

FRANCISZEK KRZYKAŁA

## STOSUNEK PRACOWNIKÓW DO INNOWACJI TECHNICZNYCH I ORGANIZACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Socjalistyczna industrializacja kraju, oznaczająca stały rozwój przemysłu, usług, budownictwa i całego życia gospodarczego zmusza do wprowadzenia postępu technicznego, automatyzacji, mechanizacji, racjonalizacji oraz innowacji techniczno-organizacyjnych i społeczno-ekonomicznych. Tej historycznie uwarunkowanej konieczności i jej powiązania z rozwojem potrzeb społecznych, pod groźbą zacofania technicznego, społeczno-gospodarczego oraz społeczno-kulturalnego przeciwstawić się nie można. Jest ona obwarowana prawami i to zarówno przyrodniczymi i ekonomicznymi, jak i prawami rozwoju społecznego. Pomiędzy czynnikami przyrodniczymi, technicznymi, ekonomicznymi i społeczno-kulturalnymi zachodzi wzajemny związek i każdy z nich, w mniejszym lub większym stopniu wpływa na przeobrażenia zachodzące w zakładzie pracy i szerszym środowisku społecznym, a zwłaszcza na interesujące nas zjawiska innowacji występujące w przemyśle.

Problematyka postępu technicznego i znaczenie narzędzi eksperymentu naukowego oraz umiejętność człowieka w operowaniu tymi narzędziami dla postępu społecznego, szczególnie ostro wystąpiła w okresie bezpośrednio poprzedzającym VI Zjazd Partii. Jak wynika z Wytocznych KC PZPR na VI Zjazd Partii, problematykę tę wiąże się nierozzerwalnie z poprawą sytuacji materialnej pracowników i całego społeczeństwa. „Urzeczywistnienie nakreślonych w pięcioleciu 1971 - 1975 zadań, a zwłaszcza osiągnięcie wydatnej poprawy sytuacji materialnej ludzi pracy, wymaga dalszego podniesienia efektywności produkcji w oparciu o postęp (podkr. autora) naukowo-techniczny, sprawniejszą organizację pracy, pełniejsze wykorzystanie rezerw ludzkich oraz istniejący potencjał (produkcyjny, obniżenie zużycia 'surowców, paliw i energii na jednostkę produkcji, lepsze gospodarowanie zapasami, podniesienie poziomu technicznego i jakościowego produkcji. Wymagać to będzie wyższej dyscypliny, sumienności i aktywności wszystkich zatrudnionych”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wytoczne KC PZPR na VI Zjazd Partii, uchwalone na posiedzeniu plenarnym w dniu 4 IX 1971 r. *O dalszy socjalistyczny rozwój Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*. Trybuna Ludu s. 17.

Poza ogólnymi kierunkami poszukiwań, zwraca się równocześnie uwagę na metody postępowania i sposoby realizowania postępu technicznego. „Poważną rolę w przyspieszeniu postępu technicznego powinien odegrać masowy ruch (podkr. autora) wynalazczy i racjonalizatorski, który należy otoczyć szczególną opieką, wszechstronnie popierać i ukierunkowywać, zwłaszcza na rozwijanie postępu organizacyjno-technicznego oraz racjonalizację w dziedzinie małej mechanizacji i automatyzacji, eliminujących ciężką pracę fizyczną i podnoszących bezpieczeństwo pracy [...] Należy przywiązywać znacznie większą wagę do organizacji miejsca pracy. Od organizacji miejsca pracy, uzbrojenia technicznego, bezpieczeństwa i higieny pracy zależy ogólna efektywność produkcji. Koniecznym warunkiem dobrej organizacji pracy jest zapewnienie niezbędnego terminowego zaopatrzenia materiałowego i kooperacji oraz unowocześnienia planowania operatywnego cyklu produkcyjnego i procesu zaopatrzenia. Problemy te muszą być prawidłowo rozwiązane w nowym systemie zarządzania”<sup>2</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że u podstaw tak rozumianego postępu technicznego i społecznego leżą możliwości wprowadzenia innowacji technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz społeczna atmosfera, jaka wytworzyła się wokół tego problemu. Co zatem należy rozumieć pod pojęciem innowacji i jakie są formy jej przejawiania się w przedsiębiorstwie?

### I. ISTOTA INNOWACJI W PRZEMYŚLE

Innowacja oznacza dosłownie nowatorstwo, odnowienie i wprowadzenie nowej myśli, a sprowadzając te pojęcia do konkretnych warunków występujących w przemyśle, oznacza ona wprowadzenie czy zastosowanie nowego rozwiązania technicznego czy technologicznego, ekonomicznego czy społeczno-organizacyjnego. Zjawiska innowacji zachodzą zarówno wówczas, gdy są z góry zamierzone, celowe i świadomie realizowane dla osiągnięcia określonych zadań i celów, jak i wówczas, gdy przejawiają się bez intencji ulepszenia środków czy warunków pracy, organizacji itp., lecz przynoszą w ostatecznym rachunku skutki i rozwiązania korzystne dla przedsiębiorstwa.

Takie postawienie zagadnienia różni się od niektórych dotychczas spotykanych w literaturze socjologicznej czy publicystycznej. Zakłada bowiem możliwość zmiany czy innowacji np. w sposobie używania narzędzia czy urządzenia technicznego na pojedynczym stanowisku pracy, ułatwiającego pracę robotnika i zwiększającego wskutek tego wydajność pracy, a w konsekwencji pociągającego za sobą oczekiwane i pożądane skutki społeczno-produkcyjne.

W odmienny sposób ujęte pojęcie innowacji przedstawia się następu-

<sup>2</sup> Ibidem.

jąco: „Przez innowację będziemy rozumieli z góry zamierzone i świadomie realizowane przeobrażenia systemu zakładu pracy, którego intencją jest usprawnienie nowego systemu, zapewnienie możliwości skuteczniejszego realizowania właściwych mu celów [...] Jako innowacje w środowisku pracy potraktować więc możemy -udoskonalenia techniczne, reformy norm i systemu płac, usprawnienia i kierownictwa, ulepszenia organizacji pracy itd. Innowacją w powyższym rozumieniu nie będzie zaś wszelka zmiana z góry nie zamierzona, choćby nawet dała w ostatecznym rezultacie skutki jak najbardziej korzystne dla danego zakładu pracy”<sup>3</sup>. Tego rodzaju ujęcie innowacji jest nie do przyjęcia, wyklucza bowiem możliwość dokonywania zmian przez szeregowych pracowników w sposób spontaniczny i sprowadza ich do roli biernego narzędzia w procesie produkcji.

Nie wydaje się również słuszne utożsamianie innowacji z pojęciem nowatorstwa, jakkolwiek są to pojęcia bliskoznaczne<sup>4</sup>. Nowatorem jest bowiem każdy, kto wprowadza coś nowego do jakiejś dziedziny działalności produkcyjnej, naukowej czy kulturowej, np. nowe wytwory, idee, pojęcia itp.

Czym zatem wyróżnia się innowacja od innych zmian i jakie są charakterystyczne cechy innowacji? Wydaje się, iż różnorodność form występowania czy uzewnętrzniania się innowacji w przemyśle można zastosować w następującej typologii.

1) Ze względu na zasięg oddziaływań i formy przejawiania się.

a) innowacje zachodzące poza przedsiębiorstwem, a mianowicie w takich instytucjach, jak: zjednoczenie, kombinat, rejon przemysłowy, cały przemysł czy państwo;

b) innowacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i dotyczące wydziału, działu, sekcji grupy pracy czy stanowiska roboczego.

2) Innowacje wydzielone ze względu na warunki psychospołeczne osób je realizujących, bez względu na ilość członków czy rodzaj grupy społecznej, realizującej zadania produkcyjne przedsiębiorstwa:

a) innowacje refleksyjnie uświadomione występują wówczas, gdy członkowie grupy lub grup społecznych świadomie realizują zmiany przez nich wprowadzane czy zamierzone przez członków innych grup społecznych w celu dokonania przeobrażeń w społeczno-technologicznym procesie produkcji;

<sup>3</sup> Por. *Innowacje w środowisku pracy*, w: *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, praca zbiorów, pod red. A. Sarapaty, Warszawa 1965, s. 154 oraz przedruk tegoż autora: *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969, wyd. 2, s. 256.

<sup>4</sup> Pogląd, jaki reprezentuje S. Kowalewska, kiedy stwierdza, iż „nowator uważa się za specjalistę posiadającego określoną, ważną dla przedsiębiorstwa wiedzę i umiejętności prowadzenia badań”. Oni też „mają trudności z przekonaniem innych o realności wprowadzania innowacji uzasadnionych naukowo”. Por. *Nowatorzy w zakładzie przemysłowym*, Wrocław 1968, s. 183 - 185.

b) innowacje zachodzące przy niewielkim udziale refleksji lub zachodzące w sposób bezrefleksyjny występują wówczas, gdy członkowie grupy społecznej realizują zmiany i wprowadzają innowacje, które przedstawiają się jako oczywiste i są wynikiem wyposażenia społeczno-zawodowego i doświadczenia uzyskanego w poprzednim zakładzie pracy;

c) innowacje zamierzone występują wówczas, gdy są rezultatem kalkulacji, rachunku ekonomicznego i zrozumienia konieczności wprowadzenia np. postępu technicznego, dalszego podziału pracy, czy udoskonalenia organizacyjnego itp.;

d) innowacje nie zamierzone występują w przedsiębiorstwie, gdy są wprowadzane w sposób ispointaniczny, np. pod wpływem usłyszanych haseł, opinii czy propagandy.

3) Ze względu na rodzaj wprowadzanych innowacji można wyróżnić:

a) innowacje techniczne czy technologiczne. Tego rodzaju innowacje dotyczą przede wszystkim zmian zachodzących w społeczno-technologicznym procesie produkcji obejmujących np. narzędzia produkcji, maszyny, urządzenia techniczne, technologie;

b) innowacje ekonomiczno-organizacyjne. Występują one wówczas, gdy wprowadza się zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, bez zaangażowania środków materialnych, inwestycyjnych czy bez zatrudnienia nowych pracowników. Należą tu również zmiany dotyczące warunków i czynników ekonomicznych, stosowanych bodźców, norm organizacyjnych, norm wydajności pracy. Wiążą się one ściśle ze zmianami dotyczącymi

c) innowacji społecznych i socjalno-bytowych. Wprawdzie wszystkie przedstawione wyżej rozróżnienia są innowacjami społecznymi, ponieważ zachodzą w społeczeństwie, w grupach pracy itp., lecz w tym przypadku chodzi o innowacje przeprowadzone w zakresie poza-produkcyjnej działalności przedsiębiorstwa, np. w zakresie warunków socjalno-bytowych pracowników, wykorzystania czasu wolnego, regeneracji sił pracowników itp.

Przedstawione wyżej rozróżnienia innowacji mają znaczenie wyłącznie pomocnicze, metodyczne, ponieważ w praktyce nie występują one w postaci czystej, izolowanej od pozostałych czynników czy momentów społecznych. Wskazują one jednak wyraźnie na wielość, różnorodność i złożoność form przejawiania się innowacji w przedsiębiorstwie oraz na wzajemne powiązanie czynników technicznych czy technologicznych z czynnikami społecznymi i psychospołecznymi.

Wydaje się konieczne wskazać na zasadniczą dyrektywę, iż nie można przeprowadzić innowacji w zakresie warunków technicznych: narzędzi produkcji, maszyn i urządzeń technicznych, bez uwzględnienia możliwości fizycznych i właściwości psychospołecznych pracownika, ponieważ nie tylko nie prowadzi to do osiągnięcia zamierzonych skutków społeczno-produkcyjnych, lecz jest z góry skazane na niepowodzenie. Zarówno bo-

wiem w narzędziach pracy, w maszynach i urządzeniach technicznych, jak i w podziale pracy oraz całej organizacji procesów produkcji przedsiębiorstwa -zawarte są momenty społeczne, które przy wprowadzaniu czy realizowaniu innowacji muszą być uwzględniane. Na ten kapitalny problem naprowadza T. Szczurkiewicz w sposób następujący: „Na pierwszy rzut oka mogłoby się zdawać, że korelowanie pracy poszczególnych robotników w zakładach przemysłowych ma charakter procesów wyznaczonych momentami czysto technicznymi i że nie zawiera ono żadnych momentów społecznych. W rzeczywistości jednak i korelacja ma wyraźne momenty społeczne, jakkolwiek partnerami stosunku nie jest tu tylko dwoje ludzi, lecz zawsze człowiek i maszyna albo określone narzędzie oraz drugi człowiek i maszyna — jako dwa człony stosunku pracy. Maszyna wnosi tu w stosunki międzyludzkie element *rzeczowy*. Mówi się nawet w związku z tym o urzeczowieniu „reifikacji” stosunków międzyludzkich w przemyśle. Niemniej nie należy tego urzeczowienia wyjaskrawiać i przeoczać zawartych w nim momentów społecznych. Maszyna — narzędzie zmechanizowane jest wprawdzie konstruowane pod kątem możliwie racjonalnego wykorzystania właściwości narzędzia i uwzględnienia właściwości obrabianego materiału oraz celu, zadań, którym ma służyć. Niemniej w konstrukcji maszyny i każdego narzędzia, choćby najbardziej zmechanizowanego, jest zawsze zawarta również myśl o pewnych właściwościach człowieka, który będzie tym narzędziem operował, jakaś konstrukcja zgeneralizowana właściwości człowieka jako pracownika fizycznego. Żadne narzędzie nawet w ustroju niewolniczym, nie może nie liczyć się z właściwościami i możliwościami człowieka. Stopień, w jakim konstruktor liczy się z właściwościami i możliwościami człowieka, z jakim przy konstrukcji narzędzia uwzględnia moment nie tylko możliwości posługiwania się nim, ale i 'zainteresowania pracownika narzędziem, wywołania w nim pozytywnej oceny wartości rzeczowych i estetycznych narzędzia, jest wyrazem tego, jak aktualnie w danym społeczeństwie wartościuje się społecznie pracownika fizycznego. Stopień humanizacji pracy (podkr. autora) jest więc najbardziej bezpośrednim wyrazem pozytywnej oceny robotnika jako wartości społecznej. Tak więc już w samej konstrukcji narzędzia są zawarte pewne momenty społeczne. Efekt pracy tym narzędziem służy w ostatecznym rezultacie również celom społecznym, a wreszcie pracownik operujący danym narzędziem i uzgadniający własne czynności z czynnościami innego pracownika w toku produkcji, traktuje jego właściwe czy niewłaściwe korelowanie z jego czynnościami nie tylko jako proces rzeczowy, ale i jako pewien przejaw (społecznego zachowania się drugiego pracownika, skierowany czy to 'przeciw niemu, czy przeciw kierownictwu, czy jako wyraz pozytywnego stosunku do niego czy kierownictwa”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> T. Szczurkiewicz, *Studia socjologiczne*, Warszawa 1969, s. 433.

Prezentowane zagadnienie ukazuje głębokie i wielostronne uwikłanie pracownika w procesie pracy oraz wzajemną współzależność narzędzi pracy i pracownika, jak też wzajemne korelowanie tych narzędzi, pracowników i kierowników w społeczno-technologicznej organizacji procesu produkcji. Podkreśla ono również, że zagadnienie innowacji w przemyśle nie jest tylko prostą sumą zmian dokonanych w technice, w organizacji czy w warunkach pracy, lecz zawiera ważną w skutkach ideę humanizacji pracy, różną w odmiennych systemach społeczno-politycznych.

W krajach kapitalistycznych wprowadza się do przedsiębiorstw również innowacje i to na szeroką skalę, lecz myśl przewodnia tego ruchu społecznego jest odmienna. Z jednej strony chodzi bowiem o zabezpieczenie „równowagi systemu społecznego”, a innowacja zwykle w jakimś stopniu narusza ową „równowagę” i dlatego chodzi o dokonanie zabiegów niezbędnych dla uzyskania nowej stabilizacji systemu odpowiadającego zmienionym warunkom, z drugiej strony chodzi o maksymalizację zysku przedsiębiorcy — kapitalisty, któremu przeprowadzona innowacja służy.

W przedsiębiorstwach socjalistycznych natomiast, obok zysku jako instrumentu gospodarności, przy realizacji zmian i innowacji stoi u podstaw idea pełniejszego i bardziej wszechstronnego zaspokajania społecznych potrzeb oraz możliwości wyzwalać twórczych sił i myśli tkwiących w człowieku w procesie produkcji. Daje temu wyraz uchwała VI Zjazdu PZPR: „W celu osiągnięcia planowanych zadań w latach 1971 - - 1975 należy w dalszym ciągu podnosić tempo wzrostu produkcji w oparciu o postęp naukowo-techniczny, sprawniejszą organizację pracy, pełniejsze wykorzystanie rezerw ludzkich i istniejącego potencjału produkcyjnego. Szczególnie ważne jest obniżenie materiałochłonności produkcji [...] Należy w szerokim zakresie wykorzystać rezerwy, jakie tkwią w istniejącym potencjale produkcyjnym. Wymaga to podniesienia wskaźnika zmianowości w przemyśle i budownictwie przez lepsze wykorzystanie zatrudnienia na pierwszej zmianie, zwiększenie budownictwa zakładowego, stworzenie warunków dla migracji ludności do ośrodków przemysłowych i dużych miast”<sup>6</sup>.

Mimo iż innowacje zastosowane w przedsiębiorstwie ułatwiają i racjonalizują pracę, wzbogacają i uwielokrotniają jej wydajność oraz wyzwalają twórczą inicjatywę przy kształtowaniu nowego modelu pracy, nie każdy przejaw innowacji i zmian w przemyśle jest wyrazem postępu i zgodny z ideą humanizacji pracy. Spośród wielu czynników i momentów społecznych można wyróżnić te, które wynikają z metod i technik wprowadzania zmian w konkretnych warunkach środowiska społecznego.

<sup>6</sup> Por. Uchwała VI Zjazdu Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, *O dalszy socjalistyczny rozwój Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, Trybuna Ludu, s. 7. Problematykę zmianowości w pracy omówiłem szkiecowo w artykule *To jest temat do dyskusji*, *Walka Młodych* z 15 VIII 1971, nr 33/901.

## II. METODY I TECHNIKI WPROWADZANIA INNOWACJI

W literaturze zachodniej rozpowszechniony jest pogląd, że opór pracowników przedsiębiorstwa wobec wprowadzonych zmian i innowacji jest zjawiskiem naturalnym i oczywistym. Stanowią one bowiem zagrożenie zatrudnienia (tow. bezrobocie technologiczne), zagrożenie (uczestniczenia w grupie pracy, zagrożenie prestiżu i pozycji społecznej, funkcji i norm społecznych, stosunków społecznych itp.<sup>7</sup> Wprowadzenie nowych maszyn, urządzeń technicznych i procesów technologicznych, nowych rozwiązań organizacyjnych powoduje konieczność przeprowadzania nieustannych zmian w strukturze zatrudnienia, w organizacji pracy, w zachowaniu i postawie pracowników, w układzie stosunków międzyludzkich. Zmiany te mogą być korzystne dla pracowników, jeżeli wzbogacają motywację pracy, zwiększają perspektywę na awans, na odpowiednie bodźce, na wyższą pozycję społeczną, na lżejszą pracę itp. Zmiany te mogą być również oceniane jako negatywne, gdy stanowią zagrożenie pracy, rozbięciu grupy pracy i gdy prowadzą w konsekwencji do dezorganizacji osobowości pracownika.

Źródeł tego rodzaju poglądów i przekonań, wyznaczających równocześnie wybór metod i technik wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie, należy szukać w warunkach ustrojowych. Indywidualny kapitalista lub grupa kapitalistów kierują się zasadniczym celem, jakim jest osiągnięcie maksymalnego zysku przez eksploatację najmniejszej siły roboczej przy stosowaniu zasady racjonalnego gospodarowania. Antagonistyczny charakter stosunków produkcji i sił wytwórczych, przy wzmagającej się konkurencji, prowadzi do bankructwa i upadku przedsiębiorstwa, niezdolnego do bezwzględnej walki i nie wykazującego się inicjatywą i umiejętnością ulepszania produkcji, stosowania postępu technicznego oraz innowacji. Stan ten jest przyczyną uzasadnionych podejrzeń, obaw i oporów robotników wobec stosowanych w przedsiębiorstwie kapitalistycznym zmian.

Amerykański psycholog społeczny D. Keith sporządził następującą listę przyczyn, oporów i obaw robotników wobec zmian i innowacji stosowanych w przedsiębiorstwie:

## A. Przyczyny ekonomiczne:

- obawa przed bezrobociem,
- obawa redukcji godzin zatrudnienia,
- obawa przeniesienia (do innej pracy) i obniżenia stawki płacy,
- obawa przed natężeniem pracy i obniżeniem premii.

## B. Przyczyny osobiste:

- niezadowolenie z krytyki starych metod pracy, którą to krytykę warunkuje zmiana,

<sup>7</sup> Zob. w tej sprawie *Kierowanie kadrą pracowniczą*, Warszawa 1966, s. 389.

— obawa, że ambicja zawodowa danej jednostki zostanie wskutek zmiany obrażona (posiadane umiejętności i doświadczenie staną się nieużyteczne),

— niechęć do przeszkalania się,

— obawa, że praca będzie cięższa,

— niezrozumienie celu i sensu zmiany.

C. Przyczyny społeczne:

— niechęć do ponownego przeżywania procesu przystosowania się,

— niechęć do zrywania istniejących związków grupowych i koleżeńskich,

— obawa, że nowa sytuacja zmniejszy zadowolenie płynące z koleżeństwa,

— niechęć do mieszania się czynników zewnętrznych w środowisko pracy lub niechęć do osoby wprowadzającej zmianę,

— niezadowolenie z powodu braku własnego udziału w planowaniu i przeprowadzaniu zmiany,

— przekonanie, że zmiana przyniesie korzyści raczej tylko przedsiębiorstwu, a nie robotnikom czy ogółowi konsumentów<sup>8</sup>.

Zasada racjonalizacji, koordynacji i integracji działania obowiązuje również w przedsiębiorstwach socjalistycznych, lecz przypisuje się jej odmienne znaczenie. Celem produkcji socjalistycznej jest bowiem nie maksymalizacja zysku, lecz optymalne zabezpieczenie stale rosnących, materialnych i niematerialnych potrzeb całego społeczeństwa. Zysk jest tylko wyrazem sprawności funkcjonowania zakładu, jest jednym ze wskaźników kierunku i rozmiaru produkcji socjalistycznej, wprowadzanych zmian i innowacji w zakresie technologii produkcji, organizacji pracy, gospodarowania kadrami pracowniczymi. Inaczej mówiąc, ustrój socjalistyczny, usuwając podstawową sprzeczność kapitalizmu, zachodzącą między pracą a kapitałem, jest przede wszystkim zainteresowany w przejawach inicjatywy klasy robotniczej, we wzroście ich świadomości i zaangażowania w rozwiązywaniu całokształtu problemów technicznych, ekonomicznych, socjalno-bytowych i we wprowadzaniu innowacji oraz postępu społeczno-technicznego w zakładach pracy. Tym też należy tłumaczyć odmienność postępowania z pracownikami przy wdrażaniu innowacji i postępu społeczno-produkcyjnego w naszych zakładach pracy.

Nie oznacza to, że po usunięciu sprzeczności antagonistycznych, pracownicy zatrudnieni w naszych zakładach pracy nie żywią obaw i wątpliwości przy realizacji zmian i przy wprowadzaniu innowacji; nie znaczy to również, że przyjmują je jako oczywiste i pożądane. Działają tu co najmniej dwa kompleksy przyczyn, hamujące postęp społeczny, a miano-

<sup>8</sup> Zob. w tej sprawie: Davis Keith, *Human Relation in Business*, New York 1957; J. Lutosławski, *Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1960, s. 94-95.

wicie: a) „Przeżytki historyczne”, do których należy zaliczyć zwyczaje, poglądy, obyczaje, instytucje społeczne, które istnieją, mimo że nie mają poparcia w warunkach i bazie społecznej, które powołały je do życia<sup>9</sup>. We wszystkich przejawach naszego życia społeczno-gospodarczego szczególnie ostro ujawniają się takie przeżytki historyczne, jak: nieposzanowanie mienia społecznego, negatywny stosunek do pracy i do wykonywanego zawodu, złodziejstwo, łapownictwo, życie cudzym kosztem itp. b) Właściwości psychospołeczne pracowników, uznawane wartości społeczne, zachowanie się społeczne pracowników wyznaczone przez uczestnictwo w grupach społecznych zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można, jak się zdaje, wyróżnić co najmniej trzy odmienne formy wdrażania innowacji poprzez:

1) rozbudzenie zainteresowania pracowników zmianą w społeczno-technologicznej organizacji procesu produkcji (krótkie serie zmian w przedsiębiorstwie),

2) procesy socjalizacji (wychowania), wiedzę, propagandę, hasła wywołujące potrzebę zmian i wyzwajające inicjatywę pracowników (procesy długofalowe),

3) narzucenie zmiany pracownikom przez kierownictwo przedsiębiorstwa lub władze zwierzchnie, z równoczesnym podkreśleniem zmiany (jednorazowa zmiana).

Ponieważ realizacja każdej z tych form wywołuje odmienny stosunek pracowników do wprowadzanych innowacji, odmiennie zachowują się w tych sytuacjach, odmiennie opinie, poglądy czy reakcje pracowników na te zmiany, wydaje się konieczne przeprowadzenie analizy sytuacji, w których występują wymienione formy wdrażania innowacji.

### III. STOSUNEK PRACOWNIKÓW DO WPROWADZANYCH INNOWACJI

Ad 1. Rozbudzenie zainteresowania. Na ogół znany jest dość rozpowszechniony pogląd, że nowe formy pracy, czy też zastosowania zmian w technice czy technologii produkcji w przedsiębiorstwie o bogatej tradycji i długoletniej historii, gdy towarzyszy im szeroka propaganda w prasie, radiu, telewizji czy innych środkach masowego przekazu, powoduje nie tylko rozbudzenie pracowników i zainteresowanie się proponowanymi zmianami, lecz również zadowolenie z uczestnictwa w grupie o tak bogatych tradycjach, ważność w społecznym procesie produkcji, a nawet dumę ze swojej instytucji operatywnej (przedsiębiorstwa, fabryki), wyrażającą się w swoistym patriotyzmie lokalnym. Zadowolenie z tego faktu i uczucie patriotyzmu powodują również możliwość zwiąk-

<sup>9</sup> Por. L. Krzywicki *Studia socjologiczne*, Warszawa 1950, s. 26. Zob. również J. Wiatr, *Szkice o materializmie historycznym i socjologii*, Warszawa 1962, s. 88 - 91.

szenia wydajności oraz możliwość przejścia do mniej męczących fizycznie form pracy, uzyskanie większej sprawności, a przez to usatysfakcjonowanie motywacji pracy, ambicji zawodowych w środowisku pracy i w środowisku społecznym poza miejscem pracy. Pociąga to za sobą zmianę w sensie afirmatywnym norm pracy, wartości społecznych, stosunków międzyludzkich itp. W takim przypadku proponowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa innowacje przyjmuje znaczna większość pracowników, doceniając rolę czynników towarzyszących tym procesom oraz znaczenie okoliczności i czasu, w jakim te innowacje wprowadza się w życie.

Dobrym przykładem dla zachowania się pracowników w związku z wprowadzaniem innowacji technologicznych może być nowo uruchomiona fabryka celulozy w Kostrzynie n.O., w latach 1959 - 1962, tj. w okresie przeprowadzania przez autora badań socjologicznych.

Otóż, w procesie produkcji celulozy pozostają jako produkty uboczne surowe- terpentyny i surowe mydła żywiczne. Ze względu na niedobór tych surowców i ich wysoką wartość, właściwa gospodarka nimi ma doniosłe znaczenie dla ekonomiki fabryki i rozwoju przemysłu przetwórczego w kraju. W 1959 r. wymienione produkty uboczne postanowiono ze względów „technicznych” odprowadzać do Warty, zwiększając stopień jej zanieczyszczenia. Szeroko komentowana była informacja, że w założeniach techniczno-produkcyjnych przewidziano planowe marnotrawstwo surowców, uzyskanych z produkcji ubocznej, ze względu na brak odpowiednich zbiorników i urządzeń do ich obróbki. Istotnie, w pierwszym (półroczu 1959 r., tuż po uruchomieniu fabryki\* nie wykorzystano tych surowców, a odpowiednie urządzenia stanowiące oddział produkcyjny z odpadów ujęto w planie inwestycyjnym dopiero na lata 1960 - 1961- W celu zapobieżenia marnotrawstwu, pion techniczny biura rozruchu fabryki wysunął ideę innowacji, powodując rozbudzenie zainteresowania członków fabrycznego koła stowarzyszenia NOT-SITPP oraz nie zrzeszonych pracowników inżyniersko-technicznych, którzy w konsekwencji bezinteresownie, we własnym zakresie opracowali, w ramach zobowiązania z okazji XV-lecia PRL, pełną dokumentację na prowizoryczne urządzenie do wykorzystania cennych produktów ubocznych. Ponadto wygospodarowano ze złomu niezbędne odcinki rurociągów, Mach, zbiorników resztek armatury i zmontowano z tego, również bezpłatnie, prowizoryczne instalacje, które przekazano do eksploatacji w dniu 20 VII 1959 r.

Odruch przeciwdziałania „planowanemu marnotrawstwu” nie tylko spowodował 'rozbudzenie zainteresowania pracowników daną innowacją, lecz odegrał również ważną rolę wychowawczą oraz umożliwił uzyskanie cennych surowców, które w okresie niespełna trzech lat produkcji przyniosły prawie pięć milionów siedemset tysięcy złotych ponadplanowego zysku. Tego rodzaju działalność, refleksyjnie uświadomiona, nie byłaby

możliwa bez pozytywnego stosunku do idei innowacji, bez oddziaływania pozytywnego na innych członków społeczności zakładowej, bez poparcia tej innowacji przez większość załogi, bez zaangażowania się w tę sprawę. Bezinteresowny wkład pracy nielicznych specjalistów, ich zapał i entuzjazm pracy w realizacji innowacji w warunkach szczególnie uciążliwych (województwa zachodnie, a zwłaszcza strefa nadgraniczna, brak ośrodków kulturalnych, zniszczenie miasta Kostrzyna w 80% itp.), a zwłaszcza ich dobry przykład i realizowanie wzoru idealnie pozytywnego, był katalizatorem, wyzwalamym energię społeczną pracowników przez realizację idei innowacji. Spowodował on zmianę stosunków społecznych i zachowań oraz był zarazem momentem zwrotnym w kształtowaniu procesów wrastania młodej kadry w strukturę organizacyjną fabryki.

Ad 2. Procesy socjalizacji. Procesy wychowania, zmierzające m.in. do wytworzenia potrzeb na innowacje i postęp społeczny, czyli do wytworzenia takiej osobowości, która wyzwalałaby inicjatywę poszukiwań twórczych, inicjatywę dociekań i badań oraz czynu społecznego — to procesy długofalowe, mało efektowne, lecz niezmiernie ważne dla rozwoju naszego społeczeństwa. Służą bowiem kształtowaniu nowego, społecznie pożądanego wzoru człowieka afirmującego wartości naszej rzeczywistości społecznej.

Nie wyczerpując tego zagadnienia ze względu na jego złożoność można wskazać na przykłady tych procesów, zaczerpnięte z badań socjologicznych, przeprowadzonych w Hucie Aluminium w Koninie-Malińcu w latach 1962 - 1969, ilustrujące tę formę wdrażania zmian<sup>10</sup>.

Podstawowa kategoria pracowników huty — elektrolizerowi pracują w niezwykle uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia warunkach. Zasadniczą trudność stanowi wentylacja hal i neutralizacja szkodliwych gazów halowych i fluorowych. Importowane urządzenia wentylacyjne nie zdały egzaminu, nie zdołano bowiem zmniejszyć zawartości gazów halowych, składających się z fluorowodoru oraz tlenków "węgla i glinu, znajdujących się w pomieszczeniach produkcyjnych w stężeniu kilkakrotnie przekraczającym dozwoloną normę. Pewne stężenie gazów jest dopuszczalne i z tego względu skrócono czas pracy elektrolizerowych do 6 godzin na dobę. Niebezpieczne zanieczyszczenie gazami halowymi atmosfery miejsca pracy było przyczyną niezadowolenia. W pierwszych miesiącach produkcji huty, w których nie działała jeszcze rada zakładowa i rada rofoat-

<sup>10</sup> Zob. w tej sprawie: F. Krzykała, *Postęp techniczny a procesy wrastania młodej kadry w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa przemysłowego*. Komunikat nr 1 nadesłany na sympozjum zorganizowane w Warszawie w dniach 9-10 VI 1969 r. przez Polską Akademię Nauk, Komitet Nauki i Techniki, Naczelną Organizację Techniczną i Centralną Radę Związków Zawodowych na temat: „Społeczne skutki postępu technicznego” (opublikowano).

nicza, a podstawowa organizacja partyjna nie miała jeszcze wypracowanych metod postępowania w nowych warunkach produkcyjnych, zachodziły przypadki, że zorganizowane grupy elektrolizerowych udawały się do dyrektora, domagając się poprawy warunków pracy w halach elektrolit. To żądanie robotnicy podbudowywali jeszcze innymi żądaniami zmian i innowacji w zakresie poprawy warunków BHP, a mianowicie wysuwali równocześnie żądanie przydziału płynów chłodzących na stanowiskach pracy, osłon przed szkodliwymi działaniami gazów, temperatury, płynnego aluminium, masy anodowej, a nawet lepszego zaopatrzenia kiosków spożywczych, zlokalizowanych na terenie huty, poprawy warunków sanitarnych itp.

Rozładowanie narastających sprzeczności nastąpiło na skutek działania powstałych w sposób dowolny i spontaniczny tzw. „trójek zakładowych”, składających się z robotników i zarazem przedstawicieli organizacji społeczno-politycznych oraz kierownictwa huty. Wyjaśniały one bezpośrednio na stanowiskach roboczych, na wszystkich zmianach, warunki i przyczyny perturbacji produkcyjnych, a w rozmowach z poszczególnymi pracownikami rozładowywały nieporozumienia i narastające konflikty, wywołane zresztą nie tylko warunkami BHP, lecz również warunkami środowiska rejonu konińskiego.

Był to okres pracy organicznej, wychowawczej, okres konieczny dla scementowania różnorodnych grup oraz zróżnicowanych kategorii społecznych w tego rodzaju warunkach pracy. Brak doświadczenia przemysłowego i społeczno-zawodowego, zasadnicze rozbieżności pomiędzy założeniami techniczno-produkcyjnymi i kadrowymi a stanem rzeczywistym, pomiędzy wprowadzonymi innowacjami i dążeniem do postępu w zakresie produkcji aluminium a aktualnymi możliwościami ich realizacji oraz specyficzne warunki środowiskowe (rejon dotąd rolniczy, przechodzący gwałtowne procesy uprzemysłowienia) wymagały odmiennych od stosowanych powszechnie metod pracy wychowawczej, odmiennego oddziaływania kierownictwa na załogę huty. Nawet realizowano w pewnych okresach i specyficznych przypadkach bodźce negatywne (kary pieniężne, zwolnienia dyscyplinarne) za wypadki przy pracy czy wykroczenia organizacyjne. Okazało się bowiem, że zły przykład starszych i doświadczonych kolegów czy przełożonych, obojętność czy ignorancja, bezczynność czy opieszałość zarówno wobec BHP, postępu technicznego czy innowacji, jak i wobec nałożonych zadań społeczno-produkcyjnych, jest jednym z czynników negatywnych\* demoralizujących młodą kadre, jest przyczyną niskiego morale pracy, niskiej wydajności pracy i powoduje narastanie procesów dysocjujących w całokształcie procesów wrastania kadry w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Dla rozbudzenia idei innowacji w zakresie przekazywania nowych form pracy powołano również na poszczególnych zmianach tzw. „trójki technologiczne”, na wzór wymienionych wyżej trójek zakładowych, w

skład których wchodził: pierwszy zmianowy — elektrolizerowy, przedstawiciel rady zakładowej oraz przedstawiciel POP. Praca tych trójek polegała na wprowadzaniu nowych, nieznanych dotąd szerzej w tym rejonie form pracy.

Skomplikowany proces produkcyjny w hucie powoduje, że pracę technologiczną może wykonać zespół, składający się z co najmniej trzech pracowników. Sprawa na ogół oczywista, w rejonie konińskim napotykała na opory ze względu na przyswojony w produkcji rolniczej indywidualny charakter pracy (ten model pracy przynosili chłopi-robotnicy do przemysłu w rejonie konińskim) oraz ze względu na brak tradycji i kultury przemysłowej<sup>11</sup>.

Praca „trójek” polegała również na uświadamianiu i wychowywaniu pracowników danej zmiany oraz wyjaśnianiu, szkodliwości wszelkiego rodzaju wykroczeń, nie tylko technologicznych. Obowiązkiem „trójek” było również przeprowadzenie rozmowy z każdym pracownikiem, zaniedbującym się w pracy lub opuszczającym godziny i dni pracy. Jak stwierdzają sami pracownicy — zwykle jedna rozmowa wystarczyła dla dokonania zmiany. Druga rozmowa kończyła się na ogół konstatacją: „albo będziesz pracował tak, jak my pracujemy i jak pracują inni albo zrezygnujemy z twego towarzystwa, bo nie będziesz się po cudzych barkach ślizgał”. W ten sposób również wypleniono plagę pijaństwa, przejawy niegospodarności i marnotrawstwa.

„Praca „trójek” oddziaływała wychowawczo, zwłaszcza w kształtowaniu stosunku do pracy i współtowarzyszy pracy, a zwłaszcza w kształtowaniu potrzeb na zmiany i innowacje techniczne i organizacyjne, ponieważ z „obwinionym” rozmawiał nie mistrz czy kierownik, lecz kolega czy koledzy z tej samej zmiany, odznaczający się dużą sumiennością i dużym poczuciem obowiązku do wykonywanej 'pracy, do zawodu i do obowiązujących norm społecznych.

Ad 3. Narzucenie zmiany. Omówione dotąd formy wdrażania innowacji wywołują u wykonawców na ogół pozytywną ocenę, zwłaszcza gdy są oni przeświadczeni o współuczestnictwie w osiągniętym sukcesie. Odmienne reakcje pracowników na stosowane innowacje wywołuje okoliczność przymusu czy 'narzucenia zmiany i wymuszenia uczestnictwa w tej zmianie.

Przykładem tej formy innowacji jest wydarzenie prezentowane przez autorów podręcznika *Elementy socjologii przemysłu*<sup>12</sup>. „Na jesieni 1955 r. w pewnych zakładach metalowych na Śląsku wykwalifikowani robotnicy

<sup>11</sup> Problematykę tę omówiłem szerzej w opracowaniu pt. *Kształtowanie się struktury organizacyjnej w początkowych fazach produkcji Huty Aluminium w Koninie-Malińcu i wrastanie młodej kadry w tę strukturę*, nadesłanych do KBRU — PAN w Warszawie do opublikowania.

<sup>12</sup> A. Sarapata, K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, wyd. 2, Warszawa 1963.

wydziału obróbki mechanicznej wykonywali średnio około 320% normy. Normy te były tzw. normami zarobkowymi. Kiedy zrewidowano je i bez uprzedniego porozumienia się z zainteresowanymi wprowadzono normy technicznie uzasadnione, w pierwszym miesiącu wydajność spadła do 30% i odpowiednio obniżyły się zarobki. Do zakładu przychodziły żony pracowników i ich matki z płaczem, że nie mogą wyżyć, że dzieje się im krzywda. Kierownictwo zakładu, mimo nacisku rodzin i pracowników przekonane o słuszności swego postępowania nie przywróciło poprzednich norm. Decyzję tę podano do publicznej wiadomości. W następnych miesiącach wydajność wzrosła średnio 4 - 5 krotnie wynosząc około 120 - 150% według nowych norm, przy czym zarobki pracowników nie zmalały w sposób zasadniczy. Czym można wytłumaczyć początkowy spadek wydajności, skoro wiemy, że organizacja produkcji i warunki techniczne nie uległy zmianie? Po bliższym poznaniu okazało się, że była to nieformalna zmowa wewnątrz wydziału w celu zachowania poprzednich norm, partykularyzm wydziałowy, grupowa solidarność w obronie zagrożonych pozycji<sup>13</sup>. Przykład ten wskazuje wyraźnie, że narzucenie zmiany czy innowacji przez kierownictwo przedsiębiorstwa, nawet logicznie uzasadnione, nie prowadzi do celu i może spowodować skutki odmienne od zamierzonych. Narzucenie zmiany jest również społecznie szkodliwe, ponieważ pociąga za sobą konsekwencje materialne i szkody moralne pracowników i grup pracy.

#### IV. STOSUNEK ROBOTNIKÓW NIEKWALIFIKOWANYCH DO INNOWACJI<sup>14</sup>

Bardzo kontrowersyjny jest stosunek robotników niekwalifikowanych w budownictwie do innowacji technicznych i organizacyjnych, do postępu technicznego, do maszyn i urządzeń produkcyjnych. Pracownicy ci, jak sami stwierdzają, pracują tylko wysiłkiem swoich mięśni, swoich rąk i dlatego nie doceniają lub wręcz negują wartość i znaczenie mechanizacji pracy. Stale podkreślają, że praca rąk ludzkich nigdy nie zostanie wyeliminowana i że zawsze znajdą spracę. Na maszyny i narzędzia, czy urządzenia techniczne zmniejszające wysiłek fizyczny innych kategorii zawodowych patrzą niekiedy wrogo, interpretując ten fakt według własnych kryteriów i własnych stereotypów, twierdząc np., że „elektromonterzy i tak już prawie nic nie robią, a jeszcze dostali nowoczesne narzędzia pracy” Na skutek zmian organizacyjnych oraz zmian wynikających z postępu technicznego zaistniała sytuacja, że i na budowie zatrudniającej prawie połowę robotników miekwalifikowanych wprowadzono pewne

<sup>13</sup> Ibidem, s. 93.

<sup>14</sup> Zagadnienie to omówiłem szczegółowo w obszernej pracy pt. *Socjologiczne podstawy kształtowania kadry w budownictwie — robotnicy niekwalifikowani* na zlecenie IOMB w Warszawie w I kw. 1972 r., maszynopis, ss. 112.

udoskonalenia ich pracy. Wprowadzając postęp techniczny udoskonalono częściowo metody pracy, powodując nieznaczny spadek ich wysiłku fizycznego. Na nieszczęście, wskutek tych zmian nastąpiło znaczne obniżenie zarobków, szczególnie kopaczy, ponieważ równocześnie wprowadzono nowe normy wydajności pracy, nie dość dobrze opracowane, bo uwzględniające w zasadzie tylko wartości graniczne postępu technicznego oraz bezawaryjną pracę maszyn i wskutek tego nie przystosowane do aktualnych warunków pracy, struktury i form jej organizacji. W ten sposób, poprzez niezbyt przemyślane i nietrafnie dobrane decyzje kierownictwa zakładu, bezkrytyczne realizowanie poleceń władz zwierzchnich, zaprzeczono — jak stwierdzają respondenci — wielkie szanse, jakie mogło stworzyć sprzęgnięcie wydajnej pracy człowieka z jeszcze bardziej wydajną maszyną. A tymczasem doszło do rozdźwięku i kopacz traktuje maszynę jako swego wroga, który odbiera mu chleb.

Nia ogół robotnicy niekwalifikowani nie wnoszą wyraźnego sprzeciwu co do wprowadzania postępu technicznego i organizacyjnego, o ile nie wiąże się to ze zmianą dotychczasowych świadczeń i nie zmienia ich zarobków w sposób zasadniczy, a przede wszystkim — co jest wyrazem stabilizacji pracy — nie pociąga za sobą zmiany norm pracy. W innym przypadku pozytywną ocenę wprowadzonych innowacji technicznych może stanowić przykład majstra czy kierownika demonstrującego działanie i funkcjonowanie wprowadzanych innowacji i ukazanie, w razie konieczności, możliwości wykonania normy swoim własnym wysiłkiem fizycznym, trwającym w zależności od kondycji fizycznej demonstrującego, godzinę lub więcej. Taka demonstracja pracy fizycznej nie tylko wytrąca argumenty malkontentów, ale również podnosi autorytet zwierzchnika lub pracownika technicznego.

Inny przykład ukazujący zmianę stosunków społecznych po wprowadzeniu innowacji technicznych może stanowić cegielnia średniej wielkości, zlokalizowana niewiele kilometrów od Poznania. Początkowo najtrudniejsze prace, do których należy zaliczyć wydobywanie gliny i ucinanie surowej cegły, wykonywane były ręcznie, co wymagało dość dużego zatrudnienia załogi, a przy znacznych trudnościach w znalezieniu rezerw siły roboczej wymagało zatrudnienia każdego, kto aktualnie zgłaszał się do pracy, obojętnie czy jemu zależało na stałej pracy, czy nie. Ponieważ nie było wyboru, kierownictwo cegielni przyjmowało do pracy również recydywistów czy osobników, pozostających w kolizji z prawem bądź też gospodarzy z większym arealem ziemi. Uważali się oni za nietykalnych, którym nie można zwracać uwagi za źle wykonane czynności czy niestosowne zachowanie się, w przeciwnym przypadku porzucali nagle pracę dodając, iż „kierownik przyjdzie ich jeszcze błagać, by tylko podjęli pracę, bo do takiej roboty ludzi i tak nie znajdzie”. W tej sytuacji, pozostała część załogi zachowywała się na ogół biernie, by nie spowodować większego konfliktu w zakładzie, bądź by nie narazić się kole-

gom — sąsiadom poza miejscem pracy, ze względu na łączące ich stosunki sąsiedzkie. W tej sytuacji kierownictwo cegielni było bezradne i nieraz w imię wykonywania planowych zadań „rozgrzeszało” wykroczenia tych pracowników wobec dyscypliny pracy, wobec własności społecznej (drobne kradzieże) czy wobec norm współzycia społecznego.

Sytuacja ta zmieniła się po wprowadzeniu innowacji technicznych i organizacyjnych. Najpierw zakupiono półautomatyczny ucinacz do surowej cegły. Poprawa ujawniła się w nieznacznej redukcji zatrudnienia, w zwiększeniu wydajności pracy oraz w tym, że każdy pracownik chętnie podejmował pracę na tym stanowisku pracy. Po pewnym okresie czasu, ze względu na brak środków, zakupiono starą i wycofaną z eksploatacji koparkę do mechanicznego wykopu gliny. Zakupione po cenie złomu użytkowego urządzenie załoga bardzo ofiarnie wyremontowała i uruchomiła, dopatrując się w zakupie tej maszyny zainteresowania się kierownictwa ich pracą fizyczną i ich losem. Wyeliminowanie najcięższych prac ręcznych spowodowało zwiększenie wydajności pracy, rentowności cegielni, obniżenie stanu zatrudnienia robotników niekwalifikowanych o około 25% oraz globalny wzrost produkcji cegły o 40%. Zmiany te pociągnęły za sobą również zmiany jakościowe. Załoga zaczęła się stabilizować, ustały próby łamania dyscypliny pracy, a zwłaszcza nie usprawiedliwiona absencja i przejawy pijaństwa w czasie pracy. Wykroczenia te należą już dzisiaj do rzadkości. Konsekwencją tych innowacji była zmiana stawek akordowych (podniesienie stawek jednostkowych) oraz wzrost zarobków, a z kolei również wyraźna poprawa warunków socjalnych robotników.

Kierownictwo zachęczone efektami wprowadzonych innowacji technicznych postanowiło zlikwidować sezonowość pracy robotników niekwalifikowanych, szczególnie uciążliwą w budownictwie, poprzez przygotowanie produkcji ubocznej w czasie zimowym, stwarzając warunki dla pełnej integracji załogi. Uruchomiono nową działalność przy cegielni — betoniarnię i produkcję prefabrykatów i pustaków, poprzedzoną wykonaniem, również w czynie społecznym, pomieszczeń pomocniczych i innych urządzeń socjalnych, co w konsekwencji pociągnęło za sobą zmiany nie tylko w stosunkach społecznych, lecz również w atmosferze pracy, w jej motywacji, dając temu wyraz w trosce nie tylko o swój własny interes, lecz również o interes społeczny przedsiębiorstwa.

Nie popełniając większego błędu można stwierdzić iż wszelkie innowacje powodujące zmniejszenie wysiłku fizycznego przy równoczesnym wzroście wydajności pracy i szybkości wykonywanych robót, utrzymaniu lub wzroście, nawet nieznacznym, płac i świadczeń jest przyjmowane przez robotników niekwalifikowanych z zadowoleniem. Sami też uczestniczą we wprowadzaniu innowacji, a nawet wnoszą przejawy myśli racjonalizatorskiej w postaci prostych przyrządów, uchwytów czy dźwigni przydatnych przy załadunku i rozładunku materiałów budowlanych, przy-

nosz6cych efekty ekonomiczne. Co wi6cej, po zmechanizowaniu jakiego6 odcinka pracy i zweryfikowaniu działania w praktyce, robotnicy nawet w przypadku czasowej niesprawno6ci technicznej wzbraniaj6 si6 przed wykonaniem tych prac w spos6b nie zmechanizowany, daj6c tym samym wyraz pozytywnego stosunku do innowacji technicznych i organizacyjnych przeprowadzonych w przedsi6biorstwie.

#### V. WZAJEMNA WSP6LZALEŻNO6Ć I WSP6LDZIAłANIE INICJATOR6W I WYKONAWC6W INNOWACJI

Spos6b reagowania pracowników na innowacje w przedsi6biorstwie nie jest czym6 stałymi, niezmiennym i jednolitym, lecz zależy od wielu czynników i moment6w. Na pracownika oddziałuje bowiem grupa pracy i inne grupy społeczne, do kt6rych należy on poza miejscem pracy, normy organizacyjne, warto6ci i środowisko społeczne. Každy z tych czynników wpłyna na zachowanie si6 społeczne pracownika.

Warunkiem koniecznym dla uzyskania pozytywnej oceny pracownika o wprowadzonej innowacji jest sprawna i rzetelna informacja. Wprowadzenie zmiany bez uprzedniego poinformowania zainteresowanych pracowników i bez wyja6nienia im powod6w zmiany przekre6la nie tylko szanse na wsp6ldziałanie inicjator6w z wykonawcami innowacji, lecz r6wnieży na szybkie, bezkonfliktowe jej wprowadzenie — powoduj6c skutki podobne do przedstawionych w punkcie 3 (dot. narzucenia z g6ry zmiany). Skutki negatywne pot6guj6 si6, gdy zmiana dotyczy nie pojedynczego pracownika, lecz grupy społecznej, kt6ra przekonana o zagroźeniu swego bytu czy pozycji społecznej, stawia szczeg6lny op6r wobec innowacji. Wydaje si6, że najcz6stszym bł6dem popełnianym przy wdrazaniu innowacji jest brak informacji, wynikaj6cy z nieuwzgl6dnienia r6żnych punkt6w wadzenia i r6żnych ukł6d6w odniesienia. Každy zmiana czy to techniczna, czy technologiczna, czy organizacyjna, czy inna społeczna, przedstawia si6 w spos6b odmienny dyrekcji, kierownikowi wydziału, sekcji, majstrowi czy brygadzi6cie, a wreszcie pracownikowi, kt6rego ta zmiana dotyczy. Dla kierownictwa problemem jest sama koncepcja innowacji, jej celowo6ć, racjonalno6ć, kierunek rozwoju, efektywno6ć, alternatywy rozwi6zań, zaangażowania 6rodk6w. Gdy nowe rozwi6zania organizacyjne, technologiczne, społeczne zostały juź sformułowane i opracowane, innowacja przestaje by6 problemem i przechodzi w czynno6ć mechaniczn6: wymian6 parku miazynowego, urz6dzeń technicznych i zast6pienie starych czynno6ci oraz form organizacyjnych nowymi itp.

Dla pracownika, tj. wykonawcy innowacji problem zaczyna si6 dopiero w6wczas, gdy innowacja ma by6 zrealizowana, czyli po sprecyzowaniu decyzji zmiany. Jeźeli innowacja dotyczy maszyny czy urz6dzenia na kt6rym pracował on dot6d, powoduje zmian6 dotychczasowych ruch6w, nawyk6w, przyzwyczaj6ń, czynno6ci, metody pracy itp. Jeźeli innowacja

dotyczy form pracy i organizacji, powoduje zmianę grupy pracy, zakresu, czynności i styczności z członkami tej samej bądź innych grup społecznych, stosunków międzyludzkich, zmiany zwierzchnika itp. Nawet niewielka zmiana w okresie nazywanego narzędzia czy mechanizmu maszyny produkcyjnej wymaga od pracownika przestawienia się i wyuczenia nowych, zautomatyzowanych ruchów i nawyków oraz kolejnych czynności, nie mówiąc o przeobrażeniach spowodowanych zmianą całej technologii czy techniki produkcji.

Przyjrzyjmy się z kolei samemu mechanizmowi innowacji w jej powstawaniu na przykładzie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz wzajemnych powiązaniach występujących w procesie wprowadzenia zmian. Pozwoli nam to lepiej zrozumieć, w jakie trudności wikała się inicjator, a przede wszystkim dostrzec konieczność współdziałania inicjatorów z wykonawcami w tym procesie i ich wzajemną zależność.

„Struktura organizacyjna każdego zakładu przemysłowego — stwierdza T. Szczurkiewicz — jest wyznaczona przez następujące momenty: 1) zadania produkcyjne, 2) stojące do dyspozycji narzędzia techniczne produkcji, 3) kwalifikacje i staż pracy pracowników, 4) doświadczenia w realizacji zadań produkcyjnych w danych warunkach, poczynione zarówno w danym zakładzie przemysłowym, jak i w innych analogicznych zakładach. Poza tymi bezpośrednimi wyznacznikami organizację zakładu przemysłowego współwyznaczają również i przede wszystkim: 1) konstytucja danego państwa, 2) obowiązujące w nim prawo pracy, 3) procesy zachodzące w makrostrukturze.

Każda zmiana któregośkolwiek z tych momentów stawia kierownictwo zakładu przemysłowego przed nowymi zadaniami organizacji społeczno-technicznego procesu produkcji. Zmiana struktury organizacyjnej zakładu przemysłowego będzie oczywiście większa przy zmianie czy to profilu produkcji, czy zmianie zmechanizowanych środków produkcji, które wymagają zarówno nowego podziału ról pracy, jak niekiedy doboru nowych ludzi, posiadających odpowiednie kwalifikacje. Pewne jednak zmiany w społecznym procesie produkcji musi wprowadzać kierownictwo również i wtedy, kiedy nie zmienia się ani profil produkcji, ani narzędzia produkcji, zmienia się natomiast poważnie skład jakościowy załogi przez odpływ czy to robotników kwalifikowanych, czy napływ większej ilości pracowników niekwalifikowanych i nawet jeszcze nie przyuczonych<sup>15</sup>.

Na przykładzie tych rozważań widzimy, że nie tylko wyznaczone zadania i środki techniczne określają tę strukturę, lecz również załoga, jej kwalifikacje zawodowe, staż pracy, przygotowanie do pracy oraz, czego z reguły nie bierze się w rachubę, doświadczenie pracowników, zwłaszcza społeczno-zawodowe. Uwzględnienie tych momentów zarówno w aktualnie obowiązującej strukturze organizacyjnej, jak i w założeniach zmia-

<sup>15</sup> T. Szczurkiewicz, op. cit., s. 434.

ny tej struktury jest warunkiem efektywnego i racjonalnego rozwiązania organizacyjnego oraz współdziałania zainteresowanych zmianą.

Powyższe rozważania dyskwalifikują powszechnie obowiązujący pogląd, że tylko zmiany w profilu produkcji, czy w zmechanizowanych środkach produkcji pociągają za sobą konieczność zmian organizacyjnych. Nieuwzględnienie w zmianach struktury organizacyjnej dużego nieraz wskaźnika zwolnień pracowników (płynność załogi) prowadzi do wypaczenia obrazu i perspektywy społecznej, a w konsekwencji do rozbieżności wartości, wzorów społecznych i do dezorganizacji społecznej przedsiębiorstwa.

Wydaje się konieczne wskazać na jeszcze jeden moment, a mianowicie na możliwość powstawania konfliktów na tle innowacji. „Każda zmiana w zakładzie przemysłowym kryje możliwość powstawania konfliktów przede wszystkim przez to, że stosunki dotychczas uregulowane, na skutek powstania nowych momentów okazują się nie przystosowane i wymagają korektury lub nawet przeorganizowania. A ponieważ: 1) niełatwo jest kierownictwu przewidzieć we wszystkich szczegółach jak należy przeorganizować społeczno-techniczny proces produkcji, bo często dopiero praktyka wykazuje, co i jak należy zmieniać, a przede wszystkim 2) każde nowo wprowadzone normy organizacyjne wymagają czasu i przystosowania się do nich pracowników, ażeby wrosły w nich i zaczęły działać i wyznaczać ich postępowanie, to zrozumiałe jest, że każda zmiana struktury organizacyjnej procesu społeczno-technicznego produkcji połączona jest nieuchronnie z pewnym krótszym lub dłuższym okresem częściowej dezorganizacji.

Kierownictwo myśli i działa już według nowych norm organizacyjnych, podczas gdy pracownik myśli, działa i interpretuje nowe zarządzenia i wszelkie innowacje poprzez pryzmat dawnych wzorów, dawnych uregulowanych stosunków społecznych i poprzednich skal wartościowania. Nowe stosunki uregulowane obustronnie jeszcze się nie wytworzyły i nie okrzepły i wskutek tego w tym krótszym lub dłuższym okresie przejściowym stosunki społeczne między kierownictwem a pracownikami mają charakter rozszczepionych stosunków społecznych. Z innej skali wartościowania i z innej koncepcji wzorów wychodzi kierownictwo w swoim stosunku do pracowników, a z innej skali wartościowania i z dawnego modelu stosunków społecznych wychodzi pracownik. Należy przy tym pamiętać, że robotnicy mają zawsze tendencję do tego, ażeby każdą innowację czy to techniczną, czy organizacyjną, o której nie są uprzednio dostatecznie poinformowani, traktować nie tylko jako działalność wynikającą z racjonalnych przesłanek, ale zarazem i mającą charakter zachowania społecznego kierownictwa, które w jakimś sensie może naruszyć ich dotychczasowe nawyki, a nawet uprawnienia społeczne”<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 434 - 435.

Powyższe rozważania wskazują wyraźnie na społeczne skutki, jakie wynikają z braku współdziałania inicjatorów i wykonawców innowacji. Źródłem wielu konfliktów społecznych należy doszukiwać się właśnie w braku strategii przy wprowadzaniu innowacji, nieuwzględnianiu wzajemnej współzależności stosunków społecznych oraz interesów pracowników, których ta innowacja dotyczy. Rozładowanie sytuacji konfliktowych oraz wyjście ze „stosunków rozszczepionych do stosunków obustronnych, uregulowanych i akceptowanych”<sup>17</sup> można spowodować, jak się zdaje, przez zastosowanie następujących dyrektyw lub realizację takich zasad, jak:

a) oprócz sprawnej i rzetelnej informacji, poprzedzającej decyzję urzeczywistnienia innowacji — przeprowadzenie dyskusji i konsultacji z pracownikami bezpośrednio zainteresowanymi zmianą,

b) wysłuchanie propozycji, pomysłów, uwag i ocen pracowników, w celu rozproszenia wątpliwości, poczucia zagrożenia i pozyskania ich dla innowacji,

c) zapewnienie uczestnictwa pracownika czy grupy społecznej zarówno przed wprowadzeniem zmiany, jak i w toku jej przeprowadzania,

d) zsynchronizowanie działania czterech ośrodków władzy (dyrekcji, rady robotniczej, rady zakładowej i POP) w zakresie stosowanych zmian i pozyskanie kierowników dla tych idei,

e) zapewnienie środków, bodźców oraz bieżąca kontrola i ocena, prowadzona na wszystkich etapach realizacji zmian,

f) zezwolenie pracownikom doświadczonym, na przejmowanie inicjatywy i własnych pomysłów w procesie zmian i na realizowanie tego procesu w sposób, jaki sami uważają za najlepszy,

g) w przypadku narastającego oporu pracowników wobec proponowanych zmian, delegowanie do tej pracy, jako kierowników innowacji tylko pracowników odznaczających się: wiedzą, doświadczeniem, dużym autorytetem, umiejętnością obchodzenia się z ludźmi, odwagą, szybkością i trafnością decyzji, sprawiedliwą oceną podwładnych.

Umiejętne stosowanie wyszczególnionych dyrektyw, łączenie wiedzy teoretycznej z praktyką w procesie wprowadzania innowacji przy zachowaniu dobrej atmosfery pracy, demokratycznego sposobu kierowania realizowania idei humanizacji pracy, jest — jak się zdaje — dostatecznym gwarantem współdziałania inicjatorów i wykonawców innowacji.

## VI. ASPEKTY SPOŁECZNO-POLITYCZNE PROCESÓW INNOWACJI

W przeciwieństwie do wyszczególnionych sytuacji istnieją również poglądy stwierdzające, że narzucone z góry zarządzenia administracyjne, polecenia zmian czy różnego rodzaju nakazy są również wykonywane

<sup>17</sup> Ibidem.

Niewątpliwie tak, ale jak są one wykonywane, jakie społeczne skutki wywołują i jakie osiąga się cele? Dotychczasowe doświadczenia ukazują w tym zakresie: złą jakość produkcji, marnotrawstwo surowców, nakładów i ludzkiej siły roboczej, nieterminowość, nierytmiczność produkcji, brakoróbstwo, niską wydajność pracy, dużą absencję, płynność załogi i wiele innych.

Nie ulega wątpliwości, że przeciwdziałanie tym przejawom jest koniecznością i że tylko «na drodze współdziałania załogi i podniesienia roli pracowników w dokonywaniu usprawnień i innowacji można uzyskać społecznie pożądane rezultaty. Jednym z momentów podkreślających rolę pracowników w usprawnianiu procesu produkcyjnego stanowi ruch racjonalizatorski i wynalazczy oraz współzawodnictwo pracy.

Ruch racjonalizatorski wraz z wynalazczością pracowniczą spełnia szeregi doniosłych funkcji w przedsiębiorstwie: pobudza wyobraźnię i wiedzę techniczną pracowniczą i ich techniczną kulturę pracy; pomaga kształtowaniu sprzyjającej postępowi technicznemu atmosfery pracy; umożliwia rozwijanie twórczych elementów pracy i likwiduje szkodliwe skutki masyzmu; wyzwala inicjatywę i twórczy wysiłek oraz daje zadowolenie. Oprócz znacznych korzyści produkcyjnych i ekonomicznych przedsiębiorstwa, zagwarantowanych ustawodawstwem o tzw. „prawie wynalazczym”, normującym sprawę wynalazków, wzorów użytkowych, projektów racjonalizatorskich, ruch ten sprzyja podnoszeniu zarobków pracowników oraz umożliwia uczestniczenie i współdziałanie z samorządem robotniczym i innymi organizacjami w zakresie rozwoju tej twórczości, podnoszenia kultury technicznej i kwalifikacji zawodowych.

Mimo iż działalność tego ruchu jest w pełni unormowana i sankcjonowana, w praktyce napotyka ona na szereg trudności i sprzeczności wśród różnych kategorii pracowników przedsiębiorstwa oraz instytucji uczestniczących w tym ruchu. Píše o tym J. Tułski: „Mimo pozytywnej roli, jaką odgrywa racjonalizator w zakładzie, jego osobista pozycja jest niezwykle skomplikowana. Racjonalizator dzięki twórczej pracy wchodzi w konflikt z pracownikami biura konstrukcyjnego i technologicznego, z pracownikami biura głównego mechanika, z instytucją prawa, a często z podwładnymi, którzy negatywnie ustosunkowują się do wszelkich innowacji technicznych i organizacyjnych”<sup>18</sup>.

Stosunki, jakie istnieją między racjonalizatorem a zainteresowanymi instytucjami są również dalekie od ideału. „Racjonalizatorzy i pracownicy biura konstrukcyjnego stanowią dwie zamknięte grupy całkowicie od siebie odizolowane i żadna z tych grup nie objawia ochoty do nawiązania wzajemnej współpracy [...] Biuro konstrukcyjne dąży przede wszystkim do pomniejszenia wartości wniosków racjonalizatorskich składanych przez

<sup>18</sup> J. Tułski, *Socjalistyczne aspekty działalności racjonalizatorskiej*, w: Organizacja — Samorząd — Zarządzanie 1962, nr 8, s. 34.

pracowników produkcji [...] i zakwalifikowania do najniższej kategorii wniosków"<sup>19</sup>.

Mimo niewątpliwie dobrej atmosfery, jaka powstała wokół ruchu wynalazczego i racjonalizatorskiego po VI Zjeździe Partii, w rzeczywistości we wzajemnych stosunkach zainteresowanych grup społecznych niewiele się zmieniło. Tym też należy tłumaczyć obojętność kierownictwa przedsiębiorstw do racjonalizatorów-wynalazców, przejawiających ich zdaniem tendencje destrukcyjne, naruszające ustalony i zrutynizowany porządek produkcji. We Francji np. inżynier, który w ciągu 4 lat nie zgłosił wynalazku, nie jest (przydatny w produkcji. U nas odwrotnie, utworzone wokół tego problemu opinie, stereotypy, przesady spowodowały brak zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstw produkcyjnych wynalazczością ze względu na ryzyko, jakie niewątpliwie wiązało się z urzeczywistnieniem pomysłu wynalazczego, czego wyrażeni jest ilość zgłaszanych wynalazków do opatentowania. Średnio przypada u nas rocznie 1 wynalazek na 50 pracowników naukowych i technicznych, podczas gdy we Francji 5, w Anglii 6, a na Węgrzech aż 20 wynalazków.

Dane te świadczą, że jesteśmy daleko od pożądanego ideału, że przemysł wciąż jeszcze nie szuka wynalazców, że wciąż jeszcze jesteśmy daleko od rozwoju patentów rodzimej produkcji do poziomu pokrywającego społeczne zapotrzebowanie, że wciąż jeszcze nie zwolniono hamulców ruchu wynalazczego w zakresie właściwej i pełnej ochrony patentów, w zakresie skrócenia cyklu od „pomysłu do przemysłu”, że wciąż jeszcze brak skutecznych bodźców dla uruchomienia wynalazczości ukierunkowanej, zachęcającej wynalazców do działania.

Oczywiście, nie należy tych faktów przejawiać. W każdym większym przedsiębiorstwie istnieje pewna liczba racjonalizatorów, a nawet czasami wynalazców. Jest również pokaźna liczba zrealizowanych i nagrodzonych wniosków, a społeczna kontrola i nadzór dokonywany przez organizacje społeczne i polityczne świadczą, iż ruch ten rozwija się i ma pełne szanse powodzenia.

## LE RAPPORT DES TRAVAILLEURS AUX INNOVATIONS TECHNIQUES ET D'ORGANISATION DANS L'ENTREPRISE

### R é s u m é

L'un des éléments du développement social dans l'économie socialiste — à côté du progrès technique, de l'automatisation, de la mécanisation et rationalisation — c'est l'introduction des innovations techno-d'organisation et socio-économiques. On peut parler des innovations quand elles sont visées d'avance, intentionnelles et réalisées consciemment pour acquiescer des tâches et buts déterminés, ainsi que dans

<sup>19</sup> Ibidem, nr 11, s. 35.

le cas où elles se manifestent sans intention d'améliorer les moyens, l'organisation etc. mais sont profitables en fin de compte pour l'entreprise. Après avoir présenté une typologie des innovations et des différences ayant lieu à l'introduction des innovations dans l'entreprise dans de divers systèmes socio-politiques on a remarqué une direction fondamentale, c'est ce qu'on ne peut pas réaliser des innovations dans le domaine des conditions techniques sans prendre en considération de possibilités physiques et des propriétés caractéristiques psycho-sociales des travailleurs. Car, dans les outils du travail, dans les machines et installations techniques ainsi que dans la division du travail et dans toute l'organisation du processus de la production à l'entreprise sont enfermés les moments sociaux, qui à l'introduction des innovations doivent être pris en considération.

Dans la littérature occidentale il existe une opinion bien répandue, que le refus des travailleurs envers des changements et innovations introduites est un phénomène naturel et évident à cause de la menace de l'emploi une menace de la participation au groupe de travail, une menace du prestige et de la position sociale etc. Cependant on constate que la relation des travailleurs par rapport aux innovations dépend de la forme de leur introduction. On peut distinguer au moins trois formes différentes de faire entrer les innovations: 1) par l'éveil de l'intéressement des travailleurs du changement; 2) par des processus de socialisation et 3) par l'imposition du changement aux travailleurs.

La réalisation de chaque de ces formes évoque une relation différente des travailleurs aux innovations introduites, une différente attitude dans des situations, de différentes opinions, point de vue ou réactions des travailleurs à ces changements. Chacune de ces formes a été illustrée à l'aide des exemples de la fabrique de la cellulose à Kostrzyn sur Oder de la fonderie d'aluminium à Konin et prenant en exemple des ouvriers sans qualification dans la construction. On a aussi montré les aspects socio-politiques des processus de l'innovation.