

*Georg Assmann **

PROBLEM UDZIAŁU PRACOWNIKÓW W PROCESIE PLANOWANIA
I ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM **

Coraz szerszy udział pracowników w zarządzaniu i planowaniu zjawisk społecznych jest charakterystyczną cechą rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego oraz wyrazem socjalistycznych stosunków społecznych. Wraz z przewyciężeniem antagonistycznych stosunków klasowych, właściwych kapitalizmowi, po raz pierwszy w socjalizmie umożliwiono wszystkim obywatelom udział w kierowaniu państwem i społeczeństwem. Jest to nie tylko obiektywnie możliwe, ale także obiektywnie konieczne.

Wyższość ustroju socjalistycznego nad kapitalistycznym opiera się na świadomym działaniu mas pracujących. Nie ogranicza się ono tylko do wykonywania codziennej pracy. To świadome działanie obejmuje nie tylko znajomość celów, lecz także współdziałanie w ich określaniu i analizowaniu poziomu rozwoju społecznego oraz obejmuje udział w ustalaniu sposobów i dróg realizacji tych wspólnie wytyczonych celów. Dzięki takiemu postępowaniu poznaje się w szczególności obiektywne wymogi rozwoju społecznego, a ponadto stwarza się dogodne przesłanki dla ukształtowania stosunków społecznych zgodnych z wyżej wymienionymi wymogami oraz stworzone zostają właściwe przesłanki dla planowego i efektywnego działania. Rodzą się nowe impulsy dla normalnej codziennej pracy; tutaj powstaje pole działania dla kształtowania socjalistycznych stosunków życia i pracy. Znajduje to swój wyraz z dyscyplinowanej postawie, we współzawodnictwie socjalistycznym, w ruchu racjonalizatorskim oraz innych formach demokratycznej aktywności mas pracujących. Świadomość społecznego znaczenia pracy rozwija się szybko poprzez uczestnictwo w zarządzaniu, jak i odwrotnie — rozwój świadomości socjalistycznej jest ważnym czynnikiem rozszerzania demokracji socjalistycznej.

* Prof. dr habil. kierownik Zakładu Socjologii, Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Humboldta w Berlinie.

** Tłumaczenia dokonał T. Pruba.

Rozwijanie socjalistycznej demokracji w przedsiębiorstwach, szczególnie przemysłowych, posiada niezwykle duże znaczenie dla realizacji zadania podstawowego — tzn. ogólnego rozwoju społecznego. W socjalistycznych przedsiębiorstwach przemysłowych stwarza się bowiem zasadnicze przesłanki dla planowego podnoszenia materialnego i kulturalnego poziomu życia ludności oraz dla realizacji zadań intensywnej reprodukcji socjalistycznej w całej gospodarce narodowej. Udział przemysłu NRD w wartości produkcji czystej sfery produkcyjnej wyniósł w roku 1976 — 62,2%. Ten wysoki udział przemysłu w produkcji czystej jest jednoznacznym świadectwem znaczenia przemysłu w realizacji całego programu socjalnego. Poziom realizacji zadań przemysłu uzależniony jest w decydującym stopniu od jakości „czynnika ludzkiego” przedsiębiorstw przemysłowych, od aktywności pracowników, ich inicjatywy i świadomości. Warunkowane jest to głównie jakościowymi i ilościowymi formami udziału mas pracujących w planowaniu oraz zarządzaniu procesami reprodukcji w przedsiębiorstwie, jak i odwrotnie — udział pracowników w zarządzaniu sprzyja dalszemu kształtowaniu się wartości socjalistycznych takich jak: socjalistyczne stosunki społeczne i postawy. W zakładzie przemysłowym masy pracujące realizują bezpośrednio ich wiodącą rolę jako klasa sprawująca władzę i klasa produkująca, a ponadto spełniają one tutaj w praktycznym działaniu swoją funkcję jako producenci i właściciele środków produkcji. Dzięki zdyscyplinowanej, pełnej inicjatywy twórczej pracy dla realizacji zadań planowych, udoskonalaniu i intensyfikacji postępu naukowo-technicznego rozwija się klasa robotnicza, a także socjalistyczne poczucie zespołowości oraz świadomość socjalistyczna.

Skutki udziału mas pracujących w zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa ująć można w trzech punktach:

1. Udział pracowników w procesie zarządzania przyczynia się do doskonalenia decyzji kierownictwa. Każdy wariant decyzji poddany pod dyskusję zmusza w pierwszym rzędzie do starannego rozważania i przedstawienia jego zalet i wad, pociąga za sobą konieczność długofalowego i terminowego ich przygotowania. Dyskusja nad różnymi wariantami decyzji umożliwia uwzględnienie przy ich podejmowaniu doświadczeń, interesów i wiedzy innych pracowników, a zatem przyczynia się do lepszego poznania ewentualnych skutków podejmowanych decyzji oraz do eliminowania możliwych negatywnych aspektów.

2. Włączenie mas pracujących w proces zarządzania jest istotnym warunkiem optymalnej realizacji podejmowanych decyzji. Poprzez udział w zarządzaniu rozwija i urzeczywistnia się zgodność interesów, a ponadto unika się konfliktów. Wspólne usuwanie sprzecznych interesów wy-

zwala i umacnia nowe socjalistyczne postawy, wyzwala świadome działanie dla urzeczywistnienia wspólnie opracowanych celów. Poczynione obserwacje potwierdzają tezę, że zadania wspólnie ustalone realizowane bywają następnie z większą aktywnością, inicjatywą i dyscypliną niż te, które ustala się bez udziału bezpośrednio zainteresowanych pracowników. Wyniki pracowników przy realizacji zadań produkcyjnych, działalność racjonalizatorska oraz wyniki współzawodnictwa są obiektywnymi wskaźnikami informującymi o poziomie rozwoju demokracji socjalistycznej w konkretnych przedsiębiorstwach.

3. Udział mas pracujących w procesie zarządzania oddziałuje na ich świadomość, cechy osobowości i poczucie wspólnoty w zespole. Udział w planowaniu i zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa podnosi kwalifikacje fachowe i polityczne pracowników. Często dążenie do zorganizowanego podnoszenia wiedzy ma swój początek właśnie w uczestnictwie w procesie zarządzania. Uczestnictwo w zarządzaniu i kierowaniu zakłada bowiem posiadanie informacji o sprawach, nad którymi się radzi. Jednocześnie uczestnictwo to wyzwala potrzebę uzyskiwania szczegółowej wiedzy i informacji, dotyczącej związków istniejących między rozpatrywanymi zagadnieniami. Udział mas pracujących w zarządzaniu przeciwdziała tendencjom do jednostronnego traktowania zagadnień działalności zawodowej. Wraz z coraz szerszym i jakościowo lepszym udziałem pracowników w zarządzaniu, który się wyraża w silniejszym uwypukleniu i zespoleniu roli pracowników jako producentów i jako właścicieli środków produkcji, mamy do czynienia ze specyficzną formą pracy, którą cechuje w szczególności: wartość twórcza, gotowość podejmowania decyzji i poczucie odpowiedzialności. Współudział w zarządzaniu rozpatrywać należy w odniesieniu do kolektywu, jego zadań i kształtu. Rozwijanie udziału mas pracujących w zarządzaniu towarzyszyć winno rozwojowi socjalistycznych stosunków w kolektywie.

Jeśli wyjdziemy z założenia, że kierownictwo przedsiębiorstw przemysłowych spełni swe funkcje na zlecenie i w interesie klasy robotniczej, to oznacza, że ma ono za zadanie skutecznie planować, organizować i realizować procesy produkcyjne w przedsiębiorstwie zgodnie z wytycznymi ustalonymi przez organy centralne, ale ponadto winno realizować socjalistyczne stosunki własnościowe. Udział pracowników w zarządzaniu jest w tym względzie zatem — niezależnie od konkretnych funkcji zawodowych — istotnym wyrazem i etapem rozwojowym tych stosunków.

Zadanie kierownictwa polegające na włączeniu innych pracowników do sfery swej działalności, wynikające jako obiektywna przesłanka z socjalistycznych stosunków własnościowych i z tym związanych stosunków

istniejących między kierownictwem i pozostałymi pracownikami, znajduje swój wyraz w przepisach prawnych regulujących stosunki społeczne w przedsiębiorstwie. Odpowiedni przepis regulaminu przedsiębiorstwa mówi: „Dyrektor uspołecznionego przedsiębiorstwa i jego kadra wspólnie zarządzająca organizują pod kierownictwem zakładowej organizacji partyjnej SED we współpracy z organizacją zakładową i innymi organizacjami społecznymi aktywny udział pracowników w planowaniu i zarządzaniu zakładowym procesem reprodukcji”¹. Wychodząc z tego założenia, w regulaminie konkretyzuje i udoskonala się program udziału pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem organizacji związkowej, jej kierownictwa i innych organów związkowych, uwzględniając przy tym zasadę jednoosobowego kierownictwa². Dotyczy to przede wszystkim planowania, rozwijania socjalistycznego współzawodnictwa, składania sprawozdań, informowania pracowników itp. Regulamin przedsiębiorstwa, udoskonalający i rozwijający w różny sposób centralizm demokratyczny oraz stwarzający lepsze warunki dla jego urzeczywistnienia dostarcza jednocześnie dowodów na to, w jaki sposób poprzez centralizm demokratyczny i jego udoskonaloną formę realizować można demokrację socjalistyczną oraz jak społeczeństwo może urzeczywistnić swój udział w kierowaniu gospodarką narodową poprzez szersze uczestnictwo coraz to większej liczby pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przepisy prawne są przy tym istotną pomocą orientacyjną i stwarzają przesłanki do działania, które z kolei jest urzeczywistniane przez samych pracowników, a inicjowane i kierowane przez partię klasy robotniczej. W tym działaniu decydującą rolę odgrywa kierownictwo. Od kie-

¹ *Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Betriebe, Kombinate und VVB vom 26 März 1973*, „Gesetzblatt der DDR” 1973, c. I, nr 15, s. 130.

² W centrum uwagi znajdują się przede wszystkim organizacja i przeprowadzanie socjalistycznego współzawodnictwa, zawieranie i realizacja umów między kolektywami zakładowymi jak również stałe narady produkcyjne i inne stałe komisje związkowe. Udział zatrudnionych w realizacji planu, będącego najważniejszą prawną podstawą politycznego, ekonomicznego i społecznego rozwoju odbywa się na wszystkich płaszczyznach, we wszystkich fazach procesu podejmowania decyzji w zakładach, jak i w jednostkach nadrzędnych. Aktywny udział zatrudnionych w kierowaniu i planowaniu procesów zakładowych obejmuje przygotowanie planu (dyskusje nad planem, opracowywanie kontrplanów w celu przekroczenia zadań planowych, opracowanie planów indywidualnych i inne), przeprowadzanie planowania (zabieganie o nieprzerwaną realizację zadań planowych, ruch racjonalizatorski, obrona zadań badawczych i rozwojowych itp.) jak również kontrolę wyników końcowych (wykorzystanie prawa do kontroli przez zakładową organizację partyjną, składanie sprawozdań przez kierowników na zebraniach plenarnych mężów zaufania, systematyczne narady produkcyjne, inspekcje robotniczo-chłopskie itp.).

rownictwa zależy bowiem w dużym stopniu to, jak dalece i w jakim stopniu realizowane są prawne i instytucjonalne możliwości udziału pracowników w planowaniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Terminowe, rzeczowe i właściwie przygotowane informowanie pracowników wpływa w znacznym stopniu na to, jak dalece pracownicy ci będą w stanie uczestniczyć przy omawianiu i przygotowywaniu decyzji. Na to z kolei wywiera wpływ działalność kierownictwa. W ogóle można stwierdzić, że współudział pracowników w zarządzaniu polepsza nie tylko pracę kierownictwa, lecz także to, że jakość zarządzania wpływa na zakres i jakość udziału pracowników w zarządzaniu.

Odpowiedzialność kierownictwa za te sprawy pracownicy oceniają w podobny sposób. Wyniki badań przeprowadzonych w dużym przedsiębiorstwie położonym w pobliżu Berlina wykazały, że zgodnie z opinią kierownictwa wśród czynników mających wpływ na gotowość współdziałania podległych im pracowników następujące czynniki (spośród 13) zajęły trzy pierwsze miejsca:

- 1) stosunek kierownika do współzarządzania,
- 2) autorytet kierownika,
- 3) osobowość kierownika.

Wyniki badań wykazały ponadto, że kierownicy dysponują dużą samodzielnością przy ustalaniu zakresu (do 84,4%) i sposobu (do 80%) w jaki podlegli im pracownicy mogą być włączeni do współzarządzania. Koreluje to także z faktem, że w schemacie podziału funkcji nie uregulowano w sposób dokładny zadań dotyczących współzarządzania. Dlatego też ma miejsce nakładanie się czynności powierzonych pracownikom w procesie ich wdrażania do prac związanych z zarządzaniem i dlatego też zawsze można dokładnie kontrolować wykonanie funkcji sprawowanych przez poszczególnych pracowników. Spośród kierowników 31% podało, że o tej sferze działalności musiało informować swych zwierzchników bardzo rzadko. Koresponduje to z odpowiedzią na pytanie: „Jeśli Pan/Pani w swej praktycznej działalności kierowniczej kładzie duży nacisk na współpracę Pańskich kolegów, to jaką rolę odgrywają w tym poniższe przyczyny?” spośród 15 możliwych wariantów odpowiedzi typu: „ponieważ życzył sobie tego lub uznaje to mój bezpośredni zwierzchnik” (6,7%) i „ponieważ takie było zarządzenie jednostki nadrzędnej” (7,8%) — zajęły miejsca ostatnie. Potwierdza to także tezę, że udział pracowników w zarządzaniu często nie ma miejsca na skutek zarządzenia, kontroli lub sankcji zwierzchnika.

Jeśli nawet dokładniejsze ustalenie zadań dla poszczególnych szczebli zarządzania byłoby z wielu względów lepsze, to tkwi w tym niebezpieczeństwo, że zadania wykonane zostaną wprawdzie zgodnie z zarządze-

niem lecz przy tym nie będzie się szukać nowych idei i dróg dla jakościowego i ilościowego rozszerzenia współdziałania pracowników — odpowiednio do nowych zadań. W związku z tym kierownicy wskazują na konieczność silniejszego moralnego i materialnego stymulowania wyników w tej dziedzinie. Wśród 13 czynników, obecnie ważnych, zajął on ósme miejsce. W rzeczywistości osiągnięcia kierownictwa w tym zakresie — co mogliśmy stwierdzić w czasie badań — nie znajdują uznania. Działalność w tej dziedzinie zauważa się lub nie przede wszystkim w wypadku pierwszych uchybień lub też całkowitego niepowodzenia w pracy kierownika.

Z pewnością nie byłoby rzeczą słuszną, aby działalność kierownika w dziedzinie włączania pracowników do współzarządzania stymulować materialnie, gdyż jego aktywność na tym polu okazałaby się wówczas krótkotrwałą, długotrwałą zaś bywa przede wszystkim w wypadku lepszego rozwiązywania powierzonych mu zadań, co ocenia się w odpowiedni sposób. Formy oceny i wyróżnienia za tę działalność mogą być różne. Są to zarówno premie, dodatki do płacy, pozostawienie na stanowisku kierowniczym lub też awans. Ponadto zwierzchnicy winni silniej kontrolować osiągnięcia i wyniki w dziedzinie włączania pracowników do współzarządzania oraz wymieniać swe doświadczenia w tym zakresie. Nie należy tego czynić li tylko po to, aby w ogóle taką działalność zapoczątkować, ale po to by podnieść jej efekty. Udział mas pracujących w zarządzaniu akceptuje się jako normę społeczną, a ponadto bywa on w wielu przypadkach w ogóle podstawą wszelkiego działania.

Na tle tego, zasadniczo pozytywnego stosunku do sprawy uczestnictwa niektórzy kierownicy wykazują zastrzeżenia do wymogu, aby do tej działalności wciągnąć wszystkich pracowników. Spośród 85% ankietowanych kierowników uważało wymóg włączania wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach, a przede wszystkim zatrudnionych bezpośrednio w produkcji, do współzawodnictwa za rzecz godną uwagi, ale jednocześnie za założenie, które można zrealizować tylko w 62,5%.

Taki stosunek przeszkadza bez wątpienia kierownikom w wykazywaniu swej aktywności, inicjatywy i cierpliwości — cech niezbędnych dla włączania podległych pracowników w proces zarządzania. Z pewnością można założyć, że każdy z tych kierowników miał na myśli określonych pracowników, o których sądził, że udział ich w zarządzaniu jest niemożliwy więc chciał ich zwolnić z odpowiedzialności za taką działalność. „Pozostawienie w spokoju” określonych pracowników prowadzi na dłuższą metę do „przestojów” w rozwoju ich osobowości, jak i szkodzi stosunkom w zespole. Następstwa takiego stosunku kierownictwa odzwierciedlają się np. w tym, że 80% robotników produkcyjnych przez

nas badanych znało gruntownie zadania współzawodnictwa, jednakże 10% pracowników nie znało ich w ogóle.

Z pewnością niektórzy kierownicy tracą wiarę, rozczarowując się niedostatecznym oddźwiękiem na ich poczynania mające na celu wciągnięcie swych współpracowników w proces zarządzania. Przyczyn takiego stosunku i postawy niektórych kierowników szukać należy w zbyt krótkotrwałym i wąskim pojmowaniu efektywności działania. Oznacza to, że współpraca jest dla nich tylko wtedy efektywna, jeśli jej rezultaty są widoczne natychmiast. Natomiast nie doceniają oni działań na dłuższą metę, wyniki których uwidaczniają się przede wszystkim po dłuższym czasie poprzez rozwój socjalistycznej osobowości.

Sprawą zasadniczą jest bez wątpienia to, że większość kierowników — co potwierdzają przytoczone dane podobnie jak inne badania — traktuje współudział pracowników w zarządzaniu jako rzecz nieodzowną, a ich poczynania w tym względzie jako immanentną część funkcji kierowniczych. Wśród przyczyn przemawiających za włączaniem pracowników w proces zarządzania decydującą rolę według kierowników odgrywają trzy z 15 czynników, są to:

ponieważ pracownicy w sposób bardziej intensywny wykonują następnie swe zadania	52,5%
gdyż należy to do moich obowiązków jako kierownika	56,5%
gdyż podnosi to jakość moich decyzji	55,6%

Jeśli możemy stwierdzić, że udział pracowników w planowaniu i zarządzaniu rozszerzył się od VIII Zjazdu SED, tj. 1971 r. — co wyraża się m. in. w ruchu nowatorskim, w ruchu na rzecz „indywidualnych planów wynalazczości” i we współudziale w dyskusji nad planem przedsiębiorstwa — przejawia się to też w aktywności kierownictwa przedsiębiorstwa i kierowniczych organów gospodarczych.

Efektywność współdziałania podległych sobie robotników produkcyjnych kierownicy różnych szczebli zarządzania oceniają, jak następuje:

Pierwsze miejsce zajęła współpraca przy realizacji zadań (94%), na drugim miejscu znalazła się dyskusja nad możliwościami realizacji postawionych zadań. Trzecie miejsce (76,7%) zajęła kontrola wykonania zadań i celów. Współdziałanie przy opracowaniu zakładowych zadań i celów oceniło jako efektywne 58,9% kierowników. Jeśli nawet współdziałanie w planowaniu zadań przedsiębiorstwa jest względnie wysokie i wynosi 59% to jednak przewagę wykazuje faza produkcji oraz stosunkowo silna orientacja na bezpośrednie miejsce pracy. Współdziałanie przy opracowywaniu zadań przyszłych, a w szczególności zadań dotyczących całego przedsiębiorstwa wymaga wysokich kwalifikacji ze strony pracowników. Natomiast zagadnienia związane bezpośrednio z codziennym

wykonywaniem planów są zawsze aktualne i dlatego też odgrywają w codziennej działalności kierowniczej dużą rolę, w związku z tym o wiele bardziej intensywnie omawia się je z pracownikami. Ponadto znamienne jest to, że sami kierownicy objęci badaniem w znakomitej większości byli odpowiedzialni za realizację planów w specyficznych działach przedsiębiorstwa. Nie lekceważąc znaczenia współudziału pracowników w ustaleniu niezbędnych kroków dla realizacji zadań planowych, należy jednak uznać, że decydujące ich zadanie polega na coraz szerszym i jakościowo lepszym udziale w opracowywaniu planów oraz ustalaniu zadań długoterminowych.

Kierunek postępowania przyjęty na IX Zjeździe SED (1976 r.), polegający na intensyfikacji gospodarki, której punkt ciężkości stanowi większa efektywność postępu naukowo-technicznego będącego podstawową drogą rozwoju gospodarczego i stanowi przesłankę dla skutecznej realizacji podstawowych zadań społeczno-politycznego rozwoju. Stawia to przed kierownictwem i przed planowaniem odpowiednie zadania: „Nowy rozdział naszego rozwoju społecznego zapoczątkowany na IX Zjeździe SED jest także nowym rozdziałem dla skutecznego wykorzystania sił napędowych i zalet naszego ustroju socjalistycznego. Dlatego też należy rozwijać kierowanie, planowanie i stymulowanie w taki sposób by uczynić bardziej skuteczną inicjatywę ludzi i by przyniosła ona najwyższe wyniki ogólnogospodarcze”³.

Skuteczne opanowanie i realizacja intensyfikacji gospodarowania nadaje zagadnieniom planowania wydajności pracy i efektywności szczególną wartość i przesuwa postęp naukowo-techniczny na plan pierwszy. Znaczenie długofalowości działań i planowania dla podnoszenia efektywności i realizacji postępu naukowo-technicznego widać m.in. w ruchu racjonalizatorskim. Z zaplanowanych zadań pochodziło w 1977 r. 38,8% ogółu efektów nowatorskich, jakkolwiek stanowiły one tylko 9,1% wszystkich wniosków racjonalizatorskich. Z jednej strony uwidacznia to wyższą efektywność celowych związków ruchu racjonalizatorskiego z planem, a z drugiej strony widoczne stają się tu bez wątpienia istniejące, ale jeszcze niedostatecznie wykorzystane możliwości.

W powiązaniu z systematycznym postępem naukowo-technicznym dokonują się w przemyśle socjalistycznym ciągle zmiany w technice i technologii stawiając nowe wymagania wobec wiedzy, zdolności, sprawności pracowników i wobec stosunków społecznych, a zarazem stwarzając do tego nowe warunki.

Zmiany techniczne idą nie tylko w kierunku podniesienia efektywno-

³ E. Honecker, *Die sozialistische Revolution in der DDR und ihre Perspektiven*, Berlin 1977, s. 39.

ści ekonomicznej, lecz także w kierunku polepszenia warunków pracy. „Właściwie w ostatnich miesiącach” — jak powiedział E. Honecker na IX Kongresie Związków Zawodowych — „rozwinęła się w nieznanych dotychczas rozmiarach aktywność mająca na celu znalezienie nowych ekonomicznie wartościowych rozwiązań naukowo-technicznych, które następnie wdraża się do produkcji. Należy podnieść wyniki gospodarcze nie kosztem sił i zdrowia ludzi pracy, lecz w wyniku wdrażania do produkcji rozwiązań nauki”⁴.

Poprawa warunków pracy oznacza w pierwszym rzędzie zniesienie uciążliwej i szkodliwej dla zdrowia pracy fizycznej, redukcję jednostajnych obciążeń i stworzenie wielu możliwości dla rozwijania inicjatywy i pracy twórczej w bezpośrednim procesie pracy.

O ile osiągnięto już znaczne postępy, jeśli chodzi o zmniejszenie uciążliwości i szkodliwości dla zdrowia pracy fizycznej to urzeczywistnienie innych aspektów poprawy warunków pracy jest bez wątpienia o wiele bardziej trudne i skomplikowane. Wymaga to bowiem dużych nakładów materialnych, postępu w rozwoju nauki i techniki oraz szerokiego udziału pracowników. Tak jak postęp w stosowaniu nauki i technologii wpływa różnorodnie na stosunki społeczne pracowników, tak też z drugiej strony postęp w dziedzinie techniki i technologii zależy w dużej mierze od aktywności mas pracujących. Należy tu także gotowość stosowania nowej techniki i technologii, gotowość do przyswajania sobie odpowiedniej wiedzy i umiejętności oraz odpowiedni stosunek do wymogów techniczno-technologicznych.

Ważnym zadaniem socjologii jest zarówno opracowanie wskazówek dla konstruktorów i technologów odnośnie do przygotowania takich warunków pracy, które stwarzają szersze możliwości dla rozwoju walorów socjalistycznej osobowości, jak i badania gotowości pracowników i ich warunków dla przyswajania sobie niezbędnych kwalifikacji, nowych postaw i sposobów zachowania się.

Wychodząc z naszych doświadczeń uzyskanych przy okazji badań rozwoju demokracji socjalistycznej w przedsiębiorstwach przemysłowych pragniemy wskazać na punkt ciężkości dalszego rozwijania udziału pracowników w planowym kształtowaniu techniczno-technologicznych warunków pracy.

Podstawą naszych rozważań są następujące przesłanki:

1. Pracownicy zainteresowani są udziałem w planowaniu i kształtowaniu techniczno-technologicznych warunków pracy. Wynika to m.in.:

⁴ Przemówienie Sekretarza Generalnego Komitetu Centralnego SED i przewodniczącego Rady Państwa NRD, Ericha Honeckera, [w:] *Dokumente des 9. FDGB-Kongress, Berlin 1977*, s. 69.

a) z wagi stałej poprawy warunków pracy jako istotnego prawa socjalistycznej integracji, a ponadto jako wyrazu urzeczywistnienia jedności polityki gospodarczej i społecznej w przedsiębiorstwach;

b) z praktycznych doświadczeń pracowników uznających, że zmiana warunków pracy jest procesem głębokim i wpływającym na ich życie, a zarazem procesem, który może dać dobre rezultaty pod warunkiem uczestnictwa w nim samych pracowników kształtujących warunki pracy na przyszłość;

c) z dojrzałej świadomości pracowników w przedsiębiorstwach wyrażającej się chęcią bycia częścią klasy panującej, która postępuje zgodnie z zasadą jedności kierowania produkcją i rozwiązywania problemów społecznych.

2. Proces planowego kształtowania warunków pracy umożliwia i zmusza jednocześnie do ukierunkowania udziału pracowników w planowaniu i zarządzaniu coraz bardziej na zagadnienia planowania zadań o charakterze długoplanowym. Tym samym przewyższa się stwierdzoną w badaniach aktualną tendencję polegającą na tym, że udział pracowników w zarządzaniu ogranicza się jedynie do rozwiązywania zadań bieżących zamiast ich planowania.

3. Planowe kształtowanie warunków pracy wymaga, by kierownicy przedstawili warunki techniczne i ekonomiczne zarówno w aspekcie przedsiębiorstwa, jak i w aspekcie ogólnogospodarczym. Pozwala to przeciwstawić się pewnym ograniczeniom uczestnictwa w miejscu pracy, tzn. dąży się do urzeczywistnienia jedności polityki gospodarczej i społecznej w przedsiębiorstwach, a nawet na stanowisku robotniczym. Pracownikom zwraca się uwagę na to, że warunki pracy nie mogą być zmienione od razu wszędzie, odpowiednio do potrzeb i życzeń. Przeciwdziała się niecierpliwości pracowników w tej dziedzinie, wskazując na obecne możliwości techniczne i ekonomiczne, umożliwiające (lub nie) realizację ich propozycji.

4. Zadania związane z tworzeniem dogodnych warunków pracy tak, aby wpływały one na podnoszenie wydajności i sprzyjały rozwojowi socjalistycznej osobowości, można zrealizować skutecznie tylko pod warunkiem wciągania pracowników do procesu planowania i realizacji powyższych zadań. Jest to niezbędne, jeśli się chce wykorzystać ich doświadczenia. Z drugiej strony ich udział w kształtowaniu nowych warunków pracy powoduje lepszą z nimi identyfikację. Ocena warunków pracy przez pracowników zależy zarówno od poziomu techniczno-technologicznego, jak i od ich stosunku do nich. W naszych badaniach stwierdziliśmy w odniesieniu do oceny warunków pracy różnice między obiektywnymi ocenami (dokonanymi w oparciu o wskaźniki WAO i przez ekspertów)

a ocenami poczynionymi przez samych pracowników. Udział pracowników w planowaniu i kształtowaniu nowych warunków pracy, w których później sami będą pracować powoduje bez wątpienia to, że te nowe warunki zostaną w wysokim stopniu przez nich zaakceptowane. Poprzez wciągnięcie pracowników w proces planowania i kształtowania nowych warunków pracy przeciwdziała się określonym złudzeniom spotykanym czasami w momencie przygotowywania nowych technologii i technik, a powodujących wbrew oczekiwaniom pewne opóźnienia w ich realizacji i wywołującym nawet niezadowolenie mimo osiągniętej obiektywnie poprawy⁵.

Generalnie obowiązującą zasadą jest włączenie mas pracujących do procesu planowania i zarządzania przedsiębiorstwem, co powoduje nie tylko udoskonalenie czynności kierowniczych, lecz stawia jednocześnie wysokie wymagania wobec działalności kierownictwa państwowego.

Dlatego też jest rzeczą niezbędną, aby w wypadku analizowania udziału pracowników w zarządzaniu uwzględnić także samą pracę kierownictwa, warunki jego działania, uprawnienia do podejmowania decyzji, jak i autorytet. Decydującą przesłanką udziału mas pracujących w planowaniu i zarządzaniu jest zatem to, żeby kierownicy dysponowali niezbędnymi kompetencjami dla podejmowania decyzji dotyczących planowania i realizacji zadań.

Georg Assmann

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN PLANNING AND MANAGEMENT OF COMPANY

The article analyzes participation of employees in management from the viewpoint of improvement of managerial functions, and especially optimization of decisions and control. On the basis of results afforded by questionnaire survey the author stresses the role played by managers in expanding participation of workers in management of the company. In the opinion of most interviewed participation in management depends on the attitude of managers and their authority. Effectiveness of this participation and its expansion, according to the author, is not an object of evaluation of managers by their superiors, and that is why participation continues to be only a general social norm, an accepted but not rewarded element of the social role performed by managers.

Discussing the prospects of employees' participation in management, the author stresses that employees wish also to participate in planning the company development, technical progress, improving working conditions perceiving here a chance for development of personality and growth of effectiveness.

⁵ Koledzy z Uniwersytetu Łódzkiego przeprowadzili na ten temat interesujące badania w przemyśle włókienniczym. Por. J. Kulpińska, *Postawy robotników przemysłu włókienniczego wobec zmian technicznych*, „Zeszyty Problemowe EKORNO” 1976, II, nr 9.

