

# Łukasz Skiba

---

## Wpływ poziomu integracji załogi pracowniczej na sprawność socjologiczną małych przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 197-204

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Lukasz Skiba<sup>1</sup>

## WPLYW POZIOMU INTEGRACJI ZAŁOGI PRACOWNICZEJ NA SPRAWNOŚĆ SOCJOLOGICZNĄ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Sięgając do korzeni nauki polskiej o sprawności, na czoło wysuwa się analiza tego pojęcia w kontekście działania (prakseologia), dokonana przez Tadeusza Kotarbińskiego w dziele pt. *Traktat o dobrej robocie*<sup>2</sup>. Autor ten dokonując omówienia walorów „dobrej roboty” charakteryzuje zarazem pewne rodzaje sprawności: *energiczność* – włożenie w działanie wszystkiego tego, co potrzebne; *prostota* – rzecz lub proces złożone są ze względnie niedużej ilości stosunków mających wpływ na osiągnięcie celu (celów); *preparacja* – działanie wymaga przygotowania; *czystość* – to cecha produktu, którą się stwierdza przez obserwację mniejszej ilości cech ujemnych w produkcji, czyli niedoskonałości; *udatność* – cecha produktów i działań, oznaczająca uwzględnienie nie tylko spraw istotnych, ale również celów ubocznych; *doskonałość* – cecha mówiąca o odzwierciedlaniu przez produkt cech przyjmowanego wzorca, idei; *racjonalność działania* – przystosowanie do okoliczności, poznawczo ugruntowane. Wymienione postacie sprawności wspomagane są przez pewność środków działania, solidność produktu i „spolegliwość”<sup>3</sup>.

Kolejnym z ważnych autorów zajmujących się zagadnieniem sprawności jest Jan Zieleniewski. W pracy pt. *Organizacja zespołów ludzkich*<sup>4</sup> omawiany socjolog wymienia trzy postacie sprawności działania: *skuteczność* – działania, które przynajmniej w jakimś stopniu prowadzą do skutku zamierzonego jako cel; *korzystność* – lub niekorzystność, których miarą jest absolutna wielkość korzyści lub straty netto (większa korzyść lub strata netto); i *ekonomiczność* – stosunek wyniku użyteczności do kosztu jest większy od jedności.

Studiując literaturę z zakresu zarządzania czy ekonomii przedsiębiorstw, można zauważyć, iż naukowcy często utożsamiają ze sobą pojęcie sprawności z wydajnością pracy<sup>5</sup>. Praktyka taka, jak zauważa Lech Milian, jest niesłuszną, gdyż, jak to podkreśla wymieniony socjolog, wydajność jest efektem wcześniejszego zaistnienia sprawności w jej wymiarze instytucjonalnym. Sprawność w przytoczonym znaczeniu rozumie

<sup>1</sup> Dr. Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

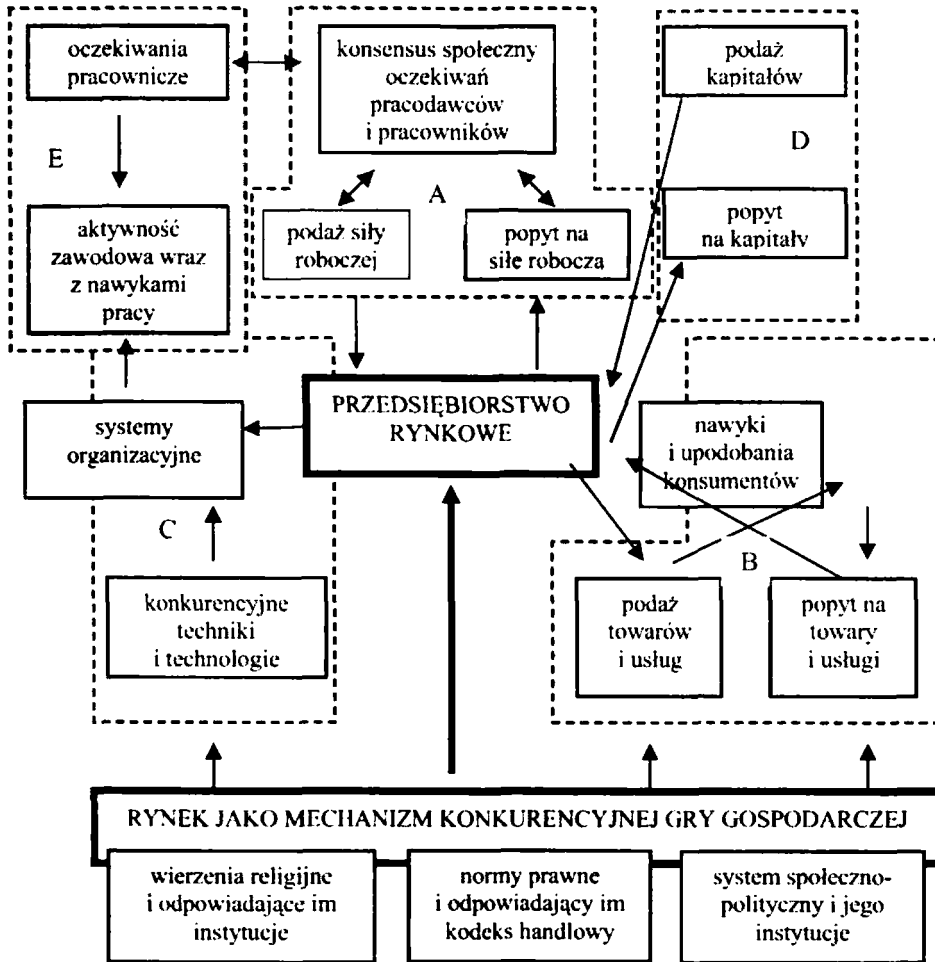
<sup>2</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław-Warszawa-Kraków Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Naukowej, Poznań 2000.

<sup>3</sup> Por.: J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, s. 279-280.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 279-280.

<sup>5</sup> „Pracować bardziej wydajnie, to – w tym samym czasie, wysiłkiem tej samej liczby pracujących – wytwarzać więcej dóbr (i świadczyć więcej usług) w tym samym stopniu przydatnych do zamierzonych celów”, zob.: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, *Wydajność pracy*, „Nauka Polska” 1960, nr 2, s. 88.

się jako „przydatność (zdatość) do optymalnej realizacji celów instytucji, jaką jest przedsiębiorstwo”<sup>6</sup>. Czynniki składające się na tak pojmowaną sprawność rynkową przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Czynniki warunkujące sprawność rynkową przedsiębiorstwa.  
 A – lokalny rynek pracy, B – lokalny rynek, C – rynek towarów i usług myśli naukowo-technicznej, D – rynek kapitałowy, E – socjologiczne wyznaczniki rynku pracy.  
 Źródło: L. Milian, *Wprowadzenie do socjologii przemysłu*, op. cit., s. 57.

Niniejszy rysunek 1 sprawności przedsiębiorstwa wskazuje, że zasadniczymi elementami kształtującymi ją, są (obok tradycyjnie rozumianej sprawności maszyn

<sup>6</sup> L. Milian, *Wprowadzenie do socjologii przemysłu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999, s. 84.

i ludzi w układzie człowiek-maszyna) np. strategia marketingowa, produkcja, finanse, organizacja, osoby wchodzące w skład załogi oraz stosunki między nimi<sup>7</sup>.

Jak zauważa Anne Bruce i James S. Pepitone istnieje skłonność do zapomnienia<sup>8</sup> o tym, że przedsiębiorstwo to nie tylko maszyny, technologie, czy infrastruktura, ale nade wszystko to ludzie i relacje między nimi<sup>9</sup>.

Z uwagi na charakter niniejszej pracy, w dalszych swych rozważaniach skoncentruję się na czynnikach kształtujących sprawność socjologiczną przedsiębiorstwa.

W obrębie teorii socjologii pracy i organizacji, uważa się, że czynnikiem decydującym o wynikach przedsiębiorstwa jest przydatność do wykonywania zadań roboczych poszczególnych członków zespołu, jak i jego całości (synergia<sup>10</sup>). Wychodząc z założenia, że integracja to pewien określony fakt społeczny, postaram się w dalszej części artykułu wykazać, że ma ona niebagatelny wpływ na sprawność socjologiczną małego zespołu pracowniczego. Inaczej rzecz ujmując, celem, do którego dąży zespół, jest jego sprawność wynikowa, natomiast środkiem realizującym to dążenie jest integracja. Ludzi, stanowiących małą grupę pracowniczą, łączy wspólna praca, a zatem i wszelkie przepisy formalne wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstwa jako organizacji, jak i wszelkiego rodzaju czynniki nazwane przeze mnie kulturowo-duchowymi, stanowiącymi poziom integracji nazwany przez Władysława Jachera aksjoafektywnym<sup>11</sup>, na który składają się między innymi wspólne: wartości, normy, tradycja, wspólnie przeżywane radości (np. wspólny wypoczynek, spędzanie świąt) i smutki (np. dekoniunktura na rynku, klęski żywiołowe), wzajemna pomoc, powiązania rodzinne i organizacyjne itp. Wspólne nakładanie się czynników spośród dwóch wymienionych grup wyznacza cztery poziomy integracji, co przedstawia rysunek 2.

W oparciu o podobne kryteria dokonał podziału więzi społecznych niemiecki socjolog przełomu XIX i XX wieku Ferdynand Tönnies<sup>12</sup>. Jednakże zaproponowany przez niego model zorganizowania życia społecznego w postaci dwóch form: wspólnoty i zrzeczenia, przybiera liniową postać przechodzenia od wspólnoty do zrzeczenia jako doskonalszej formy. Innymi słowy wraz ze wzrostem więzi typu zrzeczeniowego następuje osłabienie więzi wspólnotowych.

Zaprezentowany na rysunku 2 model czterech poziomów integracji pracowników znacząco różni się od modelu tönniesowskiego, mimo, że opiera się na tych samych typach więzi: kulturowo-duchowych czyli wspólnotowych oraz sfomalizowanych czyli zrzeczeniowych. O ile integracja na poziomie II mogłaby odpowiadać *per analogiam* tönniesowskiej wspólnoty, zaś na poziomie III zrzeczeniu, o tyle już poziomy I i IV nie wykluczają zrównoważenia więzi typu wspólnotowego i zrzeczeniowego z różnym stopniem nasilenia obydwu. A zatem, na tych poziomach wraz ze wzrostem/spadkiem więzi jednego typu może następować podobny wzrost/spadek więzi drugiego typu. W koncepcji F. Tönniesa taka zależność nie mogła mieć miejsca, gdyż wspólnota i zrzeczenie dla tego socjologa to biegunowo odmienne formy więzi i wzrost natężenia jednej z nich powoduje spadek intensywności drugiej. Spośród czterech wy-

<sup>7</sup> Ibidem, s. 84.

<sup>8</sup> Albo celowego lekceważenia.

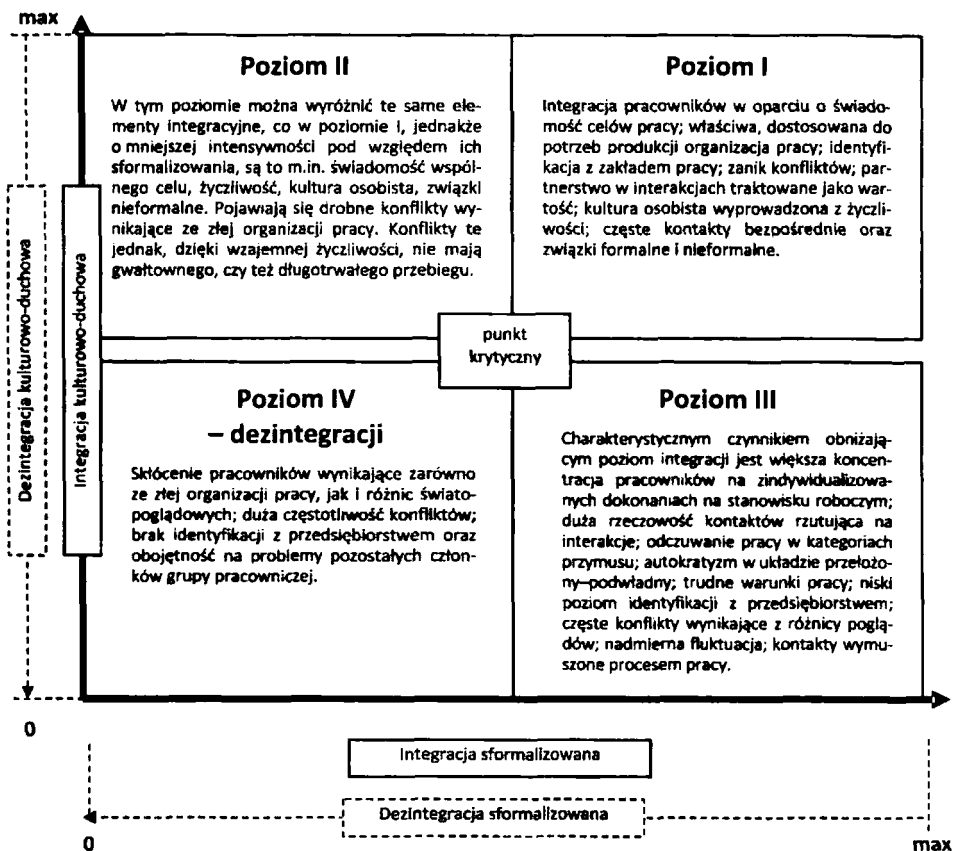
<sup>9</sup> A. Bruce, J.S. Pepitone, *Jak motywować pracowników*, Oficyna Wydawnicza READ ME, Warszawa 2001, s. 115.

<sup>10</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 194-195.

<sup>11</sup> W. Jacher, *Zagadnienia integracji systemu społecznego: studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, 1976, s. 13-15.

<sup>12</sup> F. Tönnies, *Wspólnota i stowarzyszenie (Gemeinschaft und Gesellschaft)*, PWN, Warszawa 1988.

mienionych poziomów integracji zespołu pracowniczego, pierwszy charakteryzuje się najwyższą świadomością socjologiczną, co wynika z faktu jej wsparcia najwyższym poziomem integracji, wynikającej ze stosunków formalnych, jak również kulturowo duchowych. Członkowie takiego zespołu są sprawni w działaniu nie tylko z powodu ścisłego przestrzegania praw oraz wypełniania obowiązków, ale przyczynia się do tego także tzw. wysokie morale, etos obowiązujący członków załogi, czyli wzorce zachowań wynikające z przyjętych w grupie wartości, norm itp. czynników kształtujących społeczną świadomość ludzką.



Rysunek 2. Poziomy integracji pracowników małych przedsiębiorstw w układzie współrzędnych.  
Źródło: opracowanie własne.

Poziomy drugi i trzeci integracji wyznaczają średni poziom socjologicznej sprawności pracowniczey. W obszarze wyznaczonym przez te przedziały realizuje się sprawność socjologiczna zespołu pracowniczego wynikająca wyłącznie bądź to z wysokiej identyfikacji pracownika z zespołem, poczucia wspólnoty, bądź też z integracji opartej tylko na czynnikach formalno-prawnych. Sprawność wynikająca z integracji formalnej mimo, iż moglibyśmy uznać ją za powstającą w sposób sztuczny, narzucony, to jednak może ona odpowiadać swą wielkością sprawności pochodzącej z integracji kulturowo-duchowej.

W czwartym poziomie integracji mamy do czynienia w zasadzie z zaprzeczeniem tego, co nazywa się sprawnością socjologiczną. Po przekroczeniu punktu krytycznego – rysunek 2, zarówno na osi integracji kulturowo-duchowej, jak i formalnej, stosunki międzyludzkie, a tym samym sprawność małej grupy pracowniczej, ulega widocznemu pogorszeniu. Przejawia się to między innymi w kłótności, wzajemnej niechęci, zrzucaniu odpowiedzialności, absencji bądź spóźnianiu się do pracy, a także wcześniejszym z niej wychodzeniem. Jest to stan alarmujący, że siła integracji zespołu spadła na poziom najniższy i jeśli nie zostaną podjęte jakieś środki zaradcze powstałemu stanowi rzeczy, to grupa pracownicza rozpadnie się, gdyż nie będzie spełniała celów, do których realizacji została powołana.

Patrząc na zaprezentowany schemat sprawności przedsiębiorstwa autorstwa L. Miliana, można powiedzieć, że miejscem realizacji sprawności socjologicznej przedsiębiorstwa będzie blok „E”. Niemniej jednak, jak to wynika z przedstawionej analizy poziomów integracji pracowniczej, nie sposób dokonać pełnego opisu najwyższego poziomu sprawności socjologicznej wspólnotowej bez uwzględnienia oddziaływań na nią ze strony kierowniczej „A”, jak i organizacyjnej „C”.

W początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa stanowi ono społeczną formę stowarzyszenia, gdyż powodem, dla którego zaistniało, była zbieżność interesów rzeczowych osób je współtworzących. Jednakże, szczególnie w sytuacji zagrożenia, niepewności, wywołanej konkurencją na wolnym rynku, członkowie grupy pracowniczej danego przedsiębiorstwa zmagają się do umocnienia swej pozycji na rynku, poprzez podniesienie sprawności przedsiębiorstwa. Jak już wcześniej wspominałem, jednym ze składników owej sprawności przedsiębiorstwa jest sprawność socjologiczna, a najlepszym sposobem na jej podniesienie jest przekształcenie zespołu pracowniczego we wspólnotę (rysunek 2 – poziom I i II). Proces przekształcania przebiega w sposób podświadomy. Pracownicy, szczególnie w obliczu zagrożenia, samorzutnie wyzbywają się wewnętrznych barier mogących utrudniać poczucie wspólnotowości, przyjmując postawy najbardziej korzystne dla działań zespołu. A zatem, na podstawie tego, co powiedziano, można zauważyć, że tworzenie wspólnoty pracowniczej ma swe podłoże w interesie grupowym.

Niemniej jednak wspólnota, poza rzeczowymi powodami zaistnienia, wywodzi się także ze wzajemnej sympatii, uznania tych samych wartości, norm, ideałów. Wspólnota to grupa osób żyjących w dużej zażyłości, przejawiającej się lojalnością, życzliwością, szacunkiem, koleżeństwem lub nawet przyjaźnią. Grupa pracownicza o charakterze wspólnotowym przyczynia się do podniesienia sprawności przedsiębiorstwa, gdyż lepiej realizuje cel, do którego została powołana. Sprzyjają temu takie cechy działania wspólnotowego jak: częste i serdeczne kontakty międzyludzkie (zarówno zawodowe, jak i osobiste), praca bezkonfliktowa<sup>13</sup>, harmonijna współpraca pomiędzy członkami zespołu pracowniczego. Przejawem działań wspólnotowych będą również działania solidarne na przykład, kiedy wszyscy pracownicy podejmują trud wyjścia z kryzysu, co umożliwi im dalsze wspólne funkcjonowanie w obecnym, przynoszącym im satysfakcję, zespole. Mówiąc językiem negacji, jeśli w grupie brak jest pozytywnej więzi zorientowanej na sukces przedsiębiorstwa, to nie może być mowy o sprawności socjologicznej tegoż przedsiębiorstwa.

Prawidłowo zarządzający przedsiębiorstwem menedżer powinien widzieć jak wyciągnąć korzyści wynikające z funkcjonowania zintegrowanego zespołu. Budowanie

<sup>13</sup> Oczywiście mowa tutaj o ujęciu modelowym.

wspólnoty pracowniczej to najlepszy sposób na motywację pracowników do większego wysiłku fizycznego, czy też umysłowego, do większych i lepszych osiągnięć składających się na sukces pracy zespołowej<sup>14</sup>.

Społeczno-zawodowa rola kierownika nakłada na niego konieczność podejmowania bardziej złożonych form interakcji międzyosobowych niż ma to miejsce w przypadku pracownika szeregowego. Owe formy interakcji kierowniczych z podwładnymi w kontekście sprawności zespołu wykształcają się w postaci konkretnej umiejętności oddziaływania na pracowników dla jak najpełniejszej realizacji zamierzonych celów przedsiębiorstwa. Umiejętność taka cechuje się: zdolnością do nawiązywania życzliwych kontaktów z podwładnymi, używania odpowiedniej mowy słów i ciała, znajomością kryteriów poprawnej oceny pracowników. Równie znaczącą umiejętnością kierownika jest wyzwalanie u pracowników odpowiedniego dynamizmu przy realizacji przydzielonych zadań, z uwzględnieniem pewnego marginesu swobody, w którym pracownicy mogliby wykazywać się własną inicjatywą, pomysłowością. Kierownik budując sprawny zespół powinien także uwzględnić możliwość doskonalenia się pracowników, co Peter F. Drucker ujmuje w słowach: „Każdy kierownik w przedsiębiorstwie powinien zawsze korzystać ze sposobności by zachęcać pracowników do doskonalenia swych umiejętności, by rozwijać ich zainteresowania w danej dziedzinie i nadawać tym zainteresowaniom odpowiedni kierunek. Troską kierownika powinno być właściwe i produktywne wykorzystanie zdolności jego personelu”<sup>15</sup>.

Czynnikiem ułatwiającym kierownikom budowanie i wzmacnianie socjologicznej sprawności przedsiębiorstwa jest znajomość osobowości członków zespołu pracowniczego. Ponieważ, jak informują o tym psychologowie, nie istnieją dwie osoby o identycznych cechach osobowości, zatem sposób ich motywowania do sprawnej pracy musi się różnić.

Widać zatem jasno, że proces kierowania mający na uwadze sprawność socjologiczną zespołu pracowniczego wymaga, by osoby na stanowisku kierowniczym dysponowały znaczną wiedzą z zakresu psychologii i socjologii. Ten rodzaj wiedzy wraz z wiedzą specjalistyczną, fachową, mające potwierdzenie w umiejętności ich stosowania na co dzień, sprzyjają w wyrabianiu sobie przez kierownika autorytetu u podwładnych, co bez wątpienia wpływa na budowanie wspólnotowej integracji, gdyż taki autorytet wypływa z autentycznych kwalifikacji i umiejętności osoby kierownika, a nie z samej tylko procedury nominowania go na to stanowisko<sup>16</sup>.

Następnym czynnikiem, obok kierowania zespołem, mającym istotny wpływ na kształtowanie się wspólnotowego charakteru grupy pracowniczej, jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, będąca wyrazem występującego w nim podziału pracy. Znaczenie owej struktury, szczególnie się uwypukla ze względu na jakość komunikacji interpersonalnej w grupie. Im liczniejsze przedsiębiorstwo tym bardziej rozbudowana struktura organizacyjna i więzi między jego członkami luźniejsze. Sprawna komunikacja w przedsiębiorstwie zwiększa zadowolenie z pracy, zapewnia współpracę, zwiększa zaangażowanie i efektywność pracy. Często komunikacja stwarza możliwość wymiany zdań, poglądów, doświadczeń, co niewątpliwie wpływa pozytywnie na kształtowanie się więzi wspólnotowych, integracji zespołu, a także skracca procedury formalne, lub je

<sup>14</sup> A Bruce, J.S. Pepitone, *Jak motywować pracowników*, Oficyna Wydawnicza READ ME, Warszawa 2001, s. 115.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Heinemann, London, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 202.

<sup>16</sup> M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 105.

zastępuje. Sprawna komunikacja, dzięki możliwości koordynacji działań, prowadzi do zmniejszenia marnotrawstwa (czasu, materiału), dając wymierne efekty. Skoordynowany przepływ informacji powoduje również dobrą atmosferę w miejscu pracy, ponieważ dobry produkt dostarczony klientowi w umówionym czasie i za dobrą cenę, daje zadowolenie nabywcy, zadowolony klient daje o „nas” pozytywną opinię „innym”, co powoduje z kolei napływ nowych zamówień i wzrost motywacji do pracy wspólnoty pracowniczej. Można by powiedzieć, że wszyscy są zadowoleni, a duży wpływ na takowy stan rzeczy ma sprawna komunikacja wynikająca ze struktury organizacyjnej<sup>17</sup>.

Podsumowując, chciałbym podkreślić, że czynniki integracji formalnej, choć bez wątpienia ważne dla sprawności socjologicznej przedsiębiorstwa, to jednak ich moc jest wielokrotnie przeceniana, jako tych, dzięki którym można zbudować sprawną załogę pracowniczą. Oczywiście częściej spotyka się przedsiębiorstwa, które w ten sposób funkcjonują lecz, należy to szczególnie podkreślić, w przypadku przedsiębiorstw małych funkcjonujących w obrębie rynku lokalnego, czynniki kształtujące integrację kulturowo-duchową odgrywają równie duże znaczenie dla sprawności przedsiębiorstwa, co czynniki sformalizowane.

## Literatura

1. Bruce A. Pepitone J.S., *Jak motywować pracowników*, Oficyna Wydawnicza RE-AD ME, Warszawa 2001.
2. Drucker P.F., *The Practice of Management*, Heinemann, London, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
3. Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
4. Jacher W., *Zagadnienia integracji systemu społecznego: studium z zakresu teorii socjologii*, PWN, Warszawa 1976.
5. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław-Warszawa-Kraków Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Naukowej, Poznań 2000.
6. Kotarbiński T., Zieleniewski J., *Wydajność pracy*, „Nauka Polska” 1960, nr 2.
7. Milian L., *Wprowadzenie do socjologii przemysłu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1999.
8. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
9. Tönnies F., *Wspólnota i stowarzyszenie (Gemeinschaft und Gesellschaft)*, PWN, Warszawa 1988.
10. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972.

<sup>17</sup> W małych przedsiębiorstwach owa struktura organizacyjna nie należy do szczególnie rozwiniętych (dwa, góra trzy poziomy w zależności od ilości zatrudnionych i branży), dlatego nie rozwijam szerzej tego tematu.



## **INFLUENCE OF THE WORKING CREW INTEGRATION LEVEL ON THE SOCIOLOGICAL PROFICIENCY OF SMALL ENTERPRISES**

In this article, I concentrate in my considerations on factors forming the sociological proficiency of the small enterprise. I describe certain kind of proficiency, reaching for the literature of topic, and fundamental elements having the influence on this process. I try to exert, that usefulness of member of the individual group and the overall integrity (synergy) is a crucial factor about results of enterprises, as well as for practice of working task, and that the integrity has significant influence on sociological proficiency of the small working group, which is center realizing aspiration of that group. I pay attention on requirement of driven education of working groups supervisors. I underline too, that in case of small enterprises functioning on the local market, factors forming culturally-spiritual integration (in distinguishing from formalized) play important role for proficiency of enterprise.