

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Pojęcie i znaczenie pracy w naukach o zarządzaniu .....</b>	<b>13</b>
1.1. Praca – ujęcie definicyjne i geneza z ekonomicznej perspektywy .....	13
1.2. Praca w wybranych teoriach przedsiębiorstwa .....	26
1.2.1. Klasyczna teoria przedsiębiorstwa .....	26
1.2.2. Teoria procesu pracy .....	27
1.2.3. Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa .....	29
1.2.4. Teoria kosztów transakcyjnych .....	30
1.2.5. Teoria agencji .....	32
1.2.6. Teoria wymiany .....	34
1.3. Pracownik jako podmiot pracy .....	36
1.4. Funkcje pracy .....	42
1.5. Organizacja pracy – pojęcie, istota i cele .....	46
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Komponenty organizacji pracy .....</b>	<b>58</b>
2.1. Podział pracy w przedsiębiorstwie .....	58
2.2. Formy organizacji czasu pracy .....	69
2.3. Miejsce świadczenia pracy .....	74
2.4. Formy zespolenia pracy .....	80
2.5. Współczesne kierunki badań nad organizacją pracy w przedsiębiorstwie .....	82
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Organizacja pracy w świetle badań empirycznych .....</b>	<b>87</b>
3.1. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych .....	87
3.2. Dobór próby badawczej do badań ilościowych i jej charakterystyka .....	91
3.3. Podział pracy .....	97
3.4. Czas pracy .....	98
3.5. Miejsce świadczenia pracy .....	102
3.6. Formy zespolenia pracy .....	106

3.7. Wyniki badań empirycznych w świetle analizy statystycznej – relacje między komponentami organizacji pracy .....	109
3.7.1. Analiza zależności pomiędzy zmiennymi .....	109
3.7.2. Analiza regresji.....	117
<b>Rozdział 4</b>	
<b>Organizacja pracy w przedsiębiorstwie – ocena i kierunki doskonalenia..</b>	<b>122</b>
4.1. Oczekiwania respondentów wobec organizacji pracy .....	122
4.2. Ocena organizacji pracy – konkluzje z przeprowadzonych badań ....	129
4.3. Elastyczna organizacja pracy .....	140
4.4. Systemy wysoce efektywnej pracy jako przykład implementacji elastycznej organizacji pracy w przedsiębiorstwie.....	148
<b>Rozdział 5</b>	
<b>Perspektywy organizacji pracy jutra.....</b>	<b>152</b>
5.1. Uwarunkowania elastycznej organizacji pracy – identyfikacja i określenie siły wpływu .....	152
5.2. Zewnętrzne stymulanty elastycznej organizacji pracy .....	157
5.2.1. Mobilność zawodowa i przestrzenna.....	157
5.2.2. Zmiany społeczne .....	160
5.2.3. Uwarunkowania technologiczne.....	161
5.2.4. Liberalizacja i deregulacja rynku pracy .....	165
5.2.5. Wzrost znaczenia wiedzy, kapitału ludzkiego .....	168
5.2.6. Globalizacja .....	169
5.3. Uwarunkowania wewnętrzne .....	171
5.3.1. Wybrane tendencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem .....	171
5.3.2. Wielkość przedsiębiorstwa oraz rodzaj prowadzonej działalności .....	175
5.3.3. Kultura organizacyjna .....	176
5.4. Przyszłość organizacji pracy – wnioski z analizy stymulant elastycznej organizacji pracy.....	178
<b>Zakończenie .....</b>	<b>181</b>
Załącznik 1 .....	186
Załącznik 2 .....	192
Załącznik 3 .....	196
Literatura .....	198
Spis rysunków .....	211
Spis tabel .....	212
Summary .....	214

# Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo ma przed sobą wiele wyzwań, początek XXI wieku bowiem to okres burzliwych zmian i dominującej roli informacji oraz rozwoju technologii. Musi ono wobec tego stawiać czoła komplikującym się realiom rynkowym, spełniać rosnące i zmieniające się w czasie oczekiwania klientów. Znaczenia nabiera umiejętność szybkiego reagowania na zmiany, m.in. przez poszukiwanie optymalnej do tych warunków organizacji pracy, która koncentruje się na działalności ludzkiej i rozpatruje jako ciąg czynności jednostki lub grupy osób współdziałających ze sobą i równolegle współprzyczyniających się do osiągnięcia określonego celu. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że organizacja pracy obejmuje podział pracy w przedsiębiorstwie i koncentruje się również na wyborach kadry kierowniczej dotyczących czasu wykonywania pracy, miejsca jej świadczenia i na formie zespolenia pracy ludzkiej.

Organizacja pracy stanowi, jak się wydaje, przedmiot głębokiej refleksji w zakresie jej istoty, diagnozy oraz przyszłości w burzliwej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Jest to problem podjęty w niniejszym opracowaniu, ponieważ zakres i dynamika zmian we współczesnym przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu powodują, że jest on niezwykle ważny i aktualny.

W teorii zarządzania kwestie dotyczące organizacji pracy były często podejmowane w poprzednim stuleciu. Z nieznanym autorce przyczyn we współczesnej literaturze przedmiotu jest to zagadnienie, któremu nie poświęca się wiele uwagi, brakuje opracowań prezentujących całościowe podejście do organizacji pracy – w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i empirycznym. Główną przesłanką podjęcia tematu pracy był zatem brak kompleksowej, empirycznie udokumentowanej wiedzy dotyczącej zjawiska, jakim jest organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie. Jak słusznie podkreślają M. Gableta i A. Cierniak-Emerych, rozwój myśli teoretycznej dotyczącej funkcjonowania ludzi w organizacjach koncentruje się na prezentacjach ewolucji funkcji personalnej oraz nowych ujęć składowych określonych obszarów i formuł działania, a pewien niedosyt może budzić zainteresowanie człowiekiem – pracownikiem, z pominięciem wyraźnego przywoływania kategorii pracy<sup>1</sup>. Tymczasem,

---

<sup>1</sup> M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, *Strukturyzacja miejsc i warunków pracy jako składowych obszaru człowiek i praca*, [w:] Osbert-Pociecha G., Nowosielski S. (red.), *Meandry teorii*

w przekonaniu autorki tego opracowania, w związku ze wzrostem turbulentności otoczenia i wszechobecnym wielowymiarowym kryzysem zwrócenie uwagi na obszar *człowiek i praca* mogłoby się stać sposobem na uelastycznienie i obronę wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa. Uznano zatem, iż istnieje wiele przesłanek skłaniających do podjęcia badań we wspomnianym obszarze, wśród których należy wskazać na:

- lukę literaturową dotyczącą całościowego obrazu organizacji pracy we współczesnym przedsiębiorstwie,
- ciągłą dezaktualizację opracowań dotyczących poszczególnych komponentów organizacji pracy, związaną z ich dostosowaniem do zmiennych uwarunkowań ekonomicznych i społecznych,
- potrzebę porządkowania wiedzy i rozwiązywania dylematów terminologicznych dotyczących organizacji pracy i form zatrudnienia,
- lukę w obszarze badań z zakresu współcześnie stosowanych rozwiązań w obszarze organizacji pracy w polskich przedsiębiorstwach,
- przekonanie o potrzebie adaptowania atypowych rozwiązań w obszarze organizacji pracy w celu uelastyczniania funkcjonowania przedsiębiorstw.

Wskazane przesłanki stanowiły podstawę do sformułowania celów niniejszej pracy. Celem głównym jest rozpoznanie i wyjaśnienie współczesnej istoty i specyfiki organizacji pracy w przedsiębiorstwie, a także diagnoza jej poszczególnych elementów oraz wskazanie kierunków jej rozwoju w przyszłości. Formułując wskazany cel, przyjęto założenie, że przekształcenia zachodzące obecnie w gospodarce mogą wywoływać potrzebę zmian w zakresie wszystkich składowych organizacji pracy, szczególnie w kierunku ich uelastyczniania.

Cele pośrednie prowadzące do osiągnięcia celu głównego zostały ujęte następująco:

- cele w sferze opisu – próba przedstawienia i usystematyzowania terminologii z zakresu organizacji pracy – co znalazło swój wyraz w poznawczym aspekcie tego opracowania,
- cele w sferze metodyki badań – stworzenie narzędzi badawczych: kwestionariusza pytań skierowanego do kadry zarządzającej, służącego do identyfikacji form i metod organizacji pracy w przedsiębiorstwie, uwarunkowań i konsekwencji wyboru określonych rozwiązań w tym zakresie, a także kwestionariusza pytań skierowanego do pracowników, identyfikującego ponadto ich zadowolenie/niezadowolenie z rozwiązań w ramach organizacji pracy w przedsiębiorstwie – co znalazło swój wyraz w metodycznym i empirycznym aspekcie pracy,

- cele w sferze aplikacyjnej – sformułowanie wskazówek dotyczących możliwości udoskonalania rozwiązań w zakresie organizacji pracy, które w opinii autorki oraz w świetle uzyskanych wyników badań empirycznych powinny przyjąć kierunek uelastyczniania organizacji pracy. Istotne jest przy tym ukazanie uwarunkowań, które z jednej strony ułatwiają, z drugiej wręcz determinują potrzebę elastyczności w omawianym zakresie – co znalazło swój wyraz w aspektach praktycznym i aplikacyjnym pracy.

Jak widać, przedstawione cele badawcze są względem siebie komplementarne – autorka odczuwa niedosyt kompleksowych rozważań w literaturze z zakresu organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Publikacje poświęcone podziałowi pracy, organizacji czasu pracy, wyborom dotyczącym miejsca świadczenia pracy oraz formom zespolenia pracy ukazywane są wybiórczo i, co istotne, rozłączenie, co utrudnia całościowe poznanie istoty organizacji pracy, jej diagnozowanie oraz doskonalenie. Zatem do tak sformułowanych celów dobrano problemy badawcze, które ujęto pod postacią następujących pytań badawczych:

- Co kryje się współcześnie (jakie komponenty) pod pojęciem organizacji pracy?
- Jakie rozwiązania (tradycyjne czy elastyczne) stosują pracodawcy w ramach poszczególnych komponentów organizacji pracy?
- Czy stosowane formy są ze sobą powiązane (łącznie stosowane w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw)?
- Jakie oczekiwania wobec organizacji pracy mają pracownicy?
- Jakie uwarunkowania sprzyjają uelastycznianiu organizacji pracy? Jaka jest ich siła wpływu na elastyczną organizację pracy?
- Jakie perspektywy rysują się przed organizacją pracy?

Do osiągnięcia celów pracy wykorzystano studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, posługując się metodą analizy opisowej. Z kolei empiryczna część pracy stanowi efekt realizacji projektu badawczego własnego nr N N115 327238 pt. Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – implikacje i uwarunkowania, realizowanego przez autorkę w latach 2010-2014. Materiał empiryczny uzyskano w trakcie realizacji czteroetapowego procesu badawczego, z wykorzystaniem zasady triangulacji metodologicznej. W celu uzyskania ogólnego obrazu badanego problemu zdecydowano się na zastosowanie podejścia o charakterze ilościowym, z zastosowaniem badań kwestionariuszowych. W ramach prowadzonych badań udało się uzyskać kompletne informacje od pracowników 71 przedsiębiorstw. Ankiety wypełniło łącznie 466 respondentów, w tym 109 przedstawicieli kadry kierowniczej i 357 pozostałych pracowników. Badania te posłużyły identyfikacji rozwiązań stosowanych w obszarze organizacji pracy oraz wynikających z nich ocen respondentów. Badania ilo-

ściowe zmierzały ponadto w kierunku wyłonienia przedsiębiorstw, w których stosuje się niestandardowe rozwiązania z zakresu organizacji pracy, co dało podstawę do zastosowania metody studiowania przypadków w celu ukazania dobrych praktyk implementowania elastycznej organizacji pracy. Ostatni etap badań został przeprowadzony w 2015 roku i dotyczył identyfikacji uwarunkowań elastycznych rozwiązań stosowanych w ramach organizacji pracy. Do jego realizacji posłużono się metodą delficką i powołano panel ekspertów złożony z sześciu samodzielnych pracowników naukowych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

Sformułowanym powyżej celom pracy podporządkowano jej układ. Całość opracowania składa się z pięciu rozdziałów. Pierwszy z nich ma charakter wprowadzenia do tematyki organizacji pracy. Podjęto w nim rozważania dotyczące samego pojęcia pracy, jej miejsca w naukach o zarządzaniu, a także wskazano na funkcje, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie. Przedstawiono również różne definicje/ujęcia organizacji pracy. Rozważania te stanowiły punkt odniesienia do dokonania próby uporządkowania terminologii z zakresu poszczególnych komponentów składających się na organizację pracy. Były również fundamentem do przedstawienia modelowego ujęcia organizacji pracy. Rozdział ten ma wyłącznie teoretyczny charakter i stanowi punkt wyjścia do kolejnych rozważań.

W rozdziale drugim, mającym również teoretyczny charakter, zaprezentowano i omówiono poszczególne komponenty organizacji pracy. Punktem wyjścia były rozważania odnoszące się do podziału pracy w przedsiębiorstwie, stanowiące tło przedstawienia form podziału pracy, tj. wielozadaniowości i specjalizacji pracy. W dalszej kolejności podjęto rozważania dotyczące czasu pracy, miejsca świadczenia pracy oraz form zespolenia pracy, za każdym razem odnosząc się do ich możliwych form stosowania w praktyce gospodarczej.

Rozdział trzeci stanowi przeniesienie rozważań poznawczych na grunt empiryczny. Rozpatrywane w nim zagadnienia dotyczą metodyki przeprowadzonych badań, opisu ich poszczególnych etapów i uzasadnienia wybranego podejścia badawczego. Przedstawiono w nim również próbę badawczą oraz wyniki badań ilościowych w ujęciu jakościowym i statystycznym.

W rozdziale czwartym przedstawiono syntetyczne wnioski dotyczące badań ilościowych, co stanowiło podstawę do zaprezentowania dobrych praktyk przedsiębiorstw stosujących w praktyce kompleksowe rozwiązania w zakresie elastycznej organizacji pracy. W ostatnim punkcie tego rozdziału przytoczono również wyniki badania oczekiwań respondentów w zakresie uelastyczniania ich organizacji pracy.

W ostatnim rozdziale, który rozpoczyna uzasadnienie i opis przeprowadzonego panelu eksperckiego, zaprezentowano uwarunkowania oraz ich szacunkowy wpływ na proces uelastyczniania organizacji pracy. Uwarunkowania te podzielono na wewnętrzne i zewnętrzne.

Książkę zamykają wnioski znajdujące się w Zakończeniu, stanowiące próbę reasumpcji zarysowanego w opracowaniu obszaru teoretycznego i empirycznego. Przedstawiono w nim również rekomendacje dotyczące procesu uelastyczniania pracy dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw oraz ograniczenia i perspektywy dalszych systematycznych badań w obszarze organizacji pracy. Zamieszczono także załączniki zawierające treść ankiet zastosowanych w badaniach.

Przeprowadzenie badań, ich opisanie i przygotowanie tej publikacji było możliwe dzięki pomocy i życzliwości wielu osób, którym autorka bardzo dziękuje. W szczególny sposób autorka pragnie wyrazić wdzięczność swoim Nauczycielom: prof. Małgorzacie Gablecie, prof. Janowi Lichtarskiemu, prof. Jarosławowi Witkowskiemu oraz prof. Czesławowi Zajacowi za stworzenie możliwości naukowego rozwoju, z nadzieją na ciąg dalszy.