

Zofia Mikołajczyk\*

OCENA EFEKTÓW WPROWADZANIA NOWYCH FORM  
ORGANIZACJI PRACY  
UWAGI NA TŁE DOŚWIADCZEŃ  
BRYTYJSKICH I FRANCUSKICH

Każdy z etapów składających się na cykl postępowania reorganizacyjnego posiada swoje określone zadania, których realizacja prowadzi do osiągnięcia zakładanego celu ogólnego, jakim jest usprawnienie organizacji instytucji lub jej elementów składowych. W odniesieniu do każdego z tych etapów: od formułowania celu i przedmiotu organizowania poprzez rejestrację stanu istniejącego - jego analizę i diagnozę, twórcze dochodzenie do nowych rozwiązań, ich ocenę, wybór najkorzystniejszego wariantu, projektowanie nowej organizacji, wdrożenie i nadzór nad prawidłowością jej funkcjonowania - przygotowano szczegółową metodykę postępowania i techniki, wspomagające realizację celów cząstkowych i kompleksowych. Zostały one opisane w literaturze, zweryfikowane w praktyce i stosowane przez trzy czwarte wieku z niewielkimi zmianami w podejściu do tworzenia rzeczy zorganizowanej, właściwie bez względu na nurt teoretyczny, dominujący w danym okresie w nauce organizacji i zarządzania.

Jednocześnie, również bez względu na istniejące tendencje, punkt ciężkości w metodyce postępowania badawczego, a zatem w doborze i wykorzystaniu technik organizacyjnych, położony był na stadia wcześniejsze reorganizacji. Rozważania teoretyczne i

\* Prof. zwyczaj. dr habilit., Kierownik Katedry Organizacji i Kierowania Ul.

ich praktyczna weryfikacja kończyły się w najlepszym wypadku na etapie wdrożenia, a dalsze losy nowej organizacji kwitowano stwierdzeniem: "utrzymanie przez kontrolę".

W ramach nurtu systemowego wyróżnia się jednak wyraźnie etap późniejszy<sup>1</sup>, a więc etap oszacowania efektów ekonomicznych zmian organizacyjnych, nie rozwijając jednak ani potrzebnych narzędzi - technik - ani metodologicznych uogólnień w odniesieniu do ustalenia rezultatów tych zmian. Zagadnienie to stało się jeszcze bardziej istotne, kiedy do głosu zaczęły dochodzić potrzeby określenia efektów nie tylko sprawnościowych, ale i społecznych postępowania reorganizacyjnego. Na przestrzeni bowiem ostatniego ćwierćwiecza w krajach rozwiniętych zaczęto na szeroką skalę wprowadzać zmiany organizacyjne na drodze tzw. "przeprojektowania pracy" (job redesign).

"Job redesign obejmuje szereg działań w zakresie organizacji pracy i jej restrukturalizacji. Są one różnie nazywane jako: rotacja pracy, poszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, praca w zespołach autonomicznych i humanizacja pracy. Istotą ich jest to, że stanowią reakcję przeciwko tradycyjnej metodzie organizacji pracy, w wyniku której praca stała się uproszczona, fragmentaryczna, powtarzalna, przy wykonywaniu której robotnik jest pozbawiony możliwości wykorzystania własnej inicjatywy, posiadanych cech intelektualnych, kontroli efektów własnej pracy [...] w istocie job redesign stanowi przemyślane podejście do organizowania pracy indywidualnej lub grupowej w taki sposób, aby zostały zapewnione: większa kompleksowość działania poprzez różnorodne autonomiczne operacje, łącznie z optymalizacją pożądaných rezultatów"<sup>2</sup>.

Te ostatnie zmiany zaczęły dominować w literaturze, związanej z nowymi tendencjami w organizacji pracy stanowisk, przy czym częściej były to publikacje z zakresu nauk psychologicznych i socjologicznych niż nauk organizacji, zarządzania i ekonomicz-

<sup>1</sup> F. L i p t a k, Systémová organizácia práce, Alfa, Bratislava 1986, G. N a d l e r, Work Systems Redesign - The Ideals Concept, G. Irwin Inc., Homewood, Illinois 1967.

<sup>2</sup> M. J. K e a p, C. W. C l e g g, J. D. W a l l, Job Redesign-Content, Process and Outcomes, "Employee Relations" 1980, nr 2.

nych. Dlatego też wprowadzając tzw. nowe formy organizacji pracy, starano się ocenić przede wszystkim postawy robotników, osiąganą przez nich satysfakcję dzięki pracy o bogatszej treści, w odpowiednio dobranych i zorganizowanych zespołach itd.

Jak wyraźnie stwierdza A. G. Hopwood<sup>3</sup>, "takie podejście sprzyjało zainteresowaniu w zakresie oceny społecznej efektywności nowych form organizacji pracy. Wiele z wcześniejszych ocen było niedojrzałych i uproszczonych. Ale później zaczęto poświęcać więcej wysiłku na wskazywanie społecznego charakteru samego procesu zmian i jego społecznych konsekwencji w sposób bardziej systematyczny. Jest obecnie możliwe w przedsiębiorstwie oszacowanie wpływu form organizacji na indywidualne i społeczne postawy, wykorzystując stosowne i wartościowe instrumenty oceny".

Jednakże cytowany autor-ekonomista i specjalista zarządzania "rodem" z Oxfordzkiego Centrum Nauk Zarządzania - dodaje zgodnie z własnymi przekonaniem i faktyczną sytuacją w literaturze i praktyce, co następuje: "w przeciwieństwie do tego, oszacowanie ekonomicznych nakładów i efektów programów poprawy »quality of working life« było stosunkowo zaniedbywane. Występowała jednak tendencja zarówno w odniesieniu do innowatorów społecznych, jak i profesjonalistów [organizatorów - przyp. Z. M.] pomiaru z jednej strony efektów finansowych, a z drugiej oceny zaspokojenia potrzeb ludzkich jako dwóch odrębnych obszarów zainteresowania. Zamiast kłaść nacisk na »współgranie« sił społecznych, technicznych i ekonomicznych, które przecież łącznie tworzą przedsiębiorstwo, różne grupy często wybierały zupełnie inne, rozbieżne podstawy oceny wartości wyników, podkreślając tym samym różne punkty widzenia efektywności przedsiębiorstwa"<sup>4</sup>.

W efekcie takiej rozbieżności interesów ekonomiści i organizatorzy uznawali dominację kryteriów finansowych i sprawnościowych reorganizacji. Widoczne to było przecież w odniesieniu do badania metod i mierzenia pracy, gdzie celem było podniesienie

<sup>3</sup> A. G. H o p w o o d, Towards the Economic Assessment of New Forms of Work Organization, [w:] The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe, Associated Business Press, London 1979, s. 102.

<sup>4</sup> Ibidem.

produktywności i wyników finansowych przedsiębiorstw. Efekty społeczne były tu wprawdzie podkreślane, zwłaszcza w odniesieniu do poprawy warunków fizycznych pracy i jej ergonomicznych aspektów, ale traktowane były zbyt wąsko i marginesowo.

Tego rodzaju sytuacja była typowa nie tylko dla krajów zachodnich. W metodyce postępowania reorganizacyjnego, popularyzowanej w polskiej literaturze, efekty społeczne zmian (w tym poprawa warunków pracy, ustalenie przerw na regenerację sił i odpoczynek) były podkreślane, ale w praktyce jako niewymierne stawiane w ocenach w dalszej kolejności po takich możliwych do ustalenia efektach, jak: wzrost wydajności, likwidacja przesto-  
jów, lepsze wykorzystanie parku maszynowego, zmniejszenie zatrudnienia, obniżka kosztów materiałowych, itd.

Tymczasem opierając się na doświadczeniach innych krajów, zaczyna dominować pogląd, że reorganizacja pracy dokonana jako rezultat wprowadzenia nowych form tylko wtedy może być oceniona pozytywnie, kiedy niesie za sobą równocześnie poprawę warunków fizycznych i społecznych (atmosfery) pracy, wzrost zadowolenia z jej wykonywania poprzez współuczestnictwo w realizacji celów swojego przedsiębiorstwa, ale i poprawę warunków ekonomicznych - a więc wzrost płac oraz wtedy, kiedy przynosi samemu przedsiębiorstwu wymierne efekty ekonomiczne. Czyli: kiedy obok humanistycznych aspektów reorganizacji występuje pozytywna różnica w nakładach na nią ponoszonych i uzyskiwanych korzyściach ekonomicznych.

Niestety należy stwierdzić, że nieco inny system wartości zaczyna dominować w Polsce w drugiej połowie lat osiemdziesiątych. Stąd mimo oficjalnego poparcia dla nowych - przede wszystkim zespołowych (brygadowych) - form organizacji pracy, posiadających z założenia cele społeczne, istnieje bardzo silna presja ekonomiczna, będąca częściowo rezultatem istotnie trudnych kryzysowych warunków, w jakich kraj się znalazł. Może ona spowodować, iż zalecana ogólnie przez władze polityczne i gospodarcze reorganizacja - która nie przyniesie widocznych rezultatów ekonomicznych - mimo że słuszna z punktu widzenia społecznego, nie będzie akceptowana przez kadrę kierowniczą i samych wykonawców.

Świadczą już o tym dotychczasowe doświadczenia mające miejsce w przedsiębiorstwach, w których kierownictwo, nie znając i nie rozumiejąc najczęściej celów i istoty nowych form organizacji pracy, utożsamiając je jedynie z tzw. brygadowym wynagrodzeniem, całkowicie zaniedbuje ich cele społeczne, a robotnicy oczekują jedynie podwyżki płac, tak zresztą istotnej w warunkach stałej inflacji i spadku realnych dochodów.

Można więc zatem przyjąć tezę, że i w polskich warunkach (jak to stwierdzono wcześniej w krajach rozwiniętych) powstała potrzeba łącznego badania i właściwego szacowania efektów sprawnościowych, ekonomicznych i społecznych zmian organizacyjnych w ogóle i zmian związanych z wdrażaniem nowych form organizacji pracy w szczególności.

Istotne jest więc nie tylko większe zwrócenie uwagi na konsekwentne wprowadzenie do praktyki postępowania reorganizacyjnego etapu, jakim jest wielokierunkowa ocena efektów zmian, uznanie tego etapu jako niezbędnego członu postępowania w metodyce organizowania pracy, ale również sformułowanie zasad, sposobów i technik dokonywania tej oceny.

W literaturze jest to w dalszym ciągu biała plama, problem praktycznie nie podejmowany w badaniach naukowych, a z drugiej strony wysuwający się na czoło i warunkujący dalszy rozwój teorii i praktyki organizatorskiej.

W niniejszym artykule przedstawione zostaną pewne tylko zagadnienia tego szerokiego problemu, opracowane w wyniku lektury i obserwacji prób, jakie zostały przedstawione w literaturze i praktycznych działaniach na terenie Wielkiej Brytanii i Francji. Wydaje się, że ukazanie złożoności tego problemu jest istotne zwłaszcza w okresie szerokiego, "nakazowego" często wprowadzenia zespołowych - brygadowych - form organizacji pracy.

Z drugiej strony, jak wyraźnie stwierdza J. Kelly (który na potrzeby swojej rozprawy doktorskiej zbadał 200 przypadków zmian i eksperymentów w zakresie wprowadzania nowych form w latach 1950-1970 w 14 krajach w oparciu o materiały publikowane i niepublikowane), istnieje konieczność badania zarówno korzyści, jak i stron ujemnych tych zmian w organizacji pracy z przynajmniej

dwóch punktów widzenia: instytucji je wprowadzającej i zatrudnionych w niej pracowników.

Ujmuje to w sposób następujący: "Po pierwsze: wydaje się, że koszty ekonomiczne »job redesign« ponoszone są zarówno przez instytucję, jak i przez robotników w wypełnianiu ich ról. Po drugie - koszty tych zmian z punktu widzenia instytucji są relatywnie mniejsze. Po trzecie - należy oceniać metodologiczną stronę innowacji i rozważać wprowadzenie nowych form nie tylko z punktu widzenia tych, którym pracę »wzbogacono«, ale także z punktu widzenia tych, których prace zostały wyeliminowane. Po czwarte - biorąc pod uwagę istotną złożoność i nieporównywalność efektów psychologicznych i ekonomicznych, ocena restrukturalizacji powinna być podejmowana w przyszłości w sposób niezwykle ostrożny (far more circumspection) zarówno przez naukowców, jak i praktyków. Po piąte - powinno być wyjaśnione, że potrzeby i zainteresowania robotników we wprowadzeniu nowych form (job redesign) nie ograniczają się tylko do samorealizacji lub satysfakcji z wykonywanej pracy, ale one obejmują także cele ekonomiczne, takie jak: intensywność pracy, bezpieczeństwa, poziom płac"<sup>5</sup>.

Cytowany autor jest z zawodu psychologiem, stąd nie dziwnego, że na plan pierwszy swoich generalizujących wniosków wysuwa społeczny aspekt zmian organizacyjnych, ale mimo to wyraźnie widzi ich aspekt organizacyjny i ekonomiczny, o którym ze zrozumiałych względów pisze z mniejszą znajomością rzeczy.

A oto inne badania i ich wyniki pod kątem właśnie kompleksowej oceny efektów reorganizacji. W 1974 r. opracowany został raport badań zespołowych prowadzonych pod kierunkiem S. Srivastry<sup>6</sup>. Badaniem objęto 57 eksperymentów, które podzielono na cztery rodzaje zmian organizacyjnych:

<sup>5</sup> J. K e l l y, The Costs of Job Redesign: a Preliminary Analysis, "Industrial Relations Journal" 1980, nr 3, s. 30-31.

<sup>6</sup> Productivity Industrial Organization and Job Satisfaction: Policy Development and Implementation Report of the National Science Foundation, ed. S. S r i v a s t r a, Cleveland-Case Western University, Templeton College Oxford 1974, maszynopis powielony.

1) zespoły społeczno-techniczne (autonomiczne), gdzie praca wykonywana była w warunkach samoregulacji członków zespołu, wykonujących względnie kompletne prace (zadania), zaliczono tu 16 przypadków;

2) poszerzenie i wzbogacenie pracy indywidualnej - 27 przypadków;

3) współuczestnictwo w zarządzaniu poprzez udział w podejmowaniu decyzji, bezpośrednio dotyczących wykonywanej przez robotników pracy - 7 przypadków;

4) zmiany w formalnej strukturze organizacyjnej i w systemie informacji - 7 przypadków.

W odniesieniu do wszystkich 57 przypadków zestawiono następujące czynniki, które powinny być wzięte pod uwagę przy prowadzeniu job redesign:

- 1) system wynagrodzenia,
- 2) zakres autonomii,
- 3) organizacja służb pomocniczo-obsługujących,
- 4) szkolenie,
- 5) struktura organizacyjna,
- 6) technologia,
- 7) różnorodność wykonywanych czynności,
- 8) informacja i sprzężenia zwrotne,
- 9) procesy interpersonalne i grupowe.

Badania dalsze ustaliły, że czynniki te mogą zmieniać się w różnych kombinacjach, w zależności od ustalonych czterech kategorii zmian organizacyjnych. W związku z tym wszystkie 57 przypadków było zestawione z punktu widzenia pozytywnego wpływu na następujące zjawiska:

- a) koszty,
- b) produktywność,
- c) jakość pracy,
- d) fluktuacja i absencja pracowników,
- e) postawy (wobec pracy).

Wyniki tych badań zestawiono w tab. 1; powinny one zainteresować polskiego czytelnika, mimo że, jak później stwierdza cytowany już A. G. Hopwood, "ustalają one raczej kierunek niż wysokość [określona - przyp. Z. M.] efektów zmian, to ujawniły one



Zestawienie badań 57 eksperymentów na terenie Wielkiej Brytanii (w %)

Zmiany w formach organizacyjnych	zmiennne niezależne									zmiennne zależne				
	system wynagradzania - piace	zakres autonomii	organizacja służb pomoc- niczo-obslugujacych	szkolenie	struktura organizacyjna	technologie	różnorodność wykonywanych czynności	informacje: sprzężenia zwrotne	procesy interdyscyplinarne i przepływy	koszty	produktywność	jakość	wydajność	postawy pracowników
Zespoły autonomiczne (16)	56	86	31	44	19	63	63	63	75	86	93	86	73	70
Rozszerzanie i wzbogacanie pracy (27)	14	92	22	33	14	22	79	45	4	90	75	100	86	76
Zarządzanie partycypacyjne (7)		100		14		14				100	57	100	80	80
Zmiana struktury i systemu informacji (7)	29	43	43	43	100	29	14	71	43	50	100	100	67	50

Źródło: Productivity Industrial Organization and Job Satisfaction: Policy Development and Implementation Report of the National Science Foundation, ed. S. Srivastava, Cleveland-Case Western University, Templeton College Oxford 1974, maszynopis powielony.



pozytywne rezultaty w szeregu różnych organizacji, włącznie z bezpośrednimi ekonomicznymi konsekwencjami. Uległy bowiem pozytywnej zmianie koszty, produktywność, wydajność pracy, jakość, absencja i fluktuacja, pomimo że wcześniej nie zakładano ekonomicznych aspektów zmian<sup>7</sup>.

Wydaje się, że zestawienie to oprócz ciekawej ilustracji przytaczanych wywodów stanowić może również cenną wskazówkę metodologiczną dla badań naukowych i praktycznej oceny zmian organizacyjnych w naszym kraju. Stanowią one bowiem pewien dowód na to, iż żadne działanie na tym obszarze nie może być oceniane w izolacji od innych, a społeczne i ekonomiczne aspekty reorganizacji powinny być rozważane łącznie, bez pomijania żadnego z przytoczonych czynników.

Dodatkowym impulsem do zainteresowania się metodyczną stroną zagadnienia oceny efektów zmian organizacyjnych jest możliwość skorzystania z bogatych już doświadczeń francuskich w tym zakresie. Zainicjowane mianowicie przez H. Savalla pod koniec lat siedemdziesiątych<sup>8</sup> ustalenie tzw. kosztów ukrytych dysfunkcji organizacyjnych (coûts caches dysfonctionnements) i badanie ich wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz możliwość ich ograniczenia poprzez zmiany organizacyjne, jakimi są restrukturalizacja pracy, wprowadzenie nowych form jej organizacji, nie tylko potwierdziły przytoczone wyniki badań, prowadzonych przecież w innym kraju. Dodały one niejako inny wymiar do prób zmian organizacyjnych i inne spojrzenia na ich rezultaty - a więc spojrzenie również od strony ekonomicznych interesów instytucji wprowadzających te zmiany. H. Savall nazwał to "podejściem socjoekonomicznym" do zmian organizacyjnych.

W dalszej części niniejszego artykułu zostanie przytoczony przykład jednego z wycinków oceny socjoekonomicznej takich zmian w odniesieniu do jednego ze wskaźników dysfunkcji organizacyjnych, jakim jest absencja. Przedtem jednak należy dla lepszego zrozumienia tego postępowania podać podstawowe ustalenia i pojęcia w zakresie analizy socjoekonomicznej. Otóż H. Sa-

<sup>7</sup> H o p w o o d, Towards the Economic... s. 106.

<sup>8</sup> H. S a v a l l, Reconstruire l'entreprise: analyse socio-économique des conditions de travail, Dunod, Paris 1979.

vall<sup>9</sup> dochodzi do tych pojęć, rozumując w sposób następujący: organizacja-przedsiębiorstwo może być oceniane w odniesieniu do jakiegoś wzorca (norm) funkcjonowania, które można by określić jako stan zakładany (oczekiwany). Ten zakładany stan funkcjonowania pozwala zrealizować cele ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale mając na uwadze aspekty społeczne: psychologiczne, fizjologiczne, socjalne. Dzieli je na indywidualne (zmniejszenie obciążenia pracą, pragnienie samorealizacji) lub kolektywne (podział pracy, "organizowanie karier", awansów, cele organizacji związkowych itd.).

Cele przedsiębiorstwa są definiowane w praktyce przez mikro-systemy władzy według procedur autokratycznych, technokratycznych lub demokratycznych.

Dysfunkcje stanowią stwierdzone odchylenia w odniesieniu do oczekiwanego, pożądanego stanu funkcjonowania. Wskaźniki dysfunkcji są często wskaźnikami struktur i zachowań. W podejściu socjoekonomicznym są one traktowane jako "syntetyczne zmienne socjoekonomiczne, ujawniające stan efektywności społecznej systemu, które mogą być ustalone w wartościach finansowych, dzięki ustalonym relacjom pomiędzy wskaźnikami dysfunkcji i wskaźnikami ekonomicznymi"<sup>10</sup>.

W dalszej części swych rozważań H. Savall ustala, że występowanie dysfunkcji związane jest z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo określonych kosztów. Idąc tym tokiem rozumowania uważa, że ocena socjoekonomiczna ma za zadanie ustalenie przyczyn tych dysfunkcji oraz tego, ile one "kosztują" przedsiębiorstwo. Koszty dysfunkcji związane są bowiem z utrzymaniem równowagi systemu, struktury pracy, zachowania się ludzi, osiągnięciem zakładanych wyników itd. Koszty te nazywa właśnie "kosztami ukrytymi", ponieważ "systemy informacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (bilans, koszty wytworzenia, rachunkowość analityczna, budżet itd.) nie wykazują ich (nie ewidencjonują) \*explicita\*"<sup>11</sup>. Tymczasem w praktyce coraz bardziej rzutują one na rezultaty finansowe przedsiębiorstw. Koszty ukryte są szczególnie przedmiotem

<sup>9</sup> Ibidem, s. 60.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 61.

zainteresowania w analizie i ocenie socjoekonomicznej, ponieważ określają one nakłady ponoszone w związku z występowaniem dysfunkcji. Nakłady te mogą być ograniczone lub całkowicie wyeliminowane właśnie poprzez zmiany organizacyjne. Do wskaźników dysfunkcji zalicza: absencję w pracy, fluktuację, wypadkowość, jakość wyrobów, wydajność (produktywność bezpośrednią pracy), niewłaściwe warunki pracy. Szacując wielkość i wartości każdego z tych wskaźników w określonym przedziale czasu, bierze pod uwagę trzy podstawowe punkty widzenia (moduły): społeczny, organizacyjny (sprawnościowy) i finansowy (ekonomiczny). Jeśli porówna się sposób rozumowania i założenia badania kosztów dysfunkcji H. Savalla z przytoczonymi propozycjami S. Srivastry i A. G. Hopwoda, to daje się zauważyć ich wyraźną zbieżność. A zatem oczywiście wydaje się zainteresowanie się nimi i podjęcie próby wykorzystania ich dotychczasowych wyników do oceny humanizujących zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach polskich. Chodzi bowiem o to, że podejmując próby wprowadzenia nowych form organizacji pracy w Polsce, a przede wszystkim tak zalecającej organizacji zespołowej (brygadowej, zespołów partypacyjnych), należy zdawać sobie sprawę nie tylko z organizacyjnej i ekonomicznej strony tych przedsięwzięć, ale również społecznej.

To prawda, że doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych nie muszą i nie mogą być bezkrytycznie przenoszone na grunt polskich przedsiębiorstw. Należy jednak liczyć się z tym, że mogą występować zbliżone zjawiska, a więc i ekonomiczne konsekwencje reorganizacji powinny być zbadane i ustalone. Dlatego też w dalszej części niniejszego materiału zostanie na nie położony szczególny nacisk. Istnieje bowiem potrzeba prezentacji zarówno korzyści, jakie one niosą, jak i nakładów, jakich one mogą wymagać, o ile mają być osiągnięte cele stawiane przed nimi.

A. G. H o p w o o d<sup>12</sup> podjął próbę usystematyzowania ekonomicznych konsekwencji zmian organizacyjnych, które dokumentował wspomnianymi już wynikami własnych badań nad prowadzonymi eksperymentami w krajach rozwiniętych. Jeśli dane te stanowią mogą i-

<sup>12</sup> A. G. H o p w o o d, *Towards Assessing the Economic Cost and Benefits of New Forms of Work Organization*, Oxford Centre for Management Studies, 1977, maszynopis powielony.

ilustrację, nie zawsze możliwą do konfrontacji z warunkami i doświadczeniami polskich przedsiębiorstw, to samo zestawienie problemów, jakie niosą ze sobą zmiany w zakresie form wytwarzania, wydaje się być interesujące z metodologicznego punktu widzenia dla projektowania i oceny reorganizacji i jej finansowych aspektów również w polskich warunkach.

Tak więc wspomniany autor do ekonomicznych konsekwencji wprowadzania nowych form organizacji, w tym przede wszystkim zespołów autonomicznych, zalicza:

1. Koszty zmian technicznych związanych z likwidacją tradycyjnej, taśmowej produkcji. Większość nowych form, a szczególnie tworzenie zespołów autonomicznych w wyniku tzw. "ziarniania taśmy", może wymagać dużych nakładów na zakup nowych maszyn i urządzeń. Z doświadczeń krajów kapitalistycznych wynika, że koszt maszyn dla pracy grupowej lub indywidualnej, rozszerzonej i wzbogaconej, jest średnio około 50% wyższy niż dla pracy taśmowej. Należy tutaj dodać, że tego rodzaju organizacja wymaga dodatkowej powierzchni na zapasy materiałowe i półprodukty. Jednakże trzeba równocześnie zwrócić uwagę, że średnia wykorzystania czasu pracy tych maszyn jest wyższa. Zmniejsza się także ich awaryjność i postoje, spowodowane oczekiwaniem na drobne naprawy, wykonywane dotąd przez służby utrzymania ruchu. Tym samym wzrasta wydajność pracy. Dzięki utworzeniu zespołów autonomicznych obniżają się także, w porównaniu z tradycyjną organizacją, nakłady ponoszone na kierownictwo liniowe.

2. Koszty kształcenia wykonawców oraz konsultacji specjalistów. Wszystkie zbadane przez A. G. Hopwooda raporty wskazują na to, że wprowadzenie nowych form wymaga dość wysokich nakładów na kształcenie robotników. Wynika to z faktu, że będą oni wykonywali różnorodne (rozszerzone, wzbogacone i bardziej kompleksowe) operacje. Jednakże ustalono, że zakres szkolenia nie jest proporcjonalny do kompleksowości nowych zadań, bowiem okazuje się, w wyniku doświadczeń, że w praktyce mniej czasu potrzeba na nauczenie wykonania całego zadania (produktu) niż na sumę szkolenia dla wykonawców poszczególnych operacji, składających się na wykonanie tego samego zadania. Pamiętać także należy, że właśnie z punktu widzenia metodycznego przeprowadzane zmiany organizacyjne

wymagają nie tylko nakładów na zaangażowanie specjalistów-konsultantów, ale i zużywają czas kierownictwa i robotników na spotkania i dyskusje, obniżając wyniki produkcyjne. Koszty tego czasu "straconego" nie są nigdzie wyodrębnione i ewidencjonowane.

3. Koszty płac - zmiany w organizacji pracy, wyższe kwalifikacje pracowników, wzrost wydajności i jakości wykonywanej pracy prowadzić powinny w konsekwencji do wzrostu płac bezpośrednich wykonawców. Według danych z końca lat siedemdziesiątych, jakie ustalił A. G. Hopwood w swoich badaniach na terenie Wielkiej Brytanii, wzrost ten wynosił 10-20%. Dodaje jednocześnie, że przy wzroście produkcji notowanym we wszystkich przypadkach udział kosztu robocizny na jednostkę wyrobu w rzeczywistości maleje. Należy także uwzględnić potencjalne oszczędności na płacach bezpośrednich wykonawców w skali przedsiębiorstwa, wynikające ze zmniejszenia stanu zatrudnienia, mniejszej ilości godzin nadliczbowych, zmniejszonej potrzeby nadzoru technicznego, kierownictwa liniowego oraz pracowników obsługi (materiałowej, kontroli jakości, utrzymania ruchu).

4. Zmniejszone koszty niewłaściwej jakości produkcji - we wszystkich omawianych przypadkach zauważono wzrost jakości wytwarzanych wyrobów i mniejszą ilość błędów w pracach biurowych oraz zmniejszoną ilość braków i odpadów produkcyjnych. A. G. Hopwood jednoznacznie stwierdza, że poprawa jakości miała miejsce tam, gdzie wzrosła odpowiedzialność bezpośrednich wykonawców za jej kontrolę na każdym stanowisku pracy.

5. Zmniejszone koszty utrzymania ruchu - występują zazwyczaj przy wprowadzeniu zespołów autonomicznych, ponieważ wzrasta odpowiedzialność grupy za powierzone maszyny, a dzięki intensywnemu szkoleniu wzrasta umiejętność ich obsługi w trakcie wykonywania funkcji produkcyjnych oraz umiejętność dokonywania pewnych napraw remontowych. Zmniejsza to nie tylko koszty remontów, ale i koszty związane z oczekiwaniem na ekipę remontową, "włączeniami" się do harmonogramu ich prac itd. Należy oczywiście pamiętać, że istnieje i druga strona medalu - a mianowicie konieczność wyposażenia zespołów w dodatkowe narzędzia umożliwiające takie działania - a więc podnosi to, przynajmniej w pierwszym okresie zmian koszty utrzymania ruchu. Oczywiście nie do pomysłu-

nia jest tu całkowite przekazanie funkcji remontowych zespołom produkcyjnym, nawet wówczas, jeśli w ich skład wejdzie dotychczasowy pracownik tej służby. Prace remontowe o szerszym profilu, wymagające specjalistycznej wiedzy i oprzyrządowania, wykonywane być muszą przez służby remontowe przedsiębiorstwa.

6. Zmniejszone koszty absencji i fluktuacji. W literaturze angielskiej nie było (do 1977 r. przyp. Z. M.) zdaniem A. G. Hopwooda zbyt wielu przykładów metodycznego dochodzenia do tego, jakie są rzeczywiste koszty tych zjawisk, chociaż wyraźnie podkreśla się ich występowanie. Dlatego też, wydaje się celowe przytoczenie przykładu sposobu ustalania ekonomicznej oceny badania kosztów dysfunkcji organizacyjnych (kosztów ukrytych) przynajmniej dla jednego ze wskaźników dysfunkcji. Z braku danych angielskich przykład ten zaczerpnięty został z doświadczeń francuskich. Dokumentuje on nie tylko ekonomiczną efektywność restrukturalizacji pracy, ale stanowi cenną wskazówkę metodologiczną w dochodzeniu do jej ustalenia. Aby można było to uzasadnić, należy przedstawić dane o znacznie wyższym stopniu szeregowości niż dotychczasowe rozważania. Wydaje się to jednak celowe jako pewnego rodzaju istotny dowód nie tylko potrzeby, ale i możliwości prowadzenia takiej oceny w odniesieniu do zmian organizacyjnych, bez względu na system społeczny i polityczny, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, w którym ta reorganizacja ma miejsce.

Przytoczone dane pochodzą z raportu, prezentującego wprowadzenie grup autonomicznych w jednym z przedsiębiorstw w Burgundii, wytwarzającym artykuły gospodarstwa domowego. Badania prowadzone były przez pracowników Instytutu Socjoekonomii Przedsiębiorstw i Organizacji, kierowanego przez prof. H. Savallà. Metodyka badań i oceny socjoeconomicznej wprowadzenia zespołów autonomicznych opracowana została przez zespół naukowców tego Instytutu<sup>13</sup>. Reorganizację, z której zaczerpnięto przykład rozpoczęła A. Bartoli w 1976 r., a dane pochodzą z raportu z 1982 r.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Z. Mikołajczyk, Metodyka humanizujących zmian organizacyjnych, doświadczenia francuskie, "Prakseologia" 1984, nr 1.

<sup>14</sup> A. Bartoli, Création des groupes opérationnels dans un atelier de chaudronnerie: monographie de l'action d'ex-



Na przestrzeni tego okresu dokonywano kolejno zmiany w poszczególnych oddziałach wytwórczych oraz prowadzono ocenę efektywności ich funkcjonowania. Przykład pochodzi z wydziału kotlarskiego, który w momencie rozpoczęcia badań zorganizowany był w cztery sekcje pracujące na dwie osmiodzinne zmiany. Pracę wykonywali tylko mężczyźni (średni wiek 36 lat, wykształcenie zawodowe). Organizacja pracy tradycyjna, taśmowa - o ściśle posuniętym podziale pracy, każdy robotnik przypisany był do swego stanowiska i wykonywał element operacji.

W wyniku postępowania badawczego wprowadzono osiem zespołów autonomicznych, którym przypisano określone zadania, ale które funkcjonowały w nowej, nie porównywalnej z dotychczasową, strukturze organizacyjnej wydziału, np.: dwie grupy zajmowały się jedynie produkcją krótkoseryjną na określone zlecenia (np. wyposażenie kuchni dla nowych restauracji), prawie ze prototypową, jedna grupa - produkcją o charakterze jednostkowym - o zmiennych wymiarach dostosowanych do aktualnych potrzeb klientów itd. Opracowano diagnozę socjoekonomiczną dysfunkcji w odniesieniu do stanu istniejącego, scharakteryzowaną przez pięć wspomnianych wskaźników. Po dziesięciu miesiącach od pełnego wdrożenia zespołów autonomicznych dokonano oceny socjoekonomicznej tych zmian. Dane dotyczą tylko ekonomicznej oceny wskaźnika absencji i porównania danych w tym zakresie<sup>15</sup>. Jako elementy składowe kosztów absencji wzięte pod uwagę następujące dane:

- płace - odszkodowanie wypłacane za absencję spowodowaną różnymi przyczynami oraz dodatkowe płace za zastępstwa;
- czas tracony na "regulowanie" - czas majstra wydatkowany na reorganizację pracy robotników, na dodatkową kontrolę, wykonywanie nieplanowych czynności związanych z absencją stałych wykonawców;
- działania "nieprodukcyjne" - postój maszyn, błędy jakościowe spowodowane nieumiejętnym wykonaniem operacji, niższa wydajność osób zastępujących nieobecnych;

tention et évaluation socio-économique des résultats; Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, Rapport 1982, no 12.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 8-10; Savall, Reconstruire l'entreprise..., s. 118-119.



- odrzuty - wyroby złej jakości, które spowodowane są brakiem kwalifikacji zastępujących;

- wyższe zużycie energii, materiałów itd. spowodowane tymi samymi przyczynami.

Oprócz tych możliwych do ustalenia kosztów występowało jeszcze niewymierne, dodatkowe ryzyko, jak np.: częstsze wypadki przy pracy, możliwość zwiększonej absencji, straty handlowe spowodowane zmniejszonym zaufaniem klientów itd. Koszty absencji kalkulowane również z punktu widzenia przyczyn absencji, które ujmowano w trzy kategorie:

- absencja niezależna od poprawy warunków pracy, jak: spowodowana wydarzeniami w rodzinie, urlopami macierzyńskimi, długotrwałą chorobą nie związaną z wykonywanym zawodem;

- absencja usprawiedliwiona związana z pracą, np.: urlopy szkoleniowe, delegacje, prace społeczne, np.: związkowe;

- absencje w części możliwe do obniżenia przez poprawę organizacji warunków fizycznych pracy (wypadkowość, spóźnienia, nieobecność nieusprawiedliwiona).

Syntezę oceny finansowej rezultatów wprowadzenia nowej organizacji pracy, ustaloną w wyniku 10-miesięcznego funkcjonowania zespołów autonomicznych, przedstawia tab. 2<sup>16</sup>.

A. Bartoli w komentarzu do tych danych stwierdza, iż koszt globalny ze względu na różne przyczyny był w nowej organizacji w okresie pierwszych dziesięciu miesięcy nieznacznie wyższy niż przed zmianami, co spowodowane było szkoleniem (a które to koszty obciążają koszt "inwestycji" zmian) oraz oddelegowaniem do prac związkowych - a więc są to koszty związane z czynnikami niezależnymi od podjętej akcji reorganizacyjnej.

Natomiast następuje wyraźny spadek kosztów absencji dzięki utworzeniu grup semiautonomicznych w całym okresie i o około 30% w stosunku miesięcznym w porównaniu do tradycyjnej organizacji pracy.

<sup>16</sup> B a r t o l i, Création des groupes..., s. 10.

T a b e l a 2

## Ocena finansowa kosztów absencji w przedsiębiorstwie francuskim

Koszty absencji	Grupy autonomiczne	Praca w tradycyjnych sekcjach
Ogólna liczba godzin nieobecności	2 134	9 274
Koszt ogólny absencji w okresie 10 miesięcy na osobę (we frankach)	1 511	1 247
Liczba godzin nieobecności, w części zmniejszona dzięki zmianom w warunkach pracy	264	6 871
Koszty absencji w okresie, zmniejszone dzięki zmianom w organizacji pracy	99 015	819 020
Miesięczny koszt absencji na jednego zatrudnionego spowodowany zmianami w organizacji	610	925

Źródło: A. Bartoli, Création des groupes opérationnels dans un atelier de chaudronnerie: monographie de l'action d'extension et évaluation socio-économique des résultats, Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations, "Rapport" 1982, no 12.

7. Produktywność pracy -- w rozważaniach na temat ekonomicznych konsekwencji wprowadzania nowych form organizacji pracy A. G. Hoopwood<sup>17</sup> wskazuje na jeszcze jeden, bardzo istotny aspekt ich oceny. Otóż wychodzi z założenia, że słuszne jest obliczanie różnorodnych wskaźników, ale "byłoby bardzo pożądane posiadanie miernika ich łącznego przyczyniania" się do efektywności przedsięwzięcia w postaci wskaźnika produktywności. Dodać jednak, że pomiary produktywności powinny być dokonywane ostrożnie, bowiem tylko częściowo odzwierciedlają ekonomiczne e-

<sup>17</sup> Hoopwood, Towards Assessing...

efekty reorganizacji i to w krótkich przedziałach czasowych. Nie pozwalają na wychwycenie tak istotnych korzyści w przekroju długoterminowym. Dlatego też pomiary produktywności i wydajności pracy traktowane być mogą jako ocena dodatkowa, uzupełniająca, a nie zastępująca omawianych cząstkowych ocen.

Na zakończenie zaprezentowanych propozycji dotyczących ekonomicznej oceny efektów humanizujących zmian organizacyjnych można pokusić się o pewne uogólnienia oraz sformułowanie wniosków na użytek polskiej praktyki.

1. Istnieje potrzeba (konieczność), ale i możliwość dokonywania takich obliczeń, o ile chce się, aby zmiany organizacyjne były nie tylko zalecane w literaturze, ale i w praktyce pożądane przez kierownictwo instytucji i bezpośrednich wykonawców. Krótko mówiąc: zmiany te powinny być opłacalne ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia.

2. Aby jednak można takie oceny przeprowadzać, musi być jednoznacznie stwierdzone, że dane zjawisko spowodowane zostało właśnie przez organizację (reorganizację) pracy lub struktury.

3. Zjawiska te powinny być mierzalne - a więc możliwe do ustalenia w wartościach wymiernych bądź możliwe do stwierdzenia w określonych przejawach zachowań pracowniczych (jakościowe oceny).

4. Koszty i efekty - zyski funkcjonowania i wprowadzania zmian w organizacji (lub jej elementach składowych) powinny być zestawione i bilansowane przed i po wprowadzeniu zmian, a te ostatnie w krótszych i dłuższych przedziałach czasowych.

5. W oparciu o przedstawione elementarne składniki oceny ekonomicznej zmian organizacyjnych wydaje się, że w polskiej praktyce podstawę takiej analizy stanowią mogą informacje z działu księgowości oraz takich dokumentacji, jak: kadrowa, techniczna, służb jakości itd. Oczywiście dane te powinny być odpowiednio przetwarzane na potrzeby takiej oceny. Tradycyjna księgowość bowiem nie jest nastawiona na ustalenie np. efektów absencji, fluktuacji, złej jakości i warunków pracy, czyli owych "kosztów ukrytych". Wydeje się, że należy starać się je badać i ustalać nawet wówczas, jeśli dane są tu nieprecyzyjne lub tylko częściowe. Pozwoli to wyświetlić wiele bardzo istotnych zależności pomiędzy społecznymi i ekonomicznymi zjawiskami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

6. W dotychczasowych ocenach (o ile w ogóle były one prowadzone) zwraca się uwagę na krótkoterminowe korzyści spowodowane reorganizacją. Nie daje to możliwości oszacowania rzeczywistych skutków tych zmian zwłaszcza społecznych (jakościowych) o dłuższym zasięgu (powstają wówczas efekty, które doskonale uwiarydlały eksperymenty E. Mayo). Dla rzeczywistej oceny wszystkich konsekwencji wprowadzania nowych form organizacji pracy konieczne jest ustalenie ich w dłuższych przedziałach czasowych (1-3-letnich); pozwoli to na sformułowanie faktycznych systemowych korzyści tych przedsięwzięć.

7. Kalkulując początkowe koszty programu zmian należy zwrócić uwagę na wszystkie ich rodzaje, jak np.: koszty szkolenia, konsultacji itd. Są one zazwyczaj wysokie i mogą odgrywać w ostatecznym rachunku równą lub wyższą rolę w ogólnym koszcie reorganizacji niż nakłady na zmiany techniczne.

8. Istnieje, wydaje się, wyraźna potrzeba podjęcia badań teoretycznych i praktycznych eksperymentów, a także wymiany doświadczeń w zakresie ustalania efektywności przedsięwzięć organizacyjnych w ogóle oraz przedsięwzięć związanych z wprowadzeniem nowych form w szczególności. Chodzi bowiem o to, że właściwie zaprojektowane i wprowadzone zmiany organizacyjne oraz poprawnie przeprowadzona ich ocena i związana z tym szeroka informacja o ich społecznych sprawnościach i ekonomicznych konsekwencjach służyć mogą jako:

- wskazówki do podjęcia decyzji o wprowadzeniu lub rozszerzeniu reorganizacji,
- płaszczyzna do wymiany poglądów kierowników i wykonawców i zmiany stosunku obu stron do reorganizacji,
- stworzenie pomostu między działaniem ekonomicznym i społecznym,
- możliwość stworzenia sprzężenia zwrotnego pomiędzy informacją o możliwości i charakterze zmian organizacyjnych i ich adaptacją w praktyce.

9. I wreszcie wniosek ogólny, nie wpływający bezpośrednio z omawianych aspektów oceny reorganizacji, a raczej z obserwacji własnej, porównań międzynarodowych i wreszcie obszernej literatury przedmiotu. Tego rodzaju szeroko zakrojona reforma, jaką

jest zapowiedziane w naszym kraju wprowadzenie zespołowych (brygadowych, partycypacyjnych) form organizacji pracy, które jest nie tylko pochodną zmian na całym świecie, ale i konsekwencją aktualnego rozwoju społecznego i technicznego, nie jest problemem łatwym. Nie można bowiem nie doceniać ani siły oporu przeciwko zmianom, jakie istnieją w rzeczywistości, ani trudności, na jakie proces zmian prowadzonych według teoretycznych reguł napotyka, ani co najgorsze wprowadzenia ich na zasadzie dyrektywno-nakazu bez żadnych w tej mierze wcześniejszych przygotowań i bez realizacji wspomnianych na wstępie kolejnych etapów cyklu postępowania reorganizacyjnego. Dlatego też to, co powinno być zalecane dla praktycznego działania, to eksperymenty, kontrolowane przez specjalistów i prowadzone pod ich kierunkiem. Ich pozytywne rezultaty pozwolą nie tylko na stworzenie metodyki postępowania, pozwalającej liczyć na szersze, poprawne wprowadzenie reorganizacji oraz na uzyskanie pożądaných efektów, ale i na stworzenie właściwej, pozytywnej atmosfery wokół tych zmian.

Nowe formy organizacji pracy bowiem nie mogą być wprowadzane w odniesieniu do wszystkich procesów, każdej pracy i dla każdego wykonawcy, ale mogą stać się początkiem innego, nowoczesnego podejścia do funkcjonowania organizacji w perspektywie przyszłych lat i stworzenie długoletnich strategii przeobrażeń organizacyjnych, nie tylko w procesach produkcyjnych.

Zofia Mikołajczyk

EVALUATION OF EFFECTS OF INTRODUCING NEW FORMS  
OF ORGANIZATION OF WORK  
SOME REMARKS AGAINST THE BACKGROUND OF BRITISH  
AND FRENCH EXPERIENCE

In the methodics of organization changes, a stage connected with evaluation of their effects has not received sufficient attention so far. Significance and degree of complexity of such an evaluation are especially important when reorganization aims not only at enhanced efficiency. A thesis has been accepted in this article that reorganization performed as a result of introduction of new work organization forms should result simultaneously in improvement of physical and social conditions, as well as effi-

ciency and economic conditions in the functioning of an enterprise. Thus, alongside humanistic aspects of reorganization there should appear a positive difference between outlays made on it and benefits obtained owing to it.

In this connection, the article presents experience in the field of choosing ingredients composing evaluation of effectiveness of changes, and in attempts at such an evaluation made in Great Britain and France proceeding from an assumption that they may constitute not only examples but also methodological guidelines for activity in the Polish conditions.