

JERZY WALKOWIAK

## ROLE PRACOWNICZE W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

### 1. CEL, METODA I PRZEDMIOT BADAŃ

W opracowaniach z dziedziny socjologii pracy, przemysłu i organizacji omówiono dotychczas niektóre role pracowników wyznaczone fabrycznym podziałem pracy i jej organizacją. Opisy z konieczności były fragmentaryczne. Rozdzielnie traktowano w nich dwa układy ról, jakie pełnią członkowie załogi: jeden, w którym występują oni w fabryce i drugi, w którym funkcjonują poza przedsiębiorstwem, mimo że te układy stanowią jedność<sup>1</sup>. Unikając wspomnianych błędów przedstawię strukturę pracowniczych ról i ich związki z innymi rolami pełnionymi przez pracowników.

W artykule wykorzystuję wyniki własnych badań terenowych, które dotyczą przedsiębiorstwa należącego do resortu komunikacji — Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego im. Powstańców Wielkopolskich w Ostrowie Wlkp. (ZNTK), fabrykę o przeszło pięćdziesięcioletnich dziejach. Zakład zajmuje się produkcją i naprawą kolejowych środków transportu. Do wykonywania w ZNTK większości prac wystarczają niskie kwalifikacje, chociaż niezbędny jest duży wysiłek. Trudne są w nim fizyczne warunki pracy, a specyfika produkcji, częste zmiany wytwarzanych i naprawianych wyrobów, szeroki ich asortyment oraz kłopoty kooperacyjne utrudniają wprowadzenie dobrej organizacji pracy. Liczna<sup>2</sup> i młoda<sup>3</sup> załoga prawie zawsze wykonuje planowe zadania. W dziedzinie racjonalizacji i współzawodnictwa pracy ma duże osiągnięcia i tradycje. Wśród pracowników przeważają mężczyźni (84%) oraz autochtoni (91%). Poziom wykształcenia i kwalifikacji członków załogi jest niski<sup>4</sup>. Duża ich część (25%) należy do zakładowej organizacji partyjnej, nieco mniej do ZMS. Połowa mieszka poza Ostrowem, z czego trzecia część w odleg-

<sup>1</sup> Por. J. Danecki, *Jedność podzielonego czasu*, Warszawa 1970.

<sup>2</sup> Załoga liczy około 8000 pracowników, z rodzinami stanowi szóstą część ludności miasta i dawnego powiatu ostrowskiego.

<sup>3</sup> Średnia wieku wynosi 37 lat.

<sup>4</sup> Mediana wykształcenia wynosi 6 klas.

łych miejscowościach. Poziom ich standardu mieszkaniowego i życiowego jest niski. Średnie płace<sup>5</sup> w ZNTK wynoszą 2550 zł.

Przy wyborze zakładu do badań zastosowałem schemat doboru celowego<sup>6</sup>, a względem pracowników celowo dobranego przedsiębiorstwa wykorzystałem schemat losowania probabilistycznego, prostego zależnego<sup>7</sup>. Terenowe badania przeprowadziłem w latach 1971-1973. Zastosowałem techniki badawcze w taki sposób, że pozwoliły zebrać dane nadające się do jakościowej i ilościowej analizy. Wykorzystałem techniki: analizy dokumentów urzędowych, prasy lokalnej i zakładowej, obserwacji uczestniczącej i pośredniej oraz wywiadu swobodnego, a także wystandardyzowanego i skategoryzowanego. Zebrane materiały poddałem opracowaniom statystyczno-matematycznym. Wynikły są na ogół wiarygodne, a wypowiedzi pracowników szczerze.

Z interesującego mnie punktu widzenia, stosunki, w jakie uwikłani są pracujący ludzie, można podzielić na takie, które są ściśle związane z czynnościami zawodowymi, te które zachodzą w pracy, choć nie dotyczą bezpośrednio wykonywania zadań, te które są przejawiane poza zakładem, lecz wiążą się z przedsiębiorstwem oraz takie, które dla udziału w fabryce nie mają znaczenia. Trzy pierwsze klasy współzależnych stosunków, które zachodzą między współpracownikami, między nimi a uczestnikami pozazakładowego kręgu oraz między członkami tegoż kręgu a (pozostałymi jego uczestnikami, wyznaczone oczekiwaniami i aksjonormatywnym porządkiem grupowym, składają się na pracownicze role<sup>8</sup>.

Funkcjonowanie osób zatrudnionych w ZNTK w pracowniczych rolach można omawiać wówczas, gdy w analizie zastosuje się odpowiednią koncepcję przedsiębiorstwa. Przyjmuję za T. Szczurkiewiczem, że przedsiębiorstwo jest organizacją społeczną, tj. „zespołem normatywnie wyznaczonych i sankcjonowanych właściwości, które powinien posiadać, i działań, które powinien lub może realizować każdy członek wyróżnionej danej kategorii w obrębie danej grupy w odniesieniu do członków innych kategorii, do grupy jako całości, jej reprezentantów oraz material-

<sup>5</sup> Dane dotyczą 1972 r.

<sup>6</sup> Kryteria określające wybór zakładu do badań stanowiły zarazem ogólne założenia doboru kilku przedsiębiorstw, założenia wynikające z realizacji tematu 11.2.2, zaliczanego do Planu Problemów Węzłowych na lata 1970 - 1975, tematu koordynowanego przez Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.

<sup>7</sup> Przyjęto następujące założenia doboru losowego:  $\alpha=0,05$ ;  $d=0,10$ ;  $p=0,105$ . Minimalna Wielkość próby wynosiła 350 elementów.

<sup>8</sup> T. Szczurkiewicz podobnie jak F. Znaniecki traktują rolę społeczną jako dynamiczny układ współzależnych interakcji, a nie jako zbiór oczekiwań. Por. T. Szczurkiewicz, *Studia socjologiczne*. Warszawa 1970, s. 360 i nast. oraz H. Znaniecka-Lopata, *Florian Znaniecki, Ewolucja twórcza socjologa* W: *Florian Znaniecki i jego rola w socjologii*, red. A. Kwilecki, Poznań, 1975, s. 16.

nych i niematerialnych wartości społecznych [...], a wreszcie do osobników należących do innych grup i wartości społecznych tych grup"<sup>9</sup>.

Dla zachowania przejrzystości rozważań wprowadzam kilka założeń idealizacyjnych, które będę uchylał w trakcie prezentacji wniosków. 1) Przyjmuję, że członkowie załogi uczestniczą tylko w zakładowych i pozafabrycznych kręgach, które wyznaczają im role członków kręgu zakładowego i role uczestników kręgu pozafabrycznego. Zakładam, że wspomniane kręgi różnią się od siebie nawet wówczas, gdy tworzą je te same osoby, a odmienność ich wynika z innych celów, symboli i wartości oraz odrębnych form współżycia wyznaczonych istniejącą w nich społeczną organizacją. Założenie 1. 2) Uważam, że struktury każdego z kręgów oraz ról są mało zróżnicowane, że uczestnictwo w jednych grupach nie wyklucza udziału w innych. Założenie 2. 3) Przyjmuję, że krąg zakładowy tworzą pracownicy, do pozakładowego zaliczam osoby niezatrudnione w ZNTK, lecz powiązane licznymi stycznościami i stosunkami z pracownikami tego przedsiębiorstwa. Uważam, że między udziałem w jednym kręgu a uczestnictwem w drugim nie zachodzą żadne związki. Założenie 3. 4) Przyjmuję, że każdy pracownik w określonym czasie i miejscu pełni tylko jedną z dwóch wspomnianych ról, że funkcjonowanie w jednej nie warunkuje pełnienia drugiej. Założenie 4.

## II. ROLE PRACOWNICZE

Krąg zakładowy tworzą tylko pracownicy ZNTK oddziaływający na siebie wzajemnie w sposób wyznaczony funkcjami przedsiębiorstwa, jego wartościami, fabrycznym podziałem pracy i społeczną jej organizacją oraz technicznymi warunkami pracy i produkcji. W zbliżonych do siebie warunkach realizują stawiane przed nimi różnorodne zadania. Wielkość wykonywanych przez nich prac jest wynikiem tego, że ZNTK jako socjalistyczny zakład pracy jest nie tylko miejscem produkcji, lecz także instytucją wychowawczą, polityczną, społeczną itp.<sup>10</sup> Każdy z członków załogi ma przyznany określony zespół uprawnień i (nałożone pewne obowiązki po to, aby mógł wywiązać się z przydzielonych mu zadań. Zespoły uprawnień i obowiązków, mimo zróżnicowanych warunków i organizacji pracy członków załogi, mimo różnych miejsc zajmowanych przez nich w fabrycznym podziale pracy, wyznaczają klasy podobnych pracowniczych interakcji. Różnorodne stosunki, w jakie uwikłani są uczestnicy kręgu zakładowego, opisane szczegółowo w innym miejscu<sup>11</sup>, można poklasy-

<sup>9</sup> Por. T. Szczurkiewicz, op. cit., s. 369.

<sup>10</sup> Por. opracowania dotyczące tych zagadnień autorów M. Hirszowicz, S. Kowalewskiej, J. Waclawka i innych.

<sup>11</sup> Patrz J. Walkowiak, op. cit., rozdział drugi i trzeci.

fikować, jeżeli analizuje się je w kontekście celów zakładu bez rozpatrywania intencji działających podmiotów.

Role uczestników kręgu zakładowego obejmują więc następujące typy społecznych interakcji, które wiążą się z zakładowymi wartościami i realizacją zadań przedsiębiorstwa. Członkowie załogi od chwili wejścia na teren fabryki wstępują w stosunki ze współpracownikami i przełożonymi. Wyliczają się z czasu przyścia do pracy podpisując listę obecności albo podbijając karty zegarowe, wykazują liczbę przepracowanych godzin w zakładzie, a także liczbę wykonanych produktów. Zarówno tzw. dobrzy jak i źli pracownicy zachowują się w ZNTK w pewnym zakresie podobnie; pobierają narzędzia i przedmioty pracy, przygotowują stanowiska, uruchamiają środki produkcji itp. Postępują tak dlatego, gdyż sądzą, że współpracownicy takich działań od nich oczekują, a nawet zmuszają ich swym postępowaniem grupowo i organizacyjnie wyznaczonym do przejawiania pożądanych zachowań. Wielu członków załogi (75%) chętnie i dokładnie oraz na ustalonym poziomie, a nawet wyższym od przyjętego, wykonuje powierzone zadania przestrzegając nakreślonych parametrów. Część z nich (53%) przeznaczą na to niemal każdą chwilę pobytu w fabryce. Inni (62%) ściśle wykonują polecenia przełożonych, na ich żądanie zmieniają stanowiska, rzadko jednak chcą przejść do najgorszej pracy. Osoby zatrudnione w ZNTK na uciążliwych stanowiskach (36%) są świadome tego, że od wywiązania się z powierzonych zadań zależy rytmiczność produkcji i wykonanie zakładowych planów. Również duża ich część (43%) wytwarza produkty, mimo że wykonywanie tych czynności lub detali nie uznają oni za interesujące. Wielu (68%) samodzielnie rozwiązuje osobiste lub produkcyjne problemy, rzadko korzystając z opieki czy pomocy przełożonych. Piąta część pracowników podnosi poziom wykształcenia lub kwalifikacji kierując się sugestią przełożonych i współpracowników. Piąta część pracowników podnosi poziom wykształcenia lub kwalifikacji kierując się sugestią przełożonych i współpracowników. Czynią tak wówczas, gdy uważają, że uzyskane przez nich kwalifikacje mogą okazać się przydatne dla realizacji produkcyjnych planów, a proces ich osiągania nie zakłóci wykonywania zadań w brygadzie. Podobna część członków załogi awansuje. Przyjmują awans przeważnie wtedy, gdy zmiana stanowisk lub pracy prowadzi do poprawy produkcyjnej lub kadrowej sytuacji w zakładzie. Osoby funkcjonujące w rolach członków zakładowego kręgu zmierzają do tego, aby rozdział socjalnych świadczeń i zakładowych środków odbywał się z korzyścią dla nich. Część z nich (13%) uznaje konsultacje z nimi w tych sprawach za zbędne, pozostali uważają je za konieczne. Wielu (43%) aktywnie, w odmienny nieco sposób uczestniczy w politycznym, społecznym i zawodowym życiu ZNTK, szczególnie chętnie wówczas, gdy to przyspiesza lub zwiększa wykonanie produkcyjnych planów. Niemal wszyscy interesują się losa-

mi swej fabryki, lecz część z nich (36%) jest przekonana, że zakładowe decyzje powinni podejmować wyłącznie przedstawiciele władzy w ZNTK.

Duża część osób funkcjonujących w rolach członków zakładowego kręgu (58%) uznaje za naczelną wartość własną i przedsiębiorstwa wykonanie produkcyjnych zadań, na takim ustalonym i przez nich zaakceptowanym poziomie, który w warunkach ZNTK jest możliwy do realizacji. Bardzo cenią rytmiczność produkcji, oszczędność surowców oraz narzędzi i dobrą społeczną oraz techniczną organizację pracy. Na drugim miejscu stawiają opiekę nad nimi, zwłaszcza zapewnienie im odpowiednich świadczeń socjalnych. Dopiero w dalszej kolejności uznają za ważne spełnienie zakładowych celów, kulturalnego czy oświatowego.

Reasumując tę część rozważań można stwierdzić, że (nie wszyscy członkowie fabrycznego kręgu jednakowo aktywnie pełnią pracownicze role. Znaczna część (43%) postępuje niekorzystnie dla przedsiębiorstwa a pomad wartości zakładowe przedkłada inne. Ze względu na opisaną różnorodną strukturę działań pracowników można sądzić, że krąg uczestników zakładowych jest niejednorodny i pełni się w nim nie jedną, lecz kilka ról, co stanowi ważną przyczynę ograniczonej uniformizacji produkcyjnych zachowań. Można więc w świetle wyników badań uchylić pierwsze dwa założenia idealizacyjne.

Z obserwacji i rozmów wiadomo, że osoby pracujące w ZNTK uczestniczą w wielu różniących się indywidualnych, fabrycznych kręgach, które składają się z licznych grup i kategorii osób. Udział w nich wyznacza członkom załogi wiele różnych pracowniczych ról. Najliczniejsza ich część (68%) funkcjonuje w zawodowych rolach bezpośrednich producentów. Różnią się od innych tym, że wielu z nich (73%) wykonuje ciężkie i mało zmechanizowane prace, co zazwyczaj negatywnie wpływa na pełnienie przez nich ról w wielu fabrycznych grupach. Część producentów (18%) pracując w ZNTK ma okazję poznać różne stanowiska i procesy technologiczne, dzięki czemu mogą aktywnie pełnić role wynalazców, przodowników czy fachowców. Jako producenci występują także niektórzy technicy i inżynierowie (8,6%), lecz od pozostałych różnią ich treść pracy i warunki w jakich ją wykonują oraz miejsce w społecznej organizacji. Wspomniane różnice na ogół ułatwiają im równoczesne funkcjonowanie w kilku zakładowych rolach. Pośredni producenci, m. in. pracownicy transportowi, zaopatrzeniowi oraz narzędziowi, wykonują na ogół interesujące czynności zawodowe wymagające częstego nawiązywania osobistych i rzeczowych kontaktów ze współpracownikami. Zawodowe role pozostałych osób (18%) są zróżnicowane. Wielu z nich jest powiązanych różnorodnymi stosunkami ze współpracownikami. Reszta występuje w niemal wyłącznie rzeczowym układzie interakcji.

Odmienne zawodowe role kształtują się w akordowym systemie pra-

cy i w dniówkowym. Osoby zatrudnione w akordzie zespołowym nawiązują wiele osobistych styczności. W swych grupach pełnią role towarzyskich czy pozaorganizacyjnych przywódców oraz doradców. W kilkunastu obserwowanych grupach stosunki osobiste przerosły rzeczowe. Dniówkowi pracownicy utrzymują podobne jak akordowi styczności, lecz różnią się treścią więzi zadaniowych. W indywidualnym akordowym systemie pracy część osób (13%) nie funkcjonuje w rolach kolegów. Ich współpraca jest na ogół wyznaczona tylko organizacją pracy. Wspomniany sposób wykonywania zadań utrudnia równoczesne pełnienie ról zawodowych i społeczno-zawodowych: przodowników, pomocników, nauczycieli fachu oraz towarzyskich przywódców, doradców czy kolegów z brygady.

Odmienne role pełnią członkowie załogi w zależności od miejsca zajmowania w społecznej organizacji pracy. Organizacyjne role dyrektorów, kierowników różnych szczebli, mistrzów czy brygadzystów różnią się od innych zakresem i treścią stosunków. Przełożeni na ogół funkcjonują w bogatych i różnorodnych układach interakcji, które ułatwiają równoczesne pełnienie, obok organizacyjnych, kilku dalszych ról, m. in. zakładowych działaczy, racjonalizatorów czy organizatorów życia w fabryce. Utrudniają jednakże pełnienie innych: kolegów, opiekunów, doradców czy nauczycieli. Specyficzna jest pod tym względem sytuacja brygadzystów, którzy umiejętnie funkcjonują jako nadzorcy, producenci, organizatorzy czy administracyjni i zaopatrzeniowi pracownicy, także jako opiekunowie, wychowawcy i nauczyciele, a ponadto jako koledzy, doradcy, powiernicy.

Ponieważ w ZNTK istnieje między brygadami rywalizacja-współzawodnictwo pracy, dlatego wielu pracowników uznaje często te same grupy jako przodujące, inne jako najgorsze. W zespołach uważanych jednoznacznie za najgorsze dopuszcza się funkcjonowanie ich członków w rolach „leniuchów”, „brakorobów” itp. Natomiast w najlepszych grupach niemal każdego pracownika widzi się jako przodownika czy zaangażowanego działacza. Również polaryzacja brygad, której symptomy dostrzeżono w czwartej części zespołów, jest czynnikiem konstytuującym nowe role, często niepożądane dla zakładu.

Pluralizm władzy w ZNTK, przejawiający się m.in. w istotnym wpływie na jego funkcjonowanie politycznych, społecznych i zawodowych organizacji, stanowi podłoże istnienia dalszych zakładowych ról. Wielu pracowników, dlatego że zajmuje szczególnie ważne dla zakładu stanowiska, np. dyrektorów czy 'mistrzów, biorąc udział w zebraniach produkcyjnych lub naradach kolektywów funkcjonuje w rolach działaczy. Wielu szeregowych producentów (23%) przenosi swą Społeczną lub polityczną aktywność w dziedzinę zawodową, pełni z chęcią role zawodowe stając się przodownikami czy wychowawcami młodzieży. Jedni członkowie załogi dzięki temu, że dobrze spisują się jako działacze, mają bogatą konfigurację zawodowych i społeczno-zawodowych oraz koleżeńskich ról,

inni, którzy (niewłaściwie je pełnią, nie są obdarzani szacunkiem przez współpracowników i mają „ubogi” układ ról.

Podsumowując tę część rozważań uważam, że można wyodrębnić kilka klas interakcji, które są czynnikiem strukturalizującym omówione zakładowe role. Pierwsze są związane pośrednio lub bezpośrednio z obsługą techniczno-technologicznego układu przedsiębiorstwa. Składają się one na role zawodowe pośrednich i bezpośrednich producentów oraz pracowników pomocniczych. Występują dające się modelowo wyróżnić dwie ich odmiany. Pierwsze, które są typowe dla 15% pracowników, wiążą się z wykonywaniem pracy interesującej i umożliwiającej im twórczy rozwój oraz pozwalającej funkcjonować w wielu zakładowych rolach. Drugie, charakterystyczne dla 41% członków załogi nie zapewniają wspomnianych możliwości. Dalsze interakcje składają się na proces koordynowania, organizowania i kierowania produkcją w ZNTK. Są one interesujące i przyczyniają się do twórczego rozwoju piątej części załogi. Kolejne stosunki łączą ze sobą pracowników w trakcie roboczego dnia. Wśród nich można wyodrębnić dwa typy: wyłącznie osobiste, tj. takie, które występują w przerwach między wykonywaniem zawodowych czynności i osobisto-rzeczowe, które składają się na proces pracy. Jeszcze inne interakcje mają charakter społeczno-publiczny. Wiążą się z udziałem niemal połowy członków załogi w politycznym, zawodowym i społecznym życiu przedsiębiorstwa. Większość tych stosunków jest pożyteczna dla zakładu, bowiem sprzyja realizacji produkcyjnej funkcji zakładu, mniej społecznej, politycznej czy kulturalnej.

Z badań wynika, że indywidualne konfiguracje ról, w jakich funkcjonują członkowie zakładowego kręgu są różne ze względu na treść omawianych interakcji. Część (23%) pełni tylko role zawodowe, nie funkcjonując w innych. Małą liczbę (8%) stanowią ci, którzy występują jedynie jako koledzy z brygady lub działacze, a okazjonalnie wykonują role zawodowe. Duża część osób występuje w dwóch pracowniczych rolach — zawodowych i koleżeńskich. Piąta część funkcjonuje w bogatym ich układzie jako kierownicy czy organizatorzy a zarazem działacze i przo-downicy.

### III. UDZIAŁ W POZAFABRYCZNYCH KRĘGACH CZYNNIKIEM STRUKTURALIZUJĄCYM PRACOWNICZE ROLE

Dotychczas przyjmowałem, że pracownicy przychodząc do ZNTK zapominają o osobistych kontaktach i odnoszą się do kolegów lub przyjaciół spoza zakładu, do sąsiadów czy krewnych, jak do współpracowników czy przełożonych, którzy względem nich mogą postępować wyłącznie w sposób wyznaczony procesem pracy czy regulaminem przedsiębiorstwa (założenia 3 i 4). Uchylając to założenie można ustalić pewne wspólne zachowania, jakie w związku z uczestnictwem w pozazakładowym kręgu

są przejawiane w fabryce. Pracownicy przychodząc do ZNTK nie umieją zapomnieć o marzeniach i planach swoich lub rodziny czy grupy sąsiedzkiej bądź koleżeńskiej, i w zakładzie częściowo lub całkowicie zachowują się w sposób podyktowany ich oddziaływaniami lub oczekiwaniami.

Wiele wartości, cech i wzorów postępowania zostało im wpojonych przez uczestników pozazakładowego kręgu, zwłaszcza rodziców, dziadków czy sąsiadów, którzy pozostawali pod silnym wpływem wzoru człowieka zaradnego, gospodarnego, praktycznego czy oszczędnego. Wzór ten wykształcił się w okresie pozostawania ziemi ostrowskiej pod zaborem pruskim, m. in. na skutek braku mieszkań komunalnych lub zakładowych, w związku z istniejącą w międzywojennym okresie sytuacją na lokalnym rynku pracy i masową migracją ludności wiejskiej do Ostrowa. Wspomniane cechy były cenione przez przedstawicieli starszej generacji, gdyż ułatwiały im pozostanie w ZNTK w okresach zwolnień, a poprzez zgromadzenie zasobu środków i nieużytecznych materiałów, umożliwiały wybudowanie jednorodzinnego domu i przetrwanie kryzysowych sytuacji. Jeszcze dziś, aby uzyskać niezbędne środki na utrzymanie lub osiągnięcie mieszkania, wielu pracowników (35%) wykonuje poza zakładem dodatkowe prace zarobkowe. Posiadając w „okresie dorabiania” duży zasób środków, niektórzy przyzwyczajają się do ekskluzywnego ubierania się i luksusowego żywienia. Utrzymywanie osiągniętego poziomu życiowego standardu i istniejących kontaktów z osobami, które przejawiają podobny sposób życia, nie pozwala zaniechać wykonywania dodatkowej pracy poza ZNTK. „Dorabianie” staje się przyzwyczajeniem i akceptowanym sposobem postępowania, co utrudnia udział w życiu politycznym, społecznym i kulturalnym.

Zespoły interakcji, jakimi osoby zatrudnione w ZNTK powiązane są z członkami pozazakładowego kręgu i na skutek tych powiązań uwikłane w układy stosunków ze współpracownikami, stosunków związanych z pracą lub znaczących dla niej, można określić jako pozafabryczne role. Na ich strukturę składają się następujące interakcje. Duża część członków załogi (76%) usilnie zmierza do osiągnięcia wysokich płac, na ogół bez względu na wielkość swego wkładu pracy lub jej wyniki. Starają się uzyskać środki i przedmioty przydatne dla członków pozafabrycznego kręgu. Chcą, aby otrzymywanie płace i świadczenia socjalne były rozdzielane w takich rozmiarach i w taki sposób, żeby można je było uznać za wystarczające i słusznie przyznawane. Sprawiedliwością w ich rozumieniu jest na ogół otrzymywanie tych samych i podobnej ilości świadczeń, jakie uzyskują inni. Wielu (56%) zabiega o to, aby awansować zgodnie z własnymi planami i życzeniami bliskich. Zabiegają (68%) o stworzenie warunków pracy, które umożliwiają im niezakłócone funkcjonowanie w rodzinie czy grupie sąsiedzkiej. Starają się uzyskać w ZNTK interesującą i dającą satysfakcję pracę oraz dobrze płatną i wykonywaną w gronie ulubionych kolegów. Uznają swą robotę (42%) za społecznie waż-

ną oraz przydatną i nie chcą zamienić jej na inną, gdyż dzięki niej są przez bliskich obdarzani szacunkiem. Przeciwstawiają się (87%) przenoszeniu w pracy. Podnoszą poziom kwalifikacji lub wykształcenia w miarę realizacji swych materialnych planów i tylko wówczas, gdy osoby z pozafabrycznego kręgu nie przeszkadzają ich poczynaniom. Żądają dobrej opieki ze strony przełożonych (83% wypowiedzi) oraz domagają się sprawnego załatwiania ich interwencji. Zawodowe zamierzenia są spełniane po zrealizowaniu osobistych planów.

Zawodowe role są niewłaściwie pełnione przez połowę członków załogi pod wpływem ich funkcjonowania w pozafabrycznym kręgu i w konsekwencji, w ostatnich pięciu latach siódma część załogi pozostawała w kolizji z zakładowym prawem. Z badań wynika, że wchodząc do zakładu nie porzuca się pozytywnych nawyków czy sposobów postępowania, które umożliwiają wydajne funkcjonowanie w ZNTK. Również niepożądanych dla przedsiębiorstwa zwyczajów nie można odcucić się z chwilą przyjścia do fabryki.

Tok dalszych rozważań wymaga uchylecia kolejnego założenia, gdyż okazuje się, że pełnienie pracowniczych ról należy rozpatrywać w związku z uczestnictwem w pozafabrycznym kręgu. Praca w ZNTK rozpoczyna się de facto przed przyjściem do fabryki, kończy się kilka godzin po wyjściu z niej. Członkowie załogi dojeżdżający do pracy (38%) dyskutują o zakładowych zadaniach czy problemach. Nie zapominają o nich funkcjonując w rodzinie, grupie koleżeńskej czy sąsiedzkiej. W ZNTK pracuje część członków załogi, którzy mają w tym zakładzie krewnych oraz powinowatych (18%). Piąta część ma w brygadach po kilku kolegów z pozazakładowych paczek i sąsiedzkich grup. Pracownicze role przełożonych, współpracowników, producentów, organizatorów czy działaczy nakładają się na role sąsiadów, ojców, synów czy kolegów i nie można ich całkowicie rozdzielić. Ze wspomnianych przyczyn dla 28% pracowników brygada stanowi grupę w której oni najlepiej się czują. Wielu innych członków (63%) oczekuje od współpracowników życzliwości, pomocy i uznania, chce osiągnąć wysoki prestiż w grupach. Czwarta część brygad w ZNTK charakteryzuje się ze wspomnianych względów przestaniem więzi osobistych nad rzeczowymi, co w skrajnych przypadkach utrudnia realizację zakładowych zadań.

Z obserwacji i rozmów wynika, że krąg pozazakładowy nie jest jednorodny. Równoczesne funkcjonowanie w rolach członków rodziny, grupy sąsiedzkiej czy koleżeńskej jest trudne do osiągnięcia ze względu na to, że cele i systemy wartości oraz wzory postępowania jednych wspomnianych grup dopełniają się, a innych wykluczają.

Część pracowników (ok. 18%) uczestniczy w pozazakładowych grupach, których członków cechuje wysoka kultura osobista i zawodowa, w grupach kulturowych tradycje ruchu robotniczego, tradycje zawodowe i rodzinne. Uczą kultury i dyscypliny pracy, sumienności i dokładności.

Także osoby związane z pozazakładowymi organizacjami politycznymi czy społecznymi (12%) na ogół lepiej od innych pełnią pracownicze role. Dzięki uczestnictwu w tych pozazakładowych kręgach, rodzinne, sąsiedzkie czy koleżeńskie role są pełnione w ZNTK w sposób nie przynoszący negatywnych skutków przedsiębiorstwu. Jeżeli stosunki między członkami wspomnianych grup są przychylne, wówczas udział kolegów, krewnych czy przyjaciół w brygadach sprzyja wykonaniu zakładowych zadań, a także ułatwia i urealnia dyskusowanie poza ZNTK o sprawach dotyczących ich pracy. Niektórzy pracownicy (38%) zbyt wiele działań podporządkowują osiągnięciu wartości uznawanych przez kolegów, członków rodziny czy sąsiadów. Wykonują dla znajomych określone prace lub przedmioty, za co w zamian uzyskują inne świadczenia. Część członków załogi w wyniku pracy na roli, „dorabiania” czy budowy domu niewłaściwie zużytkowuje czas w ZNTK, „śpi po kątach, opuszcza nagminnie stanowiska, zaniedbuje się w pracy” — stwierdzają respondenci. Konflikty pracowników (31%) z członkami rodziny, kolegami spoza ZNTK i sąsiadami, wywołujące u nich rozdrażnienie i niezadowolenie, prowadzą do częstych nieporozumień w brygadzie i przyczyniają się do zmniejszenia się wydajności pracy.

#### IV. KONFIGURACJE RÓL PRACOWNICZYCH

Na podstawie zebranego materiału i przedstawionych wniosków można określić związki istniejące między rolami pracowniczymi i pozazakładowymi. Pierwszy ich zespół, w którym funkcjonuje piąta część załogi, cechuje się wyeksponowaniem ról zawodowych — wytwórców, organizatorów, działaczy czy przełożonych i równoczesnym nienajlepszym pełnieniem zaledwie jedynej pozafabrycznej roli, najczęściej członków rodzin. Połowa pracowników funkcjonuje w układzie, na który składa się jedna, zwykle zawodowa rola bezpośredniego producenta, rzadziej kolegi czy pomocnika w brygadzie i druga — aktywnego uczestnika pozazakładowego kręgu. Treść pracowniczych stosunków wchodzących w skład wspomnianego układu cechuje przewaga więzi rzeczowych nad osobistymi, wykonywanie prostych, brudnych i uciążliwych prac. Po pracy pracownicy również przeznaczają czas na wykonywanie manualnych czynności. Dodatkowo pełnią poza ZNTK role osób „dorabiających” lub rolników. Zarówno w zakładzie jak i poza nim mają małe możliwości rozwoju. Pełnienie przez nich zawodowych ról jest nastawione na osiągnięcie przedmiotów i środków, które umożliwiają im odpowiednie funkcjonowanie w rodzinie czy grupie sąsiedzkiej. W trzecim układzie, w którym występuje około 18% pracowników są wyeksponowane zawodowe role kierowników czy organizatorów, rzadko wytwórców. Wykonując na ogół ciekawe prace wchodzą oni w role racjonalizatorów czy przodowników. W pozafabrycz-

nym środowisku przeznaczają dużo czasu na wykonywanie wielu twórczych prac. Dwa ostatnie opisane układy, równomiernie przesycone treściami pracy i życia poza fabryką, to „robocze układy ról”. Część pracowników (17%) łączy w ZNTK osiągnięcie niematerialnych wartości z dobrym wykonywaniem pracy. Przypisują duże znaczenie życiu koleżeńskiemu, towarzyskiemu lub sąsiedzkiemu, funkcjonują w zakładzie i poza nim w rolach uczestników lub działaczy kulturalnych czy sportowych. Wspomniany układ, w którym umiejętnie funkcjonuje się jako wytwórca, działacz czy organizator a zarazem jako pomocnik czy kolega z brygady oraz jako członek rodziny czy grupy sąsiedzkiej, można nazwać „roboczkoleżeńskim” układem ról. Część pracowników (8%) występuje w układzie z silnie wyeksponowanymi rolami pozazakładowymi, nastawionymi niemal wyłącznie na osiągnięcie niematerialnych wartości. Rólom zawodowym przypisują oni małe znaczenie. Są solidarni, bronią się wzajemnie i utrzymują przyjacielskie stosunki w swych zespołach. Nie chcą zwiększać wydajności pracy w obawie przed utratą czasu, jaki dotychczas mogli przeznaczać na pogawędki i porady. Wykazywane przez nich rezerwy produkcyjne są jedynie częścią zdolności twórczych brygady. Wspomniany układ występuje na ogół wówczas, gdy pełnienie ról kolegów czy doradców w ZNTK znajduje „przedłużenie” poza zakładem, gdy dochodzi do zdominowania stosunków organizacyjnie wyznaczonych przez styczności koleżeńskie czy towarzyskie. Jest to „towarzysko-zabawowy” układ ról. Duża część pracowników (17%) funkcjonuje w układzie, w którym nacisk jest położony na pełnienie pozazakładowych ról. Ciągłe czegoś potrzebują i domagają się, wykonują prace lub przedmioty dla siebie czy rodziny, a równocześnie źle pracują. Układ ten, zubożony o role zawodowe jest nastawiony na osiągnięcie materialnych dóbr. Funkcjonujące w nim osoby wykonują zadania na takim poziomie, aby nie zwolniono ich z pracy. Można go nazwać „konsumpcyjnym” układem ról.

Reasumując, niekorzystne skutki dla zakładu, a zwłaszcza dezorganizację pracy wywołuje funkcjonowanie członków załogi w „ubogich” układach pracowniczych ról, tj. takich, w których zazwyczaj występują oni jako producenci i zarazem członkowie rodziny. Również w sytuacji pełnienia bardzo wielu pozafabrycznych ról, gdy w brygadach można dostrzec przewagę osobistych stosunków nad stycznościami organizacyjnie wyznaczonymi, wówczas nie najlepiej przebiega wykonanie zadań przedsiębiorstwa. Także niekorzystne jest dla zakładu pozostawianie członków załogi w rolach wyznaczonych społeczną organizacją fabryki, o ile nie towarzyszy im pełnienie ról kolegów, powierników, doradców itp. Zbyt duża liczba równocześnie wykonywanych ról, rozpraszać wysiłki osób pełniących je, utrudnia osiągnięcie zakładowych celów. Wyeksponowanie zawodowych ról przeszkadza dobremu funkcjonowaniu w rodzinie czy w grupie koleżeńskej, gdyż im pełniej i aktywniej uczestniczy się w życiu zakładu, tym na ogół mniej czasu przeznacza się na życie osobiste.

## V. UWAGI KOŃCOWE

Z badań wynika, że występuje rozbieżność między rolami pracowniczymi i pozazakładowymi, mimo że oba układy wzajemnie się przenikają. Jak stwierdza R. Dyoniziak „Ogół pracowników przyswoił sobie wartości ideologii socjalizmu, podejmując krytykę z jego pozycji. Pracownicy dostrzegają jednak na co dzień kolizję między przyswojonymi przez siebie wartościami tej ideologii a praktyką zarządzania w przedsiębiorstwie”<sup>12</sup>. Z badań wynika, że w omawianej sferze zjawisk społecznych pojawiają się dwa rodzaje rozbieżności: między założonymi i faktycznymi celami zakładu oraz między zakładowymi i pozafabrycznymi rolami. Okazuje się, że niektóre zachowania i stosunki nie wyznaczone organizacją i procesem pracy, a także inne, nakazywane zakładowymi normami, są ze społecznego punktu widzenia szkodliwe dla przedsiębiorstwa lub członków załogi, a nawet dla osób z pozafabrycznego kręgu. Niektóre zakładowe zadania, normy i zalecenia obowiązujące członków załogi, a wyrażające określoną praktykę funkcjonowania przedsiębiorstwa okazują się nie do przyjęcia ze społecznego punktu widzenia. Przekraczanie zakładowych zadań kosztem dużych wyrzeczeń członków załogi jest w opinii pracowników równie społecznie szkodliwe jak zabór zakładowego mienia.

Zespół interakcji, które służą uzgodnieniu ról pracowniczych z pozafabrycznymi w kontekście ogólnospołecznych wartości, interakcji ułatwiających dostosowanie życia poza pracą do określonej bazy produkcyjnej przedsiębiorstwa i poziomu sił wytwórczych oraz sprzyjających przeobrażeniu pracowniczej świadomości, stanowi rolę współgospodarzy. Ich źródła tkwią w socjalistycznej ideologii i w oddziaływaniach przedstawicieli centralnych i lokalnych instytucji politycznych czy społecznych, a także w oczekiwaniach członków załogi i pozafabrycznego kręgu. Prawie połowa członków załogi aktywnie w nich funkcjonuje. Troszczą się o sprawy zakładu, poczuwają do odpowiedzialności za sprawy swego stanowiska, kolegów i otoczenia oraz bezpośrednio współdecydują o losach miejsca pracy i fabryki. Wyrażają krytyczne uwagi o społecznie szkodliwych zjawiskach w zakładzie, interesują się jego sprawami oraz aktywnie uczestniczą w politycznym, społecznym i zawodowym życiu ZNTK, a także działają jako radni, posłowie czy delegaci do politycznych i przedstawicielskich instytucji. Interakcje składające się na rolę współgospodarzy zachodzą zgodnie z następującymi społecznymi wzorami: każdemu dać płacę według wyników jego pracy i stosownie do potrzeb; zabezpieczyć pracę dającą członkom załogi maksimum zadowolenia a zakładowi

<sup>12</sup> R. Dyoniziak, *Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy*. Warszawa 1970, s. 280.

pożądane wyniki produkcyjne; osiągać wysokie wykształcenie korzystne dla pracowników, zakładu i społeczeństwa; przydzielić pewną i stałą pracę, która umożliwi zmniejszenie fluktuacji załogi i pozwoli racjonalnie wykorzystać siłę roboczą", przejawiać troskę o sprawy zakładowe a zarazem dbać o dobro członków załogi i ich bliskich; odpowiadać za skutki własnego postępowania i za zachowanie kolegów; przejawiać aktywność społeczną doskonaląc nie tylko przydatne dla ZNTK umiejętności zawodowe, lecz także rozwijając nawyki i cechy przydatne dla członków pozafabrycznego kręgu.

Z badań wynika, że pracownicy funkcjonują w dwóch układach ról: zakładowym i pozakładowym oraz w łączących oba układy rolach współgospodarzy. Duża ich część nie przestrzega wielu wzorów postępowania zaliczanych do ról współgospodarzy. Tylko część (46%) pełni je właściwie. Przeszło połowa pracowników występuje w układzie, w którym silnie są wyeksponowane zawodowe role, ograniczone są pozakładowe i zawieszane w pełnieniu role współgospodarzy.

Społecznie pożądane powiązania ról powinny charakteryzować się różnicowaniem treści dotyczących wykonywania zakładowych zadań, osiągania uznawanych przez krąg pozakładowy wartości i współgospodarzenia. Rozbieżności między wyróżnionymi zespołami ról winny być sprawnie usuwane przy uwzględnieniu osobistych i grupowych oraz zakładowych i ogólnospołecznych celów. Tylko wówczas, gdy omawiane role i ich liczne odmiany zostaną do siebie dostosowane, pracownicy będą dobrze czuć się w zespole, a praca zawodowa nie będzie przez nich traktowana jako wyalienowana z ich życia działalność, która nie ma żadnych samoistnych wartości.

## LES RÔLES DE TRAVAILLEUR DANS L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

### Résumé

L'article des „Rôles de travailleur dans l'entreprise industrielle" contient l'analyse sociologique des rôles, dans lesquelles fonctionnent les travailleurs de l'entreprise socialiste. Il constitue le résultat des recherches de beaucoup d'années sur le fonctionnement des établissement de travail choisis.

Les propositions sont appuyées sur le riche matériel empirique. Les résultats des observations, des interviews, des enquêtes, des analyses des documents officiels ont été soumis à l'élaboration qualitative et quantitative.

Dans la première partie de l'article, sur la base des comportements observés à l'établissement, je présente une typologie de l'interaction, dont sent liés les travailleurs de l'entreprise socialiste et aussi eux et les membres du cercle hors de la fabrique. Je montre les structures des rôles liés au travail et de celles qui sont conditionnées par l'accomplissement des tâches d'établissement, mais sont manifestées hors de la fabrique. Je décris le cercle des personnes de l'établissement et hors de la fabrique, car les attentes des membres de ces cercles déterminent l'accomplissement des rôles de travailleurs. Ensuite je présente les rôles d'établisse-

ment et leurs modifications: purement professionnelle, c'est-à-dire — de travail socio-public et de consommation. Dans la partie suivante je discute les différentes modifications des rôles, qui sont possibles à différencier, quand on accepte comme le facteur les structuralisant la participation des membres du personnel dans le cercle hoirs de la fabrique. Cette partie de l'article se termine par la présentation de la typologie des rôles de travailleur, de la typologie prenant en considération leurs configurations les plus importantes. On a décrit la fréquence des apparitions des modifications déterminées des systèmes des rôles et les conséquences sociales et économiques du fonctionnement dans ces systèmes des membres du personnel. Je termine les considérations par l'analyse des liaisons du système des rôles d'établissement et hors de la fabrique dans la situation, quand à leur adaptation sert le fonctionnement des travailleurs dans les rôles des cogestionnaires. Dans les propositions j'essaie montrer le système optimal des rôles, propre à l'entreprise.