

Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

Działające obecnie przedsiębiorstwa, aby skutecznie realizować swoje cele muszą sprostać wielu wyzwaniom, a także neutralizować zagrożenia jakie mogą je spotkać. Aby to osiągnąć muszą wypracować skuteczne sposoby zarządzania organizacją na wielu płaszczyznach. Jedną z takich płaszczyzn są pracownicy. Personel każdej organizacji jest jej najważniejszym elementem. Nawet najbogatsze przedsiębiorstwa nie będą osiągały swoich celów bez zapewnienia odpowiedniej kadry pracowniczej. Jednak posiadanie najlepszych pracowników nie zapewnia automatycznego odniesienia sukcesu. Dopiero wykorzystanie w pełni ich potencjału pozwoli na osiągnięcie zamierzonych celów. Aby to osiągnąć należy odpowiednio zorganizować pracę a także zapewnić odpowiedniego lidera, który pokieruje pracownikami oraz zmotywuje ich do realizowania celów, jakie stawia przed nimi organizacja. Dopiero połączenie tych dwóch czynników (odpowiednia organizacja pracy oraz odpowiednie kierowanie pracownikami) sprawi, że organizacja może realizować swe cele. Kwestią problemową jest jak sprawić, by powyższe czynniki były wprowadzone w życie przy jednoczesnym zapewnieniu zaspokajania potrzeb pracowników, kadry managerskiej, zarządu oraz właścicieli przedsiębiorstwa.

Zapewnienie odpowiedniej organizacji pracy zawsze było wyzwaniem. Należy nie tylko podzielić zadania pomiędzy odpowiednie jednostki, ale także określić zakres odpowiedzialności poszczególnych jednostek i pracowników za powierzone im zadania. Ważne jest, aby organizować pracę w taki sposób, aby zapewnić maksymalną wydajność pracowników przy zapewnieniu im maksymalnej satysfakcji z wykonywanej pracy. W koncepcjach motywacji jako czynnik motywujący podaje się możliwość współdecydowania o pracy i celach organizacji. W tym momencie należy się zastanowić czy zaoferowanie współrzędze-

* Mgr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, krawczyk.ralf@gmail.com

nia organizacją pracowników, a w szczególności managerom jednostek organizacyjnych (zespołów) przełoży się na zwiększenie motywacji pracowniczej oraz sprawi, że osiąganie celów organizacji stanie się łatwiejsze. Drugą kwestią jest zarządzanie taką jednostką organizacyjną. Przed managerem stojącym na czele takiej jednostki organizacyjnej (zespołu) stoi wiele wyzwań – wyznaczenie celów dla zespołu, organizacja pracy zespołu, kontrola pracy zespołu czy motywowanie członków zespołu. Trudnością w formułowaniu oraz wprowadzeniu takiej organizacji pracy jest fakt, że ciężko jest pogodzić bardzo różniące się od siebie oczekiwania wielu stron, jednocześnie rozwijając organizację, która wraz ze wszystkimi jej pracownikami, działa w bardzo złożonym i dynamicznym otoczeniu. Odpowiedzią na te rozważania mogą być autonomiczne grupy pracownicze.

1. Partycypacja czy autonomia

Analizując literaturę przedmiotu można trafić na pojęcie partycypacji. Analizując definicje partycypacji oraz autonomicznych grup pracowniczych można stwierdzić, że są to bardzo podobne formy organizacji pracy. Autonomiczne grupy pracownicze są bowiem „zespołami pracowników wspólnie wykonywujących zadania dla całej grupy” [Andreatta, 1974] lub też „grupa pracowników, których zadaniem jest wykonanie pewnej liczby zwianych ze sobą czynności w taki sposób że tworzą pewną całość w procesie produkcji” [Mitchek, 1975]. W publikacji *Job Reform In Sweden* można znaleźć podział na grupy prawdziwe i fałszywe. Grupy prawdziwe czyli takie, które mają możliwość swobodnego dobierania członków w których pracownicy zamieniają się zajęciami i funkcjami, gdzie członkowie wzajemnie sobie pomagają, szczególnie przy wykonywaniu ciężkich zadań można nazwać autonomicznymi. Generalizując – grupa autonomiczna to grupa która dostaje zadanie do wykonania i sama decyduje o sposobie jego wykonania. Partycypacja to natomiast „Wszystkie przejawy wywierania wpływu przez pracowników na działalność przedsiębiorstw, na różnych szczeblach kierowania nimi” [Błaszczuk, 1988]. Taka definicja wyraża sedno partycypacji, z uwagi jednak na to, że zawiera w sobie także możliwość wystąpienia działań szkodliwych (np. świadome działanie na szkodę organizacji) należy ją uszczegółowić. Taką próbę podjęli J. French, J. Israel oraz D. Aas którzy twierdzą że „partycypacja to przykład procesu w którym dwie lub więcej stron wpływają na siebie nawzajem w trakcie przygo-

towywania planów, realizowania określonej polityki i podejmowania decyzji. Termin ten dotyczy decyzji, które mogą mieć wpływ na tych, którzy je podjęli i na tych, którzy są przez nich reprezentowani "[Danecki, 1998]. Partycypacja pracownicza może przyjąć różne formy i zakresy. Barbara Błaszczuk wyróżnia następujące formy uczestnictwa w zarządzaniu:

- zarządzanie autokratyczne - brak partycypacji,
- informacja dla pracowników po podjęciu decyzji,
- informowanie pracowników przez podjęciem decyzji,
- konsultacje,
- kontrola pracowników nad działalnością firmy - w wybranych dziedzinach,
- negocjacje - zobligowanie kierownictwa do ich prowadzenia,
- wspólne decyzje z kierownictwem,
- wyłączność podejmowania decyzji przez załogi – samorząd.

Jak łatwo zauważyć różnica między partycypacją a autonomicznymi grupami pracowniczymi (i autonomią ogólną) znajduje się w czasie wpływania na organizację. W przypadku partycypacji czas ten znajduje się podczas decydowania jakie decyzje należy podjąć, w dużej mierze są to decyzje dotyczące kwestii strategicznych bądź taktycznych. Kwestie autonomii pracowniczej dotyczą natomiast bardziej kwestii taktycznych (dla lidera zespołu) bądź też operacyjnych (dla członków zespołu). Reasumując – partycypacja pracownicza dotyczy ogólnego kierowania organizacją i wyznaczania torów po których powinna się poruszać a autonomiczne grupy pracownicze dotyczą kwestii i sposobu realizacji tych postanowień. Ponieważ obecne otoczenie jest bardzo dynamiczne i zmienne należy szukać szybkich rozwiązań, takich jak grupy autonomiczne.

2. Czym tak naprawdę są autonomiczne grupy pracownicze

Autonomiczne grupy pracownicze to taka organizacja pracy, w której członkowie danej organizacji mają realny wpływ na warunki i sposób realizacji zadań postawionych przed nimi. Pracownicy mają możliwość decydowania o wyborze swoich współpracowników, ustalaniu swoich dokładnych zadań i kolejności ich wykonywania (głównie w organizacjach usługowych, ale nie tylko), mogą współprojektować ustawienie parku maszyn jak i samych urządzeń na których będą pracować, ilości i wielkości grup pracowniczych i wielu innych kwestii. W grupach tych,

podobnie jak w zwykłych grupach roboczych można wyróżnić osobę lidera grupy i pozostałych jej członków. Na tym podobieństwa się kończą. Różnice między autonomiczną grupą pracowniczą a zwykłą grupą pracowniczą przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Porównanie autonomicznych i zwykłych grup pracowniczych

Atrybut	Autonomiczna grupa pracownicza	Zwykła grupa robocza
Wybór lidera grupy	Jest taka możliwość	Narzucony z góry
Wybór członków grupy	Jest taka możliwość	Narzucony z góry
Możliwość podziału zadań do realizacji pomiędzy członków grupy	Tak	Nie
Możliwość swobodnego ustalania stanowiska pracy między członkami grupy	Tak	Nie
Ustalenie własnego harmonogramu dnia pracy	Tak (zależne od specyfiki grupy pracowniczej)	Nie
Możliwość płynnej zmiany obowiązków podczas dnia pracy	Tak	Nie
Rotacja pomiędzy zespołami pracowniczymi	Dobrowolna/narzucona	Narzucona
Możliwość podejmowania nadzwyczajnych decyzji w ramach stanowiska	Tak	Nie

Źródło: Opracowanie własne.

Jak łatwo zauważyć różnice pomiędzy autonomicznymi grupami pracowniczymi a zwykłymi grupami pracowniczymi są spore. Odejście od hierarchii pracowniczej na rzecz autonomii wynika ze stanowiska, że to pracownik wie w jaki sposób chce pracować. Narzucanie mu gotowych rozwiązań spowoduje jego spadek zadowolenia z pracy i wyrobi poczucie „bycia trybikiem w wielkiej maszynie” (nawet jeżeli te rozwiązania są dobre pracownik musi sam je zrozumieć natomiast nie mogą

być one mu narzucane ponieważ samoistnie zacznie z nimi walczyć pojmując je jako coś złego). Dzięki temu, że sam pracownik ma prawo decydować o sobie zarówno poziom jego zadowolenia z pracy jak i motywacji do pracy wzrośnie. Jest to spowodowane prostym czynnikiem – to dany pracownik odpowiada za swoje decyzje, może je także podejmować pamiętając o swoich potrzebach. Jest to postawa zgodna z powiedzeniem „jak się pościelisz, tak się wyśpisz”. Również liderzy czerpią wymierne korzyści z takiego systemu pracy – otaczają się współpracownikami z którymi im się najlepiej pracuje, ustalają zasady pracy (podział pracy, tempo pracy, system premiowy) dostosowany do potrzeb swoich jak i współpracowników. Co ważne, wiele kwestii przewidzianych przez zarząd organizacji na etapie projektowania danych stanowisk pracowniczych w rzeczywistości wygląda inaczej niż gdy są wdrożone w życie. Dzięki autonomii pracownicy mają możliwość dostosowywania we własnym zakresie środowiska pracy do swoich potrzeb a także dokonywać „większych” zmian (np. wykorzystując filozofię kaizen).

Specyfiką autonomicznych grup pracowniczych jest również ciągłość działań zmierzających do efektywniejszej pracy pracowników przez ciągłe i systematyczne doskonalenie warunków ich pracy poprzez dostosowywanie ich do aktualnej sytuacji firmy, warunków otoczenia jak i potrzeb pracowników. Proces ten jest wymuszony zmianami w otoczeniu a co za tym idzie zmianami w celach i zadaniach stawianych grupie przez daną organizację. Oczywiście, jedna z podstawowych zmiennych jest sam zakres autonomii jaką otrzymuje dana grupa pracownicza. Na zakres autonomii pracowniczej wpływ ma wiele czynników takich jak:

- poziom kwalifikacji członków grupy,
- zadania stawiane przed członkami grupy,
- umiejscowienie grupy w hierarchii przedsiębiorstwa,
- ogólna sytuacja przedsiębiorstwa,
- ogólna sytuacja mikro i makro otoczenia zewnętrznego firmy.

3. Możliwości wprowadzenia autonomicznych grup pracowniczych do organizacji

Specyfika takiej organizacji pracy jaką są autonomiczne grupy pracownicze pozwala na używanie jej w praktycznie każdym typie organizacji (choć należy pamiętać że jest to pojęcie czysto teoretyczne. W prak-

tyce możliwość wykorzystania autonomicznych grup roboczych jest uzależniona od wielu czynników takich jak specyfika branży, zakładu produkcyjnego, specyfiku procesu wytwórczego itp.). Ponieważ nie ma generalnej zasady określającej jak ma wyglądać grupa autonomiczna taki typ organizacji pracy mogą stosować zarówno zakłady przemysłowe (wytwórcze) jak i usługowe. Dzieje się tak z uwagi na elastyczność takich grup (grupy są tworzone i dopasowane do aktualnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa a więc są tworzone „na miarę”). Organizacja, a w zasadzie jej pracownicy sami ustalają zasady na jakich taka grupa ma funkcjonować. Oczywiście ustalenia poczynione na etapie projektowania mogą być dowolnie dopasowywane do aktualnych potrzeb zarówno samej organizacji jak i pracowników. Dzieje się tak za sprawą zmienności otoczenia, pojawienia się sytuacji niespodziankowych czy zmian w samej grupie. Możliwość przeprowadzenia szybkich korekt i zmian jest bardzo istotna, ponieważ pozwala w sposób niemal natychmiastowy dostosować się do aktualnej sytuacji. W innym wypadku organizacja jest narażona na spowolnienie swej produktywności i skuteczności działania, a także na możliwość ryzyka niewykorzystania pojawiających się szans. Warto podkreślić, że dzięki tej elastyczności organizacja może w o wiele łagodniejszy sposób przechodzić sytuacje kryzysowe (np. zachorowanie pracownika – ponieważ pracownicy sami dobierają swoje stanowiska pracy poszerzają zakres swoich umiejętności i kompetencji pracowniczych ucząc się pracy na każdym stanowisku – dzięki temu mogą się zastępować w przypadku zaistnienia takiej potrzeby). Należy pamiętać, że możliwość wprowadzenia samych grup autonomicznych jak i sam zakres autonomiczności tych grup jest ściśle powiązany z miejscem pracy danej grupy (im niższa pozycja w hierarchii tym mniejsza możliwość wprowadzania autonomii i w niższym zakresie).

Wartym podkreślenia jest fakt, że w wielu firmach funkcjonują autonomiczne grupy pracownicze, lecz ani zarząd tych firm, ani ich pracownicy nie zdają sobie z tego sprawy.¹ Jest to spowodowane faktem braku literatury przedmiotu opisującej taką formę pracy. Menadżerowie w tych firmach niejako w sposób naturalny przechodzą do systemu autonomicznych grup pracowniczych czując potencjał i szereg zalet jakie występują w nich.

¹ Obserwacje własne autora.

W tym miejscu pojawia się jeszcze jedno pytanie – czy jest sens wprowadzania autonomicznych grup do organizacji? To pytanie jest często zadawane przez sceptyków grup autonomicznych. Autonomiczne grupy pracownicze przeżywały wielki boom w latach 70-tych i 80-tych XX wieku. W związku z tym większość definicji opisujących tę formę pracy oraz studiów przypadku pochodzi właśnie z tego okresu. Na początku lat 90-tych taka forma organizacji pracy zaczęła przegrywać z wynikiem ekonomicznym (sytuacja ta dotyczyła głównie przemysłu samochodowego i firm przemysłowych). Może to sugerować, że jest to model zarządzania firmą, który się nie sprawdził i nie wytrzymał rynkowej rzeczywistości. Nie mniej jednak w dalszym ciągu niektóre przedsiębiorstwa wdrażały z powodzeniem autonomiczne grypy pracownicze w swoje struktury. Czy zatem autonomiczne grupy pracownicze to relikty przeszłości, eksperyment, który udał się jedynie w krótkim wymiarze czasowym czy dobre narzędzie które można stosować w obecnych i przyszłych czasach? Odpowiedź na to pytanie brzmi – dobre narzędzie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ nowoczesne organizacje dążą do spłaszczania struktur, a ich podstawowym elementem stają się wyspecjalizowane zespoły. Jednym z takich zespołów są autonomiczne grupy robocze [Grudzewski, Hajduk, 2002]. Również w obecnych czasach można zaobserwować liczne przypadki stosowania autonomicznych grup pracowniczych w strukturach firm np. w branży telefonicznej. Co warto podkreślić – im większa firma i stosująca nowocześniejsze metody tym chętniej korzysta z takich grup [Kozłowski, 2005]. Należy jednocześnie zaznaczyć – autonomiczne grupy pracownicze nie są uniwersalną receptą na bóleczki firm i nie każda firma może je stosować, bowiem w momencie, gdy o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje liczba sztuk wyprodukowanego dobra i czas w jakim jest ono produkowane nie ma sensu wprowadzać autonomicznych grup pracowniczych (w takim momencie przenosi się produkcję w rejony, gdzie można wykonać ją taniej np. do Chin lub też robotyzuje się linię produkcyjną). Jednak, im więcej zależy nie od szybkości pracy ludzkich mięśni a od kreatywności pracowników czy wykorzystania ich zdolności i kwalifikacji, tym lepiej wdrożyć tą formę organizacji pracy.

4. Korzyści z wprowadzenia autonomicznych grup pracowniczych

Zarówno pracownicy jak i sama organizacja czerpią szereg wymiernych korzyści z wykorzystania autonomicznych grup pracowniczych. Korzyściami dla pracowników są:

- wzrost poczucia znaczenia w organizacji – pracownik czuje się potrzebny i ważny, ponieważ ma wymierny wpływ na to w jaki sposób wygląda jego praca;
- odczucie, że ta sama praca staje się ciekawsza pozwala w większym stopniu wykorzystać posiadaną wiedzę i kwalifikację (jeden z pracowników, gdzie funkcjonuje taka organizacja pracy stwierdził „po 30 latach pracy nareszcie wiem po co mam głowę” [Rudolf, 1982])
- możliwość pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji, a także ich systematyczne podwyższanie (poprzez pracę na różnych stanowiskach);
- poprawienie atmosfery w miejscu pracy, zarówno pomiędzy pracownikami jak i na linii pracownik – przełożony. Dzieje się tak z powodu pojawienia się wspólnych problemów dla wielu pracowników, które należy rozwiązywać całą grupą. Bezpośrednio wpływa to na zacieśnienie się relacji międzyludzkiej, a także na zintegrowanie pracowników między sobą;
- poczucie obniżenia zmęczenia pracownika – to pracownik sam decyduje o sposobie wykonywania zadania, a co za tym idzie o jego tempie;
- wzrost płac jakie otrzymuje pracownik. Jest to ściśle związane z poprawą efektywności produkcji „a co za tym idzie – zwiększeniem płacy podstawowej (stawki godzinowej), a także wysokości premii.

Pracownicy z chęcią odnoszą się do tego systemu pracy wyrażając się o nim w sposób entuzjastyczny. Osoby które pracowały w „klasycznym” systemie produkcji i miały możliwość pracy w grupach autonomicznych nie wyobraża sobie powrotu do poprzedniego systemu [Norstedt, Aguren, 1973]. Należy jednak pamiętać, że taka forma organizacji pracy stawia większe wymagania dla pracowników i nie wszyscy są jej przychylni – przykładem takiego zachowania może być zachowanie pracowników z Fabryki Forda w Detroit, którzy zostali na 3 tygodnie przydzieleni do pracy w zakładach Saab-Scania w Sztokholmie. W fabryce Forda stosowano klasyczną formę pracy, w zakładach Saab-Scania autonomiczne grupy pracownicze. Po powrocie do kraju robotni-

cy wyrażali się niechętnie o autonomicznych grupach pracowniczych, ponieważ taka organizacja czasu pracy wymagała od nich znacznej koncentracji, nauki nowych czynności, a także brania odpowiedzialności [Ahistrom, 1977]. Takie postawy pracowników wobec systemu przynoszą wymierną korzyść – w organizacji pozostają pracownicy, którzy chcą rozwijać swoje umiejętności i chcą brać odpowiedzialność za swoją pracę. Nie mniej jednak pracownicy w większości chętnie chcą korzystać z możliwości jakie niosą za sobą autonomiczne grupy pracownicze i są chętni do nauki nowych umiejętności [Thorsrud, 1977]. Innym przykładem opisującym potencjał jaki płynie w autonomicznych grupach pracowniczych jest przykład irlandzkiej firmy Board na Mona. Dzięki wprowadzeniu zespołów autonomicznych oraz nowych technologii udało się znacznie zwiększyć produkcję na pracownika, ograniczono koszty (głównie koszty płac i utrzymania parku maszynowego), zanotowano znaczny spadek absencji i znaczne zwiększenie poziomu motywacji pracowników [Romanowicz, 2002].

Poza korzyściami dla pracowników autonomiczne grupy pracownicze niosą szereg korzyści dla organizacji. Wśród najważniejszych można wyróżnić takie jak:

- wzrost produktywności i skuteczności produkcji spowodowany spadkiem absencji i fluktuacji pracowniczej,
- spadek wypadków przy pracy oraz dni absencji spowodowanych tymi wypadkami [Noven, Norstedt, 1975],
- wzrost zysków przedsiębiorstwa [Lindestad, Krist, 1975],
- spadek kosztów szkolenia nowych pracowników.

Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo odnosi szereg korzyści z wprowadzenia takiej organizacji pracy. Do najważniejszych należy oczywiście zysk ekonomiczny spowodowany wieloma czynnikami, głównie zmniejszeniem przestojów linii produkcyjnej spowodowanej absencjami pracowniczymi, a także niedoświadczeniem nowych pracowników. Drugą wymierną korzyścią dla przedsiębiorstwa jest zdobywanie i budowanie pozytywnego wizerunku jako pracodawcy wśród swych obecnych jak i potencjalnych pracowników (rodzina, znajomi itp.). Dzięki temu kluczowi pracownicy zostają w organizacji, a ona sama przyciąga do siebie tych o największych kwalifikacjach.

Zakończenie

Autonomiczne grupy pracownicze to forma organizacji pracy stosowana przez wiele firm. Jak pokazują analizowane przypadki firm, które zdecydowały się na taką organizację pracy wyniosły z niej szereg wymiernych korzyści, zarówno dla siebie jak i dla zatrudnionych pracowników. Oczywiście, sam proces wdrażania jak i później korzystanie z takiej organizacji pracy niesie za sobą konieczność poniesienia pewnego wysiłku zarówno przez organizację jak i pracowników. Nie mniej jednak korzyści płynące z wykorzystania tej metody w ogólnym rozrachunku kilkukrotnie przewyższają poniesione koszty, nie tylko w aspekcie ekonomicznym. Pomimo braku popularyzacji tej metody pracy organizacje świadomie bądź nie, korzystają z niej, ponieważ w sposób płynny spełnia zarówno oczekiwania przedsiębiorstwa jak i pracowników.

Literatura

1. Ahistrom P.(1977), *American auto Workers on the swedish shop floor*, Scandinavian review.
2. Andreatta A.J. (1974), *Job Enrichment through Autonomous Groups*, Personnel Practice Bulletin.
3. Błaszczuk B.(1988), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa.
4. Danecki W.(1998), *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn.
5. Kozłowski R.(2005) *Elementy zarządzania projektami w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Lewandowski J. (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
6. Lindestad H. Krist A.(1975), *The Volkswagen Report*, Sztokholm.
7. Mitchek M.(1975), *New Forms of Work Organization, Work study and Management Services*.
8. Norstedt J.P., Aguren S.(1973), *The Saab-Scania Report. Experiment with Modified work organizations and work forms. Final Report*, Sztokholm.
9. Noven A.E., Norstedt J.P.(1975), *The orrefors report*, Sztokholm
10. Romanowicz. M.(2002), *Autonomiczne grupy pracownicze - definicja pojęcia i studium przypadk*, www.motivo.pl.

11. Rudolf S.(1982), *Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne* Uniwersytet Łódzki, Łódź.
12. Thorsrud E.(1977), *From ship deck to shop floor Autonomous work group experiments Scandinavian review.*

Streszczenie

Coraz bardziej dynamiczne otoczenie zmusza organizacje do coraz szybszego reagowania na pojawiające się w nim szanse i zagrożenia. Odpowiednio szybka reakcja jest możliwa jedynie w przypadku posiadania elastycznego zarządzania organizacją, a także odpowiednio wykwalifikowanego personelu pracowniczego, który takie sytuacje dostrzeże i w porę na nie zareaguje. Posiadanie odpowiedniej kadry pracowniczej jest w dzisiejszych czasach kluczem do odniesienia sukcesu. Jednak samo posiadanie wykwalifikowanej kadry to nie wszystko, ponieważ organizacja musi jeszcze w pełni korzystać z jego potencjału, a także odpowiednio zmotywować do pracy. Część osób uważa, że te kwestie można rozwiązać poprzez partycypację pracowniczą. Jednak sama partycypacja odnosi się w wielu przypadkach jedynie do wysłuchania głosu załogi bez realnego wpływu pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Partycypacja jest także procesem powolnym i trwa zbyt długo. Należy zatem szukać szybkiej i elastycznej formy organizacji pracy, w której pracownicy będą mieli realny wpływ na funkcjonowanie organizacji a jednocześnie zostanie zachowane zwierzchnictwo kierownictwa. Taką formą zarządzania organizacją pracy mogą być autonomiczne zespoły pracownicze. Dzięki ich specyfice można zachować realizację celów przedsiębiorstwa oraz zapewnić komfortowe i atrakcyjne warunki pracy dla pracowników. Badania przeprowadzone na skandynawskich przedsiębiorstwach pokazały, że autonomiczne grupy pracownicze przekładają się na wzrost wydajności pracy, poprawę bezpieczeństwa stanowisk robotniczych, zmniejszając absencję i fluktuację pracowników, natomiast sami pracownicy odczuwają wyraźną poprawę warunków pracy, wzrost poczucia komfortu i bezpieczeństwa, a także wzrost płac. Jak zatem widać, autonomiczne grupy pracownicze są formą pracy, która przynosi wymierne korzyści każdej ze stron.

Słowa kluczowe

zespół, motywacja, produktywność, współodpowiedzialność, współpraca

Autonomous groups as a modern form of business management (Summary)

Increasingly dynamic environment forces organizations to more quickly respond to emerging opportunities and its risks. Accordingly quick reaction is possible only if company have a flexible management of the organization as well as suitably qualified staff members who perceive the situations and does

not respond in time for. Having adequate staff is today the key to success. However, the mere possession of qualified staff that is not all, because the organization must still make full use of its potential as well as to motivate to work. Some people think that these issues can be resolved through employee participation. But the same applies to participation in many cases only to hear the voice of the crew with no real impact on the functioning of the company employees. Participation is also slow and takes too long. It is therefore necessary to look for a rapid and flexible forms of work organization in which employees will have a real influence on the functioning of the organization and at the same time the management will be retained sovereignty. This form of management of the organization of work can be autonomous groups of workers. Because of their specificity can keep business objectives and provide a comfortable and attractive working conditions for employees. Studies showed that the autonomous groups translate into an increase in productivity, an improvement job security of workers, reduce absenteeism and turnover of staff and the employees themselves feel a marked improvement in working conditions, an increased sense of comfort and security as well as an increase in wages .

Keywords

team, motivation, productivity, joint responsibility, cooperation