

Zdravko Kaltnekar*

PROCES SAMORZĄDOWY W OBRĘBIE AUTONOMICZNEJ GRUPY ROBOCZEJ
JAKO SPOSÓB HUMANIZACJI PRACY

Wprowadzenie

Bardzo trudno jest znaleźć prawidłową odpowiedź na pytanie, czym jest humanizacja pracy, ponieważ istnieje tu wiele możliwych odpowiedzi. Zależy to od wielu czynników i warunków oraz rozmaitych wymagań wpływających także na dokładność odpowiedzi, szczególnie wraz z rozszerzaniem się koncepcji dotyczących zmian jak i treści pojęcia.

Humanizm wg Słownika Charlesa Kingsleya Webstera oznacza "posiadanie uczuć i nastawień właściwych dla człowieka: uprzejmości, życzliwości, wrażliwości, łagodności"; moglibyśmy ze swej strony powiedzieć, że także trochę ludzkiej przyzwoitości, również kreatywności człowieka. Humanizację określić możemy jako tworzenie przyzwoitych warunków pracy, likwidowanie niehumanitarnych warunków procesu pracy, szczególnie w przemyśle i w produkcji taśmowej. Takie rozumienie tego słowa może być zbyt ekstremalne, ponieważ mogłoby oznaczać, że humanizacja pracy nie może być stosowana, jeśli warunki są niehumanitarne. Bardzo trudno jest określić granicę między warunkami ludzkimi a nieludzkimi, gdyż wywiera na to wpływ wiele czynników (osobowościowych, ekonomicznych, politycznych, technicznych, technologicznych i innych). Humanizacja pracy jest przede wszystkim usiłowaniem badania i tworzenia bardziej humanitarnych i lepszych warunków pracy niż poprzednio. Jest to także nasz cel. Całkowicie humanitarna i całkowicie niehuma-

* Prof. dr w Wyższej Szkole Nauk o Organizacji w Kranju - Uniwersytetu w Mariborze (Jugosławia).

nitarna praca ludzka prawdopodobnie nie istnieje. Humanizacja pracy jest zatem strategią kroczącą, która nie może mieć celu ostatecznego. Oznacza to nieskończone postępowanie, stałe poszukiwanie czegoś nowego, czegoś lepszego - a więc bardziej humanitarnego. Aspiracje ludzi zmieniają się i będą zmieniały się także w przyszłości. Nie przesadzamy zatem już dzisiaj naszych celów ani na jutro ani tym bardziej na zawsze.

Należy podkreślić raz jeszcze, że humanizacja pracy nie jest kategorią zamkniętą oraz że nie reprezentuje ona jednej możliwości, jednej metody czy jednej procedury. Moim zdaniem niepoprawne jest prezentowanie poglądu (jak czyni to wielu autorów z krajów wschodnich), że humanizacji pracy bez usunięcia prywatnej własności środków produkcji nie da się osiągnąć. Problem dotyczy przecież nie metody, lecz celu, do którego zmierzamy. Prawdą jest, że wprowadzenie kolektywnej własności środków produkcji może w bardzo dużym stopniu przyczynić się do humanizacji pracy, ale nie jest ono jedynym sposobem, który realizację tego umożliwia.

Po pierwsze, nie ma pewności, czy zniesienie prywatnej własności rzeczywiście zawsze prowadzi do humanizacji pracy. Po drugie, nie jest to warunek "sine qua non"; innymi metodami, bez zniesienia prywatnej własności, także można przyczynić się do uczynienia pracy bardziej ludzką, np. poprzez poprawę warunków pracy, mechanizację, automatyzację, wzbogacenie pracy etc. Omawiany problem sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na pytania: "jak?" i "ile?" Istnieje tu wiele możliwości ("wiele dróg prowadzi do Rzymu"), istnieją różne metody, procedury. Ostateczny cel jest daleki i nieokreślony - możemy jedynie usiłować zbliżyć się do niego.

Sposoby demokratyzacji i humanizacji pracy są bardzo różne; one to określają większe lub mniejsze możliwości faktycznego włączenia pracowników w całość zjawiska. Nie jest możliwe dyskutowanie o wszystkich tych sposobach. Będziemy zatem usiłowali podkreślić jedynie dwa kierunki poszukiwań i ich wzajemne związki:

1) partycypację pracowników w zarządzaniu i jej najbardziej rozwiniętą formę: samorząd pracowniczy;

2) wzbogacanie pracy i poszerzanie pracy - znowu w jeden przede wszystkim sposób: poprzez tworzenie autonomicznych grup roboczych.

Te dwa zasadnicze aspekty są, jak już mówiliśmy, ze sobą połą-

zione i wzajemnie się uzupełniają. Zajmiemy się teraz dokładniej tym związkami, próbując znaleźć możliwość ich wzajemnego uzupełniania się.

I. Partycypacja pracowników w zarządzaniu

Samorząd jako istota humanizacji

Musimy tu, oczywiście, wyjaśnić założenia samorządu, gdyż nie możemy oczekiwać, iż wszyscy czytelnicy są zaznajomieni z jugosłowiańskim eksperymentem w tej dziedzinie. Jednak wszyscy oni z całą pewnością słyszeli o licznych formach partycypacji pracowników w zarządzaniu stosowanych w różnych krajach. Rozmaitość tych form wyraźnie oznacza większą demokratyzację pracy. Na całym świecie - zarówno w krajach kapitalistycznych, socjalistycznych, jak i w krajach rozwijających się chodzi nie tyle o odpowiedź na pytanie: "tak" czy "nie?", ile o decyzję: "jak?". Warunki społeczne, ekonomiczne, kulturowe, polityczne, technologiczne i inne zmieniają się w tak dużym stopniu, że skuteczne mogą się tutaj okazać różne formy. Główne trendy prowadzą oczywiście do wzmocnienia roli robotników w zarządzaniu. Naturalnie, nie możemy narzucać naszych form i poglądów innym. Oczekujemy jedynie, że i inni mogliby spróbować zaznajomić się z różnymi możliwościami.

Jedną z możliwości demokratyzacji pracy i całego życia społecznego jest samorząd - naszym zdaniem forma najbardziej rozwinięta i przynajmniej w naszych warunkach najbardziej celowa. Samorząd wyraźnie stanowi taką formę stosunków międzyludzkich, w której robotnicy, w przeciwieństwie do partycypacji, sami zarządzają swoją pracą, bez udziału innych partnerów.

Podstawy samorządu, a zatem i podstawowe kierunki rozwoju stosunków społecznych w Jugosławii są określone w konstytucji. Spójrzmy na te z jej artykułów, które warunkują podstawy stosunków samorządowych:

1. Dobra produkcyjne przeważnie należą do społeczeństwa jako całości a nie do ciał kolektywnych, przedsiębiorstw czy państwa; prawo do pracy z wykorzystaniem tych dóbr gwarantuje się każdemu na jednakowych warunkach;

2. Zarządzanie tymi dobrami, a zatem i pracą - a więc pośrednio całym życiem społecznym - jest podstawową funkcją własności, z

własnością społeczną jest przeto połączona władza ludzi pracy. Ludzie korzystają ze swej władzy w różny sposób i w różnych formach. Zasadę wszelkich decyzji stanowi zbiorowe decydowanie na podstawie porozumienia między różnymi grupami.

3. Samorząd jest prawem i obowiązkiem wszystkich członków pracującej zbiorowości. W podejmowaniu decyzji wszyscy są - przynajmniej w zasadzie - równi; ktoś zajmujący wyższą pozycję nie może mieć specjalnych uprawnień.

4. Robotnicy, którzy dobrowolnie zrzeszają swoją indywidualną pracę z innymi i pracują razem z nimi, używając przy tym dóbr produkcyjnych należących do społeczeństwa, podejmują decyzje o tym, jak będzie dzielony całkowity dochód - mając na uwadze oczywiście obowiązki i odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Jak z tego wynika, robotnicy decydują o wszystkich rezultatach ich pracy, a zatem również o warunkach swojej pracy.

5. Robotnicy, którzy kierują dobrami należącymi do społeczeństwa, są jednocześnie odpowiedzialni za ich celowe użycie, za ich bieżące odnowienie i za pomnażanie ich wartości.

6. Robotnicy i obywatele realizują swoją pozycję poprzez samorządność w obszarze produkcji i pracy, jak również w sferze stosunków społeczno-politycznych. Ludzie pracy są podmiotem władzy i całości warunków społecznych.

Konstytucja stanowi zatem wystarczającą podstawę demokratyzacji stosunków pracy, a także całości życia społecznego. Naturalnie, jasne jest, że na rzeczywistą realizację wszystkich założeń teoretycznych potrzeba jeszcze czasu. Teoretycznie każdemu przysługują wszystkie prawa i zarazem obowiązki. Problem polega na tym, jakie korzyści może czerpać każda jednostka ze swoich praw, a nawet więcej; jak spełnia ona wszystkie obowiązki, które z nich wynikają.

Na podstawie wyżej wymienionych faktów możemy dojść do następującego wniosku:

Samorząd stanowi, bez wątpienia, jedną z form demokratyzacji pracy produkcyjnej i stosunków produkcji. Może on całkowicie usunąć alienację w produkcji, a także w dużym stopniu alienację samej pracy. Partycypacja w zarządzaniu jest jednocześnie wzbogacaniem pracy - robotnik może uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, które dotyczą jego pracy a zatem lepiej zaznajamia się z ich znaczeniem.

II. Autonomiczna grupa robocza jako podstawowe ogniwo samorządu

W procesie pracy każdy pracownik ma jednakowe prawo do udziału w decyzjach dotyczących samej pracy, jej wszystkich szczegółów, podziału wyników własnego i całego zrzeszenia pracy. Każdy robotnik jest zatem podmiotem wszystkich praw samorządowych. Razem z innymi współpracownikami, z którymi stowarzyszył swoją pracę, decyduje on o całej gospodarce swej jednostki samorządowej.

Podstawowe ogniwo gospodarki stanowi podstawowa organizacja pracy zrzeszonej. Jest to osoba prawna wchodząca w różne stosunki z robotnikami, którzy zrzeszyli w niej pracę, jak też z innymi podstawowymi organizacjami pracy zrzeszonej. Może ona przekazać część swoich uprawnień samorządowych i ekonomicznych wyżej zorganizowanemu zrzeszeniu, ale dobrowolnie i oczywiście - na podstawie wzajemnych porozumień.

Decyzje dotyczące produkcji w podstawowej organizacji pracy zrzeszonej podejmowane są przez robotników. Oni to zarządzają społeczną własnością w różny sposób, bezpośrednio i pośrednio - podejmują decyzje, mając wzgląd na samą pracę i wyniki pracy. Podstawowe organizacje pracy zrzeszonej umożliwiają robotnikom jako podmiotowi uprawnień samorządowych partycypację w zarządzaniu. Rezultatem jest wzrost ich odpowiedzialności wobec pracy i większe zainteresowanie lepszą produkcją.

Podstawowa organizacja pracy zrzeszonej jako podstawowe ogniwo gospodarki potwierdza się zatem sama. Prawdą jest jednak, że praktyczna realizacja nie zawsze odpowiada życzeniom i wymaganiom. W niektórych miejscach zostały utworzone zbyt duże organizacje podstawowe, co uniemożliwiło bezpośrednią realizację robotniczych uprawnień samorządowych. Z drugiej strony znajdujemy zbyt małe organizacje podstawowe, które nie mają warunków do niezależnego gospodarowania i rozwoju. Prowadzi to nas do niezawiszonej wiary - jeśli idzie o zarządzanie i podejmowanie decyzji - że jednostki organizacyjne mniejsze niż organizacja podstawowa nie mogą osiągać powodzenia i sprawności. Tym sposobem została wysunięta kwestia, czy podstawowa organizacja pracy zrzeszonej jest istotnie taką formą organizacyjną, która umożliwia każdemu ze swoich pracowników jednakowy udział w podejmowaniu

decyzji; im bowiem szersza grupa, tym bardziej wyraźne stają się różne przywileje, a wśród nich powstają przywileje wyższego rzędu, na podstawie których ktoś może być zdolny do narzucenia swojego myślenia innym.

Jak powiedzieliśmy, bardzo trudno wyobrazić sobie mniejsze ogniwo gospodarcze niż podstawowa organizacja pracy zrzeszonej. Dla takich małych jednostek ustalanie i prezentowanie wyników byłoby już nieracjonalne - nie mówiąc już o zajmowaniu się innymi sprawami. Dla pewnej grupy decyzji - nazwijmy je "decyzjami roboczymi" - można oczekiwać utworzenia określonych mniejszych ogniw samorządowych, będących formą pośrednią między robotnikiem - członkiem samorządu a organizacją podstawową.

Tworzenie się autonomicznych grup robotniczych stwarza w naszych warunkach liczne problemy, które nie mogą być, jak dotąd, rozwiązane bez badań szczegółowych. Ale nawet już bez nich możemy spróbować sformułować kilka istotnych pytań i poszukiwać na nie odpowiedzi.

Możliwe są następujące pytania:

1. W jakich obszarach pracy i produkcji byłoby niezbędne i racjonalne tworzenie autonomicznych grup roboczych?
2. Jak takie grupy mogłyby być zorganizowane?
3. Jakie kompetencje mogłyby mieć takie grupy?

Ani pytania ani odpowiedzi nie mogą być naukowo uzasadnione. Niektóre doświadczenia z autonomicznymi grupami roboczymi przeprowadzone w naszym kraju nie pozwalają uzyskać takich odpowiedzi, gdyż ich głównym celem było zmniejszenie monotonii pracy przy urządzeniach taśmowych. Mamy zatem praktyczne doświadczenia z modelowaniem autonomicznych grup roboczych, przede wszystkim w sferze produkcji. Jednakże musimy starać się uzyskać logiczne odpowiedzi na wyżej wymienione kwestie. Niektóre z nich będziemy określać w dalszym ciągu tego opracowania.

III. Organizacja autonomicznych grup roboczych w systemie samorządowym

Tworzenie autonomicznych grup roboczych oznacza jakościowe rozszerzenie sfery pracy. Grupa podejmuje na pewien okres pracę rozszerzoną wraz z częściowym planowaniem i kontrolą. łącznie z tymi zadaniami określona zostaje sfera pracy całej grupy, jednakże

sferę pracy każdego pracownika z osobna nie są zastrzeżone z góry ani z "zewnątrz". Grupa tworzy obszar autonomiczny i sama dzieli zadania między poszczególnych robotników. Teoretycznie każdy jej członek wybiera swoją pracę wewnątrz pewnego rozszerzonego zadania. W praktyce wybór ten ulega jeszcze ograniczeniom z powodu różnych kwalifikacji wymaganych dla oddzielnych prac oraz ze względu na potrzebę porozumienia z innymi pracownikami w grupie. Decyzje podejmowane w grupie są zatem wielostronne i wymagają stałego negocjowania przez jej pracowników.

Tworzenie takich grup może odbywać się w różny sposób. Obszar pracy zwykłych warsztatów czy urządzeń taśmowych musi zostać na podstawie różnorodnych kryteriów podzielony między mniejsze jednostki, które mogą tworzyć pewne zamknięte całości. Grupy są kształtowane najczęściej wg kryteriów technologicznych - zgodnie z przedmiotowym przeznaczeniem procesu produkcyjnego lub produktu. Tym sposobem mogą być ustalane wyniki grup.

Rodzaj organizacji takich grup roboczych zależy od charakteru pracy i technologii. Grupa musi wykonywać zamknięte i wewnętrznie połączone części procesu pracy. W takim przypadku powinna ona posiadać - zarówno w sferze produkcyjnej jak i nieprodukcyjnej - określony plan pracy, który wynika z planu pracy szerszej jednostki organizacyjnej. Grupa musi precyzyjnie wytyczyć granice zakresu swojej pracy w stosunku do innych grup; posiadać pewną autonomię w obrębie szerszego ciała kolektywnego w celu niezależnego rozdzielania zadań pomiędzy współpracowników, a częściowo także dla planowania i kontroli. Przyjmuje się, że grupa ponosi pełną odpowiedzialność za całą pracę i jej wyniki - zgodnie z tym oblicza ona wynagrodzenie, ustalając wysokość zarobków i wynagrodzeń swych robotników w zależności od wyników całej grupy.

Wskazaliśmy już częściowo kompetencje autonomicznych grup roboczych. Musimy przy tym podkreślić, że nie myślimy tu o tworzeniu nowych jednostek ekonomicznych, pozostających na pełnym rozrachunku. Byłoby to, oczywiście, nieuzasadnione i nieracjonalne. Grupy te mogłyby jedynie przejmować funkcje bezpośredniego organizowania i podziału pracy oraz wywierać w dużym stopniu wpływ na podział dochodu przedsiębiorstwa.

Autonomiczne grupy robocze mogłyby podejmować swoje zadania na podstawie porozumień samorządowych zawieranych z innymi grupami autonomicznymi, w tym z szerszymi jednostkami organizacyjnymi -

podstawowymi organizacjami pracy zrzeszonej. W formułowaniu porozumień będą one, oczywiście, w dużej mierze ograniczone, zwłaszcza technologią swej pracy.

Porozumienia samorządowe powinny przede wszystkim zawierać elementy wspomnianego już planu pracy: zadanie, czas, zakres, jakość i koszty. Mogą służyć robotnikom za podstawę planowania pracy także wewnątrz grup roboczych. Nie są zawarte w żadnej skomplikowanej dokumentacji, która wymagałaby skomplikowanej procedury. Jeśli chodzi o same zadania, to robotnicy mogą najczęściej uzgadniać je bezpośrednio, bez specjalnych porozumień, stosownie do warunków pracy, różnej technologii i różnych kwalifikacji.

Czytając artykuły o autonomicznych grupach roboczych i ich organizacji, zwracamy uwagę, że przeważnie odnoszą się one jedynie do urządzeń taśmowych i ich powtarzalnej pracy. Tworzenie takich grup ogranicza się zatem w wymienionych publikacjach tylko do sfery produkcyjnej. Tego typu rozumowanie jest zbyt wąskie - zbyt mało myślimy o organizowaniu analogicznych grup w innych obszarach, w innych warunkach samej produkcji, w nieprzemysłowych gałęziach gospodarki, jak również w sferze nieprodukcyjnej. W literaturze nie znalazłem najkrótszej choćby wzmianki traktującej o tym.

Warunki i potrzeby zmian organizacji istnieją także w działalności nieprodukcyjnej. Również tutaj praca może być monotonna, co stwarza prawdopodobieństwo doprowadzenia do alienacji. Takie zajęcia szczególnie często występują w sferze administracji. Jedy- nym powodem, dla którego ludzie zatrudnieni są w pewnej liczbie prostych i monottonych prac administracyjnych, pozostaje wyższa pozycja społeczna (i często wyższe wynagrodzenie), którą administracja cieszy się w naszym kraju w porównaniu z osobami wykonującymi prace produkcyjne.

W pracy wykonywanej w sferze pozaprodukcyjnej także są potrzebne nowe elementy motywacji. W odniesieniu do prac administracyjnych bardzo trudne, czasami niemożliwe i często nieracjonalne jest bezpośrednio ustalanie efektów każdego pracownika z osobna. Rezultaty działalności ujawniają się czasami jedynie po pewnym okresie i często nie potrafimy stwierdzić, jaki był wkład każdego z pracowników w osiągnięcie rezultatu końcowego. O sposobie działania umożliwiającym pracownikowi uczestnictwo w zarządzaniu - w swoim otoczeniu i swojej pracy - mówiliśmy. Chcemy teraz jedynie wspomnieć, że pracownicy nieprodukcyjni mogą uczestniczyć w

zarządzaniu często w jeszcze mniejszym stopniu niż pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Nie wynika to z liczby ich reprezentantów w rozmaitych ciałach samorządowych, która jest często relatywnie większa niż liczba pracowników produkcyjnych. Rzeczywiste problemy pracy w tych dziedzinach są związane z dużo mniejszym obszarem pracy i robotnicy mogą wpływać na powstawanie ich zadań w stopniu znacznie mniejszym niż pracownicy produkcyjni. Autonomiczne grupy robocze w sferze nieprodukcyjnej mogą być, oczywiście, zorganizowane również na zasadzie "technologicznej". Do takich grup można także włączyć pracowników wykonujących zamknięte części procesu, np. spełniających jedną z funkcji zarządzania. Takie grupy mogą być, z pewnością, jeszcze bardziej różnorodne (heterogeniczne) - zarówno co do wielkości, jak i składu - niż w obszarze produkcyjnym.

IV. Porozumienie jako sposób demokratyzacji a zarazem - regulacji działalności

Każda praca wymaga skoordynowania kontaktów między wszystkimi uczestnikami danego procesu. Koordynacja ta może być najłatwiej osiągnięta w systemie pracy precyzyjnie zaplanowanej, w której każda jednostka ma z góry określone zadania, zdeterminowane we wszystkich swoich elementach, jakimi są m. in. czas, miejsce i tryb realizacji. Jednakże takie precyzyjne planowanie "z zewnątrz" przynosi wiele negatywnych konsekwencji dla samopoczucia pracowników; przyczynia się do alienacji pracy, obniża możliwości i zaangażowanie pracowników.

Współczesne metody organizacyjne - jak rewaloryzacja treści pracy - usiłują w większym stopniu zdemokratyzować proces przemysłowy. Istnieją aspiracje do bardziej niezależnego decydowania o własnej pracy; robotnicy powinni oprócz wykonawstwa realizować także inne funkcje, przede wszystkim funkcje kierowania i zarządzania. W naszym systemie samorządowym jest to prawem i obowiązkiem każdego pracownika. Istotną rolę odgrywa oczywiście to, w jakim stopniu każdy robotnik traktuje swe prawa jako własny obowiązek. W tym miejscu jednak bardziej nas interesuje, jak stworzyć system, który uczyni możliwym to, że każdy robotnik będzie zdawał

sobie sprawę ze swego prawa do zarządzania. Nasuwa się przede wszystkim pytanie: jak godzić ze sobą bardzo różne interesy jednostek?

Interesy i oczekiwania jednostek mogą być bardzo różne, tak jak bardzo różne są warunki ich życia i możliwości, jak zróżnicowane właściwości ich pracy i życia (zawód, płeć, wiek, stan cywilny, etc.). W pracy zrzeszonej wszystkie te różnorodne interesy powinny zostać pogodzone i wzajemnie powiązane we wspólnym działaniu. Łączyć tak różne interesy można, naturalnie, jedynie wtedy, kiedy każdy gotów jest - w takiej bądź innej formie - zrezygnować ze swych indywidualnych interesów. Toteż każda decyzja stanowi wynik większego lub mniejszego kompromisu między pracownikami o różnych interesach.

Potrzebny jest zatem pewien sposób pertraktowania między różnymi uczestnikami danego procesu, który umożliwiłaby wyrażanie tak różnych interesów jednostkowych. We wzajemnym porozumiewaniu się robotnicy najpierw rozpoznają interesy swoich współpracowników, porównują je i łączą ze swoimi własnymi interesami oraz ustalają możliwości wzajemnego dostosowania. Jedynie, gdy zostaną dobrze poinformowani, gdy poznają wzajemnie swoje potrzeby i możliwości, będą gotowi do skorygowania swoich własnych oczekiwań i dostosowania ich do wspólnych interesów. Jest to, oczywiście, niezbędne do ustalenia takiego systemu wzajemnych relacji, który umożliwi wszystkim członkom procesu decydowania wzajemne porozumiewanie się i uznawanie wszystkich interesów.

Samorząd w swoich podstawach dostarcza także instytucjonalnych form decydowania, jak również porozumiewania się. Różne poziomy kontaktów w organizacji pracy zrzeszonej umożliwiają robotnikom udział w podejmowaniu decyzji i w wielu przypadkach zaspokajają one potrzeby realizacji ich własnych interesów. Autonomiczne grupy robocze stanowią bezpośredni szczebel decyzyjny. Porozumienia między pracownikami wewnątrz autonomicznych grup roboczych oraz porozumienia między różnymi grupami umożliwiają przesunięcie samorządu bliżej robotników. Może to zdemokratyzować całe zarządzanie.

Uwagi końcowe

Autonomiczne grupy robocze mogą się w dużym stopniu przyczynić do eliminacji alienacji pracy. Z drugiej strony samorząd stanowi formę demokratyzacji pracy produkcyjnej i stosunków produkcji. Ten związek umożliwia podmiotom praw samorządowych ściślejsze uczestniczenie w zarządzaniu. Porozumienia samorządowe mogą ułatwić łączenie rozmaitych interesów wielu uczestników we wspólny interes grupy, firmy bądź też całej organizacji pracy zrzeszonej.

Zdravko Kaltnekar

SELF-MANAGEMENT PROCESS WITHIN AN AUTONOMOUS WORKING GROUP
AS A WAY OF WORK HUMANIZATION

Humanization of work may be attained by different means, although there seem to predominate two trends in this respect - workers' participation in management and job enrichment. These two aspects are undoubtedly interrelated, with this interrelation being an object of the present article. It tries to show in what way autonomous working groups should be set up in the new self-management system - both in productive and non-productive spheres. Such groups are treated as one of possible links in the self-management system, and these are links which should shorten the distance between workers and management. Self-management agreements should contribute to reconciling diverse interests of the many members of an institution and combining them into a common interest of a group, firm and the entire organization of collective work.