygotowanie zmian. To ostatnie powinno sprzyjać kształtowaniu się przychylnych postaw kadry mistrzowskiej wobec innowacji. Chodzi o to, aby mistrzowie - jako grupa bezpośrednio obejmowana wielu innowacjami - nie zwalczali ich, widząc w tym zagrożenie swych osobistych interesów, lecz by je dobrze rozumieli, by byli przekonani, że są to zmiany potrzebne i korzystne.

Jadwiga Paul

CONSEQUENCES OF NEW ORGANIZATIONAL FORMS FOR WORK OF FOREMEN IN THEIR EVALUATION

The article presents certain aspects of introducing the so-called new organizational forms in enterprises. A special attention has been paid to attitudes of foremen to innovation processes and, first of all, to their opinions about consequences of innovations for their work.

In the opinion of most foremen, changes in their job content, produced by introduction of solutions humanizing organization of work, are unfavourable. The studies have also revealed that there is quite a great deal of apprehension among foremen as regards the future role and significance of a foreman's job in the process of supervising people subordinated to them.