

Andrzej Woldanowski*

KONCEPCJA "JAKOŚCI ŻYCIA W PRACY" (QWL)

JAKO ODMIANA DEMOKRACJI PRZEMYSŁOWEJ

STOSOWANEJ W USA

I. UWAGI WSTĘPNE

Problematyka zmian w stosunkach pracy, dokonujących się w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych pod ogólnym hasłem "demokracji przemysłowej"¹, doczekała się już szeregu studiów i opracowań realizowanych przede wszystkim w krajach europejskich. Dorobek Europy Zachodniej w tej dziedzinie jest bardzo bogaty, a co najważniejsze od dawna przestał on być dorobkiem teoretycznym. Praktycznie we wszystkich krajach Europy Zachodniej realizowany jest w praktyce szeroko rozumiany proces demokracji przemysłowej, jakkolwiek różny jest jego zakres i formy.

Nieco inaczej przedstawia się sytuacja w USA, gdzie jeszcze do niedawna demokrację przemysłową utożsamiano z pewną liczbą

* Mgr, asystent w Zakładzie Ekonomii Politycznej Kapitalizmu UŁ.

¹ Termin "demokracja przemysłowa" (*industrial democracy*) bywa powszechnie używany dla określenia zmian zachodzących w przemyśle. Różnorodność definicji oraz pojęć charakterystycznych dla poszczególnych krajów, procesów, których specyfika związana jest z warunkami ekonomicznymi, politycznymi i tradycjami kulturowymi tych krajów, nie ułatwiają krótkiego i precyzyjnego określenia zakresu pojęcia "demokracja przemysłowa". W szerszym ujęciu termin ten oznacza wszelkie zmiany, zachodzące tak w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i w metodach jego zarządzania, zmierzające do poprawy pozycji pracowników w przedsiębiorstwie. Interpretuje się go jako przekazywanie władzy zatrudnionym w przedsiębiorstwie. W ujęciu takim demokracja przemysłowa oprócz form pośrednich obejmuje również formy bezpośredniego udziału pracowników w decyzjach (tzw. nowe formy organizacji pracy: grupy autonomiczne, wzbogacanie pracy itp.), a także układy zbiorowe, udział w

mało znaczących eksperymentów, opartych o teoretyczne opracowania europejskie, a dotyczących przede wszystkim nowych form organizacji pracy². Problemami tymi interesowali się głównie naukowcy. Dorobek Europy Zachodniej w tej dziedzinie traktowany był raczej krytycznie i bez entuzjazmu³. Dochodzące do USA sygnały o zmianach w przemyśle europejskim nie trafiały dość długo na podatny grunt. Dopiero początek lat siedemdziesiątych przyniósł wzrost zainteresowania kompleksowo rozumianą demokracją przemysłową i jej praktyczną realizacją, w różnych formach w ramach typowo amerykańskiej koncepcji poprawy jakości i życia w pracy (*Quality of Working Life*)⁴.

Niniejsze opracowanie ma na celu po pierwsze, zaprezentowanie na podstawie dostępnej literatury amerykańskich doświadczeń w ramach koncepcji QWL. Po wtóre, ma ono być próbą udokumentowania specyfiki amerykańskich rozwiązań w dziedzinie demokracji przemysłowej, wynikającej z odmiennych niż w Europie uwarunkowań i tradycji.

Ambicją niniejszego opracowania jest również próba oceny koncepcji QWL z punktu widzenia jej związku z klasycznym europejskim modelem demokracji przemysłowej, wpływu, jaki wywiera na zmiany w środowisku pracy i w strukturze władzy w przedsiębiorstwie.

zyskach itp. Por. *Nowe formy i metody organizacji pracy w krajach zachodnich* red. S. Rudolf, Warszawa 1980. Definicje źródłowe demokracji przemysłowej znaleźć można m. in. w następujących pracach: F. E. Emery, E. Thorsrud, *Industrial Democracy in Norway*, "Industrial Relations" 1970, Vol. 9, No 2, s. 187; E. Rosenstein, *Worken Participation: A Critical View*, London 1977. A. Greve, *Trade Union and Industrial Democracy*, Bergen-Norway 1976, s. 4-6.

² J. J o n e t prezentując doświadczenia amerykańskie z nowymi formami organizacji pracy stwierdza, że daleko jeszcze im do osiągnięć takich zakładów, jak Volvo, czy Fiat; *L'enrichissement des toches aux Etats-Union: un moyen d'accroitre le productivite*, "Le Monde" 30 X 1973.

³ *Industrial Democracy in Europe. A 1977 Survey*, The American Center for Quality of Working Life, New York 1978, s. 13.

⁴ Zdefiniowanie tego pojęcia z uwagi na konieczność wykazania pewnych różnic w stosunku do pojęcia "demokracja przemysłowa" wymaga szerszego komentarza, co nastąpi w dalszej części opracowania.

II. WARUNKI DETERMINUJĄCE KONIECZNOŚĆ WPROWADZANIA ZMIAN W AMERYKAŃSKIM ŚRODOWISKU PRACY

Problemy ekonomiczne, jakie przeżywały Stany Zjednoczone Ameryki Północnej w latach siedemdziesiątych, związane były z czymś więcej niż tylko ze spadkiem tempa wzrostu gospodarczego. Były one i są nadal odzwierciedleniem kryzysu na znacznie szerszą skalę, obejmującego nie tylko aspekty czysto ekonomiczne, lecz także społeczne⁵.

Rozwiązanie istniejących problemów nie mogło się więc ograniczać do spraw czysto ekonomicznych, lecz musiało także obejmować rewizję całego systemu społecznego. Dla ludzi kierujących amerykańskim przemysłem oznaczało to m. in. konieczność innego ułożenia stosunków z pracownikami. Dotychczasową wrogość trzeba było zastąpić stosunkami opartymi na pewnej współpracy. Recesja i szeroko rozumiany kryzys społeczny⁶ zmuszają zarówno pracowników, jak i pracodawców do opracowania zasad współdziałania. Niezależnie od sytuacji ekonomicznej, zmuszającej do współdziałania dla ograniczenia skutków recesji gospodarczej i poprawy produktywności, obie strony zaczynają zdawać sobie sprawę z konieczności długofalowej współpracy. Związki zawodowe zaczynają dostrzegać, że ich odcinkowe sukcesy na dłuższą metę nie dają realnych korzyści ich członkom, a wśród kadr kierowniczych upada mit " naukowego zarządzania", jego miejsce zajmuje świadomość, że "żadne istotne zmiany prowadzące do poprawy efektywności produkcji nie są możliwe bez świadomego udziału robotników"⁷.

Jednym z charakterystycznych zjawisk lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w USA jest zachwianie przekonania, że postęp technologiczny, w którym kraj ten nadal przoduje, prowadzi auto-

⁵ Kryzys społeczny rozumiany jest przez autora jako kryzys postaw społecznych wobec całego szeregu ukształtowanych stosunków społecznych, szczególnie w środowisku pracy, będących wynikiem ekspansji technologicznej, narastania ujemnych zjawisk wynikających z odhumanizowania pracy oraz całego szeregu ujemnych skutków żywiołowo rozwijającej się gospodarki kapitalistycznej.

⁶ Szersze omówienie przyczyn i skutków kryzysu społecznego w dalszej części opracowania.

⁷ D. S c o b e l, *Business and Labour - from adversaries to allies*, "Harvard Business Review" XI-XII 1982, s. 17.

matycznie do rozwiązywania problemów ekonomicznych i społecznych tego kraju. Ekspansja techniki, postęp technologiczny miały być uniwersalnymi "lekami" na wszelkiego rodzaju bolączki tego kraju, lecz okazało się, że nie są one w stanie same w sobie zapobiec negatywnym zjawiskom, przejawiającym się w ramach kryzysu społecznego.

Z punktu widzenia tematyki opracowania wydaje się celowe przedstawienie kilku głównych cech kryzysu społecznego w USA, ograniczając się do zjawisk obrazujących problemy amerykańskiego świata pracy.

Ujawnienie się w USA na początku lat sześćdziesiątych pierwszych symptomów kryzysu społecznego dla wielu ludzi zajmujących się problematyką społeczną nie było zaskoczeniem. Kryzys ten narastał wraz z olbrzymim rozwojem przemysłu i ogólnie rzecz biorąc był skutkiem wszystkich ujemnych zjawisk tego rozwoju. Podstawowych przyczyn narastania tego kryzysu należy poszukiwać przede wszystkim w środowisku pracy, a ściślej mówiąc we wzroście niezadowolenia pracowników ze swojej pracy. Na podstawie bogatej literatury przedmiotu wskazać można trzy podstawowe źródła wzrostu niezadowolenia z pracy⁸:

- a) anachronizmy taylorowskiego sposobu organizacji pracy,
- b) naukowy system zarządzania i jego odhumanizowanie,
- c) gwałtowny wzrost ilości pracowników najemnych, będący wynikiem ekspansji wielkiego przemysłu.

O ile dwa pierwsze z wymienionych źródeł związane bezpośrednio z samym procesem pracy są dość oczywiste, a ich wyjaśnienie i szczegółowe uzasadnienie może być przedmiotem dalszego szerszego opracowania, o tyle trzecie z wymienionych tu źródeł wymaga kilku zdań komentarza⁹. Jest ono związane nie tyle z samym procesem pracy, co ze zmianą statusu zawodowego przeciętnego Amerykanina. Lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX w. to okres, w którym duża część właścicieli środków produkcji zostaje zdegradowana do roli pracownika najemnego. Tendencje takie odzwierciedla tab. 1.

⁸ Dwa pierwsze z wymienionych źródeł wzrostu niezadowolenia z pracy dotyczą przestarzałych metod organizowania pracy.

⁹ *Industrial Democracy in Europe...*, s. 1.

T a b e l a 1

Procentowy udział właścicieli środków produkcji
oraz pracowników najemnych
w stosunku do ogółu osób zawodowych czynnych w USA
w latach 1940-1974

Rok	Właściciele środków produkcji	Pracownicy najemni
1940	19,2	75,1
1960	11,2	82,7
1970	8,3	90,0
1974	7,5	91,5

Ź r ó d ł o: *Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie*, Warszawa 1976, s. 20.

Konfrontując dane dotyczące roku 1974 z faktem, iż na początku XX w. jedynie 50% osób zawodowo czynnych było pracownikami najemnymi, widzimy, jak duże przeobrażenia zaszły w tej dziedzinie¹⁰.

Postępująca centralizacja kapitału powodowała stopniowy zanik małych zakładów i warsztatów. W rezultacie w okresie kilkudziesięciu lat liczba właścicieli środków produkcji zmalała o ponad połowę. Wielu dawnych właścicieli małych przedsiębiorstw i warsztatów zostało zmuszonych do rozpoczęcia pracy jako pracownicy najemni. Sytuacja taka ze zrozumiałych względów powodowała wzrost niezadowolenia z pracy i stała się jedną z przyczyn kryzysu społecznego.

W obliczu zjawisk charakterystycznych dla kryzysu społecznego do rangi jednego z zasadniczych problemów urosło zagadnienie niezadowolenia z wykonywanej pracy. Problem satysfakcji z pracy stał się jedną z głównych barier wzrostu wydajności pracy, a tym samym przeszkodą w dążeniu do tradycyjnego amerykańskiego dobrobytu¹¹. Zasadniczy bodziec, skłaniający pracowników do przyswajania sobie wzorów pracy i to drogą zwiększania wydajności, ja-

¹⁰ R. R i c h a r d s o n, *Work in America*, New York 1975.

¹¹ Taylorowski system organizacji pracy, który dość długo przynosił niewątpliwie korzyści mierzone gwałtownym wzrostem wydajności pracy, obniżyła ko-

kim była płaca, stopniowo się deprecjonował. Wśród pracowników amerykańskich wykształcała się stopniowo nowa hierarchia wartości obowiązująca w środowisku pracy.

Według badań prowadzonych w latach 1976-1979 na uniwersytecie w Michigan, obejmujących grupę 1500 losowo wybranych pracowników, reprezentujących wszystkie grupy społeczno-zawodowe hierarchia ta przedstawia się w sposób następujący¹²:

- 1) zainteresowanie pracą,
- 2) właściwe wyposażenie warsztatu pracy w surowce i materiały,
- 3) właściwy przepływ informacji w środowisku pracy,
- 4) właściwy sposób zarządzania i kierowania,
- 5) dobra płaca,
- 6) możliwość podnoszenia kwalifikacji i awansu zawodowego,
- 7) bezpieczeństwo pracy.

Wobec sygnalizowanych tu zjawisk kryzysowych przed ludźmi kierującymi amerykańską gospodarką stają nowe zadania, których rozwiązanie jest potrzebą chwili. Na przykład w "Business Week" pisało o problemach, z którymi zetknie się w najbliższych latach największa amerykańska korporacja, *General Motors*, na samym wstępie wymieniając następujące zadania¹³: "Muszą uzyskać lepszą równowagę między ogólnym poziomem wynagrodzeń, który od 1965 r. wzrósł o 43%, a wydajnością, która zwiększyła się tylko o 13%, muszą także rozwiązać problem absencji, która wynosi obecnie przeciętnie 6% dziennie w ich zakładach".

W podobnej sytuacji znalazły się inne przedsiębiorstwa amerykańskie. Bodźce ekonomiczne nie przynoszą spodziewanego wzrostu wydajności pracy. Coraz częściej robotnicy odmawiają pracy w godzinach nadliczbowych¹⁴.

Kierownictwo amerykańskiego przemysłu doskonale zdając sobie

sztów wytwarzania, krótkim okresem przyuczania pracowników do wykonywanej pracy, w miarę upływu czasu stawał się barierą w dalszym wzroście wydajności pracy. Nadmierne rozdrobnienie zadań, degradacja systemu szkolenia, zbyt duże zrutynizowanie procesu pracy stały się problemami nie do rozwiązania przy zastosowaniu tradycyjnych metod.

¹² Richardson, op. cit., s. 40.

¹³ "Business Week" 1975, No 11, s. 2.

¹⁴ W opinii przywódców związkowych około 70% ogółu robotników bardziej ceni sobie czas wolny od pracy niż dopłaty za godziny nadliczbowe.

sprawę z niekorzystnych zjawisk usilnie poszukuje sposobów ich likwidacji. Wśród różnych metod zmierzających do poprawy sytuacji w tej dziedzinie możemy wyodrębnić trzy podstawowe strategie działania¹⁵.

Pierwszą z nich można określić jako "technologiczną". Polega ona po prostu na zastępowaniu pracy żywej przez automaty wszędzie tam, gdzie monotonia, uciążliwość lub niebezpieczny charakter zadań powierzonych dotąd ludziom stać się może przyczyną trudnego do rozwiązania konfliktu.

Druga strategia polega na tym, że z jednej strony wszelkie prace uciążliwe, niebezpieczne, nużące powierza się cudzoziemcom, dla których każda dodatkowa jednostka dochodu ma duże znaczenie i których łatwo zmusić do zwiększenia wydajności pracy umiejętnie stosowanymi bodźcami ekonomicznymi. Z drugiej strony robotnikom miejscowym pozostawia się funkcję dozoru czy kontroli oraz atrakcyjne płacowo prace kwalifikowane, gdzie pod karą zwolnienia z pracy wymaga się wysokiej wydajności i bezwzględnego posłuszeństwa. Jest to swojego rodzaju unowocześniona wersja taylorizmu.

Trzecia strategia, najbardziej nas interesująca z punktu widzenia tego opracowania, wyrosła na podłożu *human relations*. Opiera się ona na przekonaniu, że efektywna motywacja do pracy, bez której nie można w dłuższym okresie myśleć o systematycznym wzroście wydajności pracy, wymaga zmiany charakteru i warunków wykonywania czynności. Podstawowym elementem tej strategii jest zapewnienie pracownikom większej swobody, większego prawa do współdecydowania i większej odpowiedzialności za pracę. Ogólnie rzecz biorąc wszelkie działania w ramach tej właśnie strategii mieszczą się w dalszej części opracowania koncepcji *Quality Working Life* (QWL).

Skutki kryzysu pewnych wartości i postaw społecznych, spowodowanego m. in. nieodpowiednimi metodami organizacji pracy i zarządzania, zbytnim zaufaniem do tradycyjnych metod wzrostu wydajności pracy (opartymi wyłącznie o zasady technokratyczne) stały się brzemienne w skutkach dla większości osób zawodowo czynnych.

¹⁵ J. R. M a h e r, *New Perspectives in Job Enrichment*, New York 1971, s. 18-21.

Skutki te w największym stopniu dotknęły robotników, co nie oznacza, że uniknęli ich pracownicy umysłowi, zaliczani według nomenklatury amerykańskiej do grupy tzw. białych kołnierzyków¹⁶. Problemy związane z alienacją pracy w tym środowisku potęgowane są dodatkowo relatywnie niskimi płacami i zbyt małym prestiżem społecznym, jaki powinien być gwarantowany, zdaniem przedstawicieli tej grupy, ludziom z odpowiednio wysokimi kwalifikacjami zawodowymi.

Pewne oznaki niezadowolenia z pracy zaczyna się obserwować również wśród przedstawicieli grup tradycyjnie uprzywilejowanych w amerykańskiej hierarchii pracowniczej. Chodzi tu konkretnie o prawie 4,5-milionową grupę tzw. średnich managerów. Jakie są główne powody niezadowolenia wśród pracowników, którzy do niedawna byli ostoją naukowego systemu organizacji pracy i zarządzania. Dlaczego występuje ogólne niezadowolenie z pracy wśród ludzi, którzy zarabiają rocznie około 20 tys. dol. Z wielu publikacji na ten temat wynika, że wysoka płaca nie rozwiązuje problemu. Jako główne źródła niezadowolenia wymienia się przede wszystkim niewłaściwy system zarządzania i związany z nim niedostateczny wpływ tych ludzi na podejmowanie decyzji. Rodzi to u nich poczucie niepełnego wykorzystania posiadanych umiejętności. Ilustracją tej tendencji mogą być wyniki ankiety przeprowadzonej wśród średnich managerów przez Instytut Gallupa w 1973 r. na temat stosunku do wykonywanej pracy¹⁷. Na pytanie, "czy mógłby pracować więcej i lepiej niż dotychczas", aż 72% spośród kilku tysięcy losowo wybranych osób odpowiedziało twierdząco.

Kryzys społeczny w połączeniu z całym szeregiem problemów czysto ekonomicznych wywoływał i wywołuje cały szereg bardzo niekorzystnych zjawisk, ujawniających się przede wszystkim w środowisku pracy. Wśród pracowników praktycznie wszystkich kategorii społeczno-zawodowych obserwuje się często porzucanie pracy w wyuczonym zawodzie. Bardzo wielu ludzi nie podejmuje stałej pracy w ogóle, woląc utrzymywać się z zasiłków. W wielu przedsiębiorstwach obserwuje się wzrost absencji chorobowej, wywołanej nadmiernie monotonna i uciążliwą pracą¹⁸.

¹⁶ Są to przede wszystkim pracownicy średniego personelu kierowniczego oraz różnego rodzaju pracownicy administracji.

¹⁷ Richardson, *op. cit.*, s. 52.

¹⁸ Por. Macher, *op. cit.*, s. 30.

Niepokojący obraz sytuacji społecznej lat siedemdziesiątych w USA, czyli okresu, w którym zapoczątkowane zostały próby radykalnych zmian w środowisku pracy, można uzupełnić o następujące zjawiska:

a) coraz liczniejsze strajki, w których podstawową kwestią sporną były nie warunki płacy, odpowiednie warunki socjalne itp., lecz istniejące stosunki w środowisku pracy i zasady zarządzania¹⁹;

b) niepodjęcie pracy przez bardzo wielu ludzi, nie z powodu jej braku, lecz na skutek jej nieatrakcyjności²⁰;

c) częste protesty wśród młodzieży, pracowników naukowych, intelektualistów, przybierające charakter coraz bardziej trwałej negacji istniejącego porządku, nastawionego na tłumienie ludzkiej indywidualności, możliwości twórczych i zastąpienie ich zuniifikowanym stereotypem²¹.

III. NEUTRALIZACJA NIEKORZYSTNYCH ZJAWISK SPOŁECZNYCH

POPRZEZ PRÓBY REALIZOWANIA ZASAD DEMOKRACJI PRZEMYSŁOWEJ W USA

W RAMACH KONCEPCJI "JAKOŚCI ŻYCIA W PRACY" (QWL)

Zasygnalizowane ujemne zjawiska, charakterystyczne dla kryzysu w społeczeństwie amerykańskim początku lat siedemdziesiątych, wzmogły nastroje niechęci, a nawet pewnej wrogości wobec korporacji. "Rośnie krytyka skoncentrowanej władzy ekonomicznej, zysku i bezosobowości wielkich korporacji"²². Jednym z naczelných problemów do rozwiązania przez kierownictwo gospodarki amerykańskiej stała się aktywizacja pracowników. Przy względnie wysokim poziomie bytu materialnego robotników tylko niewielka ich część

¹⁹ Według danych U. S. Department of Labour, Bureau of Labour Statistic Analysis of Work Stoppages z 1980 r. strajki tego typu stanowiły 10% ogółu, co w porównaniu z 1950 r. dawało prawie 100-procentową dynamikę ich wzrostu.

²⁰ Na podstawie dostępnych danych nie można precyzyjnie określić tej liczby. W wielu wypowiedziach, szczególnie przedstawicieli związków zawodowych, to zagadnienie wzrasta do rangi problemu na dość dużą skalę.

²¹ Por. J. Miner, *Personal and Industrial Relations*, New York 1973, s. 40-47.

²² J. Jones, *Industrial Relations*, "International Management" 1974, No 4, s. 3.

odczuwała zadowolenie ze swej pracy, jeszcze mniejsza widziała w niej jakiś głębszy sens²³. Praca tylko i wyłącznie dla zarobku stawała się stopniowo złem koniecznym, zaś ludzie ją wykonujący nie byli zdolni do samodzielnego działania, a przede wszystkim do podnoszenia wydajności pracy.

Problemy te zaczynały mieć swoje istotne znaczenie dla produkcji, a tym samym dla tych, którzy z tej produkcji czerpali największe korzyści. Pracodawcy zaczęli dostrzegać korzyści, wynikające z większego zaangażowania pracownika w pracę. Dlatego właśnie w tym okresie coraz częściej zaczęto doceniać rolę dobrych stosunków międzyludzkich w przemyśle. Samo kierownictwo świadomie zaczęło dążyć do wdrażania takich haseł, jak: partycypacja, współzawodnictwo, współdziałanie, dyskusja, decyzja grupowa i temu podobne. Niezależnie od rzeczywistych intencji stosowania tych haseł, sfery rządzące przemysłem zaczęły rozumieć ważność, a nawet wręcz niezbędność bardziej aktywnego zaangażowania pracowników. Owa polityka w tym okresie daleka jeszcze od współdecydowania pracowników cechuje się dużą dozą zrozumienia dla potrzeb natury psychicznej i społecznej pracowników, a nie tylko jak do tej pory potrzeb materialnych.

Wśród pracowników korporacji coraz częściej pojawiają się żądania zmian w sferze organizacji i zarządzania na różnych szczeblach. Konieczność zmiany motywacji do pracy wymusza postęp w zakresie metod kierowania ludźmi. Wyraża się on w uatrakcyjnieniu samego procesu pracy, dzięki zastosowaniu takich metod, jak: zarządzanie przez cele, wzbogacanie pracy, grupy autonomiczne, ruchomy czas pracy. Wyrażają się również w pozornych lub rzeczywistych formach partycypacji pracowniczej przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwach, głównie poprzez system zawierania i administrowania umów zbiorowych²⁴.

Zdaniem P. Vankelaricha tylko 56% robotników amerykańskich, przeważnie starszych, znajduje motywację w tradycyjnym systemie bodźców. Najbardziej odpowiada im praca według ścisłych wytycznych i jasno określonego zadania²⁵.

²³ H. L. S h e p p a r d, *Workers Participation Management*, New York 1960, s. 126-133.

²⁴ Por. H. Z. L e v i n e, *Participation Programs*, "Personnel" 1984, may-june.

²⁵ A. T o f f l e r, *The Third Wave*, "New York Times Magazin" 1982, No 2, s. 11.

W przeciwieństwie do nich, prawie 17% siły roboczej skłania się ku wartościom charakterystycznym dla nowych zasad organizacji pracy. Dla pozyskania takich pracowników pracodawcy zaczynają stosować zindywidualizowane zachęty. Przykładem takich zachęt może być działalność elektronicznej firmy TRW Inc. z centralą w stanie Ohio. Zamiast przyznawać ustalony zestaw świadczeń poza-płacowych oferuje do wyboru pracownikom cały wachlarz fakultatywnych urlopów, świadczeń medycznych, emerytalnych i ubezpieczeniowych. Każdy pracownik może dopasować pakiet świadczeń do własnych potrzeb i w zależności od tego, co jest indywidualnie dla niego bardziej frapującym bodźcem.

Podobnie sytuacja przedstawia się w sferze wynagradzania za pracę, gdzie pieniądź nie odgrywa tej roli motywującej co dawniej²⁶. Z chwilą osiągnięcia pewnego poziomu dochodów dalsze potrzeby pracowników w tej dziedzinie są bardzo zróżnicowane.

Zmianom ulegają również najbardziej tradycyjne modele zarządzania. Do niedawna (generalnie rzecz biorąc w przedsiębiorstwach) każdy pracownik miał jednego szefa, który spełniał rolę arbitra w konfliktach między pracownikami. Coraz częściej styl ten ulega zmianie. Pracownik ma więcej niż jednego przełożonego naraz. Ludzie znajdujący się na różnych szczeblach zarządzania, posiadający różne kwalifikacje spotykają się w zespołach lub grupach roboczych, tworzonych dla wykonania określonych zadań. Te z kolei są organizowane w tzw. macierz²⁷, gdzie różnice zdań są rozwiązywane bez udziału wspólnego szefa, gotowego grać rolę arbitra. Generalnie zaczyna upadać mit "naukowego zarządzania", a jego miejsce zajmuje świadomość, że żadne istotne zmiany prowadzące do poprawy efektywności produkcji nie są możliwe bez świadomego udziału w nich pracowników.

Dość charakterystyczne zmiany, mające na celu łagodzenie sygnalizowanych tu problemów społecznych i ekonomicznych mają miejsce na linii pracownik-pracodawca. Ściślej mówiąc dokonują się one w ramach układów zbiorowych zawieranych pomiędzy pracodawcami a związkami zawodowymi²⁸. Coraz częściej robotnik za cenę

²⁶ Por. A. Nadler, *Quality of Working Life*, "Organizational Dynamics" 1983, Nr 3, s. 8.

²⁷ *Ibidem*, s. 12.

²⁸ Problematykę układów zbiorowych dokładnie omawiam w swojej pracy ma-

prawa do współzarządzania bierze na siebie odpowiedzialność za swą pracę i jej wyniki.

Mimo dużych trudności i oporów, z jakimi w USA zaczyna się stosować szeroko rozumiane zasady demokracji przemysłowej, szczególnie w ostatnich latach coraz wyraźniej zaznaczają się tendencje zmierzające do swego rodzaju "modyfikacji" kapitalistycznych stosunków produkcji²⁹. Źródła i przyczyny zmian w środowisku pracy w USA, określanym ogólnym terminem *Quality Working Life* (jakość życia w pracy), jak również ich specyficzność w kontekście realizowanej w Europie Zachodniej demokracji przemysłowej wymagają ze względu na swą specyfikę bardziej szczegółowego omówienia.

Koncepcja QWL w świetle wielu prób jej zdefiniowania wydaje się być kolejnym etapem rozwoju tzw. *human relations*, choć na plan pierwszy wysuwa nie stosunki międzyludzkie w fabryce, ale potrzeby ludzkie oraz możliwości ich zaspokojenia w procesie pracy w powiązaniu z istotną poprawą efektywności ekonomicznej samego przedsiębiorstwa³⁰.

Ogólne podłoże tej koncepcji mające charakter raczej ideologiczny polega na poszukiwaniu dróg zapewnienia współdziałania robotników i pracowników w wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa. Dąży się przy tym do pewnego przekształcenia kapitalistycznej rzeczywistości, polegającego przede wszystkim na założeniu, że kapitalistyczne przedsiębiorstwo może być ujęte jako organizacja społeczna, realizująca postulat harmonii interesów przedsiębiorcy i współdziałających robotników.

Realizacja tego zasadniczego celu odbywa się w ramach koncepcji QWL w sposób znacznie odbiegający od metod stosowanych przy wdrażaniu demokracji przemysłowej w krajach Europy Zachodniej.

gisterskiej pt. *Formy demokracji przemysłowej w USA*, Instytut Ekonomii Politycznej UŁ, Łódź 1982, maszynopis, s. 60-86.

²⁹ Por. S. R u d o l f, *Geneza demokracji przemysłowej w rozwiniętych krajach kapitalistycznych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego" 1983, ser. III, z. 27, s. 115-118.

³⁰ *Quality of Working Life*, Canada 1978, s. 13 (maszynopis powielony).

IV. SPECYFIKA KONCEPCJI QWL

W kontekście licznych definicji "demokracji przemysłowej" wyraźnie wyodrębniających dwie jej zasadnicze formy (pośrednią i bezpośrednią) klasyczny model jej wdrażania opiera się w zasadzie o równoległą realizację obu tych form³¹. W ramach tak rozumianego schematu zasady demokracji przemysłowej są w praktyce realizowane w większości krajów Europy Zachodniej³².

Wspomniany wcześniej termin QWL, użyty po raz pierwszy przez L. Davisa³³ w końcu lat sześćdziesiątych, stworzony został dla określenia zmian w miejscu pracy na kontynencie amerykańskim, a jednocześnie miał on oddawać odmiennność przemian tu zachodzących.

W świetle licznych publikacji na ten temat koncepcja QWL jawi się jako interdyscyplinarne podejście do problematyki życia w pracy. Jej cechą charakterystyczną jest to, iż wyrasta ona ze szczegółowych badań praktyki gospodarczej z punktu widzenia efektywności różnych typów zarządzania i metod organizacji pracy. Między innymi z tych powodów praktyczna realizacja koncepcji QWL nie była poprzedzona głębszymi studiami teoretycznymi, a jedynie całym szeregiem prób i eksperymentów, na bazie których stawiała się coraz bardziej powszechna.

Zdaniem E. Thorsruda³⁴ QWL nie jest "dyscypliną zbliżoną do ekonomii, socjologii, psychologii, czy inżynierii społecznej, nie jest ona również ruchem ideologicznym, chociaż akceptuje ideały i normy społeczne jako podstawę do projektowania organizacji pracy".

Programy QWL koncentrują się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z demokracją bezpośrednią, choć i tutaj wykazują pewne specyficzne cechy, a mianowicie na równi ze wzrostem zadowolenia i satysfakcji z pracy stawiany jest tu problem popra-

³¹ Por. Thorsrud, Emery, *op. cit.*, s. 187-192.

³² Por. *Industrial Democracy in Europe...*, s. 3-11.

³³ L. E. Davis, *Enhancing the Quality Working Life: Developments in the United States*, "International Labour Review" 1977, Vol. 116, s. 53.

³⁴ E. Thorsrud, *Quality of Working Life as Part of a Cultural Shift*, Work Research Institutes, Oslo 1979, s. 1-2.

wy efektywności ekonomicznej, w oparciu o identyfikację pracowników z celami przedsiębiorstw.

Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia QWL w świetle wysoce interdyscyplinarnego jego charakteru staje się zadaniem bardzo trudnym. Można oczywiście przytoczyć cały szereg definicji, którymi posługują się autorzy różnych publikacji na ten temat³⁵, lecz wydaje się, że nie dają one całościowego obrazu tego zjawiska. Dodatkowo sprawę komplikuje fakt istnienia wielu wcześniej realizowanych działań zmierzających np. do podwyżki płac, polepszenia warunków pracy itp., które nabierając bardziej kompleksowego wymiaru stają się integralną częścią wymienianej tu koncepcji QWL.

Pomimo tego, że program QWL ma bardzo szeroki zakres, z formalnego punktu widzenia obejmuje on problematykę węższą niż pojęcie "demokracja przemysłowa". W warunkach amerykańskich dość sporadycznie mamy do czynienia z klasycznymi formami demokracji pośredniej typu samorząd pracowniczy, rada robotnicza itp. Instytucjonalnie usankcjonowane współzarządzanie poprzez różne organy przedstawicielskie występuje w USA dość sporadycznie, jeśli nie brać pod uwagę specyficznej formy współzarządzania, jaką są w USA układy zbiorowe.

W oparciu o cały szereg publikacji na temat istoty samej koncepcji wydaje się słuszne określenie jej zakresu w ramach trzech głównych płaszczyzn zmian, jakie zachodzą w ramach jej realizacji:

- 1) system układów zbiorowych jako płaszczyzna zmian zachodzących na linii pracownik-pracodawca;
- 2) szeroko rozumiane zmiany systemu organizacji pracy w ramach "wzbogacania pracy", "rozszerzania zakresu pracy", "grup autonomicznych" itp.;
- 3) zmiana form własności pracowniczey w kontekście łagodzenia konfliktów między kapitałem a pracą.

Działania na tych właśnie płaszczyznach stawiają sobie za cel przede wszystkim rozwiązanie nabrzmiałych problemów społeczno-ekonomicznych związanych z wysoką absencją, fluktuacją kadr

³⁵ Opracowanie S. R u d o l f a, *Jakość życia w pracy*, "QWL koncentruje się na wzajemnych stosunkach między ludźmi i ich sytuację w pracy. QWL oznacza w praktyce zmiany mające na celu poprawę sytuacji w pracy zarówno pracowników jak i pracodawców".

pracowniczych, spadkiem jakości, wydajności, rosnącym niezadowolaniem czy frustracją pracowników³⁶

Sama koncepcja QWL, pojawiająca i rozwijająca się w wyniku konkretnego zapotrzebowania społecznego, coraz powszechniej traktowana jest w opracowaniach teoretycznych i w praktyce jako droga do osobistego rozwoju człowieka, przyjmująca jakość życia w pracy jako podstawę poprawy życia w ogóle.

Sprawą dość trudną do oceny pozostają realne korzyści dla społeczeństwa, jakie przynoszą działania podejmowane w ramach realizacji programu QWL. Obserwacje autora, czynione w oparciu o dostępne źródła, nie pozwalają na rozstrzygnięcie w sposób jednoznaczny kwestii, czy te zmiany korzystnie wpływają na poprawę sytuacji pracowników amerykańskich, czy być może są jedynie swego rodzaju kamuflażem zaaranżowanym przez pracodawców, mającym na celu poprzez wzrost wydajności pracy maksymalizację własnych zysków³⁷

V. ZAKOŃCZENIE

Analizując amerykańską koncepcję QWL w porównaniu z demokracją przemysłową realizowaną w Europie, możemy stwierdzić, że zmiany zachodzące w USA różnią się dość znacznie od europejskich, chociaż ogólny ich kierunek jest zbliżony.

Zasadnicza różnica polega na tym, że w przypadku USA formy demokracji pośredniej mają bardzo mało zwolenników i występują raczej sporadycznie. Brak zainteresowania tego rodzaju formami w USA jest uzależniony od specyfiki uwarunkowań historycznych, kulturowych oraz od sytuacji społeczno-ekonomicznej³⁸

³⁶ Por. T. A. Kochman, H. Katz, *Worker Participation and American Unions: Threat Opportunity*, Upjohn Institute of Employment Research, b.m. 1984, s. 2-3.

³⁷ Stosunkowo krótki okres wprowadzania tych zmian przyniósł już pewną, a czasami znaczną poprawę warunków pracy, atmosfery w miejscu pracy i stosunków na linii pracownik-pracodawca. Nadal jednak sama koncepcja ma tyleż zwolenników, co i przeciwników. Generalnie jednak w literaturze tematu dominuje przekonanie o konieczności kontynuowania działań w ramach QWL. Por. *ibidem*, s. 190-196.

³⁸ Por. D. Dobrowolska, *Wartość pracy zawodowej dla jednostki*, [w:] *Systemy wartości w środowisku pracy*, red. X. Głiszczczyński

W oparciu o dość ożywioną dyskusję na temat istoty całej koncepcji, prowadzonej w środowisku ekonomistów i związkowców można spróbować wyodrębnić trzy zasadnicze przyczyny braku zainteresowania formami demokracji pośredniej w USA.

Pierwsza z nich to tradycyjny amerykański konserwatyzm, przejawiający się w niechęci do wszelkich zmian, a tym bardziej zmian wzorowanych na doświadczeniach europejskich. Wyrazem tej niechęci jest stosunek ludzi kierujących amerykańską gospodarką do wszelkich zmian, polegających na wzroście prawnie zagwarantowanej partycypacji pracowniczej na szczeblu przedsiębiorstwa. Stosunek ten jest jednoznacznie negatywny. Przez ludzi tych popierany jest każdy rodzaj demokracji, ale nie taki, który powodowałby zmianę struktury władzy w przedsiębiorstwie, osłabienie ich roli i znaczenia jako tych, którzy stoją na szczycie hierarchii władzy. Bardzo rzadko zgadzają się oni na tworzenie instytucjonalnych form działalności związanych z demokracją pośrednią (samorządów robotniczych, tzw. robotniczych dyrektorów³⁹ itp.). Zdając sobie jednak sprawę z konieczności pewnych ustępstw w tej dziedzinie, popierają coraz częściej formy współzarządzania przedsiębiorstwem realizowane poprzez negocjowanie i administrowanie układów zbiorowych⁴⁰.

Drugą istotną przyczyną braku stosowania w USA klasycznych form demokracji pośredniej to stosunek do niej samych pracowników. Stosunek ten zdaje się mieć swoje źródła w mentalności przeciętnego Amerykanina. Przeciętny robotnik amerykański nie jest zainteresowany tego typu partycypacją. Nie jest ona związana bezpośrednio z wykonywaną przez niego pracą, a więc tym samym nie przynosi mu ona konkretnych korzyści materialnych, które w warunkach tradycyjnego amerykańskiego dążenia do dobrobytu nadal są dla przeciętnego Amerykanina sprawą pierwszorzędnej wagi. Według opinii samych pracowników "są oni do tego rodzaju party-

ska, Warszawa 1982, s. 59. Autorka wskazuje m. in. na fakt dominacji w USA takich celów kulturowych, jak: indywidualizm, konkurencja, nadrzędna rola jednostki, umacnianie własnej pozycji i znaczenia. Wyrazem tego jest tzw. "system celów dominujących w dążeniu ogółu społeczeństwa amerykańskiego. Cele te to: sukces, pieniądze, prestiż, władza i bezpieczeństwo".

³⁹ W. K o l v e n b a c k, *Industrial Democracy Legal Developments in Europe 1977-1979*, b.m.r., s. 9-10 (maszynopis powielony).

⁴⁰ Por. J. C l a r k, *Collective Bargaining*, New York 1978, s. 83-96.

cypacji nie przygotowani, a przede wszystkim nie odczuwają oni wewnętrznej potrzeby jej stosowania⁴¹

Trzecia przyczyna specyficznego charakteru demokracji pośredniej w USA związana jest z historycznie ukształtowaną, silną pozycją amerykańskich związków zawodowych. Pozycja związków zawodowych, mimo iż *de facto* nie jest poparta bardzo wysokim stopniem zorganizowania związkowego wśród pracowników, nie może być lekceważona z punktu widzenia całości przeobrażeń w amerykańskim środowisku pracy. W ramach realizowanych przez związki zawodowe układów zbiorowych generalną zasadą staje się coraz częściej zastąpienie dotychczasowej wrogości między pracodawcami a pracownikami "stosunkami opartymi na pewnej współpracy, mającej swoje źródło w świadomości, że żadne istotne zmiany, prowadzące do poprawy efektywności produkcji, nie są możliwe bez świadomego udziału w nich robotników"⁴².

Mówiąc o rozwoju zasad demokracji przemysłowej w przypadku gospodarki amerykańskiej, wielu autorów bagatelizuje rolę, jaką odgrywają w tej dziedzinie układy zbiorowe, twierdząc, że partycypacja realizowana w ten sposób nie przynosi zamierzonych efektów, w postaci przejmowania przez pracowników pewnych elementów władzy w przedsiębiorstwie.

Brak rad robotniczych czy i innych tego typu instytucji, podejmujących w imieniu pracowników konkretne decyzje, współzarządzających przedsiębiorstwem, o niczym jeszcze nie świadczy. Bardzo często zapomina się, że jednym z celów demokracji przemysłowej jest polepszenie stosunków międzyludzkich i warunków pracy. Między innymi w ramach negocjowania i administrowania układów zbiorowych te sprawy są realizowane. W ramach tychże układów zbiorowych coraz powszechniej sankcjonuje się istnienie bardzo typowych dla USA form partycypacyjnych. Należą do nich przede wszystkim różnorodne techniki motywacyjne, mające włączyć pracowników w te procesy decyzyjne, które mają wpływ na ich pracę. Do najczęściej stosowanych programów partycypacji należą koła jakości, zespoły zadaniowe, komitety rozwiązywania problemów i tzw.

⁴¹ A. Nadler, *op. cit.*, s. 27.

⁴² R. Dubin, *Working Union - Management Relation*, Endlewood, b.m. 1970, s. 125.

systemy sugerowania zmian, rady planistyczne, zespoły wspólnej oceny itp.⁴³

Tak rozumiana partycypacja pracownicza na szczeblu przedsiębiorstwa, realizowana w USA wyłącznie przez związki zawodowe i negocjowane przez nie układy zbiorowe, wyraźnie pozostaje w cieniu partycypacji bezpośredniej realizowanej na szczeblu warsztatu pracy, poprzez nowe formy i metody organizacji pracy. W tej dziedzinie USA ma bogate tradycje i bardzo pozytywne wyniki, wynikające z długoletnich doświadczeń prowadzonych w ramach "wzbogacania pracy" (*job enrichment*), czy "projektowania pracy (*job design*)"⁴⁴.

Położenie świadomego nacisku na poprawę efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa jest bardzo charakterystyczne dla całej koncepcji QWL. Wszystkie realizowane w USA formy demokracji bezpośredniej tym właśnie różnią się od analogicznych w Europie Zachodniej. Główny ich cel to przede wszystkim poprawa wydajności, zmniejszenie absencji i fluktuacji, a niejako przy okazji, zaspokojenie coraz większych wymagań i potrzeb pracowników odnośnie do miejsca, warunków pracy, satysfakcji i zadowolenia z niej⁴⁵.

Celem koncepcji QWL jest generalnie rzecz biorąc z jednej strony poprawa wydajności pracy, którą zainteresowani są przede wszystkim pracodawcy, a z drugiej strony zaspokojenie coraz to większych wymagań i potrzeb pracowników odnośnie do miejsca i warunków pracy.

Bez względu na to, jakie są podstawy i źródła wprowadzania programów QWL, ich ostateczna ocena musi być oparta o osiągnięte rezultaty, choć część autorów oceniających efektywność tych programów uważa, że nie ma możliwości precyzyjnego zmierzenia osiągniętych rezultatów, to jednak wielu takich ocen dokonuje. Przykładem próby takiej oceny może być analiza rozesłana do 100 managerów odpowiedzialnych za sprawy osobowe⁴⁶. Wskazano tam na następujące rezultaty: wzrost wydajności pracy (80% respondentów), wzrost morale (80%), podniesienie jakości wyrobu (71%), obniżka

⁴³ Levine, op. cit.

⁴⁴ Por. Miner, op. cit., s. 210-230.

⁴⁵ Sprawą decydującą o specyficznej hierarchii celów w ramach QWL jest fakt inicjowania tych zmian przede wszystkim przez pracodawców. Determinuje to jednocześnie charakter zmian w amerykańskim środowisku pracy.

⁴⁶ Levine, op. cit., s. 20-24.

kosztów (53%), lepsze wyniki finansowe (51%). Zdecydowana większość respondentów (80%) była usatysfakcjonowana rezultatami osiąganymi dzięki wdrażaniu programów partycypacyjnych w ramach QWL. Niektórzy jednak dość sceptycznie i niezbyt entuzjastycznie oceniali osiągane wyniki. Bardzo charakterystyczne były wypowiedzi większości respondentów, którzy uważają, że bez względu na zakres uczestniczenia pracowników w procesach decyzyjnych dotyczących ich pracy pewne zagadnienia powinny być zastrzeżone wyłącznie dla kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Według respondentów są to takie zagadnienia, jak: określanie płac, planowanie finansowe, sprawy kadrowe (zatrudnianie, zwalnianie, planowanie strategiczne, podejmowanie ostatecznych decyzji).

Wyniki tej przykładowej ankiety i wielu innych ocen samej koncepcji QWL pozwalają bardzo optymistycznie patrzeć na jej przyszły rozwój. Skala zainteresowania tymi problemami w środowiskach naukowców, pracodawców i pracowników jest już dzisiaj bardzo duża, co pozwala sądzić, że pewne elementy demokracji przemysłowej będą nadal rozwijane i wdrażane na kontynencie amerykańskim.

Andrzej Woldanowski

CONCEPT OF "QUALITY OF WORKING LIFE" (QWL)
AS A VARIANT OF INDUSTRIAL DEMOCRACY APPLIED
IN THE U.S.

The article presents a general outline of the American concept of QWL, being an attempt at radical changes in the entire work environment. A very wide range of problems, which are sought to be solved within the framework of practical realization of QWL induces the author to conduct some comparisons of this concept with classical forms of industrial democracy realized in Western Europe.

The first part of the article deals with socio-economic relations accounting for definite changes in the U.S. work environment, with a special attention focussed on those which have paved the way for a specific character of QWL programme in comparison with the European experience in this field.

The second part of the article is an attempt at defining the QWL term and, simultaneously, it contains a short description of characteristic features of the QWL concept and an attempt at evaluation of its practical realization in the U.S. This description is supplemented by an attempt to substantiate the lack of interest in the classical forms of industrial democracy in the U.S. (especially, lack of interest in the forms of indirect democracy). Moreover, there can be found a brief description of typically American experience aiming primarily at labour productivity improvement and betterment of interhuman relations and working conditions.