ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 32, 1984

Zdzisława Janowska*

GRUPY AUTONOMICZNE JAKO FORMA ORGANIZACJI PRACY I PODSTAWY ICH TWORZENIA

Grupy autonomiczne jako jedna z form humanizacji pracy wyspecjalizowanej

Praca w odniesieniu do działalności podstawowej instytucji (zakładu przemysłowego), na skutek nieustannego rozwoju techniki i organizacji, przeszła drogę ewolucji, przekształcając się z czynności angażującej przede wszystkim siłę i wytrzymałość fizyczną w pracę, w której odporność psychiczna zaczęła odgrywać główną rolę. Postęp organizacyjny przyczynił się do maksymalnego usprawnienia procesu pracy, zaś technika wyposażyła proces w coraz większym stopniu zmechanizowane lub samoczynnie działające urządzenia. Jednakże te maksymalne usprawnienia techniczno-organizacyjne wyraźnie wpłynęły na zmianę roli człowieka w procesie pracy.

Praca, rozdrobniona w warunkach wysokiej specjalizacji, doprowadziła do sytuacji, gdzie w coraz mniejszym stopniu dostrzega się sens wykonywanych czynności, a wykonawca w sposób zrutynizowany powtarza jednorodne operacje. Ciągle powtarzane operacje przestają satysfakcjonować, czyniąc pracę monotonną, wpływając dehumanizująco na człowieka. Na skutek wykonywania czynności sprowadzających się do minimalnej liczby ruchów, pojawia się przydatność nowych kwalifikacji, polegających na szybkości, precyzji i

*Dr, adiunkt w Zakładzie Teorii Organizacji, Katedra Organizacji i Kierowania UŁ.

zręczności w działaniu. Robotnik, który zmuszony jest dostosowywać tempo swojej pracy do tempa obsługiwanej taśmy montażowej odczuwa zmęczenie i pobudliwość nerwową. Uczestnik procesu pracy z uwagi na jednorodność zajęcia nie wykorzystuje często swoich kwalifikacji (wystarcza przyuczenie). Praca taka nie stwarza również warunków do awansu. Tego rodzaju codzienne zajęcie wydaje się, że może zadowalać jedynie robotników o najniższym poziomie wykształcenia i niewygórowanej skali potrzeb. Z drugiej strony, należy pamiętać, że zatrudnieni pracownicy w większości współczesnych przedsiębiorstw to ludzie, którzy charakteryzują się rosnącym poziomem wykształcenia w miejscu pracy.

Przedstawiona powyżej sytuacja prowadzi do określonych skutków społeczno-ekonomicznych. Niezadowolenie płynące z rodzaju wykonywanej pracy prowadzi do wzrostu absencji, fluktuacji, obniżania jakości produkcji i zmniejszania wydajności.

W taki sposób realizowana funkcja pracy daleka jest od ideałów właściwie pojmowanej humanizacji pracy, której głównym postulatem jest stworzenie człowiekowi w miejscu pracy warunków do pełnej samorealizacji, wykorzystania wszystkich jego zdolności i umiejętności. Właściwie rozumiana humanizacja pracy wyraża się w stworzeniu właściwej atmosfery pracy, we współuczestnictwie w procesie zarządzania, tzn. ponoszeniu odpowiedzialności za pracę swoją i zespołu, prawie do informacji i decyzji w sprawach zakładu, a także w możności zaspokojenia własnych potrzeb.

Wychodząc na przeciw rosnącym potrzebom i żądaniom pracowników dotyczących wzbogacania pracy, w celu jednoczesnego zmniejszenia zjawiska płynności i absencji oraz poprawy jakości pracy, zaczęto w ostatnim 15-leciu na świecie, wprowadzać do praktyki przemysłowej szereg innowacji organizacyjnych. Zaczęto rozszerzać zakres zadań, podnosząc jakość pracy, oraz wprowadzać na szeroką skalę autonomię w ramach specjalnie tworzonych zespołów roboczych.

Szczególny dorobek na polu wprowadzonych innowacji organizacyjnych mają kraje skandynawskie, mniejszy kraje Europy Zachodniej (RFN i Francja), oraz Stany Zjednoczone. Właśnie praca w zespołach autonomicznych, gdzie widzi się wyraźnie swój wpływ na realizowane zadania, gdzie wspólnie decyduje się o podziale i metodach pracy, o czasie i tempie pracy, gdzie w pełni odpowiada się za produkowany czy obrabiany wytwór, może przynieść pełną satysfakcję. Uczestnik grupy może rzeczywiście czuć się współodpo-

wiedzialny za realizację celów instytucji (w tym przypadku pośrednich), a także dzięki rzeczywistemu udziałowi w decyzjach czysto produkcyjnych czuje się partnerem kierownictwa naczelnego w procesie zarządzania instytucją.

Wykonywana praca w ramach zespołów autonomicznych łączy w sobie elementy wzbogacenia i rozszerzenia zadań, stanowiąc jednocześnie bardziej elastyczny system produkcji w odróżnieniu od taśmy produkcyjnej i typowej dla niej przestojów wynikających z braku dostaw.

Pojęcie grup autonomicznych

Funkcjonowanie autonomicznych zespołów roboczych związane jest z polityką humanizacji pracy, i koncepcji strukturalizacji pola pracy.

Strukturalizacja pracy rozumiana jest jako: "takie kształtowanie sytuacji w pracy, warunków pracy i organizacji pracy, które uwzględnia zdolności i potrzeby pracownika przy ustalaniu treści zadań oraz utrzymuje lub zwiększa konieczną sprawność i dochodowość przedsiębiorstwa"[1].

Grupami autonomicznymi możemy nazwać takie grupy pracowników, których funkcją jest przeprowadzenie pewnej liczby wiązanych ze sobą zadań, tworzących pewną całość w procesie produkcyjnym. Poprzez swoje działanie, członkowie zespołu realizują zadania cząstkowe instytucji oraz zaspokajają własne potrzeby, związane z oczekiwaniami wobec pracy. Członkowie grupy autonomicznej wspólnie odpowiadają za całość zadań, a ich działania charakteryzują się dużym stopniem samodzielności.

Warunkiem osiągania dobrych wyników produkcyjnych jest koordynacja i planowanie posiadanych zasobów. Bez jasno określonych celów trudno jest określić skuteczność postawionego zadania. Na pewno łatwiej jest określić cele główne instytucji niż zadania indywidualne dla każdego pracownika. Postępująca mechanizacja doprowadza do coraz większej złożoności procesu produkcji. Trudno w

---

[1] Opracowanie: J. Załuska, Humanizacja pracy, "Organizacja i Kierownictwo" 1977, nr 8.

takich warunkach o rozbicie zadań ogólnych na cząstkowe. Utrudnione staje się również precyzyjne oddzielenie od siebie poszczególnych zadań. Wzrasta w ten sposób potrzeba stałej i bliskiej współpracy między pracownikami. Ta sytuacja stwarza pełne możliwości do przekazania inicjatywy w ręce grupy roboczej, uczestniczącej w realizacji celu cząstkowego instytucji. Właśnie grupa realizująca cel cząstkowy głównego zadania może być najlepiej zorientowana w zakresie niezbędnych czynności i metod działania.

Efekty pracy w grupie zależą od właściwości charakteryzujących jej członków; od zakresu ich potrzeb, związanych z miejscem pracy; od ich kwalifikacji zawodowych i umiejętności; od chęci działania w zespole, a przede wszystkim - od ich zaangażowania w proces pracy. Przydzielone zadania grupie i wiedza jej członków o osiągniętych rezultatach działa stymulująco na pracownika, który chce wiedzieć, czego się od niego oczekuje. Współpraca w ramach pracy grupowej, stwarza lepsze podstawy do zwiększenia stopnia jej urozmaicenia i - co za tym idzie - stopnia zaangażowania, niż jest to możliwe w przypadku pracy o wyraźnie zakreślonych i uszczegółowionych obowiązkach. Podkreślanie znaczenia grupy i jej wyników pracy przyczynia się do stworzenia naturalnej potrzeby współpracy w grupie.

Zależność między rodzajem systemu techniczno-organizacyjnego a możliwością powstawania autonomicznych zespołów roboczych

Tworzenie autonomicznych zespołów roboczych uzależnione jest od charakteru i rodzaju systemu technicznego. Szwedzcy badacze Hans Lindestad i Jan Norstedt[2], zajmujący się problematyką grup autonomicznych, wyraźnie uzależniają możliwości powstawania grup od systemów techniczno-organizacyjnych.

Wyróżniają oni następujące systemy:

1. Linia technologiczna, której rytm określa maszyna;
2. Linia technologiczna, której rytm określa człowiek;
3. Proces zautomatyzowany;

---

[2] H. Lindestad, J. P. Norstedt, Autonomous Groups and Payment by Result, Swedish Employers' Confederation, Falköping 1973.

4. Operacje o dużym stopniu koncentracji;
5. Linia technologiczna o mieszanym rytmie pracy.

Ad 1. Ta linia charakterystyczna jest m. in. dla montażowni. Cały proces produkcji jest przystosowany do wytwarzania typowego produktu w dużych seriach i niewielu (co najwyżej) wersjach. Z tego powodu wynika potrzeba wysoce zmechanizowanego procesu pracy, jednocześnie przy dużej specjalizacji czynności. W tym procesie występują negatywne skutki o charakterze społeczno-psychologicznym. Z góry określone zadania, a zarazem prostota wykonywanych prac, uniemożliwiają zaangażowanie robotnika w proces pracy. Mimo wrażliwości i podatności na przestoje przy tego rodzaju pracy taśmowej, zmiany technologiczne i organizacyjne są bardzo kosztowne. W systemie tym trudno mówić o możliwościach tworzenia grup autonomicznych (chyba że zostanie podjęta decyzja o likwidacji taśmy). Ściśle określony zakres obowiązków powoduje, że praca każdego uczestnika taśmy może być wykonana indywidualnie, bez potrzeby kontaktów z partnerem. System ten przywiązuje pracownika do jego miejsca pracy.

Złagodzenie sytuacji w tym przypadku może nastąpić przez: rozszerzanie specjalizacji zawodowej (scalenie operacji na taśmie), zwiększanie zakresu odpowiedzialności, np. w sferze kontroli jakości.

Przy założeniu konieczności pełnego wykorzystania mocy produkcyjnej, system ten zawiera poważne ograniczenia w zakresie przystosowania pracy do potrzeb pracownika.

Ad 2. Ten system może być charakterystyczny dla przemysłu mechanicznego i odzieżowego; w tych warunkach istnieją naturalne możliwości organizowania autonomicznych zespołów roboczych. Zadania produkcyjne dla grupy można łatwo określić. Pracownicy są bardziej zależni od siebie i nie tak ściśle związani z określonym miejscem pracy. Przykładem tutaj może być firma Silników Samochodowych Saab-Scania w Södertajle[3], gdzie pod koniec lat sześćdziesiątych podjęto decyzje o likwidacji głównej taśmy montażowej. Montaż silników przekazano utworzonym grupom autonomicznym.

W porównaniu z poprzednim, ten system techniczno-organizacyj-

---

[3] J. P. Norstedt, S. Aqurén, The Saab-Scania report Swedish Employer's Confederation, Västeras 1977, s. 20.

ny jest mniej wrażliwy na przestoje, ponadto dzięki samodzielności działania w grupie i skoordynowaniu pracy z doświadczeniami i zdolnościami pracowników w systemie tym wyraźnie wzrastają efekty natury społecznej.

Cechą ujemną tego rozwiązania jest poniesiony koszt inwestycji (specjalnie zorganizowana hala, grupująca wszystkie zespoły).

Ad 3. W tym systemie techniczno-organizacyjnym istnieją przesłanki do zorganizowania pracy w grupie, ale głównie w odniesieniu do zespołów roboczych, odpowiedzialnych za konserwację i naprawę urządzeń.

Dla systemu zautomatyzowanego najważniejsze stają się zadania związane z utrzymaniem urządzeń w ruchu (praca kontrolerów) i ich konserwacja i naprawy. Im bardziej złożony proces pod względem technicznym, tym większa jego zależność od prac ekip serwisowych. Stąd rysuje się tutaj możliwość przekazania autonomii w działaniu grupom zmianowym, które mogą stać się zespołem samowystarczalnym (dzięki różnorodnemu składowi), wykonującym wszystkie niezbędne czynności w toku pracy. Przykładem takiego rozwiązania może być Szwedzka Fabryka Materiałów Budowlanych[4].

Ad 4. Trudno w tych warunkach (np. obsługa tokarni) zorganizować pracę grupy ze względu na indywidualny charakter pracy i ograniczoną potrzebę kontaktu z innymi.

Ad 5. W tym układzie techniczno-organizacyjnym istnieje przewaga systemu taśmowego nad systemem koncentracji operacji. Przykładem tutaj może być zorganizowana grupa autonomiczna dla prac wykończeniowych w produkcji różnorodnego szkła artystycznego (Szlifiernia Szwedzkiej Huty Szkła[5]). Grupę zorganizowano w taki sposób, by prace uczestników obejmowały wykańczanie dużej ilości różnorodnych produktów.

Potwierdzeniem omówionych powyżej zależności, zachodzących między rodzajem systemu techniczno-organizacyjnego a możliwością powstawania grupy, są funkcjonujące w różnych krajach zespoły robocze. Najwięcej danych dotyczy grup charakterystycznych dla systemu techniczno-organizacyjnego, gdzie rytm pracy określa czło-

---

[4] Tamże, s. 24.
[5] Tamże, s. 31.

wiek, i systemu o mieszanym rytmie pracy, zaś najmniej dla grup typowych dla procesu zautomatyzowanego.

Na podstawie powyżej przedstawionego materiału należy zauważyć że powstanie zespołów autonomicznych w określonych warunkach techniczno-organizacyjnych uzależnione jest przede wszystkim od:

1. Rysujących się potrzeb wyrażenia celu produkcyjnego grupy w prosty i zrozumiały sposób;
2. Możliwości wyłonienia się grupy z pozostałych części organizacji w sposób zupełnie naturalny;
3. Zdolności działania grupy w warunkach względnej zależności od innych (współdziałania i kooperacji);
4. Możliwości i potrzeb dalszego doskonalenia zawodowego w danym systemie produkcyjnym;
5. Stwierdzonej potrzeby pracowników do chęci współpracy z innymi.

Wzorzec grupy autonomicznej

Powstające w różnych krajach Europy i Stanach Zjednoczonych grupy autonomiczne różnią się między sobą przekazanym i uznawanym stopniem samodzielności.

Samodzielność ta przejawia się w możliwości podejmowania przez grupę decyzji o sposobach realizacji zadań, podziale zadań, wyborze lidera, o składzie osobowym grupy, o czasie i tempie pracy. Grupa przejmuje również funkcje planowania, regulowania i kontroli. Ma ona także prawo do zgłaszania propozycji, prawo do sprzeciwu i prawo do pełnej i rzetelnej informacji. Stąd w zależności od zakresu uprawnień do podejmowania decyzji i wykonywania funkcji regulujących można określić grupy jako:

- grupy samodzielne,
- grupy o niższym stopniu samodzielności,
- grupy o najniższym stopniu samodzielności.

Na podstawie analizy treści dostępnej literatury przedmiotu, wzorzec samodzielnych zespołów roboczych można przedstawić następująco:

1. Grupa działa opierając się na umowie (krótkookresowej) zawieranej z kierownictwem instytucji. Chodzi tutaj o przekazanie

grupie części zadań produkcyjnych, które stanowią cel pośredni do realizacji celu końcowego (głównego) instytucji.

2. Grupa przejawia samodzielność w zakresie:

a) doboru członków grupy, gdyż decyduje o przyjęciu i zwolnieniu pracownika;

b) wewnętrznego podziału zadań wraz z możliwością wymiany zadań między uczestnikami grupy;

c) planowania podziału zadań. W składzie grupy znajdują się członkowie o różnych specjalnościach (grupa opiera się na zasadzie wzajemnej zależności technicznej). Taki układ sił pozwala grupie na wykonanie całego, przydzielonego zadania. Założona rotacja stanowiska dopinguje członków grupy do uzyskiwania wielu specjalności, które podnoszą rzeczywistą autonomię grupy w zakresie:

- sposobów realizacji zadań,
- wyboru lidera,
- tempa i czasu pracy,
- podziału wynagrodzenia dodatkowego między członków grupy. Podział dokonywany jest na podstawie wyników pracy każdego z członków grupy.

3. Grupa ponosi odpowiedzialność za:

a) dostarczenie odpowiednich materiałów i części niezbędnych do realizacji zadań;

b) przestrzeganie norm i jakości wyrobów, dzięki wprowadzonej samokontroli.

4. Grupa ma zagwarantowane prawo do pełnej informacji o instytucji.

5. Grupa otrzymuje do dyspozycji własny budżet. Budżet ten jest najczęściej przeznaczany na racjonalizację pracy i polepszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

6. Grupa ma zorganizowane zaplecze socjalne (np. miejsca wypoczynkowe).

Omówione powyżej grupowe formy organizacji pracy, wprowadzane do praktyki przemysłowej wielu krajów zachodnich, wskazują na wyraźne korzyści natury ekonomicznej, społecznej i organizacyjnej. Korzyści społeczne wynikają ze wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy dzięki aktywnemu współuczestnictwu w procesie zarządzania,

wzbogaceniu pracy, zwiększeniu samodzielności pracy, a tym samym zainteresowaniu samą pracą.

Korzyści ekonomiczne sprowadzają się do: zmniejszenia absencji, wzrostu produkcji i dyscypliny pracy, likwidacji przestojów pracy, pełnego wykorzystania czasu pracy oraz wzrostu liczebności pracowników o wysokich kwalifikacjach.

Wprowadzenie zespołów autonomicznych w strukturę organizacyjną instytucji doprowadza do jej spłaszczenia i zmiany roli mistrza. Grupa przejmuje obowiązki mistrza, który staje się raczej doradcą grupy (sprawy szkolenia i koordynacji) i osobą pośredniczącą między grupą a kierownictwem instytucji.

Należy podkreślić, że wymienione aspekty należy rozpatrywać łącznie.

Zdzisława Janowska

AUTONOMOUS GROUPS AS A FORM OF WORK ORGANIZATION AND BASES OF THEIR ESTABLISHMENT

The analysis performed by the author and based on the literature of the subject deals with establishment of group forms of work organization. Autonomous groups functioning at the lowest management levels in companies and characterized with a big independence in their activity are a good example of properly understood humanization of work.

Their activity counteracts negative socio-psychological effects resulting from excessive atomization of labour division. Autonomous groups are an example of expanding, enriching, and thus improving quality of work.

The author formulates the concept of autonomous group, characterizes factors in favour of group organization of work, and points at a relationship between the type of technical-organizational system and a possibility of establishing autonomous working teams. The article ends with presentation of a model group accompanied by discussion of the scope of its independence and responsibility.