

PODZIAŁ PRACY W SYSTEMACH WYTWÓRCZYCH

Zdzisław JASIŃSKI

Streszczenie: Artykuł omawia zagadnienia związane z podziałem pracy w systemie wytwórczym. Zwrócono uwagę na różne formy i odmiany podziału pracy. Wyjaśniano ich istotę oraz wskazano na problemy jakie mogą pojawić się wraz z ich zastosowaniem.

Słowa kluczowe: system wytwórczy, pionowy podział pracy, poziomy podział pracy.

1. Wstęp

Wytwarzanie produktów współcześnie odbywa się przy współdziałaniu wielu ludzi, w warunkach podziału pracy. Do rzadkich przypadków należy zaliczyć sytuacje, gdy proces wytwarzania produktów realizuje jedna osoba. Sytuacje takie o ile się zdarzają dotyczą głównie procesów prostych, realizowanych raczej w warunkach rzemieślniczych. W warunkach przemysłowych, podczas wytwarzania produktu na dużą skalę, realizowanego w złożonych procesach, o dużym stopniu trudności stosowany jest podział pracy.

Podział pracy uzasadniają korzyści jakich można się spodziewać w wyniku jego zastosowania. Zawężając zakres zadań dla poszczególnych pracowników podział pracy umożliwia głębszą ich specjalizację. Ta z kolei prowadzi do wzrostu wydajności pracy i jakości pracy [1.s.200-201]. Zbyt głęboko przeprowadzony podział pracy może jednak przynieść negatywne skutki [2.s.182].

W praktyce firm produkcyjnych stosowane są różne formy i odmiany podziału pracy. Celem artykułu jest ukazanie możliwych rozwiązań w zakresie podziału pracy, wyjaśnienie ich istoty oraz przedstawienie skutków jakie mogą one wywołać.

2. Pionowy podział pracy

Pionowy podział pracy związany jest z hierarchią organizacyjną dzielącą pracę na kierowniczą i wykonawczą [3.s.75]. Pracę kierowniczą w systemach wytwórczych realizują menadżerowie poszczególnych szczebli zarządzania (od dyrektora, poprzez szefa produkcji, kierowników wydziału lub oddziałów produkcyjnych aż do mistrza, brygadzysty).

Kierownicy szczebla najwyższego, w ramach swojej pracy podejmują decyzje dotyczące całej organizacji (systemu wytwórczego), decyzje mające charakter ogólny. Uwarunkowane zdarzeniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Decyzje obejmujące najdłuższy horyzont czasowy oraz obwarowane największym zakresem odpowiedzialności. Do tych kierowników należy wypracowanie strategii dla całej organizacji. Ich praca ma w dużej mierze charakter koncepcyjny, wymagająca dużych zdolności kreatywnych.

Praca kierowników szczebla średniego polega na wyznaczaniu zadań i tworzeniu warunków dla ich realizacji dla wewnętrznych jednostek organizacyjnych oraz koordynowaniu działań tych jednostek.

Praca kierowników najniższego szczebla zarządzania związana jest przede wszystkim z planowaniem i rozdziałem zadań dla poszczególnych pracowników, z instruktażem w

zakresie realizacji zleczanych zadań. Ich obowiązkiem jest skuteczne motywowanie do pracy, zabezpieczenie prawidłowej obsługi, eksploatacji i należytej konserwacji urządzeń produkcyjnych i sprzętu, dbałość o bezpieczeństwo pracy. Kierownicy tej grupy zobowiązani są do kontroli przebiegu pracy. Odpowiadają za realizację zadań w wymiarze ilościowym, jakościowym i terminowym. Do ich zadań należy tworzenie warunków pracy zgodnych z oczekiwaniami pracowników gwarantujących im psychiczny i fizyczny komfort pracy. Praca kierownika najniższego szczebla zarządzania wymaga dużej wiedzy techniczno-technologicznej, rozumienia istoty, charakteru i zasad funkcjonowania systemu wytwórczego. Z uwagi na bezpośredni kontakt z pracownikami wykonawczymi nieobojętna dla skutecznego ich działania jest wiedza społeczna, wiedza o charakterze socjo-psychologicznym.

Od pracy kadry kierowniczej zależy więc przebieg zdarzeń w systemie wytwórczym, działania jakie w nim są podejmowane, w jaki sposób te działania są realizowane, w jaki sposób są rozwiązywane pojawiające się w systemie problemy. Dobra praca kadry kierowniczej to duża szansa na dobrą pracę personelu wykonawczego. Z kolei ich błędy i nieudolność potrafią zniweczyć wysiłek całej załogi. Według E. Deminga o powodzeniu lub porażce w działaniach podejmowanych w firmie w 94% decyduje kadra kierownicza [4].

Praca wykonawcza realizowana jest przez najliczniejszą grupę pracowników systemu wytwórczego. Związana ona jest z transformacją zasileń materiałowych, energetycznych oraz informacji. Zadaniem tej grupy pracowników – w zależności od obszaru w jakim działają – jest zmiana właściwości obiektu (przedmiotu pracy), na który oddziałują lub zabezpieczenie przed utratą tychże właściwości. W wyniku ich pracy zmieniają się właściwości fizyczne, chemiczne, biochemiczne przedmiotów pracy (podczas realizacji procesów technologicznych), zmienia się ich miejsce w przestrzeni (realizacja procesów transportowych), chroni się ich właściwości (realizacja procesów konwersacyjno-magazynowych) czy też przetwarzane są informacje.

Przebieg pracy wykonawczej najczęściej opisany jest przez określone wzorce w postaci instrukcji, receptur, algorytmów, różnego rodzaju procedur itp. Z założenia pracownicy sfery wykonawczej przekształcają kierownicze koncepcje, projekty, pomysły w realnie kształty. Swoim działaniem wpływają na skuteczność strategii przyjętej przez kierowników.

Zmiany technicznych warunków pracy w systemach wytwarzania produktów, zmiany w strukturze realizowanych procesów (od przewagi ręczno, ręczno – maszynowych do sterowanych numerycznie, wspomaganych lub zintegrowanych komputerowo), powszechny wzrost wykształcenia pracowników prowadzi, do wyrównywania się kompetencji osób spełniających funkcje kierownicze i wykonawcze, a w konsekwencji do stopniowego poszerzania - tym drugim - zakresu prac lub wzbogacenia ich o elementy decyzyjne, przynależne dotąd tym pierwszym.

3. Poziomy podział pracy

Poziomy podział prac dokonywany jest według rodzaju, złożoności i ważności prac. Podział prac według rodzaju jest konsekwencją, specjalizacji i oznacza podział według zawodów, specjalności oraz rodzaju wykonywanych czynności. Podział pracy uwzględniający stopień złożoności prac zakłada zróżnicowanie kwalifikacyjne pracowników dzieląc ich prace na wykwalifikowane i niewykwalifikowane. Uwzględniając natomiast ważność prac i rolę jaką spełniają dzieli się je na podstawowe i pomocnicze.

Poziomy podział pracy dokonywany jest zarówno w sferze pracy kierowniczej (dotyczy określonego szczebla zarządzania) jak i sfery bezpośredniego wytwarzania produktu.

W sferze kierowniczej o podziale pracy decyduje rozpiętość kierowania (liczba bezpośrednich podwładnych, którymi można sprawnie kierować) uzależniona od kwalifikacji kierowników i podwładnych, stopnia ich samodzielności, instrumentalizacji działań kierowniczych, trudności, ważności zadań, rozproszenia podwładnych itp. [3.s.78].

Poziomy podział pracy w odniesieniu do procesu wytwarzania produktu jest konsekwencją jego podziału na operacje, zabiegi, czynności, ewentualnie ruchy robocze. U jego podstaw tkwi struktura procesu twórczego.

Powstałe w wyniku podziału pracy zadania mają mniejszy lub większy zakres działania, odznaczają się mniejszym lub większym stopniem trudności. Im głębszy podział pracy tym łatwiej opanować przez pracowników wyznaczone im – w jego wyniku – zadania. Głęboki podział pracy daje możliwości zatrudniania ludzi o niższych kwalifikacjach. Stwarza pozory pracy mniej odpowiedzialnej, minimalizującej tym samym wysiłek psychiczny pracownika. Zbyt daleko posunięty podział pracy może jednak wiązać się z niekorzystnymi skutkami. Zbyt uproszczona praca, uboga jej treść i zarazem duża jej powtarzalność prowadzą do redukcji wartości osobowej pracownika wskutek obniżonych wymagań stawianych przez pracę, do wzrostu wysiłku psychicznego z powodu znużenia pracy a w konsekwencji do obniżenia wydajności i jakości pracy. Ważny zatem staje się problem optymalnego stopnia podziału zadań [5], który powinien być prowadzony w kontekście kwalifikacji zatrudnionych pracowników. W przypadku pracowników o wysokich kwalifikacjach, o wysokich aspiracjach i oczekiwaniach dotyczących swego rozwoju nie wskazany jest głęboki podział pracy, zubożający jej treść. Prowadzić bowiem może do niezadowolenia, frustracji, agresji, negatywnego wpływu na stosunki międzyludzkie [6.s.96-97]. W tym przypadku podział zadań powinien być prowadzony tak aby w jego wyniku praca była interesująca, stawiała wyzwania, zachęcała do efektywnego zaangażowania [7.s.53]. Obecnie wraz z postępującym wzrostem wykształcenia pracowników chcąc ograniczyć negatywne skutki w pracy wynikające z wysokiej specjalizacji powinno dążyć się do ograniczenia głębokiego podziału pracy [8.s.211].

Przydzielane pracownikom – w oparciu o operacyjny podział – zadania mogą posiadać charakter trwały (stały podział pracy) lub zmienny.

Stały podział pracy pozwala korzystać z efektów specjalizacji. Wiąże się jednak z monotonią pracy. Może czynić pracę nieciekawą, i prowadzić do zmęczenia psychicznego. Ta forma podziału pracy zawężająca wymagania umiejętności wobec pracowników, oznaczająca wykonywanie ciągle tej samej pracy osłabia ich zdolności przystosowawcze w przypadku zmieniających się bądź nowych warunków pracy.

Przyjęcie zasady zmiennego podziału pracy prowadzi do sytuacji, w której pracownikowi przydziela się co pewien czas inny rodzaj zadania. Tego rodzaju podział pracy może przyjąć formę całkowitej zmiany zadania, rozszerzenie lub ich wzbogacenia. Zmiana zadań oznacza możliwość przyjęcia przez pracownika na pewien okres lub na stałe innych od dotychczasowych zadań. Konieczność zmiany zadania może pojawić się, gdy u pracownika realizującego określoną pracę wystąpią problemy, których rozwiązanie będzie wymagało większego niż on posiada doświadczenia, specjalnych umiejętności, a którymi dysponuje inny pracownik. Rozszerzanie zadań polega na łączeniu podobnych lub różnorodnych operacji przydzielanych pracownikom do wykonania powodując tym samym wydłużenie cyklu jego pracy. Rozszerzanie zakresu pracy stosunkowo najłatwiej się przeprowadza w procesach ręcznych i ręczno-maszynowych. Znacznie trudniej w procesach zmechanizowanych i zautomatyzowanych ze względu na ograniczone

możliwości łączenia czynności. Wzbogacanie pracy polega na możliwości przydzielenia pracownikom zadań łączących czynności o różnym stopniu trudności, zwiększających udział w ich pracy elementów decyzyjnych.

Zmienny podział pracy może przyjąć formę rotacji. Rotacja oznacza, że pracownicy okresowo zmieniają stanowiska pracy, aby wykonać na nim inny rodzaj pracy. Zmiany stanowisk pracy mogą – w zależności od sytuacji – odbywać się co godzinę, co dwie godziny, w połowie zmiany roboczej, każdego następnego dnia lub tygodnia. Rotacja może dotyczyć wszystkich lub tylko niektórych pracowników realizujących proces pracy. Rotację stosuje się najczęściej w tych systemach wytwarzania, w których panują szczególnie niekorzystne warunki pracy, uniemożliwiające ciągłą pracę na wysokim poziomie jakościowym, ze względów bezpieczeństwa itp. Rotację wprowadza się też ze względów organizacyjnych. Zwiększa ona zdolność adaptacyjną systemów wytwarzania. Ułatwia zdecydowanie przystosowania się systemu do zmian wywołanych zakłóceniami pochodzącymi od czynnika ludzkiego

4. Podsumowanie

Podział pracy w systemach wytwarzania ma zastosowanie zarówno w sferze pracy kierowniczej jak i wykonawczej. Dokonywany jest w układzie pionowym i poziomym. Tworząc warunki dla specjalizacji pracowników daje szansę wzrostu ich wydajności i jakości pracy. Stanowi więc warunek konieczny osiągnięcia dobrych wyników pracy w systemie wytwarzania. Z uwagi jednak na negatywne skutki przy zastosowaniu zbyt głębokiego podziału pracy istotnym problemem staje się optymalizacja stopnia podziału pracy.

Literatura:

1. Stoner J. A. F., Wankel Ch.: Kierowanie, PWE Warszawa 1997.
2. Mikołajczyk Ż.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania PWN Warszawa 2002.
3. Przybyła M. (red). Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menadżerskiej. Wyd. AE Wrocław 2013.
4. Woźniakowski W. Problemy kierowania zespołem. Przegląd organizacji, nr 4 1991.
5. Jorica A.: Techniczno-ekonomiczne przesłanki podziału i koncentracji robót w procesach montażu wyrobów w: Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr144/166, 1979.
6. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie PWN Warszawa 1985.
7. Juchnowicz M.: Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania PWE Warszawa 2012.
8. Brzeziński M.: Organizacja produkcji w przedsiębiorstwie Difin. Warszawa 2013.

Prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław JASIŃSKI
Instytut Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław ul. Komandorska 118/120
tel./fax.: +48 713680665
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl