

# Julian Bugiel

---

## Kadra techniczna w warunkach przemian społeczno-gospodarczych przedsiębiorstwa przemysłowego

---

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 36, 41-64

---

1986

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

JULIAN BUGIEL – KRAKÓW

## KADRA TECHNICZNA W WARUNKACH PRZEMIAN SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO

### 1. WPROWADZENIE

Stale zmieniające się warunki techniczne, organizacyjne, ekonomiczne i społeczne w przemyśle skłaniają do poszukiwań nowych płaszczyzn zwiększenia wydajności i zadowolenia z pracy. Stawia to przed kadrą techniczną zakładów pracy nowe cele, których realizacja wymaga modyfikacji jej zachowań, jak i zachowań pracowników.

Społeczno-zawodowa rola pracownika przejawia się w trzech różnych płaszczyznach:

- w sferze makrospołecznej (obejmująca zagadnienia polityki, gospodarki, kultury, itp. w skali całego kraju);
- w sferze działalności o charakterze osobistym (rodzina, powiązania koleżeńskie, sąsiedzkie – w środowisku lokalnym);
- w sferze działalności zawodowej, której podstawę stanowi zakład pracy z całym jego układem formalnym i nieformalnym.

Najczęściej rola społeczna jest definiowana jako „względnie stały i wewnętrznie spójny system zachowań będących reakcjami na zachowanie innych osób i przebiegających według mniej lub więcej ustalonego wzoru”<sup>1</sup>.

W przypadku pracowników ich role w zakładzie są sformalizowane i ujęte w dokładne przepisy. Czynnikiem stanowiącym określony wzór zachowań, w tym także kadry technicznej i kierowniczej w ramach danej roli, jest organizacja formalna zakładu, która zmierza do tego, by wszystkie role były spójne wewnętrznie i podporządkowane osiągnięciu celów organizacji. Jednakże nie zawsze jest to osiągalne, gdyż cele indywidualne pracownika nie są identyczne z celami zakładu. Stąd też może wystąpić rozbieżność między rolą postulowaną przez organizację formalną a rolą rzeczywistą, realizowaną przez pracownika w zakładzie, zdeterminowaną zarówno układami formalnymi jak i nieformalnymi.

W społeczeństwie naszym ugruntował się pogląd, że jednostka pragnąca „zrobić karierę zawodową” winna spełniać następujące cztery warunki:

---

<sup>1</sup>J. S z c z e p a ń s k i, *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa 1970, s. 131.

- posiadać dyplom inżyniera, względnie (rzadziej) ukończenia szkoły ekonomicznej;
- wybrać sobie przedsiębiorstwo zaraz po studiach i pozostać w nim do końca swej kariery zawodowej;
- dostosować się do panujących w przedsiębiorstwie norm i reguł postępowania i wyróżniać się służbistością, posłuszeństwem, itp.;
- należeć do organizacji politycznych.

Taki stereotyp kariery zawodowej ukształtowany w oparciu o zasadę konformizmu, staż pracy w jednym przedsiębiorstwie i posiadany dyplom jest nadal dość powszechny w zakładach pracy. Młoda kadra kierownicza eksponuje przede wszystkim dyplom. Wynika to stąd, że po fazie prymatu doświadczenia, które było ważnym elementem w karierze ludzi w latach pięćdziesiątych (z powodu braku w owym czasie kadr o przygotowaniu teoretycznym) – nastąpiła w latach siedemdziesiątych faza preferowania (zwłaszcza przez młodą generację) formalnego wykształcenia. Nie uwzględnia się tego, że kadre kierownicze powinno się oceniać na podstawie osiągniętych wyników, a nie tylko na podstawie posiadanego dyplomu czy przynależności do organizacji politycznych.

W złożonych współczesnych systemach zarządzania kierownicy są w coraz mniejszym stopniu związani bezpośrednio z produkcją. Jest to wynik przekształcenia się przedsiębiorstw w wielkie organizacje przemysłowe skupiające wielotyśne zespoły i charakteryzujące się następującymi cechami:

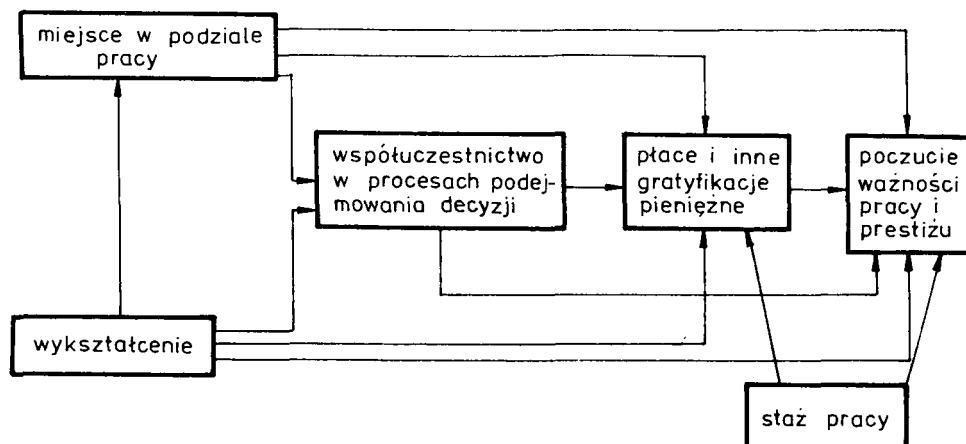
- oddalaniem się kierownictwa – już nawet nie zakładu, lecz wydziału – od robotnika;
- wprowadzaniem w ramach organizacji formalnej swoistego rodzaju pośredników, jak np. działy kształcenia, ruchu kadr;
- oddalaniem zwierzchnika od odpowiedzialności za efekty pracy pracownika na określonych stanowiskach robotniczych;
- pozbawieniem kadry kierowniczej bezpośredniej kontroli przebiegu procesu produkcyjnego.

W tej sytuacji kierownik-inżynier główną uwagę koncentruje na aspektach technicznych i organizacyjnych procesu pracy, a w znacznie mniejszym stopniu w podejmowanych działaniach uwzględnia czynnik ludzki. Zapomina się przy tym, iż człowiek – mimo nawet postępujących procesów automatyzacji produkcji – jest elementem decydującym o procesie pracy.

## 2. EWOLUCJA POZYCJI I ROLI KADRY INŻYNIERSKIEJ W PRZEMYŚLE

Analizując ewolucję pozycji pracowników inżynierskich w przedsiębiorstwie, odwołujemy się do miejsc zajmowanych przez nich w następujących czterech układach:

- w społecznym podziale pracy,
  - w strukturze władzy, rozumianej jako możliwość podejmowania decyzji istotnych dla działalności przedsiębiorstwa,
  - w strukturze wynagrodzeń,
  - w strukturze prestiżu rozumianego jako ważność wykonywanej pracy z punktu widzenia podstawowej działalności przedsiębiorstwa.
- Można te układy przedstawić w następującym schemacie graficznym<sup>2</sup>.



Rys. 1. Struktura pozycji pracownika w przedsiębiorstwie

Wysoka pozycja w środowisku pracy, wynikająca z zajmowanego miejsca w społecznym podziale pracy w zakładzie wiąże się z wysokim prestiżem i autorytetem jednostki, szczególnie jeśli to jest uwarunkowane nie tylko formalnymi, lecz rzeczywistymi jej walorami zawodowymi i osobistymi. Przez pozycję społeczną rozumiemy miejsce zajmowane w zbiorowości – w tym przypadku w strukturze formalnej zakładu – wraz z przynależnymi do niej prawami i obowiązkami oraz rangą przyznaną w stosunku do innych pozycji.

Pozycja społeczna jako kategoria socjologiczna znajduje się w centrum uwagi badań nad wpływem warunków i determinant społecznych w jakim ludzie funkcjonują, wpływem na ich zachowania i działania<sup>3</sup>. Dlatego problem

<sup>2</sup>A. Buchner-Jeziorska, A. Wojciechowska-Cieślak, *Społeczna sytuacja w przemyśle. Pracownicy umysłowi*, PWE, Warszawa 1977, s. 176.

<sup>3</sup>Zob. M. Sumarczyński, *Kategoria „pozycja” i „rola społeczna”*, [w:] *Problemy struktury i aktywności społecznej*, Warszawa 1970; J. Kulpińska, *Społeczna aktywność pracowników przedsiębiorstw przemysłowych*, Wrocław – Warszawa – Kraków 1969; J. Solarz, *Zmienne socjologiczne opisu organizacji*, „Studia Socjologiczne” 1977, nr 3, s. 252; W. Wesółowski, *Teoretyczne i metodologiczne problemy badań empirycznych nad strukturą klasowo-warstwową*, [w:] *Zróżnicowanie społeczne* (red. W. Wesółowski), Wrocław – Warszawa – Kraków,

zadowolenia z pracy, postaw wobec pracy, preferowanych orientacji zawodowych, morale pracy ściśle wiąże się z relacją między tymi zmiennymi a cechami strukturalnymi organizacji, w tym szczególnie z pozycją jaką jednostka w niej zajmuje.

W dalszych rozważaniach główna uwaga nie będzie skupiona na aspektach teoretycznych pozycji i analizie jej wyznaczników, lecz na omówieniu tych wyznaczników, które we współczesnych warunkach przemian społecznych, organizacyjnych i ekonomicznych wywierają istotny wpływ na ewolucję pozycji kadry inżynierskiej.

### 2.1. Ewolucja orientacji zawodowych

Mimo dokonujących się przemian w przedsiębiorstwach od sierpnia 1980 r. do chwili obecnej – można zauważyć, że w dalszym ciągu utrzymuje się technicystyczny stosunek kadry technicznej do wykonywanego zawodu (szczególnie pełniące funkcje kierownicze). Na ten typ zachowań bardzo poważny wpływ wywiera fakt, że ponad 75% stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłowych zajmują pracownicy z wykształceniem technicznym. Technicystyczny stosunek do zawodu przypisywany kadrze kierowniczej kształtowany jest już w okresie studiów, kiedy formuje się osobowość inżyniera do działalności jedynie w zakresie techniki, a nie docenia się problematyki społecznej czy kierowniczej. Technicyzm ten ugruntował stereotyp inżyniera-kierownika z ukierunkowaniem w działaniu na realizację celów produkcyjnych, bez względu na koszty ekonomiczne i społeczne. Zarazem, dominacja scentralizowanego systemu zarządzania przemysłem do 1981 r. wpłynęła na preferowanie, przez kierownictwo administracyjne, kierowania dyrektywnego. Równocześnie kierownicy niższych szczebli, do mistrza włącznie, mieli tendencję do zachowania się w podobny sposób, w stosunku do swoich podwładnych. W efekcie następował zanik więzi współdziałania w układzie zwierzchnik-podwładny, a podstawową rolę w kontaktach odgrywały nakazy w ramach organizacji formalnej. Autorytet był oparty na przymusie i lęku przed karą, którą może zastosować zwierzchnik zajmujący wyższą pozycję w hierarchii władzy w zakładzie pracy. Powodowało to występowanie frustracji wśród załogi i malejące oddziaływanie zwierzchnika.

Mimo dokonujących się zmian o charakterze makrostrukturalnym – w wyniku wprowadzania reformy gospodarczej – dotychczasowe zachowania

---

1970; A. Buchner-Jeziorska, A. Wojciechowska-Cieślak, *op.cit.*, s. 171–193; J. Frenzel, *Analiza pojęć wiązanych z problematyką ról społecznych*, „Studia Socjologiczno-Polityczne” 1965, nr 18, s. 21; A. Preiss, *Kadra techniczna w nowoczesnym przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1972.

kadry kierowniczej polegające na traktowaniu pracownika przedmiotowo utrzymują się w dalszym ciągu. Należy przypuszczać, że ten stereotyp nie będzie zanikał chociażby ze względu na wyeliminowanie względnie poważne zmniejszenie w wielu uczelniach technicznych takich przedmiotów jak psychologia i socjologia przemysłu, organizacja i zarządzanie, i skoncentrowanie się w programach na przekazywaniu wąskiej specjalistycznej wiedzy.

Badania<sup>4</sup> przeprowadzone wśród studentów IV roku studiów Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie (maj – czerwiec 1981 r.) wskazują, iż uczelnia przygotowuje tylko do technicznych funkcji zawodu: „uzyskaliśmy wysoką wiedzę techniczną” – 92% stwierdzeń. Zarazem studenci nastawieni są głównie na realizację własnych celów ekonomicznych. Spośród całej badanej populacji 51,2% osób zdecydowałoby się na stałą pracę za granicą. W tej ostatniej grupie respondentów 7,2% jest zdecydowanych nawet zmienić obywatelstwo a 15,6% nie miało jeszcze wyrobionego poglądu w tej sprawie.

Kadra kierownicza z wykształceniem technicznym w opinii pracowników ma raczej wysokie kwalifikacje (tylko – 9,5% stwierdzeń, że „nie” i 12,4%, iż „raczej nie”)<sup>5</sup>. Natomiast prawie co trzeci pracownik negatywnie ocenił umiejętności organizacyjne i sposób wykonywania funkcji kierowniczych swego zwierzchnika. Również negatywnie ustosunkowano się do obiektywności ocen zwierzchnika (44% negatywnych stwierdzeń), a prawie 48% respondentów było zdania, że w trudnych sytuacjach zawodowych i życiowych nie może polegać na swym zwierzchniku. Jak już wspomniano, technicystyczny stosunek do zawodu przypisywany kadrze kierowniczej kształtowany jest w okresie studiów.

Społecznym i psychologicznym aspektem w kształceniu inżynierów np. w Stanach Zjednoczonych poświęca się szczególną uwagę: „Jeżeli inżynierowie mają wywierać większy wpływ na decyzje dotyczące programów i projektów, podziału funduszy i linię postępowania jaką należy przyjąć, winni to rozpatrywać najpierw jako obywatele, a potem jako technicy. Inżynier przyszłości będzie człowiekiem, którego znajomość społeczeństwa, w którym żyje, i roli, jaką w nim ma odgrywać będzie przynajmniej tak duża, jak jego kompetencja techniczna”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Realizowano je w latach 1977–1981 w ramach tematu: „Struktura i funkcjonowanie uczelni technicznej w procesie adaptacji i kształtowania postaw zawodowych i społecznych studentów AGH”. W maju i czerwcu 1981 r. objęto badaniami słuchaczy IV roku studiów i skoncentrowano się głównie na problemach postaw zawodowych i oczekiwań związanych z pracą. Populacja liczyła 418 osób, co stanowiło 25% ogółu słuchaczy tegoż roku.

<sup>5</sup> J. Bugiel, *Pozycja i rola kadry inżynierskiej w nowych warunkach organizacyjnych i społecznych przedsiębiorstwa*, [w:] *Kadra inżyniersko-techniczna w przemyśle materiałów budowlanych a zmiany społeczno-gospodarcze (kształcenie-wykorzystanie-motywacja)*. Materiały na konferencję naukowo-techniczną, Kraków – listopad 1982, s. 490.

<sup>6</sup> N. A. R o c k e f e l l e r, *Technology and Society Engineer*, “Engineers Joint Council” July – August 1968, s. 28.

Na technicystyczny stosunek do zawodu i technokratyczną orientację w kierowaniu ludźmi wywierają istotny wpływ zachowania kadry kierowniczej ukierunkowane na osiągnięcie celów produkcyjnych bez względu na wielkość nakładów. U podłoża tych zjawisk leżą określone wzory myślenia kadry kierowniczej uformowane przez procesy zarządzania do sierpnia 1980 r. Kształtowały one również cele zawodowe, które kadra inżynierska pragnęła w tym okresie osiągnąć poprzez pracę. Wśród badanych inżynierów (II kwartał 1980 r.)<sup>7</sup>, pełniących funkcje kierownicze od mistrza do dyrektora zakładu, aż 65% deklaruje orientację na władzę (czyli posiadanie pracy umożliwiającej zwiększanie zakresu decydowania o zachowaniu innych przez przechodzenie na stanowiska o większym zakresie uprawnień).

Orientację na pracę o charakterze autoteli znym, umożliwiającą wzrost doświadczenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji („wysokiej klasy specjalista w swoim zawodzie”) deklaruje 16% respondentów.

Trzecią znaczącą grupę stanowią osoby o orientacji ekonomicznej (19%), wyrażającej się w dążeniu do posiadania i wykonywania jakiegokolwiek pracy byleby zapewniała wysokie wynagrodzenie.

W 1981 r. (II kwartał) w świadomości kadry kierowniczej z wykształceniem technicznym występują znaczne zmiany orientacji zawodowych. Orientację ekonomiczną preferuje aż 65% badanych („jakakolwiek praca, byle dobrze płatna”). Trzeba zdawać sobie sprawę, że tendencja ta nastąpiła w tej fazie rozwoju gospodarczego kraju, w której pojawiły się zjawiska inflacyjne. Jednakowoż mimo to musi zastanawiać tak poważna zmiana deklarowanych systemów wartości wśród tej kategorii pracowników.

Orientację na pracę o charakterze autotelicznym deklaruje 13%. Zmiana w tym przypadku jest minimalna i wynosi tylko 3%. Natomiast zasadnicza zmiana dokonuje się w zakresie orientacji na władzę. Wymienia ją tylko 22% respondentów. Analiza wypowiedzi respondentów wykazuje, że jest to rezultat braku zaspokojenia potrzeby stałości pracy ze względu na zagrożenie pozycji kierowników przez działania żywiołowe jak również świadomie organizowane przez

---

<sup>7</sup> Badania przeprowadzono w kwietniu i maju 1980 r. wśród kadry inżynierskiej zatrudnionej w przemyśle materiałów budowlanych i przemyśle maszynowym. Badaniami objęto 842 osoby. Dotyczyły one głównie zagadnień pozycji i roli inżyniera w przemyśle oraz warunków pracy tej kategorii pracowników. Realizował je Zakład Socjologii i Psychologii Pracy Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie na zlecenie Zarządu Głównego Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Przemysłu Materiałów Budowlanych. W maju i czerwcu 1981 r. przeprowadzono powtórne badania w grupie inżynierów badanych w pierwszej połowie 1980 r. Zwrócono przede wszystkim uwagę na pozycję i rolę inżynierów w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych. Przebadano 840 respondentów. Z kolei w 1982 r. (maj – czerwiec) objęto badaniami 350 osób z populacji, wśród której realizowano badania w latach 1980 i 1981. Obejmowały one podobne problemy jak badania realizowane w poprzednich latach. Chodziło bowiem o prześledzenie zmian poglądów i ocen inżynierów pod wpływem wydarzeń zachodzących w sferze politycznej, gospodarczej i społecznej w badanym okresie.

określone grupy pracowników w zakładzie pracy. Podważając postawę etyczno-moralną części kadry kierowniczej zakładów pracy stwarzano zarazem atmosferę zagrożenia jej pozycji.

Na tym tle interesująca jest analiza orientacji zawodowych inżynierów – kierowników w 1982 r. Tym bardziej, że zmiany społeczne i polityczne dokonane w tym okresie mogły wpłynąć na kolejne zmiany orientacji zawodowych omawianej kategorii pracowników. I tak wśród badanych inżynierów (których 75% pełniło funkcje kierownicze) deklarowało orientację:

- ekonomiczną – 60%,
- „na pracę” – 14%,
- „na władzę” – 26%.

Należy więc sądzić, że procesy zachodzące w układach mikrostrukturalnych i makrostrukturalnych w pierwszej połowie 1982 r. pogłębiły zmiany zachodzące w orientacjach zawodowych inżynierów po 1980 r.

Przedstawione orientacje to wartości postulowane i dlatego ich weryfikacja dokonuje się dopiero w praktyce społecznej. Wiąże się z tym pytanie, w jakim stopniu pracownicy o orientacji na płacę, władzę i pracę mają możliwość realizacji tych oczekiwań w swych zakładach pracy.

W pierwszej połowie 1980 r. prawie 38% respondentów jest zdania, iż zakład w zasadzie zapewnia warunki, 60% zaś iż w tym zakresie nie mają większych szans. W drugim kwartale 1981 r. te relacje kształtowały się odpowiednio: 15% i 82%, w 1982 r. zaś: 22% i 75%.

Subiektywne prawdopodobieństwo skuteczności danego postępowania stanowi uogólnioną ocenę nie tylko własnych doświadczeń jednostki, lecz również doświadczenia społecznego, na którym ludzie opierają swe przewidywania. W miarę nabywania doświadczeń człowiek dokonuje hierarchizacji swoich potrzeb i sposobów działania, ze względu na osiągnięcie preferowanych przez niego celów. Jednakowoż w zależności od poziomu kwalifikacji i wykształcenia znaczenie potrzeb wyższego rzędu i potrzeb podstawowych – iak najczęściej się przyjmuje – może być wyraźnie zróżnicowane. W cytowanych badaniach wśród kadry kierowniczej z wykształceniem technicznym (I połowa 1980 r.) – 19% respondentów zaprezentowało orientację ekonomiczną. Natomiast w przeprowadzonych w tym samym okresie badaniach wśród załóg robotniczych tę orientację deklarowało – 58,7% respondentów.

Pracę, która umożliwiłaby awans zawodowy (decydowanie o innych ludziach) preferowało 25,8% robotników (65% – inżynierów). W 1981 r. (II kwartał) różnice w tej sprawie zacierają się. Orientację ekonomiczną preferuje 75% robotników i 65% inżynierów.

W sposób zdecydowany wzrasta więc znaczenie potrzeb podstawowych w rozwijaniu aktywności zawodowej w obu kategoriach pracowniczych. Wykształcenie lub stanowisko w niewielkim stopniu różnicują te potrzeby.



Znaczenie potrzeb podstawowych w formowaniu postaw zawodowych i społecznych oraz aktywności zawodowej wyraźnie wzrasta jeśli w założonym modelu rozwoju społeczno-ekonomicznego zostały one wyeksponowane, a natomiast ich realizacja w konkretnych warunkach gospodarczych nie przebiega w zgodzie z założoną koncepcją. Na rozbudowane oczekiwania pracowników w tym zakresie mają wpływ również czynniki natury subiektywnej, które oddziałują ze wzmocnioną siłą na ukierunkowane działania jednostki w celu zaspokojenia potrzeb ekonomicznych. Spotęgowanie tych tendencji następuje szczególnie w tej fazie rozwoju gospodarczego, gdy pojawiają się w niej zjawiska inflacyjne. Presja załóg na realizację potrzeb podstawowych wzrasta. Stąd próby rozbudzania motywacji wyższego rzędu wśród robotników, a także pracowników z wyższym wykształceniem stają się mniej efektywne. Dlatego rozpatrując problem roli kadry kierowniczej w procesie formowania postaw zawodowych i społecznych oraz aktywności zawodowej pracowników, należy mieć na uwadze fakt, że skuteczność tych działań zdeterminowana jest procesami dokonującymi się w obu skalach: makrospołecznej i mikrospołecznej. Bardziej harmonijnie przebiegające procesy polityczne, ekonomiczne i społeczne w makrostrukturze stwarzają obiektywne warunki do efektywniejszych działań w mikrostrukturze – w zakładzie pracy. Z kolei ład organizacyjny w zakładach pracy, wysoka jakość, wydajność pracy, właściwy układ stosunków wpływają na optymalizację funkcjonowania makrostruktury.

System bodźców ekonomicznych w przedsiębiorstwie musi być powiązany z wynikami jego działalności. Jeśli pracownicy jednostki produkcyjnej zobaczą, że wysiłek przynosi konkretne korzyści, będą dążyć do optymalizacji wydajności. Natomiast jeśli ruch cen na rynku wprowadza spadek płac realnych – mimo wzrostu płac nominalnych – może to wywołać zupełnie odmienne tendencje. Oddziaływanie kadry kierowniczej zmierzające do zmiany negatywnych zachowań załogi będzie mało skuteczne.

Efekt społeczny zmiany orientacji zawodowych kadry technicznej to spadek prestiżu i obniżenie dotychczasowej wysokiej pozycji w hierarchii zawodów. Także kadra inżynierska dokonując samooceny swej aktualnej pozycji stwierdza, że jest ona wyższa w porównaniu do okresu od sierpnia 1980 r. do 13 grudnia 1981 r. (deklaruje to tylko 19,8%).

Należy mieć na uwadze, że podczas realizacji badań 76% respondentów pełniło funkcje kierownicze (od mistrza do dyrektora) a pozostali zajmowali stanowiska technologów, konstruktorów, projektantów. Wyższą pozycję własną dostrzega 56% osób zajmujących stanowiska dyrektorów (z-ców), 14,9% kierowników wydziałów, 17,4% kierowników zmiany i sekcji oraz 14,3% mistrzów. Ocenę, że aktualna pozycja jest niższa w porównaniu z okresem przed sierpniem 1980 r. deklaruje natomiast 9,1% dyrektorów, 26,6% – kierowników wydziałów, 21,4% – kierowników zmiany oraz 31,6% mistrzów. Pozostali respondenci

pełniący funkcje kierownicze są zdania, że ich pozycja nie uległa widocznym zmianom.

Wyraźnie więc widać, że wprowadzenie stanu wojennego w sposób zdecydowany utrwaliło pozycję jedynie w grupie stanowisk dyrektorskich. Pozostali – a dotyczy to szczególnie mistrzów – odczuwają zdecydowane obniżenie swej pozycji. Tymczasem problem oddziaływania kadry kierowniczej, a zwłaszcza młodej kadry, na podwładnych zależy w poważnej mierze od stopnia realizacji oczekiwań tejszej kadry. Młoda kadra odgrywa tu szczególną rolę, gdyż ze względu na pełnione funkcje: mistrz, mistrz zmianowy, kierownik oddziału – ma ona bezpośredni kontakt z pracownikami zatrudnionymi w sferze produkcji. Stąd oczekiwanie, albo też odczuwany przez daną osobę stopień prawdopodobieństwa, że określona zasada postępowania doprowadzi rzeczywiście do zaspokojenia odczuwanej potrzeby – może zwiększyć motywację dla danego typu działania.

Niedoceniając przez kierownictwo wyższego szczebla sporej liczby zakładów pracy kwalifikacji młodej kadry, nieuwzględnianie jej osobowości i aspiracji przyczynia się do powstawania u niej postaw pasywnych, rezygnacji nawet z ambicji zawodowych i rodzi w tej kategorii pracowników z biegiem czasu swoistego rodzaju konformizm zawodowy. Stąd też dążenie do zaspokojenia potrzeb określonych kategorii ludzi przez organizację jest postulatem nie tylko humanistycznym. Ma ono istotne znaczenie dla samopoczucia ludzi, ich wydajności w pracy, a także chęci współdziałania i współpracy z innymi. Z praktyki wiadomo, że każda struktura organizacyjna jednocześnie stwarza możliwości zaspokojenia potrzeb jak i warunki do ich powstawania. W prawidłowym funkcjonowaniu organizacji procesy przebiegają dwukierunkowo: człowiek przystosowuje się do organizacji i organizacja do człowieka. Zakłócenia powodują niekorzystne zmiany w zachowaniach pracowników, wobec niepewności zachowań pracowniczych zaś dokonuje się usztywnienie reguł funkcjonowania organizacji. Prowadzi ono do nadmiernego sformalizowania organizacji, do jej „przeorganizowania”. Mechanizm sprzężeń sprzyja wówczas eskalacji napięć i konfliktów.

Należy przypuszczać, że jeśli kierownictwo zakładów pracy będzie formalizować sposoby realizacji potrzeb i aspiracji młodych inżynierów i młodej kadry kierowniczej tak, aby zabezpieczać jedynie swoją pozycję – w konsekwencji będzie to prowadzić do sytuacji konfliktowych. Szanse na rozwiązanie tego rodzaju dylematów tkwią w zrozumieniu zachowań ludzkich i możliwości zaspokajania potrzeb pracowniczych w ramach organizacji przedsiębiorstwa – przy uwzględnieniu również uwarunkowań zewnętrznych.

Na ocenę własnej pozycji ze względu na wymienione czynniki ma również wpływ ocena zadowolenia z zajmowanego stanowiska, wykonywanej pracy, zawodu czy też zakładu w którym jest się zatrudnionym. Z kolei zamierzonym celem organizacji zakładu pracy jest wzmocnienie więzi łączących pracownika z

przedsiębiorstwem oraz zwalczanie, neutralizowanie prądów, które go od niego odsuwają. Całością działań oblicza się więc na stworzenie odczucia zadowolenia z pracy i jej warunków.

Swój stosunek do pracy jako całości lub do jej poszczególnych aspektów pracownik wyraża najczęściej w kategoriach zadowolenia względnie niezadowolenia. Zadowolenie z pracy jest najczęściej określane jako stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika związanymi z pracą — a ich zaspokojeniem<sup>8</sup>. Natężenie reakcji pracownika zależy zarówno od jego aktualnych potrzeb, jak też od jego bardziej ogólnych postaw społecznych, przez co rozumiemy nabyte predyspozycje do reagowania w pewien określony sposób na osoby, przedmioty i sytuacje.

Abstrahując od pogłębionej analizy czynników wpływających na zadowolenie z pracy, ograniczymy się do przedstawienia poglądów respondentów na wybrane czynniki składające się na otaczającą rzeczywistość, w tym wypadku środowiska pracy, zakładu pracy, oraz jego ocen w układzie dychotomicznym. Chodzi więc tutaj o ewolucję poglądów w określonym horyzoncie czasowym na wybrane elementy składające się na zadowolenie z pracy. Pośrednio można przez nie odczytać jakie zmiany dokonują się w zakresie pozycji i ról realizowanych przez inżynierów we współczesnych warunkach przedsiębiorstwa przemysłowego.

Analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje na zdecydowany w 1982 r. spadek ocen pozytywnych wszystkich wymienionych czynników w porównaniu z 1973 r. Musi szczególnie budzić refleksję obniżenie się ocen pozytywnych w granicach od 24% do 28% w stosunku do elementów związanych z bezpośrednim środowiskiem pracy, jak: zakład pracy, zajmowana pozycja służbowa czy

---

<sup>8</sup> Problematyka zadowolenia należy do tej kategorii, gdzie wielość koncepcji i stanowisk jest tak charakterystyczna. Pojęcie zadowolenia pojawia się w teoriach psychologicznych wraz z pojęciem potrzeby. Traktując problem skrótowo, możemy powiedzieć, że zaspokojenie potrzeb przez człowieka przynosi z sobą emocje dodatnie i to właśnie stanowi zadowolenie. Obszerny przegląd koncepcji związanych z zadowoleniem a przede wszystkim koncepcji psychologicznych prezentuje X. G l i s z c z y ń s k a; *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy*. Warszawa 1981 oraz *Motywacje do pracy*, Warszawa 1981. J. G. M a r c h i H. A. S i m o n określają zadowolenie z pracy jako ogólniejszą postawę, będącą wypadkową różnych aspektów pracy (*Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 92 i nast.). Określenie to zawęża zakres problematyki zadowolenia z pracy do postaw wobec rodzaju zajęcia, ludzi w środowisku pracy i do samego zakładu. Stwarza to jednak warunki do analizy tych elementów zadowolenia z pracy, które w przedsiębiorstwie mają istotne znaczenie. Zob. m. in. A. S a r a p a t a, *Niektóre metody badań nad zadowoleniem z pracy*, [w:] *Problematyka i metody badań nad zadowoleniem z pracy*. Wrocław 1973; J. K u l p i ń s k a, A. G n i a z d o w s k i, W. J a ś k i e w i c z, P. T o b e r a, *Postawy robotników wobec pracy*, [w:] *Współczesna polska klasa robotnicza*. Warszawa 1975; J. K u l p i ń s k a, *Zadowolenie a uczestnictwo pracowników*, [w:] *Socjologiczne aspekty kształtowania się socjalistycznego przedsiębiorstwa*. Warszawa 1967; J. K a l i n o w s k a, *Postawy robotników wobec pracy*. Warszawa 1978; D. D o b r o w o l s k a, *Praca w życiu człowieka*, Warszawa 1980.

Tabela 1

Opinie inżynierów o stopniu zadowolenia z zakładu pracy, zawodu, wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska [w %]

Ocena	Rok 1982 N = 350	Rok 1973 N = 696
Zakład pracy:		
– pozytywna	59,3	85,4
– negatywna	40,7	19,9
Wykonywany zawód:		
– pozytywna	75,4	90,2
– negatywna	23,4	9,2
Zajmowane stanowisko:		
– pozytywna	53,1	77,9
– negatywna	45,1	21,7
Wykonywana praca:		
– pozytywna	51,4	79,1
– negatywna	46,3	19,7

Procenty nie sumują się do 100, gdyż nie uwzględniono braku odpowiedzi.

wykonywana praca. A rzeczą dość znamioną jest również zmniejszenie się ocen pozytywnych (14,8%) w przypadku posiadanego zawodu, który nie jest bezpośrednio związany ze środowiskiem pracy, jako że wybór i przygotowanie teoretyczne do wykonywanego zawodu dokonało się przed podjęciem stałej pracy zarobkowej, a więc poza aktualnym środowiskiem pracy. Według badanych jest to wynik sytuacji wewnętrznej panującej w zakładach, jak również czynników zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa. Nie jest to związane z przepisami stanu wojennego, gdyż w badanych zakładach prawie w ogóle nie odczuwano ich funkcjonowania. O ocenach w większym stopniu przesądzały czynniki natury subiektywnej niż obiektywnej.

Zarazem wystąpiła tutaj swoista prawidłowość wyrażająca się w tym, że najkrytyczniej ustosunkowują się do wymienionych w tabeli czynników inżynierowie o stażu do 8 lat. Wynika to stąd, że będąc w fazie poszukiwań dokonują oni konfrontacji własnych oczekiwań i aspiracji z warunkami zakładu pracy. I tak najwyższy wzrost ocen negatywnych w 1982 r. z wykonywanej pracy wystąpił wśród mistrzów (58,1%), a z zakładu pracy w grupie pracowników do 6 lat stażu – 69,7%.

Oczekiwania młodej kadry inżynierskiej dotyczą przede wszystkim:

1. Wykorzystania wiedzy wyniesionej z uczelni. Absolwenci przychodzą do zakładu pracy z przekonaniem, że kierownictwo uczyni wszystko, by ich

potencjał intelektualny i wiedza teoretyczna w pełni były wykorzystane w praktycznej działalności produkcyjnej. Posiadają bowiem umysł niezrutynizowany, podatny na innowacje. Tylko 32,3% badanych jest zdania, iż w zakładzie, w którym zatrudnieni mają takie korzystne warunki (w 1973 r. — 51,4%).

2. Przydzielania zadań o dużym stopniu samodzielności i odpowiedzialności. Jest to problem o podstawowym znaczeniu w rozbudzaniu motywacji do pracy. Młody człowiek oczekuje pracy, która ma sens, za którą chce przyjąć całkowitą odpowiedzialność. Jest on świadomy tego, że w razie przydzielania zadań drobnych nie wymagających tego poziomu wiedzy, jaki wyniósł ze studiów, będzie szybko tracił umiejętności. Zdaje sobie sprawę, że kierownicy wyższego szczebla nie mają tendencji do przydzielania młodym pracownikom poważnych zadań, gdyż sądzą, że są one zbyt odpowiedzialne przy ich młodym wieku i braku doświadczenia. Oczekiwania w tym zakresie zostały spełnione u 50,6% respondentów (w badaniach z 1973 r. — 66,2%). Niedocenianie przez kierownictwa zakładów kwalifikacji młodej kadry, przyczynia się do powstawania u niej postaw negatywnych, często rezygnacji z ambicji zawodowych i konformizmu zawodowego.

3. Kierowników posiadających wysokie kompetencje zawodowe. Nie zawsze tak jest i stąd pierwsze rozczarowanie a bardzo często konflikty między „młodą a starszą generacją”. I tak, brak autorytetu zawodowego u swych zwierzchników stwierdza 46,5% inżynierów, których staż pracy nie przekroczył 10 lat (wzrost ocen negatywnych o 15,5% w porównaniu z 1973 r.). Gdy kompetencje zawodowe przełożonego są rażąco małe w odniesieniu do posiadanego stanowiska w strukturze formalnej zakładu, zdarza się, że taki kierownik w kontaktach z podwładnymi utrzymuje dystans, aby nie dopuścić do konfrontacji wiedzy własnej z wiedzą podległych mu pracowników, broni się też przed odpowiedzialnością przez sztywne trzymanie się przepisów. Rodzi to petryfikowanie stosunków zwierzchnik-podwładny.

Nasilenie się stopnia niezaspokojenia potrzeb ludzkich — szczególnie młodej kadry inżynierskiej przez organizacje przemysłowe — może wywołać rozległe skutki nie w pełni możliwe do skontrolowania. Przejawiać się one mogą w efektach działalności przedsiębiorstwa i w zachowaniach pracowników.

Wadliwe relacje między człowiekiem a organizacją i skrajnie niski stopień zaspokojenia oczekiwań i potrzeb wywołują różnorodne skutki. Będą to głównie:

- postawy rezygnacji i apatii pracowników wyrażające się w niechęci „do wszystkiego” i w ograniczeniu do minimum aktywności zawodowej;
- postawy obronne wyrażające się w unikaniu kontaktów, ostrożności, aseku-racji i podejmowaniu działań pozornych;
- postawy agresji ujawniającej się w drażliwości, wyszukiwaniu obiektów ataku, napastliwości i konfliktowości;
- postawy lekceważące przejawiające się w ironizowaniu i bagatelizowaniu obowiązków.

Jednakowoż, by zahamować nasilenie się tych negatywnych procesów wśród pracowników nie można poruszać się tylko za sprawą intuicji i doświadczenia. Do skutecznego kierowania niezbędna jest głęboka wiedza o motywach ludzkiego zachowania oraz znajomość spraw ludzkich w przedsiębiorstwie.

Konieczne jest kontrolowanie procesu przystosowania ludzi do organizacji i organizacji do ludzi. Tym bardziej, że niekorzystne zjawiska w funkcjonowaniu kadry inżynierskiej w przedsiębiorstwach w porównaniu z 1982 r. będą ulegały nasileniu. Dotyczy to przede wszystkim wykorzystania kwalifikacji kadry inżynierskiej. W 1980 r. inżynierowie poświęcali czas „na pracę wykonywaną i nie wymagającą kwalifikacji inżynierskich” – 29,2% dnia roboczego<sup>9</sup>. Natomiast badania z 1982 r. wskazują, że 50,3% respondentów wydatkuje ponad połowę godzin pracy w ciągu dnia na pracę, która w ogóle nie wymaga kwalifikacji inżynierskich. A prawie 24% badanych uważa, że wykonywana przez nich praca, do której nie potrzeba wyższego wykształcenia pochłania im 31 – 50% dnia roboczego. W czym – zdaniem respondentów – tkwią przyczyny tych patologicznych zjawisk? Są to przyczyny od wielu lat podnoszone przez środowisko techniczne: nieracjonalna struktura zatrudnienia – 38,8% stwierdzeń, nieefektywne wykorzystanie czasu pracy z powodu złej organizacji – 35,4%, przerost obciążeń sprawami administracyjnymi – 20% oraz brak pomocniczego personelu technicznego o odpowiednim poziomie – 8,6%.

Przedstawione przyczyny, rzutując na niepełne wykorzystanie czasu pracy, wpływają często deprecjonująco na środowisko inżynierskie. Równocześnie wytwarza się atmosfera braku chęci do twórczej i rzetelnej pracy, przyjmowane postawy są mało aktywne a nawet bierne. Z kolei analiza wymienionych zjawisk uwidacznia, że możliwości tworzenia optymalnych warunków pracy dla kadry inżynierskiej tkwią w przedsiębiorstwach. A co ważniejsze, organizacja pracy w zakładach również zależy od samych inżynierów. Nikt z zewnątrz nie może tego uczynić, jeśli nie zrobią tego ludzie, od których to bezpośrednio zależy. Tym bardziej, że przedsiębiorstwa w tym zakresie mają całkowitą samodzielność. Są to więc rozwiązania o charakterze mikrostrukturalnym.

Jeśli popatrzymy na ten problem w aspekcie makrostrukturalnym i przyjmiemy (świadomie zaniżając), że w 1982 r. – 20% inżynierów zajmuje stanowiska, na których nie potrzeba wyższego wykształcenia, to przy zatrudnieniu w 1982 r. około 315 000 inżynierów, otrzymujemy nadwyżkę 63 000 ludzi. Wymienione zjawiska muszą więc rzutować na obniżenie się we współczesnych warunkach w przedsiębiorstwie pozycji i roli inżyniera, ale równocześnie uwidaczniają, że problemem centralnym na obecnym etapie jest racjonalizacja zatrudnienia pracowników inżynierskich.

<sup>9</sup> Nasilenie się tych zjawisk – z wyraźną intensywnością – sygnalizuje raport przygotowany przez NOT w 1978 r. (Raport w sprawie lepszego wykorzystania kadry inżynierskiej – Warszawa 1978, s. 10–19).

Wiele problemów kształtowania motywacji pracowników współczesny dyrektor może rozwiązać skuteczniej dzięki rozumieniu własnej roli i zasad zarządzania. Potrzebne jest zrozumienie wad i ograniczoności przyjętego stylu zarządzania oraz skutków stosowanych metod pobudzania opartych na przymusie i na eksponowaniu kary. Ten styl nie sprzyja wysokiej wydajności i jakości pracy oraz kształtowaniu postaw pracowników i prawidłowej atmosfery pracy.

Tymczasem respondenci wysuwają generalny wniosek, że nie mają motywacji do efektywnej pracy i czują się wyalienowani przez sposób sprawowania władzy przez obecne ekipy kierownicze przedsiębiorstw.

## 2.2. Płace jako wyznacznik pozycji

Na sytuację materialno-bytową pracownika wpływa wiele czynników o charakterze ekonomicznym i socjalnym. Zalicza się do nich przede wszystkim: bieżące dochody z tytułu wykonywanej pracy zarobkowej, indywidualny majątek nieprodukcyjny (dobra konsumpcyjne trwałego użytku), jak również wielkość tzw. konsumpcji społecznej. Są to zasadnicze czynniki, które kształtują stopę życiową jednostki. Wszakże podstawowym czynnikiem wyznaczającym poziom sytuacji materialnej człowieka w systemie socjalistycznym jest praca zarobkowa. W kategoriach ekonomicznych traktowana ona jest jako pieniężna forma indywidualnego wynagrodzenia pracownika za świadczoną pracę na rzecz społeczeństwa. Na podstawie założeń modelowych wysokość płac w gospodarce socjalistycznej, zgodnie z prawem podziału według pracy, powinna być określona przez: charakter pracy, kwalifikacje, uciążliwość, stopień ponoszonej odpowiedzialności oraz jej ilości i jakości. W praktyce, określony wpływ na zróżnicowanie i wysokość płac wywiera jednakowoż państwo w zależności od prowadzonej polityki zatrudnienia i przyjętych kierunków rozwoju gospodarczego. Pociąga to określone preferencje w dziedzinie płac dla niektórych gałęzi przemysłu i grup zawodowych. Następuje więc pewnego rodzaju deformacja obiektywnych elementów płacy przez czynniki natury subiektywnej.

Należy również mieć na uwadze, że płaca w swej funkcji dochodowej nie tylko określa poziom zaspokojenia potrzeb materialnych i kulturalnych, ale świadczy również o pozycji i prestiżu stanowiska i zawodu, jest zarazem wyznacznikiem prestiżu społecznego. Stąd często niezadowolenie jest wywołane nie tylko wysokością otrzymywanych zarobków, lecz porównaniem własnego wynagrodzenia z wynagrodzeniem innych gałęzi przemysłu. Jeśli bowiem pracownik jest przekonany, że otrzymuje właściwe wynagrodzenie — porównując się z pracownikami na tym samym poziomie kwalifikacji w innych gałęziach przemysłu — sprzyja to większej integracji z zakładem i identyfikacji z wykonywanym zawodem.

Odczucia jednostki o relacji między płacą „słuszną” a otrzymywaną może zilustrować zestawienie płac nominalnych, które badani uzyskiwali w 1982 r. oraz płac postulowanych, które ich zdaniem powinni otrzymywać za wykonywaną w tym czasie pracę (tabela 2). W celu zilustrowania ewolucji poglądów na „słuszną” płacę w grupie inżynierów zaprezentowano również wyniki badań uzyskane w 1973 r.

Tabela 2

Płace postulowane i otrzymywane przez inżynierów przemysłu materiałów budowlanych i przemysłu maszynowego [w %]

Łączna wysokość płaty miesięcznej (netto)	Inżynierowie V – VI 1982 r. N = 350		Inżynierowie VI 1973 r. N = 696	
	otrzymywane	postulowane	otrzymywane	postulowane
do 3 000	–	–	18,0	–
3 001 – 3 500	–	–	14,3	7,6
3 501 – 4 000	–	–	16,2	7,6
4 001 – 4 500	–	–	10,5	5,6
4 501 – 5 000	–	–	9,0	13,5
5 001 – 5 500	–	–	5,8	9,0
5 501 – 6 000	–	–	7,3	9,1
6 001 – 7 000	–	–	8,6	7,7
7 001 – 8 000	–	–	3,5	8,8
8 001 – 10 000	23,4	–	2,5	12,9
10 001 – 12 000	20,2	13,2	4,1	5,0
12 001 – 14 000	25,1	10,0	–	7,3
14 001 – 16 000	20,0	15,0	–	5,6
16 001 – 18 000	7,8	35,0	–	–
18 001 – 20 000	2,0	10,0	–	–
20 001 – 25 000	1,5	13,2	–	–
powyżej 25 000	–	3,6	–	–

Z zestawienia danych zawartych w tabeli 2 wyraźnie wynika (porównanie płac nominalnych i postulowanych), że w odczuciu respondentów wysokość uzyskiwanej płacy wpływa na prestiż wykonywanego zawodu. Szczególnie jeśli uwzględni się, że w przedsiębiorstwach produkcyjnych w 1982 r. średnia płaca kształtowała się powyżej 13 000 zł.

W przypadku inżynierów, najwyższy odsetek osób (25,1%) mieścił się w przedziale od 12 001 do 14 000 zł. Z kolei 35,0% respondentów jest zdania, że ich płaca na zajmowanym przez nich stanowisku winna się mieścić w granicach od 16 000 do 18 000 zł. Rzecz znamienna, że mimo postępującej inflacji, te aspiracje



nie są bardzo wygórowane. Kadra inżynierska realnie patrzy na możliwości ich spełnienia, mając na uwadze ogólną sytuację kraju.

Oczekiwania co do wysokości płacy za pracę są przedmiotem badań inspirowanych przez różne teorie dotyczące tzw. słusznej płacy. Generalnie przyjmuje się, że pracownicy oczekują rekompensaty za pracę proporcjonalnie do ich wkładu. „Wkładem – jak pisze X. Gliszczyńska – w pracę ze strony pracownika może być wszystko, co sprzyja lepszym wynikom pracy, tzn. wykształcenie, wprawę, doświadczenie i wszystko, co go obciąża, czyli ryzyko w warunkach zagrożenia fizycznego, ryzyko w pracy odpowiedzialnej, zmęczenie w pracy uciążliwej, a na pierwszym miejscu wysiłek, który jest wkładem najbardziej zmiennym, zależnym od decyzji pracownika”<sup>10</sup>.

Porównując więc proporcje między własnym wkładem a uzyskaną płacą, w przypadku gdy pracownik uważa, że kształtuje się ona na jego niekorzyść – bez względu na wysokość otrzymanych zarobków, będzie oceniał płacę jako niesłuszną. Stąd też pracownicy mogą obniżać wykonywanie pracy do poziomu płacy tak, by uzyskać zaleźności, które uważają za słuszne. Poczucie „niedopłacania” za wykonywaną pracę następuje w środowisku inżynierów szczególnie ostro, gdy porównują oni wysokość otrzymywanego wynagrodzenia z płacą robotników produkcyjnych, którzy im podlegają służbowo. Zarobki robotników są w wielu przypadkach wyższe niż inżynierów. Dokonują więc oni oceny własnego wkładu pracy, odpowiedzialności i posiadanych kwalifikacji w zestawieniu z nakładem pracy ich podwładnych. Ujawnia się wśród nich poczucie nieprawidłowości płacy, jak również poczucie obniżenia pozycji i prestiżu. Stąd tak silna presja, szczególnie inżynierów pełniących funkcje kierownicze (począwszy od mistrza), by w opracowywanych w zakładach systemach płac zwierzchnik miał wyższą płacę przynajmniej o kilka procent niż jego podwładni. Poczucie sprawiedliwości zarobków w porównaniu z innymi kategoriami pracowników w sposób zasadniczy waży na ocenie co jest płacą słuszną a co niesłuszną.

Brak realizacji tej zasady, tak silnie zdeterminowanej czynnikami subiektywnymi, wywołuje wielorakie reperkusje. J. Tymowski wprost stwierdza: „Niskie płace inżynierskie powodują spadek zainteresowania własną pracą i szukanie dodatkowych zarobków, niekiedy wiążących się z naruszeniem etykiety zawodowej [...], zanika dążenie do podnoszenia kwalifikacji, wzrasta wędrownictwo między zakładami, nasilają się tendencje do emigracji z kraju i spada autorytet inżyniera wśród załogi i zainteresowanie studiami technicznymi”<sup>11</sup>.

Godna uwagi jest propozycja tegoż autora, by w Polsce rozpiętość płac oparta na średniej płacy wyrażała stosunek średniej płacy inżyniera: technika: robotnika, jak 2:1,2:1 z tym, że dotyczyłoby to tych inżynierów i techników, którzy pracują na stanowiskach uznanych za wymagające takich kwalifikacji.

<sup>10</sup> X. G l i s z c z y ń s k a, *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981, s. 133.

<sup>11</sup> J. T y m o w s k i, *Problemy kadr wysoko kwalifikowanych*, Wrocław 1982, s. 113.

Mając na uwadze, że średnia płac robotniczych obejmuje również robotników niewykwalifikowanych i przyuczonych, pierwsza płaca inżyniera nie powinna być niższa niż 1,1 średniej płacy robotnika, a odpowiednio technika 0,9 – średniej płacy robotnika.

W naszych badaniach nie stawiano sobie za cel określenie w jakich warunkach jaka wysokość płac jest słuszna dla inżyniera. Chodziło raczej o skonfrontowanie aktualnego poziomu płac respondentów z ich oczekiwaniami.

Zdarzają się i takie sytuacje, że pracownicy wiedząc, że ich płaca nie jest proporcjonalna do wkładu pracy w dalszym ciągu efektywnie pracują. Jest to spowodowane osiąganiem innych pozafinansowych walorów wykonywanej pracy, lub porównywaniem się z kategoriami pracowników, z którymi porównanie wypada korzystnie.

Płace są najbardziej uniwersalnym i skutecznym bodźcem, jakim rozporządza zakład, wpływają bowiem na społeczną pozycję pracownika i na jego poziom życia. System płac oraz przegrupowań stosowany w zakładzie stanowi jednocześnie instrument oceny pracownika, jego przydatności dla organizacji. Polityka płac odgrywa ważną rolę z punktu widzenia realizacji celów zakładu, jak też potrzeb pracownika, a ponadto może być istotnym elementem integrującym załogę. Polityka płac wyraża się w oferowaniu odpowiednio wysokich wynagrodzeń, mających przyciągać pracowników, a następnie w systemie przegrupowań, stanowiącym bodziec korygujący zachowanie pracowników oraz będącym wyrazem oceny tychże zachowań. W przedsiębiorstwach istnieją formalne warunki do realizacji tych założeń.

### 3. PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Realizacja potrzeb ekonomicznych w poważnym stopniu zdeterminowana jest czynnikami zewnętrznymi w stosunku do przedsiębiorstwa, wylania się więc problem szukania przez kadrę kierowniczą wewnętrznych źródeł aktywizowania pracowników do efektywniejszego działania w sferze produkcyjnej i społecznej.

Jedną z płaszczyzn ujawniania się aktywności społecznej pracowników jest uczestnictwo w społecznym zarządzaniu w zakładzie pracy. Współdziałanie w zarządzaniu jako podstawa skutecznego kierowania przedsiębiorstwem oraz umacniania samorządności załóg jest warunkiem rozwoju aktywności i twórczego zaangażowania ludzi, ugruntowania ich poczucia odpowiedzialności.

Stopień wpływu na decyzje w przedsiębiorstwie, na warunki i sytuację pracy innych pracowników jest jednym z najważniejszych czynników określających z jednej strony ogólną pozycję jednostki w organizacji formalnej, a z drugiej determinującym postawy pracownicze. Możliwość podejmowania decyzji jest różna w zależności od miejsca jednostki w społeczeństwie, w społecznym

podziale pracy – im pozycja wyższa w hierarchii władzy, tym większy stopień wpływu na decyzje.

W warunkach naszego systemu społeczno-gospodarczego rozszerzenie udziału pracowników w decyzjach, w tym szczególnie kadry inżynierskiej, może dokonywać się w ramach samorządu pracowniczego. Stwarza on bowiem wszystkim grupom zawodowym w przedsiębiorstwie warunki dostępności do „władzy” bez względu na pełnioną rolę zawodową i zajmowaną pozycję w hierarchii kierowniczej. Zapewnia poprzez normy formalne udział załogi w przygotowaniu zadań, podejmowaniu decyzji dotyczących działalności i rozwoju przedsiębiorstwa, czyli ogólnie mówiąc – udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Takie były i są założenia modelowe, a jaka jest rzeczywistość?

Jednym z podstawowych warunków funkcjonowania reformy gospodarczej jest samorządność przedsiębiorstw. Głównym jej założeniem jest to, że samorząd pracowniczy zwiększy efektywność pracy przedsiębiorstw, rozbudzi aktywność wszystkich kategorii pracowników. Z tym, że udział pracowników w zarządzaniu musi być rozpatrywany we właściwym kontekście – musi uwzględniać m. in. postawy ludzi.

Tylko 32,9% ogółu badanych inżynierów w 1982 r. jest zdania, że samorząd zwiększy efektywność pracy przedsiębiorstw, a 44,3% wyraża ocenę negatywną. 21% nie ma w tej sprawie wyrobionego poglądu. Według stażu pracy rozkład odpowiedzi negatywnych kształtuje się następująco: do 1 roku pracy – 50%, od 2–3 lat – 48,5%, od 4–5 – 42,9%, od 6–10 – 42,5%, od 11–15 – 36,8% i powyżej 16 lat – 66%.

Postawa kadry inżynierskiej zaskakuje, od niej bowiem w poważnej mierze zależy prawidłowe wdrażanie i funkcjonowanie samorządu pracowniczego. Zastanawiająca jest reakcja ludzi o stażu powyżej 16 lat. W tej grupie postawy na „nie” są najbardziej ugruntowane i jak wynika z odpowiedzi na pytania tzw. otwarte – głównym obszarem zainteresowania jest aktualna sytuacja i warunki pracy, mniej natomiast uwagi poświęca się problemom i rozwiązaniom perspektywnym. Prawdopodobnie w ich świadomości instytucja samorządu pracowniczego powstała na podstawie ustawy z września 1981 r. w dalszym ciągu jest identyfikowana z „samorządem” wzorowanym na sesjach KSR. Sesje te były organizowane w celu zatwierdzenia planów już ustalonych przez dyrekcję i jednostki w stosunku do niej nadrzędne. Rola KSR traktowana była formalnie, a na jej sesjach rzadko dochodziło do autentycznej wymiany poglądów załogi na tematy ekonomiczno-produkcyjne lub kwestie dotyczące obrony interesów pracowników.

Nie wnikając szczegółowo w dyskusję, która toczyła się w 1981 r. na temat koncepcji samorządu pracowniczego i jego roli w przedsiębiorstwie, reprezentowaną przez rząd oraz przez tzw. sieć – przypominamy, że ostatecznie w wydanej ustawie przyjęto, iż samorząd jest niezależny od organizacji związkowych i

politycznych, co zdecydowanie odbiegało od założeń KSR w poprzednim okresie<sup>12</sup>. W przypadku zarządzania przedsiębiorstwem zastosowano zasadę, że tak dyrektor, jak i ogólne zebranie załogi i rada pracownicza są organami zarządzania. Oznacza to istotną zmianę w usytuowaniu samorządu w przedsiębiorstwie i gospodarce. Zarazem pociąga to za sobą konieczność zmiany podejścia do roli i funkcji samorządu ze strony kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Wyraźnie widać, że wprowadzenie samorządu do przedsiębiorstw będzie napotykać nie tyle na bariery o charakterze formalnym i organizacyjnym lecz psychologicznym. W tej sytuacji aparat zarządzania nie może oczekiwać natychmiastowej reakcji i współpracy ze strony pracowników po wprowadzeniu nowego systemu partycypacji.

Ważną cechą tej formy zarządzania jest tendencja do stałego jej rozwoju. Jeśli pierwsze wprowadzone rozwiązania okażą się skuteczne, wkrótce można się spodziewać, że sami pracownicy będą proponowali rozszerzenie zakresu samorządu.

Wyżej wymienione negatywne odpowiedzi wyraźnie korespondują z uzyskanymi wynikami na pytanie: „Czy samorząd (rada pracownicza) wpłynie na lepsze wykorzystanie kwalifikacji kadry inżynierskiej?”. Pozytywnie wypowiedziało się 25,7% respondentów, negatywnie aż 49,7%, a 22,8% w trakcie badań nie miało jeszcze wyrobionego poglądu. I tutaj, podobnie jak przy uprzednim pytaniu, największy odsetek odpowiedzi negatywnych występował wśród osób posiadających powyżej 16 lat stażu pracy – 56,5%.

Największy odsetek wypowiedzi pozytywnych wystąpił natomiast w grupie osób o stażu pracy od 6 do 15 lat (35,8%). Wydaje się, że jest to grupa pracowników posiadająca staż pracy, który umożliwił już poznanie przedsiębiorstwa w jego układzie technologicznym, organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym będąca w wieku, kiedy konformistyczne zasady i konserwatywny sposób myślenia nie całkowicie dominuje. Dość charakterystyczne jest pragmatyczne podejście do roli samorządu tych osób, które widzą jego pozytywną rolę w przedsiębiorstwie. Podstawową rolę samorządu w swoich zakładach w stosunku do inżynierów respondenci widzą: w polepszeniu organizacji pracy – 39,6%, lepszym wykorzystaniu kadry inżynierskiej – 26,4%, we właściwym doborze ludzi na odpowiednie stanowiska – 20,7%, w powiązaniu pracy z płacą – 13,2% oraz zwiększeniu kontroli nad dyrekcją i zmuszeniu jej do efektywnej działalności – 11,3%.

Oczekiwania w stosunku do reformy gospodarczej (co ona ma im dać zakładowi) wydają się zaskakujące. Respondenci wyrażają następujące poglądy: w tej formie i na tym etapie niczego nie zmieni – 21,7%, nie znam założeń

---

<sup>12</sup> W. M o r a w s k i, *Samorząd pracowniczy jako reprezentacja interesów pracowniczych*, [w:] *Problemy i perspektywy samorządu społecznego* (red. L. Gilejko), Warszawa 1983, s. 57.

reformy – 18,3% stworzy motywację do wydajnej pracy (nowe systemy płac) – 17,1%, poprawi jakość pracy i wyrobów – 15,4%, wprowadzi racjonalizację zatrudnienia we wszystkich kategoriach pracowników – 12,6%, przyczyni się do wzrostu autorytetu ludzi z wyższym wykształceniem – 10,8%, stworzy warunki do samodzielnego podejmowania decyzji – 6,3%.

Zastanawiać musi wysoki odsetek inżynierów, którzy oświadczają, że nie znają założeń reformy. A przecież należałoby sądzić, że są oni tą kategorią pracowników, dla działalności której reforma stwarza największe możliwości. Zarazem podane oczekiwania wobec reformy wskazują, że kadra inżynierska zna zasady reformy raczej powierzchownie. Podawano czynniki, które w większości można zrealizować i bez reformy, dotyczy to chociażby jakości produkcji, racjonalizacji zatrudnienia czy systemów płac. Są to sprawy, z którymi inżynierowie w codziennej pracy się spotykają i albo nie podejmują się ich rozwiązania, względnie istniejące warunki w zakładach pracy związane ze sposobem zarządzania uniemożliwiają ich realizację.

Prezentowane wypowiedzi wskazują, że wśród kadry inżynierskiej istnieje stosunkowo niewielki odsetek osób widzących pozytywne aspekty reformy gospodarczej a tylko one mogą stanowić grupę, która będzie wdrażać zasady

T a b e l a 3

Poglądy badanych inżynierów i robotników na udział w decyzjach dotyczących wykonywanej pracy [w %]

Czy ma Pan(i) wpływ na decyzje dotyczące wykonywanej przez Pana(ią) pracy?	Inżynierowie		Robotnicy
	VI 1981	V – VI 1982	VI 1981
	N = 840	N = 350	N = 1225
Nie mam wpływu na decyzje dotyczące wykonywanej pracy – nikt z kierownictwa nie pyta mnie o zdanie	10,7	9,0	33,3
W zasadzie nie mam wpływu, jednak czasami jestem pytany(a) przez przełożonych o opinie lub sugestie	27,3	27,0	35,3
W większości przypadków mam wpływ na takie decyzje	41,8	52,7	20,5
Zawsze mam wpływ na decyzje dotyczące mojej pracy	20,0	10,8	8,1
Brak odpowiedzi	0,2	0,5	2,8
Razem	100,0	100,0	100,0

reformy w przedsiębiorstwie oraz rozszerzać nowe zasady partycypacji w zarządzaniu. Z tym, że zarządzający muszą zdawać sobie sprawę, że wprowadzenie lub rozszerzenie nowego systemu zmienia poprzedni styl i formę komunikowania się.

Jednakowoż zarządzanie partycypacyjne może być obciążone wieloma ujemnymi stronami grupowego rozwiązywania problemu. Nie jest wolne od konfliktów, szczególnie w przypadku występowania wśród załogi różnych interesów. Współzarządzanie jest zazwyczaj czasochłonne, może budzić zniechęcenie u członków zespołu i wcale nie przynieść pożądaných wyników. Przy braku takich wyników, zespół podejmujący decyzję skłonny jest raczej szukać odpowiedzialności wśród innych niż przyjąć sam odpowiedzialność za taką decyzję.

Jak widzą problemy partycypacji sami badani? Z tabeli 3 wynika, że wpływ na decyzje dotyczące własnej pracy zawsze ma – tylko 20,0% inżynierów w 1981 r., a już w 1982 r. – 10,8%. Twierdzi tak: 20,0% starszych projektantów, 6,0% – technologów oraz 40,0% dyrektorów i ich zastępców. Nie twierdzi tego żaden inżynier na stanowisku mistrza. Natomiast aż 57,1% mistrzów jest zdania, że „nie ma wpływu” lub „w zasadzie nie ma wpływu”. Dla porównania, w tabeli zamieszczono wyniki badań uzyskanych wśród robotników. Odsetek osób mówiących, że nie mają wpływu na decyzje dotyczące ich pracy (względnie, że jedynie czasami są pytane o zdanie) wynosi – 68,6% całej badanej populacji.

Wydaje się, że w badanych zakładach została przekreślona podstawowa zasada polityki partnerstwa w relacji zwierzchnik – podwładny, która opiera się na:

- tworzeniu kompleksowych zespołów produkcyjnych o znacznej samodzielności pod względem planowania, realizacji i kontroli własnej pracy;
- aktywnym współdziałaniu pracowników w organizowaniu oraz wytyczaniu celów, szczególnie gdy dotyczy to ich własnego zespołu produkcyjnego;
- popieraniu woli i umiejętności pozytywnej współpracy na wszystkich szczeblach.

Tak więc mimo, że kadra menadżerska nie neguje rozszerzania współdecydowania pracowników odnośnie do wykonywanej przez nich pracy, to jednak zakres praktycznego stosowania tych zasad jest w dalszym ciągu bardzo ograniczony. Poglądy o konieczności włączenia pracowników do decyzji odnoszących się do ich odcinków pracy są deklarowane, ale w małym stopniu realizowane.

Z jeszcze większą ostrością problemy partycypacji występują, gdy analizuje się je w aspekcie wpływu inżynierów i robotników na sprawy całego zakładu pracy.

Dane zawarte w tabeli 4 wskazują, że pozycja kadry inżynierskiej w 1982 r. w porównaniu do 1981 r. wyraźnie się obniżyła. W 1981 r. prawie 25,0% inżynierów było zdania, że ma duży wpływ na sprawy zakładu, a w rok później

Tabela 4

Poglądy inżynierów i robotników odnoszące się do ich wpływu na sprawy zakładu pracy [w %]

Do której grupy osób zalicza się Pani?	Inżynierowie		Robotnicy
	VI 1981	V – VI 1982	VI 1981
	N = 840	N = 350	N = 1225
Do mających duży wpływ na to, co się dzieje w zakładzie	24,9	10,1	5,2
Do mających niewielki wpływ na to, co się dzieje w zakładzie, jednakże do osób, z którymi kierownictwo zakładu się liczy	51,8	56,9	38,5
Do osób nie mających żadnego wpływu na to, co się dzieje w zakładzie	22,8	31,0	53,9
Brak odpowiedzi	0,5	2,0	2,4
Razem	100,0	100,0	100,0

już tylko 10,1%. Mimo, że inżynierowie stwierdzają, że w ich zakładach przepisy stanu wojennego w połowie 1982 r. były mało zauważalne, to jednak równocześnie podkreślają, że w sposób zasadniczy zmienił się styl zarządzania „wyższego dozoru” preferującego styl autokratyczny. Szczególnie fakt ten podkreślali inżynierowie posiadający do 6 lat stażu pracy i stąd też pesymizm tej grupy (co do pozytywnych zmian gospodarczych i społecznych w efekcie wprowadzenia reformy, a nawet twierdzenie, że reforma „nic nie przyniesie”).

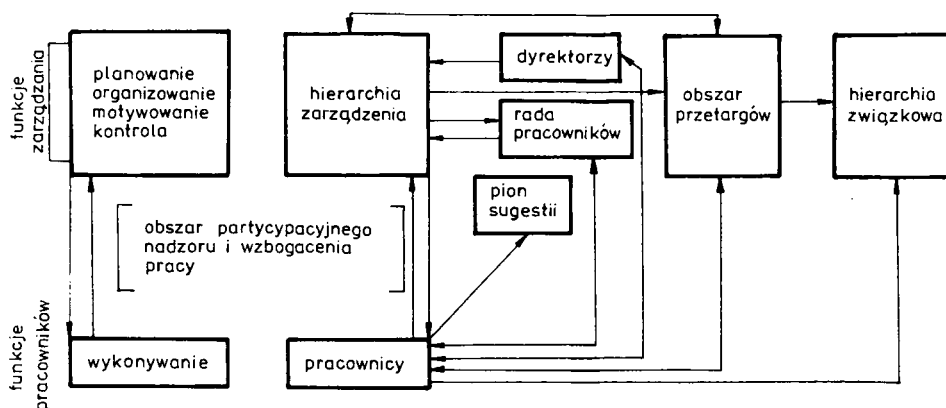
Z kolei zastanowienie może budzić fakt, że jedynie 5,2% robotników jest zdania, że należy do osób, które mają duży wpływ na sprawy zakładu. Te deklaracje są znamienne, gdy uwzględnimy, że badania realizowano w I półroczu 1981 r., kiedy w odczuciu społecznym robotnicy byli w swych zakładach siłą przesądzającą o sprawności i kierunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast z danych zawartych w tabeli 4 wyraźnie można zauważyć, że zasadniczy wpływ na „sprawy zakładu” ma inteligencja techniczna. Analiza tej kategorii zawodowej pracowników pod względem struktury wieku wskazuje, że przede wszystkim tego rodzaju deklaracje występują wśród osób liczących do 30 lat życia. Tak więc problem partycypacji musi być rozpatrywany we właściwym kontekście.

Zapomina się niekiedy, że realna partycypacja w zarządzaniu umożliwia uzyskanie następujących korzyści:

- służy rozwojowi zarządzania;

- zobowiązuje uczestników do działania;
- pomaga zrozumieć powody decyzji, zanim została ona podjęta;
- zapewnia większy wpływ specjalistycznej wiedzy na podejmowanie decyzji;
- umożliwia poznanie nieraz istotnych uwag osób najbliższej stojącej danej sprawy;
- rozwija zainteresowanie i chęć do pracy podwładnych.

Wydaje się, że udział pracowników w funkcji zarządzania<sup>13</sup> można ująć w sposób przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. Udział pracowników w realizacji funkcji zarządzania

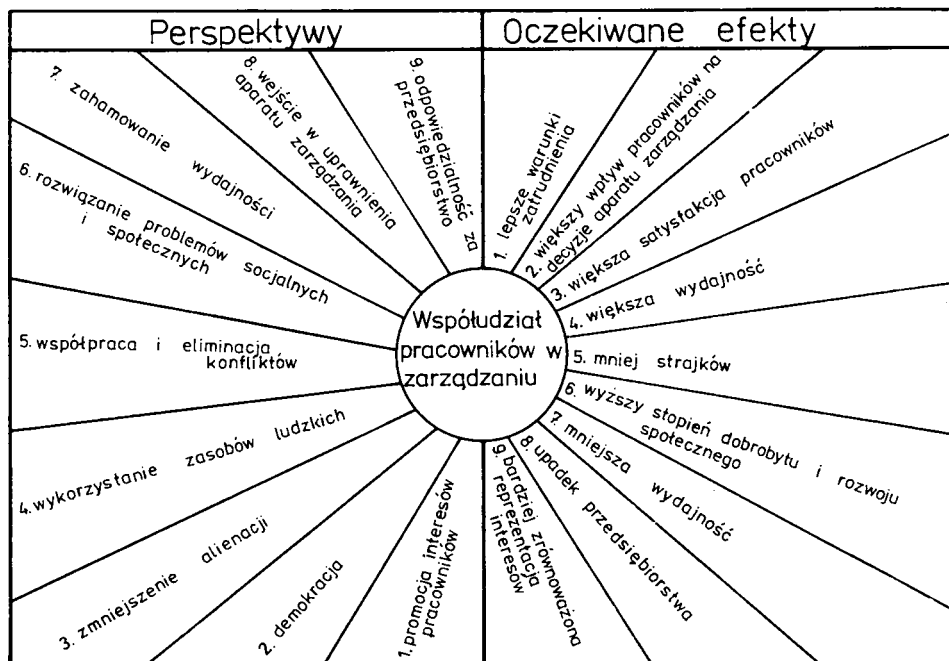
Mając na uwadze, że w przedsiębiorstwie należy dążyć do współdziałania pracowników na każdym miejscu pracy, w zakładzie i na szczeblu całej organizacji – zarazem należy uwzględnić, że partycypacja w zarządzaniu posiada różne aspekty (rys. 3).

Problematyka współdecydowania (zarządzania) winna być realizowana według takich głównych założeń:

- najkorzystniejszą formą współdecydowania jest dobra współpraca w toku pracy;
- współpraca doprowadza do współodpowiedzialności, gdyż każdy pracownik w takim układzie współdecyduje o zadaniach na swym odcinku pracy (wydziału, przedsiębiorstwa);
- udział pracowników w decyzjach musi wynikać z organizacji przedsiębiorstwa, która szczególnie w fazie opracowania problemów i przygotowania decyzji – zapewnia włączenie osób, które mogą wnieść swój wkład;

<sup>13</sup>F. K. Walker, *Worker's Participation in Management in Australia*, "Work and People" vol. 5, nr 3, s. 7.





Rys. 3. Aspekty współdziałania pracowników w zarządzaniu

- ostateczna decyzja winna być powierzona kompetentnemu i odpowiedzialnemu zespołowi; i w tym przypadku znajduje wyraz zasada, że prawidłowa decyzja jest rzadko podejmowana przez wielu; powinna ona być podejmowana przy współdziałaniu najwyższej wykwalifikowanych osób;
- dostępność do władzy bez względu na pełnioną rolę zawodową i zajmowaną pozycję w przedsiębiorstwie.

Często – niestety – zapomina się o fundamentalnej zasadzie, że tylko ten może i temu wolno decydować, kto jest do tego przygotowany z racji swego doświadczenia zawodowego, umiejętności czy wykształcenia, kto w zakresie fachowym sam konstruktywnie współpracuje i poczuwa się całkowicie do przyjęcia odpowiedzialności, która wiąże się z każdą decyzją.

Prof. dr hab. Julian Bugiel – kierownik Zakładu Socjologii i Psychologii Pracy Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Główne kierunki badań: uwarunkowania funkcjonowania kadry inżynierskiej i kierowniczej w przedsiębiorstwie, problemy partycypacji pracowników w zarządzaniu, społeczne aspekty humanizacji pracy oraz problemy adaptacji studentów do środowiska uczelni technicznej. Ważniejsze publikacje: *System kształcenia inżynierów a ich praca zawodowa*, Ossolineum, Kraków 1975; *Kadra kierownicza a procesy humanizacji stosunków społecznych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Humanizacja Pracy” 1983, nr 4/5; *Kadra kierownicza – jej orientacje zawodowe i antycypowany model*, [w:] *Doskonalenie kadr kierowniczych w Polsce Ludowej – doświadczenia – problemy – perspektywy*, Warszawa 1984.