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

Redator odpowiedzialny dr.JAN SOLARZ

DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

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

Jolanta Szaban

Referat na konferencję pt. Społeczne aspekty humanizacji pracy pt.

Programy humanizacji pracy - teoria i praktyka.

Hasło humanizowania pracy zrobiło karierę światową już w latach 30-tych, po badaniach w Hawthorne prowadzonych przez Eltona Mayo i jego grupę. Od tamtego czasu różne nazwy dawane są programom, które mają na celu przybliżenie pracy do człowieka, uczynienia jej jeśli już nie czystą przyjemnością, to przynajmniej czymś znośnym, normalnym, nie powodującym żadnych perturbacji fizycznych czy psychicznych. Taką koncepcję humanizacyjną była teoria y Mc Gregora, teoria 4-tego systemu R.Likerta, teoria dojrzałości G.Argyrisa, teoria 9,1 R.Blake'a i J.Mouton itd. itd.
Cechą wspólną tych teorii był fakt, iż ciężar humanizowania pracy kładły na barki kierującego. Od jego stylu kierowania zależeć miało morale załogi, jej zadowolenia z pracy, a co za tym idzie i wydajność pracy. Nowocześniejsze ujęcia mówią często o tzw. job-enlargment czy job-enrichment. To ostatnie pojęcie zaproponował znany psycholog F.Herzberg. On i jego zwolennicy uważają tę metodę za niezawodną w zwiększaniu zadowolenia z pracy. Tymczasem istnieją badania wykazujące, że wśród wprowadzających program - job-enrichment są i takie, które nie zanotowały na swym koncie sukcesu. Dowodzą tego badania W.Reifa i Schoderbek'sa z 1965 roku, badania R.Forda w ATT, badania CmRulina i M.Blooda z 1968 r. Niektórzy naukowcy są zdania, że zachwyty nad wprowadzaniem programów humanizacji pracy są przesadzone i że programy te w gruncie rzeczy odnosić się mogą jedynie do niektórych rodzajów pracy

i tylko do niektórych pracowników.

Wszystkie wymienione wyżej koncepcje zakładają, że pracownicy chcą i mogą zaspokoić szereg swoich potrzeb poprzez pracę /tego zdania byli A.Maslow i F.Herzberg/. Tymczasem są badania /M.Feina z 1970 r./ wykazujące, że ten pewnik odnosi się jedynie do tych pracowników, którzy chcą swe potrzeby w ten sposób zaspakajać tj. do ok. 15-20% ludzi. Natomiast większość z nich, wbrew twierdzeniom wielu behawiorystów, szuka zaspokojenia swych potrzeb poza pracą. Programy job-enrichmentu, zakładające m.in. zwiększoną partycypację, odpowiedzialność, możliwość rozwoju osobistego nie przez wszystkich pracowników przyjmowane są bez zsatrzeżeń. Niektórzy wcale nie czują się wyalienowani z pracy, a po prostu nie odpowiadają im założenia programu humanizacji. Inni mogą odczuwać niepokój, o to, czy podołają nowym obowiązkom i zadaniom nakładanym na nich przez takie programy, Dla nich niski stopień kompetencji, bezpieczeństwo i względna niezależność są ważniejsze niż np. zwiększona odpowiedzialność czy partycypacja. Wreszcie bywa i tak, że pracownicy po wprowadzeniu programu job enrichmentu odczuwają większą satysfakcję z pracy, ale po bliższej analizie okazuje się, że często w dużym stopniu bierze się ona ze stosunków z innymi ludźmi z układów w grupach nieformalnych.

Powstaje pytanie jak te doświadczenia, mity i wyniki badań prowadzonych w innych krajach mają się do sytuacji w polskich zakładach pracy. Idee humanistycznej pracy narodziły się przecież wraz z powstawaniem po wojnie socjalistycznych zakładów pracy. Niemniej pierwsze programy powstały dużo później, dopiero w latach 60-tych. Jedną

z pierwszych nowinek i zapowiedzią wprowadzania pierwiastków humanizacyjnych na szerszą skalę było hasło zatrudniania, zwłaszcza w przedsiębiorstwach przemysłowych, socjologów i psychologów pracy.Wydawało się, że mają oni duże możliwości działania, od którego zależeć może w dużej mierze powodzenie programów humanizacji pracy. Praktyka pokazała, że w wielu wypadkach działalności te miały charakter pozorny i nie spełniały swej roli.Czasem przyczyną był fakt, że samotny socjolog czy psycholog nie mógł uporać się ze złożoną problematyką występującą w miejscu pracy, czase. jego opracowania czy inicjatywy nie spotkały się z aprobatą dyrekcji i wędrowały do biurek szefów.

Po chwilowym entuzjaźmie, z jakim zatrudniono psychologów i socjologów, nastąpiło obopólne rozczarowanie. Dyrektorzy przedsiębiorstw uważali, że programy humanizacji proponowane przez socjologów są nierealne lub, że socjolog czy psycholog nic nie robi, bo "tylko chodzi i gada z ludźmi"; druga strony miała za złe bagatelizowanie sygnalizowanych niedociągnięć i nieprawidłowości, a nawet sabotowanie proponowanych rozwiązań. W ten sposób w pewnej mierze utracono naturalnych spruymierzeńców, którzy powinni wprowadzać i realizować programy humanizacji pracy. Czy jednak to nieporozumienie oznacza, że nie ma programów humanizacji pracy, że dotychczasowe koncepcje były błędne?

W trakcie prowadzenia zajęć z zakresu teorii organizacji i zarządzania w latach 1974-75 na kursach doskonalenia kadr kierowniczych, zadano kilka pytań na ten temat dyrektorom przedsiębiorstw przemysłowych, ich zastępcom oraz szefom służb kadrowych z resortu chemii i budownictwa.

Zdecydowana większość respondentów /96%/ uznała, że widzi potrzebę wprowadzania w swoich zakładach pracy programów humanizacji pracy. Pozostali twierdzili, że "to i tak nic nie da".

Na pytanie "czy w Pana zakładzie pracy były próby wprowadzania takich programów" pozytywnie odpowiedziało około 45% respondentów. Natomiast na pytanie "czy wprowadzenie progrsmu humanizacji pracy przyniosło widoczne, pozytywne efekty", twierdząco odpowiedziali 36% ankietowanych. Wśród efektów wymieniano przede wszystkim zmniejszenie fluktuacji i absencji, powstawanie kół zainteresowań, nawiązywanie przyjaźni, zwiększenie solidarności grupowej.
Wśród respondentów stwierdzających, że nie można mówić o pozytywnych rezultatach programów humanizacji pracy, większość podkreślała, że albo programy te były złe/ "wyssane z palca", "wymyślone w bezsenną noc", "niedostosowane do sytuacji wnaszym zakładzie"/, albo realizowali je nieodpowiedni ludzie /przy okazji wyszło na jaw, że niejednokrotnie pewne sprawy z dziedziny humanizowania pracy przerzucano np. na barki kadrowców/.

Na koniec krótkiej ankiety spytano w jaki sposób realizowano w poszczególnych zakładach program humanizacji pracy. Odpowiedzi wskazują na bardzo zróżnicowane zapatrywania i rozumienie pojęcia humanizacji pracy, niezależnie od pozycji hierarchicznej respondenta.
Najogólniej wyróżnić można 4 rodzaje działalności, które zdaniem respondentów, odpowiadają pojęciu "humanizacja pracy".:

1/ Zainteresowanie poszczególnymi pracownikami, ich problemami, dążeniami, oczekiwaniami, ze strony dyrekcji. Ankietowani podkreślali, że chodzi im przede wszystkim o indywidualne kontakty dyrekcji z pracownikami. Zdaniem przedstawicieli służb kadrowych, dyrektorzy poświęcają zbyt mało czasu na kontakty z podwładnymi /z innych badań prowadzonych współcześnie wiadomo, że szefowie polskich przedsiębiorstw poświęcają na kontakty z pracownikami ok. 12% swego efektywnego czasu pracy. Nie jest to mało, ale sposób kontaktowania się budzi wiele zastrzeżeń. Trzeba bowiem dodać, że z wielu ankiet i rozmów wynika, że bezpośrednie kontakty z szefem - dyrektorem są bardzo przez pracowników cenione; niejednokrotnie pracownicy uważają- że swoją osobistą sprawę mogą przedstawić wyłącznie dyrektorowi. Dyrektorzy i ich zastępcy przyznają, że ich kontakty z załogą są niewystarczające, z tym, że nie uważają ich za zbyt rzadkie. Wspomnieć również należy o tym, iż dyrektorzy często uskarżają się na małą aktywność służb kadrowych we wprowadzaniu programów humanizacji pracy. Przedstawiciele tych ostatnich zgadzają się z tym, że zbyt mało uwagi poświęcają pracownikowi jako jednostce, podkreślając brak czasu na indywidualne kontakty a także niedostatek własnych kwalifikacji z zakresu psychologii i socjologii pracy. Spotyka się również głosy, iż zaostrzone obecnie przepisy regulaminu pracy czynią z kadrowców suigeneris cerberów, co rzecz jasna, nie sprzyja ich popularności i znacznie ogranicza ich możliwości współuczestniczenia w realizowaniu programów humanizacji pracy.

2/ Działalność bhp-owsko-socjalono-kulturalna. W wypowiedziach wielu ankietowanych, zwłaszcza w punkcie dotyczącym już realizowanych programów, kładziono nacisk na te sprawy. Respondenci uważają, że zapewnienie ludziom jak najlepszych warunków pracy jest jedną z podstawowych zasad humanizowania pracy. "To wcale nie jest śmieszne - tłumaczy jeden z nich - że czyste obrusiki w stołówce, kwiaty na halach, napoje dla nas, gdy jest gorąco, to wszystko jest spojrzeniem na człowieka i jego potrzeby, jest właśnie humanizacją pracy".
Również dyrektorzy przedsiębiorstw i ich zastępcy podkreślali wagę wprowadzanych przez siebie zmian natury bhp-owsko-socjalnej; osobną rolę przypisują oni kształtującym się dopiero wydziałom socjalnym. Widzi się w nich jednak przede wszystkim odciążenie działu kadr i niekiedy nazywa się je nawet "wydziałami wczasowymi", jako, że mają one jakoby zajmować się głównie organizowaniem i dystrybucją wczasów. Nie widzi się w nich jednak partnerów we wprowadzaniu programów humanizacji pracy. Na marginesie warto zauważyć, że ciekawie na tle tych uwag wyglądają wypowiedzi pracowników w ankiecie /z innych prowadzonych przeze mnie badań/ na temat "co najbardziej cenią w pracy, czego najbardziej oczekują". Otóż na 10 możliwych ppzycji - bezpieczna praca znalazła się na miejscu ostatnim, zaś dobre warunki pracy /wyłączając zarobki, stanowiące osobny punkt/ rozumiane jako odpowiednie zaplecze socjalne itp. znalazły się na wysokim miejscu trzecim.

Osobną sprawę stanowią akcje o charakterze kulturalnym, Wprawdzie działalność ta wymieniona była znacznie rzadziej niż np. sprawy socjalno-bytowe czy ergonomiczne, jako przejaw działalności humanizacyjnej, niemniej przez pewną część

respondentów uważana była za bardzo ważną. Charakterystyczne, że bardziej entuzjastycznie wyrażali się o działalności kulturalnej ci pracownicy i dyrektorzy, którzy znają jej efekty bezpośrednio ze swych zakładów pracy i którzy dość systematycznie w niej uczestniczą, w podwójnym zresztą charakterze "dawcy" /organizatora/ i "biorcy" /uczestnika/. Częściej jednak jako ci drudzy. Sama działalność kulturalna ogranicza się w zasadzie do rozprowadzania biletów do kin i teatrów i urządzania u siebie występów zespołów i solistów. Rzadziej wymieniane formy to np. rozprowadzanie książek wśród pracowników, organizowanie wystaw, kółek zainteresowań itp. Niektórzy włączają tu również organizowanie zawodów sportowych, co uznać należy raczej za odrębną formę działalności humanizacyjnej. Jednak rodzaj takich imprez /szachy. brydż/ oraz sposób w jaki są prowadzone pozwalają chyba mniej rygorystycznie spojrzeć na to rozróżnienie.

3/ Działalność dyrekcji mająca na celu zwiększenie zainteresowania pracowników ogólnymi sprawami zakładu, zwiększenie ich roli jako współgospodarzy przedsiębiorstw. Większość dyrektorów w swych wypowiedział dawała wyraz przekonaniu, że danie szeregu uprawnień KSR-om już samo w sobie jest częścią szeroko rozumianej humanizacji pracy. Sam fakt możliwości działania nie pozwala bowiem pracownikom pozostać obojętnymi na sprawy dotyczące całej załogi, daje poczucoe własnej wartości, nie pozwala na alienowanie się ze środowiska pracy.

Przy okazji warto zauważyć, że nie mamy dotychczas w Polsce, o ile mi wiadomo, badań, które wskazywałyby w podejmowaniu jakiego rodzaju decyzji chcieliby uczestniczyć pracownicy.

Badania jugosłowiańskie na ten temat /Veljko Rusa z 1970 r./ wskazują, że głównym przedmiotem zainteresowania robotników były: sprawy dyscypliny i stosunków produkcyjnych, warunków pracy indystrybucji zarobków.
Praktyka polska wskazuje, że pracownicy współuczestnicząc głównie w podejmowaniu decyzji o charakterze ekonomicznym, natomiast w zbyt małym stopniu uczestniczą w takich sprawach jak rozdział nagród, system ocen pracowniczych itd.

4/ Działania mające zwiększyć samodzielność i odpowiedzialność poszczególnych pracowników. Tego typu działania stosunkowo rzadko wymienione są przez praktyków, jako elementy faktycznie wprowadzanych programów humanizacji pracy w ich zakładach; nieco częściej występują wśród działań postulowanych.

Wydaje się, przechodząc od rozważań praktycznych do teoretycznych, że w tym właśnie typie działań leżą olbrzymie rezerwy programów humanizacji pracy. Na codzień obserwuje się niekorzystne zjawiska takie jak spychanie odpowiedzialności /przeważnie w górę/ czy niechęć przyjmowania obowiązków wymagających samodzielności. Błąd nie tkwi jednak w naturze ludzkiej /co udowadniał już Mc Gregor/ ale w szeregu błędach natury organizacyjnej.
Konsekwencje takiego szanu rzeczy są,dwojakiego rodzaju - cierpi na tym jakość pracy i człowiek. Jakość pracy w tym sensie, że szwankuje organizacja pracy, interesantom z zewnątrz trudno coś załatwić/ "nie ma z kim rozmawia"/ itd.
Natomiast człowiek pracujący w sytuacji, gdy nie ma jasno sprecyzowanych obowiązków i odpowiedzialności frustruje się, czego konsekwencją bywa alienowanie się z pracy, co jest

z kolei przejawem dehumanizacji pracy. Jakie są jej podstawowe przyczyny? Pobieżna nawet analiza podstawowych dokumentów w wielu zakładach pracy - schematów organizacyjnych i ksiąg służb wskazuje na ich przestarzałość, nieadekwatność do aktualnej sytuacji, szereg dwuznaczności i na to, że praktycznie nikt się z nimi nie liczy, nie bierze się cih w ogóle pod uwagę. Obowiązki pracowników są bądź określone tak szczegółowo, że nie sposób ich zrozumieć, bądź też ujęte są w ogólnikowe punkty i sakramentalny punkt "I inne", który oznacza, że można pracownikowi zlecić wykonanie nieograniczonej ilości obowiązków. Nie wpływa to napewno motywująco na pracowników, a raczej zwiększa niepewność i powoduje rodzaj pewnego zagrożenia.

Podstawowym błędem jest jednak, moim zdaniem, rozerwanie w prkatyce tradycyjnej triady: obowiązki - uprawnienia - odpowiedzialność. Udowodniono ponad wszelką wątpliwość, że człowiek lubi się czuć odpowiedzialny - za siebie, za rodzinę, za pracę. Daje mu to poczucie wartości, pozwala zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, takie jak uznania czy samorealizacji. Niestety nic z tego nie wychodzi, gdy na jedną osobę spadają obowiązki, na inną zaś uprawnienia i odpowiedzialność. Nie należy do wyjątków sytuacja, w której np. wykwalifikowany urzędnik samodzielnie wykonuje swoją pracę, ale prawo parafy ma tylko jego przełożony. Bierze on na siebie nie tylko sprawy związane z restiżem, ale pozbawiając pracownika określonego uprawnienia, w dużej mierze zwalnia go również z odpowiedzialności, a co za tym idzie z dbałości o wykonywane obowiązki. Nic dziwnego, że tak często słyszy się z ust ambitnych pracowników, że nie wykorzystuje się w pracy ich kwalifikacji i że pozbawieni są

niemal całkowicie samodzielności. Psychologowie wykazali, jak zgubne skutki ma pozwalanie pracownikowi na pracę poniżej jego możliwości na dłuższą metę. Przede wszystkim przydzielanie pracownikowi zadań poniżej jego możliwości jest z punktu widzenia społecznego marnotrastwem. Społeczeństwo łoży bowiem duże sumy na kształcenie pracowników, a we wspomnianej sytuacji inwestycja ta nie może procentować. Poza tym praca poniżej wałsnych możliwości źle wpływa na człowieka - pozbawia go satysfakcji z realizowanych zadań. Nie wykorzystane uzdolnienia i kwalifikacje mają zresztą tendencję do zanikania. Gdy poziom umysłowy pracownika jest znacznie wyższy niż wymaga jego praca, doprowadza go to do przekonania, że praca jest zbyt łatwa i nie warto się nią przejmować. H.Koontz i C.O'Donnel twierdzą, że tym wyższa wydajność, tym bywa lepsze wykonanie pracy, w im wyższym stopniu pracownicy mają okazję do wykazania się swoimi umiejętnościami.

Na zakończenie kilka słów pragnę poświęcić porównaniu założeń humanizacji pracy z praktycznym jej wprowadzaniem w naszych zakładach pracy i z odczuciami praktyków - kadry kierowniczej.

Podstawą większości realizowanych programów humanizacji pracy są akcje o charakterze socjalno-kulturalnym. Generalnie można stwierdzić, że są one bardzo potrzebne, ale stanowią tylko jeden nurt szeroko rozumianej humanizacji pracy, wprawdzie nurt często najbliższy ludziom pracy, ale nie jedyny i chyba nie najważniejszy.

Inne założenia programu humanizacji pracy są kierownikom zakładów pracy również znane, ale są one traktowana albo jako normalna, regulaminowa niejako działalność /pkt. 1

zainteresowanie pracownikami, pkt. 3 - działalność samorządu robotniczego/ albo jako założenia teoretyczne, które w miarę możliwości należy wprowadzać /np. ptk. 4/.
Wśród wypowiedzi praktyków zabrakło w zasadzie takich ważnych przesłanek programu humanizacji pracy jak usprawnianie systemu informacji, doskonalenie systemu ocen, systemu nagród i kar, systemu dokształcania pracowników/ zapewnienia im szans rozwoju osobistego/. Są to wszystko tak ważne problemy, że wymagałyby osobnego referatu.

Konkludując, trzeba stwierdzić, że idea humanizacji pracy wymaga szerszego niż dotychczas propagowania, szczególnie wśród ludzi mających istotny wpływ na kształtowanie się socjalistycznych stosunków pracy, a więc przede wszystkim wśród wyższej i średniej kadry kierowniczej. Można to robić w czasie kursów szkoleniowych, należy również działać wewnątrz zakładów pracy. Olbrzymie pole do popisu mają w dalszym ciągu psychologowie i socjologowie zakładowi, a także pracownicy naukowi pracowni zajmujących się tymi problemami. Z rozmów z pracownikami i z kadrą kierowniczą wynika bowiem, że o ile np. działalność socjalna czy kulturalna jest limitowana pulą środków na te cele przeznaczonych, o tyle aktywne wprowadzanie w życie innych założeń programów humanizacji pracy napotyka przede wszystkim na barierę ignorancji.

Wobec zielonego światła zapalonego przez władze partyjne i państwowe przede wszystkim posunięciami mającymi na celu shumanizowanie pracy, przybliżenie jej człowiekowi, trzeba usilnie propagować i wprowadzać istniejące programy humanizacji pracy. Nie znaczy to, że te które obecnie istnieją są idealne. Obowiązuje ciągle konieczność stałego ich doskonalenia, tak, by oparte były o najnowsze zdobycze nauki.