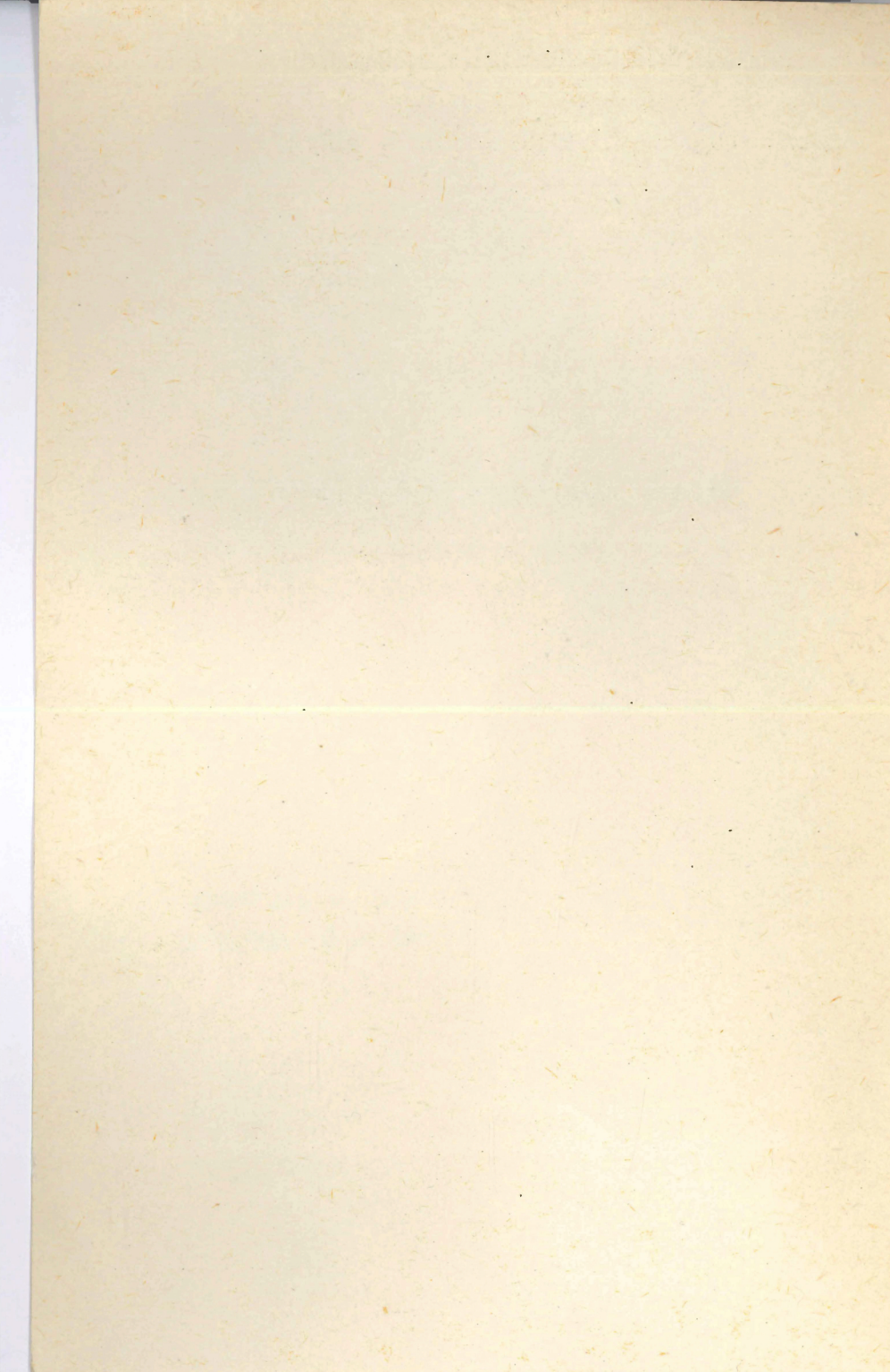


15
Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencje
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



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

SPÓŁECZNE 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

Wiesław Jędrzycki

Socjalistyczna humanizacja pracy.

Zagadnienia wybrane.

Humanizacja pracy wydaje się być przedmiotem szczególnego zainteresowania współczesnych społeczeństw industrialnych. Humanizacją pracy, zajmują się organizacje międzynarodowe i rządy państwa o różnych ustrojach społecznych^{1/}, organizacje związkowe^{2/}, instytuty naukowe, managerowie przemysłu i szeregowi ludzie pracy. Z humanizacją pracy wiąże się nadzieja na sprawniejsze zarządzanie ludźmi. Pracownik spodziewa się bardziej "ludzkich" warunków pracy, zezwalających na uzyskiwanie wysokiego stopnia satysfakcji.

Humanizacja pracy nazywana jest "ruchem"^{3/}, "hasłem"^{4/}.

Humanizacji pracy poświęca się publikacje zwarte^{5/} i setki artykułów w periodykach i czasopismach codziennych. Humanizacja pracy staje się nadzieją wszystkich, co z jednej strony podkreśla jej wieloznaczność z drugiej natomiast stawia wymogi wyjaśnienia treści tego pojęcia.

Opracowanie niniejsze stanowi próbę odpowiedzi na pytania o istotę humanizacji pracy, jej genezę, zakres pojęcia, wartości pragmatyczne i dylematy stanowiące podstawę dalszych dociekań badawczych. Nie jest celem tego opracowania rozstrzygnięcie w sposób ostateczny wszystkiego, co humanizacji pracy dotyczy. W założeniu ma ono stanowić systematyzację zagadnień w tym wieloaspektowym problemie. Objętość opracowania narzuca konieczność skrótów myślowych, co nie może przyczynić się do pełnej prezentacji zajmowanego stanowiska, zwłaszcza w kwestiach bardziej szczegółowych.

Humanizm socjalistyczny.

Przyjmując, że każda idea ma podłoże klasowe humanizm socjalistyczny rozpatrywać będziemy w kategoriach ideologii marksowsko-leninowskiej. Dostępna literatura z tego zakresu^{6/} zwalnia w tym miejscu z obowiązku głębszej analizy humanizmu socjalistycznego, zezwalając na wykorzystanie syntetycznego ujęcia przedmiotowego zagadnienia^{7/}. Humanizm socjalistyczny rozpatrywać będziemy w dalszych częściach tego opracowania w oparciu o cztery aksjologiczne zasady:

- 1/ nie może być jakichkolwiek innych istot, rzeczy, zjawisk i procesów, które w hierarchii wartości byłyby wyżej usytuowane niż człowiek,
- 2/ szanować należy aspiracje i potrzeby człowieka, dążyć do wszechstronnego i harmonijnego jego rozwoju,
- 3/ człowiek, jego potrzeby, aspiracje są miarą oceny rzeczy, zjawisk, procesów, są kryterium oceny moralności,
- 4/ człowiek powinien być traktowany jako cel, a nigdy jako środek do celu.

Te aksjologiczne zasady będą punktem wyjścia przy rozpatrywaniu humanizacji pracy. Tymczasem stwierdzić można, że humanizm socjalistyczny podkreśla najwyższą wartość człowieka i ujmuje go w kontekście wszystkich otaczających spraw. Można więc powiedzieć, że człowiek staje się celem działania, mającego na względzie pełny jego rozwój - osobowościowy i fizyczny. że humanizm socjalistyczny to rozwój uwzględniający aktualny stan wiedzy i potrzeb ludzkich, a także wyznaczający nowe horyzonty i cele zgodne

z dynamiką rozwoju człowieka i społeczeństwa. Implikuje takie stanowisko rozpatrywanie humanizmu socjalistycznego we wszystkich przedziałach życia ludzkiego, we wszystkich jego aspektach, zakładając dyrektywę metodologicznej kompleksowości: teorii i praktyki, wiedzy i działania, techniki i humanistyki, życia w pracy i poza pracą, indywidualnego życia jednostki ludzkiej i życia grup społecznych, produkcji i wychowania i wielu innych.

Owe zasady humanizmu socjalistycznego znaleźć powinny zastosowanie w ekonomii, polityce, sztuce, literaturze, prawie, technice, pedagogice, urbanistyce, architekturze, organizacji i zarządzaniu itp. W węższych przedziałach życia społecznego aspekty humanizmu socjalistycznego powinny być widoczne w handlu, przemyśle, rolnictwie, służbie zdrowia, wojsku, milicji obywatelskiej, sądownictwie, prokuraturze, szkolnictwie, administracji państwowej zarówno centralnej jak i terenowej, wreszcie w życiu rodzinnym, towarzyskim itp. Rozpatrując zastosowanie humanizmu socjalistycznego ze względu na stopień ogólności, począwszy od nauk poprzez poszczególne dziedziny życia społecznego możemy ujmować to zagadnienie w aspekcie wąskich wycinków, np: handlu wiejskiego i miejskiego, poszczególnych rodzajów przemysłu, służby zdrowia itp. W tym właśnie wyraża się wspomniana wyżej zasada kompleksowości. Rozpatrywanie humanizmu socjalistycznego w wąskich odcinkach życia społecznego nie oznacza zmiany jego istoty. Sensu takiego ujęcia upatrywać należy przede wszystkim w warunkach jego stosowania, możliwych w konkretnych sytuacjach, uwzględniających stan zastany, jako materialne i społeczne różne dla różnych regionów, grup

i kręgów społecznych.

Uwagę szczególną poświęcić należy zastosowaniu humanizmu socjalistycznego temu zjawisku społecznemu, które posiada dominujące znaczenie dla życia ludzkiego - pracy, ze względu na rolę jaką odgrywa dla człowieka. Zastosowaniu humanizmu socjalistycznego do procesu pracy poświęcona będzie pozostała część niniejszego opracowania.

Humanizacja pracy.

Najogólniej ujmując pod pojęciem humanizacji będziemy rozumieli praktyczne zastosowanie zasad humanizmu, w nowych warunkach społeczno-ustrojowych - socjalistycznego. Humanizacja będzie więc realizacją humanizmu i w tym sensie można określić ją jako narzędzie, instrument pozwalający na przetransponowanie idei do praktyki życia społecznego. Zwrócić jednak trzeba uwagę, że tak ujęta humanizacja stanowi agregat pojęciowy, zmuszający do dalekich założeń w przypadkach praktycznego zastosowania w konkretnych sytuacjach procesu pracy.

Humanizacja pracy jest działaniem. Nie jest to więc akt jednorazowy, ale proces, którego cechą szczególną jest dynamizm uwzględniający stale zmieniające się potrzeby ludzkie, Stąd także inną cechą humanizacji jest elastyczność.

Skoro twierdzimy, że humanizacja jest zastosowaniem humanizmu, to tym samym naszym następuje humanizacja czegoś. I tak np. postulując zastosowanie humanizmu do prawa, czyli humanizując prawo sądzimy, że legislacja to nie tylko sztuka poprawnego budowania aktu normatywnego,

ale także konstruowanie norm prawnych, które w samym założeniu mają realizować zasady humanizmu. Humanizacja techniki, to także konstruowanie jej efektów, aby służyła ona fizycznemu i osobowościowemu rozwojowi człowieka. Dalej np. humanizacja organizacji ujmowanej w sensierzeczowym, to budowanie takiej struktury organizacyjnej, która byłaby kreatywna dla człowieka, nie tłumila jego osobowości, wyzwalała inicjatywy itp. A więc humanizacja to także nasycenie treściami humanizmu dziedzin życia ludzkiego.

Przyjmujemy, że praca to "każda celowa czynność prowadząca do zaspokojenia dowolnych potrzeb ludzkich, posiadająca społeczną doniosłość /obojętnie - pozytywną czy negatywną/, zapewniająca jednostkom i grupom, które ją wykonują, określoną pozycję w społeczeństwie"^{8/}. To najogólniejsze ujęcie pracy jest nie wystarczające dla instrumentalnych potrzeb humanizacji. Konieczne staje się określenie zawodów i czynności, miejsce ich wykonywania, sformalizowania systemów, w których definicyjnie czynności są wykonywane. Mówiąc o humanizacji pracy obejmujemy tym pojęciem w równym stopniu pracę gospodyni domu i robotnika przemysłowego, adwokata i sprzedawcę, żołnierza zawodowego i dziennikarza, uczonego i studenta, rolnika indywidualnego i pracownika przedsiębiorstwa rolnego itp. A więc wszystkich którzy objęci być mogą wymienioną definicją, bez względu na rodzaj i miejsce pracy. Humanizacja pracy będzie zastosowaniem humanizmu socjalistycznego do najszerszej ujmowanego pojęcia pracy. Pod pojęciem socjalistycznej humanizacji pracy będziemy więc rozumieli racjonalny, logicznie usystematyzowany

kompleks działań technicznych, technologicznych, ekonomicznych, organizacyjnych i socjotechnicznych, których efektem jest fizyczny i osobowościowy rozwój człowieka, zgodny z dynamicznym modelem człowieka - członka rozwijającego się społeczeństwa socjalistycznego.^{9/} Operacjonalizacja tak rozumianej humanizacji pracy ujmuje człowieka w wielu płaszczyznach:

- 1/ człowiek - technika, technologia /np. maszyna, stanowisko pracy, proces technologiczny itp./,
- 2/ człowiek - środowisko fizyczne /np. mikroklimat, wibracja, oświetlenie, kolor, temperatura itp./,
- 3/ człowiek - warunki ekonomiczne /np. produkcja, wydajność pracy, czas pracy itp./,
- 4/ człowiek - organizacja /np. struktura przedmiotu zorganizowanego, działanie zorganizowane itp./,
- 5/ człowiek - warunki socjalno-bytowe /np. fundusz spożycia społecznego, czas wolny, szeroko pojęta kultura itp./,
- 6/ człowiek - człowiek /np. środowisko społeczne, stosunki międzyludzkie itp./.

Jest więc humanizacja pracy odniesiona wprost do człowieka jako jednostki, indywidualum, a nie do człowieka jako pojęcia zbiorczego, zamazanego uczestnictwem w grupie społecznej. Dlatego też i poszczególne instrumenty humanizacji pracy, jak i kryteria efektów ich stosowania powinny mieć wymiar indywidualny. I tak np. instrumentem humanizacji pracy będzie kara indywidualna, a nie zbiorowa, a miarą efektów zabiegów humanizacyjnych będzie np. pozytywny stosunek do pracy jednostki ludzkiej, wyrażający się przykładowo w braku absencji nieusprawiedliwionej,

a nie obniżony stopień absencji owej obliczonej globalnie w całym zakładzie pracy.

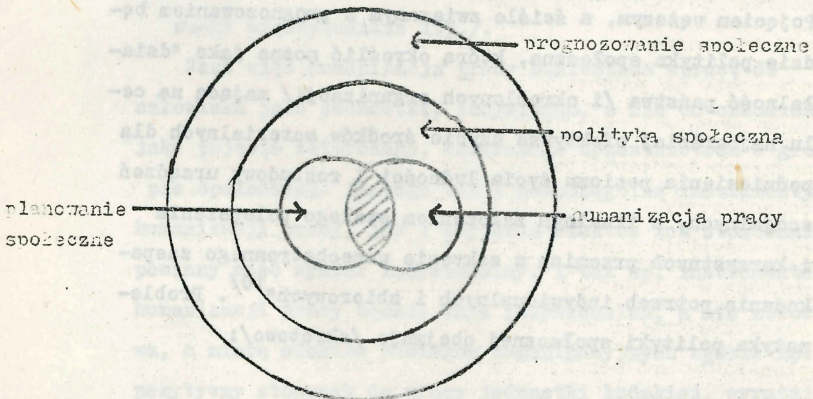
Ale mimo odniesienia tak rozumianej humanizacji pracy wprost do człowieka, nie jest ona sposobem zaspakajania wszystkich indywidualnych potrzeb jednostki ludzkiej zgodnie z uznawaną przez nią hierarchią wartości. Nie jest sposobem uszczęśliwiania jednostki na miarę jej potrzeb. Humanizacja pracy mimo wszystko ma charakter ponadindywidualny, przez co rozumieć należy z jednej strony bezpośrednie oddziaływanie na jednostkę, z drugiej natomiast dostrzegać trzeba kreatywność humanizacji wyrażającą się w preferowaniu wartości ogólnie uznanych, powszechnie przyjętych w społeczeństwie.

Humanizacja pracy, a planowanie społeczne.

Prognozowaniem społecznym będziemy nazywali ustalanie celów strategicznych rozwoju społecznego w perspektywie wieloletniej /np. 30 i więcej lat/, na podstawie wniosko-
wania, opartego na naukowych metodach rozwoju społecznego. Pojęciem węższym, a ściśle związanym z prognozowaniem będzie polityka społeczna, którą określić można jako "działalność państwa /i określonych organizacji/ mającą na celu najbardziej efektywne użycie środków materialnych dla podniesienia poziomu życia ludności i rozbudowy urządzeń socjalnych, z finalnym założeniem stałego polepszenia i korzystnych przemian w zakresie wszechstronnego zaspakajania potrzeb indywidualnych i zbiorowych"^{10/}. Problematyka polityki społecznej obejmuje /skrótowo/:

- warunki materialnego bytu ludności, w tym strukturę konsumpcji,
- świadczenia socjalne,
- kształcenie, doskonalenie,
- zatrudnienie,
- ochronę zdrowia,
- opiekę społeczną,
- czas wolny /w tym kulturę/,
- świadome kształtowanie potrzeb rozwijającego się społeczeństwa
- i inne.

Planowanie społeczne będziemy rozumieli instrumentalnie względem polityki społecznej, jako narzędzia tej polityki do jej realizacji w skali regionu terytorialnego. Zatem obrazowo można przedstawić ten problem w sposób następujący:



Dają się więc zauważyć istotne różnice wynikające z porównania wymienionych trzech pojęć oraz humanizacji pracy, którą odnosimy do procesu pracy, odbywającego się prawie zawsze w zakładach pracy, Różnice te stają się bardziej wyraziste, jeśli porównamy konkretne treści wymienionych pojęć oraz jednostki organizacyjne treści te realizujące. Z dwóch dalej załączonych zestawień wynika, że:

- 1/ prognozowanie społeczne jest pojęciem najszerszym, obejmującym desygnaty wszystkich czterech analizowanych pojęć,
- 2/ zakres treści polityki społecznej i planowania społecznego jest taki sam. Różnice występują w zakresie terytorialnym i jednostkach realizujących,
- 3/ humanizacja pracy obejmuje zagadnienia odnoszące się do procesu pracy i zakładu pracy, jakkolwiek jej efekty mogą być wyczuwalne w innych przedziałach życia społecznego,
- 4/ poprzez politykę społeczną i planowanie społeczne oddziałujemy na grupy społeczne, poprzez humanizację pracy na jednostkę ludzką,
- 5/ inne są role i zadania jednostek organizacyjnych zajmujących się owymi czterema problemami /zakresami pojęciowymi/,
- 6/ nie wszystkie treści pojęcia planowania społecznego wchodzą w zakres pojęcia humanizacji pracy; nie wszystkie treści humanizacji pracy wchodzą w zakres planowania społecznego; niektóre treści są wspólne dla planowania społecznego i humanizacji pracy.

Ustalenie rozdzielnosci pojęć posiada istotne znaczenie metodologiczne, rzutuje bowiem na sposób realizacji humanizacji pracy i budowę instrumentów społecznego oddziaływania. Wreszcie zauważyć należy, iż podane w tabelach treści mają charakter przykładowy i nie wyczerpują wszystkich w tym zakresie możliwości porównań.

Tab. 1

Planowanie społeczne	Humanizacja pracy	Planow. społeczne. Humanizacja pracy
warunki mater. bytu	-	-
struk. konsumpcji	-	-
świad. socjalne	stołówki, świetlice	przedszkola, domy kult.
zatrudnienie	tylko w zakr. z-đu	-
opieka społeczna	-	-
kształc., doskonal.	tylko w zakr. z-đu	-
-	projektowanie stanowisk pracy	-
-	współuczestnictwo w procesie pracy	-

Tab. 2

Nazwa	T r e ś ć	Jednostki organiz. realizujące
Prognozowanie społeczne	1/ główne, węzłowe zagadnienia 2/ cele strategiczne rozwoju społecznego 3/ czasokres - 30 lat i więcej 4/ zamierzone oddziaływanie na grupę	1/ Instytuty naukowe 2/ Biuro Polityczne 3/ Rząd - centralne jedn. zarządzające
Polityka społeczna	1/ warunki mater. bytu ludności 2/ struktura konsumpcji 3/ świadczenia socjalne 4/ kształcenie, doskonalenie 5/ zatrudnienie 6/ ochrona zdrowia 7/ opieka społeczna 8/ czas wolny 9/ ujęcia makrosocjalne kraju 10/ zamierzone oddziaływanie na grupę 11/ czasokres - kilka lat	1/ Centralne jedn. zarządzające 2/ Komisja Planowania 3/ Ministerstwa
Planowanie społeczne	1/ treści jak w polit.społ.1/-8/ 2/ zamierzone oddziaływanie na grupę 3/ ujęcie regionalne lub resortowe 4/ czasokres - kilka lat	1/ Ministerstwa 2/ Terenowe jednostki administracji państwowej
Humanizacja pracy	1/ wybrane zagadnienia polityki społecznej właściwe zakładom pracy 2/ ujęcie ze względu na zakład pracy 3/ zamierzone oddziaływanie na jednostkę 4/ czasokres - kilka lat	1/ Konkretnie zakłady pracy

Pragmatyczne wartości socjalistycznej humanizacji pracy.

Wiele jest powodów potwierdzających konieczność humanizacji pracy w społeczeństwie socjalistycznym. Pomijając podstawowe potrzeby wynikające z przesłanek ustrojowych wymienić można szereg warunków świadczących o nieodzowności działań humanizacyjnych. Omówimy kilka z nich:

1. Industrializacja.

Rozwijający się przemysł, stanowi czynnik kreatywny w tworzeniu nowych stanowisk pracy w całej infrastrukturze. Z drugiej strony natomiast znaczny spadek przyrostu naturalnego powoduje powstawanie, a z czasem pogłębianie się deficytu siły roboczej. Zjawisko to znane jest zarówno w krajach kapitalistycznych, jak i socjalistycznych. Niektóre państwa, np. Czechosłowacja, prowadzą specjalną politykę populacyjną, mającą na celu zwiększenie przyrostu naturalnego bądź przynajmniej utrzymanie go na nie zmniejszającym się poziomie.

Powstawanie zjawiska niedostatku siły roboczej jest czynnikiem warunkującym określone zachowanie się zakładu pracy. Niezależnie od mechanizacji i maszynizacji procesów pracy, o czym hędzie jeszcze mowa, powstaje problem stwarzania takich warunków pracy, które będą stanowiły zachętę do podejmowania pracy i pozostawania w zakładach. Chodzi więc o warunki satysfakcjonujące człowieka, sprzyjające zaspokojeniu tak pierwotnych, jak i wtrónych potrzeb pracownika. Najprościej problem można postawić w taki sposób: pracownicy będą wybierali ze względu na zatrudnienie te za-

kłady pracy, które zaoferują im:

- a/ większe płace,
- b/ odpowiadające współczesnym modelom stosunki między-
ludzkie,
- c/ lepsze fizyczne warunki pracy,
- d/ usługi bardziej rozbudowanej infrastruktury socjalnej.

Abstrahując od czynników ekonomiczno-płacowych, chociaż i tutaj mamy do czynienia z problematyką humanizacji pracy, np. ze sprawiedliwą płacą, trzy pozostałe płaszczyzny są integralnymi częściami działań humanizacyjnych. Tak więc działania te stają się niejako podstawą "bycia" zakładów pracy - o ile zechcą się one utrzymać na powierzchni życia produkcyjnego. Są to więc działania nieodzowne dla zakładu pracy, a ich konieczność w dużym stopniu jest uzależniona od stopnia wiedzy o człowieku w procesie pracy wśród kadry kierowniczej. Są to działania wynikające z obiektywnych przesłanek rozwoju społecznego, który można wprawdzie hamować, ale zatrzymać go się nie da.

2. Modele potrzeb.

Satysfakcjonowanie człowieka w procesie pracy nie jest aktem jednorazowym. Potrzeby ludzkie należy rozpatrywać w ich dynamice. Warunki życia społecznego w ostatnim trzydziestolecu w Polsce są najlepszą egzemplifikacją wyrażonej wyżej hipotezy. Odwołanie się do doświadczeń pokolenia, które przystąpiło do odbudowania kraju wykazuje, że w pierwszych latach po wojnie generalny model potrzeb ludzkich sprowadzał się do zdobycia jakiegokolwiek "dachu nad głową", jakiegokolwiek pracy zapewniają-

cej zaledwie utrzymanie przy życiu siebie i najbliższej rodziny, jakiegokolwiek odzienia chroniącego przed zmiennością warunków atmosferycznych. Wraz z normalizacją życia we wszystkich aspektach, nieobojętnym stał się już rodzaj "dachu nad głową", wysokość zarobku, rodzaj i warunki fizyczne pracy, jakość ubioru roboczego, codziennego i wyjściowego itp. Nieobojętnym stało się odnoszenie się zwierzchnika do podwładnego i, jak się okazuje ważnym jest sposób, w jaki pracownik może uczestniczyć w decyzjach dotyczących jego zakładu pracy. Stąd też wniosek, że potrzeby społeczne dnia dzisiejszego nie mogą stać się odniesieniem działań humanizacyjnych. Perspektywa, modele człowieka dnia jutrzejszego muszą być celami aktualnej praktyki produkcyjnej wraz z wszystkimi konsekwencjami techniczno-technologicznymi, ekonomicznymi, organizacyjno-prawnymi i społecznymi, zgodnie z funkcjonującym w zakładzie pracy czwórssystemem. Powstają niekiedy związane z tym zadania daleko przekraczające możliwość konkretnych zakładów pracy, nie dysponujących odpowiednimi specjalistami na własnych etatach.

Faktem jest że dynamika potrzeb ludzkich nie może uchodzić z pola widzenia pragmatykom gospodarczym, o ile rozpatrywać będą funkcjonowanie zakładu pracy w perspektywie dłuższej niż najkrótsze plany gospodarcze.

3. Komunikacja.

Konieczność działania humanizacyjnego wpływa także z faktu coraz pełniejszego i sprawniejszego systemu komunikacji, szeroko zresztą pojętej. Wchodzi tutaj w grę dwa elementy:

- a/ przepływ informacji,
- b/ przestrzenne przemieszczanie się.

W dobie radia, telewizji, prasy codziennej docierającej od wczesnych godzin rannych z wiadomościami z dnia wczorajszego lub popołudniowej z doniesieniami o wydarzeniach rannych, telefonu, telexu, połączeń satelitarnych itp. - wiedza o zjawiskach społecznych ma szanse docierania niemal do wszystkich zdolnych do odbierania informacji. Nie można zapominać o tradycyjnych nośnikach informacji, jak np.: rozmowy, listy, raporty, sprawozdania, memoriały, dalej: zebrania, narady, konferencje, sympozja, seminaria, pomijając takie nośniki informacji, jak film /szczególnie kronika folmowa/, literatura, teatr - wszystko to powoduje prawie błyskawiczny przepływ informacji, w porównaniu chociażby z okresem sprzed 20 czy 25 lat, a więc krótszym od czasokresu życia jednego pokolenia. Powstawanie głębokich specjalizacji informacyjnych w postaci wyodrębnionych redakcji problemowych powoduje bardziej analityczne przygotowanie informacji, wiadomości dla potrzeb różnych typów odbiorców, a więc bardziej dla nich zrozumiałych i przemawiających wizją i głosem. Z kolei specjalizacja tych redakcji, dostosowująco się do potrzeb społecznych, zajmuje się wszelką problematyką życia ludzkiego, dokumentując ją opisem filmowym czy słownym felietonem. Stąd odwiorca posiada olbrzymie czanse porównać własnego miejsca pracy z miejscem pracy w innym zakładzie nie tylko we własnym kraju, ale i za granicą.

Wreszcie coraz większa łatwość przestrzennego przemieszczania się ze względu na coraz wygodniejsze i sprawniejsze środki transportu, a także na rozszerzenie uprawnień obywateli i ich faktycznych możliwości pozwala na osobiste sprawdzanie warunków życia w pracy i poza pracą w różnych grupach społecznych. Są to więc dalsze obiektywne warunki wpływające na dynamikę przemian potrzeb ludzkich, za którymi nadążać muszą lub nawet wyprzedzać praktyczne działania zakładów pracy. Działania zhumanizowane, określające rozwój bądź regres tych zakładów.

4. Rewolucja naukowo-techniczna.

Nie sposób pominąć w rozważaniach o konieczności stosowania zasad humanizacji pracy problematyki rewolucji naukowo-technicznej. Zastrzec się jednak należy, że złożoność zagadnienia w żadnym wypadku nie pozwoli nawet na pobieżne jego omówienie. Nie mniej alienacja samej rewolucji naukowo-technicznej, uniezależnienie się jej w znacznym stopniu od człowieka, stawia przed nim nowe problemy, z którymi uporać się trzeba. Trzeba zatem powiedzieć, że rewolucja naukowo-techniczna i związany z nią postęp w dziedzinie mechanizacji i maszynizacji nie jest, jak się okazało, dostatecznym antidotum alienacji pracy. Rewolucja ta uwalnia człowieka przede wszystkim od nadmiernego wysiłku fizycznego i skraca czas pracy, rodząc w konsekwencji nowe zjawiska społeczne, które w porę niedostrzeżone stają się same przyczynami dehumanizacji pracy, wobec których zastosowanie systemu taśmowego jest przejawem rewolucji naukowo-technicznej. Innym wreszcie przykładem z tego rzędu rodzajów pracy

będzie zastąpienie ręcznej pracy przy taśmie maszyną.

Oczywiście chodzi tutaj przede wszystkim o wzrost wydajności pracy, co nie jest bez znaczenia w określonych etapach budowy socjalizmu, ale ten przejaw rewolucji naukowo-technicznej w niewielkim tylko stopniu humanizuje pracę. W początkowych okresach mechanizacji i maszynizacji następuje zapewne pewien wzrost zadowolenia wśród pracowników, spodziewających się wyższych zarobków lub faktycznie je osiągających przy mniejszym wysiłku fizycznym. Ale zastosowanie w takiej sytuacji maszyny w niczym nie zmienia faktu, że pracownik mimo wszystko w dalszym ciągu jest częścią składową tej maszyny, że praca jest monotonna, powtarzalna, przekontrolowana, nudna. Że przystosowanie pracownika do tych nowych warunków jest kwestią załedziwe przyuczenia, a nie gruntownego przeszkolenia, dającego podstawy do poszerzenia horyzontów myślowych. Faktycznie opisane wyżej zjawiska są niczym innym jak wyższym stopniem "taylorizmu", który doprowadził do perfekcji system taśmowy. Ruchomy czas pracy, samokontrola, grupowe wykonywanie określonych zadań produkcyjnych, przygotowanie pracownika do wykonywania zawodów sobie podobnych itp. jest u nas jeszcze w fazie przemysła i wstępnych dopiero zastosowań. Wskazać jednak trzeba na niewykorzystanie w tym względzie potencjalne możliwości tkwiące zarówno w abstrakcyjnej myśli twórczej, jak i w praktyce dostrzeganej w procesie pracy dnia bieżącego.

Pomijam celowo najogólniejsze nawet rozważania dotyczące automatyzacji, jako chyba najistotniejszego czynnika rewolucji naukowo-technicznej, automatyzacji kładącej faktyczny kres podziałowi pracy na pracę fizyczną i umysłową. Są to perspektywy nieuniknione, które dostrzegać musimy. Ale zakładać hipotetycznie musimy, że i ten rodzaj działania produkcyjnego zaowocuje dehumanizacyjnie, bowiem dotychczasowe doświadczenia przekonały nas o tym, że każdy nowy rodzaj działania ludzkiego, poza pozytywnymi, posiada także negatywy, które w każdym etapie rozwoju społecznego trzeba przezwyciężać.

Automatyzacja może doprowadzić do sytuacji, w której ilość wyprodukowanych dóbr w znakomitej mierze zaspokoić potrzeby ludzkie. Nie wyklucza to jednakże konieczności ograniczonego nawet produkowania dla zaspokojenia bieżących potrzeb. Ograniczona, zautomatyzowana produkcja będzie wymagać niewielu tylko wysoko wykwalifikowanych pracowników. Pracować będzie zatem tylko niewielka liczba ludzi, zaspokajając potrzeby mas. Jaką wartością stanie się wówczas praca? Czy praca będzie karą czy nagrodą? Kto będzie miał prawo do pracy. a kto obowiązek pracy? Co wówczas trzeba będzie humanizować: czas pracy, czy czas pracy, czy czas "niepracy"? Oto dylematy prognostycznego myślenia humanizacyjnego. Dzisiaj problemy humanizacji pracy mają swój wyrazisty obraz. Ale w żadnym wypadku nie wolno zapominać, że aktualne przejawy rewolucji naukowo-technicznej rodzą podobnie skomplikowane zjawiska społeczne, których przeswyciężenie działaniami shumanizowanymi jest koniecz-

ne dla dobra człowieka, będącego miarą wszechrzeczy.

5. Wykształcenie, kwalifikacje.

Humanizacja pracy w naszych polskich warunkach staje się koniecznością także i dlatego, że w procesie kształcenia wpajamy młodym ludziom wartości, których poszukują oni później w procesie pracy. Na wszystkich stopniach kształcenia i we wszystkich rodzajach, typach szkół uczymy przede wszystkim myślenia. Proces przekazywania wiedzy oparty jest na rozwijaniu umiejętności analizy przekazywanego materiału. Nie przekazujemy wartości niepodważalnych, autorytatywnych, w które można tylko wierzyć, przyjmować takimi, jakie są. Uczymy krytycznego stosunku do napotykanego zjawisk, słusznie uważając, że nie ma rzeczy skończonych, a życie ludzkie można, a nawet należy systematycznie ulepszać, doskonalić. Uczymy samodzielności, którą uważamy za jedną z podstawowych cech osobowości dorosłego człowieka. Wpajamy w młodego człowieka przekonanie, że inicjatywa jest dobrem nie tylko indywidualnym, ale i społecznym, którą należy spożytkować dla dobra wszystkich ludzi. Od przedszkola uczymy demokracji, tworząc warunki rozwoju w koedukacyjnych grupach społecznych, świadomie stwarzając sytuacje, w których uczestnicy muszą współpodejmować decyzje dotyczące tych właśnie grup. Negacja autorytetów jest celem wychowania człowieka myślącego, absolwenta szkół wyższych. Można by dalej dowodzić ważności procesu kształcenia, jako czynnika kreatywnego w humanizacji pracy. Wystarczy jednak chociażby argumenty wymienione, ażeby sprawę uważać za udowodnioną.

Daje się zaobserwować bezsporny fakt, że coraz więcej ludzi zdobywa wyższe kwalifikacje. Zatem coraz więcej ludzi w procesie pracy wykazywać się może zasadniczym, podstawowym, średnim i wyższym wykształceniem. Im ludzie są mniej wykształceni, tym bardziej podatni na oddziaływanie autorytetów, tym łatwiejsi do kierowania, tym mniej odczuwają skutki alienacji pracy. Im ludzie są bardziej wykształceni, tym mniej podlegają oddziaływaniom autorytarnym, tym samym są bardziej demokratyczni, bardziej burzący się przeciwko koncentracji decyzji. Są bardziej aktywni, autonomiczni, nastawieni "rebeliancko", a zewnętrzne przejawy owej rewolucyjności są najczęściej protestem przeciwko różnym przejawom dehumanizacji pracy. Nie do przyjęcia jest dla nich hierarchiczno-biurokratyczna struktura zarządzania, nie pozostawiająca nawet nikłego marginesu swobody myślenia. Chcą rozumieć swoją pracę, chcą czuć się faktycznie współtwórcą produktu finalnego. Chcą pracować lepiej, a więc wydajniej, gospodarniej, oszczędniej, chcą wprowadzać innowacje. Ale też chcą samodzielności, różnorodności, nieograniczenia aktywności zawodowej, możliwości uczenia się, chcą aby należycie wykorzystano z ich zdolności i przygotowania profesjonalnego. Chcą więc uzyskiwać satysfakcję z wykonywanej pracy, chcą, aby praca była shumanizowana.

6. Zarządzanie

Humanizacja pracy nie jest oderwana od zadań gospodarczych zakładu pracy i kraju. Działania humanizacyjne mają na względzie zarówno rozwój osobowościowy i fizyczny jednostki ludzkiej, jak i przyczynianie się w sposób istotny do rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Działania humanizacyjne: 1/ wplecione są w codzienne czynności każdego z pracowników, 2/ obejmują wszystkie sfery działania zakładu pracy. Z istoty swej związane są ściśle z planem gospodarczym, wpływają więc na efekty produkcyjne bez względu na stopień racjonalności działań humanizacyjnych. Można postawić hipotezę, że im bardziej racjonalne będą działania humanizacyjne, tym lepsze będą efekty pracy właściwe każdemu zakładowi pracy.

Humanizacja pracy jest więc także narzędziem zarządzania socjalistycznym zakładem pracy, w którym funkcje społeczne traktowane są na równi z funkcjami podstawowymi / różnymi ze względu na rodzaj zakładu pracy/. Umiejętnie posługując się tym narzędziem można przyczyniać się do wykonywania zadań zakładu pracy, w tym racjonalnie zwiększać wydajność pracy i podnosić jej jakość.

Dylematy humanizacji pracy.

Humanizacja pracy jest dziedziną stosunkowo młodą, liczącą niewiele ponad dziesięć lat. Nieliczne ośrodki naukowe zajmujące się humanizacją pracy nie są w stanie zapełnić białych plam na mapie problemów, które oczekają rozwiązania. Najkrótsze nawet omówienie niektórych z tych problemów wydaje się konieczne, chociażby ze względu na określenie kierunków dalszych poszukiwań badawczych.

1. Mechanizmy humanizacji pracy.

Obserwując dynamiczny rozwój techniki zauważyć można, że postęp w tej dziedzinie następuje niejako samoistnie. Coraz to nowsze, doskonalsze rozwiązania techniczne powstają niezależnie od potrzeb ludzkich, a ich zastosowanie są niekiedy celowo hamowane, np. wytwarzanie i wprowadzanie na rynek nowego produktu lepszego ze względu na rozwiązania techniczne, funkcjonalność itp., uzależnione jest od wielu zmiennych, nie zawsze preferujących interes człowieka. Można więc powiedzieć, że działają tutaj określone prawa, rządzące rozwojem techniki, że prawa te są obiektywne, a człowiek jest ujmowany jako część składowa systemu technicznego. Nieznane są dotychczas prawa rządzące rozwojem szeroko pojętej humanistyki, w tym prawa humanizacyjne broniące człowieka przed molochem techniki. Wykrycie owych praw w sposób znaczący zaważyłoby na dalszym rozwoju społecznym, w którym w sposób równorzędny rozwijał by się człowiek i otaczające go środowisko. Nie doświadczyłoby do widocznego dzisiaj zachwiania równowagi pomiędzy np. techniką a człowie-

kiem, któremu przecież ma ona służyć. Zapewne prawa takie są, rzecz w tym aby je wykryć i wykorzystać w imię dobrze pojętego rozwoju ludzkości. Przyjąć można za pewnik, iż funkcjonują obiektywne prawa rządzące humanizacją pracy. Odkrycie ich jest kwestią czasu.

2. Model człowieka.

Racjonalność humanizacji pracy wymaga względnie precyzyjnego określenia celu, do którego celowo i świadomie zdążamy poprzez działania humanizacyjne. Chodzi tutaj o określenie modelu człowieka, który jest tym właśnie celem. Najogólniej ujmując całe zagadnienia humanizacji pracy można przedstawić w sposób następujący:

HS --- HP --- Cz --- Cz₁

Mając za podstawę humanizm socjalistyczny oddziaływujemy humanizacyjnie na człowieka celem uzyskania efektu w postaci "nowego" człowieka, człowieka o nowych wartościach psychosomatycznych. Środkowy człon wskazanych wyżej zależności stanowi właściwe działania humanizacyjne. Tymczasem praktyka dowodzi, że brak jest wzorców, modeli mogących służyć jako punkt odniesienia w realizacji humanizmu socjalistycznego. Przykładem takim byłby model człowieka-członka społeczeństwa socjalistycznego. Zgodnie z humanizmem socjalistycznym ma to być model dynamiczny, dający szansę wszechstronnego rozwoju we wszystkich sferach-

plaszczynach jego egzystencji. Nie negując tego ogólnego modelu powiedzieć trzeba, że w działaniu praktycznym jest on nieprzydatny. Dla praktyki potrzebny jest model określający konkretne, dające się wymierzyć cechy osobowościowe, zrozumiałe i dla osobnika na którego się oddziałuje i dla osobnika oddziałującego. Musi wreszcie to być model powszechnie uznany i stosowany we wszystkich sferach działalności państwa, w przeciwnym bowiem przypadku jego dezintegratywna rola będzie dominować.

Powstają pytania czy jesteśmy w stanie model taki skonstruować? czy będzie on ponadczasowy, czy też obowiązować będzie w określonej przestrzeni czasu? czy wyliczone cechy będą tej samej wartości, czy też nie - które będą stałe, a inne mogą lub powinny się zmieniać w zależności od rozwoju społecznego?

Stopień skomplikowania problemu jest zbyt oczywisty, aby nie zwrócić uwagi, że model nie może powstać samistnie, tymbardziej w dobie walki ideologicznej naszego czasu. Model taki powinien być wpierw wypracowany niejako laboratoryjnie, w drodze żmudnych badań społecznych, uwzględniających teoretyczne założenia humanizmu socjalistycznego i zastaną rzeczywistość. Nie wypracuje się takiego modelu metodą chałupniczą, jednowarsztatową. Działanie to wymaga zorganizowanego procesu badawczego nawet kilku, być może ośrodków, których głównym tematem będzie zbliżenie teoretycznych uogólnień humanizmu socjalistycznego do praktyki życia społecznego w jego wszystkich sferach.

3. Kryteria oceny efektywności humanizacji pracy.

U podstaw niedostrzegania wartości humanizacji pracy w praktycznym jej stosowaniu leżą nierozwiązane dotychczas problemy kwantyfikacji zachowań ludzkich oraz mierników efektywności nakładów ekonomicznych na funkcje społeczne zakładu pracy.

Koniecznym zatem staje się podjęcie badań podstawowych, których celem byłyby odpowiedzi na takie np. pytania: a/ jaką wartość zmierzoną miernikiem obiektywnym posiada autorytarne zachowanie się zwierzchnika? Przyjmujemy, że jest to wartość 1, to b/ jaki nakład ekonomiczny na doskonalenie kierowników w ramach funkcji społecznej zakładu pracy jest właściwy, ażeby otrzymać w efekcie wartość wyższą od 1?

W tak postawionym problemie występuje n czynników, zmiennych jakościowo różnorodnych, stąd stopień złożoności i trudności zadania. Postawić można hipotezę, że prawidłowość rozwoju społecznego uzależniona jest od dowolnie wzajemnych zależności technicznych, ekonomicznych i społecznych, co na obecnym etapie warunkuje potrzeby poszukiwań kwantyfikacyjnych ostatniego członu wymienionej trójzależności.

4. Propedeutyka humanizacji pracy.

Przyjąć należy, że jednym z istotnych błędów, znajdujących swoje odbicie w nierównomierności rozwoju społecznego /preferowanie techniki i ekonomiki/ jest brak systematycznego przygotowywania ludzi w zakresie humanizacji pracy. Wiązki informacji z tego zakresu docierają najczęściej jako wiedza peryferyjna

na wyższych uczelniach oraz różnych formach doskonalenia zawodowego.

Wprowadzenie równowagi w przekazywaniu wiedzy technicznej, ekonomicznej i o człowieku w procesie pracy ~~nie~~ może nastąpić dopiero wtedy, o ile od wczesnych lat nauczania programy obejmować będą elementy tych właśnie dziedzin. Kształcenie i doskonalenie stanowi pewien system, nie można zatem wprowadzać do niego nowych elementów bez uprzedniej głębokiej analizy celowości, zakresu wiedzy na poszczególnych stopniach oświaty, form itp. Jest to olbrzymi problem, którego nie sposób pominąć, jeśli przyjmujemy dyrektywę kompleksowego podejścia do humanizacji pracy. Nie mniej stwierdzić można, że bez propedeutyki humanizacji pracy w systemie oświaty dysproporcje rozwoju społecznego stać się mogą jeszcze bardziej widoczne.

5. Instrumentalizacja humanizacji pracy.

Poprzez instrumentalizację będziemy rozumieli "stosowanie coraz to doskonalszej aparatury, w szczególności zaś narzędzi pracy"^{11/}. W potocznym i nie tylko potocznym rozumieniu tego słowa, narzędzia - to przedłużenie narządów organizmu ludzkiego uszeregowane w dwie wielkie grupy: a/ narzędzia służące do wprzęgnięcia praktycznie nieograniczonych sił przyrody w służbę celów człowieka/np. węgiel, turbina parowa, reaktor atomowy/, b/ narzędzia usprawniające funkcjonowanie narządów organizmu człowieka

/np. okulary, radar/^{12/}. Ten punkt widzenia nie jest jednak wystarczający dla wyczerpania możliwości zastosowań pojęcia narzędzia. W naukach humanistycznych pojęcie narzędzia będzie odnosiło się także do tych form oddziaływania na człowieka, które zezwalają na kształtowanie jego postaw i zachowań. I tak np. narzędziem określimy normę prawną, audycję telewizyjną, ocenę pracownika, karę, nagrodę itp.

W problematyce humanizacji pracy zagadnienia instrumentalizacji odgrywają istotną rolę. Jeżeli bowiem stwierdzamy, że humanizacja pracy jest działaniem, to racjonalność tego działania uzależniona jest właśnie od rodzaju narzędzia jakim się oddziałuje na człowieka. Wielkość narzędzi i ich różna efektywność prawdziwa i domniemana powoduje uzyskiwanie efektów dalekich od zamierzonych. Stąd nieodzowna konieczność badań nad instrumentalizacją, nad metodyką humanizacji pracy.

Humanizacja pracy w Polsce Ludowej.

Proces rozwoju humanizacji pracy w Polsce Ludowej można podzielić na trzy okresy:

- a/ okres pierwszy charakteryzuje się działaniem nakierowanym na tzw. stosunki międzyludzkie /lata 1963-1969/,
- b/ okres drugi /1969-1971/ to działalność zwracająca szczególną uwagę na wychowanie w zakładzie pracy,
- c/ okres trzeci, którego początków należy upatrywać w zachodzących przemianach pogrudniowych, charakteryzuje się szeroko pojętą działalnością w zakresie humanizacji pracy, ze szczególnym uwzględnieniem jed-

ności funkcji produkcyjnych i społecznych zakładu pracy.

Wyznaczenie granic czasowych w powstawaniu i zanikaniu zjawisk społecznych jest trudne i dlatego podane wyżej czasokresy są ustalone z pewnym przybliżeniem.

Początki humanizacji pracy, mające zobjektywizowany wyraz np. w programach humanizacji pracy znajdujemy z chwilą wprowadzenia socjologów do zakładów pracy. I tak np. w 1963 roku autor niniejszego opracowania publikuje "Program pod rozważenie"^{13/}, który jest propozycją systemowego ujęcia działań humanizacyjnych, obejmujących czynnik ludzki w procesie pracy. W pierwszym kwartale 1964 roku odbywa się konferencja samorządu robotniczego, na której zreferowany zostaje program humanizacji pracy.

W październiku 1964 roku opracowane zostają "Tezy. Zagadnienia czynnika ludzkiego w procesie produkcji na tle 5-letniego planu techniczno-ekonomiczno-inwestycyjnego"^{14/}. Działania te wynikały z głębokiego osobistego przekonania, że "... umysłowanie sobie roli zakładu pracy wobec pracownika jest tylko częścią zadania w zakresie realizacji funkcji społecznych zakładu pracy. Wynikające z tego nowe problemy wymagają świadomej działalności i koncentracji uwagi na tych wszystkich zagadnieniach, w których jako podmiot występuje człowiek"^{15/}.

Jakkolwiek humanizacja pracy stanowi istotny problem w rozwoju kraju, nie wiele jest ośrodków naukowych zajmujących się tym zagadnieniem. Także nie wszystkie

te ośrodki, których nazwa związana jest z humanizacją pracy, zajmują się teoretycznymi aspektami tego zagadnienia. Najpełniejszą w tym zakresie działalność prowadzi Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji w Zakładzie Socjologii Organizacji Instytutu Organizacji i Kierowania PAN, MNSzWiT. Wieloletnim tematem badawczym tej Pracowni były "humanizacyjne aspekty socjalistycznej organizacji", a więc szeroko ujęta problematyka humanizacji pracy. Pracownia ta prowadzi konwersatorium humanizacji pracy i organizacji, na którym przedmiotowe zagadnienie rozpatrywane jest m.in. przez pryzmat różnych specjalności naukowych. Także w tej Pracowni prowadzi się prace wydawnicze, których efektem jest dwumiesięcznik pn. Humanizacja Pracy /do grudnia 1974 r. - Humanizm Pracy/. Jest to jedyne czasopismo w Polsce, a chyba także i na świecie, zajmujące się wyłącznie przedmiotową problematyką.

Wąsko-przyczynkarskie prace prowadzi się w niektórych ośrodkach akademickich, szczególnie w tych, które prowadzą specjalizację socjologii pracy, przemysłu /np. Łódź, Kraków, Katowice, Warszawa/.

W ostatnim okresie czasu /ok. 4 lat/ obserwuje się wzmoczenie działalności konferencyjnej. I tak WSNS zorganizował konferencję pn. Humanizm socjalistyczny, na której jedna z sekcji poświęcona była humanizacji pracy. Wspomniana wyżej Pracownia zorganizowała międzynarodową konferencję pn. Planowanie społeczne-humanizacja pracy i organizacji - praktyczne funkcje socjologii pracy. KW PZPR, UJ, AGH, WRZZ w Krakowie zorganizowały konferencję pn. Zakład przemysłowy - jedność funkcji produkcyjnych i wychowawczych.

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych zorganizował w Łodzi konferencję pn. Programy humanizacji pracy w przedsiębiorstwach. Podobną konferencję zorganizował WRZZ w Łodzi.

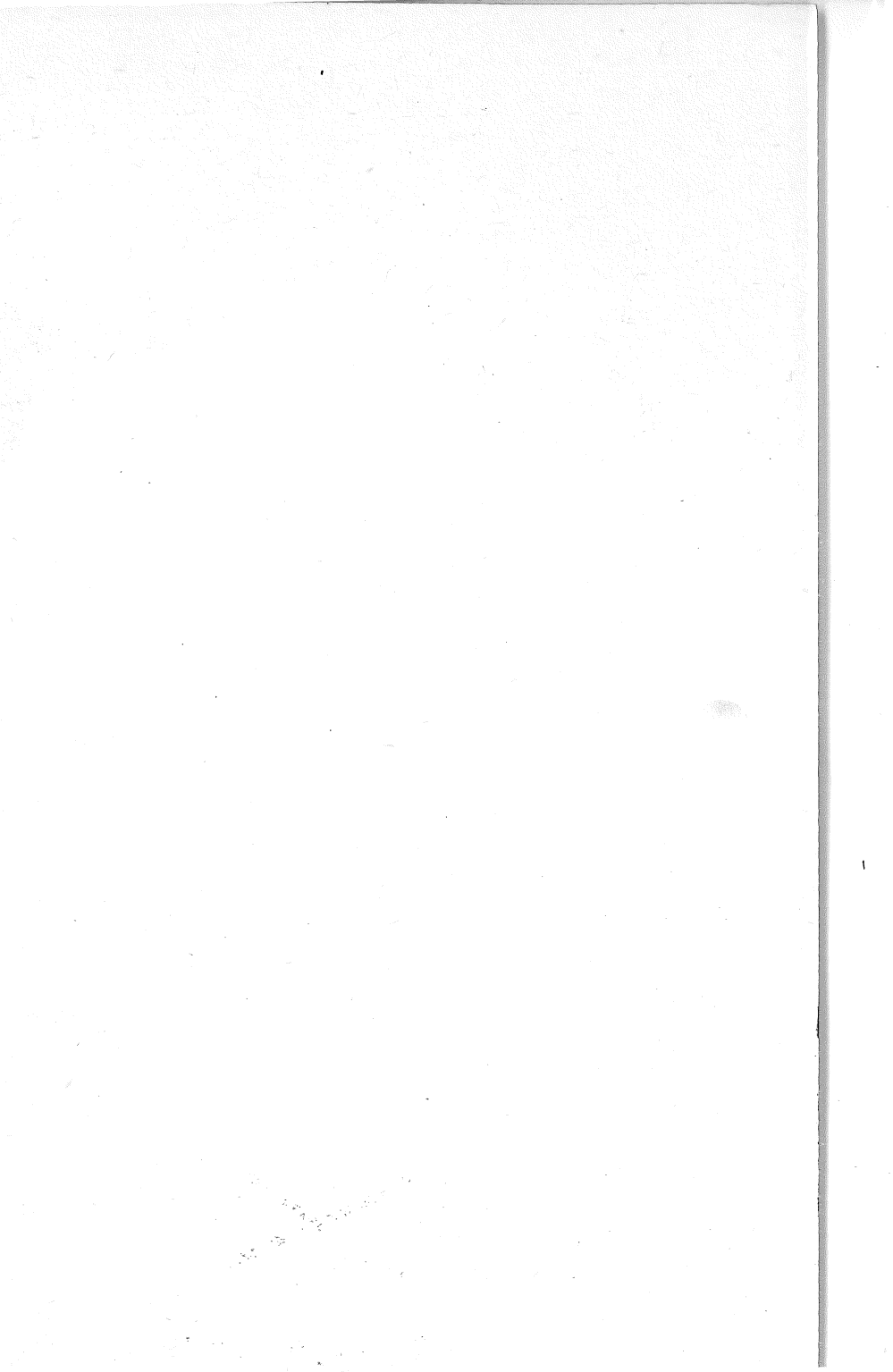
Niestety zbyt mało jeszcze jest publikacji zwartych na temat humanizacji pracy, chociaż powoli acz systematycznie będą się ukazywały coraz to nowe. Wiele jest natomiast pozycji wąskotematycznych związanych problemowo z humanizacją pracy.

Mimo wszystko można już dzisiaj mówić o polskim dorobku naukowym i pragmatycznym w dziedzinie humanizacji pracy. Można więc zaryzykować twierdzenie o istnieniu polskiej szkoły humanizacji pracy, której dalszy rozwój w naszych konkretnych warunkach społeczno-ustrojowych wydaje się być optymistyczny.

Przypisy.

1. S.Kowalewska - Współczesne kierunki humanizacji pracy w świetle materiałów MOP - referat na Konwercatorium Humanizacji Pracy i Organizacji przy Pracowni Badań nad Człowiekiem w Organizacji - 22.IV.1975r.
2. Np. uchwały CRZZ w sprawie wychowania w zakładzie pracy. Także: G.Leminski - Wirtschafts und Social-Wissenschaftliches Institut DGB, Dussekendorf - Humanizacja pracy - materiały na konferencję IFIP Wiedeń 1974,
3. J.Kulpińska - Humanizacja pracy - Problemy Nr 5/75,
4. E.Wnuk-Lipiński - Podzielona odpowiedzialność - Przegląd Techniczny Nr 36/75,
5. np. I.Szaniawski - Humanizacja pracy a funkcja społeczna szkoły - Warszawa 1967,; S.Kowalewska - Humanizacja pracy - Warszawa 1968; L.H.Haber - Determinanty humanizacji stosunków społecznych w przedsiębiorstwie przemysłowym - Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1975; W.Jędrzycki - Elementy humanizacji pracy - Katowice 1975 - i inni.
6. Najbardziej reprezentatywny zestaw polskich autorów zajmujących się humanizmem socjalistycznym znaleźć można w wydaniu specjalnym Studiów Filozoficznych z okazji 25-Lecia PRL. Prace zawarte w tym wydaniu oraz inne publikacje tychże autorów, np. M.Fritzhand - W kręgu etyki marksistowskiej; Etyka - pod red. H.Jankowskiego - pozwalają na przegląd dorobku polskiej myśli filozoficznej; w zakresie humanizmu socjalistycznego,

7. R. Jeziński - Przyczynek do charakterystyki humanizmu socjalistycznego - w: Humanizm Socjalistyczny, wyd. specjalne Studiów Filozoficznych - s. 323,
8. J. Szczepański - Przedmiot i zadania socjologii pracy - w: Jak pracuje człowiek - Warszawa 1961, s. 171,
9. Inne definicje można znaleźć: J. Szewczyk - Humanizacja pracy i wychowanie przez pracę; A. Halamski - Uwagi o możliwości rozszerzenia zakresu pojęciowego humanizacji pracy; J. Kulpińska - Humanizacja pracy - Problemy 5/75; S. Widerszpil - Praca i jej rola w społeczeństwie socjalistycznym. Problemy humanizacji pracy - w: Socjologia w zakładzie pracy - Warszawa 1969; K. Doktor - Kierunek działania - w: Z problemów humanizacji pracy - Warszawa 1966; A. Koźmiński - Wektory Nr 9/1974; I. Szaniawski - Humanizacja pracy, a funkcja społeczna szkoły - Warszawa 1967 - i inni,
10. K. Secomski - Problemy planowania perspektywicznego - Warszawa 1966,
11. J. Zieleniewski - Organizacja zespołów ludzkich - Warszawa 1965, s. 349,
12. J. Zieleniewski - Organizacja i zarządzanie - Warszawa 1969, s. 335,
13. W. Jędrzycki - "Sygnały" Nr 6/96, 1963, czerwiec - pismo Zakładów Przemysłu Cukierniczego w Warszawie,
14. Nie roszczę sobie prawa pierwszeństwa do działań w ramach humanizacji pracy. Nie znam jednak innych wcześniejszych opracowań z tego zakresu,
15. "Sygnały" Nr 2/3, 1963, luty-marzec.



IOK
PAN

30373