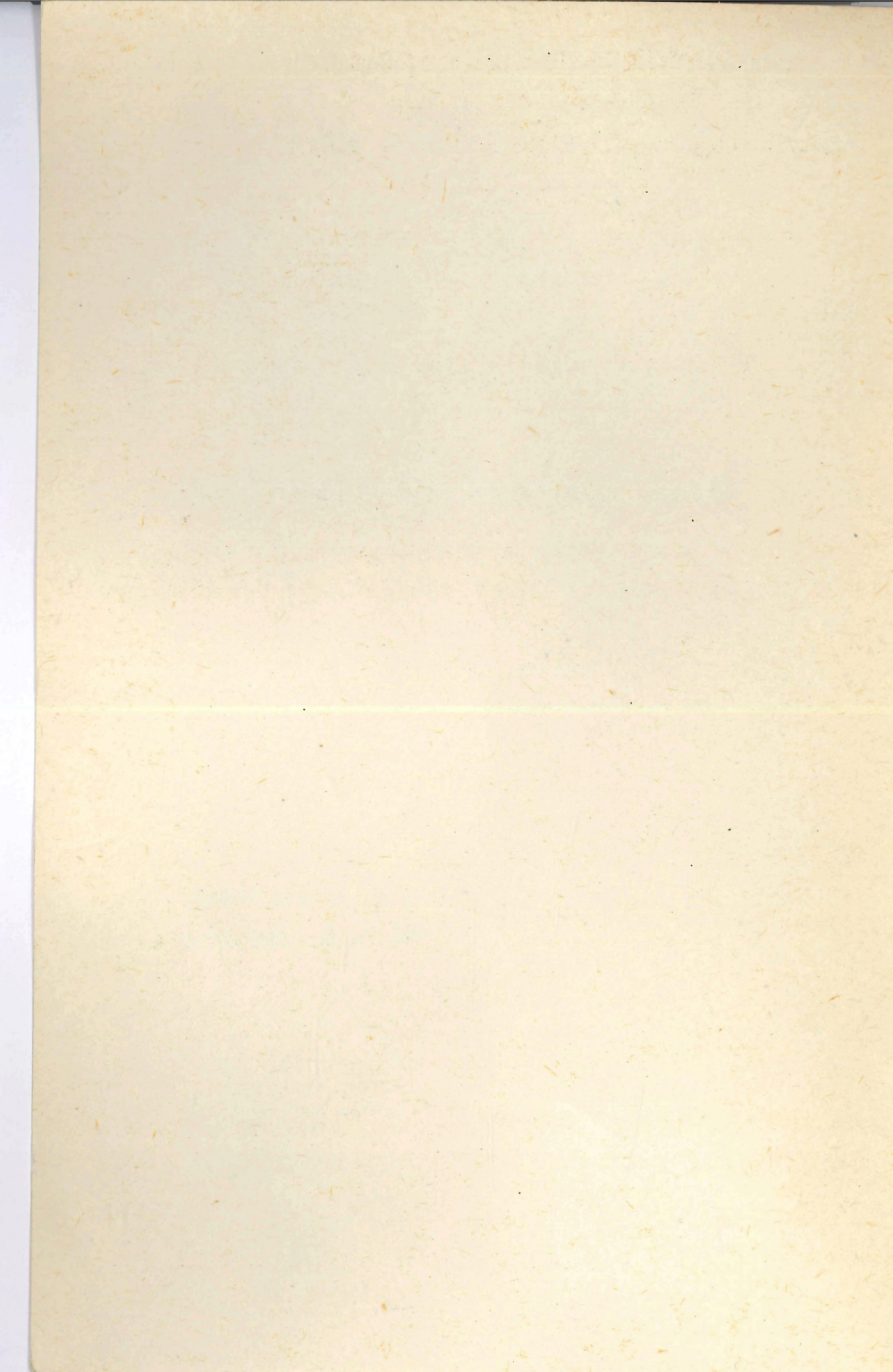


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

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

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

Wykorzystanie zdolności twórczych pracowników
a kierowanie aktywizujące

Cel, przedmiot i zakres. Etapy opracowania.

Celem niniejszego opracowania jest wyeksponowanie znaczenia elementów twórczych, kreatywnych w procesie pracy, jako czynników umożliwiających postęp w przyspieszonym rozwoju społeczeństwa. Elementy twórcze w pracy stanowią jedną z podstawowych cech osobowych charakteryzujących wzorzec "człowieka socjalistycznego" i jego socjalistycznego stosunku do pracy. Tempo postępu budowy "rozwinętego społeczeństwa socjalistycznego" zależy od osiąganego poziomu przekształcania pracy w powszechną potrzebę wszystkich członków społeczeństwa.

Warunkiem osiągnięcia pełnego wyżycia się w pracy, samorealizacji socjalistycznej osobowości zależy od warunków umożliwiających mobilizację twórczości w dalszym etapie powszechnie w całym społeczeństwie, bliższym w możliwie największych grupach społecznych. Jest to cel tak bezsporny, że nie wymaga bardziej szczegółowego uzasadnienia i powoduje, że głównym przedmiotem dalszych rozważań będą warunki, w jakich pracujący pracownicy angażowaliby się w pełni w wykonywanej pracy, wykorzystując w niej wszystkie swoje pomysły twórcze.

Zaznaczyć trzeba pewne ograniczenie, a jednocześnie rozszerzenie podstaw omawianego tematu. Nie chodzi o twórczość naukową, dotyczącą badań podstawowych w zakresie kultury nauki i sztuki, która w szeregu przypadków może przynieść wielkie efekty dla przyszłości i dla całej ludzkości, ale o pomysły twórcze,

powstające u możliwie najszerszych kręgów zatrudniony w których odczuwana jest potrzeba zmian w wykonywanej pracy i chęć aktywnego uczestniczenia w procesie jej przekształceń i udoskonalenia procesu pracy. Uściślając jeszcze bardziej ograniczenie tematu dalszych rozważań trzeba podkreślić, że będą się one koncentrowały wokół warunków wykorzystania zdolności twórczych tej grupy społecznej jaką stanowią wykonawcy pracownicy zatrudnieni przede wszystkim w wytwarzaniu dóbr i usług. Dotyczy to to w równym stopniu pracy fizycznej jak i umysłowej ponieważ postęp techniczny w coraz większym stopniu i coraz szybciej niweluje te różnice. Różnice między pracą umysłową dziurkarki przygotowującej karty perforowane, czy dokonującej zapisu na taśmie magnetycznej, a pracą maszynisty wielkiej koparki lub dźwigu budowlanego są minimalne względnie napięcie uwagi i zdolności przewidywania następstw działań mogą być większe w tej ostatniej grupie. Ustalając odtąd, przedmiot i zakres pracy trzeba podkreślić, że obecnie stworzone zostały warunki nie tylko uzasadniające ale wręcz inspirujące podjęcie tematu. W Wytycznych /1/ na VII Zjazd podane są ustalenia eksponujące znaczenie wykorzystania twórczych zdolności pracowników w następujących słowach: "Kontynuować będziemy strategię otwartą wobec potrzeb społecznych" a zarazem sprzyjającą inicjatywie, aktywności i działalności innowacyjnej", a dalej "Działania takie zmierzające do pełnego spożytkowania umiejętności i kwalifikacji ludzi do optymalnego wykorzystania rezerw materiałowych i społecznych jest zasadniczym warunkiem rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju".

Trzeba więc stwierdzić nie tylko, że powstała potrzeba zajęcia się tematem, ale i warunki sprzyjające wysuwania propozycji zmierzających w kierunku realizacji powyższych założeń.

Kierowanie aktywizujące.

Wyzwalanie elementów twórczości pracowniczej i wykorzystanie zdolności twórczych możliwie największej grupy pracowniczej jest realizowane w socjalistycznym przedsiębiorstwie przemysłowym w ramach kierowania aktywizującego. Kierowanie ludźmi w pracy jest uznane powszechnie za najtrudniejsze zadanie organizacyjne. Organizacyjne ustawoenie zespołów najbardziej nowoczesnych maszyn w wielkich zakładach produkcyjnych, mechanizacja skomplikowanych usług, przemieszczenie wielkich ilości surowców w czasie i przestrzeni, co do stopnia trudności nie mogą być porównane z tymi jakie powstają przy kierowaniu zespołami ludzkimi. Kierowanie rozumiane jako powodowanie kierowanych do postępowania w myśl wytycznych kierującego nie może być w naszych warunkach sprowadzone do powodowania wykonywania otrzymanych dyspozycji, nakazów czy zaleceń.

Osiąganie celów, przekraczanie wyznaczonych zadań może być realizowane wówczas, gdy kierujący pozyskuje współpracowników do współdziałania, współmyślenia, współkierowania.

Trzeba podkreślić, że nie chodzi w tym przypadku o zabezpieczenie ustawą współzarządzania poprzez określone działania KSR-ru, Rady Robotniczej, Organizacji Podstawowej czy Zakładowej. Istotą współkierowania jest pozyskanie jak najszerszego udziału załogi do aktywnego zaangażowania we wszystkich funkcjach kierowniczych. Oznacza to

możliwie powszechne zaangażowanie załogi najpierw w oddolno-górnym planowaniu i związanej z tym mobilizacją rezerw, a następnie, po zatwierdzeniu planów, w doprowadzeniu planów możliwie najdalej w dół, jeśli nie do stanowisk pracy, to do brygad. I nie tylko planów produkcji czy usług, ale poprzez rozbudowany wewnątrz, zakładowy rozrachunek gospodarczy, planów kosztów i rentowności. Chodzi tu o współkierowanie w organizowaniu przez takie delegowanie władzy w dół do oddziałów brygad czy stanowisk roboczych, aby w granicach ustalonych i bilansujących się obowiązków i przyznanych uprawnień każdy nawet szeregowy pracownik mógł wykazać swoją inicjatywę, pomysły, koncepcje. Warunkami niewątpliwie podstawowymi do wyzwolenia rezerw w postaci pomysłów twórczych jest jak najdalej posunięte usamodzielnienie nie tylko pionów, oddziałów, wydziałów czy brygad przedsiębiorstwa, ale o ile to jest możliwe każdego współpracownika. Wązłowym problemem kierowania aktywizującego jest możliwie daleko posunięty podział zadań przy jednoznacznym realizowaniu zasady bilansowania obowiązków i uprawnień. Nie można uzyskać zaangażowania się współpracowników w pracy, a więc i wyzwolenia twórczych pomysłów, jeśli równolegle z określonymi obowiązkami nie przyzna się wykonawcom uprawnień do wykonywania zadań. Powinny być określone granice uprawnień, ale jednocześnie przyznane prawo do podejmowania samodzielnych decyzji, w ramach granic. Jeśli funkcję wykonawców bez względu na szczebel organizacyjny - ograniczyć do wykonywania możliwie najbardziej precyzyjnie wyliczonych czynności nie uzyska się zaangażowania w pracy, nie wyzwoli

się pomysłów twórczych, nie współprzyczyni się do rozwijania socjalistycznej osobowości, nie uzyska się zamierzonego tempa postępu w budowie rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego. Faktyczna realizacja kierowania aktywizującego jest więc warunkiem sine qua non wykorzystania zdolności twórczych pracowników /2/.

Jakkolwiek ustrój nasz stwarza wszelkie warunki dla takiego modelu pracy, nie można zaprzaczyć, że specjalnie na najniższych szczeblach hierachii organizacyjnej przemysłowych zakładów pracy przeważa tradycyjne podejście nakierowane w pierwszym rzędzie na zaspokojenie wymogów technologicznych procesu pracy. Nowe podejście do tego zagadnienia uwzględniające możliwość pełnego wyżycia się w pracy, pełnej samorealizacji, czy nawet tylko rozeznania we właściwym sensie wykonywanej pracy nie jest u nas powszechne - szczególnie jeśli chodzi o najniższy i niskie szczeble organizacyjne - pracowników wykonawczych. Można powiedzieć, że niechlubne tradycje taylorizmu dostrzegające postęp organizacyjny przede wszystkim w jak najdalej posuniętym podziale pracy, przy traktowaniu pracowników jako niezbędnego uzupełnienia mechanizmu i ograniczania ich działalności do możliwie najprostszych powtarzalnych czynności, ciągle jeszcze znajduje powszechne zastosowanie.

Nie bez wpływu jest - traktowanie jako synonimu postępu technicznego - powszechnego stosowania zarówno potoku produkcyjnego jak i taśmy montażowej, przy której pracownicy muszą wykonywać pracę nudną, powtarzalną, monotonną, której istotnego sensu nie dostrzegają. Autorzy amerykańscy w pracy przy taśmie doszukują się przyczyn sfrustrowania pracowników, w niej widzą źródła chorób nerwowych,

wzrastającego alkoholizmu i narkomanii, rosnącej zachowalności na choroby psychiczne.

Sytuacja w zakresie zatrudnienia.

Charakterystykę dzisiejszych pracowników wykonawczych, zarówno fizycznych, jak i umysłowych, wykonujących czynności standartowe, powtarzające się, zrutyinizowane, niekonceptyjne można ująć w następujących punktach:

- są lepiej wykształceni ogólnie niż ich rodzice,
- w większości przypadków mają zawodowe przygotowanie specjalistyczne, często wyższe niż zasadnicza szkoła zawodowa,
- w części są to ludzie młodzi, mający pewne oparcie materialne u rodziców czy w rodzinach,
- w następstwie wzrostu stopy życiowej pracownicy w ogóle, a młodzi w szczególności mogą sobie pozwolić na szukanie pracy odpowiadającej ich przygotowaniu zawodowemu, kwalifikacjom, zdolnościom i zamiłowaniom, a co z punktu widzenia zakładu pracy utrudnia stabilizowanie załóg,
- w przypadkach, gdy praca wydaje się im nie odpowiednia, szczególnie młodzi pracownicy skłonni są do porzucenia pracy,
- występujący we wszystkich regionach naszego kraju duży niedobór siły roboczej powoduje, że niemal każdy kandydat do pracy, a szczególnie wykwalifikowany zostaje chętnie przyjęty.

Można stwierdzić, że środki masowego przekazu ułatwiające pełną informację w skali kraju o nowo powstających zakładach i wakujących tam stanowiskach pracy oraz łatwość dojazdu do budujących się zakładów spowodowały, że zakłady

pracy, a specjalnie problemy zatrudnienia muszą być rozważane w skali całego kraju, a nie w skali potrzeb i warunków poszczególnych przedsiębiorstw /3/.

Wszystkie wyżej opisane przyczyny składają się na niekorzystną - w ocenie zakładów pracy - sytuację na rynku pracy. Stosunkowo duża płynność siły roboczej i duże trudności w formowaniu stałej kadry wiążą się również z tymi zmianami w pracy i jej organizacji, jakie wynikają z mechanizacji przede wszystkim samej produkcji, ale także transportu wewnątrzzakładowego.

Dla pracowników wykonawczych fabryki i biura; dla robotników i wykonawczych pracowników umysłowych praca przy taśmie montażowej, obsłudze samosterowanych obrabiarek przy stołach rozdzielczych czy przy obsłudze maszyn itd, staje się coraz bardziej monotonna, powtarzalna, zrutynizowana, nieciekawa, a przez to nie motywująca ludzi. Jakkolwiek u nas poziom mechanizacji i automatyzacji nie jest jeszcze tak wysoki jak w innych krajach wysoce uprzemysłowionych, a wobec tego i następstwa nie są tak groźne, to wydaje się, że rozważając problem twórczego zaangażowania się ludzi w pracy nie może już dziś nie tylko nie dostrzegać ujemnych skutków pewnych zjawisk, ale dziś już im skutecznie zapobiegać. Przeciwnie trzeba stwierdzić, że w naszych warunkach intensywnego rozwoju przemysłu i usług, wprowadzania nowej techniki, powszechniejszego stosowania linii montażowych oraz elektronicznego sterowania produkcją, ilość pracowników wykonawczych obsługujących wymienioną aparaturę, systematycznie wzrasta. Mechanizacja rachunkowości, wprowadzenie maszyn elektronicznych, centralne

maszynopisanie zwiększyły ilość pracowników określonych wg tradycyjnych określeń jako umysłowych, a przecież zajętych pracami zrutynizowanymi, przy kluczowaniu, przenoszeniu zapisów na karty dziurkowane czy taśmy perforowane lub magnetyczne.

W następstwie tych zmian, mimo postępującej mechanizacji czy automatyzacji, ilość pracowników wykonawczych fizycznych u coraz większej ilości pracowników wykonawczych mogą występować zjawiska zmęczenia wykonywaną pracą, zrutynizowaną - które to zjawiska w przyszłości mogłyby prowadzić do niepożądanych zjawisk wyalienowania się licznych grup pracowników.

Wszelki poczyniania o charakterze personalnym, bodźce materialne, jakie stosowało się i stosuje się w odniesieniu do pracowników wykonawczych mają charakter marginesowy, a stosowane w dłuższych okresach czasu przestają działać, Jest to zrozumiałe, ponieważ nie zmieniają one treści pracy, co dla motywowania do pracy poprzez samą pracę wydaje się specjalnie ważnym.

Wyzwalanie rezerw twórczych przez kierowanie aktywizujące.

Klonowicz /4/ rozważając pracę twórczą wyowiada pogląd, że wszelka myśl twórcza rozwija się i zostaje zrealizowaną w wyniku procesu obejmującego cztery fazy: przygotowania, inkubacji, inspiracji, weryfikacji. Proces przygotowania, to przyjmowanie szeregu bodźców, które świadomie i podświadomie stwarzają warunki, w których w umyśle pracownika powstaje, formułuje się i rozwija potrzeba nowego rozwiązania. Inspirowanie nowych rozwiązań nie kończy się jednak na sformułowaniu czy nawet zgłoszeniu

pomysłu, ale wymaga nadania pomysłowi ostatecznego kształtu. Jakkolwiek rozważania Klonowicza odnoszą się do pracy twórczej artystów i naukowców wydaje się, że można je w pełni transponować na pracę w zakładzie wytwórczym. Warunkiem powstania myśli twórczej nakierowanej na usprawnienie pracy jest posiadanie pewnego podłoża na tle którego pomysł twórczy może powstać. Podłożem tym jest zasób posiadanych wiadomości, często praktycznych, wynikających z wielokrotnego powtarzania wykonywanej pracy lub teoretyczny, pozwalający na stwierdzenie jak dana praca powinna przebiegać, łączyć z praktyką osiągniętą w okresie minionym czy wiedzą wyniesioną ze szkoły czy uczelni. To podłoże musi istnieć, aby w trakcie wykonywanej pracy powstał pomysł i początkowo może niewyraźny obraz rozwiązania jakie pomogłoby przekształcić istniejący stan faktyczny. Okres "wylęgania się" pomysłu może być krótszy lub dłuższy i jest z jednej strony zależny od wspomnianego już zasobu posiadanych informacji, z drugiej od chwili "natchnienia" tzn. momentu w którym w jednych przypadkach mgławicowo, w drugich bardzo precyzyjnie - powstaje pomysł, myśl, idea, rozwiązanie, "innowacja". Ujęcie tej myśli w sposób na tyle precyzyjny, aby mogła być zaprezentowana w inicjowaniu zmian, musi przejść okres weryfikowania w praktycznym zastosowaniu. W ten sposób ciągły proces przekształcania pracy może być realizowany przy pomocy powszechnie stosowanego postępowania z wnioskami racjonalizacyjnymi czy wynalazkami.

Nie w tym jednak tkwi sprawa, aby zejść na pole krytyki czy pochwały stosowanych metod przy usprawnianiu czy wyanalizowaniu. Sedno zagadnienia tkwi w tym, aby myśl twórcza i inspirowanie nowości było stosowane w sposób ciągły i systematyczny, aby jedno usprawnienie pociągało za sobą drugie, to z kolei następne. Aby to osiągnąć trzeba stworzyć sprzężenia zwrotne między zrealizowanym pomysłem innowacyjnym, względnie usprawniającym, z jednej strony, a zaspokojeniem potrzeb i powstaniem nowych motywów z drugiej, aby one oddziaływały bodźcowo i inicjująco na dalsze usprawnienia, a te z kolei po zaspokojeniu jednych potrzeb stwarzania nowych motywów działania. Ogólnie można stwierdzić, że chodzi nie o doraźne urzeczywistnienie myśli twórczej, nawet jeśli oznacza ono i powoduje w następstwie pewne efekty w formie efektów materialnych czy moralnych. Celem, do którego się dąży mówiąc o konieczności pełnego angażowania się ludzi w pracę jest stworzenie warunków, w których proces ten nabrałby charakteru stałego. Podjęto próbę zaprezentowania rozwiązania tego trudnego problemu na rys. nr 1.

Rys. 1. Trzy warianty pracy w pełni angażującej ludzi.

Rysunek 1 wymaga następujących objaśnień:

- przedstawiono na nim trzy warianty wykorzystania rozwinięcia się twórczych zdolności pracowników w postaci spirali;
- na osi poziomej przedstawiono zakres uprawnień i obowiązków. Posiadane w momencie początkowym uprawnienia określone na wszystkich trzech wariantach jako UO_1 wywala elementy twórcze przez zaspokojenie potrzeb i pow-

stanie nowych motywów ewidencyjnych na osi pionowej.

Uprawnieniom i obowiązkom UO_1 odpowiada początkowy poziom zaspokojenia potrzeb materialnych i moralnych $P P_1$;

- osiągnięcie dzięki pełnemu angażowaniu się w pracy uprawnień i obowiązków w zakresie UO_2 powoduje zaspokojenie potrzeb na wyższym poziomie;
- przedstawione trzy warianty pracy, w której się współpracownicy w pełni angażują aby eksponować trudny do wyrażenia na rysunku płaskim element czasu i czasookresów, w którym rozwija się pełne angażowanie w pracy.

Rysunek 1 zawiera możliwie przejrzyste wyeksponowanie sprzężenia zwrotnego między uzyskiwaniem zaspokojenia potrzeb i motywowaniem a usprawnieniami i obowiązkami. Przeważnie jednak omawiając ten problem transponuje się go na pracę kierowniczą, a mówiąc o pracy wykonywanej podkreśla się trudności w znalezieniu bodźców, które pracowników możliwie najczęściej angażowały w procesie pracy. Jakkolwiek kadra kierownicza liczy w Polsce około 800 tys. zatrudnionych i ich zaangażowanie się w pełni pracy już byłoby wielkim sukcesem, to pracowników wogóle jest prawie dwanaście razy tyle i warto jest zastanowić się nad możliwościami zaktywizowania tej wielkiej grupy jej pełnego zmobilizowania i wykorzystania pierwiastka twórczości jaki tkwi w całej masie wszystkich zatrudnionych.

Inne sposoby mobilizowania elementów "twórczości" w działalności pracowników wykonawczych.

Pełne angażowanie się pracowników wykonawczych w pracy jest dokonywane w specjalnie trudnych warunkach i przy koniecz-

ności pokonania barier hamujących możliwości osiągnięcia stanu motywowania pracowników do pracy twórczej i pełnego wyżywiania się w pracy. Jeśli kierownik ze względu na swoje różnorodne funkcje mając większe możliwości pracy twórczej może się choć częściowo wyżywać w pracy i identyfikować z nią - to stan taki znacznie trudniej jest osiągnąć u pracowników wykonawczych, obsługujących różne aparaty, taśmy montażowe, zorganizowane potoki produkcyjne, dozorujących tablice rozdzielcze, dziurkarki, kontrolerki, drukarki, obsługę sortowni itp. Nie można zaprzeczyć, że wymienione prace, to czynności zrutynizowane, powtarzające się, a przez to męczące, nudne, nieciekawe.

Powstaje więc problem trudny, a ze względu zarówno na aktualną sytuację ja i narastanie problemu, konieczny do rozwiązania. Zachodzi przy tym trudność dodatkowa, wynikająca z faktu, że chodzi o prace wykonawcze, obojętnie fizyczne czy umysłowe, ale proste, powtarzalne. Dlatego proponowane sposoby rozwiązań muszą być nieskomplikowane, możliwe do powszechnego stosowania łatwe do wprowadzania, jasne do instruowania. Wśród najpowszechniej stosowanych wymienić należy r o t o w a n i e w p r a c y .

Pojęcie rotacji w pracy wiąże się z powszechniejszym stosowaniem tego terminu przy doskonaleniu kadr kierowniczych, gdzie w celu uzyskania ogólnej orientacji w działalności całego przedsiębiorstwa przenosi się kandydata na stanowisko kierownicze z jednego miejsca pracy na drugie, czy z jednego działu do drugiego ściśle według opracowanego dla niego harmonogramu. Jeśli chodzi o rotowanie pracowników wykonawczych,

to celem jego nie jest zapoznawanie ich z całym zakładem pracy, wszystkimi jego działami i wykonywanymi pracami. Pośrednim celem może być stwierdzenie pracownika dokonane w trakcie zmiany stanowisk pracy, że jedne prace mu bardziej odpowiadają, inne mniej i że mógłby być bardziej wydajnym pracownikiem na jednym ze stanowisk, a mniej wydajnym na innym, ergo praca na określonym stanowisku motywuje go silniej do pracy niż praca na innym stanowisku. Natomiast celem bezpośrednim rotowania w pracy jest zapobieżenie znużenia czy zniechęcenia i znużenia do pracy wskutek jej powtarzalności.

W takim ujęciu rotowanie pracowników wykonawczych polega na okresowym periodycznym przenoszeniu ich od jednych czynności do drugich. Z jednej strony zapobiega to znużeniu pracą, z drugiej przez fakt, że różne wykonywane czynności wymagają albo różnych kwalifikacji lub w obrębie jednego zawodu wykonywania różnych operacji, zmuszają pracowników do zwiększonego zainteresowania się pracą i zapobiegają znużeniu się pracą. W jednym i drugim przypadku uzyskuje się to, co było zasadniczym celem, a mianowicie zainteresowanie się pracą poprzez samą treść pracy.

Drugą metodą jest z w i ę k s z a n i e z a k r e s u w y k o n y w a n y c h p r a c. Jest to metoda mająca na celu eliminowanie czy ograniczenie ujemnych skutków możliwie jak najdalej posuniętego podziału pracy. Wyznaczone dla każdego pracownika, czy stanowiska pracy wyspecjalizowane, wąskie, bardzo szczegółowe zadania zostają połączone w logiczne sekwencje zadań. Każdy z pracowników otrzymuje nie tylko dotąd wykonywane jedno zadanie, ale

zostaje przyuczony do opanowania zadań kilku zarówno poprzedzających dotąd wykonywane, jak i po nim następujących. W ten sposób zwiększa się jego zainteresowanie pracą w efekcie i zaangażowanie w pracy. Graficznie przedstawiono ten zabieg na rysunku 2.

Rys. 2. Zwiększenie zakresu poziomego wykonywanych prac.

Do rysunku 2 można dodać następujące wyjaśnienia:

- wariant 1. przed rozszerzeniem zakresu pracy pracownik wykonywał tylko jedno zasadnicze zadanie /oznaczone nr 3- czynność:zasadnicza/
- przy rozszerzaniu zakresów wykonywanych przez pracownika praca mogła ona być wykonana w następujących wariantach:
- wariant 2 wykonywanie nie tylko zadania zasadniczego /3/, ale i zadania poprzedzającego /3 + 2/,
- wykonywanie nie tylko zadania zasadniczego /3/, ale i zadania bezpośrednio następującego po zadaniu zasadniczym / 3 + 4/,
- wykonywanie łącznie trzech zadań / 2 + 3 + 4/,
- wykonywanie łącznie trzech zadań / 1 + 2 + 3/,
- wykonywanie łącznie trzech zadań / 3 + 4 + 5/,
- wykonywanie łącznie czterech zadań /1 + 2 + 3 + 4/,
- wykonywanie łącznie czterech zadań /2 + 3 + 4 + 5/,
- wykonywanie łącznie pięciu zadań/ 1 +2+3+4+5/,Wariant III.

Takie zwiększenie ilości wykonywanych zadań oznacza zmniejszenie dotychczasowego poziomu specjalizacji i przedłużenie cyklu czynności wykonywanych przez jednego pracownika.

Jednocześnie oznacza to zmniejszenie powtarzalności, monotonii i znużenia wykonywanymi zadaniami. W cyklu złożonym z pięciu zadań pracownik widzi znacznie większą część nakładu swojej pracy w produkt finalny niż wtedy, kiedy wykonywał tylko jedno zadanie. Przy wykonywaniu jednego z pięciu zadań pracownik miał tylko ograniczone obowiązki i bardzo ograniczone uprawnienia. Pracownik znający szereg czynności i albo wykomuający je łącznie, albo rotujący od jednej pracy do drugiej zyskuje większe uprawnienia do wykonywania nowych szerszych obowiązków. W konsekwencji widzi w wykonywanym cyklu więcej bodźców skłaniających go do pełnego zaangażowania się w pracę, wysuwania propozycji usprawnienia czy udoskonalenia wykonywanych czynności, względnie polepszenia jakości wyrobów.

Przerwanie łańcucha powtarzalności zadań poszerzenie granic odpowiedzialności stwarza warunki rosnącego motywowania poprzez pracę i inspirowania i rozwijania czynników twórczych w pracy.

W z b o g a c e n i e t r e ś c i p r a c y jest dalszą z kolei metodą mającą na celu pobudzenie pracowników wykonawczych do pracy twórczej. Opiera się ono na realizowaniu założenia, że człowiek chętniej angażuje pracę, którą sam zaplanował i którą sam kontroluje. Oznacza to jednocześnie przekazanie pracownikom części tych funkcji, które powszechnie są uznawane za kierownicze a więc planowania i kontrolowania. W tradycyjnym podziale pracy kierownik wykonuje swoje funkcje kierownicze, tzn. planuje, organizuje, decyduje motywuje, koordynuje i kontroluje, a pracownik wykonawczy - tylko

"wykonuje". Zastosowanie metody "wzbogacania pracy" polega na przełamaniu tego tradycyjnego podziału, a w szczególności przekazaniu pracownikom wykonawczym co najmniej dwóch funkcji kierowniczych, tzn. planowania i kontroli w takim zakresie, jaki dotyczy prac przez nich wykonywanych. Przypadek bardziej złożony oznacza, że pracownikowi wykonawczemu przekazuje się jeszcze inne funkcje kierownicze, na przykład organizowania lub współudział w kordynowaniu. Graficznie przedstawiono to na rys.3.

Rys. 3 Wzbogacenie pionowe wykonywanych czynności przez włączenie funkcji kierowniczych.

Jednoczesne zwiększenie zakresu i wzbogacanie wykonywanej pracy jest metodą jednoczesnego stosowania dwóch opisanych powyżej metod. Graficznie prezentuje to rysunek 4.

Rys. 4. Jednoczesne zwiększenie i wzbogacenie wykonywanych czynności /pionów i poziomów/.

Wzrost zadowolenia z pracy, a w następstwie tego i zwiększona siła motywacyjna pracy tkwi w równym stopniu w zwiększaniu ilości zadań, a więc poszerzeniu pola aktywności zawodowej, co i w pogłębieniu działania przez włączenie do niego planowania i kontroli wykonania szeregu zadań. Jak pisał kiedyś Argyris /5/, pracownik musi mieć poczucie wykorzystywania posiadanych umiejętności i zdolności, do czego warunkiem jest osiągnięcie możliwie szerokiego

kręgu wykonuje on nie tylko określone czynności, ale je współplanuje i współkontroluje, względnie nawet współdecyduje o ich wykonywaniu czy stosowanych metodach pracy. Jednoczesne zwiększenie zakresu i wzbogacenie wykonywanej pracy stwarza właśnie te pożądane warunki, w których praca przestaje być nużąca i monotonna, a współdziałanie w planowaniu i kontroli wyzwala potencjalne możliwości twórcze każdego pracownika /6/. Wydaje się że kierownicy, którzy chcą wciągnąć pracowników do pełnego angażowania się w pracę przez przydzielanie im czynności, w których mogą się w pełni wyżyć, stosują świadomie lub podświadomie jednocześnie zwiększanie zakresu pracy i jej wzbogacenie. T punktu teoretycznego podana metoda utrudnia ustalenie, czy pełniejsze angażowanie się w pracę było osiągnięte wskutek zwiększenia zakresu czy wzbogacenia wykonywanej pracy. Natomiast jeśli chodzi o uzyskanie zamierzonego efektu stosowania jednocześnie obu zbliżonych daje pewniejsze wyniki.

Praktycznie pomoc w realizowaniu zamierzeń zaprezentowanych na rys. 4 można osiągnąć przez tworzenie samodzielnych zespołów /teamów/. Problem tworzenia zespołów, u nas ich specjalnej formy -- brygad pracy socjalistycznej jest powszechnie uznawany. Trudności na jakie napotykają usprawniające i organizujące pracę dla jednoosobowych stanowisk pracy odpowiednio wzrastają -- gdy chodzi o wieloosobowe stanowiska obejmujące szereg pracowników wykonawczych, dla których chciano by zastosować wymienione uprzednio metody wyzwalań elementów "twórczości" w działalności pracowników, przy pomocy poszerzania i wzbogacania pracy względnie obu metod

łącznie. Pomocą bardzo poważną może być powszechne tworzenie zespołów /teamów/ /7/ Pracownik wykonawczy szybciej identyfikuje się ze stosunkowo nielicznym zespołem /teamem/ niż z całą załogą, często wielkiego zakładu. Jest rzeczą jasną, że samodzielność, czy autentyczność dobrowolnie tworzonych zespołów jest względna w ramach większej jednostki jaką jest zakład, przedsiębiorstwo czy kombinat. Mimo ograniczeń - podyktowanych dążeniami centralizacyjnymi - samodzielności zespołu przez wprowadzenie jej można uzyskiwać większe efekty dzięki temu, że zespół ma większe możliwości prawidłowego doboru zadań, organizowania swej pracy, wykonania i koordynowania poczynań w zakresie wykorzystania urządzeń i materiałów, wylizania z wykonywanych zadań i przeprowadzenia analizy osiągniętych wyników, a przez to właśnie inspirowania i inicjowania poczynań twórczych pracowników wzajemnie współzawodniczących w ramach zespołu.

Trudności na jakie napotyka rozwijanie pracy twórczej.

Warunki ustrojowe, 30-letnia przeszłość działalności Partii i związków zawodowych, całe ustawodawstwo społeczne i prawne, poziom uświadomienia polityczno-społecznego, wychowanie w szkołach i uczelniach stworzyły warunki, w których pełne zaangażowanie się w pracę nie powinno napotykać na żadne trudności, a jednak napotyka.

W świadomości dyrektorów, kierowników, a nawet współpracowników wykonawczych trwają jednak jeszcze tradycje zarządzania autorytarnego jako nie wykorzystane dziedzictwo dawnych tradycji zarządzania. Te relikty przeszłości wyrażają się w utrwalonym przekonaniu, że każdy

zwierzchnik wyższej rangi, wyższego stopnia czy szczebla ma rację nie ze względu na argumenty, którymi się posługuje, ale właśnie ze względu na zajmowane stanowisko, stopień czy tytuł. Istnieje błędne, a przecież wieloletnią tradycją utwajone przekonanie, że przełożony przewyższa współpracowników w wiedzy fachowej i umiejętnościach kierowniczych, że szef naczelny ma prawo wydawania decyzji i dyspozycji, każdemu pracownikowi przedsiębiorstwa z pominięciem jego bezpośredniego zwierzchnika, a swego podwładnego.

Centralnym punktem w rozwijaniu pełnego angażowania się ludzi w pracy staje się problem podziału władzy, jak inaczej nazywane była przyznawanie uprawnień. Naczelny szef zakładu pracy może osiągnąć wyznaczone mu odgórne cele nie inaczej, jak tylko pod warunkiem posiadania w pełni niezbędnych uprawnień. I zwykle naczelny dyrektor ma te uprawnienia, tylko niechętnie się z nimi rozstaje, tzn. że chętniej wyznacza swoim podwładnym zakresy obowiązków i ustala zadania, jakie mają wykonać, niż przyznaje im uprawnienia niezbędne do osiągnięcia celów. Zasada bilansowania się obowiązków i uprawnień podwładnego personelu rzadko jest przez dyrektorów przestrzegana, a to hamuje angażowanie się pełne w pracy, mobilizacją rezerw, inicjatywę.

Dalszą przeszkodę stanowi niechęć kierowników do tworzenia teamów. Wynika ona z faktu, że kierownicy teamów Wynika ona z faktu, że kierownicy teamów w następstwie posiadanego faktycznego w grupie działają w oparciu o zasadę "primus inter pares". Ich działalność ogranicza się do wzajemnego uzgadniania czynności podejmowanych

przez członków zespołu oraz prezentowania na zewnątrz wyników osiągniętych przez cały zespół. Natomiast kierownik teamu jest wolny od normalnych a często niemiłych takich funkcji administracyjno-kierowniczych jak: organizowanie pracy każdego uczestnika zespołu, kontrolowanie tej pracy, opracowywanie okresowych ocen itp.

Poza tym każdy uczestnik zespołu ma równe prawo głosu w sprawach dotyczących działalności teamu, co i kierownik, jednakowe uprawnienia w zakresie otrzymywania informacji i swobodnego wypowiedzenia poglądów.

Wymienione argumenty uzasadniają twierdzenie, że mimo dużych wartości zespołów, w wyzwaniu twórczych pomysłów i inicjatyw pracowniczych, organizowanie ich w zakładach pracy może napotykać na przeszkody, jeśli nie jawne, to utajone pod płaszczem trudności obiektywnych.

Takim czynnikiem pełniejsze angażowanie się w pracy i wyzwanie nowych pomysłów jest stwierdzeniem przez pracowników braku związku między osiągnięciami pracownika, wkładem pracy i rozwojem a uznaniem wyrażonym przez świadczenie materialne i pozamaterialne, a także awansowanie. Uczucie zadowolenia, jakie ma pracownik systematycznie wykonujący otrzymane zadania domaga się rekompensaty nie tylko w postaci zwiększonych zarobków, premii czy nagród, ale w postaci przydzielenia mu pracy o szerszym zakresie działania, większej odpowiedzialności, wyższego statusu społecznego, tzn. awansu na wyższe stanowisko /8/.

Różnorodne przyczyny powodują, że problemy bezpieczeństwa pracy i materialnego środowiska pracy, na które skierowana jest uwaga zarówno ustawodawcy, jak i organizacji po-

litycznych i związków zawodowych, są względnie rzadko rozpatrywane z punktu widzenia ich oddziaływania na pełne angażowanie się pracowników w pracy. Państwowa statystyka wypadków, przepisy odnośnie dochodzeń powypadkowych, państwowa i związkowa inspekcja pracy, stwarzają warunki zwiększające bezpieczeństwo pracy i poprawiające warunki materialnego środowiska pracy, a więc temperatury, hałasu, zawilgocenia, zapylenia, promieniowania radioaktywnego w środowisku pracy. Odpowiedzialność, jaką ponosi każdy bezpośredni i pośredni zwierzchnik za powstałe wypadki przy pracy i pogorszenie warunków materialnego środowiska powinny zmniejszać i zmniejszają zarówno częstotliwość wypadków, a także powodują polepszanie warunków pracy.

Tym niemniej stosunkowo mało badań przeprowadzonych było na temat związków, jakie występują między wypadkami przy pracy, a podejmowaniem pracy w danym zawodzie, a tym bardziej pełnym zaangażowaniem się w pracy. Badania nad związkami między wiekiem pracowników, ich stażem pracy, a częstotliwością powstawania wypadków stanowią pewne wskazówki nad współzależnością między zwiększoną w miarę wieku ostrożnością w pracy przez stażem zawodowym czy na danym stanowisku pracy, a ogólną ilością wypadków, jak też stopniem ich ciężkości.

Istotną przeszkodą w pełnym angażowaniu się w pracy współpracowników stanowią mogą niedociągnięcia w procesie wielokierunkowego i wszechstronnego komunikowania się w zakładzie pracy kierownictwa z współpracownikami /9/.

Zasadniczą przyczyną braków w komunikowaniu się stanowi dość powszechnie występująca u kierowników wszelkich szczebli nieznajomość zarówno wagi tego zagadnienia, jak i kierunków, faz, form i kanałów komunikowania się, czy takich środków jak gazetki ścienne, biuletyny i gazety zakładowe.

Przyczyną o charakterze bardziej psychologicznym jest występująca szczególnie u kierowników autorytarnych niechęć zarówno do przekazywania informacji podległym współpracownikom, jak i wysłuchiwanie informacji napływających od współpracowników.

Można wysunąć twierdzenie, że zjawisko pełnego angażowania się w pracy ma związek z odczuwanym przez pracownika statusem społecznym branży, zakładu, czy nawet zajmowanego stanowiska pracy.

W pracy coraz większą rolę zaczynają odgrywać sztynne, regulaminowe godziny pracy w zakładach. Wprowadzanie powszechniejsze zmiennego czasu pracy, napotyka na poważne opory zarówno ze strony zwierzchników, jak i szczególności działów organizacji.

Podsumowanie.

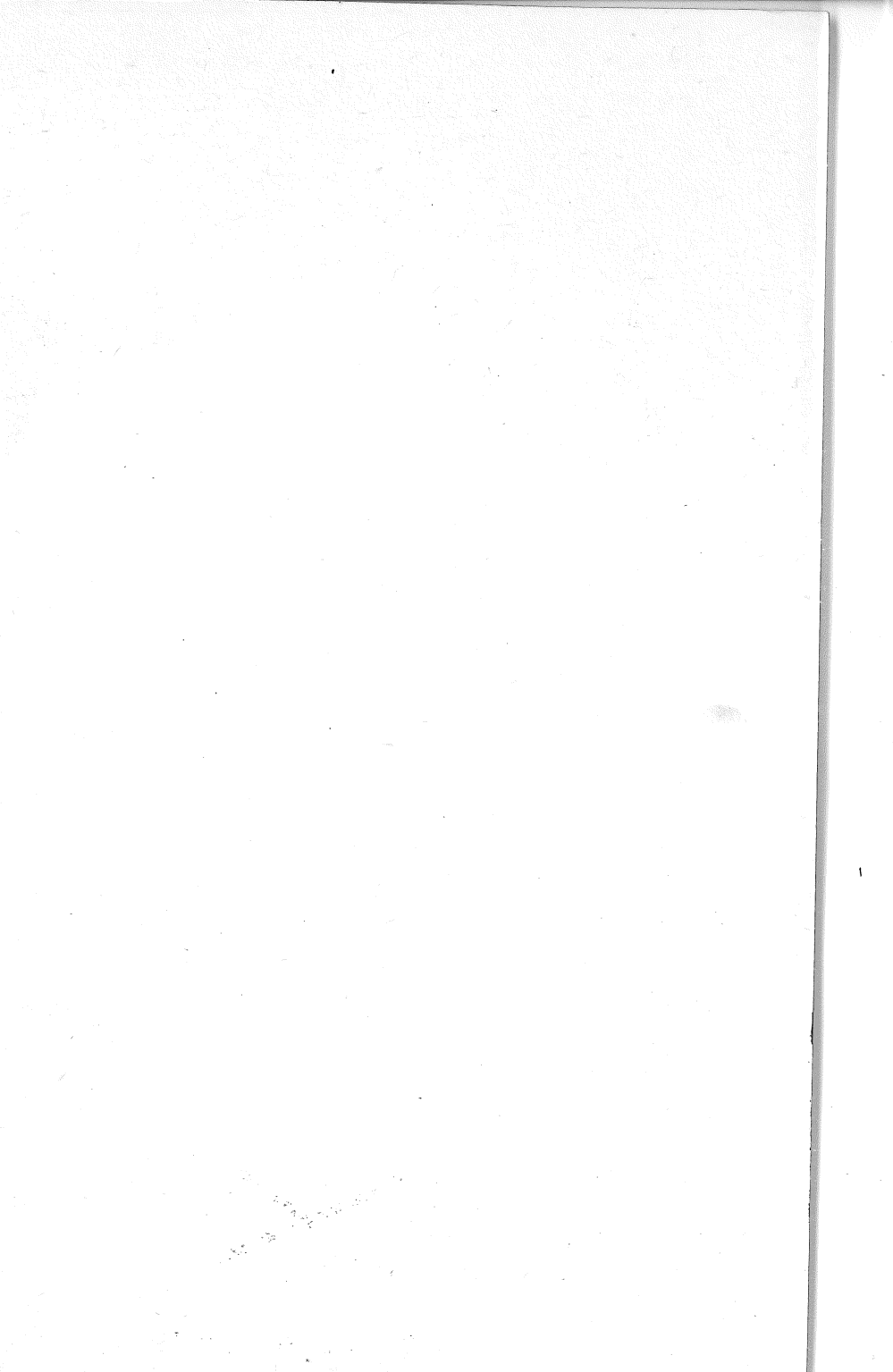
Ramy referatu pozwoliły tylko na bardzo ogólne naszkicowanie problemu, który po VII Zjeździe nasuwa się na czołowe miejsce.

Dalszy przyspieszony rozwój społeczno-gospodarczy kraju jest uwarunkowany wzrostem wydajności i mobilizacją wszystkich możliwych rezerw, wśród których pełne zaangażowanie się w pracy możliwie jak największej części społeczeństwa wysuwa się na czołowe miejsce.

Powszechna znajomość wagi i znaczenie pełnego wykorzystania wielkich rezerw jakie stanowią inicjatywy twórcze pracowników jest podstawowym warunkiem dla ich mobilizacji. Drugim nie mniej ważnym jest poznanie sposobów przy pomocy których możnaby twórczą inwencję i inicjatywę zamienić na pomysły racjonalizatorskie, modernizujące czy nawet na wynalazki. Realizacja zamierzeń wymaga również znajomości przeszkód na jakie napotyka upowszechnienie mobilizacji omawianych rezerw wydajności pracy. Wytyczne na VII Zjazd Partii zawierają w tym wykładzie zupełnie jednoznaczne decyzje. do kontynuowania będzie strategia sprzyjająca inicjatywie, aktywności i działalności innowacyjnej. że w pełni będą spożytkowane umiejętności i kwalifikacje ludzi.

Bibliografia

1. O dynamiczny rozwój budownictwa socjalistycznego, wyższą jakość pracy i warunków życia narodu. Wytyczne Komitetu Centralnego na VII Zjazd PZPR.
2. Obszerniej o trudnościach na jakie napotyka kierowanie aktywizujące pisze M.Frank w: "Kierowanie aktywizujące" s. 8-13.
3. Bardzo interesujące rozważania na ten temat, zresztą w odmiennych niż nasze warunkach politycznych, społecznych i gospodarczych zaprezentował P.Drucker: "Management New Role, w: Technology, Management and Society, London 1970. Referat napisany na XV Kongres CIOS'u, jaki odbył się w Tokio 5.11.1969 r.
4. S.Klonowicz: Praca umysłowa, Warszawa 1974, s. 146 i nast.
5. Ch.Argyris: Personality and Organization, N.York 1957, pisał, że człowiek, aby się angażować w pracy musi mieć poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, bo to pobudza w nim inspiracje twórcze.
6. F.Herzberg, Worl and the Nature of Man Cleveland 1966
7. Obszerniej o pracy zespołu pisał M.Frank, Kierowanie... op. cit. s. 56-59.
8. M.Frank, Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy, Warszawa 1971.
9. M.Frank, Komunikowanie się w praktyce przedsiębiorstwa, Warszawa 1970, podaje obszerne uzasadnienie wzrostu ważności komunikowania się w zarządzaniu przedsiębiorstwami w ogóle, a w kierowaniu współpracownikami w szczególności.



IOK
PAN

30373