

Stanisław Rudolf*

KSZTAŁTOWANIE SIĘ RELACJI
MIĘDZY SYSTEMEM SPOŁECZNYM I TECHNICZNYM
W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Ostatnie dziesięciolecie dostarczyły wiele dowodów na to, że do poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przyczynia się nie tylko postęp techniczny i technologiczny, ale także osiągnięcia w dziedzinie organizacji i zarządzania. Nie ulega wątpliwości, że rola tych osiągnięć w ostatnich latach wyraźnie wzrosła i coraz częściej stawiane są one na równi z postępowem technologicznym. Przyczyniło się do tego znaczne przyspieszenie tempa upowszechniania nowych rozwiązań organizacyjnych. Jeśli jeszcze na początku XIX w. transfer tych rozwiązań z Ameryki do Europy (lub odwrotnie) wymagał kilku czy kilkunastu lat, to obecnie dokonuje się on niemal natychmiast. Sprzyja temu ukształtowanie się specjalnych mechanizmów ułatwiających taki transfer.

Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że same przedsiębiorstwa zaczęły doceniać wagę takich rozwiązań dla własnego rozwoju. Szczególnie dotyczy to dużych przedsiębiorstw z uwagą śledzących nowe rozwiązania i przygotowanych do natychmiastowej ich adaptacji. Nie ma zatem dużej przesady w stwierdzeniu, że "eksport i import nowych teorii i rozwiązań organizacyjnych odbywa się w tym samym niemal tempie co innowacji technologicznych"¹. Stało się to możliwe dzięki odpowiednio przygotowanej kadrze, posługującej się swobodnie naukowym językiem tych teorii.

* Dr hab., docent w Instytucie Ekonomii Politycznej UŁ.

¹ *Redesigning Jobs, Western European Experiences*, European Trade Union Institute, Brussels 1981, s. 1.

Każdy system produkcji rozważać można jako jedność dwóch podsystemów, a mianowicie technicznego i społecznego. Podsystemy te (która dalej nazywać będziemy systemami) wzajemnie się dopasowują i zazębiają. System techniczny to przede wszystkim wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa i stosowana w nim technologia, a także rozplanowanie procesów produkcji. System społeczny², natomiast to ogół pracowników przedsiębiorstwa wraz z całokształtem istniejących między nimi powiązań i zależności, to organizacja pracy skupiająca pracowników wokół realizacji określonego celu.

Oba te systemy są od siebie wzajemnie zależne, bowiem każdy z nich stanowi w jakimś stopniu ograniczenie dla systemu drugiego. Określone rozwiązania techniczne czy technologiczne stanowią więc mogą ograniczenie dla systemu społecznego zawężając np. możliwości przedsiębiorstwa przy wyborze form organizacji pracy. Również organizacja pracy wraz z jej uwarunkowaniami społecznymi i psychologicznymi może stanowić ograniczenie dla technologii³. Zależności te w różnych okresach kształtowały się w odmienny sposób. W dalszej analizie podejmiemy próbę przedstawienia tych zależności prezentując jednocześnie występujące w tym zakresie tendencje. W analizie tej skupimy się przede wszystkim na okresie nam współczesnym.

I. DETERMINIZM TECHNOLOGICZNY

Naszą analizę rozpoczniemy od przełomu XIX i XX w., kiedy to nasiliły się procesy koncentracji kapitału i produkcji. Wtedy również powstawały wielkie korporacje przemysłowe, zaś produkcja przybierała coraz bardziej masowy charakter. W okresie tym system społeczny był niemal zupełnie podporządkowany systemowi technicznemu. Do takiego wniosku prowadzi analiza systemu Taylora, w którym zasadniczy nacisk położono na przystosowanie pracownika do wymogów pracy fabrycznej.

² W literaturze system ten nazywany jest również systemem społeczno-psychologicznym ze względu na rolę, jaką odgrywają w nim elementy psychologii (por. D. K a t z, R. L. K a h n, *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 668-688).

³ Por. A. K. R i c e, *Productivity and Social Organization: the Ahmedabad Experiment*, London 1958, s. 4.

Powstawanie wielkich korporacji przemysłowych oraz towarzyszący temu postęp techniczny oraz nowe technologie wymagały nowych metod kierowania i zarządzania, nowego rodzaju powiązań kooperacyjnych. Takie zmiany systemu technicznego sprawiły, że okazało się niezbędne "zastąpienie intuicji, doświadczenia i zwyczajów w postępowaniu z pracownikami przez znormalizowane i naukowo opracowane metody działania"⁴. Wysiłki Taylora szły tu w kierunku opracowania i adaptacji nowych oryginalnych rozwiązań dostosowanych do systemu technicznego, a jednocześnie adekwatnych do intelektualnego poziomu pracowników.

Takie podporządkowanie systemu społecznego na początku XX w. wydaje się nie tyle słusznym co koniecznym rozwiązaniem. Krytycy systemu Taylora zdają się zapominać, że okres ten charakteryzował się bardzo niskim poziomem kwalifikacji siły roboczej. W USA, gdzie system ten się pojawił, siłę roboczą w swej podstawowej masie tworzyli imigranci z krajów europejskich, a także ludność napływająca ze wsi. Byli to ludzie na ogół prymitywni, w większości bez żadnego wykształcenia, mający często po raz pierwszy kontakt z produkcją. Ludzie ci (a także przemysł) potrzebowali systemu, który umożliwiłby im udział w procesie produkcji, który dawałby możliwość szybkiego opanowania niezbędnych do pracy w przemyśle czynności. System Taylora wychodził naprzeciw tym potrzebom⁵.

Do ich poziomu i do ich potrzeb F. W. Taylor dostosował również system motywacyjny. Wyszedł tutaj z założenia, że robotnik kieruje się w swej pracy przede wszystkim lub wyłącznie korzyściami materialnymi. Jest z natury leniwy i opieszały, zaś podstawowa zasada jego działania to minimalizacja wysiłków dla osiągnięcia maksymalnych korzyści materialnych. Bodźce materialne powinny mu pomóc w przełamaniu tego wrodzonego lenistwa⁶. Ale bodźce takie są jego zdaniem niewystarczające, muszą być wzmocnio-

⁴ A. K. K o z m i ń s k i, *Technokraci i humaniści*, Warszawa 1977, s. 81.

⁵ Por. W. K i e ż u n, *Ewolucja sprawnego zarządzania*, Warszawa 1978, s. 24-25.

⁶ F. W. Taylor twierdzi, że lenistwu sprzyja również wadliwy system organizacji pracy. Jego zdaniem "kierownicy nie wiedzą, ile czasu potrzeba rzeczywiście do wykonania tej lub owej pracy tak, iż próżniactwo leży w interesie robotników" (F. W. T a y l o r, *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*, Warszawa 1913, s. 8-16).

ne surową dyscypliną i środkami represji, gdzie za najmniejsze przewinienie grożą wysokie kary⁷.

Jednostronność tego systemu (choć uzasadniona w momencie jego tworzenia) przejawiająca się w niedostrzeganiu człowieka jako jednostki twórczej, a także pomijanie psychologicznych, socjologicznych i społeczno-ekonomicznych aspektów pracy ludzkiej stały się przyczyną wielu negatywnych następstw. Prowadziła do tego pogłębiająca się specjalizacja zawężająca pracę do kilku prostych czynności. Przynosiło to w rezultacie prace zrutynizowane, pozbawione twórczego myślenia czy myślenia w ogóle. Dlatego też najpierw w amerykańskich, a następnie europejskich⁸ przedsiębiorstwach system ten powodował narastanie konfliktów i wybuchanie strajków, przyczynił się również do wzrostu absencji i fluktuacji pracowników. Pracownicy protestowali w ten sposób przeciwko degradacji pracy kwalifikowanej, przeciwko pozbawianiu robotników inicjatywy.

Negatywne następstwa taylorizmu próbowała łagodzić szkoła stosunków międzyludzkich (*human relations*). Prowadziła ona do takiej modyfikacji systemu społecznego, w którym byłyby uwzględnione nowe potrzeby i aspiracje pracowników. Szkoła ta nie miała bynajmniej na celu zastąpienie systemu Taylora, którego zasady stanowiły nadal ważną przesłankę wzrostu wydajności pracy. Próbowano natomiast eliminować te negatywne następstwa taylorizmu, które wzrost ten hamowały. Próbowano pozyskać robotnika dla realizowanego procesu produkcji i, zapewnić jego aktywny stosunek do pracy.

Szkoła stosunków międzyludzkich zwróciła uwagę na znaczenie czynników pozaekonomicznych w motywowaniu do pracy. Wskazać tu można m. in. na takie czynniki, jak: przynależność pracowników do grup nieformalnych zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza

⁷ W literaturze znany jest arsenał środków, jakie stosowane były w tym okresie w zakładach samochodowych H. Forda. Utworzono tam specjalny wydział bezpieczeństwa, którego zadaniem było m. in. czuwanie nad dyscypliną pracy oraz utrzymywanie rytmiczności procesu produkcji. W rezultacie panowała tam atmosfera strachu i zagrożenia przed przemocą i gwałtem, a także ciągła obawa przez utratą pracy (A. L i e b f e l d, *Henry Ford - legenda i rzeczywistość*, Warszawa 1970, s. 237-239).

⁸ W Europie system Taylora spopularyzował H. Le Chatelier, który jako pierwszy użył terminu "naukowa organizacja pracy" (H. L e C h a t e l i e r, *Filozofia systemu u Taylora*, Warszawa 1926).

nim czy zadowolenie i satysfakcja z wykonywanej pracy. Zwróciła także uwagę na potrzebę roztoczenia opieki nad pracownikami, także poza pracą, i organizowania dla nich wypoczynku, budowy mieszkań przyzakładowych, opieki lekarskiej itp. Czynniki te służyć miały poprawie nastawienia podwładnych do przełożonych⁹, miały zachęcać pracowników do lepszej, wydajniejszej pracy.

Szkoła ta zastąpiła prymitywny stereotyp robotnika stereotypem istoty społecznej, istoty obdarzonej wewnętrznym życiem duchowym, ceniącej sobie przynależność do zespołu czy grupy pracowniczej. Istniejące w zespole stosunki międzyludzkie często znaczą dla niego więcej niż techniczne warunki produkcji. Stosunki te stać się mogą źródłem zadowolenia pracowników, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu wydajności pracy. Stosunki międzyludzkie, jak twierdzi E. Mayo, jeden z tworców tej szkoły, mogą w większym stopniu wpływać na wzrost wydajności pracy niż bodźce materialne¹⁰.

Można więc ogólnie stwierdzić, że zmiana warunków funkcjonowania przemysłu stanowiła zasadnicze źródło krytyki systemu Taylora i ona również stanowiła inspirację do pojawienia się szkoły stosunków międzyludzkich. Należy się więc godzić z W. Morawskim, że "obie te szkoły są odbiciem potrzeb przemysłu w różnych fazach amerykańskiej industrializacji"¹¹. Początkowo, w warunkach znacznej podaży niewykwalifikowanej siły roboczej, potrzebom tym odpowiadał system Taylora zapewniając wysokie tempo wzrostu wydajności pracy. Następna faza industrializacji wymagała innych metod i innego systemu motywowania do pracy. Pojawia się więc szkoła stosunków międzyludzkich przynosząca w miejsce marchewki i pałki bardziej subtelne sposoby motywowania, takie jak: popra-

⁹ Poprawy stosunków przełożony-podwładny oczekiwał wcześniej F. W. Taylor wierząc, że do takich właśnie rezultatów prowadzi stosowanie opracowanego przez siebie systemu. Był przekonany, że "w przyszłości robotnicy będą uważali pracodawcę za swego najlepszego przyjaciela. Podejrzliwość i brak zaufania, antagonizm mniej więcej otwarty, który poprzednio panował w stosunkach między robotnikami a pracodawcą, całkowicie znikną, a natomiast zjawia się wspólna szczerza przyjaźń". Jak powszechnie wiadomo, system ten prowadził do wręcz odwrotnych skutków (F. W. Taylor, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Poznań 1947, s. 191).

¹⁰ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston 1946, s. 54-56.

¹¹ W. Morawski, *Konflikt przemysłowy w Ameryce. Praktyka, ideologia a nauka*, Warszawa 1970, s. 139.

wa atmosfery w miejscu pracy, wzrost zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy itp.

Można stąd wyciągnąć ogólny wniosek, że szkoła stosunków międzyludzkich nie zmieniała w zasadzie istniejących dotychczas zależności między systemem technicznym i systemem społecznym w przedsiębiorstwie. W dalszym ciągu występuje tu wyraźna dominacja systemu technicznego, do którego system społeczny musi się dostosować. Tym razem nastąpiły jednak pewne zmiany technicznego środowiska pracy, uwzględniające wymagania psychologii pracy. Zwrócono np. uwagę, że można tak zorganizować pracę, w której wykonywane czynności sprawiać będą pracownikowi najmniej wysiłku. W podobny sposób dostosować można do możliwości percepcyjnych pracownika układ mechanizmów, dźwigni i przycisków, co z jednej strony czyni jego pracę łatwiejszą i przyjemniejszą, z drugiej zaś przyczynia się do wzrostu wydajności. Problematyka ta znajduje się w centrum zainteresowania psychologii inżynierskiej¹².

Humanizacyjne aspekty szkoły stosunków międzyludzkich przyczyniły się do złagodzenia napięć i konfliktów a w konsekwencji również do poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Szkoła ta kładła bowiem nacisk na zaspokajanie nowych potrzeb pracowników, motywując ich do lepszej, wydajniejszej pracy. Stopniowo jednak możliwości motywacyjne tej szkoły traciły na skuteczności. Świat wkraczał bowiem w kolejną fazę industrializacji i ulegały zmianie potrzeby przemysłu. Jednocześnie wraz ze wzrostem standardu materialnego pracowników również i ich potrzeby ulegały zmianie. Czy i tym razem do osiągnięcia koniecznej zgodności obu tych systemów prowadzi jednostronne dostosowanie się systemu społecznego do systemu technicznego? W jaki sposób zaspokajane są potrzeby pracowników? Na problemach tych koncentrować się będziemy w naszych dalszych rozważaniach.

¹² Por. J. O k o ń, L. P a l u s z k i e w i c z, *Psychologia inżynierska*, Warszawa 1963.

II. WSPÓLNA OPTIMALIZACJA

1. Narastanie trudności

Narastające trudności będące m. in. rezultatem wspomnianego już spadku motywacji do pracy wcześniej dały znać o sobie w krajach Europy Zachodniej (lata sześćdziesiąte) niż w USA (lata siedemdziesiąte). Ujawniły się one w postaci słabnącego wzrostu gospodarczego oraz wysokiego poziomu inflacji. Tym razem autorzy zachodni potraktowali je znacznie poważniej, niż to miało miejsce w okresach poprzednich kryzysów. Dla E. L. Trista¹³ np. trudności te stanowiły dowód na to, że społeczeństwa wysoko rozwiniętych krajów zachodnich znalazły się w krytycznym punkcie własnego rozwoju. Oznacza to jednocześnie, że stanęły przed koniecznością wyboru drogi dalszego rozwoju.

Rosnący po II wojnie światowej standard materialny obywateli tych krajów stanowił z jednej strony funkcję wzrostu gospodarczego, z drugiej zaś funkcję inflacji. W ostatnich latach ze względu na wspomniane trudności ze wzrostem gospodarczym, a także ze względu na wysoki poziom inflacji możliwości dalszej poprawy standardu materialnego się wyczerpują. Równocześnie zauważyć można spadek tempa wzrostu wydajności pracy, a nawet obniżenie się bezwzględnego jej poziomu w niektórych krajach¹⁴.

Konieczność wyboru drogi dalszego rozwoju nabrała znaczenia w związku z głoszoną na Zachodzie tezą o przechodzeniu od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa poprzemysłowego. Zdaniem autorów zachodnich społeczeństwo takie charakteryzuje nie tylko przyzwoity standard materialny zasadniczej części obywateli, ale także opieka lekarska, gwarancja środków utrzymania w przypadku utraty pracy czy po zakończeniu aktywności zawodowej, a także

¹³ E. L. T r i s t, *Adopting to a Changing World*, [w:] *Adopting to a Changing World*, Ottawa 1978, s. 10.

¹⁴ Spadek tempa wzrostu wydajności pracy rozpoczął się w krajach Europy Zachodniej w połowie lat sześćdziesiątych, chociaż zasadnicze jego zmiany dokonały się tam w latach siedemdziesiątych. W 1980 r. łączny wskaźnik wydajności pracy dla krajów EWG pozostał na poziomie roku 1979, a w przemyśle przetwórczym obniżył się nawet o 1%. W tym samym czasie 2-procentowy spadek wydajności pracy zanotowano w krajach Ameryki Północnej (*Redesigning Jobs...*, s. 9; *Statistical Yearbook* 1983, New York 1983, s. 34-36).

inne formy zabezpieczenia społecznego. Jako kryterium przyjmowany jest tu wskaźnik zatrudnienia w przemyśle niższy niż 50%, bliższy jednak 33% czy 25% siły roboczej. Według tego kryterium wszystkie wysoko rozwinięte kraje zachodnie uznać można za mniej lub bardziej dojrzałe społeczeństwa poprzemysłowe.

Taki obraz społeczeństwa poprzemysłowego wyraźnie kontrastuje z sytuacją, jaka występuje w miejscu pracy, gdzie członkowie tego społeczeństwa wykonują prace nudne i monotonne, ograniczające w sposób zasadniczy możliwości ich własnego rozwoju. Takie właśnie prace stanowią podstawową przyczynę wysokiej fluktuacji oraz absencji pracowników, a także robotniczych skarg i protestów. Prowadzą również do wielu poważnych problemów społecznych, takich jak: alkoholizm, narkomania czy stresy psychiczne¹⁵. Zjawiska takie czy to w sposób bezpośredni, czy pośredni prowadzą do poważnego wzrostu kosztów produkcji¹⁶.

Omówione problemy potraktować można jako objawy alienacji. Procesy alienacji narastały wraz z rosnącym uprzemysłowieniem w poszczególnych krajach, rozwojem nowoczesnych technologii itp. Praktycznie aż do II wojny światowej przechodzono nad tymi problemami do porządku dziennego. Wielu pracodawców, przywódców związków zawodowych czy przedstawicieli rządów krajów zachodnich uznało alienację za nieuniknioną konsekwencję rozwiniętych społeczeństw przemysłowych. Zaakceptowali więc alienację nie widząc możliwości jej przeciwdziałania. Dopiero narastające trudności spowodowały wzrost zainteresowania tymi problemami, zaś pewne osiągnięcia w zwalczaniu alienacji przyniosły nadzieję na jej wyeliminowanie.

Prowadzone na ten temat badania miały głównie na celu ujawnienie źródeł alienacji. Jak można było oczekiwać, źródeł tych nie upatruje się na Zachodzie w prywatnej własności środków produkcji. Wskazywano natomiast, że posiada ona związek ze zmianą-

¹⁵ Por. E. L. T r i s t, *The Quality of Working Life and Organizational Improvement*, University of Pennsylvania 1979, s. 5.

¹⁶ Są to najczęściej koszty niewymierne, rzadko więc podejmowane są próby ich liczenia. Do wyjątków należy wyliczenie kosztów związanych z odejściem jednego pracownika i przyjęciem na to miejsce innego w zakładach samochodowych Saab w Trollhattan w Szwecji. Koszty te wyniosły 8 tys. Skr (J. L o g u e, *Saab/Trollhattan: Reforming Work Life on the Shop Floor*, "Working Life in Sweden" 1981, No 23, s. 2).

mi potrzeb i aspiracji pracowników oraz zmianami uznawanych przez nich wartości. Badania ujawniły np., że wśród zgłaszanych przez pracowników potrzeb na pierwszym miejscu znalazła się potrzeba interesującej pracy, podczas gdy wysoka płaca otwierająca dotychczas listę potrzeb pracowniczych w miejscu pracy znalazła się na dalszym miejscu. Ograniczone możliwości realizacji tych potrzeb prowadziły do narastania przedstawionych wcześniej trudności¹⁷.

2. Potrzeby pracowników i możliwości ich realizacji

Wszystko to sprawiło, że potrzeby pracownicze stały się przedmiotem szerokich badań. Uznano bowiem, że wszechstronne rozpoznanie tych potrzeb jest absolutnie niezbędne dla znalezienia skutecznych sposobów motywowania, a więc i przeciwdziałania alienacji. Próbowano przede wszystkim określić hierarchię tych potrzeb, co mogło okazać się pomocne przy określaniu kolejności ich realizacji. W literaturze spotkać można różne sposoby grupowania tych potrzeb, przyjmowanych często za podstawę poszczególnych systemów motywacyjnych. Stosunkowo szeroko wykorzystuje się do tego celu hierarchię potrzeb zaproponowaną przez A. H. Maslova. Przytaczamy ją w rozszerzonej wersji dostosowanej do warunków polskich przez B. Glińskiego.

W tab. 1 potrzeby zgrupowane zostały na kilku szczeblach w taki sposób, że ich układ jest zgodny ze stopniem ich ważności dla pracowników. Każdemu szczeblowi przypisane zostały praktyczne sposoby realizacji tych potrzeb. A. H. Maslov zauważył, że pracownicy starają się zaspokoić swoje potrzeby w określonej kolejności i kolejność ta wynika ze wspomnianego już stopnia ważności potrzeb. Najważniejsze są dla nich potrzeby fizjologiczne, których zaspokojenie gwarantuje minimum egzystencji. Na ich rea-

¹⁷ Źródła tych trudności, a zarazem czynników sprzyjających alienacji autorzy upatrują m. in. w: hierarchicznej organizacji, przynoszącej niewielkie urozmaicenie oraz małą elastyczność w produkcji; utrudnionej karierze i mało przejrzystym systemie awansów; napięciach związanych z sytuacją poza pracą (dużo osób na utrzymaniu, niewielka możliwość oszczędzania itp.) - *Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, Cambridge, Massachusetts, London 1975, s. 31.

Tabela 1

Hierarchia potrzeb

Składniki potrzeb	Grupy potrzeb	Praktyczny wyraz realizacji potrzeb
Rozwój. Władza. Osiągnięcia. Awanse	Samorealizacja	Porywająca praca. Twórcze wyżycie. Osiągnięcia w pracy. Awans w organizacji
Prestiż. Licząca się pozycja. Szacunek dla siebie. Dobre opanowanie obowiązków. Uznanie u innych	Obszar "ja". Status, uznanie	Tytuł zawodowy (godny uwagi). Wyróżnienia w płacach i premiach. Odpowiedzialna praca. Licząca się praca
Przyjaźń i miłość najbliższych. Przynależność do grup. Życzliwość współpracowników	Więzi społeczne i towarzyskie	Życzliwa, pomocna postawa zwierzchnika. Solidarny zespół pracowniczy. Przyjemne i wspierające stosunki w pracy i poza nią
Prawo do ryzyka w działaniach. Stabilizacja zawodu (umiejętności). Stabilizacja źródeł utrzymania	Bezpieczeństwo	Bezpieczna, zdrowa praca. Świadczenia pozapłacowe. Stopniowy wzrost płac. Pewność pracy
Seks. Schronienie. Żywność	Potrzeby fizjologiczne	Płaca podstawowa. Szatnie, umywalnie. Stołówka (bufet). Elementarne warunki pracy

Źródło: B. Gliński, *Motywowanie - niedoceniana funkcja zarządzania*, "Gospodarka Planowa" 1980, nr 4, s. 195.

lizację składają się elementarne warunki pracy oraz płace na poziomie podstawowym (minimalnym). Następne w hierarchii to potrzeby szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Składają się na nie

zarówno bezpieczne warunki pracy i przyzwoite stawki płac, jak i ochrona zatrudnienia (gwarancja pracy).

Można zauważyć, że potrzeby zgrupowane na tych dwóch szczeblach mają przede wszystkim charakter materialny i nazywane są również potrzebami niższego rzędu. Według tych samych kryteriów potrzeby zgrupowane na szczeblach wyższych można określić jako niematerialne i nazywane są ogólnie potrzebami wyższego rzędu. Są to bowiem takie potrzeby, jak: potrzeba przynależności, uznania i samorealizacji. Biorąc za podstawę omawianą hierarchię potrzeb można stwierdzić, że początkowo pracownicy kierują swoją uwagę na realizację potrzeb materialnych i dopiero po zaspokojeniu ich dążą do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.

Można postawić pytanie, na ile zaprezentowana wyżej hierarchia potrzeb posiada uniwersalny charakter, na ile więc może być użyteczna przy motywowaniu pracowników do pracy, a tym samym przy zwalczaniu alienacji pracy. Z pewnością nie można jej bezkrytycznie odnosić do każdego indywidualnego pracownika. Badania wykazują bowiem, że każdy z nich posiada tylko dla niego charakterystyczną hierarchię ważności potrzeb. Do propozycji A. H. Maslova należy podchodzić z dystansem również z tego powodu, że stworzona została na podstawie badań empirycznych prowadzonych w USA i stąd przede wszystkim uwzględnia warunki polityczne, ekonomiczne i kulturalne tego kraju. Dlatego też należy ją traktować z dużą rezerwą, szczególnie przy próbach jej wykorzystania w odmiennych warunkach poszczególnych krajów.

Z drugiej jednak strony zaproponowana przez Maslova hierarchia potrzeb zdaje się odzwierciedlać (przynajmniej w ogólnych zarysach) występujące trendy w tym zakresie, posiada więc dużą wartość poznawczą. Jej znaczenie polega na tym, że dokonuje pewnej systematyzacji potrzeb, wskazując jednocześnie na określoną kolejność w ich zaspokajaniu. Hierarchia ta może okazać się przydatna przy określaniu aspiracji i oczekiwań pracowników podejmujących pracę. Stąd również może stanowić punkt wyjścia przy opracowywaniu założeń systemów motywacyjnych¹⁸.

¹⁸ W literaturze szeroko znany jest również podział potrzeb zaproponowany przez F. Herzberga. Kierując się treścią procesu motywacji, dzieli je na dwie grupy. Pierwsza z nich to tzw. czynniki higieny, które decydują o warunkach pracy (płace, stosunki z przełożonymi, koleganami, temperatura, hałas, pomieszczenia itp.). Czynniki te nie wpływają jednak na zmianę stosunku pracow-

Przedstawiona hierarchia potrzeb znalazła potwierdzenie w licznych badaniach naukowych. Do takiego wniosku doszli autorzy wspomnianego raportu *Praca w Ameryce*¹⁹, którzy po przeanalizowaniu ponad 100 przeprowadzonych na ten temat badań zauważyli wyraźną tendencję do akcentowania przez pracowników poczucia własnej godności. Pracownicy wskazywali jednocześnie na uciążliwość takich czynników, jak: drobiazgowa kontrola w miejscu pracy czy zagrożenie przed utratą pracy, utratą środków utrzymania itp. Ich zdecydowany sprzeciw budziła monotonia i brak urozmaicenia w pracy, a także prace mało znaczące i wykonywane w izolacji od innych pracowników.

Wskazuje to na przesuwanie się ich potrzeb do tych szczebli w strukturze hierarchicznej, które nazwalismy potrzebami wyższego rzędu. Potwierdzają to ich oczekiwania wobec pracy. Pracownicy oczekują bowiem wzrostu autonomii w miejscu pracy, możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także wynagrodzenia bardziej związanego z poziomem tych kwalifikacji. Coraz częściej domagają się również wzrostu ich udziału w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Zmiana potrzeb i aspiracji pracowników pociągnęła za sobą zmiany ich postaw wobec pracy. Wskazują na to m. in. badania przeprowadzone w 1974 r. w Kanadzie. Wykazały one, że 97% badanych woli co prawda pracować niż pozostawać bez pracy, ale tylko 67% było gotowych podjąć pracę nieciekawą, nudną, za minimalne wynagrodzenie. W takiej sytuacji aż 33% badanych woli pozostać bezrobotnymi. I w tym przypadku pracownicy przywiązywali dużą wagę do zaangażowania w pracę, wskazując jednocześnie, że warunki pracy takie zaangażowanie uniemożliwiają. O randze tego problemu może świadczyć fakt, że jedynie 30% badanych uznało siebie za zaangażowanych w wykonywaną pracę.

Warto podkreślić, że w charakterystyczny sposób kształtują się tu preferencje pracowników, których hierarchia przedstawia

nika do wykonywanej pracy. Druga grupa to tzw. czynniki motywujące, do których zalicza: możliwość dobrego wykonywania pracy, możliwość wykorzystania posiadanych kwalifikacji, wzrost odpowiedzialności, awansowania, podnoszenia kwalifikacji itp. Podobnie jak u A. H. Maslova czynniki te służą mogą rozbudzaniu motywacji do pracy. (D. B o e r i, *Nowa organizacja pracy fizycznej. Wzbogacenie zadań i grupy autonomiczne*, Warszawa 1983, s. 29-31).

¹⁹ *Work in America...*, s. 13.

się następująco: 1) interesująca praca; 2) możliwość jej wykonywania; 3) godność²⁰.

R. Quinn²¹ twierdzi nie bez racji, że przyczyną niezadowolenia pracowników są niewielkie możliwości ich społecznego i zawodowego awansu w miejscu pracy. Przytoczył wiele argumentów na dowód tego, że możliwości te decydują w znacznym stopniu o satysfakcji z wykonywanej pracy, zdrowia psychicznego czy frustracji. Jego zdaniem pracownicy odczuwają brak swobody w obrębie organizacji, a także niedostateczne możliwości kontroli nad realizowanymi przez siebie zadaniami. Powoduje to napięcia oraz brak satysfakcji, a także stanowi źródło problemów ze zdrowiem psychicznym. Sytuacja taka poddaje w wątpliwość tezę, że kluczem do awansu jest wykształcenie.

Najbardziej niezadowoleni z pracy są niewątpliwie pracownicy fizyczni, chociaż, jak to dalej zobaczymy, niezadowolonych jest znacznie więcej. W grupie pracowników fizycznych najbardziej dotyczy to młodych pracowników. Głównym tego powodem jest nadużywanie przez nadzór uprawnień w zakresie dyscypliny pracy. Szczególnie dotyczy to przemysłu samochodowego, gdzie przypomina ona dyscyplinę wojskową. Zdarza się często, że młodzi pracownicy za drobne nawet przewinienia są odsyłani do domu i pozbawieni za ten czas płacy czy karani w inny sposób. Przypadki takie występują głównie w sytuacji, kiedy młody wykształcony pracownik popada w konflikt ze starszym, gorzej wykształconym mistrzem.

Niezadowoleni są również pracownicy umysłowi, chociażby z tego powodu, że ich płace są niższe niż płace pracowników zatrudnionych w produkcji²². Ale nie jest to jedyna przyczyna niezadowolenia. Wiąże się ono również z wprowadzaniem do pracy biurowej nowych, bardziej wydajnych technik, które czynią pracę urzędników równie nudną i uciążliwą jak praca przy taśmie. Niezadowolenie z pracy ujawnia się m. in. w wysokiej i nadal rosnącej fluktuacji, sięgającej w USA 30% rocznie. Stało się również przyczyną masowego wstępowania tych pracowników do związków

²⁰ T r i s t, *The Quality of Working Life...*, s. 3.

²¹ R. Q u i n n, *Lucking-in as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Mental Health*, University of Michigan 1972.

²² W 1969 r. pracownicy umysłowi zarabiali w USA średnio 105 dol. tygodniowo, podczas gdy pracownicy zatrudnieni w produkcji 130 dol. W następnych latach różnice te jeszcze wzrosły (*Work in America...*, s. 39).

zawodowych, podczas gdy ich zainteresowanie związkami było dotychczas niewielkie. Proces ten występuje zarówno w USA, jak i w krajach Europy Zachodniej i charakteryzuje się znacznie szybszym wstępowaniem do związków pracowników umysłowych niż fizycznych²³. Właśnie w związkach upatrują pracownicy umysłowi możliwość obrony własnych interesów.

Niezadowolony z pracy jest również średni personel kierowniczy. Stanowiąca w USA około 4,5 mln osób grupa nazywana dotychczas "bastionem lojalności" zaczyna się kruszyć. Świadczy o tym z jednej strony ich wstępowanie do związków zawodowych (co trzecia osoba z tej grupy należy do związków), z drugiej zaś rosnąca liczba członków tej grupy zainteresowanych zmianą pracy. W tym miejscu można zadać sobie pytanie, skąd się bierze brak satysfakcji u osób, które na początku lat siedemdziesiątych zarabiały około 20 tys. dol. rocznie? Niezadowolenie to tłumaczyć można ich rosnącymi aspiracjami w podejmowaniu decyzji oraz występowaniem na tym tle konfliktów z naczelnym kierownictwem.

Można jednocześnie zauważyć, że problemy związane z niezadowoleniem z pracy upowszechniają się na inne dziedziny życia. Nudna, uciążliwa, pozbawiona sensu praca sprawia, że skrywana przez pracownika agresja ujawnia się poza zakładem np. w stosunku do rodziny, sąsiadów itp. W innym przypadku wyczerpanie pracownika może być tak znaczne, że jedyną rzeczą, którą można jeszcze robić po powrocie do domu, jest oglądanie telewizji. Różnice w reakcjach wynikają tu głównie z wieku pracowników.

Nie brak dowodów na to, że niezadowolenie z pracy przenosi się również na płaszczyznę polityczną. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez H. Shepparda²⁴. Jego zdaniem nie zrealizowane w miejscu pracy aspiracje i będąca tego wynikiem alienacja sprawiają, że pracownicy tacy rzadko biorą udział w życiu politycz-

²³ W USA w ciągu 10 lat (1958-1968) liczba pracowników umysłowych w związkach zwiększyła się o 46%. Jeszcze szybciej wstępowali do związków pracownicy umysłowi w krajach Europy Zachodniej. W okresie 20 lat (1955-1975) ich liczba w związkach wzrosła w Danii o 184%, w RFN o 104%, zaś w Szwecji o 172%. W tych ostatnich krajach liczba pracowników fizycznych w związkach rosła znacznie wolniej i wynosiła odpowiednio 47%, 20% oraz 39% (*ibidem*, s. 39; E. M. K a s s a l o w, *White-collar Unions and the Work Humanization Movement*, "Monthly Labor Review" 1977, No 5, s. 11).

²⁴ H. S h e p p a r d, N. H e r r i c h, *Where Have All the Robots Gone?*, New York 1972.

nym (np. w wyborach do parlamentu, w wyborach prezydenta itp.), zaś jeśli nawet biorą, to głosują na ogół na ugrupowania ekstremistyczne czy też na kandydatów opozycji²⁵. Wyalienowani i sfrustrowani pracownicy stanowią bazę dla ekstremalnych ruchów społecznych i politycznych. Dość charakterystyczną ich cechą jest apatia. Socjologowie nazywają zbiorowość tych pracowników "średnią masą" bądź "milczącą większością"²⁶.

Narasta przekonanie, że braku satysfakcji z wykonywanej pracy nie może im w pełni zrekompensować czas wolny. Do rozwiązania tego problemu nie prowadzi więc skracanie czasu pracy i wydłużanie czasu wolnego, chociaż problem ten częściowo łagodzi. Wszystkie prowadzone na ten temat badania wskazują, że więcej satysfakcji przynosi pracownikom czas wolny niż praca. W badaniach takich prowadzonych w USA jedynie 21% pracowników uważało inaczej. Większość badanych uznała natomiast, że nie lubi swojej pracy, praca nie może więc stanowić źródła ich satysfakcji.

Uwagi te odnieść można również do Szwecji. Wskazują na to badania przeprowadzone w roku 1955 i powtórzone w roku 1977. Na pytanie skierowane do pracowników w 1955 r.: "co cenisz najbardziej: rodzinę, pracę, czas wolny?" uzyskano następujące odpowiedzi: 45% wskazało rodzinę, 33% pracę, zaś 13% czas wolny. W badaniach powtórzonych w 1977 r. na rodzinę wskazało 41%, na pracę 17%, zaś na czas wolny 27%²⁷. Stosunkowo wysoka ocena pracy, jaką uzyskano w pierwszych badaniach, wskazuje, moim zdaniem, nie tyle na wysoką satysfakcję z pracy, co na obawę przed utratą pracy. Istniejące w Szwecji ustawodawstwo zezwalało wówczas praco-

²⁵ Badania te stały się przedmiotem analiz rządowych. Przypuszcza się, że te właśnie objawy alienacji spowodowały wzrost zainteresowania rządów krajów zachodnich sytuacją w pracy. W wielu krajach powołane zostały rady czy komisje na szczeblu centralnym, często z udziałem przedstawicieli związków zawodowych oraz organizacji pracodawców, których głównym celem były zmiany sytuacji w pracy, mające przeciwdziałać takim zjawiskom. Najbardziej rozwinięte zostały one w takich krajach, jak: Szwecja, Norwegia, Holandia (S. R u d o l f, *Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, Warszawa 1986, s. 110-114).

²⁶ Z innych badań wynika natomiast że pracowników wykonujących prace urozmaicone, samodzielne, pozwalające na wykorzystanie posiadanych kwalifikacji charakteryzuje niski stopień politycznego i osobistego wyobcowania (*Work in America...*, s. 31).

²⁷ J. M. R o s o w, *Changing Attitudes to Work and Life Styles*, [w:] *Adopting to a Changing...*, s. 11.

dawcom na pozbawianie pracowników pracy bez większych ograniczeń przy zwalnianiu pracowników²⁸. W rezultacie zwiększono gwarancję ich zatrudnienia, co dało o sobie znać w późniejszych badaniach.

3. Jakość życia w pracy

Przedstawiona sytuacja w pracy i wynikające z niej trudności są - zdaniem E. L. Trista - możliwe do wyeliminowania²⁹. Przeprowadzone badania i eksperymenty wskazują bowiem na możliwość alternatywnych form organizacji pracy. Wskazują na możliwość takiej pracy, która cieszyłaby się zainteresowaniem pracowników i przynosiła im satysfakcję. Chodzi o taką organizację pracy, która stwarzałaby pracownikom możliwość własnego działania, w której pracownicy mogliby sprawować kontrolę, pracę charakteryzującą się znacznym zakresem autonomii. Tak zorganizowaną pracę E. L. Trist uważa za najlepszą drogę do podniesienia godności pracownika. Nowa organizacja pracy prowadzi jego zdaniem nie tylko do wzrostu satysfakcji pracowników, ale również do poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Należy się zgodzić z E. L. Tristem, że chodzi tu o zmiany zasadnicze, "zmiany wymagające nowej filozofii, uznającej pracę za podstawowy czynnik ludzkiego rozwoju"³⁰. Nasuwa się tylko pytanie, na ile zmiany takie są możliwe w kapitalizmie, w jakim stopniu zmienić można istniejące tam antagonistyczne stosunki produkcji? Pewne możliwości takich zmian z pewnością istnieją i przynieść je może m. in. partycypacyjny styl zarządzania czy oparte na zwiększonej autonomii pracowników formy organizacji pracy. W ten sposób praca może zyskać na atrakcyjności, może być bardziej dostosowana do potrzeb pracowników, może być bogatsza

²⁸ Dotyczyło to m. in. wydłużenia okresu wypowiedzenia pracy czy udziału przedstawicieli pracowników w decyzjach dotyczących przyjmowania i zwalniania z pracy. Główne ustawy, które zwiększają bezpieczeństwo zatrudnienia, to: *Security of Employment Act* i *Promotion of Employment Act* obowiązujące od połowy lat siedemdziesiątych. (*The Swedish Budget 1979/80, A Summary published by the Ministry of Economic Affairs and the Ministry of the Budget*, Stockholm 1979, s. 89).

²⁹ T r i s t, *The Quality of Working Life...*, s. 6.

³⁰ *Ibidem*, s. 7.

pod względem treści itp. Zmiany takie, jak twierdzi się na Zachodzie, prowadzą do utrwalania się nowej etyki pracy, w której zasadniczego znaczenia nabierają zasady jakości życia w pracy.

Termin "jakość życia w pracy" (*Quality of Working Life*, QWL) pojawił się w USA na początku lat siedemdziesiątych³¹. Wprowadzony został dla określenia sygnalizowanych już zmian w miejscu pracy głównie na gruncie amerykańskim. Używany w Europie Zachodniej termin "demokracja przemysłowa" nie w pełni odzwierciedlał amerykański kierunek przemian. Obecnie termin ten używany jest również na kontynencie europejskim. Bliższa jego charakterystyka napotyka na trudności, głównie ze względu na odmienne jego traktowanie w poszczególnych krajach. W zależności od uwarunkowań historycznych, kulturalnych czy sytuacji społeczno-ekonomicznej przypisywane mu są różne treści.

Różnorodność ta znajduje odzwierciedlenie w definicjach tego terminu. W sposób bardzo ogólny definiuje go kanadyjskie Centrum Jakości Życia w Pracy, przyjmując, że "QWL koncentruje się na wzajemnych stosunkach między ludźmi i ich sytuacji w pracy"³². Autorzy dodają, że kładzie on nacisk na humanizację pracy oraz na demokratyzację stosunków pracy. W sposób bardziej przejrzysty termin ten definiuje R. Katzell, którego zdaniem "QWL oznacza praktyczne zmiany, mające na celu poprawę sytuacji w pracy zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i zatrudnionych"³³. W koncepcji tej, jak twierdzi, kładzie się z jednej strony nacisk na maksymalizację produkcji, z drugiej zaś na poprawę jakości życia, osiąganą poprzez wzrost satysfakcji z pracy oraz motywacyjne aspekty pracy. W sposób typowo amerykański charakteryzuje tę koncepcję B. J. Whiting uważając, że są to "wspólne wysiłki robotników i kierownictwa, zmierzające do poprawy efektywności orga-

³¹ Termin ten pojawił się na międzynarodowej konferencji w Uniwersytecie Columbia w 1972 r. (*Arden House*). Na konferencji tej powołano również Międzynarodową Radę ds. Jakości Życia w Pracy (A. Ch ern s, *Proposal for an International Association for the Advancement of the Quality of Working Life, International Conference on the Quality of Working Life, August 30-September 3, Toronto 1981*).

³² *Organization, Policy and Program, The Ontario Quality of Working Life Centre, Toronto 1980.*

³³ G. G r a v e r s e n, *Quality of Working Life in USA*, Department for Industrial Psychology. Technical Institute, Copenhagen 1977.

nizacyjnej i jakości życia w miejscu pracy"³⁴. Traktuje on QWL jako długotrwały proces, obejmujący zmiany w podstawach organizacji.

Omówione definicje oraz uwagi przynoszą jedynie ogólny zarys koncepcji jakości życia w pracy³⁵. W koncepcji tej zasadniczą wagę przywiązuje się do poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa i to właśnie uznać można za zasadniczy jej cel. Wymieniane tam pewne formy humanizacji pracy, demokratyzacji procesu produkcji czy też poprawa jakości życia mają właśnie służyć realizacji tak określonego celu. Koncepcja ta jest więc obliczona przede wszystkim na korzyść dla pracodawców, chociaż nie ulega wątpliwości, że przynosi również korzystne zmiany dla pracowników.

Te korzystne zmiany dla pracowników prowadzić mają do wyzwolenia u nich inicjatywy, a także brania na siebie odpowiedzialności. Służąca temu organizacja powinna być zorientowana na wysoką jakość produkcji, na zwiększanie jej elastyczności itp. Zmiany te prowadzą więc jednocześnie do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku ze wszystkimi tego konsekwencjami tak dla pracodawcy, jak i pracowników.

Wiele wskazuje na to, że omawiane zmiany wykraczają poza warsztat pracy czy przedsiębiorstwo. W literaturze przywiązuje się dużą wagę do poprawy jakości życia w pracy, traktowana jest tam bowiem jako zasadnicza część jakości życia w ogóle³⁶. Przyjmuje się, że podobnie jak dobra i usługi stanowią produkt pracy, tak również w jakimś stopniu produktem pracy staje się człowiek. Istnieje wiele dowodów na to, że wraz z poprawą jakości życia w pracy człowiek ma więcej do zaoferowania rodzinie i staje się bardziej aktywny w społeczeństwie.

W kontekście tej analizy bardziej zrozumiały staje się wzrost zainteresowania jakością życia w pracy w okresie przechodzenia do społeczeństwa przemysłowego w wysoko rozwiniętych krajach zachodnich. W sytuacji, kiedy stare siły dynamizujące wzrost

³⁴ B. J. Whitting, *QWL: Initial Briefing*, Michigan Quality of Working Life Council, Michigan 1981, s. 2.

³⁵ Bardziej szczegółową prezentację tej koncepcji znaleźć można w: S. Rudolf, *Jakość życia w pracy (Quality of Working Life)*, "Humanizacja pracy" 1983, nr 1, s. 10-17.

³⁶ Trist, *Adopting to a Changing...*, s. 10.

gospodarczy przestają działać, kapitalizm uruchomić musi siły nowe, jeśli pragnie przedłużyć swą egzystencję. W praktyce kapitalizm nie ma więc wyboru, musi bowiem godzić się na wzrost autonomii pracowników w miejscu pracy, na partycypacyjny styl zarządzania, na poprawę jakości życia w pracy itp. Alternatywne formy organizacji pracy stały się więc dla niego absolutną koniecznością.

4. System społeczno-techniczny

Pierwsze badania i eksperymenty dotyczące alternatywnych rozwiązań w miejscu pracy przeprowadzone zostały w latach pięćdziesiątych w angielskim przemyśle wydobywczym. Inspirację do tych badań stanowiły trudności jakie pojawiły się w kopalniach węgla po wprowadzeniu nowej, bardziej wydajnej technologii³⁷. Zaproponowane wtedy rozwiązania oparte zostały na wzajemnym dopasowywaniu się systemu technicznego i systemu społecznego produkcji. W rezultacie uzyskano zarówno wzrost wydajności pracy, jak i poprawę jakości życia w pracy. Rozwiązania te szybko zyskiwały popularność. Na szerszą skalę zastosowano je najpierw w Norwegii, a następnie w Szwecji. Zastosowano je również w Japonii, chociaż w odmienny sposób niż to miało miejsce w krajach skandynawskich.

Wspomniane rozwiązania noszą ogólną nazwę "systemu społeczno-technicznego"³⁸ i oparte zostały na dwóch przesłankach. Pierwsza z nich przyjmuje, że każda organizacja służy realizacji określonego celu i że jego osiągnięcie wymaga od pracowników aktywnej działalności. Jednocześnie na pożądany rezultat składają

³⁷ W kopalniach tych organizacja pracy obejmowała niewielkie grupy robocze, w których każdy z jej członków wykonywał wszystkie należące do grupy czynności (urabianie węgla, ładowanie, transport, obudowa, strop). Zmiany techniczne, jakie tam nastąpiły (wprowadzenie przenośnika przodkowego), przyniosły nową organizację pracy, która podobnie jak w przemyśle charakteryzowała się daleko posuniętą specjalizacją. Organizacja ta nie zyskała aprobaty górników, nie przyniosła również spodziewanych rezultatów ekonomicznych. Sytuacja taka wzbudziła zainteresowanie naukowców z Instytutu Tavistocka, którzy przeprowadzili na ten temat szerokie badania. (E. L. Trist, K. W. Bamforth, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Methods of Coal Getting*, "Human Relations" 1951, No 4, s. 3-38.

³⁸ L. E. Davis, E. L. Trist, *Improving the Quality of Work Life: Sociotechnical Case Studies*, Toronto 1978, s. 246.

się działania zarówno systemu społecznego, jak i technicznego w przedsiębiorstwie. Systemy te współistnieją ze sobą, tak więc osiągnięte rezultaty można uznać za funkcję ich wspólnych działań. Warto tu podkreślić zaangażowanie obu tych systemów w realizację zamierzonego celu i ich wzajemne dostosowywanie się. Przypomnijmy, że dotychczas system społeczny był w zasadzie podporządkowany systemowi technicznemu.

System społeczno-techniczny sprowadza się więc najogólniej do zgodnego współdziałania człowieka i maszyny. Prowadzi do tego zarówno dostosowywanie człowieka do technologii, jak i technologii do człowieka. Najbarúziej istotne jest chyba to, że cały system społeczno-techniczny musi być optymalny pod względem efektywności. Słusznie więc podkreśla A. Cherns, że "celów organizacji nie można osiągnąć poprzez optymalizację systemu technicznego i dostosowanie do niego systemu społecznego, ale poprzez wspólną optymalizację obu tych systemów"³⁹. Właśnie wspólna optymalizacja stanowi istotę systemu społeczno-technicznego i powinna się dokonywać na każdym szczeblu struktury organizacyjnej i w każdym rodzaju technologii.

Druga ze wspomnianych przesłanek sprowadza się do tego, że system społeczno-techniczny został osadzony w konkretnym środowisku, które oddziałuje na niego poprzez wartości kulturalne, istniejące tradycje itp. Takie podejście może sugerować, że system społeczno-techniczny znajduje się w obrębie większego systemu. Może to oznaczać istnienie stałej wymiany między tym, co dzieje się w miejscu pracy czy organizacji pracy i tym co dzieje się w szeroko pojętym środowisku. Granica między tym środowiskiem i poszczególnymi systemami jest w wysokim stopniu przenikalna, można więc oczekiwać, że jeśli pojawi się coś zasadniczo istotnego w społeczeństwie, spowoduje to nieuniknione zmiany w organizacji⁴⁰. Mają więc rację L. E. Davis i E. L. Trist, że "może się zdarzyć okres kulturalnego zastoju, ale wcześniej czy

³⁹ A. C h e r n s, *The Principles of Sociotechnical Design, "Human Relations"* 1976, No 29, s. 785.

⁴⁰ Na takie zależności już pół wieku temu zwracał uwagę T. Veblen twierdząc, że prawa ekonomiczne nie są stałe i niezależne, ale że zależą od systemu wartości społeczeństwa. Kiedy więc ulegają zmianie wartości społeczne, musi to spowodować zmiany w zasadach ekonomii. Ekonomia nie może istnieć jako wyizolowana wyspa w społeczeństwie (D. Y a n k e l o v i c h, *Work, Values, and the New Breed, [w:] Work in America...*, s. 247).

później społeczne wstrząsy zarejestruje organizacyjny sejsmograf"⁴¹.

System społeczno-techniczny stwarza podstawy do przełamywania istniejących dotychczas barier i ograniczeń w rozwoju organizacji. Ułatwia likwidację podziałów na tych, którzy planują, tworzą i kierują systemem społecznym oraz tych, którzy planują, tworzą i kierują systemem technicznym. Podejście takie odrzuca niezmiennosć technologii, zwracając jednocześnie uwagę na istniejący dotychczas determinizm technologiczny⁴². Przedmiotem badań i ewentualnych zmian było do tej pory jedynie to, co nie zależało od technologii. System społeczno-techniczny odrzuca "władzę technologii", stanowiącej o pozycji inżynierów, ekonomistów czy kierownictwa. Nabiera jednocześnie znaczenia system społeczny.

W praktyce oznacza to, że obok wymagań technicznych w szerszym zakresie należy uwzględnić potrzeby społeczne i psychologiczne pracowników. D. R. Denison⁴³ wskazuje na różne sposoby ich realizacji. Prowadzą do tego m. in. nowe formy organizacji pracy, takie jak: rozszerzanie zadań, wzbogacanie pracy czy zespoły autonomiczne. System naukowego kierownictwa dokonywał wyraźnego podziału obowiązków między kierownictwo i pracowników, pozostawiając tym ostatnim jedynie wykonawstwo zaplanowanych i przygotowanych do realizacji zadań. Wspomniane formy organizacji pracy likwidują ten podział, włączając do obowiązków pracowników czy grup roboczych takie funkcje, jak: planowanie, organizowanie i kontrolę. W ten sposób pracownicy przejmują niektóre funkcje kierownictwa, co służy jednocześnie zaspokojeniu ich nowych potrzeb społecznych i psychologicznych. W ten sposób dokonuje się również poprawa jakości ich życia w pracy⁴⁴.

⁴¹ Davis, Trist, *op. cit.*, s. 247.

⁴² Szersze rozważania na temat determinizmu technologicznego oraz prezentację różnych na ten temat poglądów znaleźć można w: J. Kułpińska, *O tzw. determinizmie technologicznym*, "Humanizacja Pracy" 1984, nr 5, s. 3-10.

⁴³ D. R. Denison, *Sociotechnical Design and Self-managing Groups: the Impact on Control*, "Journal of Occupational Behaviour" 1982, No 4, s. 298.

⁴⁴ Por. J. F. Bolweg, *Final Report on the Seminar*, [w:] *Workers' Participation, Final Report on an International Management Seminar*

Przyjrzyjmy się bliżej tym potrzebom. Na wyodrębnieniu zestawu tych potrzeb koncentrowały się prace wspomnianego już Instytutu Tavisticka⁴⁵. Są to przede wszystkim, jak dalej zobaczymy, potrzeby z górnych szczebli ich hierarchii zaproponowanej przez A. H. Masłowa, a więc potrzeby uznania oraz samorealizacji. Praca spełniająca te potrzeby powinna dostarczać pracownikom przynajmniej minimum urozmaicenia. Powinna tworzyć jednocześnie warunki do podnoszenia kwalifikacji, w tym opanowywania nowych czynności i zdobywania nowych umiejętności. Praca taka powinna stwarzać pracownikowi możliwość samodzielnego decydowania o pewnym zakresie spraw. Duże znaczenie posiada dla niego społeczne poparcie oraz uznanie w miejscu pracy. Pracownik powinien uświadomić sobie swoje miejsce w procesie produkcji oraz swoją rolę w realizacji zamierzonego celu.

Autorzy dodają, że potrzeb tych nie można traktować jako niezmiennych, podkreślają natomiast otwartość tego systemu, a więc i możliwość uzupełniania zestawu tych potrzeb. Oznacza to jednocześnie, że organizacja pracy nie może być sztywna, stworzona raz na zawsze przez kierownictwo. Jest ona bowiem żywym organizmem, do którego, jak wspominaliśmy, stale dostarczane są impulsy z zewnątrz. Mogą na nią wpływać również sami pracownicy, którzy po uzyskaniu pewnego udziału w decyzjach starają się następnie udział ten rozszerzyć.

Dla uniknięcia nieporozumień należy dodać, że nie chodzi tu o zaspokojenie wszystkich wymienionych potrzeb w sposób natychmiastowy w stosunku do wszystkich pracowników, co nie wydaje się możliwe. Trzeba natomiast zdawać sobie sprawę z tego, że niezaspokojenie tych potrzeb może utrudniać czy wręcz uniemożliwiać realizację celów przedsiębiorstwa i powinni o tym pamiętać przede wszystkim pracodawcy. Przyznać trzeba, że coraz więcej pracodawców na Zachodzie posiada świadomość takich zagrożeń i stara się im przeciwdziałać. Świadczy o tym dokonująca się w ostatnich latach poprawa jakości życia w pracy⁴⁶.

Convened by the OECD, Versailles 5th-8th March 1975, Paris 1976, s. 62-63.

⁴⁵ *Industrial Democracy in Europe, The Challenge and Management Responses. A Business International European Research Report 1977*, b.m.r., s. 20.

⁴⁶ Szersze rozważania na temat alternatywnych form organizacji pracy, a

Stanisław Rudolf

RELATIONSHIPS BETWEEN SOCIAL AND TECHNICAL SYSTEMS
IN THE ENTERPRISE

Each system of production may be approached as a unity of two subsystems i.e. technical and social subsystems. These systems are mutually adjusting and overlapping each other, with each of them constituting, to some extent, a constraint for the other one. The kind of interrelationships existing between them is determined by requirements concerning effectiveness of production.

Initially, the technical system strongly predominated and the social system had to adjust itself to it (taylorism, human relations). Such a situation, otherwise known as technological determinism, was preserved till the sixties and the seventies. The changes begun at that time aim at a joint optimization of both these systems, at a harmonious co-operation of a man and a machine. The system of production being created in such a way carries a general name of the social-technical system.

także ich roli w przemianach współczesnego kapitalizmu znaleźć można w: S. Rudolf, *Bezpośrednie formy demokracji przemysłowej w krajach Europy zachodniej*, "Acta Universitatis Lodzensis" 1985, Folia oeconomica 56.