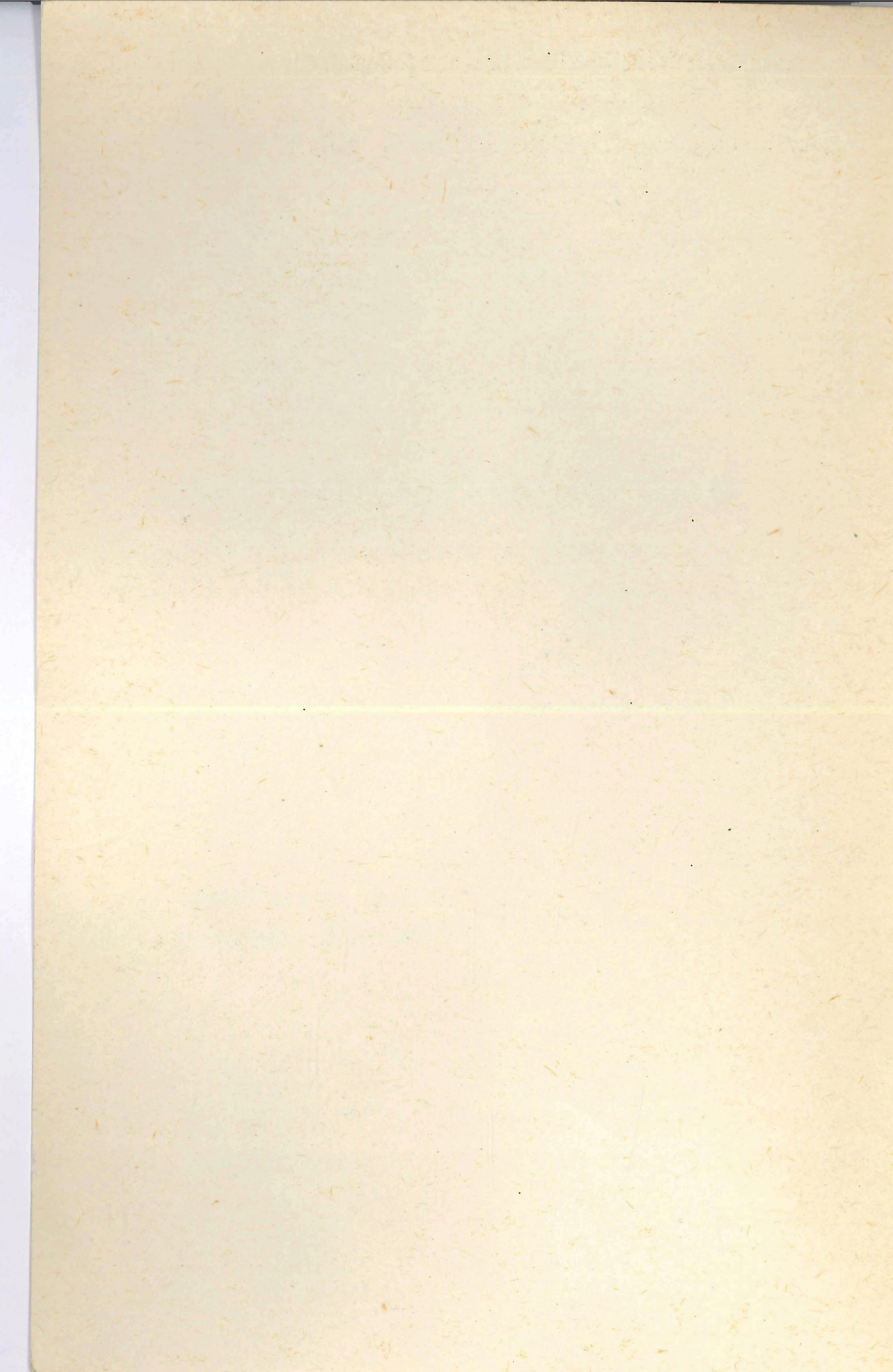


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976

Redaktor odpowiedzialny dr. JAN SOLARZ



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO



Nr inw. IOK 30373 I.4.

Pow. w Dziale Poligraficznym IOK, nakład 100 egz. nr zam. 315/76

Rajmund Kowalczyk
Pracownia Badań nad Człowiekiem
w Organizacji IOiK - PAN i Min.Sz.WiT

Humanizacyjne aspekty działalności
organizatora pracy

Wstęp

Obowiązek dbałości o usprawnienie organizacji pracy ciąży przede wszystkim na kierownictwie naczelnym. Liczne spostrzeżenia wykazują jednak, że kierownicy zakładów pracy uginają się pod presją codziennych "operatywnych" zadań i na sprawy postępu organizacyjnego znajdują zbyt mało czasu.

Kierownik naczelny nie musi oczywiście, a z reguły nie jest nawet w stanie, przygotować wszystkich zmian organizacyjnych osobiście. Niezależnie od tego, że wolno im się domagać inicjatywy i propozycji w tym zakresie od wszystkich podwładnych, ma on do dyspozycji usługi specjalistów, ekspertów do spraw organizacji. W większych przedsiębiorstwach są oni na stałe zatrudnieni w specjalnych komórkach sztabowych, zwanych najczęściej działami organizacji. Spełniają one zadania usługowe, polegające na analizowaniu aktualnego stanu organizacyjnego całego zakładu oraz poszczególnych odcinków pracy. Wiąże się to z koniecznością przeprowadzania różnorodnych badań i analiz oraz na przygotowywaniu projektów ulepszeń. Poza tym kierownictwo naczelne może się uciekać do pomocy ekspertów z zewnątrz. Niezależnie od tego istnieją specjalne instytuty i biura porad organizacyjnych. Obok działalności badawczej i wydawniczej prowadzą one również na zamówienia poszczególnych instytucji i fabryk prace usługowe w dziedzinie badania

i usprawniania ich organizacji. W rozwiniętych krajach kapitalistycznych działają liczne firmy specjalizujące się w doradztwie organizacyjnym. To też nieraz korzystanie z tego doradztwa traktowane jest jako umiejętność organizacyjna świadcząca o poziomie kwalifikacji kierownika. Nieraz doświadczeni kierownicy dużych zakładów pracy, mimo posiadania własnego działu organizacji, korzystają z pomocy zawodowych specjalistów. Posiadają oni zwykle szerszy zakres doświadczeń, niezależne spojrzenie na sprawy i mogą być pomocni nawet w ukierunkowywaniu i doskonaleniu pracy samego działu organizacji w zapraszającym ich przedsiębiorstwie.

Zgodnie z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności, za organizację przedsiębiorstwa odpowiada dyrektor. W porównaniu z innymi kierownikami, odpowiedzialność dyrektora w tym zakresie jest największa. Z uwagi na to, jak już wspomniano uprzednio, zakres tej odpowiedzialności wymaga istnienia specjalnej komórki organizacyjnej. Taka komórka w nowoczesnym przedsiębiorstwie jest potrzebna nie tylko ze względu na duży zakres centralnie wykonywanych prac organizacyjnych, którym dyrektor przedsiębiorstwa nie może podołać, ale również ze względu na konieczność oparcia pracy organizacyjnej na zasadach naukowych a w naszych warunkach produkcji uspołecznionej na zapewnieniu dominującej roli człowieka w organizacji. Szybki postęp techniczny w produkcji, skomplikowanie procesów pracy, a także konieczność stwarzania warunków wszechstronnego rozwoju człowieka w procesie pracy, wymagają stosowania naukowych metod pracy przy rozwiązywaniu powstających problemów w organizacji pracy.

Nieodzowne jest więc istnienie w przedsiębiorstwie kadry

specjalistów, organizatorów pracy umiejących wykorzystać postęp w dziedzinie nauki i techniki dla usprawnienia organizacji produkcji i zarządzania. O ich działalności w zakładzie pracy będą dalsze rozważania w referacie.

1. Dominująca rola człowieka w organizacji

Kompleksowe podejście do zagadnień racjonalizacji organizacji pracy, jak również zarządzania gospodarką narodową wymaga zatem zwrócenia szczególnej uwagi na usprawnianie działalności samych organizatorów pracy. To znaczy takiego zorganizowania i udoskonalenia pracy działów organizacji oraz pracowników sprawujących funkcje organizatorskie /np. organizatorów wydziałowych i działowych, technologów wydziałowych, techników normowania pracy itp./, którzy stanowią służbę organizatorską przedsiębiorstwa, aby była ona zdolna do widzenia problemów przyszłościowej organizacji produkcji i zarządzania. I co jest najistotniejsze, uwzględnienia w pracy dominującej roli człowieka w organizacji. Ten punkt widzenia jest uzasadniony ścisłym powiązaniem postępu technicznego z formami i strukturami organizacyjnymi, które on tworzy i jakich bezwzględnie wymaga. Może się np. okazać, że rozwijanie pewnych technik jest nie tylko szkodliwe ze względu na skutki ekologiczne, ale również jest nieodpowiednie, gdyż dehumanizuje struktury organizacyjne, warunki pracy człowieka itp. Dostosowanie techniki do człowieka powinno tworzyć jednocześnie dostosowanie organizacji do człowieka. Niekontrolowany rozwój przemysłu i techniki prowadzić może do niekontrolowanego rozwoju organizacji.

Dążenie do realizacji celów społecznych i postępu społecznego zmienia, a przynajmniej modyfikuje cele rozwoju techniki, co z kolei silnie oddziałuje na cele organizacji. Poza tym okazuje się, że tradycyjne funkcjonalne struktury organizacyjne stworzone w celu realizacji działań dających się przewidzieć, tj. rutynowanych oraz dopasowanych do warunków pozabawionych cech nowości mogą być nieprzydatne do efektywnego i szybkiego reagowania na radykalne zmiany otoczenia, występujące w procesie wprowadzania innowacji. Obserwuje się obecnie istnienie tendencji do powoływania grup, zespołów, komitetów i komisji do rozwiązywania doraźnych, konkretnych zadań, względnie opracowywania projektów. Ta tendencja rozprzestrzenia się coraz bardziej, przede wszystkim w sferze nauki, ale także daje znać o sobie również w administracji państwowej oraz w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niektórzy teoretycy przewidują nawet, że nowe techniki połączone z nowoczesnymi metodami zarządzania stworzą całkowicie nową sytuację zapewniającą zupełną elastyczność struktur organizacyjnych, pozwalającą np. na kompletną reorganizację zakładu produkcyjnego z dnia na dzień. Im szybsze będą zmiany warunków natury technicznej, tym krótsze będzie "życie" form organizacyjnych.

W związku z tym konieczne jest nowe pojmowanie istoty zarządzania. Zarządzanie nowoczesnym społeczeństwem socjalistycznym i jego organizacja stanie się problemem twórczej samoregulacji. Nieodzowne wówczas będzie takie zarządzanie, które będzie rozwijać ludzi, stwarzać warunki ich rozwoju i aktywnego udziału w zarządzaniu. To znaczy, że uwzględniać ono będzie wszystkie aspekty humanizacyjne człowieka w socjalistycznej organizacji. Można zatem wyprowadzić wniosek, iż struk-

tury organizacyjne w socjaliźmie powinny umożliwiać realizację wizji powszechnego zarządzania. Stąd jeszcze jedna wskazówka, że cele organizacji należy określać w kategoriach humanistycznych.

W większości prognoz i rozważań nad przyszłością społeczeństw, problemy organizacji /a także zarządzania/ zajmują stosunkowo niewiele miejsca, a zagadnienia człowieka w organizacji i jego udziału w przyszłych strukturach organizacyjnych jest mało dyskutowane. A przecież są to problemy kapitalne nie tylko z punktu widzenia przyszłej efektywności ludzkiego działania, ale również z punktu widzenia humanizacji pracy.

Z uwagi na to opracowanie racjonalnego modelu działalności służb organizatorskich w socjalistycznym systemie zarządzania obejmującego sprecyzowanie roli, funkcji i zadań, jest koniecznością społecznie uzasadnioną.

2. Zadania organizatora pracy i jego rola

Praca organizatora pracy powinna przebiegać w dwóch podstawowych kierunkach:

- organizacji produkcji, a w szczególności usprawniania organizacji poprzez racjonalne zespolenie i koordynację ludzi, maszyn i materiałów, służące osiągnięciu w określonym czasie i przy optymalnych kosztach żądanej ilości i jakości produkcji.
- organizacji zarządzania, tj. racjonalnej budowy struktur organizacyjnych oraz stosowania nowoczesnych metod i środków przetwarzania danych.

Realizacja powyższych kierunków wymaga sformułowania dla organizatorów konkretnych przedsiębiorstw przemysłowych następujących szczegółowych zadań:

a/ Projektowanie i ulepszanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zadanie to obejmuje ogólną strukturę całego przedsiębiorstwa. Natomiast szczegółową strukturę organizacyjną dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa, która powinna być zgodna z ogólnymi założeniami, opracowują poszczególni kierownicy, naturalnie przy współpracy i za aprobatą działu organizacji.

Zakresy zadań, odpowiedzialności i praw dla wyższych szczebli kierownictwa w przedsiębiorstwie opracowuje organizator w dziale organizacji, ściśle współpracując z zainteresowanymi kierownikami. Te same sprawy dla kierowników niższego szczebla oraz pracowników ustalają właściwi kierownicy przy konsultacji i akceptacji działu organizacji.

b/ Rozwiązywanie ogólnozakładowych problemów organizacyjnych w produkcji i zarządzaniu.

Rozwiązane problemy przedstawia organizator pracy w postaci instrukcji organizacyjnych i instrukcji przebiegu pracy. W sferze jego działania jest również opracowywanie środków organizacyjnych /np. instrukcje organizacyjne, robocze/ dla całego przedsiębiorstwa lub też mające szczególne znaczenie dla całego przedsiębiorstwa. Bardzo istotną sprawą jest to, aby rozwiązywał on problemy kompleksowe, wykraczające poza ramy odpowiedzialności poszczególnych kierowników jednostek organizacyjnych oraz włączał do istnieją-

cych lub przygotowywanych systemów również opracowania poszczególnych kierowników.

- c/ Prowadzenie badań organizatorskich w sferze produkcji i zarządzania. Badania te mogą być prowadzone w zakresie problematyki wskazanej przez dyrektora przedsiębiorstwa, jak również z własnej inicjatywy organizatora. Muszą one być uzgodnione z zainteresowanymi kierownikami. W szczególnie poważnych przypadkach można powoływać zespoły badawcze, w skład których wejdą najlepsi specjaliści zarówno z przedsiębiorstwa, jak i z zewnątrz.
- d/ Opracowywanie projektów systemów informacji z zastosowaniem mechanizacji i automatyzacji przetwarzania danych dla celów kierowania. Chodzi tutaj o projekty systemu organizacji z zastosowaniem środków mechanizacji i automatyzacji. Organizator powinien prowadzić badania w celu stwierdzenia, czy istnieją warunki, względnie możliwość ich stworzenia, do wprowadzania nowoczesnych środków przetwarzania danych, w odpowiednio zaprojektowanych systemach informacji.
- e/ Współdziałanie przy opracowywaniu technicznych projektów rozwojowych przedsiębiorstwa. Projekty te, dotyczące rozbudowy przedsiębiorstwa prowadzonej we własnym zakresie, powinny być opracowywane przez zespół, w skład którego wchodzi ściśle współpracujący organizatorzy. Wynikiem ich pracy winien być projekt organizacyjny.
- f/ Utrzymanie sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa poprzez kontrole. Kontrolując realizację zakwalifikowanych do wdrożenia rozwiązań organizacyjnych działań organizacji nie tylko powinien rejestrować niedociągnięcia, ale i pomagać

przy ich usuwaniu poprzez opracowywanie zagadnień oraz udzielanie rad i wskazówek.

g/ Gromadzenie informacji w zakresie rozwiązań organizacyjnych w literaturze i praktyce. Oprócz prowadzenia dokumentacji informacyjnej pracownicy działu organizacji powinni systematycznie studiować literaturę dotyczącą najnowszych osiągnięć nauki i praktyki w zakresie problematyki organizacji zakładów pracy. Najnowocześniejsze rozwiązania, ale konieczne i ekonomicznie uzasadnione, powinny być wprowadzane do praktyki przedsiębiorstwa.

h/ Popularyzowanie problematyki organizacyjnej. Nawet najlepszy system organizacyjny nie zastąpi braku odpowiednich kwalifikacji załogi przedsiębiorstwa. Wzrost kwalifikacji pracowników musi być proporcjonalny do wzrostu poziomu organizacyjnego. Dział organizacji powinien więc inspirować organizowanie kursów, wykładów, spotkań, dyskusji, w celu popularyzowania teoretycznej i praktycznej wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania.

Reasumując można powiedzieć, że organizator pracy powinien spełniać rolę badawczą, polegającą na wypracowaniu optymalnych rozwiązań organizacyjnych na drodze analizy aktualnie stosowanych metod pracy dla ewentualnego wprowadzania lepszych sposobów pracy. Dalej powinien on być informatorem zapoznającym zainteresowane osoby o najnowszych osiągnięciach organizatorskich, zaczerpniętych z literatury lub z innych źródeł. Następnie powinien spełniać rolę doradczą, wydając opinie o proponowanych rozwiązaniach organizacyjnych, współpracując przy ich projektowaniu, analizowaniu i wprowadzaniu w życie. Z kolei

organizator pracy powinien być koordynatorem w zakresie planów zamierzeń organizacyjnych, prac nad polepszeniem organizacji kierownictwa, administracji i produkcji. Wreszcie powinien on występować w roli kontrolera sprawdzającego wykonanie planu zamierzeń organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Jak już uprzednio zaznaczono, kiedy kierownik jest organizatorem swojego odcinka pracy, organizacją w przedsiębiorstwie zajmuje się więc wiele osób, ale każda jednak w odrębnym zakresie, zależnie od stanowiska w hierarchii i reprezentowanej funkcji. Na tle podstawowych obowiązków i kompetencji poszczególnych osób w przedsiębiorstwie, rola organizatora pracy ma swoją specyfikę.

3. Rozwiązywanie problemów natury humanizacyjnej w przedsiębiorstwach przyszłości

Jest rzeczą oczywistą, iż rola, zadania, struktura organizacyjna, wielkość, a zwłaszcza metody pracy działu organizacji nie są "wieczne", zależą one od konkretnej sytuacji i potrzeb. W miarę powstawania nowych warunków, nowej określonej sytuacji zmieniają się, stają się bardziej nowoczesne, bardziej odpowiadające stawianym im wymaganiom.

Nie ulega również wątpliwości, że przedstawiona w poprzednich rozdziałach struktura zadań do wykonania odpowiada potrzebie dnia dzisiejszego i najbliższych lat. Natomiast w przyszłości będzie ulegała ewolucji zależnie od nowych warunków.

Nowa koncepcja w działalności organizatorów pracy uzależ-

nione jest od co najmniej następujących warunków:

- przeciętny poziom kultury pracy organizacyjnej będzie wysoki,
- wszystkie wyższe uczelnie, w szczególności techniczne i ekonomiczne, a także szkoły średnie ogólnokształcące i zawodowe będą swoim absolwentom zaszczepiać wiedzę i umiejętności z zakresu organizacji,
- elementarne problemy organizacyjne w przedsiębiorstwie, zarówno w dziedzinie produkcji jak i zarządzania, będą już w praktyce rozwiązane,
- większe niż obecnie zastosowanie elektronicznego przetwarzania danych oraz konieczność zastosowania zarówno w przedsiębiorstwach jak i komórkach nadrzędnych systemu organizacji i kierowania, opartego o żelazne zasady logiki, nie znoszące najmniejszych niekonsekwencji.

W tej sytuacji punkt ciężkości pracy organizatorskiej przesunie się z rozwiązywania problemów ekonomicznych, którymi w zasadzie zajmują się działy organizacji aktualnie, na problemy bardziej skomplikowane, związane z humanizacją pracy ludzkiej. Inaczej mówiąc, służby organizatorskie dzisiaj działające przekształcą się w komórki stosujące sztukę i naukę racjonalnego zespolenia i koordynacji ludzi, maszyn i materiałów, w celu osiągnięcia określonej ilości i jakości produkcji, przy optymalnych kosztach, w żądanym czasie. Będzie to działanie oparte o własne, naukowo opracowane doświadczenia oraz w oparciu o wiadomości fachowe różnych dyscyplin naukowych. A więc stosowanie naukowo opracowywanego inżynierijsko-ekonomicznego

podejścia do wszystkich czynników przedsiębiorstwa w dziedzinie planowania, organizowania, kontroli i pobudzania, a więc i do czynnika ludzkiego łącznie.

Konkretne formy organizacji pracy wynikają z ogólnych tendencji związanych z postępowaniem technicznym, ale racjonalne organizowanie wymaga uwzględnienia wszystkich subiektywnych warunków organizacji. Wydajność pracy ludzi i ich zachowanie w przedsiębiorstwie zależą jednak przede wszystkim od właściwości psychicznych. Wyższa wydajność pracy najlepszych pracowników jest rezultatem świadomego stosowania obiektywnych i subiektywnych czynników organizacji oraz świadomej identyfikacji indywidualnych interesów ze społecznymi celami organizacji.

Uznanie społecznych właściwości człowieka i tego, że indywidualne zjawiska świadomości są związane ze społecznością, w której żyje i pracuje, znajduje wyraz w efektywności różnych form organizacji pracy.

Uwzględniając podstawy społecznego zachowania się ludzi w ramach organizacji pracy, należy rozwiązać dwie podstawowe, ściśle ze sobą związane, grupy problemów. Pierwszą z nich jest kształtowanie powiązań i systemów informacji między grupami pracowników i wewnątrz tych grup. Drugą grupą zagadnień jest opracowanie metod i środków organizacji pracy zespołowej, gdyż zespół pracowniczy spełnia ważny cel wychowawczy.

Centralna pozycja i funkcja człowieka w społecznym systemie organizacji określa ujęcie organizacji nie w sensie usprawniania, budowania i tworzenia struktur, lecz jako planowe porządkowanie i tworzenie struktur.

Rozwój organizacji wymaga integracji wielu dziedzin

wiedzy, jak psychologii /szczególnie psychologii społecznej, pracy, inżynierskiej, nauczania, psychodiagnostyki/, pedagogiki /przede wszystkim przedsiębiorstwa pracy, andragogiki/, socjologii i innych nauk humanistycznych.

Z uwagi na to należy rozwijać badania i prace naukowe mające na celu:

- ustalenie udziału wspomnianych nauk w badaniach naukowych organizacji, rozpracowanie wniosków wynikających z centralnej pozycji i funkcji człowieka, dla określenia przedmiotowego nauki organizacji w badaniach i dydaktyce,
- szczegółową ocenę burżuazyjnej nauki organizacji,
- organizację systemów: człowiek - maszyna w produkcji zautomatyzowanej.

Decydujące znaczenie dla rozwoju człowieka ma rodzaj wykonywanej pracy, sposób jej organizacyjnego wydzielenia. Fryderyk Engels w Anty-Dühringu rozsunął wizję pracy takiej, jaka ona powinna być po pełnym zrealizowaniu postulatów socjalistycznych. Powinna ona rozwijać twórcze pierwiastki w ludzkiej naturze, dawać możliwość stosowania wszelkich posiadanych talentów i umiejętności oraz być przyjemnością dla wykonawców, a nie udręką. Praca tego rodzaju stwarza to, co nazywamy "samorealizacją".

Każda praca będzie tym bliższa temu ideałowi /a więc samorealizacji/, im bardziej będzie cechować się uwzględnianiem w możliwie najszerszym zakresie następujących warunków:

- będzie bardziej zbliżona do zdolności i zamiłowań wykonawcy,
- będzie bardziej samodzielna,

- będzie głębiej i w szerszym zakresie angażować kwalifikacje wykonawcy,
- będzie stwarzać lepsze warunki dla samokontroli,
- zapewni więcej wpływu na kształcenie metod wykonania,
- będzie bardziej kompleksowa,
- zapewni szerszą orientację w jej kontekście i jej skutkach.

Należy zdawać sobie sprawę i z tej jeszcze dodatkowej okoliczności, że pracownik zdemoralizowany warunkami stwarzanymi mu przez organizację złą, nieprędko odzyskuje swą uprzednią wartość nawet wówczas, gdy demoralizujące go błędy organizacyjne zostały usunięte. Stąd ich destrukcyjny wpływ na osobowość pracownika i na jego postawy będzie się utrzymywać przez czas dłuższy. Dlatego trzeba zgodzić się z tym, że problemy humanizacyjnej roli organizacji mają olbrzymie społeczne znaczenie.

4. Sylwetka organizatora i jego kwalifikacje

Spełnienie wymagań stawianych przed socjalistyczną organizacją pracy nakłada na organizatora pracy obowiązek posiadania określonej wiedzy i cech osobowości. Zakres potrzebnej wiedzy można ująć w następujących punktach:

- Teoria organizacji i zarządzania
- Technika organizowania pracy /badanie metod, normowanie, kwalifikowanie pracy/
- Technologia danej branży
- Planowanie, ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego

- Podstawy teorii informacji i elementy cybernetyki /projektowanie sprawnie działającego systemu informacji, budowanie cybernetycznych modeli organizacyjnych/
- Matematyka /minimum umożliwiające współpracę ze specjalistami z zakresu badań operacyjnych/
- Podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy /zabezpieczenie dobrych warunków pracy przy projektowaniu nowej organizacji/
- Podstawy prawa pracy /wprowadzenie innowacji organizacyjnych nie może naruszyć obowiązujących norm prawnych/
- Podstawy pedagogiki pracy /przygotowanie pracowników do realizacji nowej metody pracy/
- Podstawy socjologii pracy /współdziałanie zespołu warunkiem usprawnienia pracy/
- Psychologia pracy /dostosowanie pracy wykonywanej przez człowieka/
- Podstawy fizjologii pracy /zwiększenie wydajności nie może odbyć się kosztem zdrowia człowieka/
- Podstawy ergonomii /rozwiązanie problemów dostosowania maszyn i urządzeń do człowieka/

Niezależnie od przedstawionych powyżej wymogów w stosunku do wszystkich organizatorów pracy, każdy z nich powinien być specjalistą w określonej wąskiej dziedzinie wiedzy, jak np. organizator procesów produkcyjnych, projektant i analityk systemu informacji, organizator pracy biurowej, organizator księgowości itp.

Należy przy tym pamiętać, że organizator jest ekspertem w dziedzinie koncepcji i działania mechanizmu przedsiębiorstwa i swoją pracą przygotowuje tylko grunt do podejmowania decyzji typu kierowniczego.

Z kolei można zaproponować następujące cechy indywidualności, zdolności i umiejętności organizatora:

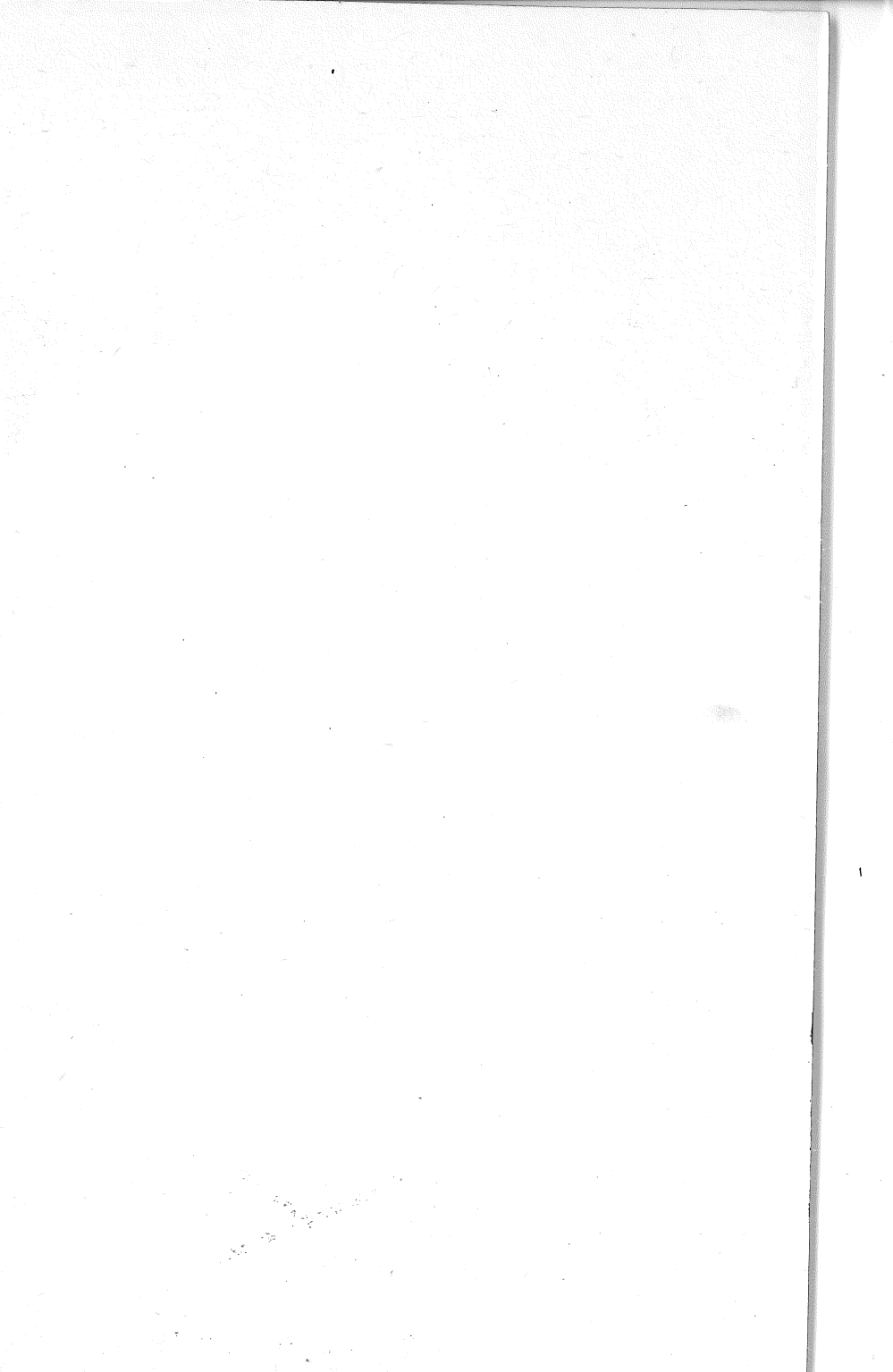
- zdolność logicznego myślenia rozumianą jako umiejętność podchodzenia do sprawy jak najbardziej realnie,
- zdolność do samodzielnego sądu,
- umiejętność przewidywania zarówno w odniesieniu do perspektyw przedsiębiorstwa, jak też i skutków własnej pracy,
- chęć rozszerzania własnych horyzontów, czyli interesowania się wszystkimi problemami danej gałęzi przemysłu,
- zainteresowanie, zapał i entuzjazm do pracy,
- wydajność w pracy,
- umiejętność przekonywania zarówno pracowników jak i przełożonych o słuszności swoich koncepcji,
- poprawnego posługiwania się językiem ojczystym,
- umiejętność pracy kolektywnej, tj. pracy w ramach grupy, zwłaszcza przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów,
- umiejętność współzycia z ludźmi, pozyskiwania pracowników, przyszłych wykonawców-realizatorów opracowanych projektów,
- inicjatywy oraz wiary we własne siły.

Komórka organizacyjna zatrudniająca specjalistów o wyżej wymienionych kwalifikacjach stanowić może "trust mózgow", stojący do dyspozycji dyrekcji przedsiębiorstwa.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że poprzez usprawnienie organizacji pracy uzyskamy i uzyskiwać będziemy coraz większe efekty działalności naszych przedsiębiorstw. Chodzi jednakże o to, ażeby praca organizacyjna była prowadzona na podstawach naukowych, systematycznie, z uwzględnieniem dominującej roli człowieka w organizacji.

Literatura:

1. Biliński W., Ceraficki J.: - Służba organizatorska w przedsiębiorstwie przemysłowym /rola, zadania i metody pracy/ CODKK Materiały szkoleniowe Nr 128 Warszawa, 1968.
2. Czerwiński A.: - Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym. PWE, Warszawa, 1969.
3. Gabara W.: - Proces przystosowawczy organizacji do środowiska, PWE, Warszawa, 1969.
4. Gliński B.: - Tendencje rozwojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWE, Warszawa, 1963.
5. Kowalewski S.: - O wpływie wychowawczym organizacji pracy, "Humanizm Pracy" Nr 5, 1972.
6. Richta R. i inni: - Cywilizacja na rozdrożu - konsekwencje rewolucji naukowo-technicznej dla społeczeństwa i dla człowieka, Warszawa, 1971.
7. Sajkiewicz A.: - Podstawy organizacji pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym, PWE, Warszawa, 1972.



IOK
PAN

30373