

Lesław H. Haber

Forma stabilizacji kadry kierowniczej w warunkach maksymalizacji zatrudnienia

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 36, 81-91

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LESŁAW H. HABER – KRAKÓW

FORMY STABILIZACJI KADRY KIEROWNICZEJ W WARUNKACH MAKSYMALIZACJI ZATRUDNIENIA

Traktując stabilizację kadry kierowniczej w zakładzie pracy jako funkcję zatrudnienia, rynku pracy jak i polityki kadrowej, należy się zastanowić:

- jakie mechanizmy w tym zakresie wprowadziła reforma gospodarcza,
- jakie na tym tle występują związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy preferowanym modelem zatrudnienia a formami stabilizacji kadry kierowniczej.

Soczewką ogniskującą postawione zagadnienia jest rynek pracy determinowany realizowaną polityką zatrudnienia.

Rynek pracy zaliczany do kategorii ekonomicznych, stanowi jednocześnie kategorię socjologiczną poprzez fakt wielości społecznych uwarunkowań, do których można zaliczyć: system polityczny państwa, przyjęte kierunki rozwoju społeczno-ekonomicznego gospodarki narodowej artykułujące się w polityce społecznej, gospodarczej, socjalnej lub zatrudnienia. W ujęciu definiującym, rynek pracy¹ określany jest jako miejsce zetknięcia się podaży pracy, którą stanowią ludzie oferujący gotowość podjęcia pracy, z popytem na pracę rozumianym jako potrzeby kadrowe zakładu pracy. Stopień wzajemnych zależności jaki będzie występował pomiędzy tymi parametrami rzutuje na sytuację na rynku pracy przejawiającą się bądź w przerostach zatrudnienia, bądź w deficycie siły roboczej a pośrednio będzie warunkował takie procesy społeczne, jak mobilność pracowników lub stabilizację zakładową załogi. Znajduje to swój wyraz w prawie popytu i podaży siły roboczej stanowiącej w makroskali o stopniu równowagi gospodarczej a w efekcie o optymalizacji zatrudnienia, natomiast w mikroskali o równowadze w funkcjonowaniu zakładu pracy uzależnionej od zakresu i formy stabilizacji zakładowej załogi – traktowanej w kategoriach zjawisk pozytywnych.

Ważną rolę spełnia w tym wypadku efektywność gospodarowania zasobami pracy oraz siłą roboczą, co wiąże się z następującymi działaniami: racjonalnym zatrudnieniem w każdym zakładzie pracy i na każdym stanowisku roboczym, właściwym wykorzystaniu posiadanych kwalifikacji i doświadczeń zawodowych, przystosowaniem środków pracy do własności fizycznych i psychicznych organizmu ludzkiego.

¹ L. S o b c z u k. *Rynek pracy w Polsce Ludowej*, Warszawa 1971, s. 39.

Niemniej efektywność gospodarowania zasobami pracy oraz siły roboczej uzależnione jest od przyjętego modelu zatrudnienia. W licznych pracach poświęconych tym zagadnieniom wyróżnia się model maksymalnego, minimalnego i optymalnego zatrudnienia².

Cechą charakterystyczną modelu maksymalnego zatrudnienia jest łatwość znalezienia pracy ze względu na nadwyżkę wolnych miejsc pracy. Zjawiska te wywierają dodatni wpływ na pozycję pracownika na rynku pracy, niemniej stają się przyczyną nadmiernej fluktuacji siły roboczej, której konsekwencje wyrażające się w kosztach ponoszą przedsiębiorstwa lub państwo. W tych warunkach pozostaje naturalna skłonność do „akumulowania” zatrudnienia w przedsiębiorstwach przemysłowych i urzędach. W obawie przed utratą pracowników oraz trudnościami w zdobyciu nowych, przedsiębiorstwa utrzymywać będą stałą nadwyżkę siły roboczej, która umożliwi realizację zadań produkcyjnych w warunkach deficytu siły roboczej w gospodarce. Obfitość wolnych miejsc pracy, niskie indywidualne koszty zmiany pracy ujemnie oddziałują na postawy pracowników. Zjawiska te negatywnie wpływają na procesy stabilizacji zakładowej załóg ze względu na dużą liczbę osób podlegających fluktuacji, których praca jest mniej wydajna a dyscyplina pracy pozostawia wiele do życzenia, których postawy w stosunku do pracy mogą negatywnie oddziaływać na pozostałą część załogi.

W modelu minimalnego zatrudnienia dopuszcza się występowanie rezerwy siły roboczej co sprzyja lepszej selekcji pracowników poprzez uwzględnianie ich kwalifikacji i wydajności pracy. Zanika potrzeba „akumulowania” zatrudnienia przez przedsiębiorstwo w okresach spadku produkcji. Zwiększa się stopień trudności zmiany pracy, wydłuża się czas oczekiwania na pracę. Przyczynia się to do wzrostu wartości pracy nie tyle w znaczeniu autotelicznym co w instrumentalnym. Stabilizacja zakładowa załogi w tym modelu posiada charakter zróżnicowany, ponieważ znajduje się pod silną presją rynku pracy. Wydajność pracy, która stanowi podstawową ocenę przydatności produkcyjnej pracownika nie zawsze jest efektem osobistego angażowania się w sprawy zakładu, załogi, lecz będzie wynikiem obawy, że jej obniżenie może stanowić podstawę do zwolnienia z pracy. Tę grupę pracowników cechuje brak lub słaba więź zakładowa przejawiająca się w niskim stopniu aktywności społeczno-zawodowej. Pojawienie się nowych — lepszych warunków pracy powoduje z reguły fluktuację. Przykład tej grupy dowodzi, że traktowanie wyników pracy — wydajności pracy jako kryterium stabilizacji zakładowej załogi może prowadzić do błędnych wniosków a mianowicie, że przejawem stabilizacji zakładowej pracowników są

² Por. M. K a b a j, *Elementy pełnego i racjonalnego zatrudnienia w gospodarce socjalistycznej*. Warszawa 1972, s. 67–79, I. P i e t r u c h a, *Podstawy teorii polityki zatrudnienia*, Warszawa 1975, s. 167–212.

osiągane przez nich wyniki w pracy. Niemniej mogą wystąpić również wypadki, kiedy istniejąca sytuacja w pełni odpowiada określonym grupom pracowników powodując, że funkcje instrumentalne pracy przybierają charakter autoteliczny a wydajność pracy jest wynikiem osobistego zaangażowania się w proces pracy ze względu na pełne możliwości wykorzystania posiadanych kwalifikacji. Stabilizacja tej grupy pracowników może być wynikiem ich emocjonalnego – pozytywnego stosunku do zakładu pracy przejawiającego się we wzroście aktywności społeczno-zawodowej tak w procesie pracy, jak i poza nim.

Najbardziej korzystnym dla zakładu i pracowników jest model optymalnego zatrudnienia, który w konsekwencji łączy zalety a eliminuje wady wymienionych modeli. Model ten opiera się na czterech podstawowych mechanizmach i systemach środków:

A. Mechanizm zatrudnienia musi być sprawny, polega to na przesuwaniu nadwyżek siły roboczej powstałych w wyniku spadku produkcji lub wzrostu wydajności do innych działów poprzez system pośrednictwa pracy.

B. Występuje konieczność stworzenia mechanizmu regulowania tempa wzrostu zatrudnienia lub regulowania popytu na siłę roboczą poprzez: bądź przyspieszenie wzrostu produkcji co powoduje większą absorpcję siły roboczej, bądź poprzez zwiększenie absorpcji siły roboczej przy danym tempie wzrostu w drodze substytucji pracy uprzedmiotowionej przez pracę żywą. Daje to w wyniku zrównoważenie popytu z podażą.

C. Regulowanie podaży siły roboczej może powodować zmniejszenie lub zwiększenie aktywności zawodowej ludności poprzez: obniżenie granic wieku emerytalnego, wprowadzenie dodatku dla matek wychowujących dzieci – chwilowo nie pracujących, zwiększenie poziomu zasiłków rodzinnych, zwiększenie liczby klas składających się na wykształcenie podstawowe. Regulując zarówno tempo wzrostu zatrudnienia jak i podaż siły roboczej, stwarza się warunki dla równowagi rynku pracy.

D. Aktywne pośrednictwo pracy ułatwia równowagę na rynku pracy oraz stwarza warunki, aby społeczny koszt zmian pracy nie był ponoszony przez pracownika.

Przedstawiony model optymalnego zatrudnienia zapewnić może racjonalne i pełne zatrudnienie, a w konsekwencji stwarza warunki do wydajnej i dobrze płatnej pracy. Model ten preferując pracowników o silnej orientacji na pracę stwarza pełne możliwości do ich stabilizacji zakładowej traktowanej w kategorii zjawisk pozytywnych tak dla pracownika, zakładu pracy jak i gospodarki narodowej.

Uogólniając rozważania teoretyczne, możemy stwierdzić występowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy modelem zatrudnienia – rynkiem pracy a procesami stabilizacji zakładowej pracowników. Brak równowagi na rynku pracy spowodowany bądź minimalnym, bądź maksymalnym zatrud-

nieniem różnicuje proces stabilizacji zakładowej wśród heterogennych grup pracowniczych w zależności od ich cech społeczno-demograficznych, przy czym proces ten w większym stopniu posiada znaczenie pejoratywne niż pozytywne. Natomiast występująca równowaga na rynku pracy związana z optymalizacją zatrudnienia z reguły oddziałuje na kształtowanie się stabilizacji zakładowej pracowników sprzyjającej zarówno prawidłowemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jak i dostarczającej osobistej satysfakcji ludziom w nim pracującym, artykułującej się w identyfikacji z zakładem pracy i integracji z zespołem roboczym oraz wywołując stan emocjonalny określany w kategoriach zadowolenia z zakładu pracy, wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, warunków pracy itp.

Wariant optymalizacji zatrudnienia przewidywała projektowana reforma gospodarcza w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego. Tymczasem M. Kabaj oceniając dotychczasowy przebieg reformy w sferze zatrudnienia, wręcz stwierdza „w 1982 r. a więc w okresie kryzysu i spadku produkcji notowano najwyższą w okresie powojennym liczbę wolnych miejsc pracy i najniższą liczbę poszukujących pracy”³. Mechanizm tego zjawiska w odniesieniu do przedsiębiorstwa przemysłowego działającego w drugim roku reformy, zdaniem Z. Dziembowskiego można wyjaśnić poprzez „niechęć przedsiębiorstwa do zwalniania zatrudnionych pracowników, nawet w wypadku, gdy nie dysponują możliwościami ich pełnego produkcyjnego wykorzystania. Obawiają się bowiem, że w warunkach występującego na rynku pracy braku równowagi trudno im będzie w przyszłości pozyskać nowych pracowników. Nie sprzyja również dokonywaniu zwolnień bardzo skomplikowana towarzysząca temu procedura przewidziana postanowieniami obowiązującego kodeksu pracy”⁴.

Wynika stąd, że dotychczasowe wdrażanie reformy gospodarczej w zakresie zatrudnienia na obecnym etapie nie wprowadziło zakładanych zmian systemowych i strukturalnych. Natomiast praktyka przemysłowa wskazuje na dalszą kontynuację maksymalizacji zatrudnienia tak charakterystyczną dla lat siedemdziesiątych, w okresie którym poważny wzrost inwestycji, wprowadzanie systemu czterobrygadowego spowodowało zwiększone zapotrzebowanie na siłę roboczą. Zapotrzebowanie to wyrażało się stałym wzrostem liczby wolnych miejsc pracy przypadających na jednego pracownika poszukującego pracy. Dynamikę tę można prześledzić na podstawie danych statystycznych z lat 1955 – 1979, i tak jeżeli w 1955 r. liczba wolnych miejsc pracy przypadająca na jednego mężczyznę wynosiła 3,7, to pod koniec lat siedemdziesiątych (uwzględniając duże ośrodki przemysłowe) wahała się w granicach 50 – 200 miejsc na jednego poszukującego. Łatwość znalezienia pracy ze względu na nadwyżkę wolnych miejsc pracy

³ M. K a b a j, *Reforma. Zatrudnienie. Restrukturalizacja*, „Polityka Społeczna”, nr 3/1983, s. 1.

⁴ Z. D z i e m b o w s k i, *Przedsiębiorstwo a reforma gospodarcza*, Warszawa 1983, s. 95 – 96.

sprzyjała kształtowaniu się maksymalizacji w polityce zatrudnienia zarówno w skali makrospołecznej jak i mikrospołecznej. Do negatywnych konsekwencji maksymalizacji zatrudnienia o podłożu socjologiczno-psychologicznym należy zaliczyć:

1. Wystąpienie procesów żywiołowych związanych z niekontrolowanym przepływem siły roboczej pomiędzy różnymi działami, branżami gospodarki narodowej.

2. Konkurencyjność zakładów pracy w pozyskaniu nowych pracowników metodami nie zawsze będącymi w zgodzie z istniejącymi aktami normatywnymi.

3. „Akumulowanie siły” roboczej przez przedsiębiorstwo, czyli utrzymywanie stałej nadwyżki zatrudnionych przy braku ich efektywnego wykorzystania – słynne „przerosty zatrudnienia”.

4. Ograniczenie skuteczności funkcjonowania przepisów prawa pracy i dyscypliny pracy, które w wyniku stałego niedoboru pracowników nie mogły być konsekwentnie przestrzegane.

5. Wyształcenie negatywnych postaw pracowniczych w stosunku do pracy i zakładu, przejawiających się w samowolnych, nieuzasadnionych skłonnościach do porzucania miejsc pracy, np. na przestrzeni lat 1975–1979 liczba samowolnych porzuceń pracy zwiększyła się w przemyśle o 44%, a w budownictwie o 42%.

Maksymalizacja zatrudnienia swym zasięgiem obejmuje zarówno szeregowych pracowników jak i kierowników różnych szczebli, czego przejawem było osłabienie pozycji i roli kierownika w przedsiębiorstwie, czemu sprzyjały m.in.:

- wzrost hierarchiczności władzy poprzez wprowadzanie szczebli pośrednich dublujących pracę zwierzchników wyższych szczebli,
- zwiększenie liczby osób spełniających funkcje kierownicze o małej rozpiętości i zakresie kierowania np. przez tworzenie komórek jednoosobowego kierownika, będącego jednocześnie wykonawcą,
- przejawy rutyny w działalności kierowniczej poprzez pewność stałości zajmowanej pozycji służbowej bez względu na efektywność pracy – dotyczyło to głównie wyższego i średniego dozoru,
- stałe ograniczanie organizacyjnych funkcji kierowania jedynie do wydawania poleceń przekazywanych przez wyższe szczeble dozoru i kontroli ich wykonywania wśród podwładnych,
- brak jasnych i obiektywnych kryteriów awansowania; tym samym kwalifikacje i stopień gotowości do wykonania zadania służbowego nie stwarzały jednostkom ambitnym możliwości kariery,
- wzrost znaczenia kryteriów subiektywnych decydujących o awansie pracownika nie zawsze gwarantującego merytoryczne przygotowanie do pełnionych funkcji np. różnego typu „plecy”, nomenklatura itp.,
- spadek prestiżu społeczno-ekonomicznego kierownika tak pod względem

jego kompetentności, jak i otrzymywanego wynagrodzenia, które w niejednym wypadku było niższe niż jego podwładnych.

Na proces stabilizacji kadry kierowniczej w poważnym stopniu wpłynął centralistyczno-nakazowy system zarządzania gospodarką narodową eliminujący takie cechy osobowe, jak inicjatywę czy samodzielność. Permanentnym zjawiskiem była ingerencja czynników politycznych w zawodową działalność kierowników będącą pochodną tzw. „nomenklatury”, w wyniku której o kandydacie na kierownika nie tyle decydowała jego fachowość, ile działalność społeczno-polityczna.

Dodatkowym czynnikiem utrudniającym proces stabilizacji kadry kierowniczej o wyraźnie psychologicznym charakterze był brak sprecyzowanej w skali kraju polityki zatrudnienia a w skali przedsiębiorstwa polityki kadrowej personelem kierowniczym.

Wymienione zjawiska związane z kontekstem społeczno-ekonomicznym w zróżnicowany sposób oddziaływały na proces stabilizacji zakładowej kadry kierowniczej. Różnicowaniu się stabilizacji kadry kierowniczej w warunkach maksymalizacji zatrudnienia poświęcone były badania empiryczne prowadzone przez Zakład Socjologii i Psychologii Pracy Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Zakładając, że stabilizacja zakładowa jest zjawiskiem pozytywnym zarówno dla pracownika, jak i zatrudniającego przedsiębiorstwa przyjęto następującą definicję operacyjną: „stabilizację można określić jako ustalenie się (trwanie) stanu dynamicznej równowagi pomiędzy podmiotem stabilizacji a środowiskiem na tle świadomej i dobrowolnej akceptacji wspólnie realizowanych wartości (celów) adekwatnych w stosunku do potrzeb podmiotu i środowiska”. Utrwalenie się stabilizacji związane jest z wykształceniem więzi społecznych pomiędzy podmiotem a środowiskiem oraz pełnieniem określonej pozycji i roli aprobowanej przez podmiot i środowisko. Wzajemne sprzężenie, które występuje pomiędzy podmiotem a środowiskiem na tle możliwości realizowania wartości (celów), poprzez które dokonuje się rozwój zarówno podmiotu jak i środowiska wskazuje na jego dynamiczny charakter. W tym znaczeniu stabilizacja jako zjawisko pozytywne związane jest ze stałym doskonaleniem się podmiotu i środowiska. Wyróżniono trzy formy stabilizacji:

A. Stabilizację o charakterze optymalnym cechującą się wysokim stopniem natężenia dynamicznej równowagi w kontekście pełności możliwości realizowania wartości – celów, których aktualizacja przyczynia się do wzajemnego doskonalenia podmiotu i środowiska. Podmiot w pełni akceptuje środowisko poprzez identyfikowanie się z nim i *via versa*.

B. Stabilizację o charakterze umiarkowanym, w której utrzymywany jest stan równowagi pomiędzy podmiotem a środowiskiem. Niemniej mogą wystąpić zjawiska rozbieżności pomiędzy podmiotem a środowiskiem na tle warunków i

możliwości realizowania wartości. Zjawisko to „zamraża” możliwości doskonalenia się podmiotu i środowiska. W zależności od struktury osobowościowej podmiotu może on akceptować środowisko, jednak bez identyfikacji z nim.

C. Stabilizację o charakterze minimalnym związaną z zanikaniem stanu dynamicznej równowagi pomiędzy podmiotem a środowiskiem. Występuje zjawisko inercji podmiotu, tzn. podmiot nie akceptuje środowiska, nie działa na rzecz jego doskonalenia, jednak brak wyboru ogranicza jego możliwości poszukiwań adekwatnych środowisk. Pojawienie się możliwości realizowania wartości w innym środowisku powoduje natychmiastową zmianę danego środowiska.

W ujęciu modelowym stabilizacja charakteryzuje się następującymi zależnościami o charakterze strukturalno-funkcjonalnym:

- stan równowagi dynamicznej charakterystyczny dla procesu stabilizacji wystąpi tam i tylko tam, gdzie sytuacje społeczne będą sprzyjały świadomemu i dobrowolnemu realizowaniu wartości zbieżnych z warunkami i wartościami prezentowanymi zarówno przez podmiot stabilizacji jak i środowisk ,
- dobrowolność i świadomość wyboru wartości oraz dążenie do wyboru środowiska adekwatnego w stosunku do możliwości i potrzeb podmiotu są siłą motoryczną utrzymania równowagi dynamicznej pomiędzy podmiotem a środowiskiem,
- zróżnicowanie środowisk pod względem oferowanych możliwości realizowania deklarowanych wartości przez podmiot, określa ich wielość. Tym samym podmiot funkcjonując w wielu środowiskach, jak np. rodzinnym, koleżeńskim, wytwórczym itp., może dążyć do utrwalenia stanu dynamicznej równowagi tylko w tym środowisku, którego warunki i wartości będą umożliwiały realizowanie deklarowanych wartości,
- wybór adekwatnego środowiska w stosunku do potrzeb i wartości do jakich dążył podmiot warunkuje stabilizację o charakterze optymalnym, która w subiektywnym odczuciu podmiotu przejawia się w jego identyfikacji ze środowiskiem, którego wybór posiadał dobrowolny charakter.

Należy zaznaczyć, że przebieg i kształtowanie się stabilizacji zakładowej pracowników jest wypadkową procesów adaptacyjnych pracowników w środowisku pracy oraz zjawisk ruchliwości międzyzakładowej o różnym czasie trwania i częstotliwości wystąpienia.

Weryfikację ujęcia modelowego stabilizacji przeprowadzono na podstawie badań socjologicznych, poprzez które starano się wniknąć w system wartości badanej grupy kierowników związany z wykonywaną pracą w określonych warunkach społeczno-ekonomicznych determinowanych maksymalizacją zatrudnienia, a następnie na podstawie indyktorów stabilizacji wydzielić jej formy różniące zbiorowość badanych kierowników różnych szczebli.

Wyróżniono następujące orientacje występujące wśród badanych związane z wartościami – celami zawodowymi:

1. Orientację na pracę, umożliwiającą wzrost doświadczenia zawodowego, podnoszenie kwalifikacji, zaspokajającą zainteresowania zawodowe pracownika. Charakter i rodzaj pracy jest głównym sensem życia. Ten typ orientacji cechuje kierowników wszystkich szczebli, przy czym największe jego natężenie występuje wśród wyższego dozoru – dyrektorzy, główni specjaliści, kierownicy wydziałów. Nieco mniejsze natężenie wśród średniego i niższego dozoru.

2. Orientację na władzę: związaną z dążeniem do zwiększenia zakresu decydowania na terenie zakładu o zachowaniu się innych zarówno w sensie instytucjonalnym jak i osobowym. Jest ona charakterystyczna dla średniego i niższego dozoru.

3. Orientację na działalność społeczną w organizacjach o charakterze społecznym, politycznym, zawodowym itp. Większy nacisk położony jest na uczestnictwo w realizowaniu pozaprodukcyjnych funkcji zakładu pracy. Ten typ wartości jest szczególnie preferowany przez dozór średni.

4. Orientację na zarobek, wykazującą się dążeniem do posiadania obojętnie jakiej pracy, niemniej zapewniającą wysokie wynagrodzenie. Praca stanowi jedynie kategorię ekonomiczną. Cele te są szczególnie charakterystyczne dla niższego dozoru. Natomiast dozór wyższy plasuje je na ostatnim miejscu wśród wydzielonych orientacji.

5. Orientację na pewność pracy: poprzez dążenie do posiadania jakiegokolwiek stałej pracy bez możliwości awansowania, zwiększonego wynagrodzenia, podnoszenia kwalifikacji a jedynie zapewniającą zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka. Ten typ orientacji nie znajduje potwierdzenia wśród kierowników szczebla wyższego. Natomiast pewne przejawy można zaobserwować wśród dozoru średniego, nieco większe wśród dozoru niższego.

6. Orientację na rodzinę: poprzez posiadanie pracy, która nie naruszałaby dotychczasowego spokojnego i ustabilizowanego życia rodzinnego. Cechuje się tym w dosyć dużym stopniu dozór niższy. Pewne przejawy występują wśród kadry kierowniczej wyższych szczebli, nieco mniejsze natężenie tego typu orientacji występuje wśród dozoru średniego.

Wyodrębnione orientacje posiadają charakter modelowy, jako że w rzeczywistości społecznej najczęściej mamy do czynienia z mniejszą lub większą „wiązką orientacji” stanowiących siłę motoryczną aktywności zawodowej człowieka.

Można założyć, że czynnikiem decydującym o rozwoju zakładu będą kierownicy o orientacji: na pracę, władzę, działalność społeczną. Czynnikiem konserwatywnym w rozwoju zakładu będą kierownicy o wyłącznej orientacji na pewność pracy i orientacji na rodzinę. Cechuje ich niski stopień aktywności oraz zaangażowania. Praca traktowana jest w sposób instrumentalny. Zróznicowanego podejścia w ocenie wymagają kierownicy o orientacji na zarobek. W jednym wypadku może to być grupa pracowników, która poprzez dób:ze realizowaną pracę osiąga swoje cele przyczyniając się do rozwoju zakładu, ale w drugim

wypadku jest to grupa bardzo mobilna, która widząc trudności w realizacji celów jest w stanie zwolnić się z danego zakładu.

Znając orientację kierowników przejawiającą się w ich celach zawodowych ważnym jest poznanie, w jakim stopniu cele te aktualizują się poprzez wykonywaną pracę w zakładzie, tzn. w jakim stopniu zakład pracy umożliwi realizację wartości postulowanych, warunkując tym samym postawy i zachowania pracowników w stosunku do środowiska pracy.

O zależności pomiędzy celami postulowanymi a ich możliwością realizacji (cele realizowane) na terenie zakładu świadczy stopień ich interferencji, wskazujący w jakim stopniu cele postulowane zostały zrealizowane na terenie zakładu. Wyróżniono trzy przedziały interferencji w zależności od uzyskanych wyników:

a) przedział 0,0 – 0,4 określa brak lub niski stopień interferencji świadczący o tym, że w grupie postulującej określony cel, nikt lub tylko nieliczni są w stanie go zrealizować,

b) przedział 0,5 – 0,6 określa średni stopień interferencji świadczący o tym, że w grupie postulującej określony cel są przeciętne możliwości jego realizacji,

c) przedział 0,7 – 1,0 określa wysoki stopień interferencji świadczący, że większość lub wszyscy pracownicy postulowany cel realizują.

Kierownicy wyższych szczebli w zdecydowany sposób wyróżniają się od dozoru średniego i niższego stopniem realizacji celów zawodowych w większości wypadków uzyskując wysoki stopień interferencji. Trudności dotyczą jedynie realizacji spokojnego i ustabilizowanego życia rodzinnego, które znajduje się w niskim przedziale interferencji (0,3).

Dozór średni nie posiada tak dużych możliwości realizacji celów, niemniej ogólny stopień interferencji utrzymuje się powyżej poziomu średniego. Niskie przedziały interferencji dotyczą postulowanego wynagrodzenia, które nie odpowiada ich aspiracjom i oczekiwaniom (0,2). Dozór niższy uważa, że pełna możliwość realizacji celów dotyczy: aktywnej działalności społeczno-politycznej (1,0) oraz pewności i stałości pracy (1,0). Natomiast występują bardzo duże trudności w zakresie dalszego awansowania na wyższe stanowiska (0,1), czy otrzymywania wynagrodzenia, które odpowiadałoby aspiracjom i oczekiwaniom (0,1). Jest to grupa, która podobnie jak dozór wyższy, podkreśla, że ma duże trudności w realizacji spokojnego i ustabilizowanego życia rodzinnego (0,3).

Badania wykazały, że w warunkach maksymalizacji zatrudnienia jedynie dozór wyższy ma pełne możliwości w realizowaniu wartości – deklarowanych celów zawodowych. Jest to grupa, która cechuje się znacznym stażem pracy na terenie badanych zakładów przeciętnie w granicach 15–25 lat. Natomiast kierownicy niższych szczebli możliwości te mają znacznie ograniczone, mimo formalnych uprawnień, takich jak: wykształcenie, kwalifikacje, dobre wyniki pracy, staż pracy. Wpływa to na zwiększoną podatność tej grupy na ruchliwość wertykalną związaną z dążeniem do zmian w zakresie dotychczas posiadanego prestiżu przez poszukiwanie nowego miejsca pracy.

W ocenie charakteru pracy przez kadre kierowniczą funkcje alienacyjne pracy jak monotonia, brak perspektyw wyraźnie górują nad funkcjami autotelicznymi, do których zaliczono: samodzielność i inicjatywę, zaspokojenie ambicji zawodowych. Zjawiska te rodzą określone stany frustracyjne kadry kierowniczej wynikające z ograniczonych możliwości samorealizacji kierowników w procesie pracy. Efektem tego jest niewielki procent kierowników różnych szczebli, których cechowała optymalna forma stabilizacji zakładowej. Większość z nich cechowała się umiarkowaną i minimalną formą stabilizacji; przy czym kierowników dozoru niższego w większym stopniu cechowała stabilizacja o charakterze umiarkowanym, natomiast minimalną formą stabilizacji objęta była większość dozoru średniego.

Kierownicy, których cechuje stabilizacja o charakterze optymalnym dlatego pozostają w zakładzie pracy, ponieważ w większości wypadków warunki, w jakich pracują i cele, jakie realizują odpowiadają autotelicznemu charakterowi pracy. Kierownicy, których stabilizacja została określona jako umiarkowana, pozostają w przedsiębiorstwie ze względu na dobre stosunki międzyludzkie, korzystne warunki zewnętrzne w stosunku do zakładu pracy jak i posiadany zawód czy dogodny dojazd do pracy. W tym wypadku o ich pozostaniu decydują główne czynniki społeczno-demograficzne, których realizacja jest o wiele łatwiejsza, niż stworzenie warunków sprzyjających autotelicznemu charakterowi pracy.

Dozór cechujący się stabilizacją o charakterze minimalnym pracuje i pozostaje w danym zakładzie ze względu na korzystne warunki egzogenne i endogenne, dogodny dojazd do pracy, dogodne godziny pracy, jak i sytuację przymusową, w jakiej się aktualnie znajdują ze względu na trudności w znalezieniu innej pracy lub też posiadania zawodu o wąskiej specjalności. W wypadku tej grupy pracowników o ich pozostaniu w zakładzie decyduje przypadek, albowiem jakkolwiek zmiana w warunkach egzogennych lub endogennych w stosunku do zakładu pracy może spowodować ich zwolnienie z pracy.

Reasumując można stwierdzić, że wieloletni centralistyczno-nakazowy system sterowania gospodarką, dla którego charakterystyczną cechą była maksymalizacja zatrudnienia stanowi jedną z barier wprowadzanej reformy gospodarczej. Poważnym ograniczeniem w jej wprowadzaniu jest w dalszym ciągu brak perspektywicznej ściśle sprecyzowanej polityki kadrowej na terenie zakładu pracy odnoszącej się zarówno do szeregowych pracowników jak i kadry kierowniczej.

Simplifikacją zjawiska jest praktykowane przez teoretyków konstruowanie stylów kierowania jako kryterium doboru kadry kierowniczej, ponieważ stawiając określone wymagania kierownikom, nie stawia się wymagań co do warunków, jakie w tym zakresie muszą być spełnione przez zakład pracy w zakresie stabilizacji dozoru o optymalnym charakterze. Tymczasem badania wykazały, że w wielu przedsiębiorstwach, mimo wprowadzanej reformy w dalszym ciągu

występują sytuacje dysfunkcjonalne w stosunku do stanu dynamicznej równowagi pomiędzy pracownikiem a środowiskiem wytwórczym, czego dowodem jest znaczna liczba kadry kierowniczej charakteryzująca się umiarkowaną lub minimalną formą stabilizacji.

Stan ten może ulec zmianie jedynie w wypadku, kiedy zostaną podjęte zgodnie z reformą radykalne działania na rzecz wprowadzania optymalizacji zatrudnienia zarówno w skali kraju, jak i zakładu pracy, w którym zostaną „wyzwolone” mechanizmy i funkcje kierownicze preferujące sprawność organizacyjną, kompetentność, samodzielność i inicjatywę. Wyzwolenie aktywności kadry kierowniczej wraz z pełną możliwością oddziaływania na postawy i działania podległych pracowników stanowić może „to be or not to be” polskiej reformy.

Doc. dr hab. Lesław Henryk H a b e r – kierownik Pracowni badań socjologicznych w Zakładzie Socjologii i Psychologii Pracy Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Główne kierunki badań: adaptacja grup społecznych do środowiska pracy, społeczno-techniczne-ekonomiczne i organizacyjne uwarunkowania humanizacji pracy w zakładzie przemysłowym, problematyka stabilizacji pracowników w zakładzie pracy znajdującym się w środowisku wieloprzemysłowym. Ważniejsze publikacje: *Determinanty humanizacji stosunków społecznych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1975. *Stabilizacja zakładowa załogi przedsiębiorstwa przemysłowego*, Kraków 1981: *Reforma gospodarcza a możliwości stabilizacyjne pracowników zakładów przemysłowych*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1981, nr 6; *Zabiegi adaptacyjne a stabilizacja młodych pracowników*, „*Polityka Społeczna*” 1984, nr 5/6.