

## HUMANIZACJA PRACY

Dyskusja, jaką od pewnego czasu prowadzi się o „humanizacji świata pracy”, obudza wrażenie, jakoby w tym temacie chodziło o odkrycie ostatnich lat. Jednakże przy dokładniejszej analizie okazuje się, że zakres problemów, który wiąże się z humanizacją świata pracy, chociaż w ostatnich dziesięciu latach został szczególnie szeroko uwzględniony w dyskusjach publicznych, to jednak naukowcy i praktycy zajmują się tego rodzaju pytaniami o wiele dłużej. Nawet pojęcie „humanizacja (świata) pracy” nie należy do nowych<sup>1</sup>.

### Wczesne fazy humanizacji pracy

Poczynając już od początku industrializacji w XIX wieku, istnieją dążenia, aby ulepszyć ludzką pracę w gospodarce i w fabryce. Wyrazicielami owych działań są w porządku historycznym, państwo poczynając od pierwszych trzydziestu lat 19-tego stulecia, a mniej więcej od połowy 19-tego stulecia przedsiębiorcy we współpracy z powstającymi wówczas komisjami fabrycznymi, z komitetami zakładowymi i późniejszymi radami przedsiębiorstw, jak również związki zawodowe od czasu swego powstania w ostatnim trzydziestoleciu XIX wieku. Jeśli wziąć pod uwagę dążenia do ograniczenia dziennego czasu pracy dla dzieci, dla młodzieży, dla kobiet, a później dla wszystkich pracowników, to zabiegi o humanizację pracy zaczęły się przed około 150 laty. Potem wystąpiły szybko usilne dążenia na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy, ochrony przed wypadkami, jak również przeciwko zagrożeniu zdrowia w przedsiębiorstwie w czasie pracy. Działania polityki socjalnej przedsiębiorstwa, które rozpoczęły się najpóźniej około połowy ubiegłego stulecia, można rozumieć jako zabiegi, które mają służyć zaspokojeniu podstawowych potrzeb ludzkich w czasie pracy w samym przedsiębiorstwie i być rekompensatą za obciążenia jakich człowiek doświadcza przy pracy i na skutek pracy.

Przed mniej więcej stu laty dołączają do tego poczynania

<sup>1</sup> Już w roku 1964 ukazała się książka: *Humanisation de l'entreprise et ordre économique*, zredagowana przez Artura Utza (prof. z uniwersytetu we Fryburgu szwajcarskim).

Amerykanina Frederika Winslowa Taylora. Swoją ideą *Scientific Management*, uznał on samą organizację pracy jako zarodek poprawy, a ponadto rozwinął jako metodyczne środki pomocnicze analizę pracy oraz jej studiowanie. Celem podkreślenia uznania dla wielokrotnie ważnego i często źle rozumianego inżyniera Taylora, trzeba wskazać na to, że swoim wyobrażeniem o *Scientific Management* dążył do urzeczywistnienia takich warunków pracy, które miały przynosić korzyść pracownikom a także konsumentom. Przy tym Taylor oparł się naturalnie na obrazie człowieka, jaki można porównać z pomysłem *L'homme machine* Francuza Juliana Offray Lamette'go (1709—1791).

Na podłożu tego obrazu człowieka, który obecnie uchodzi za perspektywę bardzo jednostronną, doszło w USA pod koniec lat dwudziestych do bardzo zaskakującego poznania, co badacze odkryli w tzw. eksperymentach *Hawthorne u Western Electric Company Chicago*. W tych dociekaniach, które opierały się jeszcze całkowicie na świecie wyobrażeń Taylora, badacze zetknęli się z naturą socjalną zakładu i odkryli stosunki międzyludzkie (*human relations*). Owe przekonania rozpowszechniły się po drugiej Wojnie światowej przede wszystkim w Niemczech Zachodnich, i przyczyniły się do przewyciężenia czysto mechanicznego obrazu o współpracowniku, o jego wkładzie w proces wydajności przedsiębiorstwa i o jego kierownictwie.

Ten historyczny przegląd można by ciągnąć dalej; można by go niejednokrotnie poprzeć mnóstwem szczegółów. Ponadto piśmiennictwo fachowe zestawia z pojęciem humanizacji szereg bardzo różnorodnych płaszczyzn specjalistycznych: politykę socjalną przedsiębiorstwa, współdziałanie przedsiębiorcy w sukcesie i kształtowaniu dochodu, współdecydowanie w przedsiębiorstwie, planowanie osobowe w przedsiębiorstwie, kształtowanie środków pracy i przedsiębiorstwa (chwilowo występuje tu szczególnie często ekran), organizację i styl kierowania, giętkość czasu i organizacji pracy, jak również strukturalizację pracy. To ostatnie stanowi od około dwóch ostatnich dziesięcioleci szczególnie punkt ciężkości przy działaniach na rzecz humanizacji pracy w przedsiębiorstwie.

### Granice podziału pracy

Strukturalizacja pracy jest oczywiście związana także z zewnętrznymi warunkami pracy w przedsiębiorstwie. Wszelako nie stanowi ośrodkowego punktu niniejszych rozważań to, co w roku 1950 w schemacie dla oceny miejsca pracy ujęto w Genewie pod

IV kategorią cech jako „wpływy otoczenia, wpływy środowiska”. Od czasu odbudowy gospodarki po II wojnie światowej poczyniono we wielu przedsiębiorstwach w dziedzinie poprawy zewnętrznych warunków pracy postępy całkiem nadzwyczajne. Wówczas trudno było sobie nawet wyobrazić ów pozytywny rozwój w sensie humanizacji pracy. Jeszcze dzisiaj istnieją mianowicie miejsca pracy, gdzie zewnętrzne warunki pracy przedstawiają dla pracujących ludzi bardzo wysokie obciążenia. Wystarczy pomyśleć przykładowo o pracach tynkarskich w odlewniach. Wszelako rozważania na temat poprawy kształtowania pracy nie mają już dzisiaj pierwszoplanowego znaczenia dla zewnętrznych warunków pracy. W niezliczonych dyskusjach i w licznych eksperymentach praktycznych, jakie może pokazać gospodarka w Republice Rederalnej Niemiec i w wielu innych krajach, chodzi znacznie bardziej o wytwory pracy i o organizację pracy. Stawianie zadań, które wymagają w miejscu pracy ludzkiego wkładu realizacyjnego, jak również organizacja urzędów pracy, tworzą w przedsiębiorstwie centrum tzw. strukturalizacji pracy.

Znamienną dla owej problematyki strukturalizacji pracy jest książka francuskiego badacza problemów pracy Georga Friedmanna<sup>2</sup>. G. Friedmann ukazał, że jeśli chodzi o podział pracy, to można go pod względem technicznym i organizacyjnym kontynuować prawie w nieskończoność; istnieją jednak granice, które posiadają swoje uzasadnienie w naturze ludzkiej. Od tego czasu wzrosło początkowo nieśmiało, potem z dużym rozmachem wyobrażenie, że proces coraz intensywniejszego podziału pracy napotyka na przeszkodę w postaci granic uwarunkowanych antropologicznie.

O ile uświadomimy sobie, że od XVIII wieku w podziale pracy widziano bezwarunkowo — obok jej technizacji — jeden z czynników rozstrzygających o postępie produkcji, to wypowiedź ta stanowi rozważanie niemalże rewolucyjne. Już Adam Smith, klasyk ekonomii narodowej w swej książce wydanej w 1776<sup>3</sup> rozpoczął wychwalać podział pracy w aspekcie ekonomicznym. A. Smith był wręcz zafascynowany wzrostem produkcji, jaki można było osiągnąć na drodze coraz bardziej postępującego podziału pracy. Później technicznym architektem przymusowego podziału pracy stał się Frederik Winslow Taylor (1856—1915). Użył on wszystkich swoich umiejętności, aby zintensyfikować podział pra-

<sup>2</sup> Książka ta ukazała się w przekładzie niemieckim we Frankfurcie nad Menem już w roku 1959 pt. *Grenzen der Arbeitsteilung*.

<sup>3</sup> *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Dobrobyt narodów — analiza jego natury oraz jego przyczyn).

cy i dokładnie określić od strony organizacyjnej i technicznej, gdyż był przekonany, że w ten sposób można najlepiej przysłużyć się do postępu.

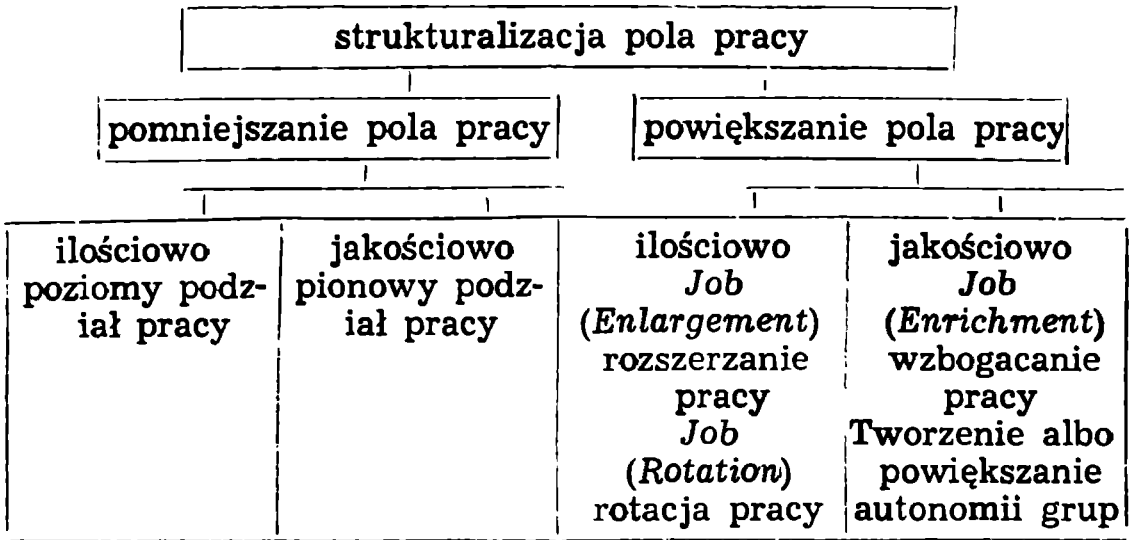
W ostatnim dziesięcioleciu zrodził się ruch mający na względzie korektę tej podstawowej zasady naszej fazy industrializacji z ostatnich dwu stuleci. Nie chce on mianowicie zaniechać podziału pracy bezwarunkowo; jednakże odrzuca on pod niejednym względem jako nieludzki przymusowy podział pracy stosowany od niedawna niemalże wyłącznie. Ruch ten uznaje, że procesy osiągnięć na podłożu podziału pracy będą niezbędne także w przyszłości dla rozsądnego kształtowania ludzkiej pracy od strony ekonomicznej i technicznej. Krytykuje on jednak bardzo rozwijanie tych przejawów podziału pracy, gdzie występuje przymusowe związanie ludzkiej pracy z urządzeniami technicznymi (maszyny, taśmy produkcyjne), gdzie wymagane rytmem pracy czynności trwają bardzo krótko i wobec tego ludzka praca przyjmuje tutaj charakter polegający na monotonnym i częstym powtarzaniu tego samego.

### Rodzaje nowych struktur pracy

Próby z nowymi formami strukturalizacji pracy w kraju i za granicą wykazują, że średnie i duże przedsiębiorstwa posiadają korzystne punkty układu dla zmiany organizacji pracy. Dla zastosowania nowych struktur pracy wchodzi w grę przedsiębiorstwa wytwarzające masowo i dużo. Ponadto w ostatnich latach okazało się, że organizacja pracy przemysłowych dziedzin wytwarzania może mieć zastosowanie nie tylko przy zmianie struktur o dużym podziale pracy; nowsze przykłady wzięte z praktyki występują coraz liczniej w ubezpieczeniach, bankach, administracji itd.

Wielopostaciową treść od zabiegów do strukturalizacji pracy można usystematyzować przy pomocy diagramu <sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Diagram *Formy podstawowe strukturalizacji pola pracy*, jest zaczerpnięty z: Rohmert/Weg, *Organisation teilautonomer Gruppen*, München—Wien 1976.



Co się tyczy jakiegoś istniejącego pola pracy (treści zadań jakiegoś miejsca pracy) zabiegi w kierunku strukturalizacji mogą prowadzić do pomniejszenia lub powiększenia pola pracy. Pomniejszenie pola pracy oznacza regularnie redukcję treści pracy i zawiera postępujący podział pracy. Taka możliwość zmian pola pracy nie wchodzi zupełnie w rachubę przy zabiegach o humanizację miejsc pracy.

O ile chce się procesy pracy o krańcowym podziale pracy przemienić na większe pola pracy dla poszczególnego miejsca pracy, to można sięgnąć po środki strukturalizacji pracy (*work structuring, job design*), jak to wskazuje następujący diagram. Według niego strukturalizacja pracy może odpowiednio wpływać na treści pracy, poszczególnych miejsc pracy, rozszerzając je pod względem ilościowym lub jakościowym. Ta organizacyjna zmiana pracy może się rozciągnąć na pole pracy jakiegoś jedyne miejsca pracy (pole pracy jednoosobowe), a także na ilościowe powiększenie treści pracy, wielu miejsc pracy; w ostatnim przypadku mówi się o zmianie wieloosobowego pola pracy.

Strukturalizacja pracy  
(*work structuring, job design*)

	jednoosobowe pole pracy	wielosobowe pole pracy
ilościowe powiększanie	<i>job enlargement</i> rozszerzanie pola pracy	oddane pole pracy
jakościowe powiększanie	<i>job enrichment</i> ubogacanie pola pracy	<i>job rotation</i> zmiana miejsca pracy
		częściowo autonomiczne grupy pracy

Najłatwiejszym środkiem strukturalizacji pracy jest poszerzenie pola pracy (*job enlargement*), co diagram ukazuje jako ilościową zmianę pola pracy. Ten zabieg strukturalizacji pracy zmienia miejsce pracy o małej dotąd, wąskiej, często powtarzającej się treści pracy dzięki temu, że danym miejscom pracy przyporządkowuje się dodatkowe zadania. W ten sposób miejsce pracy zostaje powiększone organizacyjnie, a nie technicznie; dochodzą dodatkowe zadania cząstkowe, które co do istoty są porównywalne z pierwotnym zadaniem cząstkowym; tak oto niemalże wcale nie podlega zmianie rozmiar kompetencji oraz zakres praw odpowiedzialnego pracownika; natomiast pole pracy poszerzone dla sprawowania czynności łatwiejszych zmienia się w ten sposób, że powiększa się dla współpracowników przerwy pomiędzy poszczególnymi czynnościami. Co do efektu humanizacji przypisuje się wciąż tej formie poszerzenia pola pracy znaczenie zawężone, chociaż w praktyce liczne przykłady zawierają tego rodzaju zabiegi strukturalizacji pracy (*job enlargement*).

Jakościowe powiększenie jednoosobowego pola pracy, określa się jako ubogacenie pola pracy (*job enrichment*). Nie chodzi przy tym jedynie o jednorodne poszerzenie zadań jednego, jedyne miejsce pracy. Współpracownik otrzymuje przy swoim miejscu pracy dodatkowo dyspozycyjne zadania i kompetencje, umożliwiające mu osobiście kontrolować wykonanie swojej pracy. Zatem ubogacenie pola pracy pomnaża odpowiedzialność i poszerza zakres dyspozycji. Ten wzrost wymogów wpływa na zmianę treści miejsca pracy pod względem jakościowym.

Ilościowe i jakościowe poszerzania miejsca pracy mogą się odnosić do więcej miejsc pracy. Wówczas zabiegi odnośnie do

strukturalizacji pracy odnoszą się do wieloosobowego miejsca pracy. Powyższy schemat wyszczególnia dla takiego przypadku trzy możliwości zastosowania.

Tworzenie naddanych miejsc pracy przedstawia zabiegi ilościowego strukturalizowania pracy. Kompetencje oraz odpowiedzialność tych co znajdują się na przeznaczonym sobie miejscu nie zmieniają się przy tym co do sposobu, jednakże szerokość pól poszczególnych miejsc pracy wzrasta w sposób zupełnie określony. Najłatwiej sobie wyobrazić organizacyjne formy naddanych miejsc pracy, gdy wychodzi się od trzech współpracowników, których miejsca pracy są sobie przyporządkowane w procesie wytwarzania o dużych seriach albo masowo jedno po drugim, na drodze po sobie następującego częściowego wytwarzania jakiegoś produktu.

W tradycyjnej organizacji pracy określane dla tych trzech miejsc pracy zadanie produkcyjne jest mniej więcej oddzielone. Ci trzej współpracownicy posiadają przeważnie, od strony organizacji pracy, precyzyjne rozgraniczenie, każdy dla swego każdorazowego zakresu zadanie. Takie zakresy ich kompetencji oraz odpowiedzialności są wyraźnie nakreślone. Gdy urządzi się miejsca pracy naddane, rezygnuje się z tych rozgraniczeń pomiędzy miejscami pracy pod względem funkcjonalnym i organizacyjnym. W taki to sposób jeden ze współpracowników może wykonać także część z tych prac, które z zasady ma do wykonania kolega pracy stojący przed nim. Podobnie może ten współpracownik włączyć się w zakres zadań kolegi, który stoi po nim, a które dawniej były odgraniczone. Rezygnacja z dotychczasowego ostrego rozgraniczenia pomiędzy zadaniami przypadającymi na poszczególne miejsca pracy, wpływa na wzrost płynności i umożliwia, że poszczególni współpracownicy poza swoim zakresem zasadniczym (stare miejsce pracy) są czymś na polach zadań, miejsc pracy występujących przed lub po swoim miejscu. Ta zmiana organizacji pracy na polu pracy o zakresie wieloosobowym zawiera w istocie jedynie ilościowe przeobrażenie utartych struktur pracy, jeśli abstrahuje się od tego, że w naddanych zakresach zajęć trzeba zainteresowanym współpracownikom przyznać kompetencję co do regulowania pracy samodzielnie pomiędzy sobą bez ukrywania się za skostniałymi granicami organizacyjnymi.

Jako na dalsze kroki strukturalizacji pracy w zakresie pola wieloosobowego wskazuje wyżej wspomniany schemat, tworzenie częściowo autonomicznych grup pracy. Właściwa literatura fachowa z ostatnich lat, poświęca tej formie strukturalizacji pracy uwagę całkiem wyjątkową. Przez to jednak w żaden sposób nie

powiedziano, że częściowo autonomiczne grupy pracy mają w praktyce wyjątkowo częste zastosowanie i dlatego są eksperymentalnie wypróbowane w sposób szczególny. Niewątpliwie przykłady ze Skandynawii oraz niektóre z RFN są nadzwyczaj interesujące. Procesy strukturalizacji, jakie wiążą się z wprowadzeniem częściowo autonomicznych grup pracy, niekiedy sięgają szczególnie głęboko. Rozmiar takich zmian można zmierzyć, o ile się uwzględni, że częściowa autonomia grup pracy może przyjąć zakres bardzo różnorodny. Ten stan rzeczy znamionują różne stopnie autonomii. Większość z względnie niewielu przykładów częściowo autonomicznych grup pracy ogranicza w praktyce autonomię grup. Jednakże w obliczu utartych struktur organizacji pracy nie będzie można ignorować, że takie już przyznanie wąskiego stopnia autonomii może prowadzić do znacznych zmian w jakościowej strukturze wieloosobowych pól pracy. Mamy do czynienia ze znaczną zmianą organizacji pracy w zakresie wytwarzania, gdy grupa pracy samodzielnie, bez ustępowania kierownictwu przedsiębiorstwa i jego wskazaniom rozstrzyga o swym tempie pracy i rytmie pracy, gdy sama reguluje przerwy, rozdziela samodzielnie przypadające wewnątrz grupy pracy zadania, przeprowadza samodzielnie kontrolę swych wytworów, sama czuwa nad przebiegiem pracy i troszczy się o usuwanie zakłóceń.

Ukazanie zmiany miejsca pracy (*job rotation*) na diagramie „strukturalizacja pracy” unaocznia, że to przedsięwzięcie może posiadać na polu wieloosobowym efekty tak jakościowe, jak również ilościowe. Zmiana miejsca pracy różni się o tyle od dotychczas przedstawionych czterech podstawowych form strukturalizacji pracy, o ile zarazem nie chodzi o jakąś zmianę organizacyjną. Mimo wprowadzenia zamiennych miejsc pracy, mogą pozostać niezmienione tradycyjne struktury pracy i stosowana dotąd organizacja przedsiębiorstwa. W swej czystej formie zmiana miejsca pracy powinna spowodować bez naruszenia form organizacyjnych to, co przy pozostałych formach strukturalizacji pracy chce się osiągnąć poprzez środki organizacyjne.

Od mniej więcej jednego do dwóch dziesięcioleci, także w Niemieckiej Republice Federalnej zaczynają podlegać czynnościom organizacyjnym klasyczne zakresy układów strukturalizacji pracy, gdzie przemysłowa produkcja polegała na dużym rozdrobieniu czynności. Przede wszystkim próbowano w produkcji przeciwdziałać tym strukturom organizacyjnym, które odznaczają się wysokim stopniem monotonności. Większość wysiłków zmierzających do humanizacji organizacji pracy koncentruje się w praktyce także dzisiaj na wytwarzaniu przemysłowym i na bezpo-



średnio ze sobą graniczących zakresach funkcji. W międzyczasie pojawia się dla zmian struktur pracy nowe pole zastosowania. Gdy analizuje się zastosowanie komputera dla obróbki masowej, zastosowanie centralnego przetwarzania tekstu z automatami tekstowymi, tworzenie ekranowych miejsc pracy, to stwierdza się, że robi się najwyraźniej dużo, aby przy stosowaniu nowych technik przerabiania informacji w biurze i na płaszczyźnie zarządzania powtórzyć niedoskonałości taylerowskiej organizacji pracy. Nie stosowując się szczególnie przy wprowadzaniu nowych technik biurowych, stwarza się struktury, które w przemysłowym zakresie produkcji uchodzą za nieludzkie (*inhuman*) i które tutaj próbuje się przezwyciężyć przy pomocy zabiegów strukturalizacji pracy. Dlatego zakres biurowy i zarządzania coraz bardziej zasługuje na godną człowieka organizację pracy.

### Cele ludzkie i gospodarcze

Przy pomocy przedsięwzięć strukturalizacji pracy można zmierzać do celów humanizacyjnych i ekonomicznych. Można wyjść od tego, że także przy strukturalizacji pracy obydwie te kategorie celów nie zawsze i generalnie nie stoją ze sobą w konflikcie. Dokonując sensownego przekształcenia organizacji pracy, można choćby w części wspólnie i równocześnie urzeczywistnić cele humanizacyjne i ekonomiczne.

Do celów humanizacyjnych, które mogą spowodować strukturalizację pracy, należy rekwalfikacja ludzkiej pracy w przedsiębiorstwach przemysłowych. To założenie idzie w ślad za wyobrażeniem, że jedynie praca dla człowieka, w pełni sensowna stanowi zarazem pracę godną człowieka. Strukturalizacja pracy ma więc przyczynić się do tego, że praca zawodowa umożliwia człowiekowi zrozumienie sensu bezpośredniego wkładu jego ludzkich aktywności.

Z tym łączy się ściśle drugie wyobrażenie celu. Strukturalizacja pracy może ukształtować dla współpracownika pozytywne przeżycie pracy, kiedy redukuje się krańcowo jednostronne obciążenia, kiedy różnicuje się wymagania, kiedy uwzględnia się różnorodny potencjał możliwości współpracownika. Cel takiej strukturalizacji pracy nie polega wtedy na ograniczeniu albo absolutnej minimalizacji wymogów pracy. Wymogi miejsca pracy powinny jednakże wystąpić w określonym wymiarze oraz zakresie, aby umożliwiły współpracownikowi skuteczniej urzeczywistniać jego potencjalne kwalifikacje, aniżeli jest to możliwe w procesach pracy bardzo rozcłonkowanej. Na takiej drodze zabiegi strukturalizacji pracy mają się przyczynić do zadowolenia z pracy. Następ-

nie mogą stąd narodzić się pobudki pozytywnego ustosunkowania się do pracy, co z kolei nastraja współpracownika do likwidowania, powodujących frustrację, niepotrzebnych przerw w pracy.

Wreszcie strukturalizacja może wspomagać gotowość współpracowników do ruchliwości i do pewnego określonego stopnia także rozwój zawodowy, ponieważ nowe struktury pracy mogą wyzwolić pełniejsze zaangażowanie ludzkich możliwości w miejscu zatrudnienia wewnątrz przedsiębiorstwa.

Także pod względem ekonomicznym można zabiegi strukturalizacji pracy powiązać z określonymi wyobrażeniami celu. Wzrost poziomu kosztów pracy w Republice Federalnej Niemiec, a także w wielu innych krajach przyczyni się do tego, że także w przyszłości ciężar kosztów personalnych będzie wymagać racjonalizacji w znacznym zakresie. Więcej niż w przeszłości nieunikniona racjonalizacja musi zadośćuczynić wymaganiom ludzkim i społecznym. Do tego może przyczynić się wzrost wydajności pracy ludzkiej w ramach organizacji godnej człowieka. Należy tutaj wspomnieć także o zredukowaniu lub też o zlikwidowaniu kosztów osobowych wynikających z frustracji, które mogą się ujawnić na skutek niewłaściwego wykorzystania czasu, niewłaściwego zachowania i pogarszania klimatu przedsiębiorstwa.

Na wszystko to można w dalszej kolejności spojrzeć jako na ekonomiczny cel strukturalizacji pracy, ażeby na nowo uzyskać określoną giętkość w dziedzinie organizacji pracy. Określone formy strukturalizacji pracy mogą do tego stopnia podnieść zdolność do dopasowania współpracowników i organizacji pracy, że łatwiej będzie można pokonać zachwiania zadań i przesunięcia poleceń. Gdy współpracownicy nabędą w ramach strukturalizacji pracy szerszą kwalifikację, wówczas przyczyni się to także do większej ruchliwości wkładu faktora pracy.

Wreszcie będzie można też rozumieć jako cel ekonomiczny to, że przy pomocy zabiegów humanizacyjnych usunie się struktury pracy w przedsiębiorstwie, które stoją w określonej sprzeczności w stosunku do zasad, leżących u podłoża naszego porządku gospodarczego i społecznego. Skoro nasz porządek społeczny opiera się na tym, że możliwie duża liczba ludzi dojrzałych, w pełni odpowiedzialnych i zdolnych do podejmowania decyzji wspólnie dźwiga i współkształtuje wspólne dobro, to organizacja pracy i przedsiębiorstwa dostarcza przyczynku dla utrzymania oraz wspierania naszego porządku gospodarczego i społecznego, o ile pomaga ona do tego, że współpracownicy mogą takie właściwości rozwinąć w czasie swej pracy zawodowej.

tłum. Ks. Anastazy Bławat SAC