

JÓZEF PENC

PRZESŁANKI I WARUNKI ORGANIZOWANIA PRACY W ZESPOLE

I. UWAGI WSTĘPNE

Wśród czynników, które decydują o skutecznym pokonywaniu barier rozwojowych i osiągnięciu wysokiej efektywności gospodarowania, szczególnie ważną rolę odgrywa organizacja pracy, rozumiana najogólniej jako proces (działalność) łączenia różnych elementów systemu pracy na zasadzie współprzyczyniania się części do powodzenia całości¹. To znaczenie organizacji dostrzegły wcześniej kraje zaliczane dzisiaj do wysoko rozwiniętych i z jej sprawności uczyniły źródło swoich sukcesów gospodarczych². Współcześnie doskonalenie organizacji pracy traktowane jest jako imperatyw gospodarowania, jako wyzwanie rozwojowe³, na które i my musimy odpowiedzieć, jeśli chcemy wyprowadzić nasz kraj z zacoferowania gospodarczego i uzyskać wyniki na miarę naszych potrzeb. Musimy więc pokonać barierę organizacji i tak ukształtować system pracy, aby wysoka jego efektywność stała się rezultatem właściwej pod względem motywacji — organizacji pracy. Takie są zresztą wymagania stawiane pracy przez nową generację pracowników (tzw. ludzi nowych wartości), lepiej wykształconych i poinformowanych, mających wyższe aspiracje zawodowe i domagających się pracy zaspokajającej wiele ich potrzeb, a tym samym także potrzebę autokreacji⁴.

W świetle różnych badań nowocześnie zorganizowana praca powinna:

¹ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1982, s. 68.

² „Racjonalna organizacja i sprawne zarządzanie — stwierdza J. Koziński, analizując przyczyny sukcesu gospodarki szwedzkiej — są jednym z głównych kluczy do dobrobytu. Nie ma zbyt wiele przesady, że każdy naród stoi przed alternatywą: optymalna organizacja lub przegrana w wyścigu ku dobrobytowi”; J. Koziński, *Szczęście po szwedzku*, Warszawa 1974, s. 15.

³ Por. Matczewski, *Nowe wyzwanie technologiczne i organizacyjne*, Przegląd Organizacji 1984, nr 9, s. 1 - 4.

⁴ „Robotnicy — komentuje wyniki swych badań A. Sarapata — chcą pracy ciekawej, dającej im możliwość wykazania się posiadanymi kwalifikacjami i umiejętnościami. Wynik ten dokumentuje zmiany i tendencje zachodzące w naszym społeczeństwie, dorastanie do społeczeństwa nowoczesnego, w którym samorealizacja odgrywa rolę podstawową”; A. Sarapata, *Praca robotnika*, Warszawa 1986, s. 214.

- być suwerenna, integrująca, dawać możliwość wykorzystania posiadanych kwalifikacji, umiejętności i zainteresowań oraz stymulować dalszy ich rozwój;

- być pożyteczna, niezależna i odpowiedzialna, a więc uwolniona od ścisłego nadzoru i drobiazgowej kontroli. Powinna też zawierać pole swobody, które pracownik wypełnia własną inwencją (decyduje o sposobie wykonania zadań i optymalizacji ruchów roboczych);

- być obiektywnie i rzetelnie oceniana, godnie opłacana i wynagradzana sprawiedliwie;

- być bezpieczna, nie wyczerpywać pracownika fizycznie, nie zagrażać jego zdrowiu i zapewniać mu swobodę wyboru godzin wykonywania zadań;

- stanowić element przydatny znanej wykonawcy większej całości i w jego odczuciu znaczący;

- zaspokajać potrzebę społecznych interakcji, koleżeństwa i przyjaźni oraz zgodnego współdziałania w zespole pracowniczym;

- łączyć interesy (dążenia) indywidualne pracowników z interesami załogi przedsiębiorstwa;

- stanowić kolejny etap kariery zawodowej pracownika i zapewniać mu awans w przyszłości.

W krajach wysoko rozwiniętych te postulaty zgłaszane pod adresem pracy są szeroko uwzględniane w procesach usprawniania jej organizacji. Dąży się do organizowania tzw. pracy samosterownej, tj. angażując inicjatywę, intelekt i niezależną ocenę samego jej wykonawcy⁵. Takie organizowanie pracy wynika nie tylko z potrzeby lepszego spożytkowania intelektualnych zdolności pracowników, ale i z potrzeby podnoszenia tzw. jakości życia w pracy (quality of work life), której celem jest zwiększenie udziału pracowników w decyzjach wywierających wpływ na ich codzienną pracę i jakość życia w miejscu pracy, a więc tworzenie warunków pracy umożliwiających pracownikom i ich grupom współdecydowanie w podejmowaniu zyskowych i efektywnych przedsięwzięć oraz kształtowanie swojego otoczenia w miejscu pracy⁶. U nas natomiast dominuje ciągle tradycyjna organizacja pracy oparta na staromodnej filozofii taylorizmu i obrazie osobowości homo oeconomicus ze wszystkimi tego ujemnymi konsekwencjami dla zachowań pracowników i jakości ich pracy. W organizowaniu pracy hołduje się dogmatowi o determinującej roli techniki, która narzuca rzekomo robotnikom „niezłomne i obiektywne” normy podporządkowania się w sytuacji pracy. Dogmatem tym usprawiedliwia się też ociężałość innowacyjną naszej kadry kierowniczej

⁵ Zob. M. L. Kohn, C. Shooler, *Praca a osobowość*, Warszawa 1986, s. 129, twierdzą, że samosterowność utrudniają szczególnie trzy czynniki podstawowe: ścisłość nadzoru, rutynizacja i rzeczowa złożoność pracy.

⁶ Por. D. N. T. Perkins, V. F. Nieva, E. E. Lawler, *Managing Creation. The Challenge of Building a New Organization*, New York 1983, s. 56 - 59.

i jej nieumiejętności dostosowania organizacji pracy do potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z ich uczestnictwem w procesie pracy oraz do zmieniającego się jej otoczenia. Taka organizacja, tolerująca ubóstwo treści pracy, jej monotonię i uciążliwość, powoduje różne zachowania dewiacyjne pracowników: chęć ucieczki z grupy roboczej, brak współpracy z przełożonymi, brak zaangażowania, motywacji itp. Osłabia też ich więź z zakładem pracy, wzmacnia absencję i fluktuację, powoduje marnotrawstwo ich kwalifikacji i uzdolnień oraz niezadowolenie z istniejącej sytuacji pracy. W konsekwencji obniża poziom wykonania zadań i „zamraża” olbrzymie rezerwy wydajności pracy, wynikające zarówno z nieracjonalnego powiązania człowieka ze środkami pracy, jak i braku nęcących sytuacji motywacyjnych, które usiłuje się zastąpić sytuacjami przymusowymi⁷, niestety bez powodzenia, gdyż te sytuacje wygaszają motywację sukcesu (achievement motivation), a generują motywację unikania (avoidance motivation), która jak wiadomo prowadzi do obniżenia poziomu aspiracji, inicjatywy i jakości wykonania pracy. „Pozbawienie wykształconego i ambitnego człowieka potrzeb samospełnienia — pisze J. Kordaszewski — wtrąca go w dotkliwe, także dla instytucji, rodziny i dalszego otoczenia, groźne depresje. [...] Bez zadowolenia z pracy, z intelektualnego i emocjonalnego uczestnictwa w szeroko pojętej działalności zawodowej, współczesny nam człowiek, także pod naciskiem konieczności ekonomicznej (zarobkowej) nie wykazuje tej skali efektywności, jaką mu umożliwia osiągnięte wykształcenie”⁸.

Możliwość lepszego dostosowania pracy do potrzeb i oczekiwań pracowników stwarza jej organizacja zespołowa (grupy partnerskie, brygadowe systemy pracy) uważana dzisiaj za ważny instrument poprawy życia pracowniczego i warunków pracy.

II. EFEKTY STOSOWANIA PRACY ZESPOŁOWEJ

Praca zespołowa ludzi łączy się z dwiema ważnymi kwestiami w działaniu człowieka, a mianowicie z efektem działania zespołowego i potrzebą działania w małej grupie roboczej. W każdej pracy skoooperowanej działania zespołowe są podstawową formą zachowania się ludzi. Efektywność tych działań jest większa niż suma efektów działań pojedynczych, co wynika z efektu współdziałania ludzi ze sobą („suma organi-

⁷ O sytuacji motywacyjnej nęcącej (zachęta) i sytuacji motywacyjnej przymusowej (przymus) i ich wpływie na tzw. powściągnięcie (powstrzymanie się od określonego postępowania) szeroko pisze J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 514 - 515).

⁸ J. Kordaszewski, *Przystosowanie systemu pracy do kwalifikacji, potrzeb i aspiracji rozwojowych społeczeństwa*, Nauka Polska 1979, nr 9, s. 56 - 57.

zacyjna jest większa niż arytmetyczna suma jej elementów"). Większe są również twórcze możliwości człowieka: kreatywność zespołu przewyższa znacznie sumę indywidualnych kreatywności jego członków, a każdy z nich w działaniu zespołowym „rośnie” wraz z zadaniami. Na zjawisko to wskazywał już K. Marks pisząc, iż „od mechanicznej sumy sił pojedynczych robotników różni się społeczny potencjał siły rozwijający się, gdy wiele rąk jednocześnie współdziała w tej samej niepodzielnej operacji” i że „wysiłki jednostek bądź nie mogłyby wcale osiągnąć tego wyniku, co praca połączona, bądź wymagałyby o wiele dłuższego czasu, bądź wreszcie osiągnęłyby ten wynik w miniaturowej skali”. (. . .) Niezależnie od tego nowego potencjału siły wynikającego ze stopienia wielu sił w jedną siłę łączną, przy większej części prac produkcyjnych sam tylko kontakt społeczny wywołuje wśród robotników współzawodnictwo i pobudzenie ich energii życiowej (animal spirits) podnosząc zdolność produkcyjną każdej jednostki”⁹. Człowiek szuka zaspokojenia potrzeby uznania dla swej indywidualności, swych zalet i oparcia emocjonalnego w swym najbliższym otoczeniu, a postrzega on konkretną więź społeczną tylko poprzez małą grupę (rodzinę, szkołę, klub, zespół roboczy itp.)¹⁰. Właśnie mała grupa jest preferowanym miejscem styczności ludzi, w niej też „więź społeczna jest najsilniejsza, formy związków subiektywnych wynikają z form styczności osobistych i stosunków, w których elementy emocjonalne odgrywają ważną rolę”¹¹. W każdej takiej grupie powstaje po pewnym czasie wspólnego działania wewnętrzny system zachowań składający się z sieci współzależnych czynności i powiązań, uczuć i struktury grupowej. Członkowie grupy dążą do wspólnego celu, jakim jest wykonanie powierzonego im zadania, przy czym natężenie i skuteczność tego dążenia zależą od trzech czynników:

— doboru członków pod względem umiejętności i sprawności, gdyż w przypadku jednoczesnego współdziałania wszystkich wyniki zbiorowe mogą być pomniejszone przez najmniej kompetentnych członków,

— optymalnej wielkości grupy, gdyż to decyduje o możliwościach interakcji między członkami grupy, sprawności podejmowania decyzji i stopniu integracji zespołu (w większej grupie możliwości interakcji są urozmaicone, ale bardziej skomplikowane, a poza tym istnieje niebezpieczeństwo „ukrycia” się w grupie). Z badań wynika, że im zespół jest

⁹ K. Marks, *Kapitał* t. I, Warszawa 1951, s. 350 - 351. Efekt zbiorowego wysiłku nie zawsze jest oczywiście większy od sumy wysiłków pojedynczych. Zła organizacja pracy, zmniejszająca stopień „współprzyczyniania się części do powodzenia całości” może utrudnić współdziałanie i pomniejszyć grupową wydajność pracy.

¹⁰ Optymalną rolę działania ludzi wyznacza tzw. grupa pierwotna, rozumiana jako zespół ludzi związany wspólną płaszczyzną działań, w którym możliwe są kontakty bezpośrednie pomiędzy wszystkimi członkami zespołu; por. G. C. Homans, *The Human Group*, New York 1968, s. 1.

¹¹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 289.

większy, tym pracuje mniej produktywnie i że najbardziej efektywnie funkcjonuje zazwyczaj grupa 4-7 osobowa,

— zwartości (spoistości) grupy, gdyż to wpływa na intensywność wzajemnego oddziaływania członków, zakres kontroli wywieranej przez grupę, jednolitość opinii i możliwość narzucania jednostce wymagań grupy, a więc decyduje o postępowaniu członków w sposób zgodny z celami grupy i akceptowaniu obowiązujących w niej norm zachowania¹². Zwartość ta zależy od liczebności grupy, wzajemnej atrakcyjności jej członków i ich skłonności do współdziałania, obowiązujących w grupie norm i zasad, stopnia zaufania do kierownictwa, zgodności (czy też jej braku) celów grupy z celami przedsiębiorstwa, efektywności osiągania tych celów, znaczenia grupy w strukturze organizacyjnej, zadowolenia ze wspólnej pracy itp.

Koncepcja tworzenia takich grup wywodzi się jeszcze od H. Dubreuila, francuskiego robotnika, związkowca, a następnie badacza pracy i autora wielu książek o jej organizacji. Już w 1929 r. uzasadniał on konieczność daleko idącej decentralizacji w przemyśle, przy czym, jego zdaniem, organizacja pracy powinna być oparta na małych zespołach roboczych, mających dużą samodzielność, gdyż to rozwija ducha współpracy, zwiększa zainteresowanie ludzi jej wynikami, pobudza ich aktywność i motywację działania. „Wszystkie społeczne formy pracy — pisał Dubreuil — związane są z grupami ludzi” toteż problemy czynnika ludzkiego w pracy odnoszą się w pierwszej linii do grup”. Organizacja grupowa pozwala robotnikom wnikać w „aspekty pracy ich interesujące, na przykład podział pracy pomiędzy nich podług ich indywidualnych zdolności, których nikt nie zna lepiej od nich samych, podział zysku stosownie do wartości indywidualnie wnoszonych do zbiorowego wysiłku, wprowadzenie dyscypliny spontanicznej w miejsce narzuconej z góry przez administrację itp.”¹³

Pierwsze eksperymenty z tymi grupami zostały przeprowadzone w latach siedemdziesiątych w Norwegii, a następnie rozwinięte w Szwecji w zakładach samochodowych Volvo, gdzie w 1974 roku zastosowano nowy system montażu samochodów, rezygnując z taśmy na rzecz 28 stanowisk pracy, obsługiwanych przez zespoły liczące 15-20 osób i wykonujące jakąś kompletną czynność (np. montaż instalacji elektrycznej). Eksperyment ten dał bardzo dobre wyniki (podniosła się jakość produk-

¹² Zwartość grupy nie zapewnia automatycznie wysokiej wydajności. Grupa może ograniczać wewnętrzne współzawodnictwo, a nawet preferować niższą wydajność pracy. Może to mieć zwłaszcza miejsce wówczas, gdy pracownicy nie ufają kierownictwu, bądź też nie widzą ścisłego związku z wielkością wysiłku a płacami. Duża zwartość grupy nie zawsze i nie wszędzie pełni więc funkcje pozytywne; por. A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania*, Wrocław 1988, s. 108 - 111.

¹³ H. Dubreuil, *Organizacja pracy a system samodzielnych zespołów*, „Życie i Nowoczesność” — dodatek do Życia Warszawy 1981, nr 550, s. 4.

cji, spadła absencja, fluktuacyjna itp.) i mimo początkowego opora (np. w fabrykach amerykańskich i włoskich) został on upowszechniony w przemyśle krajów zachodnich¹⁴. W końcu lat siedemdziesiątych takie zespoły samodzielne (czy mające znaczny zakres samodzielności) pod nazwą brygad zaczęły powstawać w Związku Radzieckim, a w 1979 roku powzięto decyzję (na wspólnym posiedzeniu KC KPZR i Rady Ministrów) o potrzebie szerokiego ich rozwinięcia, tak aby w jedenastej pięciolatce (1981 - 1985) stały się podstawową formą organizacji pracy. Na dużą skalę zespoły takie organizowane są również w Bułgarii. U nas są one stosowane sporadycznie, a organizuje się natomiast tzw. zakładowe zespoły gospodarcze o zupełnie odmiennym charakterze. Zespoły te mogą pracować poza normalnymi godzinami pracy (emeryci i renciści także w normalnych godzinach pracy) po wypełnieniu przez ich członków będących pracownikami zakładu swoich normalnych obowiązków służbowych¹⁵. Działalność tych zespołów ma znaczenie marginesowe, a w świetle zasad fizjologii i psychologii pracy zatrudnianie w nich etatowych pracowników przedsiębiorstwa (po 8 godzinnym dniu pracy) budzi sporo wątpliwości, mimo nawet pozytywnych ocen ze strony kierownictwa i samych pracowników. Zespoły te oczywiście nie mogą zastąpić brygad pełnowartościowych działających w normalnym czasie pracy.

Przy tworzeniu zespołów (brygad) roboczych występują dwie sprzeczne cechy dotyczące ustalania ich liczebności i samodzielności. Możliwości wsączenia do brygad pracowników techniczno-administracyjnych, którzy je obsługują, skłaniają do tworzenia dużych zespołów, liczących nawet kilkadziesiąt osób (taka tendencja dominuje w Związku Radzieckim). Wymogi zaś efektywnej współpracy i wzajemnego zastępowania się pracowników oraz tworzenia więzi między nimi skłaniają do powoływania grup liczebnie małych. W świetle socjologii wielkość grupy limitowana jest przez możliwości interakcji i wzajemnego postrzegania się jej członków. Przy dużej liczebności członków możliwości interakcji są bardziej urozmaicone, lecz równocześnie bardziej skomplikowane, a poza tym istnieje możliwość „ukrycia” się w grupie. W dużym zespole zmniejsza się też zwartość pracowników, pogarsza sprawność podejmowania decyzji i ulega obniżeniu skuteczność ich wzajemnego oddziaływania, a poza tym następuje często rozpad tego zespołu na różne podgrupy i zanik więzi grupowej. Stąd też przyjmuje się, iż optymalną jest grupa licząca od kilku do kilkunastu osób, mająca znaczny zakres samodzielności¹⁶.

¹⁴ Zob. P. Tobera, *Nowe formy organizacji pracy*, Humanizacja Pracy 1981, nr 5, s. 31 - 34.

¹⁵ Podstawę prawną dla organizowania tych zespołów stanowi rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 października 1985 roku w sprawie zakładowych zespołów gospodarczych (Dz. U. 1985, nr 9, poz. 248).

¹⁶ Por. S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle — grupy autonomiczne*, Łódź 1982, s. 30-31.

Rozmiary grup należy oczywiście traktować w sposób elastyczny, zależnie od rodzaju technologii, typu i charakteru pracy, wielkości zdań itp. Niemniej należy preferować grupy o małej liczebności.

Podobnie, sprzeczne opinie wywołuje zakres samodzielności grupy. Przyznawanie grupie samodzielności i autonomii oznacza w odczuciu wielu kierowników, zwłaszcza o nastawieniu autokratycznym, osłabienie ich władzy i prestiżu. Ich nawyk do dyspozytorskiego stylu zarządzania, braku zaufania do podwładnych i decydowania o wszystkich dużych i małych sprawach, powoduje niechęć do delegowania uprawnień i poszerzania samokontroli. Nawyk ten chyba stanowi podstawową przeszkodę w popieraniu przez kierowników rozwoju brygad o stosunkowo dużej autonomii. Jest to oczywiście sprzeczne z zasadami dobrego kierowania, które polega właśnie na pobudzaniu rozwoju osobowości podwładnych, poszerzaniu możliwości ich działania i przekazywaniu swoich uprawnień tak, aby powstało pole dla ich inicjatywy i inwencji twórczej¹⁷.

Organizowanie grup samodzielnych nie oznacza wcale osłabienia władzy kierownika — przeciwnie jej wzmocnienie, albowiem w jakim stopniu umiejętnie on tę władzę przekazuje swoim podwładnym, w takim umiejętnie nimi kieruje. Każda grupa należy do większej organizacji, a więc organizacja ta określa jej zakres samodzielności i autonomii. Samodzielność jest zawsze wyznaczona przez wydzielenie pewnej sfery działania, w której grupa może zachować pełną swobodę, a poza tym każda grupa jest elementem określonej całości i wobec tego nie może być w pełni autonomiczna. W zależności od stopnia samodzielności dzieli się grupy robocze na autonomiczne i częściowo autonomiczne. Nie jest to, oczywiście, podział obiektywny, gdyż kryteria takiego podziału nie są klarowne, różnie można bowiem oceniać zakres, wielkość i zasięg samodzielności grupy w podejmowaniu decyzji i wykonywaniu funkcji regulacyjnych. Większość grup działających w krajach zachodnich i Związku Radzieckim ma zapewniony stosunkowo duży stopień samodzielności. Członkowie grupy sami decydują o podziale zadań między siebie, o metodach i warunkach pracy, przyjmowaniu i zwalnianiu członków, ustalaniu jej wewnętrznej struktury, a także o podziale wynagrodzenia. W Związku Radzieckim zgodnie ze wspomnianą uchwałą (KC KPZR i RM ZSRR zespoły pracownicze „uzyskują prawo, w granicach ustalonych normatywów i środków, określania wysokości premii i zarobków wypłacanych za rezultaty pracy całego kolektywu brygady z uwzględnieniem rzeczywistego wkładu każdego członka brygady w ogólnych wynikach prac, zgłaszanie członków brygad do ustalenia wysokości dodatków i dopłat za mistrzostwo w swoim zawodzie oraz łączenie zawodów”, a także

¹⁷ Na potrzebę takiego organizowania pracy wskazywał T. Kotarbiński i uważał to za problem narastający; T. Kotarbiński, *Medytacje o życiu godziwym*, Warszawa 1966, s. 60.

„wysuwania spośród członków brygady kandydatów do nagrody materialnej i moralnej na podstawie wewnątrzzakładowego socjalistycznego współzawodnictwa pracy”¹³. Obecnie w Związku Radzieckim organizacja brygadowa stanowi formę dominującą. Na przykład w przemyśle litewskiej SRR w systemie brygadowym pracowało w 1986 r. 78% zatrudnionych, a w niektórych przedsiębiorstwach jeszcze więcej. Obok dużych zespołów powołuje się zespoły małe, liczące do 5 osób, przy czym ich organizację łączy się ściśle z atestacją i racjonalizacją stanowisk pracy¹⁹.

Grupowe formy organizacji pracy mają — w opinii specjalistów, a także i robotników — wyraźną przewagę nad tradycyjnymi indywidualnymi systemami pracy i wynagradzania. Zapewniają one nie tylko większe zadowolenie z pracy i możliwość pełniejszego wykorzystania w niej umiejętności i inwencji pracowników, ale także znacznie zwiększają efektywność pracy. Taka praca angażuje pracowników intelektualnie, poprawia ich samopoczucie, zmniejsza absencję i fluktuację w zakładzie. Pracownicy uczą się wspólnie rozwiązywać swoje zadania i obmyślać ich rozwiązywanie w sposób najkorzystniejszy, co zwiększa ich integrację i odpowiedzialność za wyniki pracy własnej i zespołu oraz poszerza zakres samokontroli. Przeświadczenie zaś, że mają do spełnienia ważne zadanie, że od ich indywidualnego wysiłku zależy prestiż zespołu i wielkość otrzymywanego wynagrodzenia, podnosi u nich poczucie własnej wartości i pobudza motywację wewnętrzną, a nawet prowadzi do uformowania się specyficznej motywacji zwanej zadaniową, dzięki której wykonanie zadania staje się dla pracownika wartością autoteliczną. Niemal wszyscy autorzy, badający funkcjonowanie grup roboczych, zgodnie podkreślają zalety i korzyści wynikające z ich stosowania. Jako charakterystyczne można tutaj przytoczyć niektóre opinie. Tak na przykład S. Rudolf stwierdza iż „ten rodzaj pracy — nie tylko pozwala na wykorzystanie posiadanych kwalifikacji, ale również zmusza do systematycznego ich podwyższania. Należy podkreślić, że nie jest to przymus administracyjny. Rośnie więc zainteresowanie wykonywaną pracą. Rośnie ono i z tego powodu, że w nowym systemie pracownicy w znacznym stopniu decydują o swojej pracy, że posiadają spory zakres autonomii. Jednocześnie podejmując takie decyzje biorą na siebie odpowiedzialność za ich wykonanie. Wszystko to angażuje pracowników, praca staje się ciekawsza i bardziej odpowiedzialna. Pracownicy czują, że mają do spełnienia ważne zadania, że są doceniani w zakładzie i w rezultacie rodzi to u nich poczucie własnej wartości. Jest to duży przeskok od sytuacji, kiedy byli jedynie dodatkiem do maszyny. System ten przynosi również poprawę atmosfery w miejscu pracy. Odnieść to można zarówno do poprawy stosunków mię-

¹⁸ Cyt. wg A. Kozdrój, *Grupa pracownicza*, s. 165.

¹⁹ B. Gajgałas, *Brigadnaja organizacija truda: faktory intiensyfikacji*, Socjalistyczkiej Trud 1986, nr 12, s. 52 - 59.

dzy kolegami, jak i do stosunków pracowników z przełożonymi. Obecnie pojawiły się bowiem wspólne dla wielu pracowników problemy i wspólnie należy je rozwiązywać. Wytwarza to poczucie więzi, głównie w poszczególnych grupach, ale wykracza to również poza grupę. Pracownicy, angażując się w problemy przedsiębiorstwa, stopniowo się z nim identyfikują, traktują jego funkcjonowanie jako rzecz nadrzędną i na tej płaszczyźnie postępuje proces integracji całej załogi i stąd poprawa atmosfery w przedsiębiorstwie"²⁰.

H. Bieniok podkreśla, iż „autonomiczne grupy robocze zapewniają nie tylko satysfakcję z wykonywanej pracy i samorealizację w procesie pracy, ale także znacznie zwiększają efektywność pracy. Ponadto praca grupowa umożliwiająca bieżące dokonywanie zmian wykonywanych czynności zapobiega monotonii i związanym z nią stresom. Większa swoboda i zakres decyzji w grupie powoduje większe zaangażowanie się w wykonywaną pracę, poprawia samopoczucie oraz zmniejsza absencję”²¹.

D. Sołowiew zauważa, iż „doświadczenia przodujących przedsiębiorstw (radzieckich — J.P.) dobitnie świadczą o efektywności brygadowych form organizacji pracy. W brygadach znacznie wzrasta wydajność pracy, zwiększa się produkcja, poprawia się jakość pracy i wyrobów, powstają oszczędności materiałowe, zwiększa się stopień wykorzystania maszyn i urządzeń. Rozszerzenie profilu zawodowego, nowe stosunki pomiędzy robotnikami, wzajemna zamiętność w procesie pracy, aktywniejszy udział w kierowaniu produkcją poważnie zwiększają zadowolenie robotników z pracy. Według danych wynikających z badań naukowych, ponad 80% robotników zgrupowanych w brygady jest zadowolonych ze swej pracy. Przy indywidualnej organizacji pracy jest ich mniej niż 60%”²².

Z badań wynika, że grupowa organizacja pracy daje wyjątkowo zachęcające efekty ekonomiczne, mimo niekiedy nieznacznego wzrostu kosztów związanych z przedstawieniem systemu organizacyjnego i koniecznością wyposażenia stanowisk pracy w większą ilość narzędzi i urządzeń. Tak na przykład w niektórych firmach zachodnich osiągnięto dzięki niej następujące rezultaty²³: Sabb Scania — spadek fluktuacji z 40% do 20% (na niektórych liniach i wydziałach fluktuacja dochodziła do 70%), zmniejszenie przestojów o jedną trzecią i wzrost kosztów o 5%; Volkswagen K. Sztokholmu (lata 1970 - 1974) — spadek fluktuacji z 70% do 10%, wzrost zysku o 27% i spadek kosztów szkolenia nowych pracowników; Orrefors — wzrost wydajności w 1970 r. o 20%, w 1971 r. o 10%, w 1973 r. o

²⁰ S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle*, s. 64 - 65.

²¹ H. Bieniok, *Formy partycypacji załóg w zarządzaniu oraz ich znaczenie jako motywatora wzrostu wydajności pracy*, w: *Społeczno-organizacyjne uwarunkowania wydajności pracy*, pod red. J. Jagasa, Opole 1983, s. 211.

²² D. Sołowiew, *Nowe formy organizacji pracy w przemyśle radzieckim*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1981, nr 6, s. 35.

²³ A. Kozdrój, *Grupa pracownicza*, s. 158 - 161.

40%)) (1965 r. = 100) i wzrost jakości produkcji (jakość jako procent całej produkcji); w 1971 r. do 70%, 1971-1972 r. do 75% i 1972-1973 r. do 82%; Phillips — spadek pracochłonności produkcji o 10%, Mitsubishi Electric — wzrost wydajności o 50% i spadek liczby błędów; Kanto Seiki — wzrost wydajności o 70 - 90%, Nihon Radiators — wzrost produkcji o 20 - 30%, zmniejszenie odrzutu braków o 3% (do 0,5 - 0,6%), spadek absencji z 4 - 5% do 2 - 3%; Volvo (Kalmar) — spadek fluktuacji do 16% i absencji do 14%²⁴, Volvo (Goeteborg) — spadek fluktuacji do 28% i absencji do 19,2%.

W Związku Radzieckim badania i eksperymenty w zakresie pracy zespołowej dowiodły, że taka organizacja pracy zapewnia wzrost jej wydajności o 8 - 12%, zaś w szczególnych przypadkach o 20, a nawet ponad 50%, przy jednoczesnej poprawie jakości produkcji, struktury czasu pracy i wzroście płacy indywidualnej²⁵. W naszym kraju stosowanie organizacji brygadowej jest wciąż jeszcze w stadium eksperymentowania.

III. WARUNKI WPROWADZANIA ZESPOŁOWEJ ORGANIZACJI PRACY

Tworzenie brygad i ich efektywne funkcjonowanie, tj. w taki sposób, aby dawały rzeczywiste, a nie pozorne korzyści, wyrażające się w wyższej wydajności i jakości pracy, wzroście wynagrodzenia i zadowolenia z pracy, zwiększeniu dbałości pracowników o majątek przedsiębiorstwa, produkcję i rentowność wymaga dość zasadniczych zmian w organizacji oraz kierowaniu przedsiębiorstwem i zespołami ludzkimi, systemie planowania, ewidencji i rozliczania wyników pracy. Przechodzenie bowiem do brygadowej formy organizacji pracy i stymulowania oznacza, iż brygada staje się podstawowym ogniwem w systemie kierowania produkcją. Stąd też konieczna jest zmiana struktury (restrukturyzacja) komórek organizacyjnych i ich układu w systemie przedsiębiorstwa, wdrożenie całego kompleksu przedsięwzięć o charakterze organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym. Powodzenie wprowadzania brygad zależy od dobrego ich zaprojektowania i przestrzegania sprawdzonych wymogów. Nie może i nie powinno być ono robione w pośpiechu, na zasadzie aktywności i formalizowania, gdyż takie ich wprowadzenie nie przynosi oczekiwanego efektu, bądź też daje efekt częściowy i krótkotrwały, co może poważnie zaszkodzić całej sprawie i przekreślić walory pracy ze-

²⁴ Przed wprowadzeniem systemu grup autonomicznych absencja w tym zakładzie (fabryka samochodów) wynosiła 20 - 25% a fluktuacja — 30 do 40%; T. Mills, *Leadership from Abroad; European Developments in Industrial Democracy*, w: *A Matter of Dignity*, Notre Dame — London 1977, s. 120.

²⁵ M. Biesołow, *Na puti k brigadnomu chozrasczetu*, Socjalistyczeskij Trud 1984, nr 8, s. 43-46; M. Bieller, *Brigady w puti*, Socjalistyczeskij Trud 1986, nr 3, B. 85 - 89.

społowej, a nawet wzmóc opór przed ich wdrażaniem. Zastosowanie brygadowej organizacji pracy wymaga zatem rozwiązania kilku ważnych problemów.

Po pierwsze — właściwego określenia wielkości i składu zawodowo-kwalifikacyjnego brygad stosownie do rodzajów, stopnia złożoności i wielkości wykonywanych prac. Tworzenie brygad nie może być narzucane administracyjnie. Brygady powstają bowiem na zasadzie dobrowolności, same decydują o doborze członków i wyborze kierownika, a raczej lidera grupy. Robotnicy muszą więc być przekonani o słuszności ich tworzenia i widzieć w ich organizowaniu korzyści dla siebie i przedsiębiorstwa w postaci wzrostu wydajności i jakości pracy oraz indywidualnych wynagrodzeń. Uświadomienie im tych korzyści i pozyskanie ich dla idei organizowania brygad wymaga odpowiedniej pracy wyjaśniającej i propagandowej ze strony odpowiednich służb przedsiębiorstwa i organizacji społeczno-politycznych. Jest to niezwykle ważna sprawa z uwagi na panującą w naszych przedsiębiorstwach tzw. ociężałość innowacyjną, a nawet niechęć do innowacji (*resistance to change*), zwłaszcza o charakterze organizacyjnym²⁶. Ta niechęć może wystąpić szczególnie u kierowników niższych szczebli i robotników. Mistrzowie i brygadziści mogą obawiać się zagrożenia dla własnej pozycji (brygada może nie wybrać na lidera grupy dotychczasowego mistrza czy brygadzysty), a zwłaszcza osłabienia swojej funkcji kontrolowania podwładnych, jak również pomniejszenia wskutek tego własnego autorytetu. Rozszerzenie uprawnień brygady zmienia oczywiście sytuację brygadzysty ponoszącego odpowiedzialność za jej pracę i wyniki. Spada znaczenie spełnianej przez niego funkcji kontroli, a rośnie znaczenie funkcji organizowania pracy, oceniania i stymulowania pracy członków brygady, zwiększa się też rola jego pracy wychowawczej; kierujący zespołem traci na znaczeniu jako administrator, a zyskuje jako doświadczony nauczyciel i wychowawca, moderator i starszy kolega. Ograniczając zakres własnej kontroli na rzecz samokontroli pracowników, kierownik nie traci nic ze swego prestiżu, a tylko poszerza swoje możliwości kierownicze, gdyż zyskuje więcej czasu na rozwiązywanie ważnych zadań, wymagających myślenia i decydowania.

Robotnicy obawiają się natomiast obniżenia zarobków, ustalenia niekorzystnych dla nich norm, zwiększenie wysiłku, trudności podołania nowym obowiązkom (starsi pracownicy), wykonywania gorszej pracy, obniżenia prestiżu zawodowego i zadowolenia z pracy, zmiany kwalifikacji, bądź konieczności ich uzupełnienia (wielozawodowość), przeżywania ponownej adaptacji, zerwania więzi koleżeńskich, utraty wpływów, niezaakceptowania przez brygadę (czy to ze względu na niższą wydajność, wiek, czy obciążenie pracą społeczną) itp. Szczególnie duże obawy mo-

²⁶ Zob. J. Pene, *Warunki przyswajania innowacji w przedsiębiorstwie*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1983, z. 4, s. 239 - 255.

gą wystąpić w tych przedsiębiorstwach, gdzie długo funkcjonuje wadliwa organizacja pracy i nie stwarza się klimatu do jej doskonalenia. Robotnicy przyzwyczajeni do złej pracy, do utrzymywania tzw. meta-norm (niskie normy w celu osiągnięcia wyższych zarobków) nie są skłonni do przyjmowania zmian nawet dla nich korzystnych, ponieważ może im „grozić” praca właściwie zorganizowana, wydajna i dobra jakościowo, a to oznacza konieczność przyswojenia sobie zupełnie nowych norm postępowania, nawyków, zwyczajów i metod pracy²⁷.

Po drugie — prawidłowego ustalenia zakresu pracy brygady i oceny jej nakładu pracy. Brygada nie musi wcale wykonywać całego produktu, lecz tylko określoną część produkcji lub jakiś detal. Ważne jest, aby pracowała ona w obrębie gniazda produkcyjnego i wykonywała pracę, która byłaby technologicznie zamkniętą (stanowiła jakiś wyodrębniony fragment produkcji), gdyż to stwarza możliwości stosowania wielozawodności i obsługi wielowarsztatowej w celu wykonania większej ilości operacji przez mniejszą liczbę osób, a także ułatwia zastosowanie scalonych norm pracy i wartościowanie wykonywanych operacji. Wielkość łącznego nakładu pracy ustala się na podstawie zespołowych norm pracy i stosowanych metod wartościowania pracy, uwzględniających różne jej cechy (wymagania fizyczne, wymagania psychiczne, odpowiedzialność i warunki pracy). Brygada oczywiście jako całość odpowiada za wykonanie podstawowych zadań. Nie może być w niej pracy „cudzej” i pracy „swojej”, lecz musi być po prostu wspólna praca. Każdy jednak pracownik może wносить różny wkład pracy i wkład ten powinien być uwzględniony przy podziale wynagrodzenia. Toteż konieczna jest także ewidencja wykonania zadań indywidualnych i określenie wkładu pracy każdego robotnika w wynik pracy brygady.

Po trzecie — stosowanie sprawiedliwych metod podziału wynagrodzenia. Brygada może w różny sposób dokonywać podziału przypadającego jej wynagrodzenia, zależnie od specyfiki pracy, struktury kwalifikacyjnej, wieku pracowników itp. Może to być podział zarówno solidarny jak i zróżnicowany. Podział solidarny może być stosowany jedynie wówczas, gdy występuje wymiennosc operacji (rotacja w pracy) i poszczególni członkowie brygady wykonują w ciągu okresu rozliczeniowego (np. miesiąca) mniej więcej równą sumę operacji, bądź też w odniesieniu do osób starszych o ograniczonej sprawności. W przypadku różnego wkładu pracy członków brygady, a taki występuje najczęściej, stosowanie podziału solidarnego działałoby na robotników demotywująco i powodowało, że najbardziej wydajni z nich zmniejszaliby swoją wydajność do poziomu śred-

²⁷ „Pracownicy tej kategorii — stwierdza A. Sarapata — nie będą skłonni do przyjęcia zmian usprawniających pracę, ponieważ »grozi« im praca dobrze zorganizowana, nie będą skłonni do akceptacji zmian burzących spókoj i korzystną sytuację chaosu”; A. Sarapata, *Morale pracy — blaski i cienie*, Nowe Drogi 1980, nr 6, s. 126.

niego w brygadzie. Poza tym prowadziłyby to do dezintegracji zespołu i niezadowolenia jego członków, jako że „zróżnicowanie sytuacji motywacyjnej dobrych i złych pracowników przyczynia się do utrwalenia negatywnych postaw i rozpadu pozytywnego stosunku do pracy”²⁸.

System podziału wynagrodzenia w brygadzie powinien premiować tych, którzy osiągają lepsze wyniki, a ograniczać udział w dochodzie tych, którzy pracują gorzej i naruszają dyscyplinę pracy. Taki podział umożliwia metoda oparta na wykorzystaniu tzw. współczynników udziału w pracy. Istota tej metody polega na tym, że wynagrodzenie robotnika uzależnia się nie tylko od jego kwalifikacji (zaszeregowania) i przepracowanego czasu (tzn. formalnych cech udziału w pracy), ale i od realnego jego wkładu w ogólne wyniki pracy zespołu (np. w zależności od jego rzetelności wykonywania pracy, dyscypliny pracy, jakości produkcji, oszczędności zużytych materiałów itp.).

Uwzględniając faktyczne zaangażowania pracowników i wyniki ich pracy brygada ustala co miesiąc dla każdego z nich odpowiedni współczynnik udziału w pracy (waha się on w granicach od 0,8 do 1,2) i od poziomu tego współczynnika uzależnia całe wynagrodzenie indywidualne, jego część ruchomą, bądź tylko premię²⁹. O stosowaniu metod wynagradzania powinna decydować sama brygada. Narzucanie jej form podziału jest niedopuszczalne, chyba że zastosowane przez nią kryteria nie mają charakteru motywacyjnego lub też są niesprawiedliwe.

Po czwarte — uporządkowania obowiązujących norm pracy, norm zużycia materiałowego i zreorganizowania kalkulacji kosztów. Posiadanie takich norm jest konieczne dla właściwego określenia czasochłonności i materiałochłonności zadań, jakie zespół ma wykonać. Normy czasowe i akordowe mają zazwyczaj niewiele wspólnego z rzeczywistym nakładem pracy mierzonej czasem jej trwania. Normy te (akordowe) w przeszłości były raczej pozorne, z reguły nie one określały poziom płac, lecz odwrotnie: z góry założony poziom płac określał poziom napięcia norm. W okresie przed reformą przeciętne wykonanie norm sięgało 140, a w niektórych branżach i grupach zatrudnionych aż 180%³⁰. Oczywiście takie przekroczenie zadań nie było wynikiem rzeczywistego wzrostu wydajności pracy, lecz zaniedbań w normowaniu. Reforma także niewiele w tej dziedzinie zmieniła, normy są nadal wykorzystywane jako instrument manipulowania płacami nie zaś podwyższania wydajności. Normowanie powinno być dzisiaj oparte na realnych podstawach i uwzględniać najnowsze osiągnięcia nauk o pracy, a zwłaszcza fizjologii, psychologii i biomechaniki. Norma powinna zawierać niezbędne czasy na restytucję sił

²⁸ X. Gliszczyńska, *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy*, Warszawa 1971, s. 222 - 223.

²⁹ D. Sołowiew, *Nowe formy organizacji*, s. 35.

³⁰ M. Kabaj, *Efektywność wzrostu płac*, Nowe Drogi 1980, nr 2, s. 136.

i zdolności w celu utrzymania właściwej sprawności psychofizycznej i właściwego rytmu pracy, przy jednoczesnym zachowaniu zasady ekonomii działania³¹. Przy przechodzeniu na formy brygadowe należałoby wprowadzać normy — zadania, obejmujące zarówno czas pracy, jak i podstawowe parametry jakościowe (normy jakościowe) oraz oszczędnościowe (normy materiałowe i normy zużycia narzędzi) związane z wykonaniem danego zadania. Oczywiście takie normowanie w odniesieniu do każdego pracownika byłoby bardzo pracochłonne i kosztowne, a nawet nieopłacalne. W odniesieniu do brygady takie normowanie jest możliwe, dzięki wprowadzeniu właśnie normy — zadania i takiego ustawienia bodźców, aby wytwarzany produkt, bądź określony jego fragment spełniał wymogi jakościowe i był szybko oraz tanio produkowany. Przechodzenie na system brygadowy wymaga również zreorganizowania ewidencji i kalkulacji kosztów, wprowadzenia metody kosztów stanowiskowych w miejsce stosowanej powszechnie — i to w formie uproszczonej — metody narzutów. Bez takiej kalkulacji obliczenie wyników prac brygady wykonującej tylko część wyrobu może być mało dokładne, a nawet fałszywe³².

Po piąte — określenia zasad współdziałania i kooperacji oraz poprawy zaopatrzenia. Brygada otrzymuje do swojej dyspozycji określone wyposażenie oraz powierzchnię produkcyjną i za to ponosi odpowiedzialność. Sprawność tego wyposażenia i możliwie pełne jego wykorzystanie decyduje o osiąganych przez nią wynikach, za które otrzymuje ona wynagrodzenie. Warunkiem tej sprawności jest pełne i terminowe zaopatrzenie brygady w narzędzia, surowce, materiały czy części wyrobu o właściwej jakości oraz odpowiednie wsparcie służb pomocniczych zapewniających ciągłą i bezusterkową pracę. Jeśli brygada nie ma w swoim składzie odpowiednich specjalistów, nie jest brygadą kompleksową, lecz specjalistyczną, tzn. wykonuje operacje jednego rodzaju (np. tokarze, ślusarze, frezerzy itp.), wówczas musi mieć zapewnioną obsługę specjalistyczną ze strony służb wspomagających: elektryków, planistów itp. Ale nawet jeśli jest brygadą kompleksową (składa się z robotników różnych specjalności), pracującą w zamkniętym lub prawie zamkniętym cyklu produkcyjnym, to również musi korzystać (choć w mniejszym zakresie) z pomocy różnych specjalistów. Dlatego też konieczne jest tworzenie w przedsiębiorstwie obok brygad produkcyjnych także brygad techniczno-organizacyjnych, pracujących na rzecz tych zatrudnionych bezpośrednio w produkcji i uzależnienie ich wynagrodzeń (części ruchomej) od efektywności pracy brygad produkcyjnych (premia współzależna). Jest to bowiem niezbędne, gdyż wydajność pracy brygady zależy zasadniczo od sprawności

³¹ Zob. J. Penc, *Fizjologiczne przesłanki optymalizacji czasu pracy*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1977, nr 12, s. 4-8.

³² Por. J. Tymowski, *Grupowe formy*, *Przegląd Techniczny* 1986, nr 50, s. 7.

technicznej organizacja pracy (właściwej dokumentacji, dobrego zaopatrzenia w materiały i narzędzia oraz sprawnych maszyn i urządzeń) i wyeliminowania podziału załogi na tych, którzy produkują i tych, którzy nadzorują, a więc od zainteresowania wszystkich lepszym wykorzystaniem czasu pracy i kwalifikacji, oszczędnością materiałów, surowców i narzędzi, obniżką kosztów własnych i podniesieniem jakości wyrobów (wynagrodzenie za wyrób dobrej jakości).

IV. UWAGI KOŃCOWE

Wśród różnych barier naszego rozwoju szczególnie uciążliwa jest zacošana organizacja pracy i znikoma chłonnaść na innowacje ją doskonallające. Powoduje to, że stosunkowo wysoka technika i duży potencjał pracy nie są w pełni i racjonalnie wykorzystane, a to oznacza że efekty ekonomiczne działań ludzkich są niewspółmierne do naszych oczekiwań i możliwości. W bieżącej pięciolatce powinniśmy więc przełamać impas organizacji i uznać jej usprawnienie za zasadniczy czynnik podniesienia efektywności naszego systemu pracy. Tego wymaga od nas nie tylko nowe wyzwanie techniczno-organizacyjne, ale i intensywne poszukiwanie źródeł i bezinwestycyjnego wzrostu produkcji. Musimy sobie uświadomić, że nasza organizacja pracy jest przestarzała, że jej system ukształtowany, a nawet doprowadzony do perfekcji w dość odległej przeszłości nie jest i nie może być doskonały pod koniec XX wieku. Ignorowanie tego faktu może spowodować, że wiele naszych przedsiębiorstw stanie wkrótce wobec zadań nie do rozwiązania.

Spośród różnych sposobów usprawniania organizacji pracy bardziej trzeba docenić i upowszechnić jej formę brygadową. Praca w brygadzie łączy bowiem ze sobą wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi: troską o lepsze wykorzystanie zdolności, umiejętności i inwencji pracowników oraz jakość ich życia w pracy. W zespole bowiem ludzie osiągają lepsze rezultaty dzięki korzystniejszemu zachowaniu produkcyjnemu i uzyskiwaniu tzw. efektu organizacyjnego (połączenie wysiłków i ujednolicenie sposobu pracy), współzawodniczą i współpracują ze sobą, starają się dorównać lepszym i wzajemnie sobie pomagać, aby osiągnąć możliwie najkorzystniejsze efekty wspólne, od których zależy ich wspólna i indywidualna płaca. Organizowanie tej pracy jest efektywne i opłacalne, ale pod warunkiem usprawnienia szeroko pojętej obsługi techniczno-organizacyjnej pracy brygady, a szczególnie zapewnienia ciągłości i rytmiczności produkcji, pełnego i sprawnego wykonania zakresów czynności oraz racjonalnego wykorzystania czasu pracy. Doświadczenie krajów powszechnie stosujących tę formę pracy wykazuje, że tam, gdzie istnieją warunki dla dobrej roboty, sprawnego i skutecznego działania, gdzie panuje ład i porządek organizacyjny, daje ona zawsze znaczące

efekty ekonomiczne i humanizacyjne, albowiem pozwala korzystniej łączyć potrzeby i oczekiwania pracowników z możliwościami przedsiębiorstwa.

CONDITIONS OF ORGANIZING TEAM WORK

S u m m a r y

In search of higher productivity of work more attention should be paid to organization of work, which in our country is still very neglected. Its improvement is the cheapest and at the same time efficient way of attaining the growth of productivity. Nowadays, work should be organized so as to stimulate active and enterprising behaviours, to make it possible to utilize growing skills of employees and to encourage their cooperation and strive to success. The above requirements are to a considerable degree met by team forms of organization of work, used in many countries to achieve higher productivity and quality of work and quality of life at a workplace. Team forms of organization of work strengthen ties between people and create better conditions of their cooperation, based on the strive of individuals to achieve a common aim and on their integration with the aims and activity of their enterprise.

The countries which use the above method, especially capitalistic countries, treat it as an important source of growth of productivity, initiative and invention of employees and the source of their satisfaction from work. Considerable experience as well as significant economic and humanistic effects result from the use of that method in the USSR. In Poland, its application is in the stage of experiments; thus our experience is very limited and our results have little diagnostic value.

Organizing team work requires that certain conditions be met. In particular, it is necessary to determine the size and composition of a team, to determine the scope and evaluation of its work, to work out just methods of distribution of remuneration, to verify the system of norms applicable in an enterprise, to organize the cost evaluation system, to define the rules of cooperation, and to improve the supply system. A failure to meet such conditions would distort the idea of team work and would increase the employees' reluctance to implement it.