

Jan Kordaszewski

Prof. dr J. Kordaszewski – PAN, członek prezydium Europejskiej Federacji Nauki i Pracy.

Powaga sytuacji w systemie pracy

Patologia polskiego systemu pracy jest starsza aniżeli jawny kryzys całej gospodarki narodowej. Jego niesprawność i niewydolność są coraz groźniejsze. Coraz dotkliwiej ogranicza możliwości zaspokajania potrzeb ludności, hamuje rozwój gospodarki i kultury narodowej, a jednocześnie pozbawia pracowników satysfakcji z wkładanego wysiłku.

Mamy tu do czynienia ze schorzeniami różnopościowymi i wieloprzyczynowymi. Godząc się na jakąś miarkę uproszczenia, można wykazać, iż liczne pradolegliwości systemu pracy mają ten sam rodowód, co inne części składowe dławiącego nas obecnie kryzysu postpolitycznego, społecznego i gospodarczego. Trzeba jednak zaznaczyć, że w miarę swojego utrwalania, degenerowania i rozrastania pierwotne czynniki i zmiany

zwyrodnieniowe rozgałęziły się i rozpleniały ogniska pochodne, kumulujące destrukcyjne właściwości genetyczne ogólniejszej natury i samorodne cechy specyficzne.

W latach 1971-1977 wiele zakładów pracy dokonało wymiany większej lub mniejszej liczby zużytych maszyn i urządzeń technicznych na nowe. Zautomatyzowano wybrane, stosunkowo nieliczne procesy technologiczne i to z dużym opóźnieniem. Wśród czynników ograniczających ważną rolę odgrywała finansowa nieopłacalność z powodu krótkości serii wytwarzanych produktów oraz zacofania krajowej elektroniki, zwłaszcza profesjonalnej (układy sterujące, układy scalone o dużej skali integracji itp.).

Według opinii specjalistów, jedynie w licznych zakładach pracy poszcze-

gólne wydziały, a miejscami tylko pojedyncze agregaty i urządzenia techniczne, osiągały standard zbliżony do nowoczesności europejskiej techniki.

Powstały znaczne luki w mechanizacji, przede wszystkim uciążliwych robót pomocniczych. Jest to powód wydużania niektórych cykli produkcyjnych, zatrudniania wielkiej liczby mało produktywnych robotników pomocniczych.

W latach siedemdziesiątych był to skutek m.in. nietrafnego wyboru kierunków inwestowania i poszczególnych obiektów inwestycyjnych, błędnych preferencji ekonomicznych oraz ulegania rozmaitym krajowym grupom nacisku.

Najbardziej zacofany składnik technicznego podsystemu pracy stanowił transport wewnątrzzakładowy. Stan ten powoduje ogromną czasochłonność i uciąż-



Z PRZEBIEGU OBRAD ZJAZDU

Czy więc tego wydarzenia jeszcze nie dostrzeżliśmy? Czy uważamy, że „sprawa” jeszcze się nie zakończyła, że nie warto jeszcze się wychylać? Polska odzyskała suwerenność polityczną, naród zaczyna mówić własnym głosem, pluralizm polityczny stał się faktem! Warto może byłoby o tym przypomnieć w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa (...)

Razem z przemianami w Polsce pojawiają się przed nami nowe wyzwania.

Owoce ostatnich 45 lat jest nie tylko kataklizm gospodarczy, nie tylko katastrofa ekologiczna, ale także ruina infrastruktury organizacyjnej, moralnej, psychicznej... Nasza psychika została zniszczona. Z jednej strony wszyscy opowiadamy się za rozwiązaniami rynkowymi, za reformą, za śmiałymi pociągnięciami. Natomiast wtedy, kiedy zaczynamy płacić nawet najmniejsze koszty tych pociągnięć natychmiast mówimy: stop! wycofujemy się! Dyskutujemy w Sejmie m.in. o uwłaszczeniu nomenklatury. Wszyscy są straszliwie oburzeni, że prawa rynku a więc związana z nimi żądza szybkiego wzbogacenia się owocują tymi zjawiskami bardzo często karygodnymi. Niestety, inaczej być nie może. Nasz proces prywatyzacji musiał ożywić wszelkiego rodzaju szwarzcha-

raktery! Ale slychać już głosy posłów: zatrzymać ten proces, uchwalić odpowiednią ustawę! Rynek powoduje zwyrodnienia! Jednak kiedy wicepremier Balcerowicz proponuje ustawę umożliwiającą rządowi administracyjną likwidację monopoli np. w handlu mięsem, ci sami posłowie stwierdzają: nie wolno! Rząd chce ręcznie sterować! Niech rynek to załatwi! ... Więc co? Mamy czekać 20 lat, aż rynek zlikwiduje monopole?! To jest właśnie świadectwo jak głęboko utkwiła w nas wieloletnia indoktrynacja.

Jest to także wielkie wyzwanie dla TNOiK:

przywrócić normalność ekonomicznemu i organizacyjnemu myśleniu.

To właśnie musi stanowić podstawę naszych działań, konkretyzować się one będą odpowiednio do zapotrzebowania. Reprywatyzacja oznacza pojawienie się rozmaitych rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających przywrócenie normalności, a więc zaistnienie autentycznego rynku kapitałowego, który będzie przesądzać o ekonomicznej efektywności. Wśród możliwości rozwiązań jest też akcjonariat pracowniczy. Ale żeby ludzie byli efektywnymi, racjonalnie postępującymi akcjonariuszami potrzebna jest im wiedza. Wiedza jest też potrzebna dzi-

sielszym członkom rad pracowniczych, którzy (takie rozwiązanie rząd przygotowuje) staliby się członkami rad nadzorczych przedsiębiorstw. Wiedza będzie potrzebna ludziom zaangażowanym w dziesiątki innych form organizacyjnych, które powstaną. To też wyzwanie pod adresem TNOiK: dostarczyć tej wiedzy na miarę potrzeb epoki!

Jako działacz Towarzystwa, jako profesjonalista w dziedzinie organizacji i zarządzania, odbieram jako swego rodzaju policzek, oferty z całego świata dotyczące szkolenia naszych menedżerów. A gdzie my, TNOiK, jesteście? Oczywiście, korzystajmy z tej pomocy, ale

niechże TNOiK stanie się polskim centrum oświaty menedżerskiej.

Tego musimy dokonać!

Uważam, że najbliższe spotkanie Zarządu Głównego powinno być poświęcone natychmiastowej diagnozie sytuacji, zidentyfikowaniu „mocnych i słabych stron” Towarzystwa. Słabych, bo niech nas nie myli liczba 30 tys. naszych członków. Potrzebna jest także prognoza dotycząca przyszłych zagrożeń i szans. Po takim strategicznym rozpoznaniu sytuacji będziemy mogli ustalić priorytetowe cele i dążyć do ich realizacji. Sukces nasz będzie zależał od energii w działaniu, przejawiana energia – od wiary w sukces.”

Prof. Janusz Tymowski, honorowy członek TNOiK, honorowy prezes NOT stwierdził, że „przed TNOiK leży ogromne zadanie harmonizacji i określenia tego, co powinny objąć programy szkolenia menedżerów,

na które środki oferowane są Polsce ze wszystkich stron. Także – późniejsza pomoc w tym kształceniu. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z tego, że w wielu dziedzinach (np. jeżeli chodzi o kierowanie wielkimi organizacjami w warunkach gospodarki rynkowej czy też – polityką finansową) nie ma w Polsce bodaj nikogo, kto mógłby swoje doświadczenia i wiedzę przekazywać. W Naczelnej Organizacji Technicznej – poinformował prof. Janusz Tymowski – podejmuje problem odbudowy systemu pracy w Polsce. Zagadnienie to dotyczy wydajności, jakości, motywacji, przepisów prawa. W celu jego rozwiązania chcielibyśmy nawiązać jak najbliższy kontakt z TNOiK – tak z poszczególnymi jego członkami, jak i organizacją jako całością.”

Powyżej przedstawiliśmy fragmenty dyskusji zjazdowej. Zrelacjonowane wypowiedzi nie są autoryzowane.

Opr. J.D., M.D., W.O.



żliwość prostych operacji przemieszczeniowych i towarzyszących. Miejscami wywołuje on zakłócenia całego procesu produkcyjnego. Wszędzie podnosi koszty pracy.

Mimo znaczących luk w mechanizacji, konieczności eksploataowania przestarzałych, fizycznie i ekonomicznie zużytych maszyn, aparatów i instalacji – nie samo wyposażenie techniczne stanowi główną przyczynę niezadowolającego funkcjonowania technicznego podsystemu pracy, lecz sposób jego eksploataowania.

Brak rytmiczności produkcji, nadrabianie zaległości planu wytwórczego, prymitywna forma płacy nie sprzyjają dbałości o sprzęt techniczny, zdecydowanie przyczyniają się do jego dewastacji. Destrukcyjnie działa chroniczny brak odpowiednich środków konserwacyjnych i remontowych. Konieczność zastąpienia uszkodzonych lub zużytych części oryginalnych przez mniej precyzyjne i z gorszego materiału wykonane surogaty obniża techniczną sprawność całych agregatów i instalacji, zwłaszcza maszyn i aparatów nowoczesnych, charakteryzujących się wyższym stopniem wrażliwości na staranność obsługi, konserwacji i remontu. Praktyka taka ogromnie przyspiesza fizyczne zużycie stosunkowo niedawno zainstalowanych urządzeń produkcyjnych.

Badania wykazały, że istotnym, miejscami głównym sprawcą wręcz nieobliczalnych i łańcuchowych zaburzeń w znakomitej większości zakładowych systemów pracy było gospodarcze otoczenie, zwłaszcza jego ośrodki zarządzające i zasilające. Od niego pochodziły dyrektywne zadania planowe, często nie przystosowane do zdolności produkcyjnej i warunków efektywności systemu pracy poszczególnych zakładów, przydziały środków materialnych nie odpowiadające zapotrzebowaniu. Od niego wywodziły się nieżyciowe limity, nakazy, zakazy i inne wytyczne regulacyjne, często niezgodne z zasadami racjonalności, wymogami ekonomicznej efektywności i interesami załóg. Mimo scentralizowanej organizacji rozdzielnictwa według ogólnego bilansu i zatwierdzonego planu narodowego ośrodki zarządzające nie spełniały należycie swoich powinności zasilania zakładowych systemów pracy w surowce i półfabrykaty, narzędzia, materiały konserwacyjno-remontowe w terminach, ilościach, rodzajach i jakościach niezbędnych do niezakłóconego, bezpiecznego i gospodarnego wykonywania zadań produkcyjnych. Także w latach 1971-1974 swoiście poprawione zaopatrzenie przemysłu nie było normalne, tj. umożliwiające poszczególnym zakładowym systemom pracy prawidłowe funkcjonowanie zgodnie z przepisami technologicznymi, normami jakości wyrobów, jak to ma miejsce w racjonalnie kierowanych firmach zagranicznych. Wieloletnie, nieustannie powtarzające się dewiacje w polskich przedsiębiorstwach

stawały się stanem pozornie normalnym. Nauczone doświadczeniem nasze przedsiębiorstwa reagowały na to tzw. chomikowaniem zapasów. Trudno przecenić powstałe z tego powodu ukryte bezpośrednie straty w gospodarce materiałowej. Kierownikom dostarczały one pretekstów do ukrycia własnej nieudolności organizacyjnej, dla uzasadnienia ruchu w godzinach nadliczbowych, brakoróbstwa, marnotrawstwa materiałów i energii, zbędnych delegacji służbowych, nieterminowości realizacji planów zbytu, przekraczania normatywnych kosztów wytwarzania itp.

Brak tu miejsca na pełniejszy opis schorzeń systemu pracy, zrodzonych przez niesprawność zaopatrzenia i kooperacji produkcyjnej.

Bolączką wśród nich najdotkliwszą i najtrudniejszą do leczenia jest upadek morale załóg.

Powiększała się liczba nie dających się usprawiedliwić spóźnień do pracy i absencji, przypadków porzucania pracy. Mnożyły się niedbalstwa technologiczne, eksploatacyjne, konserwacyjne i remontowe. Wykroczenia te wynikały nie tyle z braku znajomości przepisów, reguł ekonomicznych i norm techniki, ile z lekceważenia, samouwolnienia się od podstawowych zobowiązań pracowniczych. Perswazje solidnych pracowników stawały się coraz mniej skuteczne.

W latach 1976-1977 moje osobiste i współdziałających ugrupowań badania przeprowadzone w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego i chemicznego, budownictwa i niektórych usług ujawniły przewlekłe, coraz bardziej rażące i szkodliwe schorzenia w większości struktur zakładowego systemu pracy, procesy zaostrzające patologię, objawy szczególnie groźne w podsystemie społecznym i w organizacji całego układu.

Ujawnione w naszych przedsiębiorstwach niedomagania i zakłócenia różniły się pod względem determinacji, cech rodzajowych, przewlekłości i częstotliwości sposobów występowania, zasięgu oddziaływania, stopnia napięcia i rozmiarów szkodliwości, ale żaden ze zbędnych zakładowych systemów pracy przemysłowej nie funkcjonował – w porównaniu z północno- i zachodnioeuropejskimi – przeciętnie normalnie, tj. bez nadzwyczajnych zakłóceń, zagrożeń i konfliktów oraz bez wielkiego marnotrawstwa. Po wysłuchaniu licznych recenzentów i wielogodzinnej dyskusji w dniu 23 kwietnia 1979 r. Prezydium PAN jednogłośnie i bez zastrzeżeń przyjęło ten raport, z poleceniem kontynuowania badań i wykorzystywania ich wyników.

W 1979 r. kontynuowane i rozszerzone badania wykazały pogłębienie się i rozprzestrzenianie niewydolności zakładowych systemów pracy w przemyśle przetwórczym.

Wydarzenia w latach 1980-1981 po-

twierdziły wnioski diagnostyczne i ostrzegawcze powyższej ekspertyzy. Jednocześnie unaocznily silne przyczynowo-skutkowe związki dysfunkcji zakładowych systemów pracy z istotnymi determinacjami i licznymi składnikami politycznego, ogólnospołecznego i makro-gospodarczego kryzysu, który z nie dającą się kontynuować gwałtownością opazuje wszystkie podstawowe dziedziny życia narodu. W zaistniałej sytuacji patologia makro- i mikrosystemów pracy oraz zasilającego je otoczenia ujawniła się ze spotęgowaną ostrością.

W dniach 10 i 11 grudnia 1981 r. odbyła się w Jabłonie pod Warszawą interdyscyplinarna konferencja naukowa poświęcona stanowi i przyszłości systemu pracy. Inicjatorem i organizatorem konferencji była Interdyscyplinarna Komisja Perspektywicznych Problemów Pracy Komitetu Badań i Prognoz „Polska – 2000” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk. Generalnym celem konferencji było wielostronne omówienie istotnych przyczyn chronicznej dekompozycji, słabości i pogłębiającej się niewydolności uformowanego w ciągu trzech dziesięcioleci, a bardzo zaniedbanego systemu pracy. Jednakże moją główną intencją (jako organizatora tego forum) było zainicjowanie publicznej dyskusji nad kierunkami i sposobami poprawienia tego systemu.

Wkrótce po zamknięciu naszych obrad Rada Państwa PRL wydała uchwałę o wprowadzeniu stanu wojennego. Nastąpiła faktyczna niedostępność do zakładów pracy, zwłaszcza do większych i zmilitaryzowanych, co uniemożliwiło wykonanie licznych zamierzonych badań empirycznych. Drastyczny brak środków finansowych zmusił nas do zrezygnowania z zaplanowanych narad, seminariów i innych spotkań. Praktycznie oznaczało to utratę roku dla realizacji naszych podstawowych zadań empirycznych.

29 listopada 1982 roku prof. Władysław Markiewicz utworzył drugą konferencję na ten temat.

W moim referacie przedstawiłem spostrzeżenia dotyczące przebiegu i następstw stanu wojennego, niestety, bez wskazania środków zdolnych do poprawienia klimatu psychicznego, nastroju i morale w powstałej sytuacji. Dolegliwości systemu pracy, które w 1982 r. uległy szczególnie zaostrzeniu, znalazły się na porządku dziennym drugiej konferencji w kontekstach, sformułowaniach i ustawieniach ułatwiających rozpatrywanie w konwencji samej nauki o pracy, bez uciekania się do innych dyscyplin, np. politologii, psychologii społecznej.

Umownym hasłem trzeciej konferencji Interdyscyplinarnej Komisji Perspektywicznych Problemów Pracy (26-28 kwietnia 1984 r. w Jabłonie) była „Jakość pracy w PRL”. Ekspozuje ono obszar, który uczestnicy poprzednich spotkań najczęściej wymieniali jako scenę występowania, a zarazem źródło najbardziej dotkliwych, nośnych i łańcuchowych de-

wiacji naszego systemu pracy. Jednocześnie sugeruje ono główny kierunek reorientacji, ustawienie programu badań i projekcji przemian.

W konferencyjnym haśle „Jakość pracy w PRL” przebija się nie tylko przekonanie o niezbędności jakościowych przemian naszego systemu pracy dla zapewnienia normalnego życia, suwerennego rozwoju społeczno-gospodarczego, politycznego i kulturalnego narodu, poprawy organizacji współżycia i współdziałania społeczeństwa, ale także silnie motywująca się wiara w możliwości przygotowania i stworzenia niezbędnych do tego realiów – oczywiście kosztem ogromnego, dobrze zorganizowanego, długotrwałego wysiłku.

Implikuje to konieczność możliwie szybkiego przystąpienia do wielolet-

owego opracowania przez społeczność skupioną wokół szeroko pojętej nauki o pracy, wspólnie z innymi środowiskami twórczymi, programu, a na jego podstawie – konkretnych planów modernizowania systemu pracy.

Terapia i usprawnienie szczególnie schorowanego, ubogiego systemu pracy wymaga więcej czasu, wysiłku ludzkiego i środków materialnych aniżeli nieodzowne przysposobienie startu do procesu kompleksowej – technicznej, organizacyjnej, kadrowej, ekologicznej, zabezpieczeniowej – modernizacji systemu pracy według wskazań dobrze rozumianej humanistycznej racjonalizacji.

W 1974 roku w krajach EWG przedsiębiorstwa przystępujące w stanie zdro-

wym i sprawnym do modernizacji zakładowego systemu pracy zakładały, że czas trwania dynamiki innowacyjnej mikrosystemu pracy wynosić będzie 10 – 20 lat. Innowacje dotyczyły tam przede wszystkim technologii numerycznie sterowanych maszyn, instalacji i aparatów, systemu informatyki, sterowania programowego i sekwencyjnego, techniki łączenia producentów, użytkowników i dystrybucji. Na to wystarczyło 10 lat. Na innowacje mikroelektroniki, techniki laserowej i biologii przewidywano 15-20 lat.

W PRL do kalkulacji dynamiki trzeba doliczyć także czas leczenia systemu pracy.

Jan Kordaszewski

Jan Kordaszewski

O uzdrowienie systemu pracy

W pierwszym etapie (1990 – 1992) potrzebny nam jest ogólnospołeczny ruch mający za celu uzdrowienie wewnątrzzakładowych systemów pracy, ich podsystemów i mikrosystemów. Chodzi o rzeczywistą poprawę jakości przebiegu i gospodarności procesu pracy jak i parametrów użyteczności produkcji.

Hasło to zostało już przyjęte przez pewne agendy nowego rządu i niektóre poważne stowarzyszenia społeczne. Propozycję tę przyjął na przykład minister pracy i spraw socjalnych, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, NOT, PTE. Stworzony zostanie specjalny zespół mieszany, którego zadaniem będzie syntetyzowanie wniosków i alternatywnych projektów usprawnienia i unowocześnienia systemu pracy. Przewiduje się ogólnokrajową konferencję integrującą.

Do towarzystw, do których zwróciłem się z apelem o włączenie się w ten społeczny ruch, należy i TNOiK.

Wobec moich rozmówców występowałem z następującymi założeniami: **Przebudowa polskiej gospodarki opierać się musi na wysokim standardzie światowych rozwiązań organizacyjnych i technicznych w zakresie systemów pracy.** Biotechnologia stać się winna jednym z zasadniczych czynników ochrony zdrowia i środowiska. W nowe wewnątrzzakładowe systemy pracy umiejętnie wpleść asortymentowe bogactwo produkcji. Trzeba wypracować i wdrażać

nowoczesne metody normowania pracy i pracochłonności oraz racjonalne normy zużycia przedmiotów pracy i innych wartości materialnych.

Będziemy musieli zrationalizować funkcję takich czynników produkcji jak: zatrudnienie, szkolenie i doskonalenie zawodowe, w tym również przeszkolenie menedżerów do nowoczesnego kierowania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach niepaństwowych.

Wydaje mi się, że **niezbędne jest również pilne przygotowanie się koncepcyjne i merytoryczne do bezrobocia**, choć jego rozmiarów nie ostrzegam tak fatalistycznie, jak wielu niefachowców. Tak czy inaczej będziemy mieli do czynienia z potrzebą wmontowania w system pracy zasilek dla bezrobotnych.

Należy dokonać przeglądu praktyki motywacyjnej. Idzie oczywiście w pierwszym rzędzie o fatalnie zaniedbany system plac.

Pluralizm form własności i zarządzania to także nowe elementy w naszym systemie gospodarczym. Będziemy mieli akcjonariat pracowniczy, pracownicze spółki kapitałowe, przedsiębiorstwa komunalne, przedsiębiorstwa organizacji społecznych. Dla wszystkich niezbędne będą racjonalne systemy organizacji pracy.

Trzeba wykorzystać tu w maksymalnym stopniu doświadczenia firm polonijnych, przedsiębiorstw zagranicznych i joint ventures.

Samorządy pracownicze i związki zawodowe mogą stać się realną siłą integrującą załogi. Ale będzie tak tylko wówczas, gdy nastąpi odbudowa etosu pracy, jej humanistyczna racjonalizacja, dominacja współdziałania nad tendencjami odśrodkowymi.

TNOiK, jak dotąd, koncentrował się głównie na procesach zarządzania. Jestem przekonany, że **narodowe zadania TNOiK były i powinny być teraz znacznie rozleglejsze.** Działalność zespołu dla uzdrawiania i modernizowania procesu pracy poszerza pole dla autentycznej społecznej działalności o wielkiej wadze dla gospodarki narodowej. Humanistyczna racjonalizacja procesu pracy i jej związek z najróżniejszymi technikami organizatorskimi stanowią wdzięczne pole do popisu dla specjalistów od organizacji i zarządzania. Przy czym głównym obiektem ich zainteresowań uczynić należy autonomię i samodzielność wytwórców i jednostek organizacyjnych oraz wyeliminowanie niejawnych metod uznaniowości przy wyznaczaniu wynagrodzeń.

Dosyć długo już w Polsce dominowała problematyka plac, a nie kierowania samym procesem i wkładem pracy. Sądzę, że potencjał podmiotów takich jak TNOiK winien być wzięty pod uwagę, w procesie uzdrawiania i modernizowania naszego systemu pracy.

(notował J. Jankowiak)