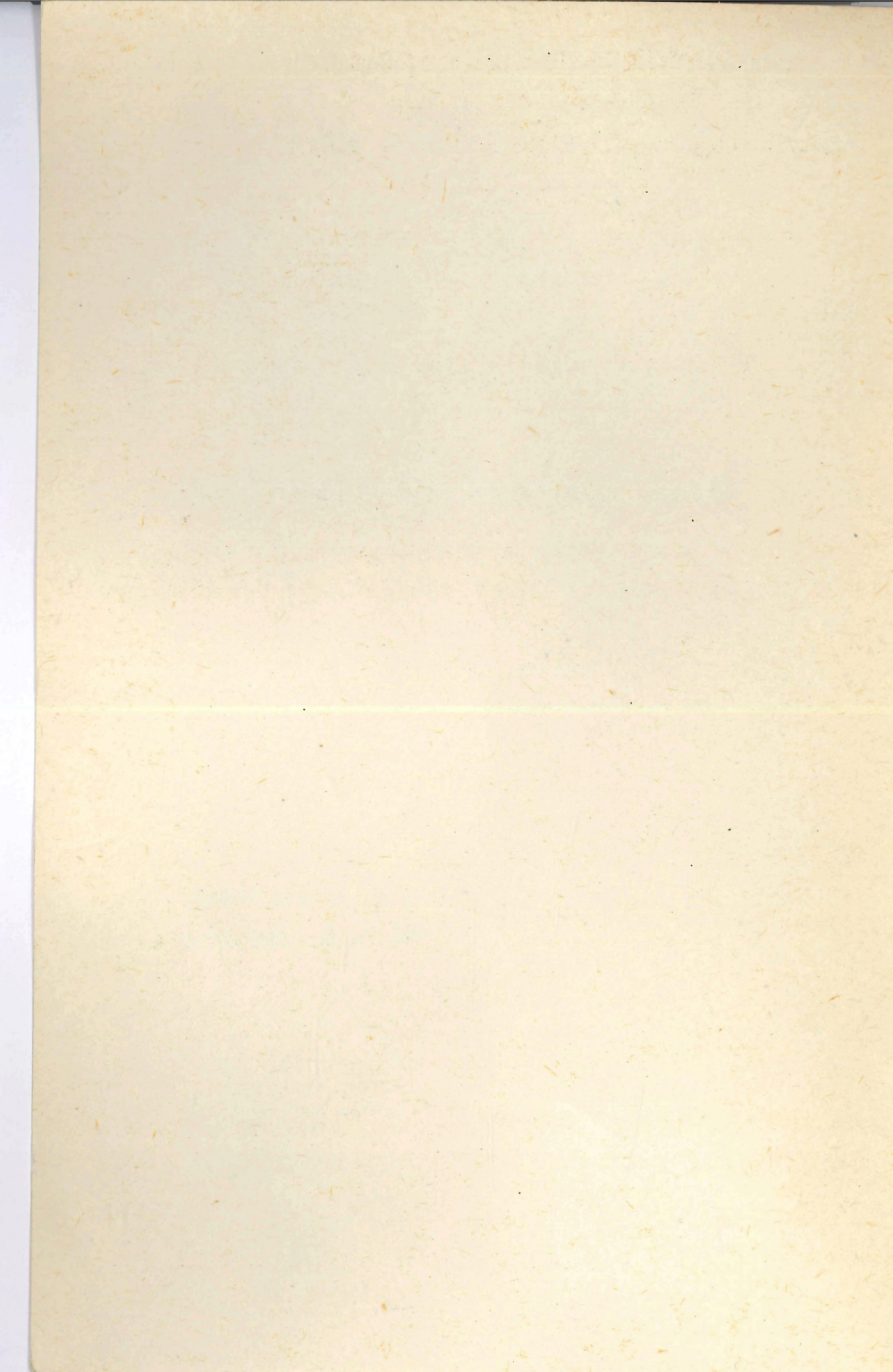


15
Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na 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

Doc.dr Julian Bugiel
Zakład Socjologii i Psychologii Pracy
Akademii Górniczo-Hutniczej
w Krakowie

Instytucjonalne i społeczno
uwarunkowania humanizacji pracy w zakładzie
przemysłowym

Obserwowane obecnie w świecie wielkie przemiany organizacyjne i kulturowe, wynikające bezpośrednio z nauki i techniki, informacji oraz stosowania nowych systemów zarządzania i rozwiązywania problemów oddziałują na wszystkie poziomy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to, że od stabilnych struktur przechodzi się do kierowania zmianami dynamicznymi. Powstają nowe gałęzie przemysłu w wyniku postępu technicznego oraz pogłębiania się społecznego podziału pracy. Te gałęzie przemysłu obejmują wytwarzanie nowych produktów zastępujących dotychczasowe i zarazem rodzą nowe potrzeby. Rozwój w masowej skali automatyzacji stworzył system maszyn sterowanych za pomocą komputera, w wyniku czego sytuacja człowieka w produkcji ulegnie zasadniczej zmianie. W takim układzie podstawowy proces technologiczny przebiegać będzie bez bezpośredniej ingerencji pracownika, którego zadaniem jednak pozostanie: przygotowanie programów dla pracy maszyn, ich nastawienie i techniczna obsługa oraz ogólna kontrola nad przebiegiem produkcji.

Sama technika w swej istocie jest neutralna, natomiast jej zastosowanie posiada społeczne i klasowe funkcje. Jaka będzie podstawowa rola techniki w przyszłych społeczeństwach, zdetemi-

nowane to zostanie głównie określonymi systemami społeczno-politycznymi. Społeczeństwa staną się coraz bardziej uzależnione od techniki, na skutek olbrzymiego rozwoju przemysłu. Narastające w związku z tym problemy nie mogą oznaczać zahamowania rozwoju techniki, lecz wzmoczenie wysiłków dla znalezienia środków pozwalających ją wykorzystać dla dobra człowieka.

Rozpatrując więc proces humanizacji pracy nie tylko w jego aspekcie makrostrukturalnym lecz zwłaszcza mikrostrukturalnym odnoszącym się przede wszystkim do zakładu pracy, do jego działalności obejmującej całokształt poczynañ produkcyjnych i pozaprodukcyjnych oraz zachodzących związków między pracownikami z uwzględnieniem formowania się ich wzorów osobowościowych - wydaje się, że wpływ techniki na te procesy będzie wzrastać prawie w postępie geometrycznym. Należy przy tym mieć na uwadze, że te dwa procesy /humanizacja w skali makrostrukturalnej i mikrostrukturalnej/ są w stosunku do siebie komplementarne. J. Hochfeld w pracy pt. "Dwa modele humanizacji pracy"^{1/} model pierwszy łączy z wizją człowieka wyzwolonego od alienacji, co zdeterminowane jest dokonaniem się określonych zmian prawno-ustrojowych, w zakresie: likwidacji władzy politycznej i gospodarczej mniejszości nad większością, demokratyzacją systemu zarządzania, nacjonalizacji środków produkcji itd. Stwarza to zarazem optymalne warunki do procesów humanizacji pracy o charakterze mikrostrukturalnym.

Kazimierz Doktor działania w tym zakresie umownie określa jako "małą humanizację"^{2/}, stwierdzając: "Ten typ humanizacji

1. J. Hochfeld, Studia o marksistowskiej teorii społeczeństwa, Warszawa 1963, s. 237-267.

2. K. Doktor, Kierunki działania /w:/ Z problemów humanizacji pracy, Warszawa 1966, s. 13

polega na poprawianiu warunków pracy na stanowiskach roboczych, usuwaniu czynników czyniących ją monotonna, dbałości o higieniczny stan pomieszczeń fabrycznych, racjonalizacji procesów produkcyjnych, podnoszeniu kultury osobistej pracowników i przestrzeganiu zasad współzycia i współdziałania". Można zauważyć, iż główny akcent został tutaj położony na zagadnienia warunków pracy, spraw socjalnych i stosunków międzyludzkich. Została pominięta w dużym stopniu cała sfera związana z kształtowaniem społecznej osobowości pracownika i realizacją pożądanych społecznie systemów wartości, a na płaszczyźnie stosunków własności partycypowania w decyzjach mających wpływ na rozwój zakładu^{3/}.

Stąd, ze względu na większy stopień ogólności - w dalszych rozważaniach - kiedy będzie mowa o humanizacji pracy, określenie to zostanie użyte w znaczeniu jak je sformułował S. Widerszpil: "Humanizacja pracy oznacza zmianę warunków zewnętrznych, w jakich pracuje człowiek /zmiana treści pracy, form pracy/, w jakich żyje, przebywa i działa poza pracą oraz przemianę samego człowieka, jego kwalifikacji, świadomości społecznej, zachowania i działania"^{4/}.

-
3. S. Kowalcowska, pisząc o humanizacji pracy podkreśla, iż w tym procesie: "Pragniemy, aby praca stała się bodźcem do rozwoju osobowości, nie poprzestając tylko na zadowoleniu ze stanu już osiągniętego. Wyobrażamy sobie, że jest możliwe upowszechnienie dążeń do twórczości i do czerpania zadowolenia z samego tworzenia, nie tylko z owoców tego procesu. Postulujemy również przywrócenie pracy znaczenia społecznego, jako tej aktywności, która zbliża ludzi do siebie pozwala im współżyć z sobą i realizować wspólnotę uczuć, myśli i działania".
/Humanizacja pracy, Warszawa 1971, s.17-18/.
 4. S. Widerszpil, Praca i jej rola w społeczeństwie socjalistycznym, Problemy humanizacji pracy, /s!/ Socjologia w zakładzie, Warszawa 1969, s.36.

W aspekcie podejmowanych praktycznych przedsięwzięć zmierzających do tworzenia ramowych programów humanizacji w zakładach przemysłowych, problem humanizacji pracy ujmowany jest najczęściej w trzech płaszczyznach, jako: przystosowanie pracy do potrzeb i możliwości człowieka, przystosowanie człowieka do zmienionych warunków pracy oraz przystosowanie człowieka do człowieka. Jest to ze względu na operacjonalizację procesów humanizacji pracy do warunków zakładu przemysłowego pewne zawężenie problemu, gdyż działalność w dziedzinie humanizacji pracy w samym zakładzie pracy stanowi - jak już uprzednio wspomniano - tylko określona sferę całokształtu działalności w tej dziedzinie. Jednakowoż pozwala to na instytucjonalno-organizacyjne zabezpieczenie przebiegu procesu humanizacji ujętego w określony, sformalizowany zakładowy program humanizacji pracy. Chociaż i w zakresie samej nazwy w ostatnich czterech latach dokonała się dość znaczna ewolucja poglądów. Można zauważyć w zakładach pracy odchodzić od tego sformułowania na rzecz określeń: "program ideowo-wychowawczy", "społeczno-wychowawczy".

Zadecydowały o tym głównie czynniki zewnętrzne w stosunku do zakładu pracy, a zwłaszcza: Uchwały VI Zjazdu PZPR, w wyniku której zadania kształtowania stosunków międzyludzkich w zakładach pracy zostały włączone do statutowych obowiązków podstawowych organizacji partyjnych; Uchwały VII Plenum KC PZPR z listopada 1972 roku, poświęcone wychowaniu młodzieży; Uchwały III Plenum CRZZ z lutego 1973 roku, dotyczące realizacji zadań stojących przed związkami zawodowymi w socjalistycznym wychowaniu młodzieży list Sekretariatu KC PZPR, Prezydium Rządu i Prezydium CRZZ skierowany do organizacji partyjnych i związkowych, dyrekcji zakładów pracy, samorządów robotniczych, a dotyczący obowiązku podjęcia

kompleksowych działań /tak przez administrację, jak i organizacje społeczno-polityczne/ na rzecz poprawy warunków pracy, warunków socjalno-bytowych oraz rozwijania socjalistycznych stosunków pracy i szeroko rozumianej kultury pracy. Analiza 155 zakładowych programów kilku branż przemysłu dawnego województwa krakowskiego, przeprowadzone w maju 1975 roku, wykazała, że ani w jednym przypadku nie użyto w tytule "program humanizacji pracy" - terminu, którego na początku lat 60-tych spopularyzowany został dość powszechnie przez Związek Zawodowy Metalowców^{5/}. Natomiast stosowano następujące określenia:

zakładowy program działalności ideowo-wychowawczej	- 64,8%
kompleksowy program społeczno-wychowawczy	- 18,7%
program ideowo-wychowawczy i kulturalno-oświatowy	- 11,6%
program na rzecz wychowania młodzieży	- 9,7%
kompleksowy program w zakresie kształtowania zawodowej i społecznej aktywności załogi	- 3,9%
program adaptacji społeczno-zawodowej	- 1,3%

Te fakty świadcząby, że w wielu zakładach przemysłowych są tworzone programy nie w oparciu o wszechstronną analizę własnych potrzeb w tym zakresie, lecz pod wpływem określonych sytuacji o charakterze koniunkturalnym. W rezultacie określone instancje społeczno-polityczne zakładu jak również i dyrekcja dążyły do preferowania nazwy, która była zbliżona do tej, która została zawarta w określonej uchwale nadrzędnej instancji.

Jednakowoż należy zaznaczyć, iż również wśród autorów zajmujących się funkcjami pozaprodukcyjnymi zakładu pracy, w tym przypadku także nie zawsze istnieją jednolite poglądy. I tak np.

5. S.Kowalewska, Humanizacja ..., s.43-49.

niedktórzy używają zamiennie określeń plany humanizacji bądź plany społecznego rozwoju^{6/}. Pozornie może się wydawać, że sprawa nazwy nie jest problemem najważniejszym, gdyż momentem najistotniejszym jest cel jaki pragnie się osiągnąć. W rzeczywistości okazuje się dość często, iż nazwa programu rzutuje na zawężenie jego treści w wyniku uwzględnienia tylko pewnej liczby elementów w procesie oddziaływań wychowawczych, głównie o charakterze intencjonalnym.

Biorąc za podstawę analizę treści programów oraz metodę opracowania poszczególnych zagadnień można wyodrębnić wśród nich grupę o charakterze: formalno-deklaratywnym i merytoryczno-rzeczowym.

Grupa pierwsza, która stanowi około 40% ogólnej liczby analizowanych programów zawiera głównie jakby spis deklaracji o konieczności podjęcia działań w zakresie pracy ideologicznej wśród załogi, doskonalenia pracy z młodzieżą, przestrzegania przy awansach płacowych zasady "każdemu według jego pracy", kształtowania socjalistycznych stosunków międzyludzkich itp. Cechuje je brak wyraźnego sprecyzowania celów jakie pragnie się osiągnąć, warunków ich realizacji, zabezpieczenia finansowego i organizacyjnego. Zarazem ich ogólność - wywołana brakiem analizy sytuacji wewnątrz-zakładowej - powoduje, że mogą odnosić się do każdego zakładu pracy.

Drugą grupę stanowią programy, których założeniem jest realizacja funkcji pozaprodukcyjnych przedsiębiorstwa, nie tylko w oparciu o działania o charakterze intencjonalnym /mające na celu ukształtowanie osobowości pracownika zgodnie z założeniami ustro-

6. Por. J. Kulpińska, Społeczne funkcje przedsiębiorstwa przemysłowego a praktyka badawcza, /W/ Planowanie społeczne w zakładzie pracy, Warszawa 1974, s.

ju/, ale również w oparciu o oddziaływanie związane z funkcjonowaniem całego systemu przedsiębiorstwa. Tak więc uwzględniały one w procesie wychowawczym realizowanym przez zakład determinanty techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i społeczne. Przyjmowały jako główną ideę, że "zakład pracy wychowuje całym rytmem swej działalności", czyli uwzględniały relacje: człowiek - maszyna; człowiek - środowisko fizyczne oraz człowiek - człowiek.

Hierarchia określonych zagadnień wchodzących w skład programów, kształtuje się następująco:

- 1/ adaptacja społeczno-zawodowa młodych pracowników -
- 2/ działalność socjalno-bytowa, wypoczynek i kultura
- 3/ rozwijanie aktywności załogi: zawodowej, społecznej i postaw ideowo-politycznych
- 4/ problematyka kadrowa /dobór i ocena systemu awansowania/
- 5/ bodźce moralne i ekonomiczne
- 6/ podnoszenie kwalifikacji /dokształcanie i szkolenie/
- 7/ atmosfera pracy i stosunki międzyludzkie
- 8/ zwiększenie partycypowania załóg w zarządzaniu zakładem
- 9/ organizacja pracy
- 10/ fizyczne środowisko pracy i kultura pracy.

Programy, które obejmowały całość przedstawionych zagadnień najczęściej posiadały nazwę: "Kompleksowy program społeczno-wychowawczy" lub "Zakładowy program działalności wychowawczej".

Jak wynikało z zamieszczonych pod nimi podpisów, przygotowane i akceptowane były głównie przez następujące ośrodki władzy w zakładzie: 7/

- 1/ Dyrekcja, Rada Zakładowa, Komitet Zakładowy PZPR - 20,5%

2/ Dyrekcja, Rada Zakładowa, Komitet Zakładowy PZPR

Rada Robotnicza - 18,4%

3/ Dyrekcja, Rada Zakładowa - 20,0%

Programy formalno-deklaratywne najczęściej były firmowane przez Dyrekcję - 22,6%, Radę Zakładową - 8,1% i Komitet Zakładowy - 10,5%. Oznacza to, że tam gdzie nie nastąpiło współdziałanie między określonymi ośrodkami władzy w zakładzie pracy tak społeczno - politycznymi jak i administracyjnymi, tworzenie programów przebiegało w sposób nieracjonalny. Dość znamienym faktem jest, iż w ten sposób aż 22,6% programów zostało opracowanych przez same dyrekcje.

Realizacja bowiem funkcji produkcyjnych w odczuciu wszystkich pracowników począwszy od dyrektora do pracownika jest czymś oczywistym i naturalnym - zwłaszcza to odczucie jest dominujące wśród kierownictwa administracyjnego. W przypadku realizacji funkcji wychowawczych przez zakład można zauważyć dość wyraźne zjawisko ich niedoceniań, chociaż generalnie nie neguje się ich znaczenia i wpływu na produkcję. Zapomina się przy tym, iż nie ma w rzeczywistości tutaj żadnej sprzeczności, że to są tylko dwie strony tego samego procesu.

Jednakowoż - jak należy sądzić - jest to wynikiem przede wszystkim faktu, iż ocena kierownictwa zakładu, w tym także czasami i politycznego, dokonywana jest przez pryzmat wykonania tylko zadań produkcyjnych. Zarazem efekty produkcyjne są wymierne, łatwo dostrzegalne, natomiast efekty procesów wychowawczych trudno jest ująć w skwantyfikowanej formie. Zarazem nie zawsze stawia się kierownictwu pytanie za jaką cenę zadania produkcyjne zostały zrealizowane - ile w to włożono niepotrzebnego wysiłku i kosztów materialnych? Często w ten sposób udaje się ukryć niedołęność

dyrekcji przedsiębiorstwa, która nie potrafi lub nie umie zapewnić rytmicznej działalności przedsiębiorstwa w ciągu całego roku.

Z drugiej strony zakład, będąc systemem otwartym, ciągle jest poddany naciskowi bodźców zewnętrznych i przez to stale jest zagrożona panująca w nim równowaga. Stąd konieczna jest nieustanna modyfikacja działania, która uwzględniałaby nowe sytuacje powstałe na skutek pojawienia się konieczności zmian w strukturze organizacyjnej zakładu, czy też wprowadzenia określonego typu postępu technicznego. Postęp techniczny w zasadzie powoduje konieczność zmian w strukturze kwalifikacji pracowników, wymaga opanowania nowego stylu pracy i stąd odmiennych niż dotąd metod działania. Dlatego każda poważniejsza zmiana organizacyjna rozbija istniejący układ więzi międzyludzkich i powoduje konieczność tworzenia jej od nowa, lecz w odmiennych warunkach. Stąd też tworzenie optymalnych warunków dla realizacji procesu humanizacji pracy w zakładzie oznacza powstawanie realnych warunków, w których dokonuje się przezwyciężenie alienacji wytwórców.

Aktualnie działanie wielu organizacji społeczno-politycznych, a zwłaszcza ich organów wykonawczych, jak komitety zakładowe, prezydium rad robotniczych, charakteryzuje doraźny, interwencyjny styl działania. Znajduje to odbicie chociażby i w tym, że na dwóch pierwszych miejscach w programach wychowawczych znalazły się problemy adaptacji i działalności socjalno-bytowej co było głównie wynikiem określonych decyzji KC PZPR i CRZZ, szczególnie w latach 1972-1974. Dlatego by nie miało miejsce uleganie doraźnym sytuacjom, w zakładzie zachodzi potrzeba świadomego organizowania humanizacji pracy poprzez zakładowe programy. Tutaj szczególnie rola przypada kadrze kierowniczej przedsiębiorstw jak również kadrze inżynierskiej. Inżynierowie już ze względu

na swój profil zawodowy przygotowani są do realizacji humanizacji szczególnie na płaszczyznici: maszyna - człowiek, człowiek - środowisko fizyczne pracy. Są to działania związane właśnie z nurtem udoskonaleni inżynierskich w zakresie szeroko rozumianych warunków pracy. Równocześnie pełniąc określone role społeczno-zawodowe są oni w stanie realizować funkcje "instrumentalne" programów, związane z procesem integracji załogi wokół realizacji zadań produkcyjnych i menadżerskie ukierunkowane na realizację skutecznego stylu kierowania^{8/}. W rzeczywistości tę rolę spełniają tylko w niewielkim stopniu. Technicystyczny stosunek do zawodu przypisywany kadrze inżynierskiej idzie bowiem często w parze ze sprawozdaniem - głównie przez dyrekcję - roli inżyniera do wykonywania tylko planów produkcyjnych, do preferowania działalności w zakresie techniki, a niedoceniaania problematyki społecznej, czy politycznej. Technicyzm ten ugruntował stereotyp inżyniera traktującego problematykę kierowniczej roli w zakładzie z ukierunkowaniem w działaniu "na produkcję a nie na załogę". Stąd rola kadry inżynierskiej w realizacji funkcji pozaprodukcyjnych zakładu jest ciągle w jej działalności marginalna. A przecież wobec wzrostu w przyszłości znaczenia funkcji pozaprodukcyjnych zakładu /które nabiorą szczególnego znaczenia w wyniku modernizacji przemysłu, zwłaszcza skracania czasu pracy/, w tym także na rzecz środowiska lokalnego i społeczeństwa, musi również wzrosnąć rola zaangażowania społecznego inżyniera, jako wychowawcy i organizatora działalności społecznej i politycznej w zakładzie. Dużą rolę ma do spełnienia uczelnia, kształtując już w procesie nauczania pożądane postawy społeczno-polityczne przyszłych inżynierów.

8. J. Kulpińska, Społeczne funkcje ..., s.25-26

Rodzaj autorytetu dyrektora wydaje się również poważnie rzucać na zachowania w procesie pracy kadry inżynierskiej. Dominacja scentralizowanego zarządzania w naszym systemie wpływa na preferowanie przez dyrektorów zarządzania dyrektywnego. Rodzaj autorytetu i styl kierowania ścisłej kadry kierowniczej przedsiębiorstwa wywiera również wpływ na rodzaj autorytetu właściwy inżynierom. Im więc bardziej władza jest scentralizowana, im bardziej dyrektor w decyzjach postępuje autokratycznie i wykonuje drobiazgową działalność kontrolną, tym bardziej - należy przypuszczać - inżynier będzie miał tendencję do zachowywania się w podobny sposób w stosunku do podwładnych. W efekcie następuje zanik więzi z członkami zespołu, wskutek czego podstawową rolę w kontaktach odgrywają nakazy w ramach organizacji formalnej. Występuje więc degradacja roli zwierzchnika jako wychowawcy w środowisku pracy.

Z drugiej strony, w wyniku powstawania wielkich zakładów przemysłowych /kombinatów/ kadra kierownicza wyższego szczebla nie działa już bezpośrednio w procesach wychowawczych. W tej sytuacji ważną rolę w tym procesie spełnia mistrz, który ma bezpośredni kontakt z robotnikami i przez to może najskuteczniej wpływać na bieg wypadków w przedsiębiorstwie. Jest on jakby przełącznikiem między zarządzającymi a zarządzanymi i odwrotnie. Wszakże rzadko jest analizowana praca dozoru średniego w spełnianiu funkcji wychowawczych. Praktyka zdaje się wskazywać, że kierownik żąda od mistrza przede wszystkim realizacji zadań produkcyjnych, robotnik przydziału pracy i narzędzi i w takim układzie praca wychowawcza staje się marginesem w jego działalności.

Jak już uprzednio wspomniano, oddalanie się - z przyczyn obiektywnych - kierownictwa najwyższego szczebla od bezpośredniej

działalności wychowawczej, stworzyło konieczność powołania określonej formy instytucjonalnej, która zintegrowałaby działalność komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, zajmujących się czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie/m.in. zatrudnienia, kadr, szkolenia, spraw socjalnych/. Uchwała Rady Ministrów nr 250 z dnia 9.XI.1973r. o powołaniu służb pracowniczych dała podstawę formalną do działań praktyczno-organizacyjnych w tym zakresie. Powstało więc jeszcze jedno ogniwo niezwykle istotne w procesie wychowawczym, którego podmiotem jest człowiek pracujący. Pierwsze analizy wskazują, że służby pracownicze w wielu przedsiębiorstwach znajdują się jeszcze ciągle w fazie organizacji. Większość podejmowanych działań dotyczy zagadnień socjalnych i bytowych. Podstawą ustalenia potrzeb w tym zakresie są najczęściej doświadczenia z lat ubiegłych /wczasy, kolonie, sanatoria, mieszkania/ analiza warunków pracy, bhp/, postulaty i wnioski pracowników zgłaszane na naradach, zebraniach /imprezy kulturalne i sportowe/ oraz oceny i uchwały organizacji partyjnej i związkowej.

Na ten sposób pracy w wielu przypadkach dość silnie zbiurokratyzowany ma niemały wpływ poziom wykształcenia osób zatrudnionych w służbach pracowniczych. I tak np. odsetek pracowników, którzy nie posiadają średniego wykształcenia w komórkach osobowo-szkoleniowych przedsiębiorstw wynosi: w resorcie komunikacji 39,9%, leśnictwa i przemysłu drzewnego - 38,4%, górnictwa i energetyki - 36,9%, przemysłu ciężkiego - 32,4%, przemysłu maszynowego - 23,8%⁹. Tak więc by zostały skoordynowane sfery działania służb pracowniczych, oprócz zmian w zakresie wykształcenia i w ogóle kadr - musi nastąpić zintegrowanie wszystkich komórek zajmujących się człowiekiem w przedsiębiorstwie, a zakres ich działalności, obowiązki

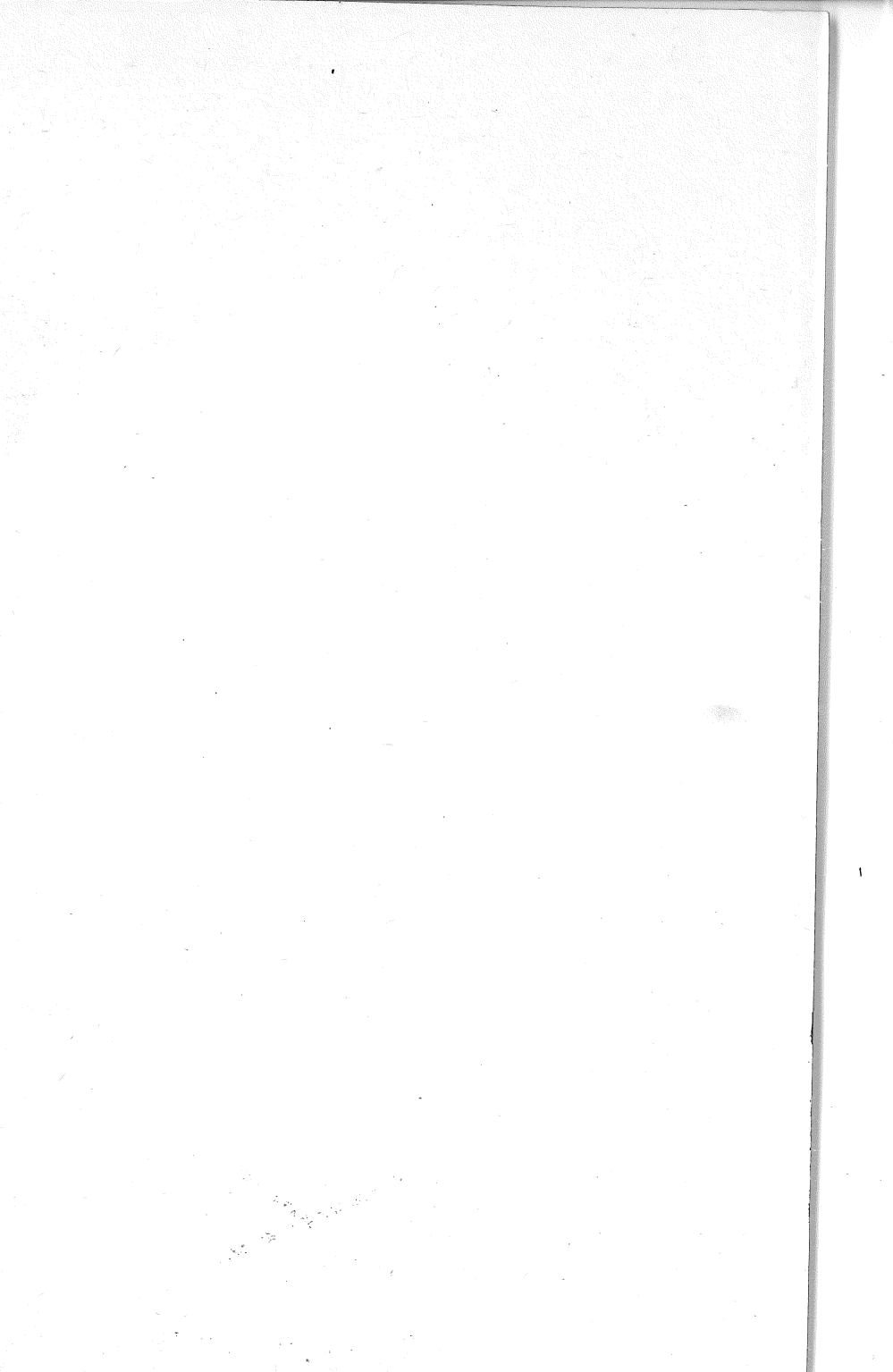
9. M.Łubkowski, Służba pracownicza w pierwszym etapie przemian, Praca i zabezpieczenie społeczne, nr 8-9/1975, s. 39.

i uprawnienia winny wynikać z zakładowego programu humanizacji pracy^{10/}. Dlatego wielopłaszczyznowym wysiłkom, które są podejmowane w zakładach pracy jak i w jednostkach nadrzędnych celem pełniejszego wykorzystania potencjału kadr pracowniczych dla realizacji celów pozaprodukcyjnych zakładu, winny towarzyszyć działania zmierzające do zmian w zakresie organizacji zarządzania. Evolucja struktur organizacyjnych zakładu pracy zmierzać powinna do dostosowania jej do rzeczywistych wymogów środowiska przemysłowego, a nie być tylko celem samym w sobie. Mając na uwadze, że wśród części kierownictwa administracyjnego zakładów ujawniają się zachowania wskazujące na niedocenywanie wagi funkcji pozaprodukcyjnych przedsiębiorstwa - stąd czynnikiem, który mógłby je do minimum ograniczać byłaby inspirująca i kontrolna funkcja organizacji partyjnej w tworzeniu programów humanizacji pracy /przy założeniu, że realizują je wszystkie ogniwa zakładu we właściwej sferze działania i wyznaczonych zakresach/. Zachowując swą wewnętrzną autonomię organizacje polityczne i społeczne, organizacje związkowe i administracyjne równocześnie partycypują w sposób skoordynowany w jego tworzeniu.

10. Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych 20.III.1974r. przesało ministerstwu i urzędowi centralnym zalecenia w sprawie tworzenia służby pracowniczej wraz z przykładowymi schematami organizacyjnymi.

The following is a list of the names of the persons who have been
 named in the report of the committee on the subject of the
 proposed amendment to the constitution of the State of New York.
 The names are arranged in alphabetical order of the surnames.
 The names of the persons who have been named in the report of the
 committee on the subject of the proposed amendment to the
 constitution of the State of New York are as follows:

ALBION B. KNOX, Governor
 JOHN W. ALLEN, Speaker
 JOHN W. ALLEN, Speaker
 JOHN W. ALLEN, Speaker



IOK
PAN

30373