

*Stanisław Rudolf**

BEZPOŚREDNIE FORMY DEMOKRACJI PRZEMYSŁOWEJ
W KRAJACH EUROPY ZACHODNIEJ

Zyskująca coraz większą na Zachodzie popularność koncepcja demokracji przemysłowej zawężana jest przez większość autorów do pośrednich form udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Stosując takie kryterium jej miarą może być liczba rad, komitetów, komisji i innych ciał przedstawicielskich, w skład których wchodzić czy to wyłącznie pracownicy, czy też posiadają w nich określony udział. Pomimo różnorodności rozwiązań, jakie spotkać można w poszczególnych krajach, dają się wyodrębnić pewne cechy wspólne tej formy demokracji przemysłowej. Można bowiem wskazać na dwa poziomy partycypacji, a mianowicie poziom rady zakładowej czy podobnych instytucji oraz poziom organów zarządzających przedsiębiorstwa, w skład których wchodzi przedstawiciele pracowników.

Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że pośrednie formy demokracji przemysłowej, takie jak samorząd robotniczy czy robotniczy dyrektorzy wywierają niewielki tylko wpływ na pozycję pracowników w miejscu pracy¹. W praktyce bowiem partycypacja ta zawężana jest do wąskiego grona osób wchodzących w skład tych instytucji czy organów. Można więc stwierdzić, że szybki w ostatnich latach rozwój form demokracji pośredniej nie oznacza automatycznie demokratyzacji na poziomie warsztatu. W ten sposób zasadnicza grupa pracowników pozostaje w dalszym ciągu poza procesami demokraty-

* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonomii Politycznej UŁ.

¹ Analizę form demokracji pośredniej znaleźć można w takich pracach S. Rudolfa, jak: *Samorząd robotniczy na Zachodzie*, „*Studia Prawno—Ekonomiczne*” 1983, t. XXXV; *Robotniczy dyrektorzy w przedsiębiorstwach zachodnich*, „*Ekonomista*” 1983, nr 5/6.

zacji w przemyśle. Dla nich „demokracja kończy się przy bramie fabrycznej”².

Nie wypełnia tej luki działalność związków zawodowych ze względu na silnie zbiurokratyzowany aparat związkowy. Podobnego zdania jest również E. Thorsrud³, według którego pewne formy partycypacji robotniczej nie przedstawiają dla przeciętnego pracownika większej wartości. Podkreśla on polityczny ich charakter oraz ich znaczenie dla ugruntowania pozycji związków zawodowych. I chociaż w rzeczywistości problem jest bardziej złożony, to można się z nim w zasadzie zgodzić, że formy te to raczej symboliczne gesty w stosunku do robotników, jak to miało miejsce np. w RFN. Thorsrud jest przekonany, że znacznie większą rolę mogą tu odegrać formy demokracji bezpośredniej.

W dalszej analizie podejmiemy próbę weryfikacji tej ostatniej tezy. Omówimy więc kolejno przyczyny wzrostu zainteresowania bezpośrednimi formami demokracji przemysłowej w ostatnich latach zarówno ze strony pracowników i ich związków zawodowych, jak i pracodawców; przeprowadzimy analizę nowych form organizacji pracy pod kątem ich znaczenia dla demokratyzacji życia przemysłowego oraz podejmiemy próbę określenia miejsca tych form w przemianach współczesnego kapitalizmu.

PRZYCZYNY ROZWOJU BEZPOŚREDNICH FORM DEMOKRACJI PRZEMYSŁOWEJ

Problemy pracowników w miejscu pracy stały się przedmiotem szczególnego zainteresowania dopiero pod koniec lat sześćdziesiątych ze względu na trudności, jakie zaczęły narastać w procesie produkcji⁴. Wtedy również odrodziła się fala krytyki „naukowej organizacji pracy”⁵. Tayloryzm od początku bowiem posiadał swoich przeciwników zarówno wśród klasy robotniczej, jak i radykalnej myśli społecznej.

² J. Logue, M. Peterson, B. Schiller, *Industrial Democracy Yesterday and Today*, „Scandinavian Review” 1977, No 2, s. 4.

³ Por. P. Dickson, *The Future of the Workplace, The Coming Revolution in Jobs*, New York 1975, s. 99—101.

⁴ Potwierdzają to Van Beinum i Van der Vlist zauważając, że seria eksperymentów przeprowadzonych w koncernie Philipsa w Holandii stanowiła odpowiedź na takie problemy, jak brak satysfakcji z wykonywanej pracy, wysoka fluktuacja, spadek jakości, wysoka absencja itp. H. J. J. Van Beinum, R. Van der Vlist, *Trends and Developments with Respect to Quality of Working Life in the Netherlands*, Delft 1977, s. 10.

⁵ Por. P. Tobera, *Nowe formy organizacji pracy*, „Humanizacja Pracy” 1981, nr 5, s. 28—29.

Upowszechniał się jednak, ponieważ wychodził naprzeciw aktualnym potrzebom zarówno produkcji masowej, jak i nie posiadającej kwalifikacji siły roboczej.

Zmiany w poziomie wykształcenia siły roboczej, jakie dokonały się po II wojnie światowej, sprawiły, że pracownicy stawiają przed pracą nowe wymagania⁶. Coraz częściej krytykowany jest taśmowy system produkcji jako zabijający u pracowników ich osobowość. Rosnące niezadowolenie klasy robotniczej ujawnia się w postaci wysokiego poziomu absencji i fluktuacji pracowników⁷. Falę niezadowolenia i krytyki przyspieszyły i wzmocniły wydarzenia z 1968 r., które zradykaływały nastroje społeczne.

Niezadowolenie pracowników oraz ich żądania i protesty szybko znalazły swoje odbicie w pogarszających się wynikach ekonomicznych przedsiębiorstwa. Świadczyć o tym może szybki spadek tempa wzrostu wydajności pracy, jaki wystąpił w latach siedemdziesiątych, a który zapoczątkowany został w końcu lat sześćdziesiątych (tab. 1). Okres prosperity, jaki miał miejsce bezpośrednio po II wojnie światowej i który dla większości krajów zachodnich przedłużył się do końca lat sześćdziesiątych, należy do przeszłości. Koniec lat siedemdziesiątych i początek osiemdziesiątych to dla niektórych krajów już nie tylko spadek

⁶ Szybki wzrost poziomu wykształcenia siły roboczej wiąże się tu m. in. z „interwencjonizmem wzrostowym”, który doprowadził do rozwoju oświaty i badań naukowych na Zachodzie. W wielu krajach przeprowadzone zostały reformy szkolnictwa niwelujące w znacznym stopniu istniejące podziały klasowe. W rezultacie szybko rosła liczba uczącej się młodzieży. W Anglii np. liczba uczącej się młodzieży w wieku 16 lat wzrosła ze 172 tys. w 1971 r. do 469 tys. w 1979 r. Jeszcze szybciej rosła liczba studentów. W Szwecji np. w ciągu ostatnich kilkunastu lat liczba ta wzrosła 12-krotnie. Podobne tendencje wystąpiły również w USA. Por. O. Tynan, *Improving the Quality of Working Life — the Opportunities Provided by New Technology — Paper for QWL and the 80's Conference*, Toronto 30 August — 3 September 1981, s. 5; C. Kerr, *Industrialism with a Human Face*, [w:] *Work in America. The Decade Ahead*, New York 1979, s. XV; *Rocznik Statystyczny 1963, 1982*, Warszawa 1963, 1982, s. 581, 559.

⁷ Rosnącego poziomu fluktuacji nie zdołały zahamować podejmowane przez pracodawców liczne programy mające na celu zwiększenie stabilizacji załogi. Zdarza się obecnie, że sięga ona przy niektórych taśmach produkcyjnych 50–70% rocznie. Jednocześnie zaobserwować można dość systematyczny wzrost wskaźnika fluktuacji we wszystkich niemal krajach zachodnich. Jest on wyższy w krajach Europy Zachodniej niż w USA, ale i tam jego poziom jest stosunkowo wysoki i w 1966 r. wynosił 12%. Rośnie również wskaźnik absencji pracowników. Z badań przeprowadzonych na ten temat we Francji wynika, że w latach siedemdziesiątych tracono z tego powodu około 210 mln godzin pracy rocznie. J.—P. Norstedt, S. Agurén, *The Saab—Scania Report. Experiment with Modified Work Organizations and Work Forms. Final Report*, Stockholm 1973, s. 77; Kerr, *op. cit.*, s. XV; P. Sortin, *L'amélioration des conditions de travail: une politique globale*, „Travail et Methodes” 1975, No 312.

Tabela 1

Srednie roczne zmiany wydajności pracy w krajach Europy Zachodniej w latach 1957—1978

Badany okres	Tempo wzrostu wydajności pracy (%)
1957—1965	4,6
1965—1973	4,6
1973—1978	2,1

Źródło: *Redesigning Jobs: Western European Experiences*. European Trade Union Institute, Brussels 1981, s. 9.

tempa wzrostu wydajności pracy, ale i bezwzględny spadek wydajności.

Te ujemne zjawiska zmusiły pracodawców do zainteresowania się najniższym poziomem w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, jakim jest poziom warsztatu. Poszukiwano więc takich rozwiązań, które zwiększyłyby motywację pracowników do pracy i tym samym likwidowały, a przynajmniej łagodziły narastające trudności. Autor nie ma wątpliwości co do motywów ekonomicznych wzrostu takiego zainteresowania pracodawców, chociaż nie brak w literaturze innego rodzaju motywów, jak np. zrozumienie dla trudnej sytuacji pracowników czy też motywy altruistyczne.

Pracodawcy i specjaliści od spraw organizacji pracy zrozumieli, że usprawnienia techniczne czy nowa technologia nie gwarantują już utrzymania wysokiego tempa wzrostu wydajności pracy. Cel ten starają się osiągnąć wykorzystując w szerszym zakresie psychologiczne i socjologiczne aspekty pracy, a także uwzględniając robotnicze potrzeby i możliwości⁸. Jednocześnie zauważyć można większą ich gotowość do ustępstw na rzecz klasy robotniczej. Stąd coraz częściej spotkać można próby zaspokajania tych potrzeb poprzez zmianę pozycji pracowników w miejscu pracy oraz partycypacyjny styl zarządzania.

Znacznie wcześniej na potrzebę takich rozwiązań zwracały uwagę związki zawodowe, w których programach elementy demokracji przemysłowej pojawiały się bezpośrednio po II wojnie światowej⁹. Przyznać

⁸ W ostatnich latach potrzeby te jak i możliwości ulegały zmianie. Zmiany potrzeb pracowników ujawniły się m. in. w badaniach przeprowadzonych na początku lat sześćdziesiątych przez Holtera. Większość badanych krytycznie wypowiedziała się na temat istniejących możliwości współdecydowania, wskazując jednocześnie na niedostateczne wykorzystanie posiadanych kwalifikacji. H. Holter, *Attitudes Towards Employee Participation in Company Decision-making Process. A Study of Non-supervisory Employees in some Norwegian Firms*, „Human Relations” 1965, vol. 18, s. 299—309.

⁹ Wymienić tu można program niemieckiej centrali związkowej DGB przyjęty w 1944 r. w Monachium, czy też program socjaldemokratów szwedzkich przygotowany przy znacznym udziale związków zawodowych. *The Postwar Programme of Swedish Labour, Summary in 27 Points and Comments*, Stockholm 1944.

jednak trzeba, że początkowo nie traktowały tych problemów zbyt serio, odkładając je do załatwienia w dalszym terminie. W niektórych krajach zainteresowanie związków zawodowych poziomem warsztatu było większe (kraje skandynawskie) i tam głównie zmiany na tym poziomie są najbardziej zaawansowane. Ponowny wzrost związkowego zainteresowania tymi sprawami wystąpił w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych.

W tym okresie zaobserwować można rzadko występującą zbieżność zainteresowań zarówno ze strony pracodawców jak i związków zawodowych, chociaż odmienne są tego przyczyny. Motywy ekonomiczne jako zasadnicze dla pracodawców są mniej istotne dla związków zawodowych, co nie oznacza, że współczesne związki zawodowe nie są zainteresowane rezultatami produkcji. Ważniejsze są jednak dla nich narastające procesy alienacji powodowane m. in. przez takie ujemne zjawisko jak rosnąca apatia i zniechęcenie oraz brak satysfakcji. Potęgowanie się tych zjawisk sprawiło, że związki zawodowe bądź przystąpiły do ich łagodzenia na własną rękę, bądź też zaakceptowały rozwiązania proponowane przez pracodawców.

Generalnie wszystkie takie rozwiązania nazywane są nowymi formami organizacji pracy, wśród których do najważniejszych należą: rotacja czynności (*job rotation*), rozszerzanie zadań (*job enlargement*), wzbogacanie pracy (*job enrichment*) oraz grupy autonomiczne (*autonomous groups*). Różnią się one od tradycyjnych treścią pracy¹⁰. E. Thorsrud określa je jako „konkretne zmiany w codziennej pracy w przemyśle prowadzące do wzrostu kontroli pracowników nad ich sytuacją w pracy”¹¹. Nowość tych form polega więc na tym, że wzrasta autonomia pracowników w ich miejscu pracy, że mogą obecnie uczestniczyć w codziennych decyzjach¹². Zdaniem E. Trista „autonomia oznacza, że treść, struktura i organizacja pracy jest taka, że indywidualni pracownicy czy też grupy wykonujące prace mogą planować, kierować i kontrolować ich własną pracę”¹³.

¹⁰ P. Tobera definiuje treść pracy jako „ilościowy i jakościowy opis czynności wykonywanych przez pracownika na danym stanowisku pracy z uwzględnieniem czynności manualno-fizycznych, umysłowo-psychicznych i czynników społecznych (interakcji ludzkich)”, Tobera, *op. cit.*, s. 29.

¹¹ E. Thorsrud, *From Autonomous Work Groups Experiments to Policy Making as a Learning Process*, Oslo 1976, Al-dok. 45, s. 1.

¹² Por. G. Kanawaty, E. Thorsrud, *Field Experience with New Forms of Work Organisation*, „International Labour Review” 1981, vol. 120, s. 263.

¹³ E. Trist, *Work Improvement and Industrial Democracy. Keynote Paper for the Conference on Work Improvement and Industrial Democracy of the European Economic Community*, Brussels 1974, s. 47.

Formy te prowadzą więc do bezpośredniego wpływu pracowników czy grup roboczych na decyzje podejmowane w ich miejscu pracy. Najczęściej sprowadza się to do organizacji własnej pracy, sposobu wykonania zadań, przerw w pracy itp. Proces przekazywania uprawnień w dół nie jest zjawiskiem nowym, występował bowiem od początku XX w. Dotąd jednak uprawnienia przekazywane były od kierowników wyższego szczebla w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa do kierowników szczebli niższych. Zachodzące obecnie zmiany różnią się tym od poprzednich, że przekazywanie uprawnień obejmuje poziom warsztatu i nie dotyczy kolejnego w hierarchii kierownika, ale konkretnego pracownika czy grupy roboczej¹⁴.

Można stąd wyciągnąć ogólny wniosek, że proces upowszechniania nowych form organizacji pracy oznacza zarazem proces demokratyzacji życia przemysłowego na Zachodzie. Zachodzące zmiany nazywane są tam również „demokracją warsztatową” (*shop floor democracy*)¹⁵. Na taką rolę nowych form organizacji pracy zwraca uwagę L. A. Ødegaard, kiedy twierdzi, że „wzrost wpływu robotników na ich sytuację w pracy stanowi ważny element demokratyzacji”¹⁶. Wskazuje dalej na silne powiązania między formami demokracji pośredniej i bezpośredniej.

ROLA NOWYCH FORM ORGANIZACJI PRACY WE WZROŚCIE AUTONOMII PRACOWNIKÓW

Teoretycznie trudno przecenić rolę nowych form organizacji pracy dla procesów demokratyzacji życia przemysłowego. W przeciwieństwie do form demokracji pośredniej obejmować bowiem mogą wszystkich pracowników. Różne jednak formy różny niosą za sobą ładunek tej demokracji. Zdarza się również, że te same formy organizacji pracy przynoszą pracownikom różny zakres autonomii w poszczególnych krajach. Wśród autorów panuje na ogół zgodność, że zakres ten jest większy w przypadku grup autonomicznych i wzbogacania pracy, mniejszy natomiast w przypadku rotacji czynności czy rozszerzania zadań¹⁷ i z ty-

¹⁴ Por. *General Evaluation on the Norwegian Experiments with Partly Autonomous Groups*, ØS/Ja, 19 III 1973, s. 9.

¹⁵ Por. *Industrial Democracy in Europe. The Challenge and Management Responses. A Business International European Research Report 1977*, s. 13.

¹⁶ L. A. Ødegaard, *The Forms of Participation*. Work Research Institutes, Oslo 1975, s. 62.

¹⁷ Podobny podział na metody ilościowe (rotacja czynności, rozszerzanie zadań) i jakościowe (wzbogacenie pracy, grupy autonomiczne) spotykamy u J. Węglarza, *Nowe techniczno-organizacyjne metody wzbogacania treści pracy*, „Humanizacja Pracy” 1981, nr 5, s. 17—18.

mi poglądami można się zgodzić. Nie brak również autorów, którzy kwestionują przydatność dwóch ostatnich form dla demokracji przemysłowej¹⁸.

Problem ten rozpatrywać będziemy bardziej szczegółowo omawiając kolejno wymienione wyżej formy organizacji pracy. Formy te, które uznać można za najważniejsze nie są jedynymi występującymi w praktyce. Spotkać tam bowiem można formy od nich pochodne, a jeszcze częściej rozwiązania stanowiące kombinację dwóch czy kilku tych form. W dalszej analizie spróbujemy określić zakres autonomii, jaki mogą przynieść pracownikom te formy organizacji pracy.

Rotacja czynności

Termin „rotacja czynności” oznacza najczęściej okresowe zmiany stanowisk pracy dokonywane przez pracowników według wcześniej ustalonego planu. Mogą być one przeprowadzane z różną częstotliwością, np. co godzinę, codziennie lub w innych odstępach czasu. Forma ta stanowi najprostszy sposób łagodzenia ujemnych skutków nadmiernego podziału pracy i znajduje zastosowanie przede wszystkim przy taśmie produkcyjnej. Stosowana jest głównie tam, gdzie ze względów technicznych czy technologicznych nie są aktualnie możliwe poważniejsze zmiany organizacji pracy¹⁹.

Różny jest stosunek pracowników do tej formy organizacji pracy. Niektórzy lubią zmieniać stanowiska pracy, ponieważ stanowi to dla nich pewne urozmaicenie, inni natomiast są takim zmianom przeciwni. Swoją negatywny stosunek do rotacji uzasadniają m. in. potrzebą zachowania utrwalonych już układów sąsiedzkich czy koleżeńskich w miejscu pracy, które rotacja może burzyć²⁰.

Brak jednolitego stanowiska w tej sprawie zauważyć można także zarówno wśród naukowców jak i specjalistów od spraw zarządzania, przy czym spotkać można wśród nich zarówno zwolenników rotacji²¹ jak i przeciwników²². Przeważa jednak pogląd, że pracownikowi jest w za-

¹⁸ Por. Tobera, *op. cit.*, s. 30.

¹⁹ Por. M. R. Mitchell, *New Forms of Work Organisation*, „Work Study and Management Service” 1975, November, s. 37.

²⁰ Por. J. Fontanet, Y. Delamotte, *Recherche en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*, Paris 1972, s. 83.

²¹ Zwolennikiem rotacji jest m. in. Rush, którego zdaniem przynosi ona pracownikom szerszą perspektywę, podnosi ich wiedzę i kwalifikacje oraz zwiększa elastyczność przedsiębiorstwa. H. M. F. Rush, *Job Design for Motivation. Experiments in Job Enlargement and Job Enrichment*, New York 1971, s. 13.

²² J. Burbidge jest przeciwnikiem rotacji, jeśli dotyczy ona np. operatorów różnych maszyn. Takie zmiany przynoszą więcej niezadowolienia i irytacji niż rzeczywistych korzyści. Jego zdaniem rotacja przy taśmie przynieść może korzystne rezul-

sadzie wszystko jedno ile różnych, ale równie nudnych czynności wykonuje. Tezę tę zdają się potwierdzać doświadczenia szwedzkie, gdzie uznaje się rotację za celową jedynie wtedy, jeśli poszczególne stanowiska pracy różnią się między sobą strukturą wykonywanych czynności. Rotację uważa się za niecelową, jeśli dotyczy ona czynności podobnych, równie nudnych i uciążliwych.

Równocześnie spotkać można wiele udanych, bo zaakceptowanych przez pracowników, rozwiązań z rotacją czynności. Zdaje ona egzamin często tam, gdzie dominuje ciężka praca fizyczna i gdzie zmiany czynności są wskazane ze względów fizjologicznych. Prowadzi bowiem do bardziej równomiernego obciążenia pracowników, wykorzystania różnych grup mięśni przy różnych czynnościach itp. Podać więc można przykłady, gdzie zaplanowana w odpowiedni sposób rotacja przyczyniła się zarówno do wzrostu kwalifikacji pracowników (poprzez naukę nowych czynności), jak i lepszego wykorzystania kwalifikacji już posiadanych²³.

Przedstawiona wyżej ogólna charakterystyka rotacji czynności pozwala wyciągnąć wniosek, że niewiele ma ona wspólnego z autonomią. Forma ta nie narusza bowiem hierarchicznej struktury zarządzania. W dalszym ciągu rola pracowników ogranicza się do wykonywania prostych tyle tylko, że zmienianych z mniejszą lub większą częstotliwością czynności. O wszystkim natomiast, w tym również o rodzaju zmian i ich częstotliwości, decyduje mistrz lub inny członek nadzoru. Tym prawdopodobnie należy tłumaczyć fakt, że wiele prób z rotacją czynności kończyło się niepowodzeniem.

Znacznie lepsze wyniki, jak podaje B. Gustavsen²⁴, uzyskano tam, gdzie pracownicy uczestniczyli zarówno w przygotowywaniu jak i realizacji eksperymentów. Podchodzili do nich z większym zaangażowaniem, zgłaszali liczne uwagi i propozycje, aby w ten sposób dostosować wprowadzone zmiany do własnych potrzeb. W rezultacie uzyskano wzrost zadowolenia pracowników oraz poprawę atmosfery w zakładzie. Te korzystne rezultaty uzyskano nie tylko (czy nie tyle) z rotacji pracy, ale z faktu, że pracownicy przy okazji mogli realizować własne koncep-

taty. J. L. Burbidge, *Group Production Methods and Humanisation of Work: the Evidence in Industrialised Countries*, International Institute for Labour Studies 1976, Research Series No 10, s. 16.

²³ Przykładem może tu być amerykańska firma produkująca akumulatory, gdzie pracownicy wymieniali się na stanowiskach pracy, w tym również na stanowiskach kontroli jakości. W rezultacie uzyskano zarówno wzrost produkcji, jak i wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy. K. Davis, *Human Relations at Work*, New York 1962, s. 619.

²⁴ B. Gustavsen, *A Legislative Approach to Job Reform in Norway*, „International Labour Review” 1977, vol. 115, No 3, s. 265.

cje i partycypować w decyzjach, że wytworzyły się partnerskie stosunki w zakładzie²⁵.

Rozszerzanie zadań

Rozszerzanie zadań polega na kumulowaniu wielu prostych czynności na jednym stanowisku pracy. Oznacza to, że operacje wykonywane dotychczas przez wielu pracowników łączone są w ten sposób, że jeden pracownik wykonuje obecnie cały zespół lub podzespół do dalszej produkcji²⁶. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że zachodzące zmiany mają charakter poziomy (proste łączenie operacji na jednym stanowisku pracy), w odróżnieniu od zmian o charakterze pionowym, które są charakterystyczne dla wzbogacenia pracy²⁷.

Rozszerzanie zadań przyniosło wiele interesujących rozwiązań i spotkało się na ogół z poparciem pracowników. Ta forma organizacji pracy prowadziła bowiem do redukcji technicznych i technologicznych zależności między pracownikami. Pozwalała w pewnym stopniu regulować tempo pracy. Dzięki temu pracownicy poczuli się bardziej swobodni i mniej przywiązani do stanowiska pracy. Powstały w ten sposób przesłanki do wzrostu ich autonomii w miejscu pracy.

Zdaniem M. R. Mitchella rozszerzanie zadań może dokonywać się w dwojaki sposób: poprzez wydłużenie cyklu pracy względnie też poprzez łączenie zadań produkcyjnych i pomocniczych²⁸. Oba te sposoby mogą, ale nie muszą prowadzić do wzrostu autonomii pracowników, do ich wpływu na wykonywaną pracę. Wskazać można na dość istotne pod tym względem różnice między rozwiązaniami amerykańskimi i europejskimi. Na kontynencie amerykańskim rozszerzanie zadań rzadko prowadzi do wzrostu autonomii pracowników i jest niemal w całości zaprojektowane i wdrożone przez kierownictwo. W Europie Zachodniej natomiast olbrzymia większość rozwiązań przygotowywana jest przy

²⁵ Podobne rezultaty uzyskano w zakładach montażowych urządzeń elektrycznych Cutler-Hammers Milwaukee w USA, gdzie pracownicy uczestniczyli w procesie realizacji zmian, M. Butteriess, *New Management Tools. Ideas and Techniques to Help You as a Manager*, New York 1979, s. 15—16.

²⁶ Por. Rush, *op. cit.*, s. 12.

²⁷ Innego zdania jest na ten temat Butteriess, dla którego rozszerzanie zadań obejmuje zarówno zmiany o charakterze poziomym, stanowiące proste łączenie zadań na tym samym poziomie odpowiedzialności, jak i pionowym. Przykładem tych ostatnich może być praca kasjera, który przejmuje odpowiedzialność za całkowitą rejestrację wpływów i wydatków pieniężnych. Zmiany poziome to dla niego udzielanie informacji czy szkolenie pracowników. Butteriess, *op. cit.*, s. 22.

²⁸ Mitchell, *op. cit.*, s. 39.

współdziale pracowników i ich organizacji. W niektórych krajach ich udział jest prawnie zagwarantowany przez ustawodawstwo.

Na potrzebę udziału pracowników przy wprowadzaniu tej formy organizacji pracy zwracają uwagę D. Hahn i J. Link²⁹. Opowiadają się oni za stopniowym wprowadzaniem zmian, gdzie każdy następny ich etap powinien być dokonywany w oparciu o zbierane systematycznie opinie pracowników. Jednocześnie pracownicy powinni mieć zagwarantowane prawo powrotu do poprzedniej organizacji pracy, jeśli nowy system nie spełni ich oczekiwań. Autorzy ci słusznie ostrzegają przed zbyt pochopnym wprowadzaniem zmian oraz wskazują na potrzebę solidnego przygotowania eksperymentów.

Z wymienionych przez Mitchella sposobów zmian w praktyce znacznie częściej spotyka się wydłużenie cyklu pracy. Przyczyny takich rozwiązań wydają się oczywiste. Dalszy wzrost efektywności napotyka na bariery już nie tylko ze względu na czynnik ludzki, o czym już wspominaliśmy, ale również ze względu na czynnik techniczny. Okazuje się bowiem, że nadmiernie skomplikowany system techniczny charakteryzuje mała elastyczność. Ujawnia się to np. przy zmianach wytwarzanego produktu, zmianach sytuacji na rynku itp. Wydłużanie cyklu pracy może łagodzić te trudności bez obniżania wydajności pracy³⁰.

Drugi z wymienionych przez Mitchella sposobów zmian — łączenie zadań produkcyjnych i pomocniczych — spotykany jest rzadziej. W wielu przypadkach rozwiązania takie stanowią jedyną drogę do urozmaicenia pracy, do rozszerzenia wykonywanych przez pracowników czynności. Polegają one na włączaniu w zakres obowiązków pracownika niektórych funkcji należących dotychczas do służb pomocniczych i usługowych. W ten sposób pracownik obsługujący maszynę może np. włączyć w zakres swoich obowiązków także jej konserwację, a przynajmniej takie jej czynności, które nie wymagają specjalistycznego przygotowania. Jest to korzystne i z tego względu, że pracownik ten wie najlepiej kiedy czynności te są niezbędne. Rozwiązania takie

²⁹ Por. D. Hahn, J. Link, *Motivationsfördernde Arbeitsfeldstrukturierung in der Industrie*, „Zeitschrift für Organisation” 1975, Nr. 2, s. 65—71.

³⁰ Szerokie badania, którymi objęto dużą grupę pracowników przez okres kilku lat, przeprowadzono na ten temat w Szwecji. Stwierdzono tam, że wydłużenie cyklu pracy przy lekkiej taśmie produkcyjnej (np. montaż artykułów gospodarstwa domowego) z 1—3 minut do 20—25 minut nie spowodowało u zasadniczej części pracowników spadku wydajności pracy. Spadek wystąpił dopiero przy cyklach bardzo długich, bo sięgających 1—1,5 godziny. Warto podkreślić, że robotnikom szwedzkim odpowiadał wydłużony cykl pracy, chociaż wprowadzane zmiany wymagały opanowania dodatkowych czynności. Należy nadmienić, że badania te prowadzone były przy udziale związków zawodowych. *Job Reform in Sweden*, Stockholm 1975, s. 52—54.

prowadzą do przedłużania żywotności maszyny, spadku liczby awarii, a jednocześnie urozmaicają pracę pracownika i zachęcają do lepszego poznania maszyny³¹.

Opisane wyżej zmiany prowadzić mogą do demokratyzacji życia przemysłowego, chociaż w niezbyt szerokim zakresie. Można jednocześnie zauważyć, że jeśli początkowo forma ta nie miała z demokracją wiele wspólnego, to ze względu na partycypacyjny sposób jej realizacji zakres elementów demokracji przemysłowej stopniowo się poszerzał. Sprzyjał temu m. in. fakt, że coraz częściej zmiany te dokonywały się przy akceptacji bądź udziale związków zawodowych czy samorządów robotniczych. Można przy tej okazji wspomnieć (o czym dalej będzie mowa) o generalnym wpływie form demokracji pośredniej na rozwój form demokracji bezpośredniej.

Wzbogacanie pracy

Kolejna z nowych form organizacji pracy — wzbogacanie pracy — ma więcej z demokracją przemysłową wspólnego niż wyżej omówione. Wzbogacanie pracy³² przynosi bowiem pracownikom większą samodzielność zarówno w sprawach organizacji produkcji i jej kontroli, jak i planowania³³. Forma ta w odróżnieniu od poprzednich daje pracownikom możliwość uczestniczenia nie tylko w przygotowywaniu i wprowadzaniu zmian, ale przede wszystkim w podejmowaniu decyzji w ich bieżącej działalności. Jej istota polega na pionowym transferze uprawnień, na ich przekazywaniu od mistrza czy innego pracownika nadzoru do pojedynczego pracownika. Oznacza to jednocześnie zmianę roli nadzoru³⁴.

Zakres autonomii, jaki mogą uzyskać pracownicy w ramach tej formy organizacji pracy, jest na tyle szeroki, że umożliwia im realizację własnych inicjatyw. M. Butteriess³⁵ zauważa, że niezbędne jest do tego również odpowiednie przygotowanie zawodowe pracowników oraz znajomość całego procesu produkcji w przedsiębiorstwie. Znajomość tego procesu ułatwi im podejmowanie decyzji w miejscu pracy. For-

³¹ Taki rodzaj rozszerzania zadań zastosowano m. in. w zakładach Endicott, gdzie w zakres obowiązków pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji włączono również takie czynności, jak ostrzenie narzędzi czy przygotowywanie maszyn do podjęcia produkcji nowego wyrobu. Davis, *op. cit.*, s. 162.

³² Terminem tym w literaturze określa się czasem wszystkie nowe formy organizacji pracy.

³³ R. Chichester-Clark, *On the Quality of Working Life*, [w:] *Job Satisfaction, Challenge and Response in Modern Britain*, Glasgow 1976, s. 27.

³⁴ Por. Rush, *op. cit.*, s. 13.

³⁵ Por. Butteriess, *op. cit.*, s. 12—13.

ma ta, jak już wspominaliśmy, wymusza zmiany w metodach pracy nadzoru. Zamiast szczegółowych poleceń i kontroli ich wykonania mistrz czy inny członek nadzoru powinien obecnie służyć pracownikom radą i pomocą w realizacji zamierzonego celu, zabezpieczać niezbędny sprzęt, materiały itp. Konieczne są tu również zmiany systemu planowania w taki sposób, aby powstały warunki dla indywidualnych inicjatyw pracowników.

W różnych krajach spotkać można odmienne kryteria uznawania pracy za wzbogacającą. We Francji np. jest to taka praca, której treść nadaje wykonującemu ją pracownikowi odpowiednią pozycję czy odpowiednią wartość. Powinna to być praca o w miarę całościowym cyklu, posiadająca swój początek i koniec. Powinna zawierać również elementy samokontroli. Taka praca powinna być dla pracownika źródłem satysfakcji. Panuje tam jednak pogląd, że wzrost satysfakcji powinien wynikać nie tylko ze względu na zmiany w treści pracy, ale również ze względu na wzrost płac będący rezultatem rosnących kwalifikacji pracowników. W innych krajach, np. w Szwecji, akcentowane są przede wszystkim zmiany w treści pracy.

Chociaż pierwsze rozwiązania z zakresu wzbogacania pracy pojawiły się w USA w latach pięćdziesiątych³⁶, to dopiero ostatnie lata przyniosły olbrzymi wzrost ich popularności, zarówno na kontynencie amerykańskim jak i w Europie Zachodniej. Szacuje się, że w 1975 r. forma ta stosowana była w ponad 3 tys. przedsiębiorstwach amerykańskich³⁷. Wiele wskazuje na to, że właśnie różne odmiany wzbogacania pracy staną się w USA i Kanadzie podstawą dla licznych programów zmian organizacji pracy. Taki kierunek zmian zarysował się na początku lat osiemdziesiątych, zaś ich realizacja przebiega pod hasłami „jakości życia w pracy” (*Quality of Working Life*)³⁸. Popularność tych programów wiąże się przede wszystkim z korzystnymi wynikami ekonomicznymi, do jakich najczęściej prowadzą³⁹. Nie próbuje się tam na-

³⁶ Termin ten łączony jest najczęściej z badaniami przeprowadzonymi przez Herzberga, który zauważył, że niezadowolenie i brak satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy można wyeliminować, jeśli stworzone zostaną warunki do pełniejszego wykorzystania posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia, jeśli uzyskają możliwość uczestniczenia w decyzjach. F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York 1959, s. 113—119.

³⁷ K. Lisi, *New Forms of Work Organization*, Cambridge 1976, s. 48.

³⁸ Por. S. Rudolf, *Jakość życia w pracy (Quality of Working Life)*, „Humanizacja Pracy”.

³⁹ Przeprowadzone tam eksperymenty przyniosły szereg korzystnych wyników, takich jak wzrost wydajności, spadek absencji czy fluktuacji. W zakładach Motorola Inc polegały one na tym, że pracownik wykonywał montaż całego zespołu, był odpowiedzialny za jego jakość, oznaczał go własnym znakiem, a w razie usterek był zobowiązany do ich usunięcia. W rezultacie ograniczono liczbę pracowników kontroli,

wet ukrywać, że zainteresowanie pracodawców wynika głównie z ich wpływu na wydajność pracy.

Wzbogacanie pracy zyskuje również popularność w krajach Europy Zachodniej, głównie zaś w przedsiębiorstwach przemysłu przetwórczego. Nie jest to jednak powielanie rozwiązań amerykańskich. Można zgodzić się z P. Dicksonem⁴⁰, że rozwiązania europejskie mają charakter szerszy i głębszy, zaś pracownicy w większym stopniu angażowani są w dokonujące się procesy zmian. O popularności tej formy organizacji pracy świadczyć może fakt, że zapisy na ten temat znalazły się w wielu układach zbiorowych. W przedsiębiorstwie Pirelli we Włoszech w układzie podpisanym w 1977 r. stwierdza się np., że „wzbogacanie pracy” wprowadzane będzie wszędzie tam, gdzie pozwoli na to technologia⁴¹.

Stwierdziliśmy na wstępie, że wzbogacanie pracy prowadzi do demokratyzacji życia przemysłowego. Obecnie możemy dodać, że w odróżnieniu od rotacji czynności i rozszerzania zadań, wymusza czasem zmiany na innych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a więc wyższych niż szczebel wykonawstwa (np. planowanie). W rezultacie podać można przykłady, gdzie procesy demokratyzacji nie ograniczyły się tylko do tego szczebla. Przede wszystkim jednak zmiany te dotyczą poziomu warsztatu i prowadzą m. in. do poprawy stosunków międzyludzkich w zakładzie, szczególnie jeśli forma ta stosowana jest w dłuższym okresie czasu. Wtedy pojawiać się mogą problemy wspólne dla wielu pracowników, które należy wspólnie rozwiązywać, wymieniać doświadczenia itp.

Nie zawsze jednak te korzystne zmiany realizowane są w krótkich okresach. Forma ta obejmuje bowiem pojedynczych pracowników, a nie zespoły robocze. Stąd też może się zdarzyć, że znaczny nawet wzrost autonomii poszczególnych pracowników i towarzyszący mu wzrost satysfakcji nie prowadzi automatycznie do poprawy stosunków między nimi. W takich przypadkach nastąpić może poprawa stosunków między indywidualnymi pracownikami i pracodawcą. Fakt ten starają się wykorzystać pracodawcy francuscy, koncentrując uwagę na kontaktach z poszczególnymi pracownikami, aby osłabić w ten spo-

wzrosła jakość, spadły koszty napraw gwarancyjnych, zmniejszyła się również fluktuacja i absencja. Podobne wyniki uzyskano także w Texas Instruments, General Foods i innych. *Work in America. Report of Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge-London 1975, s. 99—102; A. S. Weinberg, *Work Experiments and Improving the Quality of Work Life in the United States*, „European Industrial Relations Review” 1974, vol. 10, s. 2—5.

⁴⁰ Dickson, *op. cit.*, s. 81.

⁴¹ *Redesigning Jobs...*, s. 101.

sób ich wzajemne kontakty, a także zmniejszyć rolę organizacji czy instytucji pracowniczych. Takie ich postępowanie spotyka się z dezaprobatą związków zawodowych.

Grupy autonomiczne

Jeśli wzbogacanie pracy odniesiemy nie do pojedynczego pracownika, ale do grupy roboczej, powstanie w ten sposób grupa autonomiczna⁴². W tym przypadku nie poszczególni pracownicy, ale grupa robocza staje się odpowiedzialna za organizację pracy i kontrolę produkcji czy planowanie, a czasem również zaopatrzenie w niezbędne materiały i surowce. Grupy autonomiczne zdefiniować można jako „zespoły pracowników stworzone dla wykonania określonych całościowych zadań, charakteryzujące się pewnym zakresem samodzielności przy doborze członków, wyborze kierownika oraz sposobu wykonania zadań”⁴³.

Termin „grupa autonomiczna” nie jest jedynym, jakiego się używa dla określenia tej formy organizacji pracy. Dość często spotyka się również takie terminy, jak „zespoły autonomiczne” czy „zespoły robocze” oraz „grupy półautonomiczne” czy „grupy produkcyjne”, a także wiele innych. Biorąc za podstawę zakres autonomii, jakim najczęściej grupa dysponuje, najbardziej odpowiednie byłyby terminy „grupy półautonomiczne” czy „grupy częściowo autonomiczne”, w praktyce bowiem zakres ich autonomii jest zawsze organiczony⁴⁴. W dalszej analizie używać jednak będziemy zamiennie terminów „grupy autonomiczne” i „zespoły autonomiczne” dla podkreślenia sugerowanego przez nie wydzielenia czy wyodrębnienia pewnej sfery działania, nie zaś podzielenia bądź oderwania jak sugerować to mogą inne terminy. Za używaniem tych terminów przemawia również fakt, że przekazywanie grupie autonomii jest bardziej procesem niż aktem jednorazowym⁴⁵.

⁴² Rozróżnienie między wzbogaceniem pracy i grupą autonomiczną dla wielu autorów nie jest zbyt oczywiste. Niektórzy traktują grupy autonomiczne jako odmianę wzbogacania pracy, stanowisko takie dominowało w latach sześćdziesiątych. W latach siedemdziesiątych w miarę ich upowszechniania się, grupy autonomiczne zaczęto traktować jako odrębną formę organizacji pracy. Takiego zdania jest m. in. Westley, podkreślając różnice między tymi formami. W. A. Westley, *Problems and Solutions in the Quality of Working Life* [w:] *Quality of Working Life. Adopting to a Changing World*, Ottawa 1981, s. 107–198.

⁴³ S. Rudolf, *Demokracja w przemyśle. Grupy autonomiczne*, Łódź 1982, s. 10.

⁴⁴ Por. *Redesigning Jobs...*, s. 107.

⁴⁵ Można tu szukać analogii do terminu „kraje demokratyczne”, który nie oznacza przecież pełnej demokracji, ale zaawansowany proces w tym kierunku. Śmieszcy natomiast termin „kraje półdemokratyczne”.

Teoretycznych podstaw systemu organizacji pracy opartego na grupach autonomicznych należy upatrywać w pracach Instytutu Tavistocka w Londynie, gdzie również zainicjowano pierwsze na ten temat eksperymenty. Badania Instytutu, prowadzone głównie w górnictwie, wykazały wzrost inicjatywy pracowników w miarę redukcji nad nimi nadzoru⁴⁶. Zauważono również, że pracownicy są bardziej zadowoleni, a sama praca bardziej efektywna, jeśli odbywa się w grupie roboczej. Uświadomienie sobie związków między systemem technicznym przedsiębiorstwa i jego systemem społecznym dało podstawę do szerokich na ten temat badań i przyczyniło się w znacznym stopniu do powstania „grup autonomicznych”⁴⁷. Dopiero grupy autonomiczne zdaniem E. L. Trista⁴⁸ przyniosły zasadniczy wzrost partycypacji robotniczej na poziomie warsztatu. Uważa bowiem, że wcześniej omówione formy organizacji pracy były w zasadzie kontrolowane przez pracodawców.

Z punktu widzenia naszej analizy szczególnie istotny staje się zakres autonomii grupy i jemu poświęćmy najwięcej miejsca. Nie ulega bowiem wątpliwości, że istota tej formy organizacji pracy nie polega na tworzeniu grup pracowniczych, ale na przekazywaniu grupie uprawnień, które należały uprzednio do nadzoru. Nie jest tu obojętny sposób przekazywania tych uprawnień. Wiele przemawia za tym, aby grupa otrzymywała uprawnienia stopniowo, w miarę zdobywania doświadczeń i podnoszenia kwalifikacji swoich członków. Powinien to być raczej proces niż akt jednorazowy. Wtedy dopiero grupa będzie w stanie z posiadanych uprawnień efektywnie korzystać⁴⁹. Jednocześnie zasadniczej zmianie ulega rola mistrza, który z bezpośredniego kierownika staje się koordynatorem procesu produkcji, zaopatruje grupę w niezbędne narzędzia, materiały itp.

Zakres autonomii przedstawiony zostanie w oparciu o przysługujące grupie decyzje. Wymienić tu można takie rodzaje decyzji, jak:

⁴⁶ Dziesięcioletni okres badań rozpoczętych w 1948 r. ujawnił związki między wzrostem autonomii pracowników i takimi zjawiskami jak spadek absencji, wzrost wydajności itp. E. L. Trist i in., *Organizational Choice*, London 1963.

⁴⁷ Por. E. L. Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems. A Conceptual Framework and an Action Research Program*, Toronto 1981, s. 7–10.

⁴⁸ E. L. Trist, *Collaboration in Work Settings: A Personal Perspective*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1977, vol. 13, No 3, s. 274–275.

⁴⁹ Zjawiska takie zaobserwowano m. in. w zakładach Sadolin and Holmbland w Danii, gdzie w 1970 r. utworzono grupy autonomiczne. W pierwszym kwartale tego roku grupy rozwiązały samodzielnie zaledwie 35% problemów, w drugim kwartale rozwiązano ich 38%, a w trzecim 66% i czwartym 76%. Jeszcze wyższy udział rozwiązanych problemów zanotowano w 1971 r., bo w pierwszym kwartale 85%, a w drugim 97%. *Industrial Democracy in Europe...*, s. 138.

dobór członków grupy, wybór lidera, planowanie i podział zadań w grupie, tempo pracy i czas pracy itp.⁵⁰ Możliwość podejmowania w tych sprawach decyzji stanowi bowiem punkt wyjścia dla autonomii grupy. Jednocześnie należy zgodzić się z Tristem, że „żadna grupa w żadnej organizacji nie może być w pełni autonomiczna”⁵¹. Można więc mówić co najwyżej o pewnym zakresie autonomii oraz o jej roli dla stosunków przemysłowych.

Pracownicy szczególnie sobie cenią możliwość dokonywania zmian w składzie grupy. Grupa sama powinna decydować kogo do grupy przyjąć względnie kogo z niej usunąć. Kierownictwo nie powinno tu niczego grupie narzucać, ograniczając się co najwyżej do zgłaszania propozycji w tym zakresie. Uprawnienia takie nabierają znaczenia szczególnie tam, gdzie ze względu na zmieniające się zadania zachodzi konieczność dokonywania zmian w rozmiarach grupy. Dodać można, że skład osobowy grupy posiada zasadnicze znaczenie dla realizacji przekazywanych jej zadań, decyduje o wzajemnym zaufaniu jej członków, o ich odpowiedzialności za wykonywaną pracę oraz o atmosferze wewnątrz grupy⁵².

Dla wyodrębnienia grupy w systemie organizacyjnym ważną rolę odgrywa możliwość wyboru ze swego grona kierownika czy lidera grupy. Osoba ta bowiem w kontaktach z kierownictwem nie występuje jako podwładny, ale jako partner, z którym należy się liczyć. Rola lidera nie przypomina tu roli brygadzysty czy mistrza, która polegała na rozdzielaniu zadań oraz nadzorowaniu i kontroli ich wykonania. Jest on takim samym pracownikiem jak inni, zaś reprezentowanie grupy w kontaktach z kierownictwem czy innymi grupami należy do jego dodatkowych obowiązków. Od tradycyjnego kierownika różni go także fakt, że najczęściej wybierany jest na pewien okres czasu, po zakończeniu którego funkcję tę przejmuje inny członek grupy. Badania potwierdziły celowość takich zmian, bowiem wybierany na stałe lider wykazuje tendencję do przejmowania cech tradycyjnego kierownika.

Jednym z warunków funkcjonowania zespołów autonomicznych jest decentralizacja planowania i objęcie nim najniższych szczebli struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tylko w ten sposób określić moż-

⁵⁰ *Group System and Self-Determination*, [w:] *Industrial Democracy and Labour Market Policy in Sweden*, Oxford 1979, s. 69.

⁵¹ Trist, *The Evolution...*

⁵² Możliwość doboru członków staje się podstawą dla wypracowania przez grupę czegoś co nazwać można tradycją grupy. Należy przez to rozumieć takie jej cechy, które pozwolą jej przetrwać również wtedy, kiedy zmienia się rodzaj wykonywanej pracy czy rozmiary grupy. *Group System and Self-Determination*, s. 69.

na prawidłowo zadania dla zespołu, a także ich miejsce w zadaniach wydziału czy przedsiębiorstwa. Zadania te przybrać powinny formę umowy podpisywanej przez grupę z kierownictwem przedsiębiorstwa, a której przedmiotem powinny być rozmiary produkcji, jej jakość, termin zakończenia itp. Realizacja tej umowy stanowić powinna cel dla działalności grupy. Cel ten jest sprawą nadrzędną dla całej grupy, jest tym co integruje grupę, zmusza do maksymalnego wysiłku na rzecz racjonalizacji procesu produkcji, oszczędności surowców itp. Cel taki nie występuje, jeśli każdy z pracowników posiada cele indywidualne.

Umowa stanowi podstawę do podziału zadań wewnątrz grupy. Obecnie sami członkowie grupy decydują, jakiego rodzaju prace chcieliby wykonywać w danym dniu, tygodniu czy w innym okresie czasu. Różnorodność przyjmowanych rozwiązań determinowana jest przez poziom kwalifikacji poszczególnych członków grupy, przez liczbę operacji, jaką każdy z nich opanował. Grupa może więc zdecydować o wspólnym montażu danego produktu lub też o wykonywaniu go od początku do końca przez te same osoby, może również zaakceptować specjalizowanie się niektórych członków w wykonywaniu pewnych (np. trudniejszych) operacji. W wielu grupach podziału zadań dokonuje się na codziennych krótkich spotkaniach przed rozpoczęciem pracy, inne wykorzystują do tego celu przerwę śniadaniową.

Grupy autonomiczne posiadają z reguły możliwość regulowania tempa wykonywanej pracy, a także godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw w pracy itp. Jest to szczególnie ważne dla pracowników zatrudnionych dotychczas w systemie linii technologicznej, której szybkość określała maszyna⁵³, gdzie tempo pracy było narzucone. Trudno tu oczywiście mówić o pełnej swobodzie w tym zakresie, bowiem wykonywane przez grupę produkty biorą najczęściej udział w dalszym procesie produkcji. W pewnych jednak granicach grupa może regulować tempo wykonywanej pracy⁵⁴, raczej jednak w krótkich niż długich okresach czasu. Szybsze tempo pracy może np. pozwolić grupie na wydłużenie przerw w pracy.

Jakość podejmowanych przez grupę decyzji zależy z jednej strony od poziomu wiedzy i kwalifikacji jej członków, z drugiej zaś od zakresu informacji, jakie grupa otrzymuje ze strony kierownictwa. Wska-

⁵³ Linia technologiczna, której szybkość określa maszyna jest jednym z siedmiu systemów techniczno-organizacyjnych, jakie wyróżnili Lindestad i Norstedt w systemie produkcyjnym. H. Lindestad, J.-P. Norstedt, *Autonomous Groups and Payment by Result*, Stockholm 1973, s. 14—20.

⁵⁴ Dotyczy to szczególnie grup równoległych, gdzie wiele grup wykonuje ten sam produkt. Mniejsze możliwości w tym zakresie posiadają grupy szeregowe i rozgałęzione. Burbidge, *op. cit.*, s. 7.

zać tu można na dwa rodzaje informacji, z których pierwszy dotyczy bieżących rezultatów działalności grupy, drugi zaś działalności całego przedsiębiorstwa. Trudno mówić o autonomii grupy bez dopływu takich informacji. Szczególnie ważny dla pracy grupy jest pierwszy rodzaj informacji, a wśród nich takie, jak stopień wykonania planu, jakość wytworzonych produktów, wyniki ekonomiczne działalności grupy itp. Ich znajomość jest konieczna dla podejmowania takich bieżących decyzji, jak tempo pracy, podział zadań itp. Często otrzymywane informacje nanoszone są na specjalne plansze bądź tablice, ażeby każdy z pracowników mógł się z nimi zapoznać⁵⁵. Ważną rolę odgrywa tu systematyczność w przekazywaniu informacji. Regularny ich dopływ mobilizuje grupę do pracy, angażuje do przezwycięzania bieżących trudności itp. Ograniczony bądź nieregularny dopływ informacji utrudnia pracę grupy, wytwarza niekorzystną dla grupy atmosferę niepewności i wyczekiwania.

Ważną przesłankę dla autonomii grupy stanowi odpowiedni system wynagrodzeń. Z dotychczasowych na ten temat rozważań wynika, że grupa (a nie poszczególni jej członkowie) prowadzi rozliczenia finansowe z kierownictwem przedsiębiorstwa i wspólnie wypracowuje fundusz płac. Sprawy te reguluje umowa zawierana przez grupę z kierownictwem przedsiębiorstwa. Taki system płac wpływa w zasadniczym stopniu na integrację grupy, stanowi źródło wielu usprawnień z dziedziny racjonalizacji produkcji itp. Przykładem może tu być grupa autonomiczna pracująca w systemie dwuzmianowym, gdzie zmiana druga kontynuuje produkcję bez zatrzymywania maszyn, bez podsumowywania wyników zmiany pierwszej, obie bowiem pracują na wspólne konto. Uzyskany dzięki temu wzrost produkcji jest czasem znaczny.

Grupa jako całość wypracowuje więc fundusz płac, który jest następnie dzielony wśród członków. Sposoby tego podziału mogą być bardzo różne, wskazać jednak można na dwa podstawowe ich rodzaje. Pierwszy przewiduje jednakowe płace dla wszystkich członków grupy, drugi zaś płace zróżnicowane, ustalane według kryteriów zaakceptowanych przez grupę. Wiele grup wybrało system pierwszy, szczególnie tam, gdzie płace są stosunkowo wysokie i gdzie pracownicy po zaspokojeniu podstawowych potrzeb materialnych oczekują od pracy czegoś więcej niż tylko środków dla zabezpieczenia ich egzystencji. Drugi rodzaj płac stosowany jest częściej tam, gdzie przed wprowadzeniem nowej organizacji pracy były one wysoce zróżnicowane. W tym przy-

⁵⁵ Taki system informacji autor spotkał w zakładach Chevrolet w Detroit w USA w 1981 r. Na tablicy umieszczonej przy stanowisku pracy grupy nanoszone były codzienne rezultaty jej działalności.

padku wypracowany przez grupę fundusz płac dzielony jest przy uwzględnieniu takich kryteriów, jak posiadane kwalifikacje, staż pracy, dyscyplina pracy itp.

Przedstawione wyżej główne płaszczyzny autonomii grup nazywanych autonomicznymi⁵⁶ wskazują z jednej strony na dużą różnorodność rozwiązań w tym zakresie, z drugiej zaś na znaczny zakres uprawnień przekazywanych pracownikom, co dla wielu z nich sprawiać może wrażenie pełnej niezależności. Wrażenie takie może powstawać tym łatwiej, im mniejszy zakres autonomii posiadali pracownicy w poprzednim systemie organizacji pracy. W świetle dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że system grup autonomicznych jest najbardziej demokratyczną z omawianych wyżej form organizacji pracy.

Sygnalizowaliśmy na wstępie występowanie również innych form organizacji pracy, którym towarzyszy wzrost autonomii pracowników. Wymienić tu można elastyczny czas pracy oraz tzw. małe „niezależne” jednostki produkcyjne. Jednostki te, nazywane również nowymi fabrykami, powstały w wyniku wyodrębnienia poszczególnych jednostek produkcyjnych w ramach danego przedsiębiorstwa i wyposażenia ich w znaczny zakres autonomii⁵⁷. Terminem „elastyczny czas pracy” określane są różne formy regulowania czasu pracy w ramach dnia roboczego, tygodnia, a nawet roku. Udział pracowników w podejmowaniu na ten temat decyzji oznacza zarazem wzrost ich autonomii. Do dalszego wzrostu autonomii pracowników prowadzi funkcjonowanie tego systemu⁵⁸.

Miejsce bezpośrednich form demokracji przemysłowej w przemianach współczesnego kapitalizmu

Z dotychczasowych rozważań można wyciągnąć ogólny wniosek, że wszystkie z omawianych form organizacji pracy czy to ze swej istoty, czy też ze względu na sposób ich wprowadzania, prowadzić mogą do demokratyzacji życia przemysłowego. Inny wniosek, który się tutaj

⁵⁶ Dokładniejsze na ten temat informacje znaleźć można w: Rudolf, *Demokracja w przemyśle...*, s. 31—45.

⁵⁷ Por. S. Agurén, J. Edgren, *New Factories. Job Design through Factory Planning in Sweden*, Stockholm 1980; *Radesigning Jobs...*, s. 71—72.

⁵⁸ Bliższe informacje na ten temat znaleźć można w: Dickson, *op. cit.*; *Management of Working Time in Industrialised Countries. Main Documents of an ILO Symposium on Arrangement of Working Time and Social Problems Connected with Shift Work in Industrialised Countries*, Geneva 3—11 May 1977; D. Marić, *Adopting Working Hours to Modern Needs. The Time Factor in the New Approach to Working Conditions*, Geneva 1977, s. 25—26.

nasuwa, to taki, że formy te cieszą się poparciem znacznej części zarówno pracowników i ich związków zawodowych jak i pracodawców. Dodać można, że częściej inicjatywa w tym zakresie należy do pracodawców, co staje się przyczyną irytacji związków zawodowych. Pracodawcy zaakceptowali bowiem nowe formy organizacji pracy, zdając sobie sprawę z ich obiektywnej konieczności⁵⁹. Zauważyli jednocześnie, że wychodząc z inicjatywą mogą w ten sposób sprawować nad nimi kontrolę.

Tym prawdopodobnie należy tłumaczyć fakt, że zachodnie związki zawodowe, chociaż popierają na ogół nowe formy organizacji pracy ze względu na korzyści, jakie przynoszą pracownikom, to odnoszą się do nich bez entuzjazmu⁶⁰. Opinię taką odnieść można również do skandynawskich związków zawodowych, chociaż znany jest powszechnie ich pozytywny do nich stosunek. Związki podejrzewają tu podstęp ze strony pracodawców i dlatego (często nie bez racji) traktują omawiane rozwiązania z dystansem, unikając aktywnego dla nich poparcia.

Z perspektywy lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych można stwierdzić, że poważną rolę w rozwoju nowych form organizacji pracy, a zarazem poważny wpływ na procesy demokratyzacji życia przemysłowego miały realizowane w niektórych krajach centralne programy rozwoju tych form. Programy takie podejmowane były czy to wspólnie przez związki zawodowe i organizacje pracodawców, jak to miało miejsce w Norwegii, taki charakter posiadał również jeden z programów w Szwecji, czy też wyłącznie przez pracodawców (np. program Szwedzkiej Konfederacji Pracodawców — SAF) lub rząd (np. szwedzki program dla sektora publicznego)⁶¹. Wszystkie te programy, chociaż dotyczą nowych form organizacji pracy i obejmują poziom warsztatu, różnią się w sposób zasadniczy celami proponowanych zmian. Różnice te są szczególnie widoczne między programami realizowanymi przez związki zawodowe i organizacje pracodawców.

Nie ulega wątpliwości, że program realizowany przez SAF kładzie głównie nacisk na wydajność pracy, podczas gdy pozostałe dwa szwedzkie programy jak i program norweski akcentują procesy demokraty-

⁵⁹ Pracodawcy nie ukrywają, że rosnąca autonomia pracowników, to również poważne utrudnienie w ich pracy. Głównym ich argumentem są tutaj opóźnienia w decyzjach, do jakich partycypacja robotnicza prowadzi. O. Tynan, *Problems of Job Enrichment*, „European Industrial Relations Review” 1974, February, No 2, s. 15.

⁶⁰ Nie brak również central związkowych reprezentujących bardziej krytyczny stosunek do tych form organizacji pracy. Jest to szczególnie widoczne we Francji, gdzie zarówno największa centrala związkowa CFDP jak i CGT widzą w nich wiele niebezpieczeństw dla pracowników.

⁶¹ B. Gustavsen, *Organization of Work in a Changing Political Context: Sweden and Norway in the Seventies*, Oslo 1981, s. 1—2.

zacji w miejscu pracy⁶². Określenie celu proponowanych zmian jest o tyle istotne, że w stosunku do niego formułować należy kryteria oceny jego realizacji. Jeśli np. demokratyzacja życia przemysłowego jest głównym celem zmian dokonywanych w organizacji pracy, to stopień realizacji tego celu może być określany przez postęp w tym kierunku. Przy tak określonym celu organizacja pracy staje się pośrednikiem między pracą i całą strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Stąd zachodzące zmiany nie mogą ograniczać się do poziomu warsztatu. Jeśli natomiast celem podejmowanych zmian będzie wzrost wydajności pracy, wtedy istnieje możliwość ich zawężenia do poziomu warsztatu względnie też poziomów najbliższych z nim związanych⁶³.

Dlatego też należy zgodzić się z B. Gustavsenem⁶⁴, że zaprezentowane wyżej nowe formy organizacji pracy nie powinny stanowić celu planowanych zmian, ale raczej środek prowadzący do celu. Dla wielu autorów zachodnich, głównie pozaskandynawskich, celem takim są grupy autonomiczne i na nich koncentrują swą uwagę upatrując w nich możliwości uzyskania wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy, wzrostu wydajności pracy itp. Pomijana jest natomiast, względnie traktowana marginesowo, zasadnicza idea omawianych zmian, a więc demokratyzacja życia przemysłowego.

Takie podejście ograniczać może skuteczność nowych form organizacji pracy dla osiągnięcia tego celu. Koncentrowanie uwagi np. na grupach autonomicznych, których możliwości upowszechniania są ograniczone, zahamować może postęp w tym kierunku na innych płaszczyznach. Z drugiej strony zawężanie zmian do grup autonomicznych i traktowanie ich jako punktu docelowego nie może zakończyć się pełnym sukcesem i nie będzie miało trwałego charakteru, jeśli pozostałe poziomy organizacyjne pozostaną nie zmienione. Ograniczanie zmian do poziomu warsztatu sprawia, że nowa organizacja jest mało stabilna i występują tendencje do powrotu starych rozwiązań. Taka sytuacja rodzi wątpliwości związków zawodowych i utrudnia im zajęcie jasnego stanowiska w tej sprawie. Wątpliwości te przenoszą się na pracowników, którzy oczekują od związków wiążącej na ten temat opinii.

Dlatego też wśród autorów spotkać można pogląd, że zmiany na poziomie warsztatu rozważane być powinny w kontekście całej organizacji.

⁶² Niezależnie jednak, który z tych celów posiada charakter wiodący wśród rezultatów przeprowadzonych zmian, stwierdzić można realizację celu drugiego. Tezę tę potwierdziły badania przeprowadzone w krajach EWG. A. Hopwood, *Economic Costs and Benefits of New Forms of Work Organisation*, [w:] *New Forms of Work Organisation*, part 2, Geneva 1979.

⁶³ Gustavsen, *Organization of Work...*, s. 8.

⁶⁴ B. Gustavsen, *A Legislative Approach to Job Reform in Norway*, „International Labour Review” 1977, May-June, vol. 115, No 3, s. 265.

J. F. Bolweg np. widzi tu potrzebę „powiązań między bezpośrednimi i pośrednimi formami robotniczej partycypacji”⁶⁵. Jego zdaniem formy te mogą wzajemnie oddziaływać na siebie i powodować ich rozwój. Uważa jednak, że impulsy zmian organizacji pracy pochodzą raczej od form demokracji pośredniej niż odwrotnie⁶⁶. Podobnego zdania jest również Ødegaard⁶⁷, dla którego rozwój prawnych form partycypacji robotniczej prowadzi do rozwoju form demokracji bezpośredniej. W tym przypadku przedstawiciele pracowników w organach zarządzających powinni tworzyć odpowiedni klimat i warunki do zmian na poziomie warsztatu.

Tezę o wpływie form demokracji pośredniej na rozwój form demokracji bezpośredniej udowodnić można na przykładzie wszystkich praktycznie krajów zachodnich. Wpływ ten jest bardziej widoczny w tych krajach, gdzie nowe formy organizacji pracy nie są jeszcze zbyt popularne. Przyspieszają ich rozwój nowe akty prawne rozszerzające zakres partycypacji pracowniczej. Z drugiej strony jednak wskazać można przykłady wpływu form demokracji bezpośredniej na ustawodawstwo prawne. Może nim być norweska Ustawa o Środowisku Pracy przyjęta przez parlament w 1976 r. Zawiera ona wiele z norweskich doświadczeń dotyczących partycypacji na poziomie warsztatu. Dodać można, że projekt tej Ustawy został przygotowany w Naukowym Instytucie Pracy specjalizującym się w badaniu nowych form organizacji pracy⁶⁸.

Jak już wspominaliśmy w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie bezpośrednimi formami demokracji przemysłowej również na kontynencie amerykańskim, gdzie są one realizowane pod hasłami „jakości życia w pracy”. Termin ten stanowić może amerykański odpowiednik europejskiej demokracji przemysłowej, chociaż koncepcje te różnią się dość znacznie. W USA i Kanadzie koncepcja ta nie zawiera praktycznie form demokracji pośredniej i najogólniej utożsamiać ją można z różnymi odmianami wzbogacania pracy poszerzonymi o elementy humanizacji pracy.

Można zgodzić się z D. Jenkinsem⁶⁹, że wspomniane wcześniej idee Instytutu Tavistocka stanowią istotę obu tych koncepcji zarówno

⁶⁵ Bolweg, *op. cit.*, s. 64.

⁶⁶ Tamże, s. 72—73.

⁶⁷ Ødegaard, *op. cit.*, s. 71.

⁶⁸ Komentarz do tej Ustawy przygotowany przez Ministerstwo Pracy stwierdza, że podstawą dla niej była teoria Tavistocka-Thorsruda. *Industrial Democracy in Europe. A 1977 Survey. The American Center for the Quality of Working Life*, New York 1978, s. 64.

⁶⁹ D. Jenkins, *QWL — Current Trends and Directions, Issues in the Quality of Working Life*, A Series of Occasional Papers, 1981, December, No 3, s. 18—19.

w Europie jak i w Ameryce. Odmienna była natomiast droga do ich urzeczywistnienia w praktyce. W Europie przeniknęły one szeroko do organizacji, instytucji, poszczególnych osób i stały się przedmiotem ożywionych dyskusji. Idee te były wzbogacane i modyfikowane, w konsekwencji oparte na nich rozwiązania cechuje większa różnorodność i lepsze dostosowanie do istniejącej rzeczywistości. Inna była ich droga na kontynencie amerykańskim, gdzie idee te przeniknęły początkowo do stosunkowo wąskiego grona osób, głównie do naukowców i specjalistów od spraw stosunków przemysłowych i ci próbowali je zaadoptować do warunków amerykańskich. W rezultacie pojawiła się koncepcja, której zasadniczym celem jest wzrost wydajności pracy. Dotyczy to szczególnie Stanów Zjednoczonych, w Kanadzie bowiem spotykane rozwiązania są nieco bliższe rozwiązaniom europejskim⁷⁰.

Zdaniem Jenkinsa w najbliższych latach można spodziewać się dalszego upowszechniania nowych form organizacji pracy, głównie ze względu na rosnące zainteresowanie tymi formami ze strony związków zawodowych. Uważa, że również amerykańskie związki zawodowe dostrzegą w nich więcej korzyści⁷¹. Pewną pozytywną rolę odegrać tu może poparcie organów rządowych. W takich krajach europejskich, jak Anglia, Francja, Belgia, RFN czy Holandia powołane zostały specjalne agendy rządowe do popierania i koordynacji działań w tym kierunku. Instytucjonalne formy takiego poparcia spotykamy również w Kanadzie⁷².

W świetle dotychczasowych rozważań nasuwa się pytanie o głębokość zachodzących zmian. Trudno tu o jednoznaczną odpowiedź, wiele zależy bowiem od przyjętego punktu widzenia. Dla pracowników usytuowanych na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa zmiany te posiadać mogą zasadniczy charakter. Oddaleni od rzeczywistych ośrodków władzy w przedsiębiorstwie utożsamiają ją z bezpośrednim przełożonym (brygadzystą, mistrzem), którego decyzje muszą realizować. Stąd uzyskiwane w ramach nowych form organizacji pracy uprawnienia odczuwać mogą jako znaczny wzrost autonomii. Dodać można, że na ośroł wyżej sobie cenią możliwość decydowania o niewielkich nawet sprawach w miejscu pracy niż udział swoich przedstawicieli w organach zarządzających przedsiębiorstwa.

Inaczej bezpośrednie formy demokracji przemysłowej oceniane być muszą w kontekście przemian ustrojowych, w kontekście ich znacze-

⁷⁰ Przyczyn tych różnic upatrywać można w dużym zaangażowaniu rządu kanadyjskiego, który wspólnie ze związkami zawodowymi podejmuje szereg inicjatyw w tym kierunku wzorując się na doświadczeniach europejskich.

⁷¹ Jenkins, *op. cit.*, s. 49.

⁷² Tamże, s. 20.

nia dla systemu kapitalistycznego. Ich ranga nie jest tu zbyt duża, co nie znaczy, że żadna. Ze względu na ich szeroki zasięg stanowią ważne ogniwo w systemie partycypacji robotniczej i stąd poważna ich rola w procesie demokratyzacji życia przemysłowego. Proces ten chociaż nie prowadzi bezpośrednio do zmiany ustroju to dokonuje w nim pewnych modyfikacji.

Stanisław Rudolf

DIRECT FORMS OF INDUSTRIAL DEMOCRACY IN WEST EUROPEAN COUNTRIES

The author has made an attempt at determining the role of new forms of work organization for the industrial life democratization in the West. Growing interest taken in these forms recently is connected with the fact that they allow to mitigate the difficulties accumulating in the enterprise. From among the analyzed forms of organization of work such as job rotation, job enlargement, job enrichment and autonomous groups, mainly the two last mentioned forms afford a higher autonomy for employees at their workplace. Many countries have elaborated central programmes for development of these forms. They differ from one another in goals of introduced changes. And thus, employers' programmes aim, first of all, at increasing labour productivity while trade union's programmes strive for growth of the industrial democracy.