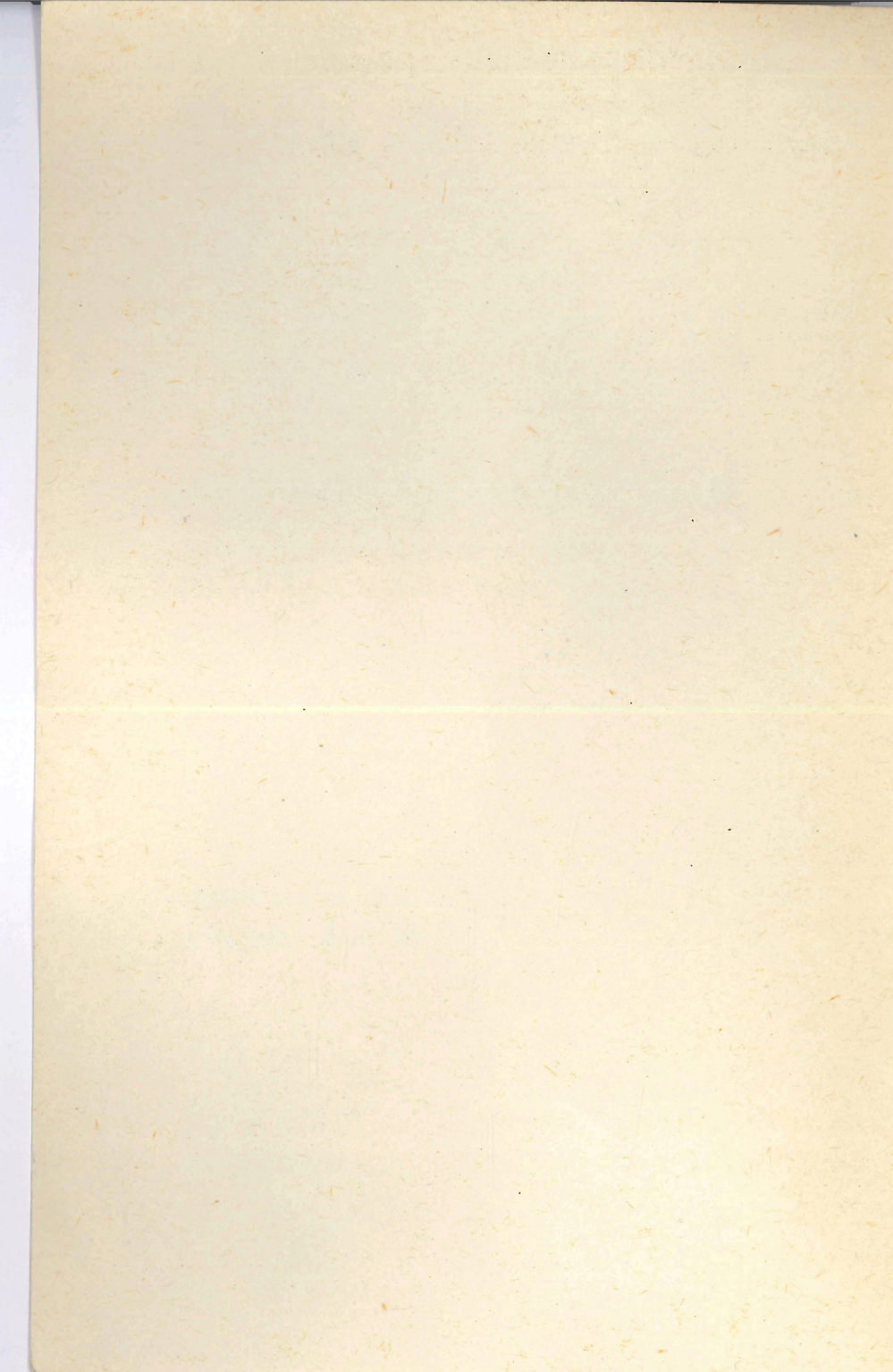


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji  
Zakład Socjologii Organizacji  
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

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



## STRUKTURA ORGANIZACYJNA JAKO ZMIENNA HUMANIZACJI PRACY

/ problemy wybrane /

Punktem wyjścia dla analizy struktur organizacyjnych jest rozbitcie organizacyjnych procesów pracy na zespoły czynności w ramach pionowego i poziomego podziału zadań między stanowiska pracy. Organizację jakiejś instytucji możemy wówczas m.in. rozpatrywać jako układ pozycji funkcji, z którymi są związane określone zadania realizowane przez ludzi zajmujący dane stanowiska pracy.

Dla nie zakłóconego przebiegu procesów, czynności zbiorowych musi być przede wszystkim jasne: co, jak i kiedy ma się zrobić oraz, kto ma być wykonawcą. Oznacza to wiązanie określonych zadań z określonymi stanowiskami pracy, które zajmują ludzie. O ile to powiązanie ma na względzie stały charakter następujące "wiązanie" człowieka /osoby/ z określoną funkcją lub funkcjami służbowymi, a niekiedy z funkcjami społecznymi które zaczynają wyraźnie wyróżniać jednostkę spośród innych, wywiera wpływ na jej sytuację, kształtuje osobowość, określa stosunek do innych ludzi /np. członków zespołu/. Uzasadniona staje się w związku z tym tendencja, w tych sytuacjach oznaczać i charakteryzować dany członków organizacji przez funkcje jakie stale realizują /np. w urzędach wojewódzkich: wojewoda, wicewojewoda, dyrektor wydziału, jego zastępca, aż do szeregowych pracowników łącznie/.

Przy analizie zróżnicowania funkcji i pozycji w obrębie organizacji za punkt wyjścia możemy przyjąć podział na zadania rzeczowe / podstawowe/ i zadania koordynacji i kontroli.

W pierwszym przypadku możemy mówić o poziomie, a w drugim zaś

o pionowym podziale pracy /zadań/. Poziomy i pionowy podział pracy są ze sobą nierozzerwalnie związane i mają charakter dynamiczny.

Wejście człowieka do organizacji jest w istocie rzeczy równoznaczne zajęciem określonej pozycji i podjęciem określonych funkcji na zajmowanym przez siebie stanowisku pracy. Im bardziej złożona jest struktura organizacyjna, im bardziej heteregoniczne jej elementy, tym więcej pozycji i funkcji organizacyjnych. Człowiek wchodzący do organizacji, nie zależnie od jej rodzaju jest w ten sposób usytuowany i "zaprogramowany" : stosunki w jakie wchodzi i zadania, jakich się podejmuje, są nie jako z góry ustalone i uporządkowane. Tego typu struktury organizacyjne możemy nazwać "mechanistycznymi", w których przede wszystkim brane są pod uwagę formalne określone zadania, funkcje przypisane do stanowisk pracy, a dopiero przez ten pryzmat patrzy się na ludzi.

Funkcje i pozycje w organizacji możemy analizować z różnych punktów widzenia; np.

1. mikrostruktury tj. struktury danej, uznanej za podstawową jednostkę organizacyjną, np. konkretnego urzędu wojewódzkiego lub jego poszczególnych wydziałów,
2. makrostruktury, np. w skali całej administracji państwowej w Polsce,
3. organizacji formalnej - statycznej, jako podział władzy, stanowisk oraz wzajemnych zależności między nimi,
4. organizacji rzeczywistej i nieformalnej, jako podział autorytetów /zawodowych, osobistych/, rzeczywistej możliwości działania, podejmowania decyzji.



Ponadto problematykę funkcji i pozycji kierowników można rozpatrywać z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania oraz z punktu widzenia socjologiczno - psychologicznego,

Każde z wymienionych ujęć wymaga od badacza zastosowania odmiennej metodologii badawczej, a przy tym zastosowania nieco innych technik i narzędzi badawczych. Pod pewnym względem stosunkowo najłatwiej jest przeanalizować funkcje i pozycje /kierowników i niekierowników/ w organizacji formalnej .

Ale w tym podejściu do zagadnienia uzyskuje się jedynie nie pełny obraz, który jest statyczny, a przy tym nie w pełni oddaje rzeczywistości, dynamiczny stan rzeczy w badanej jednostce organizacyjnej. W podejściu społecznym, z uwzględnieniem humanizacyjnych aspektów funkcji i pozycji członków organizacji można uchwycić pełniejszy, dynamiczny obraz, ale za to wymaga od badacza zastosowania bardziej złożonych procedur i narzędzi badawczych.

Wielu badaczy zajmujących się tym zagadnieniem najczęściej stosuje mieszane metody badawcze, tak aby mieć możliwość analizowania i kontrolowania ze sobą funkcji i pozycji formalnych danego członka zespołu z rzeczywistościami. Wtedy dopiero można doszukiwać się źródeł i przyczyn zależności oraz wyciągać pewne wnioski dające możliwość usprawniania istniejącego stanu rzeczy w jednostce organizacyjnej.

Zagadnieniu temu w literaturze przedmiotu, tak polskiej jak i zagranicznej poświęcano i nadal poświęca się wiele uwagi. Zaznaczyć należy, iż badań nad funkcjami i pozycjami kierowników z punktu widzenia humanizacji pracy jest stosunkowo nie wiele w literaturze przedmiotu. Można także dodać, na podstawie znajomości literatury, że dotychczas spotykane opracowania na ten temat mają głównie charakter rozważań teoretycznych, którym brak

jest podstaw empirycznych.

Głównym celem rozważań nad funkcjami i pozycjami kierowników na przykładzie wybranych wydziałów w urzędach wojewódzkich jest pewna próba z interpretowania tej problematyki w aspekcie humanizacji pracy i organizacji .

Ponadto jest to pewna próba odpowiedzi na pytania: czy i w jakim stopniu zachowanie się kierowników jest rezultatem struktury organizacyjnej: oraz jak można odnieść do wartości humanizacyjnych np. zbyt sformalizowane, zbyt rozdrobnione struktury a samodzielność i satysfakcja z pracy.

Przed przystąpieniem do szczegółowszej analizy zagadnienia, wskazaną jest rzeczą podania niektórych znaczeń pojęć, którymi będziemy się posługiwać w rozważaniach. Do tych podstawowych pojęć wymagających wyjaśnienia należą takie określenia jak: "funkcje", "pozycje" i "humanizacja pracy", a to ze względu na ich wieloznaczność posługiwania się nimi tak w socjologii jak i w teorii organizacji i kierowania.

Nie wchodząc w szczegóły rozważań semantycznych określenie "funkcje" przyjmujemy za J. Szczepańskim, który pisze:

"Funkcje - to ogół czynności i ich skutków związanych z wykonywaniem zadań" <sup>1</sup>. Natomiast za J. Kurnalem <sup>2</sup> przez funkcje kierownika będziemy rozumieć zadania i działania o charakterze kierowniczym wynikające z nadrzędności stanowiska kierowniczego w stosunku do innych stanowisk spełniających czynności typu wykonawczego. I dalej J. Kurnal za innymi autorami podaje, że do podstawowych funkcji kierowniczych zalicza: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie. Oczywiście, w praktyce kierowniczej tak w administracji państwowej jak i w innych typach instytucji,



tych funkcji kierowniczych w zależności od rodzaju instytucji oraz od szczebla hierarchicznego na którym znajduje się dany kierownik wymienia się znacznie więcej.

Przez pozycję kierownika będziemy rozumieć miejsce jakie on zajmuje w hierarchicznie zbudowanej strukturze organizacyjnej instytucji<sup>3</sup>.

W administracji państwowej, jak i w innych typach instytucji działają liczne oraz zróżnicowane układy pozycji kierowników, niektóre z nich są formalne i w pełni uznane, inne zaś są nieformalne. Podstawy takiego rozróżnienia pozycji kierowników: formalnych i rzeczywistych są bardzo zróżnicowane, zależą m.in. od: rodzaju wydziału w urzędzie wojewódzkim, zajmowanego stanowiska kierowniczego /czyli formalnej możliwości sprawowania władzy - podejmowania decyzji/, cech wrodzonych i nabytych kierownika, w tym od jego cech przywódczych, rzeczywistych kwalifikacji - zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności/, stosunków międzyludzkich w samym wydziale i na zewnątrz, przynależności organizacyjnej i aktywności działania. Ponadto wielu autorów polskich i zagranicznych pozycje danego osobnika /kierownika/ wiąże z jego rzeczywistym autorytetem.

Nieco większą trudność przedstawia prawidłowe zinterpretowanie zagadnień humanizacji pracy i organizacji. W tym zakresie mamy wiele koncepcji i sposobów podejścia. Mówiąc o humanizacji pracy, posłużymy się jako ilustracją tego zagadnienia fragmentem zaczerpniętym z pracy zbiorowej. I tak np. W. Jędrzycki pisząc o humanizacji pracy m.in. stwierdza:

"Humanizm jako filozoficzny pogląd, którego wartość najwyższą stanowi człowiek, jest integralną częścią naukowego socjalizmu.

Koncentrując uwagę wokół człowieka, dąży do stworzenia w procesie życia społecznego takich warunków, które służyłyby wszechstronemu rozwojowi fizycznemu i osobowości jednostki... humanizm zakłada dobrobyt, poszanowanie godności człowieka pracy i zaspokojenia jego potrzeb.

Przekształcenie idei w czyn wymaga jej aplikacji do różnych dziedzin życia społecznego. I tak od idei humanizmu socjalistycznego dochodzimy do humanizacji pracy... Nie wydaje się właściwe tworzenie takich programów humanizacji pracy, które ograniczałyby się do "zwierzęcej egzystencji" człowieka i czysto manipulacyjnych zabiegów w stosunkach między kierującymi i kierowanymi" <sup>4</sup>

Problemowi humanizacji pracy, wychodząc z założeń marksistowskiej koncepcji człowieka i społeczeństwa, poświęcił m.in. swoje rozważania J.Hohfeld w szkicu pt. "Dwa modele humanizacji pracy" <sup>5</sup>. Pierwszy model według autora, jest wizją całkowitego wyzwolenia pracy z pęt alienacji. Drugi natomiast "można zbudować z pewnych istotnych cech programów reformatorskich, stawiających sobie zadania stopniowego polepszania materialnych, kulturalnych i politycznych sytuacji ludzi pracy". Zarówno jeden, jak i drugi model są wobec siebie komplementarne. Pierwszy model humanizacji pracy, można by nazwać "małą humanizacją pracy", dotyczy ona bezpośrednio poszczególnych ludzi w ich środowiskach pracy zawodowej. Drugi zaś byłby modelem "wielkiej humanizacji działania", mającego zastosowanie w szerszym przedziale czasowo-przestrzennym, np. stopniowe wprowadzanie go w ciąg kilku lub kilkunastu lat w skali całego społeczeństwa, we wszystkich dziedzinach działalności ludzkiej.



Przechodząc na teren rozważań funkcji i pozycji kierowników w wydziałach w urzędach wojewódzkich i nie tylko, w ich aspektach humanizacji pracy, należy stwierdzić, że główny problem polega na tym, aby tak budować struktury organizacyjne w ramach których poszczególni ludzie /kierownicy/ mieli by :

a/ możliwość osiągania satysfakcji, zadowolenia z samego uczestnictwa w organizacji, z wykonywanych funkcji oraz zajmowanych pozycji,

b/ pewien stopień niezależności - samodzielności w rozwiązywaniu /na zajmowanych pozycjach/ problemów, podejmowania decyzji w pełnionych /przydzielonych/ funkcjach, zadaniach. Zadania zaś winne stać się celami ich wykonawców. Innymi słowy, człowiek /kierownik/ w organizacji zajmujący daną pozycję i realizujący funkcje, poprzez pracę i w pracy winien się samo-realizować /urzeczywistniać/,

c/ możliwość twórczego się rozwijania w wykonywanej pracy, zajmując daną pozycję i wykonując dane funkcje na zajmowanym stanowisku pracy, tzn. dostrzegać sens i cel wykonywanej pracy społecznie użytecznej w szerszym jej kontekście działalności. Oczywiście, stopień twórczości pracy będzie różny w zależności od rodzaju zajmowanej pozycji i realizowanych funkcji /zadań/ w obrębie hierarchicznie zbudowanych zespołach ludzkich.

Te elementy m.in. wpływają na strukturę organizacyjną, którą określilibyśmy jako zhumanizowaną. Oczywiście, że wykaz zmiennych nie w pełni został wyczerpany i nie można go uznać za kompletny na obecnym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego nawet w naszej rzeczywistości.

Mówiąc o humanizacji pracy na poszczególnych stanowiskach

pracy w hierarchicznie zbudowanych strukturach organizacyjnych w tym m.in. w organach administracji państwowej - terenowej w Polsce, należy jeszcze poruszyć jedno zagadnienie, które wydaje się być istotne. Mianowicie, czy możemy w obecnych warunkach przy organizowaniu indywidualnych stanowisk pracy, tak dobierać i grupować zadania /funkcje/, aby wypełni wprowadzić praktyczną działalność administracji założenia samorealizacji i autoteliczności pracy /pozycji i funkcji/. Oczywiście, że nie. Chodzi o to, że mając tę zasadę na uwadze i założenia humanizacji pracy, możemy już obecnie wiele uczynić, aby przybliżyć się do ideału pracy kształtującej umysł i wyobraźnię pracowników /kierowników/ w wydziałach do pracy stwarzające warunki urzeczywistnienia. Wszelka bowiem praca tym bliżej jest tego ideału, im:

- a/ jest bardziej zbliżona do zdolności i zamiłowań wykonawcy,
- b/ jest bardziej samodzielna,
- c/ wszechstronniej i głębiej angażuje kwalifikacje wykonawcy,
- d/ stwarza lepsze warunki do samokontroli,
- e/ zapewnia więcej wpływu na kształtowanie metod wykonawstwa,
- f/ bardziej kompleksowa,
- g/ więcej i dokładniejszych informacji otrzymują wykonawcy o jej wynikach,
- h/ lepiej się orientują w swej społecznej przydatności <sup>6</sup>.

Osiągnięcie tego ideału jest możliwe wówczas, gdy pracownicy w organizacji odczuwają wewnętrzną potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji w celu osiągnięcia wiedzy i umiejętności wyższych efektów wykonywania pracy, a J.O'Shanghnesny m.in. stwierdza, że bez wiedzy o wynikach nie zachodzi proces uczenia się" <sup>7</sup> .



Przytaczając różne podejścia ujmowania i rozumienia zagadnień humanizacji pracy, chodziło nam o zaakceptowanie tych ujęć, które mają dość bliski związek z problematyką budowy struktur organizacyjnych w administracji, a w ich ramach z funkcjami i pozycjami kierowników komórek i jednostek organizacyjnych. Zaznaczyć należy, że przytoczone ujęcia innych autorów i własne, nie wpełni wyczerpują jeszcze całej bardzo bogatej i zróżnicowanej problematyki związanej z humanizacją pracy /funkcji i pozycji/ kierowników w administracji terenowej w Polsce. Przyczyn tego stanu rzeczy jest bardzo wiele. Jedne są związane z zasadami budowy formalnych struktur organizacyjnych, w których nie zawsze bierze się pod uwagę znaczenie i roli człowieka mającego zajmować określoną pozycję w organizacji oraz pełnić przydzielone mu funkcje. Inne natomiast mają charakter społeczno-polityczny i gospodarczy oraz kulturowy. Te m.in. wymienione zmienne w różnych przedziałach czasowo-przestrzennych powodują zmiany w układach pozycji i funkcji kierowników w wydziałach administracji państwowej. Dlatego też mówiąc o funkcjach i pozycjach kierowników, musimy patrzeć na nie w ujęciu dynamicznym, tak mikro jak i makrostrukturach.

Przechodząc do szczegółowszej analizy problemu w urzędach wojewódzkich, można stwierdzić, że już formalnie /przepisami nadrzędnymi/ usankcjonowano układ funkcji i pozycji poszczególnych wydziałów w tychże organach administracji państwowej. Na około 19 jednostek organizacyjnych będących na prawach wydziałów w urzędach wojewódzkich, w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 23 listopada 1973r. /Dz.U.nr 47/ w kolejności wylicza się następujące wydziały:

1. biuro organizacyjno-prawne i kadr,
  2. wojewódzka komisja planowania,
  3. wydział finansowy,
  4. kuratorium okręgu szkolnego,
  5. wydział spraw wewnętrznych,
  6. wydział rolnictwa, leśnictwa i skupu,
  7. wydział gospodarki komunalnej i mieszkaniowej,
  8. wydział gospodarki przestrzennej, geologii i ochrony środowiska,
  9. wydział zdrowia i opieki społecznej,
  10. wydział handlu przemysłu i usług,
  11. wydział komunikacji,
  12. wydział kultury i sztuki,
  13. wydział zatrudnienia i spraw socjalnych,
  14. wydział do spraw wyznań,
  15. wydział gospodarczo budżetowy,
  16. wydział kultury fizycznej i turystyki,
  17. komisja cen,
  18. wojewódzka komenda straży pożarnej,
- a w urzędach miejskich, w miastach wyłączonych z województw,
19. wydział spraw lokalowych.

W ten sposób /a należy przypuszczać, iż nie przypadkowy/ wymienienie wydziałów stwarza formalny układ pozycji jednostek w urzędach wojewódzkich daje pewien asumpt do stwierdzenia o ważności ich funkcji jakie mają w myśl decydentów do spełnienia w administracji państwowej. Ponadto ten układ wydziałów ma istotny wpływ, nie tylko z formalnego punktu widzenia na układ pozycji kierowników /dyrektorów/ wydziałów, ale także i innych pracowników tych jednostek organizacyjnych w urzędach wojewódzkich.

Mówiąc o formalnych układach funkcji i pozycji kierowników w urzędach, które w wielu przypadkach mogą być także rzeczywistymi, możemy jeszcze ze względu na szczeble kierowania i zależności między nimi przedstawić - od najwyższego do najniższego - w sposób następujący:

1. wojewoda /prezydent/,
2. wicewojewoda /wiceprezydent/,
3. kierownik /dyrektor/ wydziału,
4. zastępca kierownika /dyrektora/ wydziału,
5. kierownik działu, oddziału w wydziale,
6. pracownicy wykonawczy w wydziale.

Oczywiście, że przedstawiony układ funkcji i pozycji w urzędach nie można uznać za kompletny, gdyż w ramach organów administracji państwowej na szczeblu urzędu spotykamy jeszcze inne zależności, jak np.: przewodniczący wojewódzkiej rady narodowej, sekretarz POP, przewodniczący związków zawodowych, przewodniczących i członków komisji oraz wielu innych specjalistów.

W świetle przedstawionych rozważań, możemy stwierdzić, że ze względu na złożoność zadań i ścisły związek organów administracji państwowej z otoczeniem, układy funkcji i pozycji, tak formalne, rzeczywiste i nieformalne są bardzo złożone oraz zróżnicowane. Ze względu na charakter zadań organów administracji państwowej, można przypuszczać, że w tych jednostkach organizacyjnych w większym stopniu, niż np. w przedsiębiorstwach przemysłowych o układach funkcji i pozycji poszczególnych kierowników w hierarchii organizacyjnej decydują inne zmienne, jak np.: umiejętność współpracy z ludźmi /cechy przywódcze kierownika/ zakres posiadanej wiedzy i umiejętności, staż pracy w urzędzie, powiązania z innymi organizacjami politycznymi, społecznymi i gospodarczymi

itp. czyli to wszystko co wpływa na łatwą dostępność do informacji i rzeczywistej możliwości podejmowania przez kierownika wydziału decyzji.

Do takich pod pewnym względem wyróżnionych, uprzywilejowanych wydziałów w urzędach wojewódzkich, na podstawie przestudiowanych przepisów oraz na podstawie zebranych danych przez piszącego te słowa, uzyskanych ze wstępnych pilotażowych badań empirycznych w roku 1974 w dwóch urzędach stopnia wojewódzkiego, możemy przykładowo zaliczyć:

1. biuro organizacyjno-prawne i kadr,
2. wojewódzką komisję planowania,
3. wydział finansowy,
4. wydział spraw wewnętrznych,

Te wymienione wydziały, z reguły są bezpośrednio podporządkowane w urzędach wojewódzkich wojewodom /prezydentom/, stąd też w wielu przypadkach jest wyższa ich pozycja spośród innych wyżej wymienionych 19 wydziałów.

Inne wydziały, które były przedmiotem badań,<sup>3</sup> jak np.:

1. kuratorium okręgu szkolnego,
2. wydział zdrowia i opieki społecznej,
3. wydział komunikacji,

są bezpośrednio podporządkowane w ramach podziału funkcji w urzędzie wicewojewodom /wiceprezydentom/.

Już ten sam podział wydziałów, ich podporządkowanie w urzędzie wojewódzkim w sposób zasadniczy wpływa na rzeczywisty układ pozycji tak wydziału, jak i samego kierownika /dyrektora/, a także i innych pracowników, wymienionych jednostek organizacyjnych.

Nieco inaczej przedstawia się zagadnienie podziału funkcji



pomiędzy poszczególnych kierowników w wydziale. Zaznaczyć należy, podział tych funkcji pomiędzy poszczególnych kierowników w wydziałach w urzędach wojewódzkich uległ w porównaniu z okresem przed reorganizacją /w 1973r./ organów administracji terenowej dość istotnym zmianom. Szczególnie ograniczono zakres funkcji kierowniczych kierowników najniższych szczebli kierowania w wydziałach, np. kierowników działów, oddziałów. Ich zakres funkcji sprowadza się głównie do koordynacji pracy kierowanego zespołu, do zbierania informacji i ewentualnie przygotowywania wstępnych projektów decyzji, które podlegają akceptacji zastępcy dyrektora wydziału, dyrektora wydziału, a w niektórych przypadkach wojewody /prezydenta/ urzędu. Oczywiście i w tym zakresie nie można formułować zbyt daleko idących uogólnień, gdyż to zależy od konkretnej sytuacji, której decyzja dotyczy. Z jednej strony zależy to od rzeczywistych kompetencji danego kierownika oddziału, od jego pozycji jaką się cieszy w wydziale i urzędzie, od szczegółowości obowiązujących przepisów /stopnia sformalizowania działania/. Z drugiej zaś, od konkretnych warunków i sytuacji, w tym m.in. od wagi znaczenia problemu, którego dotyczy przygotowana decyzja a także od panujących w wydziale, w urzędzie i ich otoczeniu stosunków międzyludzkich.

Ogólne wnioski jakie można wyciągnąć z przeprowadzonych teoretycznych rozważań, w oparciu o dość fragmentaryczne dane /i to nie pełne/ empiryczne, pokusimy się o pewną próbę przedstawienia modeli zachowań się kierowników na podstawie przykładów wybranych z wydziałów w urzędach wojewódzkich. Mianowicie, w zależności od wielu zmiennych, mających istotny wpływ na rzeczywiste układy funkcji i pozycji poszczególnych kierowników w wydziałach, otrzymujemy tego typu modele ich zachowania się,

jak np.:

- działanie zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- działanie zgodnie z życzeniem bezpośrednich przełożonych,
- działanie zgodnie w zależności od konkretnej sytuacji: zobowiązującymi przepisami i z życzeniem, poleceniem bezpośrednich przełożonych.

Najczęściej, na podstawie zebranych danych, mamy do czynienia z modelami mieszanymi - przepisy i przełożeni. Nasze spostrzeżenia i wnioski w tym zakresie wskazują na dość dużą zbieżność z uzyskanymi wynikami z badań empirycznych przeprowadzonych przez innych autorów, tak w administracji terenowej, jak i w innych typach instytucji<sup>9</sup>.

Przeprowadzone rozważania w tym opracowaniu, są jedynie pewną próbą spojrzenia na zagadnienie z punktu widzenia humanizacji pracy i organizacji na podział funkcji i pozycji kierowników na wybranych przykładach dotyczących organów administracji terenowej. Niedosyt materiału empirycznego z tego zakresu oraz brak wypracowanych programów humanizacji pracy dotyczących tak specyficznej dziedziny działalności ludzkiej jaką jest administracja, stwarza pewne trudności szczegółowego precyzowania konkretnych wniosków i postulatów. Być może, że w najbliższej przyszłości po ustabilizowaniu się stale zmieniających się form organizacyjnych organów administracji terenowej, zostaną opracowane szczegółowe programy humanizacji pracy dotyczące działalności w administracji.

Przypisy:

<sup>1</sup>Por. J.Szczepański: Elementarne pojęcia socjologii, PWN Warszawa 1970, s. 303. Nieco inną definicję pojęcia "funkcji" znajdujemy w takich opracowaniach jak np. J.Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie, PWN Warszawa 1969, s.368, R.B.Kemball-Cook: Luka organizacyjna, PWE Warszawa 1974, s.59 in.

<sup>2</sup>Por. J.Kurnal: Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE Warszawa 1970, s. 263 i in.

<sup>3</sup>W bardzo zbliżony sposób zdefiniowano termin "pozycja" m.in. pn. w książce: J.Szczepański: Elementarne pojęcia..., s.280 in. oraz zob. A.Sarapata, K.Doktor: Elementy socjologii przemysłu, PWE Warszawa 1962, s. 142 i n. Na przykład E.V. Schneider w opracowaniu (pt. "Biurokracja przemysłowa" /w:/ J.Kulpińska i A.Sarapata /red/ System społeczny w przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 1966, s. 166-189/ pisze: "Przez pozycję rozumiemy tu prestiż, poważanie, szacunek przywiązany do określonego stanowiska w organizacji". To określenie odnosi się głównie do pozycji danego osobnika mierzone w kategoriach formalnej przynależności,

<sup>4</sup>Por. W.Jędrzycki: Wprowadzenie /w:/ W.Jędrzycki /red/: Planowanie społeczne w zakładzie pracy, Inst.Wyd.CRZZ Warszawa 1974, s. 7.

<sup>5</sup>Zob. J.Hohfeld: Studia o marksistowskiej teorii społeczeństwa, PWN Warszawa 1963, s. 239 i n.

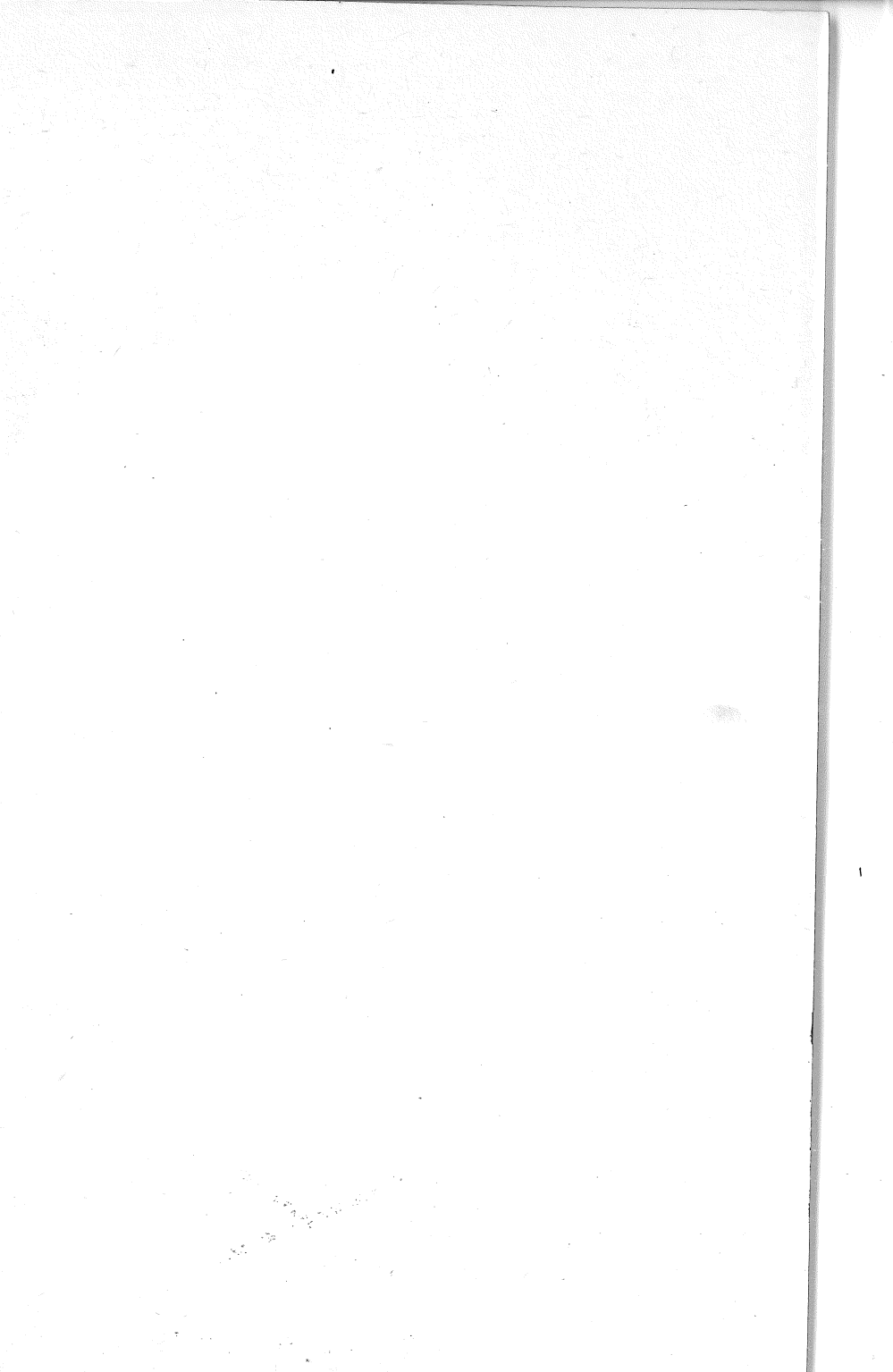
<sup>6</sup>Wykaz podają za S.Kowalewskim: Niektóre problemy wpływu organizacji zakładu pracy na kształtowanie osobowości pracownika /w:/ W.Jędrzycki/red./: Planowanie społeczne..., s.110

<sup>7</sup>Por. J.O'Shaughnessy: Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 1972, s. 168.

<sup>8</sup>Szczegółowe rozważania na ten temat autor przeprowadza m.in. w takich opracowaniach jak: zob. J.Dzida : Ewolucja spłaszczania struktur organizacyjnych w administracji państwowej. "Organizacja-Metody-Technika" nr 8-9 /1974, s. 21 i n., a także w opracowaniu pt. Struktura kompetencji a zachowanie się decydentów IOK - Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji, Warszawa 1974 /maszynopis/

<sup>9</sup>Por. np. W. Jędrzycki: Struktura podejmowania decyzji kierowniczych /na przykładzie wybranych wydziałów prezydii wojewódzkich rad narodowych /IOK Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji" Warszawa 1974 /maszynopis - wyniki z badań przeprowadzonych w latach 1970-1971/, a także wiele danych można znaleźć m.in. w opracowaniu J.Koralewicz-Zębik: System wartości a struktura społeczna, Ossolineum Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974.





IOK  
PAN

30373