

Zakład Organizacji i Zarządzania
Wydziału Ekonomicznego UMCS

Bogusław GULSKI

**Metody ustalania obsad na stanowiskach nierobotniczych
i ich wykorzystanie**

Methods of Filling Non-Workers Posts and Their Utilization

Realizowany w Polsce proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz krytyczne uwagi kierowane pod adresem administracji państwowej powodują konieczność nowego spojrzenia m.in. na problem liczby zatrudnionych przy wykonywaniu prac biurowych, zarówno w przedsiębiorstwach, jak i organach administracji państwowej i samorządowej. Należy oczekiwać, że w przedsiębiorstwach państwowych, skomercjalizowanych i prywatnych wystąpi tendencja do ograniczania liczby zatrudnionych przy wykonywaniu prac typu administracyjno-biurowego. Proces ten można ocenić jednoznacznie pozytywnie. Natomiast ograniczanie liczby zatrudnionych w administracji państwowej powinno budzić obawy przed obniżeniem sprawności jej funkcjonowania i obniżeniem poziomu obsługi petentów. Obawy te potwierdzają dane opublikowane przez W. Muszalskiego¹, z których wynika, że po przyjęciu pewnych uproszczeń ilość zatrudnionych w administracji państwowej, w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców, wynosi w Polsce ok. 6 osób, we Włoszech — ok. 4 osoby, w USA — 5 osób, ale w RFN i Szwecji po 11 osób. Dlatego przed podjęciem prób ograniczenia ilości zatrudnionych w administracji należy wziąć pod uwagę nie tylko bezwzględną ilość pracowników, ale także różnorodność zakresów działania, organizację pracy, czas pracy oraz wyposażenie w środki techniczne.

Dostosowywanie ilości pracowników administracyjno-biurowych do konkretnych warunków należy prowadzić nie tylko w przedsiębiorstwach, organach administracji, ale we wszystkich instytucjach, w których występuje ta grupa zatrudnionych.

¹ W. Muszalski: *Stan zatrudnienia w polskiej administracji państwowej w porównaniu z innymi krajami*. „Organizacja, metody, technika w administracji państwowej”, 1990, nr 5.

W zwolnieniach, wśród omawianej grupy zatrudnionych, przeprowadzonych w roku 1990, najczęściej stosowano kryteria o charakterze społecznym, a nie merytorycznym. Kryteria te to zwykle posiadanie dodatkowego źródła utrzymania i przekroczenie wieku umożliwiającego otrzymanie emerytury. Stosowanie tych kryteriów, mimo ich zasadności, w znikomym stopniu przyczynia się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw. Zatem do ustalenia ilości zatrudnionych powinny być stosowane takie sposoby, które nie tylko pozwolą określić niezbędną ilość zatrudnionych (zwykle oczekuje się, że będzie ona mniejsza od aktualnej), ale przyczynią się do usprawnienia funkcjonowania zakładów pracy.

Metody ustalania zatrudnienia na stanowiskach robotniczych są powszechnie znane i stosunkowo często stosowane, natomiast ustalanie zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych, choć niezmiernie ważne, do czekało się opracowania znacznie mniejszej liczby metod i technik, których znajomość jest niestety niewielka. Stąd przedmiotem zainteresowania w artykule są metody i techniki ustalania obsad na stanowiskach nierobotniczych.

Dokonując pewnych uogólnień, można stwierdzić, że w organizacji powinny być realizowane tylko te funkcje (czynności), które są niezbędne do wykonania zadań i osiągnięcia celów, jakie dana organizacja ma zrealizować oraz do zapewnienia więzi z otoczeniem, koniecznych ze względu na jej istnienie. W organizacji potrzebni są tylko ci pracownicy, którym można przydzielić określone zakresy zadań, przy czym zakresy te muszą zapewnić optymalne wykorzystanie czasu pracy pracowników. Precyzyjnie ustalony zbiór działań koniecznych do zapewnienia sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, prawidłowa struktura zarządzania i właściwy podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności pozwalają na optymalizację zatrudnienia i poprawę sprawności funkcjonowania organizacji.² Dokonując przeglądu metod ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych, należy zwrócić uwagę na to, w jakim stopniu przyczyniają się one do spełnienia wymienionych warunków. Będzie to zarazem podstawa do oceny stopnia przydatności omawianych metod w procesie doskonalenia funkcjonowania organizacji.

Dokonanie precyzyjnej klasyfikacji metod ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych jest bardzo trudne. Jednak z punktu widzenia techniki ustalania norm pracy, metody te można pogrupować następująco³:

² T. Strzelecki: *Badanie i projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa 1986, s. 5.

³ K. Szewczyk: *Organizacja pracy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*. Warszawa 1985, s. 98.

1. METODY SZACUNKOWE: a) metoda jednostek odniesienia, b) metoda procentowych stosunków, c) badanie metod pracy;

2. METODY ANALIZY STATYSTYCZNEJ: a) metoda typowych etatów, b) metoda analizy korelacji i regresji, c) statystyczne normy obsługi i zarządzania;

3. METODY POMIARU CZASU PRACY: a) metoda zagadnieniowa, b) metoda normatywów i norm czasu, c) metody badania danych o zużyciu czasu pracy;

4. METODY ANALIZY WARTOŚCI: a) analiza funkcji, b) analiza dodatkowych korzyści.

Określenie stopnia przydatności wymienionych metod, wynika w dużym stopniu z oceny ich potencjalnych możliwości, a nie z doświadczeń zebranych w trakcie posługiwania się nimi.

METODY SZACUNKOWE

Szacunkowe metody ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych zastosowano w praktyce najwcześniej. Mimo niewielkiej dokładności, dzięki małej pracochłonności, wykorzystywane są do dziś. Stosowane są najczęściej do ustalania planowanych wielkości obsad na stanowiskach nierobotniczych.

Metoda jednostek odniesienia polega — najogólniej — na wyborze instytucji prawidłowo wykonującej wszystkie zadania oraz przyjęciu jej obsady za prawidłową i reprezentatywną dla pozostałych jednostek wykonujących takie same lub podobne zadania. W udoskonalonej odmianie tej metody — metodzie wzorcowej jednostki dodatkowo koryguje się organizację i metody pracy w wybranej instytucji, tak aby mogła być wzorem prawidłowego wykonywania zadań przy minimalnej obsadzie. Ustalanie obsad za pomocą tej metody jest możliwe głównie w tych instytucjach, które charakteryzują się dużym podobieństwem lub wręcz identycznością wykonywanych zadań i stosowanego wyposażenia. Dlatego jej przydatność dla przedsiębiorstw, spółdzielni i różnego rodzaju spółek jest niewielka. Może być ona znacznie bardziej przydatna w administracji państwowej i samorządowej.

Metoda procentowych stosunków występuje w dwu odmianach jako: metoda proporcji i metoda kompresji etatów. Metoda proporcji polega na ustaleniu określonego procentowego stosunku pracowników na stanowiskach nierobotniczych do robotniczych. Metoda kompresji etatów polega na okresowym zmniejszaniu liczby etatów na stanowiskach nierobotniczych o określony procent. Metoda procentowych stosunków jest metodą niedokładną. Jej podstawową wadą jest brak jakiegokolwiek analizy pro-

cesu pracy i choćby próby udoskonalenia go. Stosowanie jej może spowodować wiele patologicznych zjawisk w sferze zatrudnienia w instytucji. Często dotychczas stosowanie metody procentowych stosunków było spowodowane jej prostą i niską pracochłonnością dzięki czemu uzyskiwano stosunkowo szybkie zmniejszenie zatrudnienia.

Ustalanie norm obsad za pomocą badania metod pracy polega na analizie procesu pracy na stanowiskach nierobotniczych, zwykle wąskiego zakresu prostych czynności i na szacunkowym określeniu pracochłonności związanej z ich wykonywaniem. Zaletą omawianej metody jest określenie roli poszczególnych grup pracowników w przedsiębiorstwie. W przypadku wykrycia nieprawidłowości w wykonywaniu badanych czynności, metoda ta daje możliwość dokonania korekt. Podstawową jej wadą jest subiektywizm szacunków przy określaniu pracochłonności badanych czynności. Badanie metod pracy jest z reguły stosowane przy projektowaniu nowych instytucji.

METODY ANALIZY STATYSTYCZNEJ

Metody analizy statystycznej oparte są na statystycznej analizie liczebności pracowników na stanowiskach nierobotniczych. Wielkość zatrudnienia ustala się tu na podstawie stwierdzonych zależności między czynnikami mającymi wpływ na pracochłonność a liczebnością obsad.

Metoda typowych etatów⁵ polega na typizacji instytucji w branży i wyodrębnieniu z nich jednorodnych grup. Z każdej wybiera się jednostkę wzorcową, tzn. taką, która pracuje najlepiej przy najoszczędniejszej obsadzie. Następnie ustala się obsadę dla wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. W obsadzie wyróżnia się część stałą — niezależną od wielkości i rodzaju zadań nałożonych na komórkę oraz część zmienną — uzależnioną od rodzaju i wielkości zadań wykonywanych w danej komórce. Obsady dla części stałej ustala się szacunkowo. Obsadę dla części zmiennej oblicza się na podstawie norm pracy dla tych stanowisk. Wyniki tak przeprowadzonej analizy powinny być zastosowane w pozostałych instytucjach danej grupy. Metoda ta pozwala, niejako odgórnie, zmniejszyć zatrudnienie w jednostkach uznanych za gorsze z punktu widzenia wydajności pracy na stanowiskach nierobotniczych. Z założeń metody typowych etatów nie wynika konieczność ani poznania, ani udoskonalenia organizacji pracy. Warunkiem umożliwiającym jej stosowanie jest występowanie kilku lub nawet kilkunastu takich samych instytucji co jest jednak coraz trudniejsze do spełnienia.

⁴ *Ibid.*, s. 99.

⁵ *Ibid.*, s. 102.

Metoda analizy korelacji i regresji była najczęściej stosowana do ustalania branżowych lub resortowych normatywów zatrudnienia w postaci równań typu ⁶:

$$Y_0 = ax + by + \dots + np$$

gdzie:

Y_0 — szukana wartość funkcji (wielkość zatrudnienia),

a, b, \dots, n — współczynniki uwzględniające wpływ określonych czynników ilościowych,

x, y, \dots, p — wartość czynników wpływających na wielkość zatrudnienia (wielkości znane dla danego przedsiębiorstwa).

Dla ustalenia ostatecznej wersji równania normatywnego określa się funkcje zarządzania i stanowiska pracy realizujące każdą z nich oraz przeprowadza szczegółową analizę tych funkcji i czynności. Z kolei dokonuje się wyboru przodujących instytucji, w których doskonali się organizację pracy. Następnie określa się czynniki wpływające na pracochłonność prac wykonywanych na stanowiskach nierobotniczych i zbiera dane o liczebności obsad zatrudnionych przy wykonywaniu badanych funkcji i czynności. Na podstawie tak zebranych danych ustala się równania do określenia wielkości obsad na stanowiskach nierobotniczych. Równania te są jeszcze weryfikowane.

Zaletą metody analizy korelacji i regresji jest stosunkowo duża dokładność i niewielka pracochłonność ustalania obsad przy stosowaniu gotowych równań normatywnych. Istotną wadą tej metody jest duża pracochłonność ustalania równań normatywnych. Stosowanie metody analizy korelacji i regresji powoduje ponadto uśrednianie stanu istniejącego, co jest spowodowane brakiem poważniejszego zainteresowania zużyciem czasu pracy pracowników w poszczególnych jednostkach. Możliwe jest jednak pewne ograniczenie zatrudnienia, szczególnie tam, gdzie wykorzystanie czasu pracy było najniższe.

Statystyczne normy obsługi i zarządzania służą głównie do ustalania liczby pracowników, gdy w ich pracy przeważają procesy typu obsługowego. Norma obsługi ustala liczbę zatrudnionych lub obiektów obsługiwanych przez jednego pracownika normowanej funkcji. Opracowywanie norm obsługi może być zgodne ze sposobem ustalania wielkości zatrudnienia metodą korelacji i regresji. Normy obsad mogą być ustalone dla wszystkich tych stanowisk, dla których niecelowe jest ustalanie norm czasu.

Statystyczne normy obsługi można zastosować praktycznie głównie w przypadku mechanizacji i automatyzacji pracy na stanowiskach nierobotniczych. Szczególną odmianą statystycznych norm obsługi i zarządzania

⁶ A. S a j k i e w i c z: *Planowanie pracochłonności, zatrudnienia i funduszu płac*. Warszawa 1967, s. 89.

są metody ustalania potencjalnej rozpiętości kierowania na stanowiskach kierowniczych. Można wyróżnić trzy grupy tych metod:

- metody intuicyjne,
- metody matematyczne,
- metody uwzględniające analizę czynnikową (zwane dalej metodami czynnikowymi).

Wydaje się, że poważniejsze praktyczne zastosowanie znalazły jedynie metody czynnikowe.

Jedną z metod należącą do tej grupy, którą zastosowano praktycznie w Polsce jest metoda Stiegliza.⁷ Polega ona na ocenie wpływu najważniejszych czynników warunkujących sprawność realizacji funkcji kierowniczych. Autor metody, na podstawie badań, proponuje uwzględnienie siedmiu czynników, które w największym stopniu wpływają na obciążenie pracą kierowników, a tym samym, determinują potencjalną rozpiętość kierowania. Są to:

- 1) podobieństwo funkcji realizowanych przez podwładnych,
- 2) przestrzenne rozmieszczenie części instytucji i personelu podporządkowanego przełożonemu,
- 3) złożoność funkcji realizowanych przez instytucję lub poszczególnych pracowników,
- 4) kwalifikacje podwładnych,
- 5) niezbędny zakres koordynacji działań wymagany od przełożonego,
- 6) niezbędny zakres planowania w podległej komórce,
- 7) pomoc organizacyjna uzyskiwana przez kierownika.

Metoda Stiegliza pozwala na ustalenie potencjalnej rozpiętości kierowania dla stanowisk projektowanych oraz na dokonanie porównań pomiędzy potencjalną i rzeczywistą rozpiętością kierowania dla stanowisk istniejących. Minimalizacja odchyłek pomiędzy tymi wielkościami umożliwia uproszczenie struktur organizacyjnych (głównie zmniejszenie liczby szczebli hierarchicznych). Metoda Stiegliza nie powinna być jedynym narzędziem usprawniania instytucji, ale może być stosowana do badań wstępnych, dla ustalenia kierunków badań szczegółowych.

Uniwersalna Technika Analizy Rozpiętości Kierowania (UTARK)⁸ powstała w wyniku weryfikacji i dostosowania do warunków polskich metody Stiegliza. W porównaniu z nią, UTARK jest bardziej szczegółowa i uwzględnia większą ilość czynników. Procedura stosowania obu wymienionych technik składa się w zasadzie z podobnych etapów:

⁷ J. Jaszek: *Doskonalenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*. Katowice 1984, s. 174.

⁸ M. Pietrusiński: *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie* Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1988, s. 63 i n.

- 1) podział przedsiębiorstwa na segmenty, w których rozpoznawana będzie rozpiętość kierowania,
- 2) ustalenie czynników specyficznych, różnicujących dodatkowo rozpiętość kierowania,
- 3) szacowanie obciążenia czynnikami potencjalnej rozpiętości kierowania badanych stanowisk kierowniczych,
- 4) ustalenie potencjalnej rozpiętości kierowania i ocena wyników,
- 5) wykorzystanie wyników badań.

Uniwersalna Technika Analizy Rozpiętości Kierowania jest przede wszystkim narzędziem diagnostyczno-projektującym dla struktur organizacyjnych. Ustalona dzięki tej metodzie potencjalna rozpiętość kierowania może być wykorzystana jako punkt odniesienia do oceny formalnej rozpiętości kierowania. W trakcie projektowania struktury organizacyjnej instytucji, tak ustalona rozpiętość kierowania może być wzorcem wielkości komórek organizacyjnych.

METODY POMIARU CZASU PRACY

Metody pomiaru czasu pracy są najliczniejszą grupą metod ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych. Ich najbardziej charakterystyczną cechą jest ustalanie obsad na podstawie czasów trwania poszczególnych czynności wykonywanych na stanowiskach, ustalonych na podstawie pomiarów lub szacunkowo.

Dla ustalenia obsad za pomocą metody zagadnieniowej⁹ należy w wybranych instytucjach ustalić i zarejestrować dane dotyczące wykonywanych czynności oraz czasów ich trwania. Następnie dokonuje się systematyzacji danych i opracowuje się katalog czynności realizowanych na badanych stanowiskach. Kolejny etap polega na typizacji według określonych kryteriów jednostek, dla których ustala się obsady i dobiera wskaźniki, które ustalają wielkość zatrudnienia w zależności od określonych czynników. Po weryfikacji tych wskaźników, opracowuje się normatywy obsad dla każdego z wyróżnionych wcześniej typów instytucji, a na ich podstawie ustala się normy obsad dla poszczególnych jednostek objętych normowaniem. Metodę zagadnieniową można zalecić instytucjom, które niewiele różnią się między sobą i należą do jednej branży. Metoda ta umożliwia szczegółową analizę organizacji procesu pracy na stanowiskach nierobotniczych i jego usprawnienie, co w większości instytucji powoduje ograniczenie liczby zatrudnionych w tej grupie.

⁹ F. Heliasz: *Badanie i usprawnienie organizacji pracy pracowników umysłowych metodą zagadnieniową*. Instytut Pracy, Warszawa 1967.

Metodę mierników¹⁰ opracowano początkowo do ustalania obsad w działach finansowych prezydium rad narodowych. Jednak po odpowiedniej adaptacji, zakres jej stosowania można rozszerzyć na inne instytucje. Prace nad ustaleniem liczby zatrudnionych, przy wykorzystaniu zmodyfikowanej postaci metody mierników, powinny przebiegać w następującej kolejności:

1) zebranie informacji o typowych i wymiernych czynnościach występujących w badanych komórkach organizacyjnych oraz ustalenie dla nich jednostek obliczeniowych,

2) weryfikacja uzyskanych wyników,

3) porównanie wyników dotyczących czasu pracy, uzyskanych w różnych jednostkach organizacyjnych,

4) ustalenie czasów prawdopodobnych dla poszczególnych jednostek obliczeniowych oraz rezerwy czasu na czynności niepowtarzalne i niewymierne.

Informacje zbierane w trakcie ustalania obsad za pomocą tej metody pozwalają na jednoczesne udoskonalenie organizacji procesu pracy, przydziału zadań poszczególnym komórkom organizacyjnym i podziału pracy pomiędzy pracownikami.

Metoda normatywów i norm czasu¹¹ może być stosowana do ustalania obsad na stanowiskach nierobotniczych w dwóch postaciach, jako:

a) normy czasu, które obejmują jedną wielkością wszystkie kategorie czasu zużywanego na wykonanie czynności,

b) normy na poszczególne rodzaje zużywanego czasu.

Normy obejmujące wszystkie kategorie czasu zużywanego na wykonanie czynności mogą być ustalane metodą doświadczalno-statystyczną lub na podstawie normatywów czasu. W tym drugim przypadku jest jednak niezbędne posiadanie przez instytucję bazy normatywnej dla podstawowych czynności i operacji wykonywanych przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych. Przy ustalaniu obsad na podstawie normatywów czasu, badane operacje podlegają podziałowi na oddzielne elementy, dla których z kolei określa się normatywy na wykonanie pracy zasadniczej, czynności pomocniczych i przygotowawczo-zakończeniowych. Wymienione czasy uzupełniane są czasem obsługi oraz czasem przerw na odpoczynek i potrzeby fizjologiczne. Metody normatywów i norm czasu pracy mogą być stosowane przede wszystkim w instytucjach już funkcjonujących, dla optymalizacji zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych oraz w instytucjach projektowanych — dla ustalenia przybliżonej liczby zatrudnionych.

¹⁰ R. Wiench: *Metody usprawnienia pracy w administracji PRL*. Ministerstwo Finansów, „Materiały i Studia” 1968, nr 70.

¹¹ S z e w c z y k: *op. cit.*, s. 132.

Odmianą metod normatywów i norm czasu są metody pracochłonnościowe. Służą one do obliczania parametrów charakteryzujących stanowiska robocze, które są niezbędne przy organizowaniu procesu pracy. Podstawowym parametrem jest współczynnik obciążenia stanowiska danym elementem procesu pracy, obliczany według wzoru:

$$\eta = \frac{t_j \cdot n}{F_e}$$

gdzie:

η — współczynnik obciążenia stanowiska pracy,

t_j — czas niezbędny na wykonanie danego elementu procesu pracy,

n — krotność wystąpienia danego elementu pracy,

F_e — efektywny fundusz czasu pracy.

Wartość współczynnika obciążenia stanowiska ma istotne znaczenie dla określenia struktury organizacyjnej komórki, ponieważ po pogrupowaniu jednorodnych elementów procesu i odpowiadających im wartości współczynników obciążenia, można obliczyć niezbędną ilość wyspecjalizowanych stanowisk pracy. W sytuacjach, gdy dostępne są normatywy czasu na czynności, można nie obliczać stopnia obciążenia stanowisk a bezpośrednio ustalić wielkość zatrudnienia.¹²

Metody badania danych o zużyciu czasu pracy pozwalają na wykazanie strat czasu pracy, zaproponowanie racjonalnego rozdziału prac między wykonawców i określenie niezbędnej liczby pracowników.

Do metod pomiaru czasu pracy mogą być także zaliczone metody obliczania zatrudnienia według pracochłonności spełniania funkcji kompetencyjnych. Metody te są ściśle związane z organizacją pracy oraz podziałem zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Ich stosowanie wymaga: opracowania wykresu kompetencji, optymalizacji rozkładu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, opracowania macierzy pracochłonności, przeprowadzenia analizy zatrudnienia. Metody te są pracochłonne, ale pozwalają na ustalenie liczby zatrudnionych proporcjonalnie do wielkości zadań i odpowiednio do założonej organizacji pracy. Omawiane metody pozwalają najdokładniej ustalić wielkość zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych, stosownie do warunków wykonywania zadań.

¹² Strzelecki: *op. cit.*, s. 41.

METODY ANALIZY WARTOŚCI

Metody analizy wartości stosowane do ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych są adaptacją metod stosowanych już wcześniej do badania wyrobów, procesów technologicznych i obiektów przemysłowych.

Analiza wartości wykorzystywana do badania obsad na stanowiskach nierobotniczych polega na ¹³:

- 1) określeniu podstawowego celu działania instytucji,
- 2) określeniu celów pomocniczych i ubocznych instytucji,
- 3) ustaleniu występujących funkcji (służb, stanowisk pracy, komórek organizacyjnych) i ich analizie,
- 4) ocenie wartości funkcji,
- 5) wyborze wariantu optymalnego.

Analiza wartości umożliwia eliminację zbędnych funkcji i czynności oraz funkcji i czynności, których efekty są zbyt małe w stosunku do ponoszonych nakładów. Dostosowanie zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych do wybranego wariantu funkcji i czynności umożliwia zwykle zmniejszenie tej grupy pracowników.

Analiza dodatkowych korzyści powinna być stosowana w przypadkach wprowadzania nowych funkcji i czynności lub zwiększania zakresu prac na wybranych stanowiskach. W metodzie tej należy: określić funkcje podstawowe, określić koszty realizacji tych funkcji, porównać nakłady na osiągnięcie celu przez dodatkową funkcję z nakładami na inne przedsięwzięcia zapewniające osiągnięcie celu, dla którego ustalono funkcję dodatkową. Metoda ta może być stosowana do analizy wariantów niektórych rodzajów zmian organizacyjnych projektowanych w instytucjach. Chodzi tu głównie o zwiększanie zakresu prac lub zmiany w przydziale funkcji i czynności.

Scharakteryzowane w artykule metody ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych pozwalają określić, z różną dokładnością, liczbę pracowników niezbędnych na tych stanowiskach, a także w różnym stopniu przyczyniają się do poprawy funkcjonowania instytucji. Metody szacunkowe, które zwracają uwagę swą prostotą i łatwością stosowania, przynoszą zarazem najmniejsze efekty w zakresie poprawy funkcjonowania organizacji. Natomiast metody bardziej skomplikowane (np. metody pomiaru czasu pracy), wymagające zebrania obszernych informacji i ich pogłębionej analizy, dają zwykle cenniejsze rezultaty.

Dobór metody ustalania zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych musi uwzględniać nie tylko pożądaną dokładność, pracochłonność, ale cały szereg innych czynników, takich jak:

¹³ S z e w c z y k: *op. cit.*, s. 136 i n.

- organizacja pracy na normowanych stanowiskach,
- wyposażenie techniczne stanowisk,
- różnorodność zadań wykonywanych na stanowiskach pracy,
- charakter zadań realizowanych na stanowiskach.

Wydaje się, że obserwowana obecnie silna tendencja do profesjonalizacji działalności kierowniczej, może przyjąć postać nie tylko zapoznawania się z różnego rodzaju nowinkami, ale także powinna polegać na znajomości wielu technik organizatorskich, które mogą być przydatne w procesach zmian dokonywanych w organizacji. Kierownicy nie muszą znać szczegółowych procedur ich stosowania, ale powinni mieć świadomość, czego można oczekiwać od pracowników służb organizatorskich lub od konsultantów.

SUMMARY

The processes taking place in the country, especially privatization of state-owned enterprises and striving at an increase of the efficiency of their functioning cause that more careful attention should be paid to the number of workers employed in administrative and office work. The methods of intuitive establishment of the number of the employed in this group sometimes did more harm than good. That is why the fixing of the number of the employed in this group should apply the methods and technics worked out on the ground of the theory of organisation and management. The article discusses technics and methods of fixing non-workers' posts included within the following groups:

- a) estimated methods,
- b) methods of statistical analysis,
- c) methods of measuring the working time,
- d) method of value analysis.

Each of the above mentioned groups are discussed according to one scheme:

- general characteristics of a given group of methods,
- specific characteristics of each method within this group,
- manner of applying the method,
- possible fields of application and the effects which can be achieved.

The article is closed with a short discussion of the criteria used in choosing the method in each case.