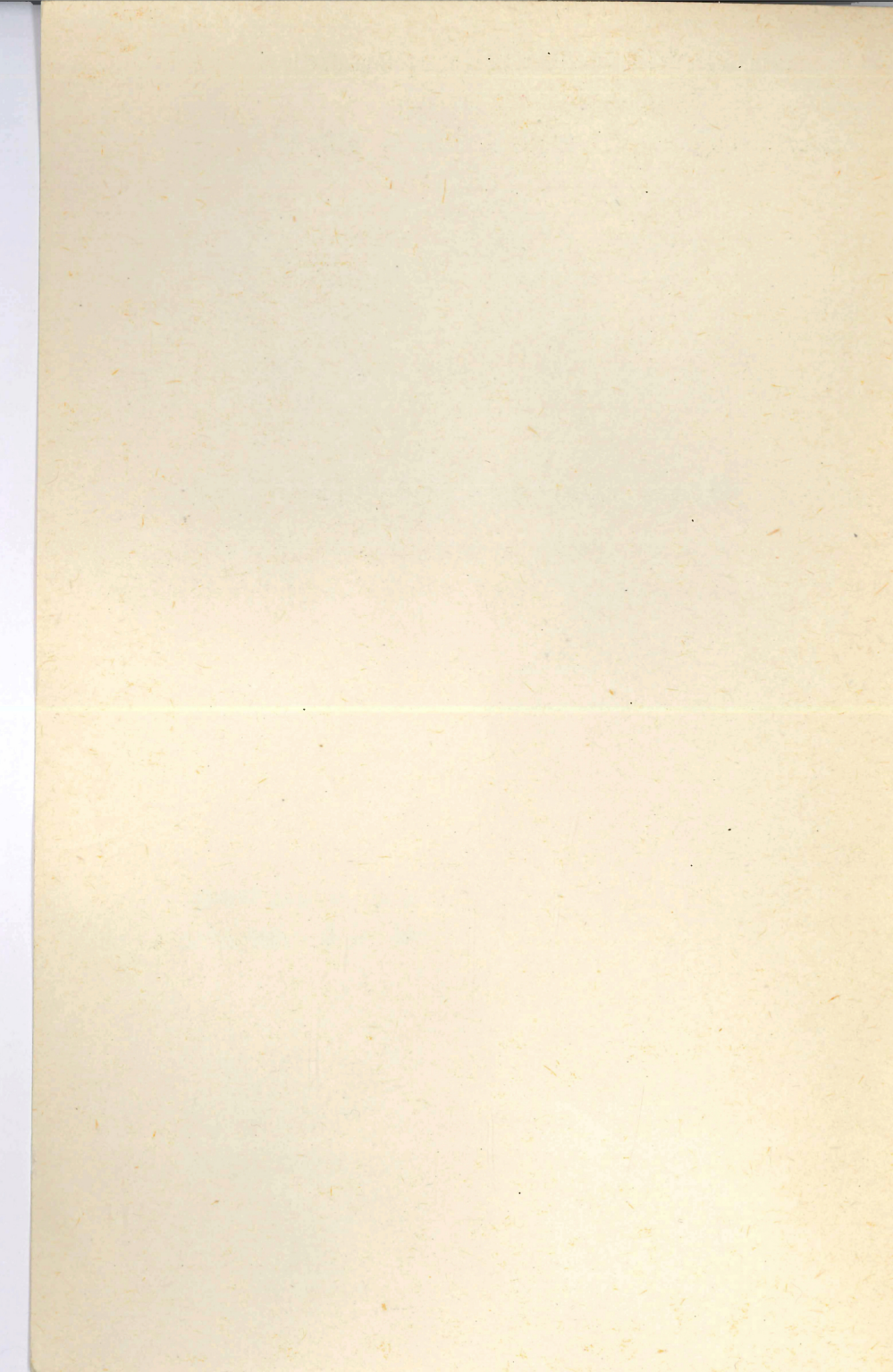


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



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

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976

Redaktor odpowiedzialny dr. JAN SOLARZ



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO



Nr inw. IOK 30373 I.4.

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

Doc. dr hab. Franciszek Krzykała
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Instytut Ekonomiki Produkcji
Zakład Socjologii

Humanizacja pracy a problemy innowacji
w przedsiębiorstwie^{1/}.

Punktem wyjścia w analizie zjawisk i procesów prowadzących do humanizacji pracy jest, jak sądzę ukazanie najbardziej dynamicznego czynnika zmian w procesie pracy, a mianowicie innowacji wraz z jego typologią, zakresem zastosowania i oddziaływania bezpośredniego czy pośredniego na wytwórców w środowisku pracy.

Innowacja oznacza dosłownie nowatorstwo, odnowienie i wprowadzenie nowej myśli, a sprowadzając te pojęcia do konkretnych warunków występujących w przemyśle, oznacza ona wprowadzenie czy zastosowanie nowego rozwiązania technicznego czy technologicznego, ekonomicznego czy społeczno-organizacyjnego. Zjawiska innowacji zachodzą zarówno wówczas, gdy są z góry zamierzone, celowe i świadomie realizowane dla osiągnięcia określonych zadań i celów, jak i wówczas, gdy przejawiają się bez intencji ulepszenia środków czy warunków pracy, organizacji itp., lecz przynoszą w ostatecznym rachunku skutki i rozwiązania korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowatorem jest każdy, kto wprowadza coś nowego do jakiejś dziedziny działalności produkcyjnej, naukowej czy kulturowej, np. nowe wytwory, idee, pojęcia itp.

Czy zatem wyróżnia się innowacja od innych zmian i jakie są charakterystyczne cechy innowacji? Wydaje się, iż różnorodność form występowania czy uzewnętrzniania się innowacji w przemyśle można zastosować w następującej typologii:

1/ Ze względu na zasięg oddziaływań i formy przejawiania się:

a/ innowacje zachodzące poza przedsiębiorstwem, a mianowicie w takich instytucjach, jak: zjednoczenie, kombinat, rejon przemysłowy, cały przemysł czy państwo;

b/ innowacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i dotyczące wydziału, działu, sekcji grupy pracy czy stanowiska roboczego.

2/ Innowacje wydzielone ze względu na warunki psychospołeczne osób je realizujących, bez względu na ilość członków czy rodzaj grupy społecznej, realizującej zadania produkcyjne przedsiębiorstwa:

a/ innowacje refleksyjnie uświadomione występują wówczas, gdy członkowie grupy lub grup społecznych świadomie realizują zmiany przez nich wprowadzane czy zamierzone przez członków innych grup społecznych w celu dokonania przeobrażeń w społeczno-technologicznym procesie produkcji;

b/ innowacje zachodzące przy niewielkim udziale refleksji lub zachodzące w sposób bezrefleksyjny występują wówczas, gdy członkowie grupy społecznej realizują zmiany i wprowadzają innowacje, które przedstawiają się jako oczywiste i są wynikiem wyposażenia społecz-

no-zawodowego i doświadczenia uzyskanego w poprzednim zakładzie pracy;

c/ innowacje zamierzone występują wówczas, gdy są rezultatem kalkulacji, rachunku ekonomicznego i zrozumienia konieczności wprowadzenia np. postępu technicznego, dalszego podziału pracy, czy udoskonalenia organizacyjnego itp.;

d/ innowacje niezamierzone występują w przedsiębiorstwie, gdy są wprowadzane w sposób spontaniczny, np. pod wpływem usłyszanych haseł, opinii czy propagandy.

3/ Ze względu na rodzaj wprowadzonych innowacji można wyróżnić:

a/ innowacje techniczne czy technologiczne.

Tego rodzaju innowacje dotyczą przede wszystkim zmian zachodzących w społeczno-technologicznym procesie produkcji obejmujących np. narzędzia produkcji, maszyny, urządzenia techniczne, technologię;

b/ innowacje ekonomiczno-organizacyjne. Występują one wówczas, gdy wprowadza się zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, bez zaangażowania środków materialnych, inwestycyjnych czy bez zatrudnienia nowych pracowników. Należą tu również zmiany dotyczące warunków i czynników ekonomicznych, stosowanych bodźców, norm organizacyjnych, norm wydajności pracy. Wiążą się one ściśle ze zmianami dotyczącymi;

c/ innowacji społecznych i socjalno-bytowych. Wprawdzie wszystkie przedstawione wyżej rozróżnienia są innowacjami społecznymi, ponieważ zachodzą w społeczeństwie, w grupach pracy itp., lecz w tym przypadku chodzi o innowacje przeprowadzone w zakresie pozaprodukcyjnej działalności przedsiębiorstwa, np. w zakresie warunków socjalno-bytowych pracowników, wykorzystania czasu wolnego, regeneracji sił pracowników itp.

Przedstawione wyżej wyróżnienia innowacji mają znaczenie wyłącznie pomocnicze, metodyczne, ponieważ w praktyce nie występują one w postaci czystej, izolowanej od pozostałych czynników czy momentów społecznych. Wskazują one jednak wyraźnie na wielkość, różnorodność i złożoność form przejawiania się innowacji w przedsiębiorstwie oraz na wzajemne powiązanie czynników technicznych czy technologicznych z czynnikami społecznymi i psychospołecznymi.

Jaki jest związek innowacji z procesami humanizacji pracy, względnie co powoduje, że stosowane w przedsiębiorstwie innowacje służą humanizacji pracy a nawet są jego atrybutem?

Wydaje się konieczne wskazać na zasadniczą dyrektywę, iż nie można przeprowadzić innowacji w zakresie warunków technicznych: narzędzi, produkcji, maszyn i urządzeń technicznych, bez uwzględnienia możliwości fizycznych i właściwości psychospołecznych pracownika, ponieważ nie tylko nie prowadzi to do osiągnięcia zamierzonych skutków społeczno-produkcyjnych,

lecz jest z góry skazane na niepowodzenie. Zarówno bowiem w narzędziach pracy, w maszynach i urządzeniach technicznych, jak i w podziale pracy całej organizacji procesów produkcji przedsiębiorstwa zawarte są momenty społeczne, które przy wprowadzeniu czy realizowaniu innowacji muszą być uwzględnione. Na ten kapitalny problem naprowadza T. Szczerkiewicz w sposób następujący: "Na pierwszy rzut oka mogłoby się zdawać, że korelowanie pracy poszczególnych robotników w zakładach przemysłowych ma charakter procesów wyznaczonych momentami czysto technicznymi i że nie zawiera ono żadnych momentów społecznych. W rzeczywistości jednak i korelacja ma wyraźne momenty społeczne, jakkolwiek partnerami stosunku nie jest tu tylko dwoje ludzi, lecz zawsze człowiek i maszyna albo określone narzędzia oraz drugi członek i maszyna - jako dwa człony stosunku pracy. Maszyna wnosi tu w stosunki międzyludzkie element rzeczowy. Mówi się nawet w związku z tym o urzeczowieniu "reifikacji" stosunków międzyludzkich w przemyśle. Nie mniej nie należy tego urzeczowienia wyjaskrawiać i przeoczać zawartych w nim momentów społecznych. Maszyna - narzędzie zmechanizowane jest wprawdzie konstruowane pod kątem możliwie racjonalnego wykorzystania właściwości narzędzia i uwzględniania właściwości obrabianego materiału oraz celu, zadań, którym ma służyć. Nie mniej w konstrukcji maszyny i każdego narzędzia, choćby najbardziej zmechanizowanego, jest zawarta również myśl o pewnych właściwościach człowieka, który będzie tym narzędziem operował, jakąś konstrukcja zgeneralizowana właściwości człowieka jako pracow-

nika fizycznego. Żadne narzędzie nawet w ustroju niewolniczym, nie może nie liczyć się z właściwościami i możliwościami człowieka.

Stopień, w jakim konstruktor liczy się z właściwościami i możliwościami człowieka, z jami przy konstrukcji narzędzia uwzględnia moment nie tylko możliwości posługiwania się nim, ale i zainteresowania pracownika narzędziem, wywołania w nim pozytywnej oceny wartości rzeczowych i estetycznych narzędzia, jest wyrazem tego, jak aktualnie w danym społeczeństwie wartościuje się społecznie pracownika fizycznego. Stopień humanizacji pracy /podkr. automata/ jest najbardziej bezpośrednim wyrazem pozytywnej oceny robotnika jako wartości społecznej^{2/}.

Prezentowanie zagadnienie ukazuje głębokie i wielostronne uwikłanie pracownika w procesie pracy oraz wzajemną współzależność narzędzi pracy i pracownika, jak też wzajemne korelowanie tych narzędzi, pracowników i kierowników w społeczno-technologicznej organizacji procesu produkcji. Podkreśla ono również, że zagadnienie innowacji w przemyśle nie jest tylko prostą sumą zmian dokonanych w technice, w organizacji czy w warunkach pracy, lecz zawiera ważną w skutkach humanizacji pracy, różną w odmiennych systemach społeczno-politycznych.

W krajach kapitalistycznych wprowadza się do przedsiębiorstw również innowacje i to szerką skalę, lecz myśl przewodnią tego ruchu społecznego jest odmienna. Z jednej strony chodzi bowiem o zabezpieczenie "równowagi systemu społecznego", a innowacja zwykle w jakimś stopniu narusza ową "równowagę i dlatego chodzi o dokonanie zabiegów niezbędnych dla uzyskania nowej stabilizacji systemu odpowia-

dającego zmienionym warunkom, z drugiej strony chodzi o maksymalizację zysku przedsiębiorcy - kapitalisy, któremu przeprowadzona innowacja służy.

W przedsiębiorstwach socjalistycznych natomiast, obok zysku jako instrumentu gospodarności, przy realizacji zmian i innowacji stoi u podstaw idea pełniejszego i bardziej wszechstronnego zaspakajania społecznych potrzeb i możliwości wyzwiania twórczych sił i myśli tkwiących w człowieku w procesie produkcji. Dają temu wyraz Wytyczne Komitetu Centralnego na VII Zjazd PZPR o dynamiczny rozwój budownictwa socjalistycznego - wyższą jakość pracy i warunków życia narodu.

"Kontynuowany będzie proces rozbudowy i unowocześniania sił wytwórczych; zwiększona zostanie produkcja wyrobów nowoczesnych o wysokim poziomie technicznym i jakościowym, znajdujących popyt na rynku krajowym i zagranicznym. Modernizację potencjału produkcyjnego traktujemy jako proces stały, podnoszący gospodarkę na wyższy poziom techniczny i organizacyjny oraz zwiększający efektywność. Modernizacją obejmować należy przedsiębiorstwa i zakłady stare, trzeba zapewnić również utrzymanie nowoczesności procesów produkcyjnych w zakładach nowo zbudowanych. Procesy modernizacji wymagać będą dalszego rozwoju produkcji oraz importu wysoko wydajnych maszyn i urządzeń. Równoległe z modernizacją metod wytwarzania i środków produkcji powinno następować systematyczne doskonalenie konstrukcji oraz jakości wyrobów i materiałów. Preferować należy przedsięwzięcia modernizacyjne, przynoszące szybkie efekty techniczne i produkcyjne". "Należy przyspieszać proces wdrażania postępu naukowo-technicznego,

w tym zwłaszcza modernizację urządzeń w celu eliminowania prac ręcznych oraz prac ciężkich i uciążliwych - zwłaszcza w transporcie wewnątrzzakładowym i w pracach przeładunkowych. W ten sposób można uzyskać wydatne ograniczenie ciągle jeszcze zbyt wysokiego zatrudnienia w przemyśle, co pozwoli na zwiększenie liczby pracujących w sferze usług^{3/}.

Mimo iż innowacje zastosowane w przedsiębiorstwie ułatwiają i racjonalizują pracę, wzbogacają i uwielokrotniają jej wydajność oraz wyzwalają twórczą inicjatywę przy kształtowaniu nowego modelu pracy, nie każdy przejaw innowacji i zmian w przemyśle jest wyrazem postępu i zgodny z ideą humanizacji pracy. Spośród wielu czynników i momentów społecznych można wyróżnić te, które wynikają z metod i technik wprowadzania zmian w konkretnych warunkach środowiska społecznego.

Wprowadzenie nowych maszyn, urządzeń technicznych i procesów technologicznych, nowych rozwiązań organizacyjnych powoduje konieczność przeprowadzania nieustannych zmian w strukturze zatrudnienia, w organizacji pracy, w zachowaniu i postawie pracowników, w układzie stosunków międzyludzkich. Zmiany te mogą być korzystne dla pracowników, jeżeli wzbogacają motywację pracy, zwiększają perspektywę na awans, na odpowiednie bodźce, na wyższą pozycję społeczną, na lżejszą pracę itp. Zmiany te mogą być również oceniane jako negatywne, gdy stanowią zagrożenie pracy, rozbitcie grupy pracy i gdy prowadzą w konsekwencji do dezorganizacji osobowości pracownika.

Amerykański psycholog społeczny D.Keith sporządził następującą listę przyczyn, oporów i obaw robotników wobec zmian i innowacji stosowanych w przedsiębiorstwie:

A. Przyczyny ekonomiczne:

- obawa przed bezrobociem,
- obawa redukcji godzin zatrudnienia,
- obawa przeniesienia /do innej pracy/ i obniżenia stawki płacy,
- obawa przed natężeniem pracy i obniżeniem premii.

B. Przyczyny osobiste:

- niezadowolenie z krytyki starych metod pracy, którą to krytykę warunkuje zmiana,
- obawa, że ambicja zawodowa danej jednostki zostanie wskutek zmiany obrażona /posiadane umiejętności i doświadczenie staną się nie użyteczne/,
- niechęć do przeszkalania się,
- obawa, że praca będzie cięższa,
- niezrozumienie celu i sensu zmiany.

C. Przyczyny socjalne:

- niechęć do ponownego przeżywania procesu przystosowania się,
- niechęć do zrywania istniejących związków grupowych i koleżeńskich,
- obawa, że nowa sytuacja zmniejszy zadowolenie płynące z koleżeństwa,
- niechęć do mieszania się czynników zewnętrznych w środowisko pracy lub niechęć do osoby wprowadzającej zmianę,

- niezadowolone z powodu braku własnego udziału w planowaniu i przeprowadzaniu zmiany,

- przekonanie, że zmiana przyniesie korzyści raczej tylko przedsiębiorstwu, a nie robotnikom czy ogółowi konsumentów^{4/}.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można jak się zdaje, wyróżnić co najmniej trzy odmienne formy wdrażania innowacji poprzez:

1/ rozbudzenie zainteresowania pracowników zmianą w społeczno-technologicznej organizacji procesu produkcji /krótkie serie zmian w przedsiębiorstwie/,

2/ procesy socjalizacji /wychowania/, wiedzę, propagandę, hasła wywołujące potrzebę zmian i wyzwajające inicjatywę pracowników /procesy długofalowe/,

3/ narzucenie zmiany pracownikom przez kierownictwo przedsiębiorstwa lub władzę zwierzchnie, z równoczesnym podkreśleniem zmiany /jednorazowa zmiana/.

Ad. 1. Rozbudowanie zainteresowania.

Na ogół znany jest dość rozpowszechniony pogląd, że nowe formy pracy, czy też zastosowania zmian w technice czy technologii produkcji w przedsiębiorstwie o bogatej tradycji i długoletniej historii, gdy towarzyszy im szeroka propaganda w prasie, radiu, telewizji czy innych środkach masowego przekazu, powoduje nie tylko rozbudzenie pracowników i zainteresowanie się proponowanymi zmianami, lecz również zadowolenie z uczestnictwa w grupie o tak bogatych tradycjach, ważność

w społecznym procesie produkcji, a nawet dumę ze swojej instytucji operatywnej /przedsiębiorstwa, fabryki/, wyrażającą się w swoistym patriotyzmie lokalnym. Zadowolenie z tego faktu i uczucia patriotyzmu powodują również możliwość zwiększenia wydajności oraz możliwość przejścia do mniej męczących fizycznie form pracy, uzyskanie większej sprawności, a przez to usatysfakcjonowanie motywacji pracy, ambicji zawodowych w środowisku pracy i w środowisku społecznym poza miejscem pracy. Pociąga to za sobą zmianę w sensie afirmatywnym norm pracy, wartości społecznych, stosunków międzyludzkich itp. W takim przypadku proponowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa innowacje przyjąłoby znaczna większość pracowników, doceniając rolę czynników towarzyszących tym procesom oraz znaczenie okoliczności i czasu, w jakim te innowacje wprowadza się w życie. Chodzi mianowicie o wykształcenie takiego typu działalności innowacyjnej, gdzie działalność ta staje się atrakcyjna sama przez się, gdzie realizowanie tej czynności sprawia bezpośrednią przyjemność, która może być jednocześnie wystarczającym warunkiem podjęcia wysiłku. "takie czynności, które mogą same w sobie stanowić cel, nazwiemy czynnościami autotelitycznymi"^{5/}.

Ad. 2. Procesy socjalizacji. Procesy wychowania, zmierzające m.in. do wytworzenia potrzeb na innowacje i postęp społeczny, czyli do wytworzenia takiej osobowości, która wyzwalałaby inicjatywę poszukiwań twórczych, inicjatywę dociekań i badań oraz czynu społecznego - to procesy długofalowe, mało efektowne, lecz niezmiernie

ważne dla rozwoju naszego społeczeństwa. Służą bowiem kształtowaniu nowego, społecznie pożądanego wzoru człowieka afirmującego wartości naszej rzeczywistości społecznej. W tym przypadku mamy do czynienia z pewną formą przymusu, wynikającą z faktu współżycia społecznego. Chodzi tu o tę formę przymusz, którą Ossowski określa jako "przymus opinii społecznej" /s. 373/, Presja grupy społecznej czy szerszej zbiorowości wymaga od swoich członków czy jednostek zachowania konformistycznego, zgodnego z panującymi w grupie czy społeczeństwie normami i wzorami społecznymi.

Ad. 3. Narzucenie zmiany. Omówione dotąd formy wdrażania innowacji wywołują u wykonawców na ogół pozytywną ocenę, zwłaszcza gdy są oni przeświadczeni o współuczestnictwie w osiągniętym sukcesie. Odmiennie refleksje pracowników na stosowane innowacje wywołuje okoliczność przymusu czy narzucenia zmiany i wymuszenia uczestnictwa w tej zmianie. Ta forma innowacji jest oparta na "przymusie ekonomicznym", jest wykonana pod presją potrzeb. "Tam gdzie chodzi w grę obawa przed cierpieniem stwierdza St.Ossowski - przymus ekonomiczny różni się od bezpośredniego terroru fizycznego tym, że tutaj cierpienie nie grozi nam jako bezpośredni akt czyjejś złej woli, rozporządzającymi środkami przemocy, ale grozi jako automatyczny wynik obiektywnego układu stosunków". /s. 372/.

Oczywiście nie można w takim przypadku mówić o jakichkolwiek formach humanizacji pracy, chyba, że u podstaw narzucenia innowacji leżała idea poprawy

warunków pracy, których efekty nie dostrzegali czy nie chcieli dostrzegać zainteresowani pracownicy.

Sposób reagowania na innowacje w przedsiębiorstwie nie jest czymś stałym, niezmiennym i jednolitym, lecz zależy od wielu czynników i momentów. Na pracownika oddziałuje bowiem grupa pracy i inne grupy społeczne, do których należy on poza miejscem pracy, normy organizacyjne, wartości i środowisko społeczne. Każdy z tych czynników wpływa na zachowanie się społeczne pracownika,

a/ "Przeżytki historyczne", do których należy zaliczyć zwyczaje, poglądy, obyczaje, instytucje społeczne, które istnieją, mimo że nie mają poparcia w warunkach i bazie społecznej, które powołały je do życia^{6/}. We wszystkich przejawach naszego życia społeczno-gospodarczego szczególnie ostro ujawniają się takie przeżytki historyczne, jak: nieposzanowanie mienia społecznego, negatywny stosunek do pracy i do wykonywanego zawodu, złodziejstwo, łapownictwo, życie cudzym kosztem itp.

b/ Właściwości psychospołeczne pracowników, uznawane wartości społeczne, zachowanie się społeczne pracowników, wyznaczone przez uczestnictwo w grupach społecznych zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim.

Warunkiem koniecznym dla uzyskania pozytywnej oceny pracownika o wprowadzonej innowacji jest sprawna i rzetelna informacja. Wprowadzenie zmiany bez uprzedniego poinformowania zainteresowanych pracowników i bez wyjaśnienia im powodów zmiany przekreśla nie tylko szanse na współdziałanie inicjatorów z wykonawcami innowacji, lecz

również na szybkie, bezkrytyczne jej wprowadzenie - powodując skutki podobne do przedstawionych w punkcie 3 /dot. narzucenia z góry zmiany/. Skutki negatywne potęgują się, gdy zmiana dotyczy nie pojedynczego pracownika, lecz grupy społecznej, która przekonana o zagrożeniu swego bytu czy pozycji społecznej, stawia szczególny opór wobec innowacji. Wydaje się, że najczęstszym błędem popełnianym przy wdrażaniu innowacji jest brak informacji, wynikający z nieuwzględnienia różnych punktów widzenia i różnych układów odniesienia. Każda zmiana czy techniczna, czy technologiczna, czy organizacyjna, czy inna społeczna, przedstawia się w sposób odmienny dyrekcji, kierownikowi wydziału, sekcji, najstarszemu czy brygadziście, a wreszcie pracownikowi, którego ta zmiana dotyczy. Dla kierownictwa problem jest sama koncepcja innowacji, jej celowość, racjonalność, kierunek rozwoju, efektywność, alternatywy rozwiązań, zaangażowania środków. Gdy nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne, społeczne zostały już sformułowane i opracowane, innowacja przestaje być problemem i przechodzi w czynność mechaniczną: wymianę parku maszynowego, urządzeń technicznych i zastąpienie starych czynności oraz form organizacyjnych nowymi itp.

Dla pracownika tj. wykonawcy innowacji problem zaczyna się dopiero wówczas, gdy innowacja ma być zrealizowana, czyli po sprecyzowaniu decyzji zmiany. Jeżeli innowacja dotyczy maszyny czy urządzenia na którym pracował on dotąd, powoduje zmianę dotychczasowych ruchów, nawyków, przyzwyczajzeń, czynności, metody pracy

itp. Jeżeli innowacja dotyczy form pracy i organizacji, powoduje zmianę grupy pracy, zakresu czynności i styczności z członkami tej samej bądź innych grup społecznych, stosunków międzyludzkich, zmiany zwierzchnika itp. Nawet niewielka zmiana w okresie używanego narzędzia czy mechanizmu maszyny produkcyjnej wymaga od pracownika przestawienia się i wyuczenia nowych, zautomatyzowanych ruchów i nawyków oraz kolejnych czynności, nie mówiąc o przeobrażeniach spowodowanych zmianą całej technologii czy techniki produkcji.

Przyjrzyjmy się z kolei samemu mechanizmowi innowacji w jej powstawaniu na przykładzie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz wzajemnych powiązań występujących w procesie wprowadzenia zmian. Pozwoli nam to lepiej zrozumieć, w jakie trudności wkiła się inicjator, a przede wszystkim dostrzec konieczność współdziałania inicjatorów z wykonawcami w tym procesie i ich wzajemną zależność.

"struktura organizacyjna każdego zakładu przemysłowego - stwierdza T.Szczurkiewicz - jest wyznaczona przez następujące momenty: 1/zadania produkcyjne, 2/ stojące do dyspozycji narzędzia techniczne produkcji, 3/kwalifikacje i staż pracy pracowników, 4/doświadczenia w realizacji zadań produkcyjnych w danych warunkach, poczynione zarówno w danym zakładzie przemysłowym, jak również w innych analogicznych zakładach. Poza tymi bezpośrednimi wyznacznikami organizację zakładu przemysłowego współwyznaczają również i przede wszystkim: 1/kontynuacja danego państwa, 2/obowiązujące w nim prawo pracy, 3/procesy zachodzące w makrostrukturze.

Każda zmiana któregokolwiek z tych momentów stawia kierownictwo zakładu przemysłowego przed nowymi zadaniami organizacji społeczno-technicznego procesu produkcji. Zmiana struktury organizacyjnej zakładu przemysłowego będzie oczywiście większa przy zmianie czy to profilu produkcji, czy zmianie zmechanizowanych środków produkcji, które wymagają zarówno nowego podziału ról pracy, jak niekiedy doboru nowych ludzi, posiadających odpowiednie kwalifikacje. Pewne jednak zmiany w społecznym procesie produkcji musi wprowadzić kierownictwo również i wtedy, kiedy nie zmienia się ani profil produkcji, ani narzędzia produkcji, zmienia się natomiast poważnie skład jakościowy załogi przez odpływ czy to robotników kwalifikowanych, czy napływ większej ilości pracowników, niewykwalifikowanych i nawet jeszcze nie przyuczonych^{7/}.

Na przykładzie tych rozważań widzimy, że nie tylko wyznaczone zadania i środki techniczne określają tę strukturę, lecz również załoga, jej kwalifikacje zawodowe, staż pracy, przygotowanie do pracy oraz, czego z reguły nie bierze się w rachubę, doświadczenie pracowników, zwłaszcza społeczno-zawodowe. Uwzględnienie tych momentów zarówno w aktualnie obowiązującej strukturze organizacyjnej, jak i w założeniach zmiany tej struktury jest warunkiem efektywnego i racjonalnego rozwiązania organizacyjnego przez współdziałania zainteresowanych zmianą.

Powyższe rozważania dyskwalifikują powszechnie obowiązujący pogląd, że tylko zmiany w profilu produkcji, czy w zmechanizowanych środkach produkcji

pociągają za sobą konieczność zmian organizacyjnych. Nieuwzględnienie w zmianach struktury organizacyjnej dużego nieraz wskaźnika zwolnień pracowników /płynność załogi/ prowadzi do wypaczenia obrazu i perspektywy społecznej, a w konsekwencji do rozbieżności wartości, wzorów społecznych i do dezorganizacji społecznej przedsiębiorstwa.

Wydaje się konieczne wskazać na jeszcze jeden moment, a mianowicie na możliwość powstawania konfliktów na tle innowacji. "Każda zmiana w zakładzie przemysłowym kryje możliwość powstawania konfliktów przede wszystkim przez to, że stosunki dotychczas uregulowane, na skutek powstania nowych momentów okazują się nie przystosowane i wymagają korektury lub nawet przeorganizowania. A ponieważ: 1/niełatwo jest kierownictwu przewidzieć we wszystkich szczegółach jak należy przeorganizować społeczno-techniczny proces produkcji, bo często dopiero praktyka wykazuje, co i jak należy zmieniać, a przede wszystkim 2/każde nowe wprowadzone normy organizacyjne wymagają czasu i przystosowania się do nich pracowników, ażeby wzrosły w nich i zaczęły działać i wyznaczać ich postępowanie, to zrozumiałe jest, że każda zmiana struktury organizacyjnej procesu społeczno-technicznego produkcji połączona jest nieuchronnie z pewnym krótszym lub dłuższym okresem częściowej dezorganizacji.

Kierownictwo myśli i działa już według nowych norm organizacyjnych, podczas gdy pracownik myśli i działa i interpretuje nowe zarządzenia i wszelkie innowacje

poprzez pryzmat dawnych wzorów, dawnych uregulowanych stosunków społecznych i poprzednich skal wartościowania. Nowe stosunki uregulowane obustronnie jeszcze się nie wytworzyły i nie okrzepły i wskutek tego w tym krótszym lub dłuższym okresie przejściowym stosunki społeczne między kierownictwem, a pracownikami mają charakter rozszczepionych stosunków społecznych. Z innej skali wartościowania i z innej koncepcji wzorów wychodzi kierownictwo w swoim stosunku do pracowników, a z innej skali wartościowania i z dawnego modelu stosunków społecznych wychodzi pracownik. Należy przy tym pamiętać, że robotnicy mają zawsze tendencje do tego, ażeby każdą innowację czy to techniczną, czy organizacyjną, o której nie są uprzednio dostatecznie poinformowani, traktować nie tylko jako działalność wynikającą z racjonalnych przesłanek, ale zarazem i mającą charakter zachowania społecznego kierownictwa, które w jakimś sensie może naruszyć ich dotychczasowe nawyki, a nawet uprawnienia społeczne^{8/}.

Powyższe rozważania wskazują wyraźnie na społeczne skutki, jakie wynikają z braku współdziałania inicjatorów i wykonawców innowacji. Źródłem wielu konfliktów społecznych należy doszukiwać się właśnie w braku strategii przy wprowadzaniu innowacji, nieuwzględnianiu wzajemnej współzależności stosunków społecznych oraz interesów pracowników, których ta innowacja dotyczy. Rozładowanie sytuacji konfliktowych oraz wyjście ze "stosunków rozszczepionych do stosunków obustronnych, uregulowanych i akceptowanych"^{9/} można spowodować, jak się zdaje, przez zastosowanie

następujących dyrektyw lub realizacją takich zasad,
jak:

a/ oprócz sprawnej i rzetelnej informacji, poprzedzającej decyzję urzeczywistnienia innowacji - przeprowadzenie dyskusji i konsultacji z pracownikami bezpośrednio zainteresowanymi zmianą,

b/ wysłuchanie propozycji, pomysłów, uwag i ocen pracowników, w celu rozproszenia wątpliwości, poczucia zagrożenia i pozyskania ich dla innowacji,

c/ zapewnienie uczestnictwa pracownika czy grupy społecznej zarówno przed wprowadzeniem zmiany, jak i w toku jej przeprowadzania,

d/ zsynchronizowanie działania czterech ośrodków władzy /dyrekcji, rady robotniczej, rady zakładowej i POP/ w zakresie stosowanych zmian i pozyskania kierowników dla tych idei,

e/ zapewnienie środków, bodźców oraz bieżąca kontrola i ocena prowadzona na wszystkich etapach realizacji zmian,

f/ zezwolenie pracownikom doświadczonym, na przejęcie inicjatywy i ważnych pomysłów w procesie zmian i na realizowanie tego procesu w sposób, jaki sami uważają za najlepszy,

g/ w przypadku narastającego oporu pracowników wobec proponowanych zmian, delegowanie do tej pracy, jako kierowników innowacji tylko pracowników odznaczających się: wiedzą, doświadczeniem, dużym autorytetem, umiejętnością obchodzenia się z ludźmi, odwagą, szyb-

kością i trafnością decyzji, sprawiiddliwą oceną podwładnych.

Umiejętne stosowanie wyszczególnionych dyrektyw, łączenie wiedzy teoretycznej z praktyką w procesie wprowadzania innowacji przy zachowaniu dobrej atmosfery pracy, demokratycznego sposobu kierowania realizowania idei humanizacji pracy, jest - jak się zdaje - dostatecznym gwarantem współdziałania inicjatorów i wykonawców innowacji.

Należy ponadto podkreślić, że realizowanie w pełni idei humanizacji pracy wymaga od innowatorów takiego zachowania, by już w fazie powstawania pomysłu uwzględnione zostały społeczne skutki zmian wraz z przewidywanymi reakcji pracowników za zaistniałe zmiany. Dotyczy to zarówno zmian technicznych czy technologicznych uwzględniających psychospołeczne właściwości pracownika, jego nawyki, obyczaje, zdolność akomodacji, wrażliwość estetyczną itp., jak i zmian społeczno-organizacyjnych uwzględniających nastawienia i ustawienia społeczne zakres stosunków społecznych i międzyludzkich, kręgi, grupy i widnokręgi społeczne, motywacje, wartości, normy, wzory społeczne itd.

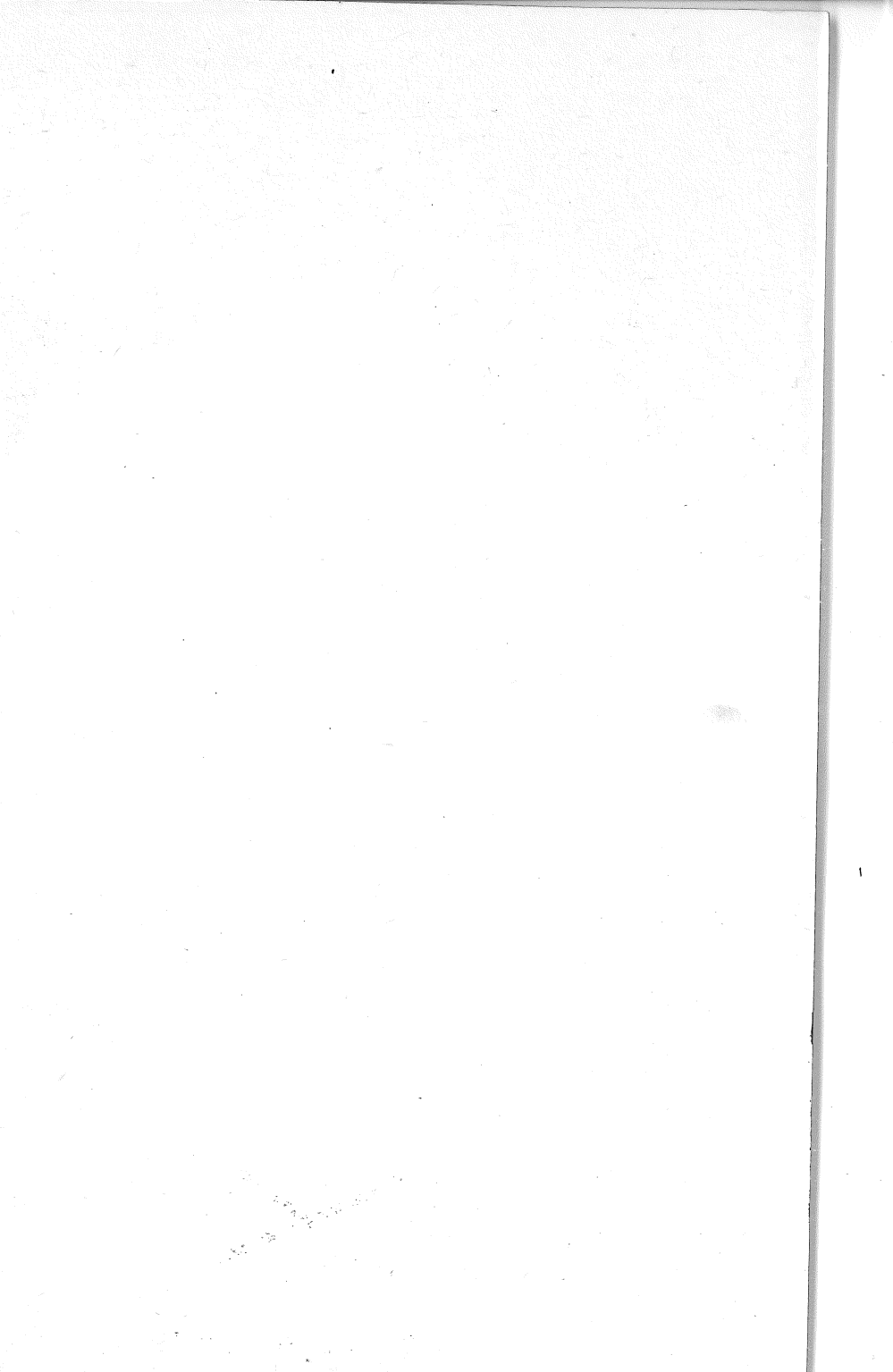
W przeciwieństwie do wyszczególnionych sytuacji istnieją również poglądy stwierdzające, że narzucone z góry zarządzenia administracyjne, polecenia zmian czy różnego rodzaju nakazy są również wykonywane. Niewątpliwie tak, ale jak są one wykonywane, jakie społeczne skutki wywołują i jakie osiąga się cele? Dotychczasowe doświadczenia ukazują w tym zakresie: złą jakość produkcji, marnotrawstwo surowców, nakładów i ludzkiej siły roboczej,

nieterminowość, nierytmiczność produkcji, brakoróbstwo, niską wydajność pracy, dużą absencję, płynność załogi i wiele innych.

Nie ulega wątpliwości, że przeciwdziałanie tym przejawom jest koniecznością i że tylko na drodze współdziałania załogi i podniesienia roli pracowników w dokonywaniu usprawnień i innowacji można uzyskać społeczne pożądane rezultaty.

Przypisy.

1. Zob. szerzej: Fr. Krzykała "Stosunek pracowników do innowacji technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie" w: Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1/1974 s. 269-291.
2. T. Szczurkiewicz "Studia Socjologiczne" Warszawa 1969 s. 433.
3. tamże: str. 12-13.
4. Zob. w tej sprawie: Davis Keith. Human Relation in Business, New York 1957, J. Intosławski, Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym, Warszawa 1960 s. 94-95.
5. Ossowski "Z zagadnień psychologii społecznej". Dzieła, tom III Warszawa 1967 s. 373.
6. Por. L. Krzywicki Studia socjologiczne, Warszawa 1950, s. 26. Zob. również J. Wiatr, Szkice o materializmie historycznym i socjologii, Warszawa 1962, s. 88-91.
7. T. Szczurkiewicz, op. cit. s. 434.
8. Ibidem, s. 434-435.
9. Ibidem.



IOK
PAN

30373