PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 162
Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem 2011

Agnieszka Jagoda
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIERZCH SPECJALIZACJI – W KIERUNKU POLIWALENCJI PRACY

Streszczenie: W artykule zaprezentowano dwie z możliwych strategii organizacji pracy w przedsiębiorstwie – specjalizację i poliwalencję pracy. Podjęto rozważania dotyczące wyboru jednego ze wskazanych rozwiązań w warunkach funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa, tj. turbulencji otoczenia i trudności w przewidywaniu szeroko rozumianej działalności produkcyjnej. Uznano, że poliwalencja stwarza przedsiębiorstwu możliwości elastycznego reagowania, ponieważ z jednej strony wpływa na mobilność pracownika, z drugiej zaś daje kierownictwu swobodę do zmian w zakresie projektowania pracy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, organizacja pracy, specjalizacja, poliwalencja.

1. Wstęp

Właściwe zorganizowanie pracy rozumiane jest m.in. jako podział pracy między ludźmi i zespolenie ich działań. W literaturze przedmiotu z obszaru organizacji pracy bez większych trudności odnajduje się postulaty wskazujące na konieczność podziału pracy. Jego naturalną konsekwencją jest specjalizacja w określonych czynnościach, a więc w różnych rodzajach prac. Wydaje się jednak, że warto w tym miejscu postawić pytanie: czy specjalizacja pracy jest optymalnym rozwiązaniem w świetle współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw? Wydaje się bowiem, że przedsiębiorstwa, których możliwości przewidywania i planowania są coraz mniejsze, poszukują elastyczności w każdym obszarze działalności, oraz że główną przesłanką owych poszukiwań jest rachunek ekonomiczny,

Celem artykułu jest próba ukazania, że specjalizacja pracy nie jest optymalnym rozwiązaniem we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Wskazana teza stanowi przesłankę do zaprezentowania zjawiska poliwalencji pracy, które – jak się wydaje – może stać się atrakcyjnym rozwiązaniem organizacyjnym na miarę współczesnego przedsiębiorstwa. Rozważania podjęte w artykule mają charakter czysto teoretyczny; zostały sformułowane na podstawie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu.

2. Podział i specjalizacja pracy w przedsiębiorstwie

Praca człowieka jest nierozerwalnie uwarunkowana i związana z pracą innych ludzi. Realizacja celów przedsiębiorstwa polega zatem z jednej strony na ludzkim współdziałaniu, z drugiej zaś na podziale czynności, czego konsekwencją jest podział pracy.

Podział pracy w przedsiębiorstwie przebiega w dwóch płaszczyznach: pionowej i poziomej. Pionowy podział pracy wynika z hierarchii organizacyjnej i charakteryzuje się oddzieleniem pracy kierowniczej od wykonawczej i niekiedy pracy umysłowej od fizycznej. Kryterium wyodrębnienia poziomego podziału pracy jest z kolei rodzaj, złożoność i ważność pracy, co wynika ze specjalizacji [Haus 1982, s. 49]. Specjalizacja posuwająca coraz dalej podział pracy sprzyja nabywaniu wprawy, przez co ekonomizuje działanie oraz umożliwia kumulowanie w jednym ręku jednorodnych czynności, które w przeciwnym razie byłyby rozrzucone w szeregu organów. Specjalizacja pracy w każdej działalności ludzkiej wiąże się z działaniem celowym, tj. z organizacją pracy. Jako wynik podziału pracy prowadzi ona do głębszego, pełniejszego i dokładniejszego opanowania danej czynności. A zatem gdy dany pracownik realizuje określone zadanie polegające na stałym wykonywaniu, wymagającym oddzielnego wdrożenia czynności, mamy do czynienia ze specjalizacją [Zieleniewski 1982, s. 333].

Przekonanie o konieczności specjalizacji pracy wynika w głównej mierze ze świadomości korzyści wynikających z nabywania wprawy w konsekwencji powtarzalności pewnych czynności. Warto w tym momencie powołać się w prezentowanym kontekście na wywody Platona, który pisał, że „człowiek nie jest w ogóle zdolny dokładnie i dobrze wykonywać dwu różnych zajęć… i nie może także, gdy sam uprawia jakąś sztukę, dopilnować naprawdę, czy jakąś inną uprawia dobrze ktoś drugi" [Platon 1960, s. 373-374].

Orędownikiem idei specjalizacji pracy był również Adam Smith. Twierdził on, że podział pracy przynosi proporcjonalny wzrost jej siły produkcyjnej, co oznacza, że w następstwie podziału pracy ta sama liczba pracowników może wykonać znacznie większą jej ilość w wyniku wzrostu sprawności każdego pracownika, zaoszczędzenia czasu na przechodzenie przez różne stanowiska robocze, wynalezienia maszyn, które pozwalają kumulować wiele czynności roboczych w jednym miejscu. Podział pracy powinien być, według Smitha, sprowadzony do jednej, prostej czynności, która zwiększy jego sprawność na skutek specjalizacji i stanie się jedyną pracą jego życia [Smith 2007, s. 9-18]. Wyciągając wnioski z rozważań A. Smitha, można stwierdzić, że dobra organizacja pracy polega na tym, że pracownik przy użyciu maszyny wykonuje proste, powtarzalne czynności. Wydaje się jednak, że Smith w swoich rozważaniach nie brał pod uwagę możliwych negatywnych skutków, które mogą wynikać z podziału pracy, tj. uczucia monotonii, i co się nią wiąże – zmęczenia, czy spadku wymagań kwalifikacyjnych pracowników.

Podobne podejście do kwestii organizacji pracy prezentowane było przez F.W. Taylora, twórcę kierunku naukowej organizacji pracy, który twierdził, że oczywistą kwestią jest oddzielenie pracy umysłowej od produkcyjnej. System pracy ukształtowany na podstawie prezentowanych zasad tkwił u podstaw organizacji pracy w przedsiębiorstwie przez ponad pół wieku [Grela, Strzemińska 1981, s. 11-12].

Zasadność głębokiego podziału pracy prowadzącego do koncentracji na jednym zadaniu podważył H. Ford na podstawie obserwacji empirycznych różnych podejść do organizacji pracy w swoich zakładach produkcyjnych. Udowodnił on, że pracownicy osiągają wyższą produktywność w łańcuchach produkcji, w których praca nie została do końca podzielona – została jednak skoncentrowana na wyspecjalizowanych stanowiskach pracy, gdzie pracownicy byli odpowiedzialni za realizację kompleksu zadań przy jednej maszynie [Peaucelle 2009, s. 29]. Wnioski Forda przyczyniły się do postulowania zmian w teoretycznym i empirycznym obszarze organizacji pracy. Potwierdzono, że specjalizacja pracy w przedsiębiorstwie powinna być wypadkową mechanizacji.

Wskazane podejścia preferowały przedmiotowe traktowanie człowieka w miejscu pracy i nie brały pod uwagę jego potrzeb wyższego rzędu. Praca ludzka została tu ograniczona do roli jednego z czynników produkcji. Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że rozwój nauki humanizacji pracy wpłynął na postulowaną w literaturze przedmiotu prezentację dobrej organizacji pracy poprzez wzbogacanie czy rozszerzanie pracy, co miało na celu z jednej strony przeprojektowanie zadań pracowników, tak aby dzięki urozmaiceniu czynności roboczych mogli uniknąć rutyny i niezadowolenia z wykonywanej pracy, z drugiej zaś miało stanowić panaceum na zwiększenie efektywności pracy.

Współcześnie uznaje się, że podział pracy w przedsiębiorstwie polega na rozłożeniu całego procesu wytwarzania na operacje, zabiegi i ewentualne ruchy robocze. Proces produkcyjny jest organizowany jako działanie zespołowe, w którym każdy pracownik wykonuje część wspólnego zadania. Całość zadania dzieli się na poszczególne części, które zostają połączone przez ustalenie więzi kooperacyjnych w jedną całość, a przesłanką owego podziału jest wielkość, uciążliwość i złożoność zadania. Racjonalnie przeprowadzony podział pracy jest warunkiem zwiększenia efektywności zadań, pozwala bowiem na rytmiczną pracę i niezakłóconą kooperację [Michoń 1991, s. 54-57]. Jak widać, głównym kryterium przemawiającym na rzecz specjalizacji jest rachunek ekonomiczny i próba odnalezienia sposobów wpływających na zwiększenie efektywności pracy.

Krytyczna analiza głębokiego podziału pracy wskazywanego współcześnie w literaturze przedmiotu nasuwa wnioski, że:

- może on prowadzić do uprzedmiotowienia i ograniczenia umiejętności pracowników,
- jest dobrym rozwiązaniem wyłącznie w przypadku regularnego i łatwo przewidywalnego strumienia produkcji.

Szczególnie istotna i rzadko podnoszona w rozważaniach teoretycznych jest druga ze wskazanych kwestii. Specjalizacja pracy wydaje się optymalnym rozwiązaniem wyłącznie w przypadku przewidywalności warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa: pełnego wykorzystania parku maszynowego, regularnego łańcucha produkcji, produkcji masowej, zatrudniania niewykwalifikowanych pracowników. W dzisiejszych czasach wskazane warunki są rzadkością. W przypadku nieregularnej produkcji planowanie zadań do wykonania w niemal każdym przypadku doprowadzi do sytuacji, w której część zasobów pracy nie zostanie zaangażowana w proces produkcji, co z kolei generuje niepotrzebne (jak się wydaje) koszty utrzymania pracowników [Peaucelle 2009, s. 28-29]. Wydaje się zatem, że specjalizacja pracy nie zawsze stanowi źródło efektywności.

3. Poliwalencja jako panaceum na brak elastyczności w obszarze organizacji pracy

Niska przewidywalność i brak ciągłości zamówień są cechami charakteryzującymi współczesne cykle produkcyjne. Przedsiębiorstwa poszukujące konkurencyjności w elastyczności i produktywności na poziomie organizacji pracy powinny zwrócić uwagę na możliwość implementacji pracy poliwalentnej.

Samo pojęcie nie jest definiowane w krajowej literaturze przedmiotu z zakresu ekonomiki pracy. Zjawisko poliwalencji pojawia się w naukach ekonomicznych w obszarze charakterystyki zasobów organizacji. Oznacza ono możliwość różnego wykorzystania konkretnego zbioru zasobów. A zatem w odniesieniu do rozważanej tematyki – możliwość różnych sposobów wykorzystania pracy ludzkiej.

W zagranicznej literaturze przedmiotu poliwalencja pracy[1] definiowana jest jako przeciwieństwo głębokiej specjalizacji pracy (zob. def. A. Smitha), w której przypadku jeden człowiek wykonuje jedno zadanie na jednym stanowisku pracy [Botte 2002, s. 5]. Oznacza ona zatem możliwość alternatywnego i/lub sukcesywnego przydzielania pracownikowi co najmniej dwóch różnych zadań, dwóch odrębnych stanowisk pracy lub dwóch funkcji do realizacji [Dadoy 1990, s. 125]. Ze wskazanej definicji można wyciągnąć następujące wnioski w zakresie możliwości pojawiających się w obszarze zjawiska poliwalencji:

- możliwość potencjalnego wykonywania różnorodnych/wielu zadań na jednym stanowisku pracy (wzbogacanie, poszerzanie pracy),
- możliwość wykonywania pracy na różnych/kilku stanowiskach pracy (praca nomadyczna, rotacja stanowisk pracy).

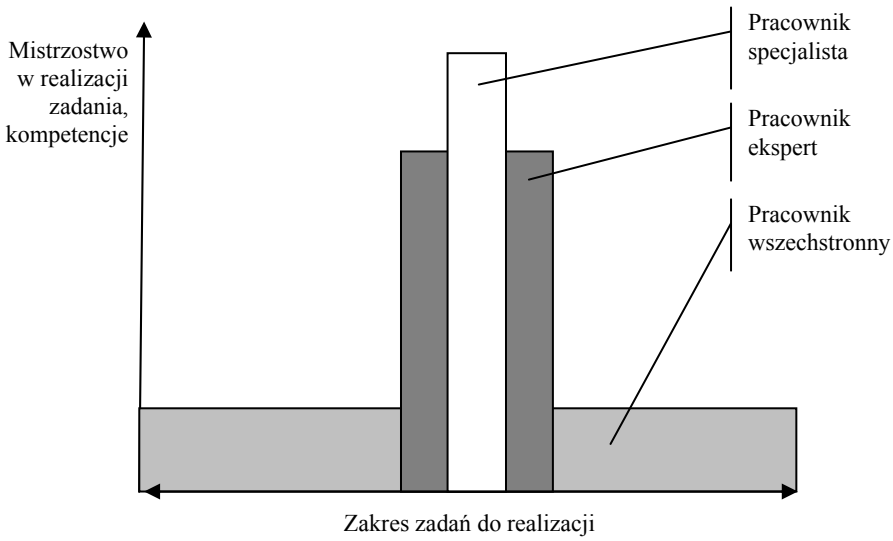
Wydaje się, że wynikające z definicji możliwe przejawy zjawiska poliwalencji znacznie się od siebie różnią z punktu widzenia sytuacji pracownika w miejscu pracy. Różnorodność zadań wykonywanych na jednym stanowisku pracy związana jest z doświadczeniem i nabytymi w procesie nauki i doświadczenia zawodowego umie-

[1] Polyvalence (fr.), versatility (ang.).

jętnościami, prowadzi do ustabilizowania sytuacji pracownika w miejscu pracy i może uczynić z niego eksperta. Ekspert to osoba, która jest specjalistą w danym zakresie [*Leksykon PWN* 1972, s. 281], jest to zatem pracownik, do którego kompetencji w określonej dziedzinie ma się zaufanie ze względu na jego wiedzę, szerokie horyzonty myślowe i osobowość [Cieślak 1997, s. 161].

Druga z przedstawionych sytuacji – przemieszczania się pomiędzy różnymi stanowiskami pracy, nawet w obszarze realizacji różnych funkcji – nie zapewnia możliwości pogłębiania doświadczenia wynikającego z wykształcenia, prowadzi natomiast do nabywania nowych, nieznanych człowiekowi umiejętności i czyni z niego pracownika wszechstronnego – wyspecjalizowanego w wielu dziedzinach.

Na rysunku 1 w sposób schematyczny przedstawiono możliwe sposoby organizacji pracy: wąską specjalizację wynikającą z głębokiego podziału pracy, poliwalencję prowadzącą do budowania eksperckich stanowisk pracy oraz poliwalencję prowadzącą do powstawania wszechstronności w miejscu pracy.



Rys. 1. Możliwe role pracowników w obszarze sposobów organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Everare, *La polyvalence et ses contradictions*, 18 congres de l'AISLF, 2008, s. 13.

Rozważania ujęte w sposób graficzny na rysunku 1. wskazują, że każde z przedstawionych rozwiązań obok zalet ma również wady. Koncentracja na specjalizacji i poliwalencji przez rozszerzanie pracy powoduje większe lub mniejsze trudności w elastycznym reagowaniu na zmiany w produkcji i fluktuację zatrudnienia. Z kolei, jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, poliwalencja przez rotację stanowisk pracy prowadzi do zaniku/niemożności budowania kompetencji rozumianych jako klu-

czowe i unikalne umiejętności [Everare 2008, s. 13]. W odpowiedzi na przytoczone stwierdzenie warto jednak zadać sobie następujące pytanie: czy owa wszechstronność będąca następstwem poliwalencji nie stanowi kompetencji na miarę współczesnych czasów cechujących się głęboką turbulentnością? Wydaje się bowiem, że w praktyce gospodarczej mamy do czynienia z dezaktualizacją kwalifikacji pracowników – jeszcze kilkanaście lat temu pracownik produkcyjny, ucząc się wykonywania zawodu, mógł założyć, że nabyte umiejętności będą wystarczające do wykonywania określonej pracy przez całe jego życie zawodowe. Rozwój technologii i elastycznych systemów produkcji spowodował jednak zmianę w zakresie oczekiwań stawianym pracownikom i ich umiejętności, co wymusza na nich ciągły proces uczenia się. Poliwalencja wydaje się zatem naturalnym etapem rozwoju w obszarze organizacji pracy – wpływa na mobilność pracownika i daje kierownictwu swobodę dostosowywania się do zmian w zakresie projektowania pracy. Z drugiej jednak strony powoduje ona zwiększone trudności w opisaniu zakresu obowiązków pracownika. W świetle polskiego prawa pracy będzie to skutkować formalnymi trudnościami w określaniu zakresu obowiązków pracownika/stanowiska, na którym zatrudniony jest pracownik, zapisy te bowiem powinny znaleźć się w umowie o pracę.

4. Podsumowanie

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że zjawisko poliwalencji znane jest w literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej. Dotychczas jednak wśród przesłanek zastosowania zaprezentowanych w artykule form poliwalencji wskazywano na odchodzenie od uprzedmiotowienia pracy ludzkiej. Współcześnie w zjawisku stanowiącym przedmiot zainteresowania niniejszego artykułu próbuje się poszukiwać elastyczności, w odpowiedzi na problemy związane z nieprzewidywalnością sytuacji organizacji w sferze planowania produkcji. Poliwalencja wydaje się trafnym rozwiązaniem organizacyjnym, jednak bariery prawne mogą stwarzać poważne problemy jej implementacji w krajowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Literatura

Botte S., *La polyvalence comme stock de competences: formes de despecialization et flexibilite: le cas d'un etablissement des services financieres de la Poste*, Cahier de recherche de l'ESC, Lille 2002, nr 1-2.

Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 1997.

Dadoy M., *La polyvalence et l'analyse du travail, Les analyses du travail: enjeux et formes*, CEREQ, marzec 1990, nr 54.

Everare Ch., *La polyvalence et ses contradictions*, 18 nième congrès de l'AISLF, 2008.

Grela L., Strzemińska H., *Metody wzbogacania treści pracy na stanowiskach monotonnych*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1981.

Haus B. (red.), *Organizacja produkcji i pracy w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1982.

Leksykon PWN, PWN, Warszawa 1972.
Michoń F., *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, PWN, Warszawa 1991.
Peaucelle J.L., *Vices et vertus du travall spécialisé*, Gérer & Comprendre, wrzesień 2009, nr 97.
Platon, *Prawa*, PWN, Warszawa 1960.
Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, cz. 1, PWN, Warszawa 2007.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.

THE DAWN OF SPECIALIZATION – TOWARDS VERSATILITY OF LABOUR

Summary: This paper presents two possible strategies of work organization in an enterprise – specialization and versatility. It considers upon the choice of one of the two aforementioned solutions within the scope of functioning of modern enterprise, i.e. turbulent environment and difficulties in anticipating of broadly understood production. It is acknowledged that versatility presents the enterprise with the ability to react flexibly, because, on one hand it influences employee mobility and, on the other it enables the freedom of labour designing.