

Janusz Czekaj*

 <https://orcid.org/0000-0002-7543-460X>

Metody etatyzacji jako instrument racjonalizacji zatrudnienia w podsystemie zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa użyteczności publicznej

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono istotę i funkcje etatyzacji w podsystemie zarządzania przedsiębiorstwa. Omówiono klasyfikację metod ustalania obsad osobowych w sferze zarządzania. Scharakteryzowano istotę i tok postępowania badawczego w technice analizy pracochłonności funkcji (zadań) i metodzie wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego. Zaprezentowano wyniki zastosowania tych metod w racjonalizacji zatrudnienia sfery administracyjnej w wybranym przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej.

Słowa kluczowe: etatyzacja, technika analizy pracochłonności funkcji, metoda wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego.

Wstęp

Jedną z płaszczyzn doskonalenia systemu zarządzania jest optymalizacja poziomu i struktury zatrudnienia sfery administracyjnej. U podstaw tak sformułowanego celu leży etatyzacja i metody ustalenia obsad osobowych. Etatyzacja stanowiąc integralny element planowania zatrudnienia obejmuje ilościowo-jakościowe normowanie zatrudnienia w działalności podstawowej i podsystemie zarządzania. Główną funkcją etatyzacji jest racjonalizacja zatrudnienia ukierunkowana na eliminację niedoborów lub przerostów oraz dostosowanie jego struktury do przyjętej strategii działania i struktury organizacyjnej [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska (red.), 2005: 214], a co za tym idzie umożliwia obniżkę kosztów pracy. Rangę tej funkcji w praktyce zarządzania personelem i konieczność zmniejszania kosztów pracy poprzez eliminację przerostów zatrudnienia

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, czekajj@uek.krakow.pl

podkreśla wielu współczesnych badaczy, między innymi Aleksy Pochtowski [2003] i Zofia Sekuła [2001].

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja rezultatów zastosowania dwóch wybranych metod ustalania obsad w sferze zarządzania: techniki analizy pracochłonności funkcji i metody wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego jako instrumentów racjonalizacji zatrudnienia podsystemu zarządzania i sfery administracyjnej wybranego przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej.

Klasyfikacja metod etatyzacji w sferze administracyjnej

Wyniki krajowych badań w obszarze restrukturyzacji zatrudnienia polskich przedsiębiorstw wskazują, że jednym z istotnych problemów zarządzania jest niewłaściwa struktura i przerosty zatrudnienia w sferze administracyjnej [Dźwigoł, 2007; Mączyńska (red.), 2001]. Skuteczne rozwiązanie tego problemu wymaga zastosowania odpowiednich metod organizatorskich związanych z mierzeniem i normowaniem pracy oraz ustalaniem obsad osobowych.

Teoretyczno-metodyczne podstawy etatyzacji tej sfery działalności przedsiębiorstwa można odnaleźć w krajowej [Strzelecki, 1986; Trepczyński, Woźniakowski, 1987; Wosik, Adamski, 1979] i zagranicznej literaturze przedmiotu [Wittlage 1993; 1995], zawierającej szereg klasyfikacji i charakterystyk wielu metod ustalania obsad osobowych w sferze administracyjnej.

Tadeusz Strzelecki przyjmując za kryterium relację pomiędzy pracą i normoobsadą, wyróżnia bezpośrednie i pośrednie metody etatyzacji. Istota pierwszych, do których zalicza się metodę oceny pracochłonności i analizy kompetencyjnej, sprowadza się do analizy organizacji pracy, warunków jej wykonywania i określenia potrzeb w zakresie jej nakładów. Zastosowanie metod analizy pracochłonności polega na przeprowadzaniu obliczeń normatywu czasu pracy stanowisk (normatywnej pracochłonności) z uwzględnieniem dwóch czynników, a mianowicie realizowanych funkcji–zadań i związanych z nimi procesów oraz szacowanego czasu ich wykonania. Bardziej złożone są metody analiz kompetencyjnych, w których wykorzystuje się wykres kompetencji i macierz pracochłonności funkcji. Ich zastosowanie pozwala na obliczenie pracochłonności funkcji kompetencyjnych i ustalenie na tej podstawie normatywnego poziomu zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. Z założeń i istoty metod bezpośrednich wynika, iż pozwalają

one uzyskać dosyć dokładne wyniki, lecz ich zastosowanie wymaga znacznych nakładów pracy.

Tadeusz Strzelecki w ramach drugiej grupy metod tzw. metod pośrednich, zakładających ustalania normatywu ogólnego zatrudnienia w sferze administracyjnej na podstawie analizy korelacji pomiędzy zespołem czynników wpływu, a wielkością zatrudnienia wyróżnia metody średnich rozkładów kompetencji, analizy korelacyjnej i wskaźnikowej [Strzelecki, 1986: 76]. Przy zdecydowanie niższej pracochłonności ich zastosowania daje jednak mniej dokładne wyniki.

W ostatnich kilku latach klasyczne metody pośrednie zostały wzbogacone o metodę wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego [Czekaj 2008; 2010; Czekaj, Zakrzewska-Bielawska, 2006], zakładającą ustalenie optymalnego – ze względu na przyjęty zbiór czynników – poziomu i struktury zatrudnienia w poszczególnych jednostkach organizacyjnych sfery administracyjnej. Idea tej metody, szczegółowo zaprezentowanej w dalszej części opracowania opiera się na strukturalnym, analityczno-obliczeniowym podejściu i zakłada występowanie korelacji pomiędzy techniczno-organizacyjnym poziomem komórek organizacyjnych, a pracochłonnością realizowanych funkcji. Kluczowym elementem metody wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego jest uniwersalny podsystem oceny techniczno-organizacyjnego poziomu realizacji funkcji administracyjno-zarządczych przedsiębiorstwa, składający się ze zbioru kryteriów oceny, ich rang i wystandaryzowanych kluczy analitycznych służących ocenie techniczno-organizacyjnego poziomu realizowanych funkcji i zadań komórek organizacyjnych. Stąd może ona znaleźć zastosowanie w każdej organizacji, a ewentualne różnice metodyczne dotyczą doboru i operacjonalizacji czynników techniczno-organizacyjnych determinujących realizację zadań jednostek organizacyjnych podsystemu zarządzania [Czekaj 2008; 2010]. A zatem w praktyce dopuszcza się możliwość uelastycznienia podsystemu poprzez dostosowanie kryteriów, rang i skali ocen do poziomu postępu techniczno-organizacyjnego sfery administracyjno-zarządczej danej organizacji.

Większość bezpośrednich metod normowania i etatyzacji sfery administracyjnej wymaga niezwykle czasochłonnych i kosztownych badań, tym bardziej, że są one prowadzone w strukturze procesów i czynności, często o niepowtarzalnym charakterze. Bardziej efektywne, zważywszy na nakłady pracy są metody pośrednie, które cechuje wprawdzie mniej-szy stopień dokładności uzyskiwanych wyników (szacowany błąd wyników wynosi od 5 do 10%), tym niemniej można je zalecać dla ustalenia normatywu zatrudnienia w grupie pracowników na stanowiskach nierobotniczych, w szczególności w przedsiębiorstwach przemysłowych różnych sektorów i branż. Do zbioru tych metod zalicza się między innymi

metodę wskaźnikową, technikę analizy pracochłonności funkcji (zadań), uproszczoną metodę analityczną i średnich rozkładów (udziałów) kompetencyjnych Tadeusza Strzeleckiego [1986: 40].

Interesującą klasyfikację metod ustalania obsad osobowych w rozpatrywanej sferze zaproponował niemiecki badacz Helmut Wittlage [1993; 1995], wyróżniając dwie ich grupy, a mianowicie: metody sumaryczne i analityczne (ilościowe). Idea pierwszej opiera się głównie na doświadczeniu i szacunkach, natomiast drugiej, podobnie jak metody pośrednie w ujęciu klasyfikacyjnym Tadeusza Strzeleckiego, wykorzystują głównie aparat statystyczny, zakładając występowanie zależności pomiędzy normatywem obsady, a zbiorem czynników determinujących procesy pracy administracyjno-biurowej. Helmut Wittlage zaleca stosowanie metod ilościowych, które w sposób analityczny i zobiektywizowany pozwalają na obliczenie niezbędnego poziomu zatrudnienia w podsystemie zarządzania. W ich zbiorze można wyróżnić metody statystyczne (np. inter- i ekstrapolacji, korelacji i regresji, symulacji, wielkich liczb), metody kompleksowe (np. skończonych analogii, agregacji, analizy wartości kosztów łącznych, planowania następstw) oraz metody wykorzystujące relacje pomiędzy liczbą zadań, a zapotrzebowaniem czasowym [Wittlage, 1993: 31; Martyniak (red.), 1998: 246].

Zaprezentowane wybrane ujęcia klasyfikacyjne wskazują na bogactwo metod ustalania obsad osobowych sfery administracyjnej i pojawiający się w praktyce organizatorskiej problem właściwego ich doboru.

Technika analizy pracochłonności funkcji i wewnętrzny *benchmarking* etatyzacyjny

Zważywszy na rangę etatyzacji proponuje się, aby ustalanie obsad osobowych sfery administracyjnej w podsystemie zarządzania przedsiębiorstwem opierało się co najmniej na dwóch metodach. Biorąc pod uwagę efektywność określonych bezpośrednich i pośrednich metod etatyzacji, w szczególności pożądaną poziom dokładności wyników i nakłady pracy związane z ich zastosowaniem wydaje się, że zadowalające rezultaty etatyzacyjne można uzyskać techniką analizy pracochłonności funkcji i metodą wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego.

Technika analizy pracochłonności funkcji (zadań) służy ustaleniu normatywnego poziomu zatrudnienia w komórkach organizacyjnych na podstawie diagnozy poziomu (wskaźnika) obciążenia pracą każdego ze stanowisk organizacyjnych i pracowników zatrudnionych w danej komórce organizacyjnej [Strzelecki, 1986: 41]. Postępowanie badawcze w tej

technice przewiduje kilka etapów. I tak w etapie pierwszym każdy pracownik sporządza arkusz diagnostyczny pracochłonności zadań stanowiąca określając szacunkowo jednostkowy czas realizacji każdego z zadań i ich krotność w miesiącu. W etapie drugim przeprowadza się zespołową, z reguły przy udziale kierownika i eksperta zewnętrznego, weryfikację indywidualnych arkuszy diagnostycznych, obejmującą w szczególności jednostkowy czas i krotność realizowanych zadań. Na podstawie zweryfikowanych danych oblicza się szacunkowy nakład czasu pracy na każde z realizowanych zadań, a następnie łączny nakład na wszystkie wykonywane przez pracownika zadania w skali miesięcznej. W etapie trzecim oblicza się wskaźnik wykorzystania normatywnego czasu pracownika będący ilorazem łącznego nakładu czasu pracy na wszystkie zadania i normatywnego miesięcznego czasu pracy na poziomie 10 800 minut. Ostatni etap polega na zestawieniu wskaźników wykorzystania normatywnego czasu pracy wszystkich pracowników oraz obliczeniu przerostów lub niedoborów etatyzacyjnych w danej komórce organizacyjnej.

Głównym celem drugiej z prezentowanych metod, to jest wewnętrzny benchmarking etatyzacyjnego zakładającej korelację pomiędzy techniczno-organizacyjnym poziomem jednostek organizacyjnych (komórek, stanowisk pracy), a pracochłonnością zadań, jest ustalenie niezbędnego – ze względu na techniczno-organizacyjne atrybuty realizowanych zadań – poziomu i struktury zatrudnienia w poszczególnych jednostkach [Czekaj, 2008: 37–53; Czekaj, 2010: 124–134]. Zasadniczym elementem metody jest identyfikacja i parametryzacja czynników techniczno-organizacyjnych, wpływających na stopień realizacji funkcji i procesów pracy oraz ustalana na tej podstawie ocena złożoności pracy komórek organizacyjnych. Służy temu odpowiednio skonstruowany system oceny techniczno-organizacyjnych poziomów realizacji funkcji. W procesie jego tworzenia wykorzystuje się metodę ekspercką, zwracając uwagę na właściwy dobór kryteriów oraz ustalenie ich rang, które powinny określać istotność wpływu danego czynnika na pracochłonność zadań.

Dla potrzeb analizy etatyzacyjnej metoda przewiduje operowanie punktowym wyznacznikiem względnej (w relacji do zbioru porównywalnych jednostek) pracochłonności funkcji komórek organizacyjnych podsystemu zarządzania. Obliczenie wartości wyznacznika względnej pracochłonności funkcji komórki opiera się na następującym wzorze:

$$W_{pf} = \sum_i^n (K_i x R_{k_i} x X_j)$$

gdzie:

W_{pf} – wyznacznik względnej pracochłonności funkcji komórki,

K_i – kryterium oceny poziomu techniczno-organizacyjnego komórki,

K_{ki} – ranga kryterium z przedziału (0, 1),

X_j – parametr punktowej oceny poziomu techniczno-organizacyjnego komórki (5, 3, 2, 1).

Operowanie wyznacznikiem względnej pracochłonności funkcji komórek pozwala na grupowanie jednostek organizacyjnych o porównywalnym poziomie pracochłonności, ustalenie benchmarki wewnętrznej w badanej grupie komórek oraz obliczenie współczynników etatyzacyjnych jako podstawy do ustalenia normatywnego poziomu i struktury zatrudnienia w danym obszarze działalności.

Tok postępowania badawczego zmierzający do ustalenia normatywnego poziomu i struktury zatrudnienia obejmuje cztery etapy.

Etap pierwszy przewiduje rozpoznanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i ustalenie poziomu oraz struktury zatrudnienia w przekroju jednostek, komórek organizacyjnych i stanowisk organizacyjnych. Jednym z wymiarów analizy jest ustalenie struktury etatyzacyjnej stanowisk taryfikacyjnych w ramach każdej z funkcjonujących jednostek organizacyjnych.

W etapie drugim dokonuje się identyfikacji funkcji głównej i częściowych komórek organizacyjnych danego podsystemu oraz techniczno-organizacyjnych warunków ich realizacji. Rezultatem tego etapu jest z jednej strony katalog funkcji–zadań komórek, a z drugiej standardowa, zgodna z przyjętym systemem oceny specyfikacja stanu czynników technicznych i organizacyjnych, determinujących poziom ich pracochłonności.

W kolejnym etapie przeprowadza się zespołową weryfikację i punktową ocenę zidentyfikowanych stanów czynników techniczno-organizacyjnych kształtujących uwarunkowania i pracochłonność realizacji funkcji komórek organizacyjnych. Zaleca się, aby etap ten realizować metodą odroczonego wartościowania podczas dwóch sesji. Pierwsza z nich powinna obejmować wyłącznie weryfikację stanu techniczno-organizacyjnych czynników i warunków realizacji funkcji–zadań, natomiast druga wartościowanie (ocenę punktową) poszczególnych komórek organizacyjnych. Wyniki punktowej oceny należy uporządkować rosnąco tworząc na tej podstawie porównywalne grupy jednostek organizacyjnych.

Etap czwarty ma charakter analityczno-obliczeniowy i polega na obliczeniu normatywów obsady oraz ewentualnych przerostów zatrudnienia analizowanych komórek. Postępowanie badawcze w tym etapie przebiega według określonego algorytmu, a kluczowym elementem jest ustalenie tzw. benchmarki etatyzacyjnej (systemowej: zakładowej, grupowej, komórkowej) i obejmuje następujące kroki:

krok 1 – obliczenie wskaźników potencjału etatyzacyjnego komórek jako ilorazu wyceny punktowej i liczby zatrudnionych,

- krok 2 – wskazanie tzw. benchmarkingowego wskaźnika etatyzacyjnego, którym jest najniższy wskaźnik potencjału etatyzacyjnego rozpatrywanej grupy komórek organizacyjnych,
- krok 3 – obliczenie potencjału etatyzacyjnego komórek jako iloczynu wskaźnika potencjału etatyzacyjnego i aktualnej liczby etatów danej komórki,
- krok 4 – obliczenie wyznaczników benchmarkingowych, określających relacje pomiędzy techniczno-organizacyjnym poziomem realizacji funkcji komórki benchmarkingowej, a techniczno-organizacyjnymi poziomami realizacji funkcji poszczególnych komórek tej samej grupy,
- krok 5 – obliczenie normatywu zatrudnienia komórki uznanej za *benchmark* i normatywów zatrudnienia w pozostałych komórkach organizacyjnych jako iloczynów wyznacznika benchmarkingowego danej komórki i normatywu zatrudnienia komórki uznanej za *benchmark* [Czekaj, 2008: 44].

Prezentacja wyników analizy etatyzacji w podsystemie zarządzania przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej

Badania empiryczne związane z etatyzacją w podsystemie zarządzania zrealizowano w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej X przy zastosowaniu dwóch metod: techniki analizy pracochłonności funkcji i metody wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego. Badania wstępne pozwoliły na rozpoznanie poziomu i struktury zatrudnienia oraz rocznego wymiaru godzin nadliczbowych i zwolnień chorobowych na stanowiskach nierobotniczych (tabeli 1). Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że na ogólną liczbę 234,25 etatów aż 77,37, czyli 33,09%, przypada na stanowiska nierobotnicze.

W pierwszej kolejności zastosowano technikę analizy pracochłonności funkcji–zadań obejmując badaniami 76 pracowników zatrudnianych na 75,375 etatach, z wyłączeniem stanowisk samodzielnych. Zgodnie z przyjętym tokiem postępowania najpierw pracownicy opracowali indywidualne arkusze diagnostyczne pracochłonności realizowanych zadań, a następnie kierownicy komórek organizacyjnych zweryfikowali zawarte w nich dane. Przykładowy arkusz diagnostyczny wybranego stanowiska przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie gospodarki komunalnej X

Komórka	Symbol	Liczba etatów ogółem	Liczba etatów stanowisk nirobotniczych	Liczba etatów stanowisk robotniczych	Roczny bilans godzin nadliczbowych	Roczny bilans dni zwolnień chorobowych
Biuro Głównego Księgowego	NF	11	11,00	0,00	320	286
Wydział Techniczny	TT	7	7,00	0,00	0	0
Wydział Technologii Wody	TTW	20	3,00	17,00	0	0
Wydział Gospodarki Ściekowej	TS	39	5,00	34,00	0	0
Wydział Mechaniczno-Energetyczny	TM	23,75	4,75	19,00	16	128
Wydział Eksploatacji Sieci Wodociagowych	TEW	63	7,00	56,00	14	148
Wydział Zaopatrzenia i Administracji	NZA	10	4,00	6,00	0	23
Wydział Zarządzania Nieruchomościami	NZ	3,5	3,50	0,00	0	462
Wydział Sprzedaży	NS	19,875	8,00	11,87	148	60
Wydział ds. Osobowych i Płac	NP	4	4,00	0,00	47	32
Biuro Obsługi Zarządu	NO	3	3,00	0,00	0	38
Laboratorium Badania Wody i Ścieków	NL	16	3,00	13,00	0	0
Samodzielne Stanowisko ds. Prawnych	NK	1	1,00	0,00	0	9
Wydział Informacji	NI	3	3,00	0,00	0	0
Jednostka Realizująca Projekt	JRP	9,125	9,12	0,00	0	41
Samodzielne Stanowisko ds. BHP i PPoż.	NB	1	1,00	0,00	0	0
Razem	X	234,25	77,37	156,87	545	1738

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Arkusz diagnostyczny pracochłonności zadań stanowiska/pracownika (fragment)

Nazwa komórki: Jednostka Realizująca Projekt			Symbol: JRP	
Stanowisko: Specjalista ds. technicznych Nazwisko i imię: xxxxxxx Kod pracownika: 024				
Nazwa zadania	Jednostkowy czas realizacji min.	Krotność realizacji	Postać wyniku (dokument)	Pracochłonność zadań min.
Zadania stałe lub okresowe w cyklu miesięcznym				
Wykonywanie kosztorysów i zawieranie umów	240	22	Kosztorys, Umowa	5 280
Przygotowywanie korespondencji	60	22	Korespondencja	1 320
Interwencje w terenie	30	10	Korespondencja	300
Nadzór nad realizacją projektu	60	22	Protokoły, Raporty	1 320
Przygotowanie kontraktów	15	1	Korespondencja	15
Uzgodnienia procesów inwestycyjnych	15	22	Protokoły	330
Sprawowanie nadzoru inwestorskiego	30	22	Protokoły, Wnioski	660
.....				
Pracochłonność zadań stałych				10 015
Zadania okresowe i sporadyczne w cyklu większym niż miesiąc				
Wnioski do referatów ochrony środowiska	60	3/rok	Wniosek	15
Nadzór służebnością przesyłu	180	2/rok	Korespondencja	30
Przekazanie i odbiór placów budowy	60	5/rok	Protokół	25
Pracochłonność zadań poza cyklem miesięcznym				70
Sumaryczna pracochłonność zadań w miesiącu				10 085
Wskaźnik obciążenia pracą				1,00

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zweryfikowanych indywidualnych arkuszy diagnostycznych sporządzono zestawienia pracochłonności zadań dla każdej komórki organizacyjnej, przykładowo zaprezentowane w tabeli 3, a następnie sporządzono bilans etatyzacyjny w podsystemie zarządzania określając przerosty lub niedobory zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych badanego przedsiębiorstwa. Wyniki obliczeń ujęte w tabeli 4 wskazują, że przerosty etatyzacyjne wynoszą 4,16 etatów.

Tabela 3. Zestawienie pracochłonności zadań w Wydziale Eksploatacji Sieci Wodociągowych przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X

Stanowisko	Kod pracownika	Pracochłonność zadań w min.	Wskaźnik obciążenia pracą
Kierownik	31	10 800,00	1,00
Z-ca Kierownika	32	9 788,75	0,91
Mistrz	33	7 775,00	0,72
Specjalista	34	8 047,50	0,75
Starszy mistrz	35	7 835,90	0,73
Mistrz	36	10 310,00	0,95
Specjalista	27	9 170,00	0,85
Razem	7	63 783,15	5,90
Liczba obliczonych etatów	x	x	5,90

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Przerosty i niedobory zatrudnienia w komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X wyznaczone techniką analizy pracochłonności funkcji–zadań

Komórka	Liczba stanowisk (etaty)	Obliczony normatyw zatrudnienia	Przerosty (+) niedobory (–) zatrudnienia
Biuro Głównego Księgowego	11,00	11,28	–0,28
Wydział Techniczny	7,00	6,16	0,84
Wydział Technologii Wody	3,00	2,26	0,74
Wydział Gospodarki Ściekowej	5,00	4,73	0,27
Wydział Mechaniczno-Energetyczny	4,75	4,57	0,18
Wydział Eksploatacji Sieci Wodociągowych	7,00	5,90	1,10

Komórka	Liczba stanowisk (etaty)	Obliczony normatyw zatrudnienia	Przerosty (+) niedobory (-) zatrudnienia
Wydział Zaopatrzenia i Administracji	4,00	3,73	0,27
Wydział Zarządzania Nieruchomościami	3,50	2,50	1,00
Wydział Sprzedaży	8,00	7,18	0,82
Wydział ds. Osobowych i Płac	4,00	4,81	-0,81
Biuro Obsługi Zarządu	3,00	4,35	-1,35
Laboratorium Badania Wody i Ścieków	3,00	2,85	0,15
Wydział Informacji	3,00	1,54	1,46
Jednostka Realizująca Projekt	9,12	9,35	-0,23
Razem	75,37	71,21	4,16

Źródło: opracowanie własne.

Procedura zastosowania drugiej z metod, to jest benchmarkingu wewnętrznego etatyzacyjnego, obejmowała kilka etapów. Etap pierwszy zrealizowany przez zespół zakładowy i ekspertów–doradców zewnętrznych obejmował dobór kryteriów oceny poziomu techniczno-organizacyjnego funkcji i zadań 14 komórek organizacyjnych, z wyłączeniem samodzielnych stanowisk, ustalanie rang dobranych kryteriów i opracowanie kluczy analitycznych oceny. Kryteria, rangi i klucze analityczne oceny komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 5.

W etapie drugim kierownicy opracowali arkusze identyfikacji stanu parametrów techniczno-organizacyjnych komórek organizacyjnych, które w kolejnym etapie zostały zweryfikowane przez zespół zakładowy i ekspertów zewnętrznych. Przykład zweryfikowanego arkusza identyfikacji stanu parametrów techniczno-organizacyjnych Biura Głównego Księgowego przedstawiono w tabeli 6.

Etap czwarty realizowany przez zespół ekspertów obejmował ocenę poziomu techniczno-organizacyjnego funkcji i zadań komórek organizacyjnych. Przykładowe zestawienie wyników tej oceny dla Biura Głównego Księgowego zawiera tabela 7.

Tabela 5. Kryteria, rangi (R) i klucze analityczne oceny komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X

Typ zadań – K₁		R = 0,150
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Strategiczne z kilku obszarów	5
X ₂	Strategiczne z kilku obszarów i operatywne w jednym obszarze	3
X ₃	Operatywne z kilku obszarów	2
X ₄	Operatywne w jednym obszarze	1
Struktura zadań – K₂		R = 0,075
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Nieustrukturalizowane pozbawione standardów	5
X ₂	Nieustrukturalizowane, oparte częściowo na standardach	3
X ₃	Częściowo ustrukturalizowane, oparte na standardach	2
X ₄	W pełni ustrukturalizowane, oparte w całości na standardach	1
Użytkownik rezultatów zadań – K₃		R = 0,075
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Rada Nadzorcza i zewnętrzne instytucje	5
X ₂	Zarząd firmy	3
X ₃	Stanowiska organizacyjne pionu	2
X ₄	Stanowiska organizacyjne komórki	1
Intensywność realizacji zadań – K₄		R = 0,200
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Nieregularność i presja czasowa	5
X ₂	Okresowa cykliczność i presja czasowa	3
X ₃	Okresowa cykliczność	2
X ₄	Duża rytmiczność	1
Wyposażenie techniczne – K₅		R = 0,030
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Tradycyjne środki organizacyjno-techniczne	5
X ₂	Część stanowisk korzysta z komputerów	3
X ₃	Dostępność komputerów z ograniczonym dostępem do sieci	2
X ₄	Pełna i nieograniczona dostępność sieci komputerowej	1

Informatyzacja zadań – K₆		R = 0,060
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Brak lub sporadyczne wspomaganie informatyczne	5
X ₂	Informatyczne wspomaganie wybranych zadań	3
X ₃	Informatyczne wspomaganie większości zadań	2
X ₄	Informatyczne wspomaganie wszystkich zadań	1
Forma opracowywanych dokumentów – K₇		R = 0,090
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Standaryzowane dokumenty źródłowe	5
X ₂	Jednostkowe i niestandardowe dokumenty źródłowe	3
X ₃	Standaryzowane dokumenty wtórne	2
X ₄	Jednostkowe i niestandardowe dokumenty wtórne	1
Typ nośnika opracowywanych dokumentów – K₈		R = 0,120
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Wyłącznie tradycyjny	5
X ₂	Okolo 30% dokumentów elektronicznych	3
X ₃	Okolo 70% dokumentów elektronicznych	2
X ₄	Prawie wszystkie dokumenty elektroniczne	1
Zakres bezpośrednich uzgodnień – K₉		R = 0,060
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Wszystkie komórki firmy	5
X ₂	Komórki różnych pionów	3
X ₃	Komórki tego samego pionu	2
X ₄	Stanowiska jednej komórki	1
Intensywność uzgodnień – K₁₀		R = 0,140
Stopnie	Opis	Nota pkt
X ₁	Stała i bieżąca	5
X ₂	Częsta, lecz nieregularna	3
X ₃	Okresowa i regularna	2
X ₄	Sporadyczna	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Przykładowy zweryfikowany arkusz identyfikacji stanu parametrów techniczno-organizacyjnych Biura Głównego Księgowego przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X (fragment)

Nazwa komórki: Biuro Głównego Księgowego		Ocena kierownika		Ocena zespołu	
Realizowane funkcje					
Opracowanie polityki finansowej firmy Przygotowywanie postępowań przetargowych Zawieranie umów Windykacja należności Prowadzenie rozliczeń finansowych		Kwalifikacja	Udział %	Kwalifikacja	Udział %
Typ zadań – K ₁					
Stopnie	Opis				
X ₁	Strategiczne z kilku obszarów				
X ₂	Strategiczne z kilku obszarów i operatywne w jednym obszarze				
X ₃	Operatywne z kilku obszarów				
X ₄	Operatywne w jednym obszarze				
Struktura zadań – K ₂					
Stopnie	Opis				
X ₁	Nieustrukturalizowane pozbawione standardów				
X ₂	Nieustrukturalizowane, oparte częściowo na standardach				
X ₃	Częściowo ustrukturalizowane, oparte na standardach				
X ₄	W pełni ustrukturalizowane, oparte w całości na standardach				
.....					
Intensywność uzgodnień – K ₁₀					
Stopnie	Opis				
X ₁	Stała i bieżąca				
X ₂	Częsta, lecz nieregularna				
X ₃	Okresowa i regularna				
X ₄	Sporadyczna				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Ocena poziomu techniczno-organizacyjnego Biura Głównego Księgowego przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X

Nazwa kryterium (Ki)	Ranga	Pkt stopni oceny				Suma ważona
		X ₁ = 5	X ₂ = 3	X ₃ = 2	X ₄ = 1	
K1 – Typ zadań	0,150	0	0,45	0	0	0,45
Udział % stopni oceny		0	100	0	0	100
K2 – Struktura zadań	0,075	0	0,0225	0,03	0,0525	0,105
Udział % stopni oceny		0	10	20	70	100
K3 – Użytkownik rezultatów zadań	0,075	0,075	0,135	0,015	0,0075	0,2325
Udział % stopni oceny		20	60	10	10	100
K4 – Intensywność realizacji zadań	0,200	0	0,6	0	0	0,6
Udział % stopni oceny		0	100	0	0	100
K5 – Wyposażenie techniczne	0,030	0	0	0	0,03	0,03
Udział % stopni oceny		0	0	0	100	100
K6 – Informatyzacja zadań	0,060	0	0,018	0,096	0,006	0,12
Udział % stopni oceny		0	10	80	10	100
K7 – Forma opracowywanych dokumentów	0,090	0,315	0,054	0,018	0	0,387
Udział % stopni oceny		70	20	10	0	100
K8 – Typ opracowywanych nośników	0,120	0,06	0	0	0,108	0,168
Udział % stopni oceny		10	0	0	90	100
K9 – Zakres bezpośrednich uzgodnień	0,060	0,3	0	0	0	0,3
Udział % stopni oceny		100	0	0	0	100
K10 – Intensywność uzgodnień	0,140	0,7	0	0	0	0,7
Udział % stopni oceny		100	0	0	0	100
Suma	1,000	x	x	x	x	3,0925

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Zestawienie wyników obliczeń etatyzacyjnych w podsystemie zarządzania przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej X

Symbol komórki	Stanowiska nirobotnicze (etaty)	Punktowa ocena	Wskaźnik potencjału etatyzacyjnego	Potencjał etatyzacyjny pkt	Benchmarkingowy wyznacznik etatyzacyjny*	Normatyw etatyzacyjny (etaty)**	Norma zatrudnienia (etaty)	Różnica etatyzacyjna (etaty)
1	2	3	4 (3 ÷ 2)	5 (2 x 3)	6	7	8	9 (2 – 8)
NF	11	3,09250	0,2811	34,018	1,0000	11,00	11,00	0,00
TT	7	2,83550	0,4051	19,849	0,5834	6,41	6,50	–0,50
TTW	3	2,30050	0,7668	6,901	0,2028	2,23	2,50	–0,50
TS	5	2,48725	0,4975	12,436	0,3655	4,02	4,00	–1,00
TM	4,75	2,65600	0,5592	12,616	0,3708	4,08	4,00	–0,75
TEW	7	2,46800	0,3526	17,276	0,5078	5,58	5,75	–1,25
NZA	4	2,78200	0,6955	11,128	0,3271	3,59	3,50	–0,50
NZ	3,5	2,26225	0,6464	7,917	0,2327	2,56	2,50	–1,00
NS	8	2,49075	0,3113	19,926	0,5857	6,44	6,50	–1,50
NP	4	2,70650	0,6766	10,826	0,3182	3,50	3,50	–0,50
NO	3	2,91675	0,9723	8,750	0,2572	2,83	3,00	0,00
NL	3	2,81690	0,9390	8,450	0,2484	2,73	2,75	0,30
NI	3	2,58125	0,8604	7,743	0,2276	2,50	2,50	–0,50
JRP	9,125	2,92200	0,3202	26,6630	0,7838	8,62	8,75	–0,37
Razem	75,38	x	x	x	x	66,09	66,75	–8,67

Objaśnienia:

* Benchmarkingowy wyznacznik etatyzacyjny kol. 6 = kol. 5 ÷ 34,018.

** Normatyw etatyzacyjny (etaty) kol. 7 = kol. 6 x 11 etatów.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym, piątym etapie przeprowadzono obliczenia umożliwiające ustalenie normatywów zatrudnienia. W tym celu najpierw obliczono wskaźnik potencjału etatyzacyjnego i potencjał etatyzacyjny poszczególnych komórek organizacyjnych. Następnie na podstawie analizy punktowej oceny potencjału etatyzacyjnego komórek organizacyjnych określono komórkę benchmarkingową, a więc tą która uzyskała maksymalną ocenę potencjału etatyzacyjnego. W prezentowanym przypadku jest nią Biuro Głównego Księgowego o potencjale etatyzacyjnym ocenionym na 34,018 pkt. W dalszej kolejności obliczono benchmarkingowe wyznaczniki etatyzacyjne określające relacje potencjału etatyzacyjnego poszczególnych komórek do potencjału etatyzacyjnego komórki benchmarkingowej, a następnie na ich podstawie obliczono normatywny poziom zatrudnienia wszystkich komórek organizacyjnych objętych badaniami. Zestawienie wyników obliczeń wraz z określeniem przerostów zatrudnienia przedstawiono w tabeli 8.

Reasumując wyniki badań potwierdziły tezę o przerostach zatrudnienia w podsystemie zarządzania badanego przedsiębiorstwa. Normatywna liczba etatów administracyjnych w podsystemie zarządzania z wyłączeniem stanowisk samodzielnych obliczona techniką analizy pracochłonności zadań wynosi 77,21 etatów, a więc o 4,16 mniej niż aktualnie, natomiast metodą wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego 66,75 etatów to jest o 8,67 mniej niż obecnie. Biorąc pod uwagę fakt, iż analiza rocznego bilansu absencji i liczby godzin nadliczbowych pracowników administracyjnych wykazała rezerwy etatyzacyjne na poziomie 4,6 etatów należy stwierdzić, że normatywy i przerosty zatrudnienia obliczone metodą wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego są dokładniejsze i bardziej wiarygodne aniżeli wyniki uzyskane techniką analizy pracochłonności funkcji–zadań. Wyniki badań wskazują na konieczność racjonalizacji nie tylko struktury zatrudnienia, ale także podsystemu zarządzania (optymalizacja rozpiętości kierowania, łączenie komórek organizacyjnych).

Zakończenie

Przeprowadzone studia i pilotażowe badania empiryczne potwierdziły tezę o występowaniu przerostów zatrudnienia w sferze administracyjno-zarządczej krajowych przedsiębiorstw formułowaną przez wielu badaczy zajmujących się restrukturyzacją zatrudnienia między innymi Henryka Dźwigała [2007], Elżbietę Mączyńską [2001] czy Stefana Lachiewicza i Agnieszkę Zakrzewską-Bielawską [2005] oraz konieczności jego racjonalizacji, także w przedsiębiorstwach użyteczności publicznej. Potwierdziły również istotność i rangę doboru właściwych instrumentów

ustalania obsad osobowych w sferze administracyjnej podkreślaną przez polskich i zagranicznych specjalistów w zakresie metod mierzenia i normowania pracy [Strzelecki, 1986; Trepczyński, Woźniakowski, 1987; Wittlage 1993, 1995]. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały także znaczną użyteczność zaprezentowanych metod ustalania obsad w sferze administracyjnej podsystemu zarządzania przedsiębiorstwem. Uniwersalny charakter, przejrzystość i komunikatywność, wysoki stopień strukturalizacji i zadowalający poziom dokładności uzyskanych wyników to podstawowe atrybuty techniki analizy pracochłonności zadań i metody wewnętrznego benchmarkingu etatyzacyjnego wskazujące na ich praktyczną użyteczność w procesach analizy i ustalania obsad osobowych w komórkach organizacyjnych podsystemu zarządzania przedsiębiorstw różnych sektorów i branż.

BIBLIOGRAFIA

- Czekaj J. (2008), *Metoda benchmarkingowej analizy etatyzacji w przedsiębiorstwie sektora komunalnego*, „Prace Naukowe/Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Tom: *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, s. 37–53.
- Czekaj J. (2010), *Wybrane metody etatyzacji jako instrumenty lean administration*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Milfes, Kraków.
- Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A. (2006), *Benchmarking jako instrument etatyzacji w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 713, s. 7–70.
- Dźwiogół H. (2007), *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*, Difin, Warszawa.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2005), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Martyniak Z. (red.) (1998), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mączyńska E. (red.) (2001), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wydawnictwo DiG, Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Strzelecki T. (1986), *Badanie i projektowanie systemów zarządzania*, IWZZ, Warszawa.
- Trepczyński A., Woźniakowski M. (1987), *Normowanie pracy na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wittlage H. (1993), *Methoden der quantitativen Personalbedarfsrechnung im Verwaltungsbereich*, Bonifatius Druck Buch Verlag, Paderborn.
- Wittlage H. (1995), *Personalbedarfsermittlung*, Oldenbourg Verlag, München-Wien.
- Wosik R., Adamski J. (1979), *Normowanie obsad robotników służb pomocniczych i pracowników umysłowych*, PTE, Katowice.

**THE METHODS OF JOB SECURITY SYSTEM
AS AN INSTRUMENT FOR EMPLOYMENT
RATIONALIZATION IN THE MANAGEMENT
SUBSYSTEM ON THE EXAMPLE OF
A PUBLIC UTILITY COMPANY**

SUMMARY

The study presents the essence and functions of job security system in the enterprise management subsystem. The classification of methods for determining staffing in the management sphere was discussed. The essence and course of research in the technique of analyzing the labor intensity of functions (tasks) and the internal benchmarking method for job security system were characterized. The results of these methods' application for employment rationalization in administrative sphere of selected municipal services company were presented.

Keywords: job security system, technique of analyzing the labor intensity of functions, internal benchmarking method for job security system.