

Bogusz Mikula

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Podejścia metodyczne do humanizowania pracy

1. Uwagi wstępne

Rozpatrując sposoby podejścia do reorganizacji, mających na celu humanizowanie organizacji pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, wydaje się konieczne zwrócenie uwagi na:

- stadia postępowania i rodzaj zastosowanego podejścia metodologicznego,
- kryteria stosowane w ocenie stanu faktycznego,
- zasady wykorzystywane w procesie projektowania zmian,
- metody ogólne oraz wyróżniające się szczegółowe techniki badawcze wykorzystywane w poszczególnych stadiach postępowania,
- przedmiot zainteresowania, tj. rodzaj rozpoznawanych i racjonalizowanych potencjalnych czynników dehumanizacyjnych (podejście w procesie humanizowania) oraz proponowane do zastosowania metody humanizacji.

Wydaje się, że wyróżnione elementy składowe każdej metodyki postępowania organizatorskiego ujęte łącznie przesądzą o efektywności praktycznego jej zastosowania.

2. Etapy postępowania i rodzaj zastosowanego podejścia metodologicznego

Jedną z podstawowych różnic, jaką można zaobserwować w literaturowych opisach metodyk, mających na celu humanizowanie pracy, jest sposób ujęcia czynności, jakie zaleca się przeprowadzić w etapach postępowania. Proceduralne różnice przedstawiono w tabeli 1, na przykładzie francuskiej, amerykańskiej i trzech polskich metodyk humanizacji organizacji pracy. Jak widać na tych przykładach, przyjęte ogólne koncepcje postępowania badawczego stanowią pochodną ogólnego

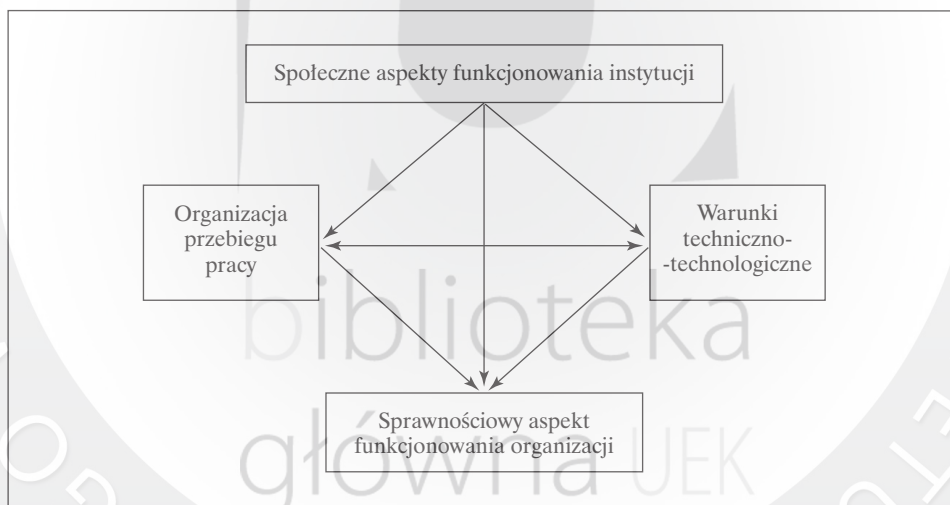
schematu postępowania w rozwiązywaniu problemów organizacji i zarządzania. Bez względu na wyróżnioną liczbę etapów postępowania wskazać można fazę diagnozy, poszukiwań, decyzji oraz oceny [por.: Mikołajczyk 1994, s. 53–55].

Tabela 1. Etapy postępowania wybranych metodyk humanizacji pracy

Schemat postępowania reorganizacyjnego ISEOR. Lata 70/80 – Francja	Metodyka „projektowania pracy” (PP). Lata 70. – USA	Metodyka wprowadzania nowych form organizacji pracy (WNFOP). Koniec lat 80. – Polska	Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego (KIPKO). Lata 90. – Polska.	Metodyka projektowania zhumanizowanej organizacji pracy biurowej (PZOPB). Lata 90. – Polska
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza i diagnoza stanu istniejącego 2. Opracowanie projektu zmian 3. Wdrożenie nowej organizacji 4. Ewaluacja efektów socjoekonomicznych zmian organizacyjnych 5. Sformułowanie strategii działania na przyszłość 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikacja aktualnych zakresów działania aktualnie obejmujących rodzinę prac 2. Identyfikacja stosunków między zakresami działania i przestrzeganymi obciążeniami cech zadania 3. Sprecyzowanie sposobów przeprojektowania pracy 4. Ocena proponowanych interwencji poprzez eksperymenty w wybranych częściach organizacji 5. W przypadku pozytywnej oceny rozszerzenie przeprojektowania pracy na całą rodzinę prac 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpoznanie potrzeb, ustalenie celu i przedmiotu reorganizacji 2. Analiza i diagnoza społeczno-organizacyjna stanu istniejącego 3. Opracowanie wyników badań 4. Wdrożenie projektu nowej organizacji 5. Oszacowanie efektów społeczno-ekonomicznych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpoznanie 2. Zbieranie informacji 3. Diagnoza 4. Projektowanie 5. Wdrożenie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wstępna identyfikacja i analiza pochodzenia przyczyn sytuacji nieprawidłowej 2. Szczegółowa analiza pracy 3. Wybór zadań, w których dokonana zostanie interwencja 4. Projektowanie zadań i wybór rozwiązania optymalnego 5. Przeszkolenie wykonawców i wprowadzenie projektu w życie 6. Kontrola efektów reorganizacji pracy i dokonanie ewentualnych korekt

Źródło: opracowanie na podstawie [Mikołajczyk 1984, s. 60, 1994, s. 195–214; Potocki 1996, s. 22; Aldog, Stearns 1987, s. 338; Mikula 1996, s. 22].

Dominującym podejściem metodologicznym stosowanym w organizowaniu zhumanizowanych systemów pracy, jest podejście diagnostyczne. Na podanych przykładach metodyk (tab. 1) widać, że postępowanie badawcze pokrywa się prawie dokładnie z klasycznym cyklem organizacyjnym. Dostrzegalny jest tu jednak wpływ podejścia sytuacyjnego, w którym eliminuje się uniwersalistyczne poglądy na sposób zorganizowania systemów pracy. Wydaje się, że spośród wyróżnionych metodyk bezpośrednio najszerzej uwzględniane jest podejście sytuacyjne w metodyce projektowania pracy (PP) i projektowania zhumanizowanej organizacji pracy biurowej (PZOPB). Zwłaszcza ta druga (stanowiąca odmianę projektowania pracy – *job design*) stara się wyeliminować tendencję uniwersalizacji wzorca samorealizacji pracowników, przyjmując, że każdy jest zróżnicowany pod względem umiejętności, potrzeb i cech psychofizjologicznych. Innym przykładem zastosowania podejścia sytuacyjnego w humanizowaniu systemów pracy jest metoda MAPS (*Multivariate Analysis, Participation, and Structure*) [Kilmann 1976]. W metodzie tej dąży się do „pokrycia” struktury nieformalnej z formalną. Dokonywane jest to przez dobór zadań do pracowników, jak również współpracujących ze sobą w procesie pracy ludzi na podstawie ich preferencji.



Rys. 1. Sprawnościowy aspekt funkcjonowania instytucji jako wypadkowa uwarunkowań społecznych, techniczno-technologicznych i organizacji przebiegu pracy
 Źródło: opracowanie własne.

Ze wskazanych metodyk reprezentatywną dla podejścia prognostycznego, w którym na wstępie procesu racjonalizacji wysuwa się koncepcję nowego systemu jest metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego (KIPKO). Punktem wyjścia w tej metodyce jest określenie systemu idealnego zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, tj. takiego, w którym pracownicy przed-

siębiorstwa uczestniczą w trzech formach partycypacji: pośredniej, kapitałowej i dynamicznej [Potocki 1996, s. 33].

Cechą charakterystyczną współczesnego podejścia do organizowania systemów pracy jest łączne ujęcie aspektów sprawnościowych (ekonomicznych), techniczno-technologicznych i społecznych. Tego typu interdyscyplinarnym podejściem, będącym domeną nurtu systemowego [Mikołajczyk 1986, s. 104], cechują się metodyki mające na celu humanizowanie pracy. Aspekty społeczne funkcjonowania organizacji rozpatrywane są łącznie jako uwarunkowania przyjętej organizacji pracy i występujących warunków techniczno-technologicznych (w tym materialnego środowiska pracy). Ich wypadkową jest sprawnościowy aspekt funkcjonowania instytucji (rys. 1).

Poszukując charakterystycznych podejść organizatorskich stosowanych w procesach humanizowania organizacji pracy z wykorzystaniem typologii podejść Z. Martyniaka [1996, s. 51–53], stwierdzić trzeba, że dominującym jest podejście opisowo-ulepszące. Obserwuje się również wykorzystanie podejścia funkcjonalno-wzorcującego, np. w metodzie ASTEX. Natomiast nie można zapominać, że najbardziej reprezentacyjna dla podejścia funkcjonalno-wzorcującego metoda analizy wartości procesów informacyjnych, odpowiednio zastosowana, może być w rękach organizatora narzędziem humanizacji. Natomiast podejście diagnostyczno-funkcjonalne uwidacznia się w metodyce KIPKO.

3. Kryteria stosowane w ocenie stanu faktycznego i zasady wykorzystywane w procesie projektowania zmian

W fazie określania poziomu dysfunkcji panującej w organizacji, podstawowymi wskaźnikami stają się: absencja w pracy, wypadkowość przy pracy, fluktuacja, jakość uzyskiwanych efektów pracy, wydajność. Kryteria te zostały przyjęte jako miara dewiacji organizacyjnych w metodyce Instytutu Socjoekonomii Przedsiębiorstw i Organizacji w Lyon (skrót z języka francuskiego – ISEOR), a następnie przejęte przez wspomniane metodyki: wprowadzania nowych form organizacji pracy (WNFOP), PZOPB, KIPKO (tab. 1).

Podczas analizy i diagnozy stanu istniejącego, podstawowym przedmiotem zainteresowania metodyk humanizacji organizacji pracy w przeważającej większości staje się treść wykonywanej przez pracowników pracy. Jej ocena dokonywana jest zawsze w konfrontacji z opinią pracownika. Podstawowymi dwoma kryteriami wykorzystywanymi podczas oceny treści pracy są: 1) zakres pracy, określany również jako sfera swobody działania, tj. stopień urozmaicenia czynności wykonywanych przez pracownika, 2) głębia pracy, określana także jako sfera swobody decyzji i kontroli, tj. stopień samodzielności w planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu przez pracownika własnej pracy.

Jedno z najbardziej interesujących rozwinięć powyższych kryteriów oceny treści pracy zawarte zostało w metodyce PP. J.R. Hackman i G. Oldham odegrali główną rolę w rozwoju badań nad charakterystyką zadań i utworzeniu modelu cha-

rakterystyki pracy, który stał się podstawą omawianej metody (rys. 2). Wyróżnionymi przez tych naukowców wymiarami, za pomocą których określić można wartość motywacyjną przydzielonego pracownikowi do realizacji zadania były:

- zróżnicowanie umiejętności (*skill variety*) – stopień, w jakim do wykonania przydzielonego zakresu działania angażowane są umiejętności i możliwości pracownika,
- tożsamość (samoistność) zadania (*task idenity*) – stopień ukończenia pracy „w całości” i zidentyfikowania jej części – wykonania pracy od początku do końca z widocznym rezultatem,
- znaczenie zadania (*task significance*) – stopień, w jakim praca ma konkretny (ważny) i możliwie dostrzegalny wpływ na życie innych, bezpośrednio na organizację lub cały świat,
- autonomia (samodzielność) (*autonomy*) – stopień, w jakim praca daje wykonawcy swobodę, niezależność i dowolność w jej planowaniu oraz wpływu na jej wykonanie,
- sprzężenie zwrotne (*feedback*) – stopień, w jakim pracownik otrzymuje informacje o efektywności swojego wysiłku [Hackman, Oldham 1975, s. 547].

Metodyka PZOPB idzie w analizie i ocenie treści pracy nieco dalej, ponieważ wprowadza tzw. interpersonalny wymiar treści pracy, stanowiący podstawę zaspokojenia potrzeby przynależności. Dokonuje się to przez wykorzystanie podczas oceny istniejącego rozwiązania wymiaru „kontakty z innymi” (stopień współpracy z innymi ludźmi) i „okazje nawiązywania kontaktów przyjacielskich” (stopień, w jakim praca pozwala pracownikowi prowadzić rozmowy z innymi ludźmi i tworzyć stosunki przyjacielskie) [por.: Mikoła 1996].

Stworzone na przełomie lat 60. i 70. wymiary charakterystyki zadań PP uwidaczniają się w metodyce WNFOP. Trzeba jednak stwierdzić, że prowadzona ocena w ramach tej metodyki jest bardziej szczegółowa i uwzględnia szereg różnorodnych aspektów pracy. Ocena ta dokonywana jest pod kątem:

- dokładnego opisu pracy uwzględniającego współpracę z innymi, kompletność wyrobu, różnorodność zadań, przydatność dla innych, ocenę własną i ocenę wyników pracy przez kierownictwo,
- charakterystyki pracy – zakresu powtarzalności ruchów, stopnia skomplikowania operacji, zakresu specjalizacji, wykorzystania własnej inicjatywy, niezależności w sposobie wykonania,
- osobistej oceny własnej pracy z punktu widzenia satysfakcji z jej wykonania, stopnia użyteczności, odpowiedzialności za jakość, rangi zawodu,
- zadowolenia z określonych aspektów pracy, takich jak: zakres bezpieczeństwa, warunki pracy, wysokość płac, rozwój osobisty, kontakty międzyludzkie, samorealizacja, niezależność w myśleniu i działaniu,
- oceny pracy – takiej samej lub zbliżonej pracy, ale dokonywanej przez innych pracowników według powyższych cech charakterystycznych,
- wyobrażeń pracownika o cechach pracy [Mikołajczyk 1994, s. 199].

W metodyce WNFOP ocena uzyskanych informacji dokonywana jest przez sprowadzenie ich do trzech modułów: społecznego, organizacyjnego i finansowego. W module społecznym uwzględniane są wyniki badania sytuacji i postaw pra-

owników. W module organizacyjnym badane są źródła i konsekwencje ustalonych dysfunkcji. Moduł finansowy obejmuje ustalenie finansowych konsekwencji stwierdzonych dysfunkcji [Mikołajczyk 1991, s. 33–34]. Te same moduły wykorzystywane są w metodyce ISEOR, KIPKO oraz PZOPB.

Innymi podstawowymi kryteriami wykorzystywanymi podczas opisu i oceny stanu faktycznego będą kryteria przyjęte w metodykach, których podstawowym przedmiotem zainteresowania jest społeczne środowisko pracy (w tym system kierowania ludźmi). Tak też jest w metodyce KIPKO, gdzie najważniejszy aspekt diagnozy zostaje położony na partycypację bezpośrednią. Stąd ocenia się: innowacyjność, zespołowość, komunikację, system ocen pracowniczych, kwalifikacje i proces rozwoju pracowników [Potocki 1996, s. 35].

4. Zasady wykorzystywane w procesie projektowania zmian

Zestaw zasad (sposobów) wykorzystywanych w procesie tworzenia zhumanizowanych systemów pracy według wybranych Autorów przedstawiono w tabeli 2.

Jak widać z przytoczonych zestawów zasad (tab. 2), podczas projektowania zhumanizowanej organizacji pracy dominujące zastosowanie znajdują zasady ujęte zbiorczo przez F. Herzberga. Stały się one podstawą do tworzenia kolejnych ujęć zbiorów zasad. Herzberg, jak również Hackman i Oldham oraz naukowcy Work Research Institute w Oslo, nie zwrócili jednak uwagi na konieczność kształtowania odpowiednich warunków w społecznym środowisku pracy, zatrzymując swoje rozważania na poziomie pojedynczego stanowiska pracy. Pozostali Autorzy idą w swoich rozważaniach dalej, ale dopiero bliższe ostatniemu dwudziestoleciu ujęcia zasad tworzenia zhumanizowanej organizacji pracy szeroko uwzględniają znaczenie właściwego ukształtowania społecznego środowiska pracy.

Okazuje się bowiem, że nie same czynniki zadaniowe – jakie zostały ujęte przez F. Herzberga czy J.R. Hackmana i G. Oldhama – kształtują poziom motywacji do pracy oraz satysfakcję z niej. Zwracali na to uwagę już przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich. Natomiast G. Salancik i J. Pfeffer [1978] w opracowanym modelu przetwarzania informacji społecznej w procesie projektowania zadań dowodzą, że na dostrzeżaną przez pracownika wartość wymiarów swojej pracy mają wpływ czynniki społeczne. Przykładowo, stopień zaangażowania przełożonego, wdającego się w luźne rozmowy i służącego radami dotyczącymi sposobu wykonania pracy, wpływa na poczucie samodzielności pracownika [Stoner, Wankel 1992, s. 203]. Uwzględnią to m.in. A.J. DuBrin [1986, s. 213–216], który rozwija i dzieli strategię wzbogacania pracy na następujące rodzaje:

- wzbogacanie pojedynczych prac – ten sposób wzbogacania można uznać za klasyczny,
- wzbogacanie pracy przez tworzenie małych grup pracowniczych, posiadających samodzielność i całość odpowiedzialności za realizację przydzielonego zadania,
- wzbogacanie pracy przez zastosowanie programu pracy w domu.

Tabela 2. Zasady wykorzystywane podczas projektowania zhumanizowanych systemów organizacji pracy

Zasady wzbogacania zadań według F. Herzberga	Zasady wzbogacania zadań według B. Boeriego	Zasady projektowania pracy według J.R. Hackmana i G. Oldhama	Zasady projektowania pracy według Work Research Institute w Oslo	Zasady organizowania pracy według D. Knightsa, H. Willmota i D. Collinsona
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmniejszenie kontroli przy zachowaniu odpowiedzialności 2. Zwiększenie odpowiedzialności za pracę 3. Uhonorowanie dodatkowym uznaniem, swoboda w pracy 4. Dostarczenie wykonawcom pełnych, kompletnych zadań do wykonania 5. Dostarczanie pracownikom bezpośrednich raportów z pominięciem kierownika 6. Wprowadzenie nowych, trudnych i poprzednio nie wykonywanych zadań 7. Przypisanie wykonawcom specyficznych i specjalnych zadań, które umożliwiają im stanie się ekspertami 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykonywanie „całego produktu” 2. Włączenie do zadania czynności przygotowawczych i kontrolnych 3. Informowanie o wynikach 4. Wprowadzenie między kolejnymi stanowiskami stosunków typu „klient-dostawca” 5. Wprowadzenie nowego stylu kierowania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kombinacja zadań 2. Tworzenie naturalnych jednostek pracy 3. Tworzenie relacji „klient-dostawca” 4. Zwiększenie samodzielności pracowników (obciążenie pionowe) 5. Otwarcie kanałów sprzężenia zwrotnego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optymalne zróżnicowanie zadań 2. Pełnoznaczny model zadania 3. Optymalna długość cyklu pracy 4. Zakres swobody układu wzorów ilości i jakości 5. Włączenie czynności przygotowawczych i kontrolnych 6. Zadania objęte pracą powinny włączać stopień dozoru, umiejętności, wiedzy zasługującej poważania w środowisku 7. Praca powinna wytwarzać dostrojalny wkład użyteczności produktu dla odbiorcy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zasada zamknięcia 2. Włączenie funkcji kontrolnych i nadzorczych 3. Różnorodność prac powoduje wzrost poziomu zadań 4. Autoregulacja tempa pracy i pewna możliwość wyboru w zakresie metod pracy i kolejności (sekwencji) jej wykonania 5. Tego rodzaju struktura pracy, która pozwala na pewną możliwość kontaktów (interakcji) społecznych, a także na kooperację między robotnikami

Źródło: opracowanie na podstawie [Kozusznik 1992, s. 40; Boeri 1983, s. 34; Hackman, Oldham 1975; Turton 1991, s. 235; Mikołajczyk 1994, s. 183].

W stosunku do zasad podanych w tabeli 2, strategie 2 i 3 stanowią niewątpliwą rozwój w tworzeniu zhumanizowanych systemów pracy. Wzbogacanie przez two-

zenie małych grup pracowniczych integruje kształtowanie pracy w wymiarze jej zakresu i głębi wraz z interpersonalnym wymiarem pracy. Natomiast wzbogacanie pracy przez zastosowanie programu pracy w domu włącza w proces wzbogacania zakres organizacji czasu pracy. W zasadach wyróżnionych w tabeli 2, czas ujmowany jest jedynie w formie elementu określającego tempo pracy przez kształtowanie norm pracy (zarówno ilościowych, jak i czasu pracy na wykonanie określonych czynności). Program pracy w domu włącza elastyczne formy organizacji czasu pracy, które to podczas kształtowania organizacji pracy pozostają najczęściej „na uboczu”, będąc stosowane bez bezpośredniego powiązania z projektowaniem pracy, a nawet jako forma uzupełniająca zhumanizowany przebieg pracy, ale po jego zaprojektowaniu.

Bardzo ważną zasadę, o której nie można zapomnieć, stanowi zasada uczestnictwa pracowników w procesie kształtowania nowych rozwiązań organizacyjnych. Przejęta z nurtu *Organizational Development*, w mniejszym lub większym zakresie wykorzystywana jest podczas projektowania i wdrażania zmian mających na celu humanizację pracy. Przykładowo, w metodyce ISEOR twórcami projektu są pracownicy przedsiębiorstwa, a konsultanci zewnętrzni pełnią funkcję doradcą, czuwając nad spójnością wewnętrznych rozwiązań, biorą pod uwagę różnorodność problemów i przejawów dysfunkcji oraz pełnią rolę ekspertów organizacyjnych [Mikołajczyk 1984, s. 65–66]. Natomiast jeśli metodyka przewiduje opracowanie projektu nowej organizacji pracy przez zespół specjalistów zewnętrznych, to dla zachowania ścisłego kontaktu z pracownikami, który ma na celu minimalizowanie w przeszłości napięć i frustracji wynikających z reorganizacji pracy, w toku postępowania prowadzi się szeroką kampanię informacyjną o przebiegu i propozycjach zmian. Jednocześnie dopuszcza się pracowników (często drogą zespołowej dyskusji) do dokonywania zasadniczych rozstrzygnięć podczas wyboru wariantu rozwiązania. Takie postępowanie pojawia się przykładowo w metodyce zadań dodatkowych, gdzie pracownik dokonuje wyboru zadania dodatkowego, które będzie wykonywał równoległe z zadaniem podstawowym [por.: Mikula 1993, s. 17]. Inny przykład to metoda *job sharing*. W niej jednym z fundamentów humanizacji pracy jest postulat swobodnego wyboru zadań i czasu ich realizacji [por.: Potocki 1992, s. 24].

5. Metody ogólne oraz wyróżniające się szczegółowe techniki badawcze wykorzystywane w poszczególnych stadiach postępowania w humanizowaniu organizacji pracy

Najczęściej wykorzystywanymi metodami zbierania informacji w etapach analizy i diagnozy stanu istniejącego są wywiad, obserwacja, analiza dokumentacji oraz ankieta i kwestionariusz. Metody te są podstawowymi narzędziami zbierania informacji dla przeprowadzenia:

- analizy treści pracy,
- analizy opinii pracowników odnośnie organizacji przebiegu pracy i systemu kierowania oraz motywacji, zaspokojenia potrzeb,

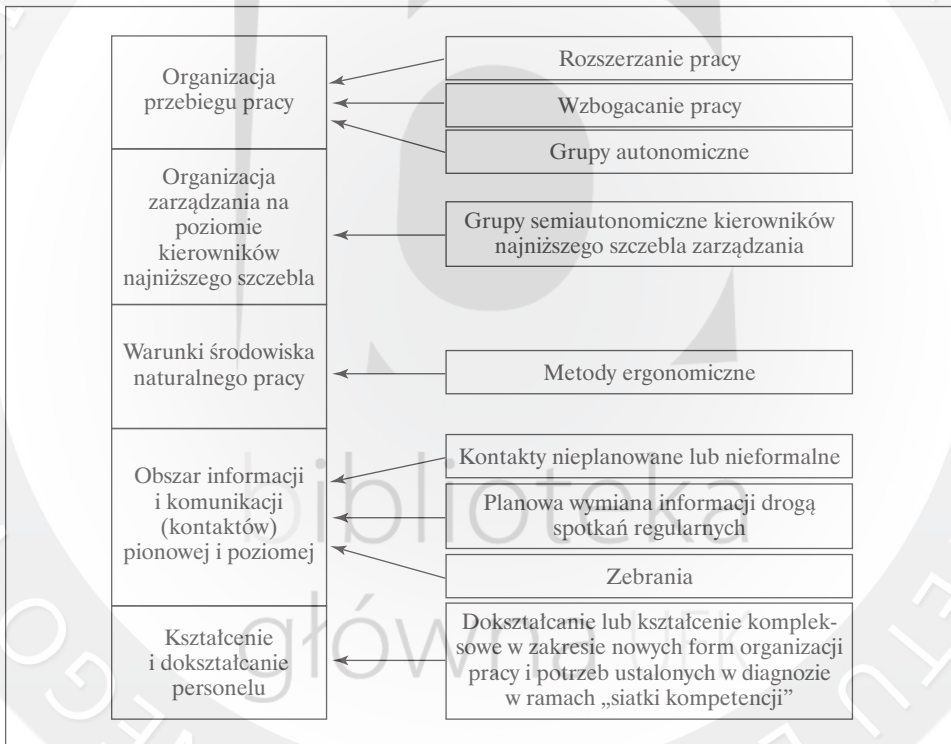
- analizy warunków pracy,
- diagnozy socjoekonomicznej stwierdzonych dysfunkcji w organizacji,
- oceny dostosowania kwalifikacji pracowników do wykonywanej przez nich pracy.

Spośród szeregu metod badawczych wykorzystywanych podczas analizy i oceny stanu faktycznego na szczególną uwagę zasługuje wspomniana już diagnoza socjoekonomiczna dysfunkcji (metoda kosztów ukrytych). Umożliwia ona ilościowe i jakościowe ujęcie występujących nieprawidłowości, przedstawienie ich skutków w postaci tzw. kosztów ukrytych oraz ustalenie uzyskanych efektów wdrożonych zmian. Inny ilościowy sposób przedstawienia dysfunkcji postaci niskiej motywacji i satysfakcji z pracy zastosowany został w metodyce PP. Na podstawie specjalnie przygotowanej ankiety ustalana jest wartość liczbową przyjętych wymiarów zadania w skali punktowej od 1 do 7, a następnie według wzoru obliczana jest wartość motywacyjnego potencjału zadania (*Motivating Potential Score*). Podobne podejście wykorzystuje metodyka PZOPB, lecz liczba wymiarów zadania została rozwinięta, a także inny jest sposób obliczenia wartości motywacyjnej zadania. O ile w metodyce PP ustalano jedynie rzeczywistą wartość wymiaru zadania, przyjmując za pożądaną wartość 7 punktów, to w PZOPB rzeczywista oraz wymagana wielkość poszczególnych wymiarów każdego zadania oceniana jest przez zespół badawczy na podstawie zgromadzonych danych oraz informacji uzyskanych przez zastosowanie zmodyfikowanej ankiety w stosunku do wykorzystywanej w PP. Pracownik określa w niej zarówno stan faktyczny, jak i proponowany wartości poszczególnych wymiarów, wskazując stopień dopasowania pracy do swoich możliwości i potrzeb. Ilościowe sposoby charakterystyki dysfunkcji stosowane są również w innych metodach. Przykładowo D.A. Nadler i E.E. Lawler [1977] w metodzie badania efektywności systemu motywacji proponują wykorzystywać wskaźnik wielkości motywacji pracy (*Work Motivation Score*) [zob. Mikuła 1997] oraz w metodyce humanizowania organizacji pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem [zob.: Mikuła, Potocki 1997, s. 151 i n.].

Metodyka KIPKO w stosunku do wcześniej omówionych idzie w postępowaniu badawczym śladem nowoczesnych sposobów poszukiwania nowych form organizacji pracy (np. analizy wartości, reengineeringu). Przewiduje ona zbieranie informacji zewnętrznych o najnowszych rozwiązaniach organizacyjnych i możliwościach ich zastosowania. Do źródeł takich informacji zalicza się publikacje naukowe na temat wdrożeń metod wspomagających innowacyjność i partycypację oraz prowadzonych w tym względzie eksperymentów oraz najnowsze rozwiązania w tym zakresie wdrożone u (najlepszych) konkurentów – informacje zbierane są przy zastosowaniu metody benchmarkingu [Potocki 1996, s. 34–35].

6. Rodzaj rozpoznawanych i racjonalizowanych potencjalnych czynników dehumanizacyjnych (podejście w procesie humanizowania) oraz proponowane do zastosowania metody humanizacji

Podstawowymi sposobami wykorzystywanymi podczas kształtowania zhumanizowanej organizacji pracy są rotacja, rozszerzanie, wzbogacanie pracy, zespołowe formy organizacji pracy i elastyczne modele czasu pracy. Metody te znajdują zastosowanie w zależności od ustalonych potrzeb organizacyjnych i oczywiście nie są jedynymi, jakie wykorzystuje się podczas tworzenia zhumanizowanych systemów pracy. Zależne jest to od zakresów humanizacji, na których koncentruje się postępowanie badawcze.



Rys. 2. Metody kształtowania zakresów humanizowanych pracy w metodyce ISEOR

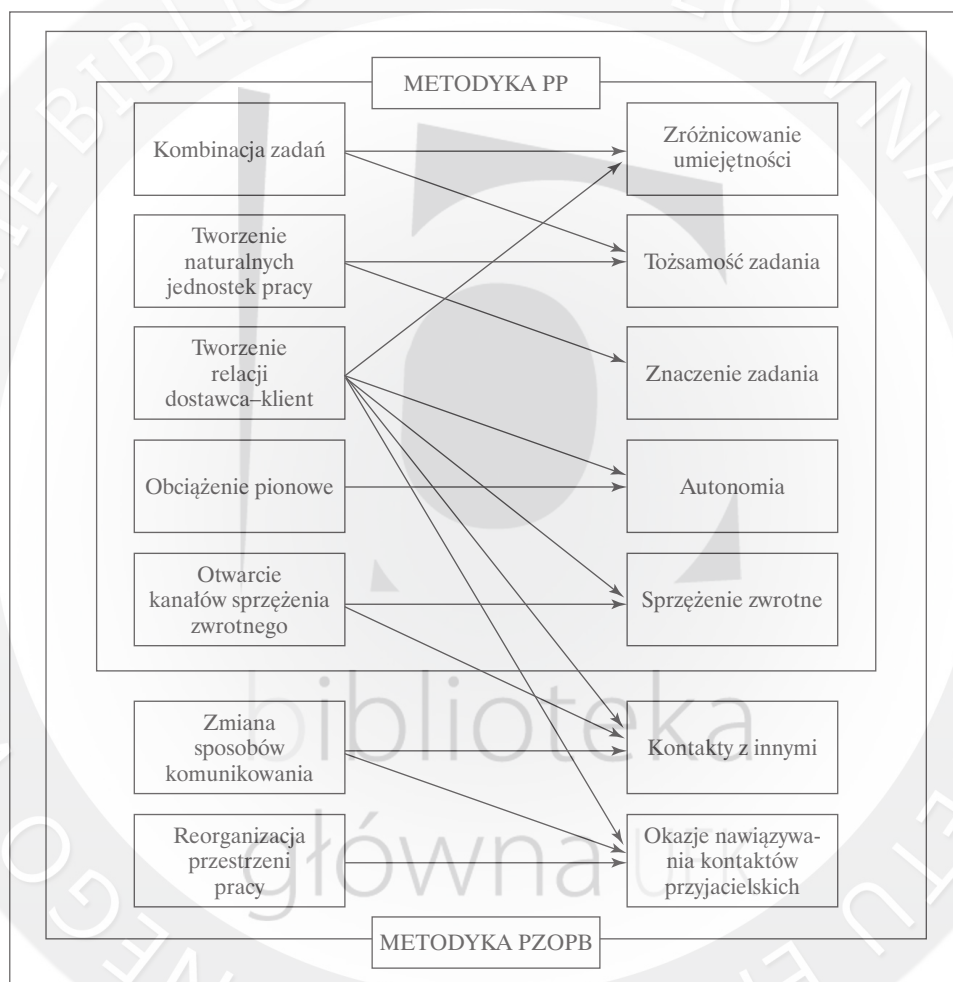
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mikołajczyk 1984, s. 66–70].

W metodyce ISEOR położono nacisk na pięć podstawowych sfer działania. Są nimi:

- organizacja przebiegu pracy,
- organizacja zarządzania na poziomie kierowników najniższego szczebla,

- warunki środowiska naturalnego,
- obszar informacji i komunikacji (kontaktów) pionowej i poziomej,
- kształcenia i doksztalcania personelu [Mikołajczyk 1984, s. 66].

Wykorzystywane metody w etapie projektowania zmian w powiązaniu z poszczególnymi sferami działania przedstawiono na rys. 2.

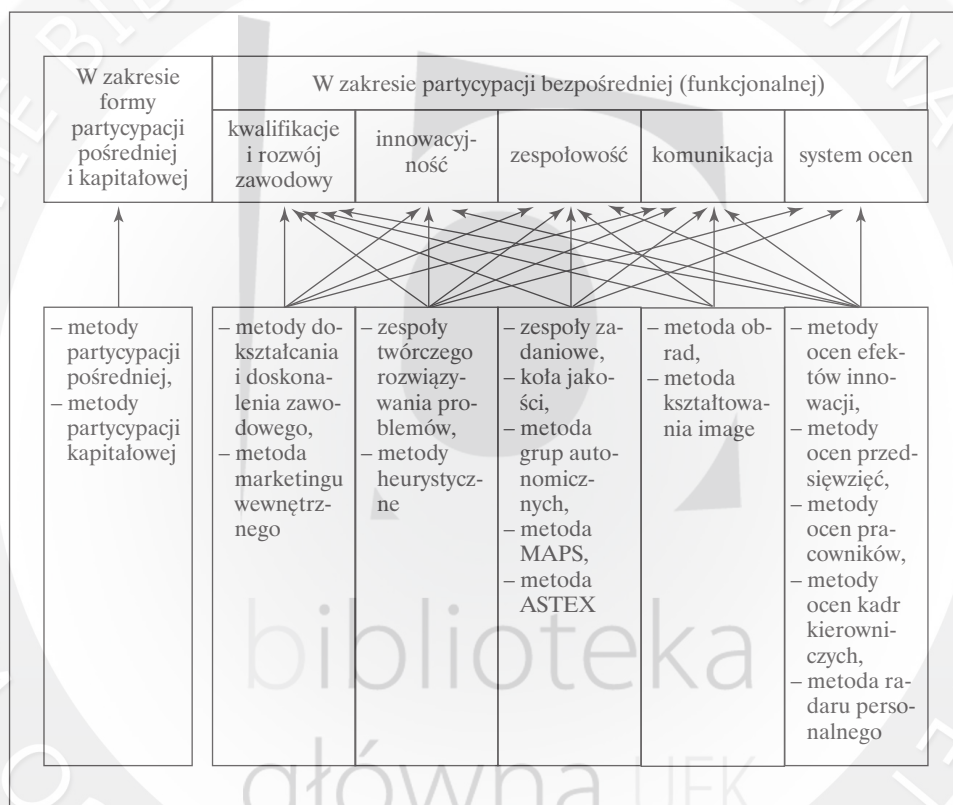


Rys. 3. Zestaw podstawowych interwencji przekształcających wymiary zadań w metodyce PP i PZOPB

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hackman, Oldham 1975, s. 551, Mikula 1996, s. 26].

Bardzo zbliżone do zakresów humanizowanej pracy metodyki ISEOR są zakresy przyjęte w metodyce WNFOP. Wykorzystano w niej wyniki międzynarodowych badań wskazujące na następujące tendencje zawartości projektu:

- struktura organizacyjna jednostki (wydziału, oddziału, działu),
- system motywacyjny, ze szczególnym uwzględnieniem systemu wynagrodzeń,
- system informacji, komunikacji i koordynacji,
- zarządzanie na poziomie kierowników szczebla najniższego,
- warunki naturalne środowiska pracy,
- założenia projektu wdrożeniowego (wraz z planem szkoleń) [Mikołajczyk 1994, s. 204–205].



Rys. 4. Uproszczony model zakresów zastosowania metodyki KIPKO w powiązaniu z wykorzystywanymi metodami i technikami

Źródło: opracowanie na podstawie [Potocki 1996, s. 35].

Zbieżności między metodyką ISEOR i WNFOP wynikają z faktu, że ISEOR (jak można sądzić) stała się podstawą do opracowania WNFOP. Jednakże widać, że metodyka WNFOP rozszerza swój zakres zainteresowań, stając się przez to narzędziem doskonalszym. Podobne zbieżności występują pomiędzy metodyką PP i PZOPB.

Przedmiotem zainteresowania metodyki PP staje się płaszczyzna przebiegu pracy w zakresie treści pracy. Pośrednio istnieje możliwość oddziaływania na stosunki wzajemne między ludźmi przez tworzenie tzw. sprzężenia zwrotnego oraz wdrażanie relacji „dostawca–klient”. Drogą koncentracji na indywidualnym stanowisku pracy w rzeczywistości cała metodyka sprowadza się do wykorzystania rozszerzenia lub także wzbogacania pracy w zależności od ustaleń diagnostycznych wartości poszczególnych wymiarów zadania. W metodyce PZOPB zakres zainteresowania zostaje częściowo rozszerzony na stosunki wzajemne między ludźmi. Podstawowe sposoby humanizowania treści pracy wykorzystywane w metodyce PP i PZOPB w powiązaniu z przyjętymi wymiarami zadania przedstawiono na rys. 3. Natomiast w metodyce KIPKO podstawowym zakresem zainteresowania jest społeczne środowisko pracy w zakresie partycypacji oraz klimatu organizacyjnego. Postępowanie nie zamyka się jednak na owych zakresach, gdyż proponuje się wykorzystanie wielu metod i technik wspomagających tworzenie innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego (rys. 4). W ten sposób, w zależności od zastosowanych metod, obszar zainteresowania może ulec rozszerzeniu na płaszczyznę przebiegu pracy w zakresie treści pracy, na wszystkie elementy społecznego środowiska pracy oraz na płaszczyznę możliwości człowieka w zakresie jego umiejętności przez dokształcanie i doskonalenie zawodowe. Ostatni z wymienionych zakresów jest przedmiotem oddziaływania również pozostałych rozpatrywanych metodyk, stanowiąc dla nich najbardziej wspólną cechę.

7. Wnioski

W wyniku przeprowadzonej analizy nasuwa się szereg wniosków dotyczących przyszłych kierunków w kształtowaniu metodyk humanizacji organizacji pracy.

I. Wnioski dotyczące etapów postępowania i rodzaju zastosowanego podejścia metodologicznego:

1. Całość etapów postępowania można sprowadzić do czterech zasadniczych:
 - rozpoznanie,
 - zbieranie informacji i analiza szczegółowa,
 - projektowanie zhumanizowanej organizacji pracy,
 - wdrożenie nowej organizacji pracy i określenie efektów.

2. Postępowanie badawcze nie powinno opierać się jedynie na jednym podejściu metodologicznym. Musi ono łączyć w sobie elementy podejścia diagnostycznego i prognostycznego, czyli być zbliżeniem do podejścia diagnostyczno-funkcjonalnego. W ten sposób winno wykorzystywać wszystkie mocne strony wyróżnionych podejść badawczych, minimalizując jednocześnie ich minusy.

II. Wnioski dotyczące kryteriów przyjmowanych w ocenie stanu faktycznego oraz zasad wykorzystywanych w projektowaniu zhumanizowanej organizacji pracy:

1. Jako podstawowe wskaźniki dysfunkcji panującej w organizacji winno się wykorzystywać: poziom absencji i fluktuacji, poziom wypadkowości i zachorowalności, poziom wydajności i jakości efektów pracy (ilość i rodzaj występujących błędów). Po-

nieważ szereg z tych wskaźników z powodu różnorodnych uwarunkowań może nie obrazować występującego zjawiska dehumanizacji (np. fluktuacja i absencja w wyniku dużego bezrobocia na rynku pracy i stosowanego systemu premiowania mogą utrzymywać się na bardzo niskim poziomie) konieczne jest badanie poziomu zadowolenia pracowników wynikającego z ukształtowania sytuacji pracy.

2. Zaprezentowane metodyki koncentrują się na pewnych wybranych obszarach środowiska pracy. W związku z tym istnieje możliwość pominięcia czynników, które w rzeczywistości mogą stanowić podstawowe źródło dehumanizacji. Dlatego też stosowane kryteria oceny stanu faktycznego winny uwzględniać całość elementów środowiska pracy, tj. organizację przebiegu pracy, społeczne i materialne środowisko pracy, a także kontrolować sposób doboru pracowników do istniejących rodzajów prac oraz konkretnych zakresów czynności, uprawnień i odpowiedzialności według ich możliwości.

3. Ocena stanu faktycznego powinna być przeprowadzona przy możliwie jak największym udziale wykonawców pracy. Powinna być efektem konfrontacji obecnej sytuacji pracy ze stanem wzorcowym ustalonym przez pracowników.

4. Pracownicy muszą mieć wpływ na projekt nowej organizacji, tzn. projekt winien uwzględniać propozycje pracowników, także wszystkie nowe rozwiązania muszą być konsultowane z załogą.

5. Stosowany zestaw zasad tworzenia zhumanizowanej organizacji pracy powinien być powiązany w miarę całościowo z utworzonym systemem oceny stanu faktycznego. Jednocześnie powinien uwzględniać osiągnięcia psychologii, socjologii, organizacji i zarządzania, fizjologii, ergonomii, architektury i urbanistyki w zakresie kształtowania optymalnych (zhumanizowanych) warunków pracy.

III. Wnioski dotyczące metod ogólnych oraz szczegółowych technik badawczych wykorzystywanych w poszczególnych etapach metodyki humanizowania organizacji pracy:

1. Podczas diagnozy organizacyjnej mającej ustalić poziom dehumanizacji i jej przyczyny, wykorzystane muszą być wszystkie źródła informacji: przebieg procesów pracy, dokumentacja organizacyjna, kierownictwo oraz wykonawcy pracy. Stąd należy posługiwać się metodą obserwacji, analizy dokumentacji, ankiety i kwestionariusza oraz wywiadu. Wydaje się, że podstawowym źródłem informacji staje się kadra pracownicza. Dla ułatwienia procesu uzyskiwania informacji z tego źródła zaleca się szerokie wykorzystanie kwestionariuszy i ankiet, jednak dla obiektywizacji danych konieczne jest przeprowadzenie kampanii wywiadów.

2. Zastosowane techniki zbierania informacji muszą umożliwiać nie tylko uzyskanie danych jakościowych na temat panującej dysfunkcji, ale także ilościowych. Stają się one podstawą do ustalenia efektów wdrożonych zmian w organizacji pracy.

IV. Wnioski dotyczące rodzaju rozpoznawanych i racjonalizowanych potencjalnych czynników dehumanizacyjnych (podejście w procesie humanizowania) oraz proponowanych do zastosowania metod humanizacji:

1. Postępowanie badawcze musi koncentrować się na wszystkich czynnikach i ich wzajemnych związkach, które przyczyniać się mogą powstawaniu zjawiska

dehumanizacji organizacji pracy. Takie podejście w procesie humanizacji organizacji można określić jako systemowe.

2. W procesie eliminacji zjawiska dehumanizacji organizacji pracy winny znaleźć zastosowanie te metody i techniki, które w optymalny sposób eliminują aktywne czynniki dehumanizacyjne. Dobór metod i technik uzależniony musi być od ustaleń diagnostycznych, tj. od uznanych za wpływające niekorzystnie na pracowników czynniki środowiska pracy.

Literatura

- Aldog R.J., Stearns T.M. [1987], *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- A New Strategy for Job Enrichment [1975], Hackman J.R., Oldham G., Janson R., Purdy K., „California Management Review”, Summer [w:] Ivancevich J.M., Matteson M.T. [1987], *Organizational Behavior and Management*, Business Publications, Inc., Plano Texas .
- Boeri D. [1983], *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacanie zadań i grupy autonomiczne*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- DuBrin A.J. [1986], *Essentials of Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Kilmann R.H. [1976], *MAPS Group, MAPS as a Design Technology to Effectively Mobilize Resources for Social and Organization Problem Solving* [w:] *The Management of Organization Design. Strategies and Implementation*, edited by: R.H. Kilmann, L.R. Pondy, D.P. Slevin, North-Holland, New York, Oxford, Amsterdam.
- Kozusznik B. [1992], *Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Martyniak Z. [1996], *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
- Mikołajczyk Z. [1984], *Metodyka humanizujących zmian organizacyjnych – doświadczenia francuskie*, „Prakseologia”, nr 1.
- Mikołajczyk Z. [1991], *Ocena społeczno-ekonomiczna reorganizacji pracy* [w:] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej z okazji jubileuszu 70-lecia prof. dr hab. J. Trzcienieckiego, AE, Kraków.
- Mikołajczyk Z. [1994], *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mikuła B. [1997], *Diagnoza efektywności systemu motywacji pracy w aspektach dehumanizacji społecznego środowiska pracy*, Zeszyty Naukowe AE, Kraków, nr 486.
- Mikuła B. [1996], *Projektowanie zhumanizowanej organizacji pracy*, „Humanizacja Pracy”, nr 4.
- Mikuła B. [1993], *Zadania dodatkowe w procesie humanizacji pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Mikuła B., Potocki A. [1997], *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Nadler D.A., Lawler III E.E. [1977], *Motivation: A Diagnostic Approach* [w:] J.R. Hackman, E.E. Lawler, *Perspective on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York [w:] Ivancevich J.M., Matteson M.T., *Organizational Behavior and Management*, Business Publication, Inc., Plano, Texas 1987.
- Potocki A. [1992], *Job Sharing – dzielenie pracy*, „Humanizacja Pracy”, nr 4.
- Potocki A. [1996], *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy”, nr 3.
- Salancik G.R., Pfeffer J. [1978], *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*, „Administrative Science Quarterly”, June.
- Stoner J.A.F., Wankel C. [1992], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Turton R. [1991], *Behavior in a Business Context*. Chapman and Hall, London–New York–Tokyo–Melbourne–Madras.

A Methodical Approach to the Humanizing of Labour

In the paper the characterization of the outstanding approaches to the humanizing of labour organization are presented. In analysing the methodologies and methods representative of the humanization of labour organization special attention was given to:

- 1) stages of the procedure and type of the applied methodological approach,
- 2) criteria used in evaluating the facts of the case,
- 3) principles used in the process of planning changes,
- 4) general methods and outstanding detailed research techniques used in individual stages of the procedure,
- 5) object of interest, i.e. type of recognized and rationalized potential dehumanization factors and suggested humanizing methods.

The performed analysis provided a base for several conclusions regarding future directions in the development of modern methods aimed at the humanization of labour organization.

biblioteka
główna UEK