

Zofia Mikołajczyk*

HUMANIZACJA ORGANIZACJI JAKO ISTOTNY ELEMENT PROBLEMU
"CZŁOWIEK I PRACA"

Zawarty w niniejszym zbiorze zestaw artykułów stanowi rezultat badań diagnostycznych prowadzonych w ramach problemu międzyresortowego MR.III.4 "Człowiek i praca - humanizacja pracy", koordynowanego przez Uniwersytet Łódzki.

Zagadnienia zmian organizacyjnych wprowadzonych pod kątem uczynienia organizacji pracy bardziej ludzką, satysfakcjonującą człowieka, dającą mu możliwość zrealizowania własnych ambicji i wykorzystania potencjalnych możliwości intelektualnych zostały wydzielone w jedną grupę tematyczną¹, koordynowaną również w Uniwersytecie Łódzkim. W skład tej grupy wchodzi pracownicy: Uniwersytetu Łódzkiego, Politechniki Łódzkiej, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Politechniki Poznańskiej, Ośrodka Badawczego Przemysłu Gastronomicznego, Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i Instytutu Śląskiego.

Realizują oni swoje zadania badawcze w 5 tematach, odnoszących zagadnienie humanizacji organizacji do różnych sfer ludzkiego działania w przedsiębiorstwie przemysłowym. Ta kompleksowość podejścia wynika z przekonania o konieczności zmian w dotychczasowych sposobach usprawniania organizacji istniejących i tworzenia nowych "rzeczy zorganizowanych". Wynika również z osiągnięć teoretycznych i eksperymentów, jakie dokonywane są w krajach kapitalistycznych, ale które także stanowią przedmiot istotnego zainteresowa-

* Prof. dr habil., kierownik Zakładu Technik Organizatorskich Katedry Organizacji i Kierowania UŁ.

¹ Jest to V grupa tematyczna, zajmująca się problemem "Humanizujące kierunki usprawnienia organizacji", koordynowana przez prof. Zofię Mikołajczyk z UŁ.

nia badawczego oraz prób praktycznych zastosowań w większości krajów obozu socjalistycznego.

Sama idea i metodyka postępowania reorganizacyjnego sięga do założeń nurtu społecznego w teorii organizacji i zarządzania, w którym podstawowym elementem i podmiotem działań organizacyjnych uznany został człowiek, jego odczucia i zachowanie się w instytucji oraz jego rola w realizacji celów stojących przed tą instytucją. Nurt ten, określany w literaturze mianem "rozwoju organizacyjnego" (organization development), przejawia się w praktycznym działaniu, m. in. w poszukiwaniu nowych form organizacji pracy. Chodzi tu o taką organizację pracy, która by obok uzyskania efektów sprawnościowych w funkcjonowaniu instytucji stworzyła warunki dla powstania satysfakcji z wykonywanych przez pracownika zadań oraz stworzenia sytuacji motywujących go do większego zaangażowania w wyniki funkcjonowania instytucji. Drogą do osiągnięcia tych celów jest proces demokratyzacji zarządzania i partycypacji pracowników we wszystkich działaniach własnej instytucji. Stanowi on istotne przeciwieństwo założeń tzw. klasycznej szkoły organizacji pracy, dzięki którym wprawdzie uzyskiwano istotny wzrost wydajności pracy, ale kosztem sprowadzenia roli wykonawcy do roli mechanizmu. Było to rezultatem uznanych już dzisiaj błędów popełnianych przez Fredericka W. Taylora i jego uczniów w projektowaniu metod pracy bezpośrednio wytwórczej, gdzie istotnymi założeniami były:

- jak najdalej posunięta specjalizacja w zakresie kilku prostych operacji lub ruchów (maksimum specjalizacji);
- uproszczenie pracy i oddzielenie w jej wykonywaniu takich elementów, jak: planowanie działań, koordynacja czynności, twórcza inicjatywa, możliwość decydowania co do sposobu pracy, kontrola ich poprawności itd. i przekazanie ich pracownikom szczebla wyższego - kierowniczego (maksimum uproszczenia);
- minimum kwalifikacji bezpośrednich wykonawców, sprowadzenie ich do krótkiego przeszkolenia w wykonywaniu prostych operacji.

Tego rodzaju podział czynności - na proste monotypowe i powtarzalne ruchy, których wykonywanie ułatwiały mechaniczne przenośniki taśmowe, nie tylko podniósł wydajność, lecz także umożliwił daleko idącą mechanizację i automatyzację procesów wytwórczych. Rozwój techniczny stanowi też jeden z koronnych argumentów przemawia-

jących w krajach rozwiniętych za dokonywaniem zmian w realizowanych przez człowieka funkcjach ich obsługi.

Następną istotną przyczyną konieczności zmian w organizacji pracy była sytuacja przedsiębiorstw przemysłowych krajów kapitalistycznych w drugiej połowie naszego stulecia - stały one przed groźnymi w skutkach problemami, stanowiącymi w dużej mierze pochodne monotonnej i nużącej pracy z jednej strony oraz powszechnego wzrostu kwalifikacji i rozwoju intelektualnego społeczeństw jako całości - z drugiej. Skutkami tymi okazały się: fluktuacja robotników, wzmożona absencja i brak rąk do pracy, szczególnie w pewnych obszarach procesów produkcyjnych.

W tej sytuacji zespół badawczy w ramach grupy tematycznej postawił sobie podstawowe pytania: czy można mówić o analogicznej lub zbliżonej sytuacji w polskim przemyśle w ostatnich dekadach XX w.? Czy istotnie te dwa podstawowe źródła tendencji do wprowadzania zmian w organizacji pracy są typowe także dla polskich przedsiębiorstw? Nie ulega bowiem wątpliwości, że tendencje do rozwijania mechanizacji i przynajmniej częściowej automatyzacji procesów wytwórczych występowały wyraźnie w całym powojennym okresie w polskim przemyśle i miały swoje konsekwencje w rozwoju przedsiębiorstw, ich organizacji statycznej i dynamicznej. Sprowadzone do Polski (zwłaszcza w dekadzie lat siedemdziesiątych) urządzenia techniczne, niosąc ze sobą postęp techniczny, opierały się na klasycznej organizacji Taylora-Forda, której podstawowym przejawem, szczególnie w procesach montażowych, była taśma produkcyjna prowadząca do podniesienia wydajności dzięki monotypowości ruchów, krótkim operacjom i wymuszonemu tempu pracy. Postęp techniczny wkroczył także do biur, gdzie w szybkim tempie następowała automatyzacja przetwarzania danych, dla którego prace przygotowawcze (obróbka kart) nie różnią się wiele od prostych operacji wytwórczych.

Jednocześnie drugie źródło przyczyn zmian organizacyjnych wydaje się mieć również w Polsce swoje analogie, bowiem dla całego przemysłu, zwłaszcza w latach osiemdziesiątych, charakterystyczny jest także brak rąk do pracy, absencja, fluktuacja. Prawdopodobnie przyczyny tego stanu rzeczy są częściowo inne, ale jego skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstw mogą być analogiczne, jak w krajach rozwiniętych. Przystępując zatem do badań empirycz-

nych, założono w odniesieniu do procesów podstawowych i pomocniczych realizowanych w przedsiębiorstwach przemysłowych następujące hipotezy:

1. Światowe tendencje w zakresie mechanizacji i automatyzacji procesów wytwórczych są powszechne na całym świecie. Znajdowały one i znajdują, mimo zwolnienia tempa spowodowanego kryzysem społeczno-ekonomicznym, swoje odbicie również w polskim przemyśle. Zatem konsekwencje dehumanizacyjne mechanizacji i automatyzacji produkcji w odniesieniu do człowieka tutaj zatrudnionego muszą być zbliżone, niezależnie od systemu społeczno-ekonomicznego kraju.

2. Rozwój zawodowy i intelektualny pracowników, który jest widoczny w całym powojennym okresie w naszym kraju, powoduje że praca dająca relatywnie przyzwoity zarobek, ale wąsko wyspecjalizowana, monotonna, typowa dla zmechanizowanych procesów wytwórczych, nie satysfakcjonuje również polskiego robotnika. Jego niezadowolenie z "pracy w okrucinach" pogłębiają niewłaściwe warunki naturalne i społeczne środowiska pracy.

3. Satysfakcja z wykonywanej pracy jest pochodną wielu czynników, ale ich hierarchia, ustalona przez psychologów, może być w polskich warunkach lat osiemdziesiątych inna niż w krajach o wysokim poziomie techniki i standardu życiowego. Owa rzeczywista hierarchia może też wyznaczyć priorytety i kierunki działań humanizujących pracę i jej organizację.

4. Jeżeli powyższe tezy o wysokim poziomie techniki i kwalifikacji pracowników oraz ubogiej treści wykonywanej przez nich pracy zostaną w badaniach potwierdzone, to możliwe, że tendencje i kierunki zmian rewaloryzujących pracę sformułowane i zweryfikowane w drodze eksperymentów w krajach rozwiniętych zostaną w swojej pierwotnej albo zmodyfikowanej postaci wykorzystane w polskim przemyśle. Jednocześnie jednak w przypadku zaistniałych różnic mogą zostać zarysowane inne drogi humanizacji i możliwości samorealizacji człowieka w procesie pracy.

5. Przedmiotem zmian humanizujących pracę w drodze przedsięwzięć organizacyjnych powinny być wówczas wszystkie sfery ludzkiej działalności - nie tylko (jak to z literatury i obserwacji wynika) wytwórcze procesy przemysłowe, lecz także procesy wspomagające je lub warunkujące, które w polskiej praktyce noszą nazwę

pomocniczych lub obsługujących oraz procesy kierowania i zarządzania.

6. Dla tych procesów pomocniczych również niezbędne wydaje się ustalenie kierunków zmian organizacyjnych. Mogą one być zbieżne z rozwiązaniami proponowanymi w procesach poustawowych i sprowadzać się do wdrożenia tzw. "nowych form organizacji pracy", ale również mogą od nich różnić się, ze względu na charakter procesów pomocniczych i ich miejsce oraz rolę we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Weryfikacja tych tez wymagała przeprowadzenia diagnostycznej analizy organizacji we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych, to zaś pociągało za sobą pewną specjalizację tematyczną i stanowiło podstawę podziału grupy V na tematy badawcze. Zostało utworzonych 5 kierunków badań realizowanych przez różne ośrodki.

1. Proces produkcyjny stanowił przedmiot zainteresowania dwóch zespołów - Uniwersytetu Łódzkiego (kierowanego przez prof. dr hab. Zofię Mikołajczyk - tzw. temat V/1) i Politechniki Łódzkiej (kierowanego przez doc. dr. hab. Jerzego Nowakowskiego - temat V/2). Pierwotne założenia badawcze zakładały tu prowadzenie wspólnych kompleksowych badań procesów produkcyjnych, a zatem obejmujących procesy podstawowe i pomocnicze. Przeprowadzony jednak zwiad badawczy wśród kadry kierowniczej kilkunastu przedsiębiorstw wykazał tak wielką różnorodność problemów, że uznano za celowe prowadzenie szczegółowych badań diagnostycznych w obszarze procesów podstawowych i pomocniczych oddzielnie - w ramach formalnie utworzonych zespołów UL i PL.

2. Procesami biurowymi realizowanymi w obrębie mechanizacji i automatyzacji przetwarzania danych zajął się zespół Akademii Ekonomicznej w Krakowie (temat V/3), kierowany przez prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka.

3. Procesy kierowania ludźmi na średnim szczeblu zarządzania stanowiły cel badań zespołu Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej (V/4), kierowanego przez doc. dr. hab. Marcina Bielskiego.

4. Zagadnienia środowiska pracy i jego związków z organizacją oraz ich wpływu na człowieka stanowiły cel badań zespołu Politechniki Poznańskiej (V/5), kierowanego przez doc. dr. hab. Leszka Pacholskiego.

Wspólnym dla wszystkich zespołów punktem odniesienia w badaniach diagnostycznych weryfikującym założone hipotezy było przyjęcie do badań przedsiębiorstw przemysłowych o wysokim poziomie technicznym, a więc o daleko posuniętej mechanizacji i automatyzacji procesów podstawowych. Chodziło bowiem o możliwość dokonywania porównań istniejącej sytuacji w kraju z analogiczną sytuacją w krajach o wysokim stopniu rozwoju - zarówno w etapie diagnozy, jak i w fazie projektowania. Jednocześnie uznano, że niezbędne są humanizujące zmiany w organizacji pracy w przedsiębiorstwach o niższym stopniu rozwoju poziomu technicznego. Powinny one być wprowadzone równoległe ze zmianami w technice, aby uniknąć w przyszłości wszystkich mankamentów, jakie niesie ze sobą tzw. "praca w okrucinach" oraz mankamentów środowiska naturalnego i niewłaściwie z punktu widzenia fizjologii zaprojektowanych stanowisk pracy.

Myślą przewodnią badań prowadzonych przeciw w warunkach ostrego kryzysu ekonomicznego i społecznego (lata 1981-1983) było stwierdzenie, iż wskutek istniejących trudności problemy humanizowania pracy i jej organizacji można w polskiej gospodarce jedynie przesunąć w czasie, odłożyć na dalszy okres, ale nie można ich uniknąć, a tym bardziej nie wolno ich nie dostrzegać. Wychodziłszy tu z założenia, iż praca zhumanizowana, praca ucłowieczona, podnosząca godność człowieka i stwarzająca warunki jego samorealizacji wynika z definicji ustroju socjalistycznego i dlatego słuszne wydaje się, aby wszelkie działania, które temu służy, było popierane i rozwijane. Akceptowaliśmy zatem przyjęte przez psychologów założenia o istnieniu ścisłego związku między naturą człowieka a jego pracą oraz o współzależności rozwoju człowieka i jego pracy. Praca, w której wykonawca nie ma możliwości wykorzystania własnej inicjatywy, kwalifikacji i zdolności - niweczy te jego cechy, a nie zapewniając perspektyw awansu - rutynizuje go i zobojętnia. Dlatego też badania powinny ukazać istotny stan organizacji, ale oprócz tego - także odczucia wykonawców, ustalić ich opinię o charakterze i treści wykonywanych zadań.

Zakładaliśmy również, że współczesnego prakseologa - organizatora musi obchodzić także sprawność działania człowieka zatrudnionego w pracy. Obchodzić go musi jednak, w jaki sposób konsekwencje owej sprawności wpływają na samopoczucie fizyczne i psychiczne pracownika, czy rozwija ona jego potencjalne możliwości, czy też je hamuje, "ogłupia" przez stałe, powtarzalne, krótkocy-

kliczne i monotonne ruchy, a więc dehumanizuje. Takie podejście do sprawy winno zmuszać organizatora do działań podnoszących rangę człowieka w procesie pracy, do działań mających na celu osłabienie czynników dehumanizujących, do rozwoju których przyczyniły się, niestety, w dużej mierze poczynania tychże organizatorów na przestrzeni blisko stu lat.

Dla potrzeb projektowania zmian istotne było również stwierdzenie istnienia nieformalnych grup pracowniczych i nieformalnych więzi organizacyjnych. Te bowiem wraz z często nieświadomymi aspektami nowych form organizacyjnych (np. wzbogacenia treści pracy bądź rotacji) mogą stanowić załączki tych form, ale świadomie tworzonych i wdrażanych.

Niezwykle ważnym zagadnieniem jest partycypacja zarówno bezpośrednich wykonawców, jak i ich przełożonych (kierownictwa liniowego i kierownictwa średniego szczebla) w realizacji celów przedsiębiorstwa. I w tym zakresie prowadzone były również badania diagnostyczne. Wszystkie kierunki przedstawionych badań i ich rezultaty zostaną przedstawione w niniejszym zbiorze przez autorów biorących udział w pracach pięciu wyżej przedstawionych zespołów tematycznych.

Zofia Mikołajczyk

HUMANIZATION OF ORGANIZATION AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE PROBLEM "MAN AND WORK"

In this article, which constitutes an introduction to the other reports contained in this publication, there are presented theoretical foundations of the studies carried out within the framework of the so-called "Subject group", aims of these studies, their directions, and researchers conducting them.

The analysis performed in the article was aimed at presentation of the assumptions underlying diagnostic investigations and project solutions, which are discussed in greater detail by particular authors.