

Nowoczesne systemy zarządzania  
przemysłem a partycypacja robotników  
we własności i zarządzaniu

W artykule tym chciałbym przedstawić kilka twierdzeń na temat zachodzących w nowoczesnych społeczeństwach przemian, które wyznaczają nową pozycję klasy robotniczej w systemach zarządzania przemysłowego, oraz zrekapitulować niektóre teorie socjologiczne, próbujące dać odpowiedź, w kategoriach naukowych, na pytania o uczestnictwo współczesnego robotnika w zmodernizowanych systemach decyzyjnych.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. Pierwsza zostanie poświęcona omówieniu zmian, które zaszły w nowoczesnych systemach zarządzania w przemyśle i przemyśle, druga — przedstawia poglądy, głównie zachodnich socjologów, na temat udziału robotników w procesie podejmowania decyzji, w części ostatniej będzie omówiona przedmiotowa rola robotnika i klasy robotniczej w procesach zarządzania.

Z natury rzeczy artykuł może mieć ewentualną wartość jako szkic do bardzo trudnego tematu, bowiem są to problemy władzy politycznej, należące do nauk politycznych, problemy statusu współczesnej klasy robotniczej rozwiniętych społeczeństw przemysłowych, należące do socjologii struktur społecznych, problemy udziału w procesach decyzyjnych, należące do socjologii organizacji i kierowania, problemy form i instytucji demokratycznych, należące do prawa itp. Są to problemy złożone, wymagające bardzo uważnego i poważnego potraktowania.

## Nowoczesny system zarządzania przemysłem

Mówiąc o zmianach zachodzących w systemach gospodarczo-politycznych-technicznych, należy podkreślić, że niektóre elementy składowe tych systemów są bardzo dynamiczne, podlegają intensywnemu wzrostowi i rozwojowi. Są to przede wszystkim te, które składają się na podukład zwany „systemem zarządzania”, układ relatywnie wyodrębniony, w którym podejmuje się strategiczne, operacyjne i taktyczne decyzje. Wyodrębnienie tego układu jest z jednej strony odzwierciedleniem rzeczywistej złożoności np. systemów gospodarczych, a z drugiej strony pełni pewną funkcję analityczną przy wyjaśnianiu funkcjonowania tegoż systemu, w którym układ podejmujący decyzje stanowi niewątpliwie czynnik gospodarczego wzrostu i rozwoju.

Elementami składowymi systemu zarządzania są zarówno instytucje sprawujące funkcje władcze i administracyjne w nowoczesnych systemach państwowo-gospodarczych, np. gabinety ministrów, państwowe komisje planowania i rozwoju, urzędy gospodarczego nadzoru, a także organizacje gospodarcze z bardzo mocno wyodrębnionymi strukturalnie zarządami przedsiębiorstw, korporacji, zjednoczeń, kombinatów, zrzeszeń. W takim świetle przemysłowy system zarządzania ma jak gdyby dwuszczeblową hierarchizację: centrum podejmowania decyzji gospodarczych oraz organizacje gospodarcze i inne. Ten model, uproszczony dla celów analitycznych, odnosi się zarówno do zarządzania przemysłem kapitalistycznym, jak i socjalistycznym, choć oczywiście między tymi dwoma systemami zachodzą zasadnicze różnice.

Tak uniwersalistycznie rozumiane systemy zarządzania doczekały się obfitej literatury fachowej, opisują-

cej zasady funkcjonowania tych systemów i zachodzące zmiany, następujące między innymi na skutek wprowadzenia do światowego systemu przemysłowego nowych, socjalistycznych rozwiązań nie znanych w dobie niepodzielnego panowania kapitalizmu w Europie i Ameryce Płn. Zmiany te można by nazwać procesami modernizacji, przez co należy rozumieć nowości wprowadzane do systemu zarządzania na skutek zmian w stosunkach własnościowych, technologii administracji państwowej, systemach wartości i zachowaniach kadry kierowniczej. Są to zmiany wywołane także polityczną aktywnością zorganizowanego ruchu robotniczego, dostosowującego swą strategię do przemian w siłach wytwórczych i stosunkach produkcji współczesnego kapitalizmu i socjalizmu.

Na pierwszym planie modernizowanych systemów zarządzania należy uwypuklić zmiany wprowadzone na skutek przemian stosunków własności w sferze produkcji i usług. Mamy tutaj na uwadze procesy socjalizacji środków produkcji i usług, które we współczesnym kapitalizmie w składzie ludności zawodowo czynnej redukują znacznie najemców, dokonują dalszego podziału na właścicieli i zarządców, prowadzą do wzrostu sektora państwowego, znacjonalizowanego, umacniają rolę robotniczej reprezentacji poprzez formalne przyznanie praw dla związków zawodowych i różnych form partycypacji w podziale funduszu konsumpcji. Oczywiście, procesy socjalizacji środków produkcji inne są w krajach rządzonych przez socjaldemokratów, a inne w krajach pod rządami bardziej konserwatywnych polityków.

Proces modernizowania się współczesnych systemów zarządzania widoczny jest wtedy, kiedy obserwujemy przemiany roli współczesnego państwa oraz jego podstawowych funkcji, kiedy badamy nowe struktury

i metody funkcjonowania wielkich i stale rosnących państwowych i rządowych biurokracji współczesnego Zachodu. Dziś twierdzenie o rosnącej roli państwowego aparatu administracyjnego jest truizmem, a dostrzeżenie wzrostu jego funkcji gospodarczych nie jest już osiągnięciem poznawczym. Należy jednak podkreślić, że nowoczesny system zarządzania przemysłem nie jest ogniwoem decyzji małych lub wielkich prywatnych właścicieli i zarządców (kapitanów i rekinów) przemysłu, lecz kompleksem decyzyjnym, w którym zostały zlane interesy administracji państwowej, prywatnego kapitału, wielkiej własności publicznej, a funkcje prognostyczne i planistyczne administracji państwa w sferze gospodarczej przestały budzić obawy.

Nowoczesny system zarządzania przemysłem opiera się w coraz większej mierze na kadrze zawodowych menedżerów wykształconych na amerykańskich, brytyjskich, francuskich wyższych uczelniach, głównie w politechnikach i szkołach gospodarczego zarządzania. Kadra ta nie reprezentuje już systemów wartości charakterystycznych dla społeczeństwa opartego na liczydła, indywidualnej zaradności, idei konkurencji, paternalizmie, lecz nauczona na licznych kursach i seminariach nowoczesnych metod podejmowania decyzji, badań operacyjnych, analiz wartości, badania rynków itp. demonstrowa nowe poziomy zawodowej sprawności, dynamicznych zachowań, służby starym właścicielom i nowej administracji. Są to ludzie wielkich organizacji, sprawni funkcjonariusze i prawdziwi zawodowcy.

Do charakterystycznych cech modernizujących się systemów zarządzania należy zaliczyć wielki wpływ technologii i techniki na podstawowe funkcje spełniane przez te systemy. Chodzi oczywiście przede wszystkim o zastosowanie „technologii komputerowej”, o której tak wiele się pisze z racji ery rewolucji nauko-

wo-technicznej i propagandy wokół informatyki jako klucza do przemysłowego dobrobytu. Pomijając przesadnie optymistyczne głosy apologetów ery technotronicznej, należy przyznać, że maszyny należące do EPD, komputery różnej generacji rewolucjonizują wiele operacji w systemach informacyjno-decyzyjnych i nie mogą być lekceważone jako czynnik sprawczy zasadniczych przemian przyspieszających rozwój gospodarczy. Zastosowanie komputerów, ich produkcja, zbyt oraz wykorzystywanie są jedną z miar nowoczesnego systemu przemysłowego.

Oprócz zmian nowoczesnych systemów zarządzania, należy mocno podkreślić zmiany w systemach wartości, ideologiach, doktrynach leżących u podstaw wielu z nich. Tą centralną wartością, akceptowaną doktrynalnie prawie powszechnie, jest uznanie demokratyczności systemów decyzyjnych i w związku z tym sformułowanie roli decydentów i wykonawców, tendencja do demokratycznej artykulacji i reprezentacji, skłonności do projektowania systemów zarządzania opartych na demokratycznych pryncypiach. Wiele w tym na Zachodzie mody, pozorów, utopii, kamuflaży, lecz faktem jest, że idea i wartość naczelną demokracji zdobyła sobie dość powszechne obywatelstwo, mimo różnic jej rozumienia i przede wszystkim stosowania w systemach władzy i administracji.

Zarysowane szkieletowo trendy modernizujące współczesne systemy zarządzania przemysłowego są tym pierwszym czynnikiem, który bierzemy pod uwagę przy pokazywaniu podmiotowej roli współczesnej klasy robotniczej. Przedtem jednak należy pokazać, jak te zmiany są odnotowywane przez badaczy, głównie socjologów, i czy zmiany te prowadzą do wytyczania nowej roli klasy robotniczej.

## Teorie zmian systemu zarządzania

Przez teorie opisywane w drugiej części naszego artykułu rozumie się te wątki socjologicznej myśli badawczej, które odpowiadają na pytania o charakter i zasady funkcjonowania współczesnych przemysłowych organizacji i ich nadrzędnych zarządów. Inaczej mówiąc, chodzi o prezentację poglądów pokazujących przemysłowe systemy informacyjno-decyzyjne. Poglądy te są najczęściej wyrażane przez socjologów bądź innych badaczy przy rozpatrywaniu problemów zarządzania społeczeństwem, państwem, gospodarką, jak również przy okazji opisów systemów decyzyjnych korporacji, resortów bądź przedsiębiorstw. Dotyczą więc różnych poziomów analiz organizacyjnych i odnoszone są do różnorodnych typologii organizacyjnych. Najczęściej jednak obiektem zainteresowań współczesnych badaczy jest gospodarka „skomputeryzowanego społeczeństwa” bądź system zarządzania wielką, formalną organizacją gospodarczą z takimi jej symbolami, jak przemysłowa korporacja, wielki bank, duży szpital bądź olbrzymi uniwersytet.

### Wizje technokratyczne

Reakcja naukowców na przemiany w systemach zarządzania przemysłowego wyraża się przede wszystkim w poglądach, które w istocie rzeczy mają sens technokratyczny. W różnych wizjach społeczeństwa technologicznego, technotronicznego, nowego państwa przemysłowego, społeczeństwa skomputeryzowanego pojawiają się wątki charakterystyczne dla postaw skrajnego determinizmu technologicznego, który w na-

szej interpretacji polega na przecenianiu metod wytwarzania i świadczenia usług jako czynnika sprawczego, odpowiedzialnego za zmiany systemu zarządzania.

Dynamiczny przyrost elektronicznej techniki obliczeniowej, sukcesy małej i średniej mechanizacji prac biurowych, sprzęgnięcie biur i maszyn, przyspieszenie techniczne w gromadzeniu i przetwarzaniu informacji, modelowanie matematyczne procesów decyzyjnych, gwałtowny przyrost środków informatyki — oto tylko niektóre podstawy do wyciągania nadmiernie optymistycznych wniosków z gwałtownego oprzyrządowania procesów informacyjno-decyzyjnych, szczególnie w organizacjach militarnych, badawczych, administracyjnych, znacznie mniej w politycznych.

Przemiany stały się więc swoistymi „wejściami” apologetów rewolucji informatycznej, wykorzystywanej w systemach zarządzania i swoistymi „wyjściami” w postaci wizji i koncepcji zmodernizowanych systemów sterowania gospodarką, społeczeństwem, państwem, nauką. W wizjach tych naczelnymi kryteriami są kryteria racjonalności uniwersalnej, symbolem władzy — inżynier, konsumentem — użytkownik wielkiej maszyny, politycy zostają spychani na peryferie, a dla robotnika i jego klasy miejsca nie staje. Na przykład w wizji technostruktury, która pojawiła się w wyobraźni jednego z neoliberalistów amerykańskiej ekonomii teoretycznej, propagującego nowe państwo przemysłowe, elementami składowymi tejże nieokreślonej grupy są pracownicy komórek sztabowych, konstruktorzy, technolodzy, badacze, organizatorzy, doradcy, ludzie wiedzy i wielkich kwalifikacji. Nie ma wśród nich miejsca dla związkowego działacza lub walczącego o swój klasowy interes robotnika.

## Wizje menedżerialne

Wielu konserwatywnych socjologów zachodnich w swych pesymistycznych rozważaniach dotyczących zmian systemów zarządzania skłonnych jest podkreślać pojawienie się nowej warstwy zawodowych zarządców, profesjonalnych administratorów, organizatorów produkcji i usług, ludzi organizacji, fachowców do spraw podejmowania decyzji, projektantów systemów zarządzania, zawodowych planistów i prognozerów, samorekrutującą się elitę kapitanów i generałów cywilnej gospodarki przemysłowej.

Warstwa ta, jeżeli nawet nie jest traktowana jako czynnik rewolucjonizujący system gospodarczy i strukturę społeczną, to przynajmniej jest traktowana jako stabilizator i regulator rozwoju gospodarczego, jako mesjasz gospodarki przemysłowej, jako podmiot zarządzania rzeczami i kierowania ludzkimi zasobami, jako trwały element w mentalności amerykańskiej klasy średniej, jako demiurg zarządzania w piramidzie informacji i decyzji od majstra począwszy, a na prezie korporacji skończywszy. W związku z tym zachodnia konserwatywna literatura podmiotów zarządzających jest literaturą prezentującą wyniki badań nad menedżerami, ich systemami wartości, postawami, zachowaniami. Nie ma w niej miejsca dla robotnika.

Wizja zmian systemu zarządzania, wywołana przez profesjonalnych kierowników, przez wykształconych i ustabilizowanych członków kadry kierowniczej, była także propagowana w naszym piśmiennictwie przez niektórych ekonomistów i socjologów. W wizji tej znalazły się interesujące wnioski z obserwacji trendów rozwojowych struktury zatrudnienia w nowoczesnych organizacjach, a z drugiej strony — przesadne akcentowanie pozycji kadry kierowniczej i co za tym idzie — usuwanie w cień nawet robotnika socjalistycznego

przedsiębiorstwa, w którym przecież sprzeczność między rolą najemnika i najemcy, pracodawcy i pracobiorcy jest łagodzona poprzez liczne instytucjonalne formy współgospodarzenia i samorządności, a twierdzenia o narodzinach socjalistycznej warstwy menedżerów mimo liczebności socjalistycznych kierowników i administratorów, są przedwczesną hipotezą bez podstaw do pozytywnej weryfikacji.

## Wizje lewicowo-utopijne

Ostatnio zostały zrodzone bądź zrekonstruowane również pewne poglądy utopijne, głoszone przez skrajną lewicę. Są to głosy negujące wiele cech współczesnego systemu zarządzania, przede wszystkim jego hierarchiczność i nierówny podział szans decyzyjnych i nawołujące do tworzenia demokratycznych kolektywów decydentów na podstawie sprawiedliwej zasady artikulacji potrzeb i obieralnej reprezentacji interesów w rotacyjnych systemach bez hierarchii, podziału dóbr, delegacji władzy, dystansów społecznych i podziału ról na decydentów i wykonawców. Miałem możliwość wysłuchania takiej utopii na konferencji informatyków w Wiedniu. Było to tym piękniejsze, im bardziej oddalone od realiów „brudnego” procesu decyzyjnego.

Oczywiście, wielu z tych marzycieli ukończyło przodujące wyższe szkoły techniczne i dlatego w swych schematach blokowych propagujących w czerwonym kolorze nowy system zarządzania sprzęga tenże system z komputerami najnowszych generacji, wykorzystuje współczesną technologię dla potrzeb otwartych systemów społecznych, nie wyobraża sobie działania demokratycznych instytucji bez wykorzystywania techniki elektronicznego przetwarzania danych. Właśnie takie

propozycje składane są przez młodych doradców, którzy dojrzewali w późnych latach sześćdziesiątych w ruchu studenckim, dziś resztę swej buntowniczości oddali na usługi bardziej stabilnych systemów, jakimi są centra komputerowe.

## Wizje socjalistyczne

W społeczeństwach socjalistycznych, w których zastosowano nowe systemy zarządzania przemysłowego, w mniejszym stopniu zwraca się uwagę na ideologiczne aspekty wprowadzonych instrumentów informatyki, natomiast bacznie się śledzi różnorodne formy doskonalenia systemu zarządzania tak projektowanego, by spełniał postulaty wynikające z socjalistycznej aksjologii, a także z troski, by nie pozostać w tyle, by rewolucja naukowo-techniczna nie pozostała tylko propagandowym hasłem, by automatyzowanych systemów zarządzania było więcej, a ich działanie prawie niezawodne.

Dlatego też nie pojawiły się żadne pseudodylematy: komputer *contra* demokracja, gdyż polityczne ośrodki są skłonne stosować komputery, nie rezygnując ze swych władczych uprawnień i wysiłków na rzecz racjonalności procesów podejmowania makro- i mikrodecyzji.

Systemy zarządzania socjalistycznym przemysłem ukształtowane zostały wraz ze zmianami ustrojowymi, i wiele ich cech to cechy bardzo trwałe w długich okresach wiele innych zaś podlega częstym modyfikacjom. Proces doskonalenia systemów zarządzania organizacjami przemysłowymi i zarządzania w organizacjach przemysłowych to historia poszukiwań optymalnych rozwiązań w stosunkach między centrum a organizacjami, między ministerstwami przemysłowymi a do-

radczymi organami rządowymi (komisją planowania), między centrum a administracją terenową. Proces ten wyraża się w podejmowaniu różnorodnych prób racjonalizacji systemu podejmowania decyzji poprzez stosowanie różnych form aktywności politycznej, uczestnictwa w decyzjach, demokratyzacji procesu uczestnictwa mas pracujących, głównie klasy robotniczej, w zarządzaniu.

## Podmiotowa rola klasy robotniczej

Jak mogliśmy się przekonać w pierwszej części artykułu, zachodni projektanci systemów decyzyjnych w przemyśle w zasadzie nie traktują uczestnictwa klasy robotniczej jako nienaruszalnych założeń politycznych i imperatywów kategorycznych dla budowy nowoczesnego zarządzania przemysłowego. Inaczej jest w krajach, gdzie pod wpływem socjaldemokratycznych doktryn projektanci zostali zmuszeni do opracowania zasad i form zarządzania z uwzględnieniem „demokracji przemysłowej”, współzarządzania rad robotniczych, kontroli związkowej i obieralnych dyrektorów pracy. Formy te jednak, jak wynika z dość licznych badań socjologów zachodnich, nie przewyciężyły strukturalnych wad hierarchii przemysłowej, asymetryczności układów władczych, nie zrównoważyły „technostrukture” rządzących elit gospodarczych i państwowych.

Słabe są więc współczesne formy demokracji przemysłowej, a namiastki współzarządzania wprawdzie przybliżyły reprezentantów klasy robotniczej do decyzyjnych gabinetów, to jednak proces przemian demokratyzujących przemysłowy system zarządzania nie został zakończony, a hasła walki o udział w zyskach, decyzjach, rządzeniu są nadal aktualne.

Socjalistyczny system zarządzania, od wielu lat poszukujący swego optymalnego kształtu, opiera się na zasadzie, która na ogół rozwiązuje dość złożony problem, jak efektywnie zarządzać całym socjalistycznym systemem przemysłowym, by jednocześnie zapewnić udział robotników w decyzjach? Na pytanie to istniały konkretne odpowiedzi, inne w latach przejmowania na własność fabryk, inne w latach nadmiernej centralizacji bądź w okresie burzliwego poszukiwania nowych formuł zarządzania w okresie czerwca — października 1956. Dziś po wielu latach doświadczeń i politycznych dyskusji wykształcił się nowy model systemu zarządzania, który chyba odpowiada swym kształtem poziomowi rozwoju sił wytwórczych i doktrynalnej wizji dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa socjalistycznego.

W celu zapewnienia podmiotowej roli klasie robotniczej, wzrostu politycznej aktywności, stworzenia szans współgospodarzenia, obecności przy podejmowaniu przez administratorów decyzji o istotnych, strategicznych doniosłościach stworzono bardzo rozbudowany formalnie system instytucji przedstawicielskich oraz stworzono wiele dróg dla aktywności grup robotników, załóg przedsiębiorstw bądź reprezentacji zawodowych środowisk i ugrupowań. Funkcjonowanie tego systemu nie zawsze jest sprawne, szczególnie wtedy, kiedy pojawiają się trudności. Wydaje się, biorąc rzecz dialektycznie, że pojawiają się one właśnie w okresach faktycznego przerostu administracyjnych metod zarządzania i odsuwania przez kadry kierownicze „czynnika społecznego” na dalszy plan.

W obecnej fazie rozwoju polskiej klasy robotniczej, w związku z olbrzymim przyspieszeniem rozwoju gospodarczego, wiele z dotychczas stosowanych form uczestnictwa robotniczego zostało postawionych w nowym

światle. Część form aktywności samorządowej na szczeblu przedsiębiorstwa zmalała wraz z relatywnymi przesunięciami mocy decyzyjnych ku wielkim jednostkom gospodarczym, część pól aktywności związków zawodowych i organizacji partyjnych wymaga nowych form, które nadałyby za zmianami systemu zarządzania i planowania zaprogramowanymi przez komisję partyjno-rządową do spraw unowocześnienia systemu funkcjonowania gospodarki i państwa. Te nowe formy dyktowane są przez zmiany funkcji resortów gospodarczych, nową rolę rządów wielkich organizacji gospodarczych, przeformułowane zasady finansowe, podniesienie rangi dyrektorów i nowe bardziej parametryczne formy kontroli nad organizacjami wykonawczymi.

Zmiany systemu zarządzania, wprowadzone w skali resortowej, np. w handlu wewnętrznym i przemyśle chemicznym, oraz w skali poszczególnych branż i przedsiębiorstw wymagają przemyślenia w celu znalezienia takich form, które zapewnią adaptację organizacji społeczno-politycznych oraz zawodowych stowarzyszeń do nowej sytuacji. Chodzi po prostu, by różne kolegialne formy współzarządzania, zwiększania roli współgospodarza nie pozostały tylko formalnymi instytucjami, a układ zarządzania społecznego nie pozostał w tyle za szybkimi przeobrażeniami systemu zarządzania administracyjnego centralnego i zakładowego. Jest to problem nie tylko formalnoprawny, lecz polityczny, gdyż idzie o podmiotowość robotniczej roli w nowoczesnym, socjalistycznym państwie przemysłowym.

Zmiany dokonywane w systemach zarządzania pod wpływem komputerów rodzą także nieakademickie pytania o szanse wykorzystania tej wielkiej technologii komputerowej przez ośrodki podejmowania politycznych decyzji, a więc przez instancje partyjne i związkowe reprezentujące panującą klasę robotniczą. Wyda-

je się bowiem, że radziecka troska o zautomatyzowanie systemów zarządzania kompleksami przemysłowymi, procesami technologicznymi, operacjami finansowymi i buchalteryjnymi jest wysoce uzasadniona, lecz interesujące są także możliwości zwiększenia mocy decyzyjnych poprzez wykorzystywanie technik EPD do alternatywnych programów rozwoju politycznego, planowania społecznego, programów humanizacji pracy itp.

Ten sprzęt informatyczny jest oczywiście nadal bardzo kosztowny, lecz nowoczesne zarządzanie gospodarcze zwraca się ku automatyzowanym systemom, nie bacząc na koszty zakupu i eksploatacji. Podobnie powinno być przy podejmowaniu związkowych decyzji dotyczących płac, konsumpcji, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pracy. Związki zawodowe, będące integralną masową częścią „społeczeństwa komputerów”, nie mogą funkcjonować jako partner administracji tylko z liczydłem w ręku oraz paragrafami nowego Kodeksu pracy. Nowoczesne decydowanie dynamicznych ośrodków politycznych wymaga bowiem dostępu do sprzętu i programów.

Na zakończenie chciałbym jeszcze raz podkreślić, iż rozważania dotyczące zarządzania w nowoczesnych systemach, rozpatrywane przez pryzmat ideologiczno-naukowych wizji „komputerowej ery” oraz udziału robotników w zarządzaniu, mają tylko szkicowy, ramowy charakter, gdyż rozprawianie w uniwersalnych kategoriach opisu o różnorodnych bardzo systemach zarządzania nie jest wystarczające dla pokazania bogactwa przemian dokonanych pod wpływem demokratycznej ideologii i technicznych wymagań komputeryzacji, a także postulatów, które można zgłaszać w celu podnoszenia stopnia podmiotowości ról społecznych robotników w nowoczesnych organizacjach i systemach przemysłowych.