

LUCJA ŁUKASZEWICZ

KONTAKTY DYREKTORA PRZEDSIĘBIORSTWA Z JEGO ZAŁOGĄ (na przykładzie trzech zakładów pracy)

I. UWAGI WSTĘPNE ORAZ CEL ROZPRAWY

Kontakty dyirekcji z załogą są środkiem koordynacji działalności w realizacji wspólnego celu, wzajemnego porozumienia, zacieśnienia więzi służbowych i osobistych oraz środkiem zbliżenia całej załogi. Zważywszy na treść stanowiącą przedmiot opracowań i konferencji naukowych dotyczących kształtowania klimatu społecznego w zakładzie pracy należy zarejestrować, iż problematyka kontaktów dyirekcji z załogą jest w nich zgola fragmentaryczna¹. Dominują natomiast rozważania dotyczące rodzajów interakcji bezpośrednich przełożonych z podwładnymi, a mianowicie: style pracy kierowniczej, rodzaje autorytetów brygadzistów, majstrów, kierowników sekcji, wydziałów etc. Celem niniejszego opracowania nie jest ukazanie powodów, dla których ten stan istnieje, lecz dokonanie przeglądu czynności dyrektora, które mogą decydować lub decydują bezpośrednio o stosunkach międzyludzkich w zakładzie pracy. Zakłada się, iż cel opracowania może zostać zrealizowany poprzez ukazanie danych empirycznych dotyczących rodzajów kontaktów dyrektora przedsiębiorstwa z jego załogą, ich częstotliwości oraz niektórych efektów.

II. INFORMACJA O METODACH BADAŃ

Dane stanowiące bazę empiryczną niniejszych rozważań uzyskane zostały w 1970 r. w badaniach przeprowadzonych na zlecenie Zjednoczenia Przemysłu Meblarskiego. Badaniami objęto trzy przedsiębiorstwa meblarskie. Były one wybrane spośród kilku akceptujących zaproszenie do wzię-

¹ Z pominięciem prac Andrzeja K. Koźmińskiego, a mianowicie: *Rola zawodowa dyrektora przedsiębiorstwa w aktualnym systemie zarządzania gospodarką socjalistyczną*, Studia Socjologiczne 1967 nr 1, s. 201 -213; *Dyrektorzy współczesnych przedsiębiorstw kapitalistycznych — Studium z socjologii kierownictwa*, Warszawa 1966, oraz konferencji naukowej: „Dyrektor w procesie kierowania przedsiębiorstwem” zorganizowanej przez TNOiK w 1965 r.

cia udziału w badaniach. Dobór terenu należy nazwać tendencyjnym. Chodziło o to, by wachlarz stylów pracy kierowniczej reprezentowanych przez dyrektorów danych przedsiębiorstw był jak najszerszy. Przy wyborze kierowano się zatem m. in. istniejącymi w ZPM informacjami odnośnie do tychże stylów pracy. Lustracje, kontrole przedsiębiorstw, interwencje w sprawy konfliktowe dokonywane przez ZPM — oto źródła informacji.

Materiał zebrano drogą wywiadów przeprowadzonych wśród dyrektorów oraz drogą kwestionariusza dla załogi. Łącznie uzyskano informacje od 1000 osób.

W wywiadzie z dyrektorami znalazły się przede wszystkim pytania o stopień zainteresowania problemami żywotnymi dla załogi, dbałość o dokładne poznawanie tychże problemów, częstotliwość i płaszczyzny kontaktu z załogą, zwłaszcza w rozbudzeniu indywidualnej i zbiorowej zaradności, charakter stosunków dyrektora z kolektywem kierowniczym, najbliższymi współpracownikami, pozostałymi pracownikami zakładu.

Kwestionariusz dla załogi² zawierał prócz podania celu badań, instrukcji dotyczącej sposobów udzielania odpowiedzi [pytania były skategoryzowane] oraz apelu o szczerość odpowiedzi [kwestionariusz był anonimowy], pytania o stopień satysfakcji z takich elementów pracy jak: wymogi pracy, ich odczuwanie przez daną jednostkę [uciążliwość pracy pod względem tempa, rytmu, ilości czasu przeznaczonego na odpoczynek, ewentualnej monotonii pracy]; warunki fizyczne pracy [jak dalece są zadowalające pod względem pomieszczenia, wyposażenia w maszyny, narzędzia i materiały, wentylacji, temperatury, czystości, natężenia hałasu]; klimat społeczny zakładu pracy [stosunki między współtowarzyszami oraz z bezpośrednimi przełożonymi, zaufanie do kierowników, częstotliwość, objawy i konsekwencje starć pomiędzy pracownikami]; płace i świadczenia socjalne [czy zaspokajają one podstawowe potrzeby jednostek badanych]. W kwestionariuszu zapytywano także o ocenę sprawności zarządzania zakładem, łączność wewnątrzzakładową [czy istnieje dostateczna swoboda otwartego wypowiedzania się, wnoszenia skarg, zażaleń etc.]; stabilizację zawodową pracowników [jak dalece są oni pewni swojej pracy]; perspektywy rozwoju w zakładzie [możliwości awansowania] oraz o więź z zakładem [jak dalece osoba badana jest skłonna do opuszczenia zakładu, o ile jest dumna z partycypacji w jego życiu].

Przed prezentacją wyników badań należy poczynić kilka zastrzeżeń co do kierunku ich interpretacji. Po pierwsze, badaniami objęto tylko trzy zakłady. Żadne zatem uogólnienia nie mają i nie mogą mieć tutaj miejsca. Po wtóre, jakakolwiek hipoteza zarysowująca się przy opracowaniu danych wymagałaby dalszej weryfikacji na podstawie obszerniejszego

² W badaniach oparto się na kwestionariuszu: „Poglądy pracowników” opracowanym w Pracowni Psychometrycznej PAN.

materiału. Po trzecie, ilość zmiennych rejestrowanych w badaniach nie jest kompletna. Jeśli ustalimy, iż stopień satysfakcji załogi z pracy wykonywanej miałyby stanowić w niniejszym układzie badawczym zmienną zależną od takich to czynników, jak formy kontaktów dyrekcji z załogą [zmienne niezależne], wówczas postulat ostrożności przy interpretacji wniosków wyprowadzonych z analizy międzyzmiennowej jeszcze bardziej zda się być zobowiązujący³.

III. KIERUNKI, PŁASZCZYZNY ORAZ CZĘSTOTLIWOŚĆ KONTAKTÓW DYREKCJI Z ZAŁOGĄ

Kierunki kontaktów dyrektora z załogą są wielorakie. Podstawowe z nich to pionowe prowadzące od przełożonego do podwładnych (wynikają one z hierarchiczności jednostek organizacyjnych) i odwrotnie oraz poziome, obejmujące kontakty z komórkami, które stanowią sztab kierowniczy zakładu.

Stwierdzone w badaniach osoby, z którymi dyrektor kontaktuje się, można zakwalifikować do następujących kategorii: 1) pracowników biura dyrekcji — sekretariatu, 2) najbliższych współpracowników, 3) osób wchodzących w skład kolektywu zakładu, 4) pracowników dozoru produkcyjnego, 5) pracowników działu kadr, 6) członków organizacji politycznych i społecznych, 7) pozostałej załogi.

Kontakty dyrekcji z pracownikami jego sekretariatu⁴ dotyczą przede wszystkim planowania czasu pracy dyrektora, a mianowicie planów dziennych, tygodniowych, dekadowych, miesięcznych, kwartalnych i rocznych, organizowania dnia pracy z uwzględnieniem czynności regularnych [powtarzalnych codziennie i okresowo] oraz nieregularnych [przewidywanych i nagłych]. Kontakty te dotyczą także koordynacji przebiegu pracy dyrektora z pracą innych komórek wraz z sekretariatem. Należy tu: dostarczanie informacji, załatwianie korespondencji ustalanie terminów zebrań, konferencji, narad. Porozumienie z sekretariatem następuje często w kierowaniu ruchem interesantów, kontrolowaniu wykonanych przez dyrektora jego dziennych planów zajęć, w korzystaniu z podręcznego zbioru zarządzeń, instrukcji, przepisów i innych aktów normatywnych oraz w przygotowywaniu wyjazdów służbowych. Zważywszy na częstotliwość treści występujących w kontaktach omawianej kategorii pracowników, racjonalne planowanie pracy dyrekcji należy do najbardziej sporadycznych. Także kwalifikacje ogólne osób zatrudnionych w sekretariacie

³ M. in. M. Friedland, *Management Styles Studied in Evaluating Human Assets*, Product Engineering 1967 nr 22, s. 134 - 136.

⁴ Por. J. Żeligowski, *Sekretariat dyrektora przedsiębiorstwa. Wytyczne rozwiązania organizacyjnego*. Konferencja naukowa „Dyrektor w procesie kierowania przedsiębiorstwem”, Warszawa—Bydgoszcz 1965, TNOiK; A. Goździk, *Organizacja pracy dyrektora, przykład*, „Problemy Organizacji”, TNOiK.

stanowią — jak mówiły osoby badane — swoiste „tabu”⁵. Orientacja pracowników biura dyrekcji w zagadnieniach politycznych, społecznych, gospodarczych, znajomość zasad organizacji gospodarki narodowej i organizacji przedsiębiorstwa nie jest z reguły przedmiotem zainteresowania. Kwalifikacje zawodowe, a zatem sprawność pisanie na maszynie, znajomość języka polskiego, języków obcych, znajomość stenotypii i stenografii, podstawowych systemów klasyfikacyjnych i środków ułatwiających pracę biurową znacznie częściej stanowią przedmiot kontaktów dyrekcji z sekretariatem. Są one podyktowane zwłaszcza sytuacjami awaryjnymi. Ktoregoś dnia zawodzi np. kalendarz z podziałką godzinową, notatnik telefoniczny, terminarz narad, blok do notatek, tablica planistyczna itd., co z kolei staje się przedmiotem komentarzy oraz dyskusji na temat usprawnień pracy sekretariatu, możliwości i umiejętności jego pracowników.

Kategorie „najbliższych współpracowników” oraz „kolektywu” nie zawsze stanowią formalne części zorganizowanej całości, jaką jest przedsiębiorstwo. Bez wnikania w treści, jakie powinny być zimplikowane z pojęciem „kolektywu”, cytujemy w miejscu niniejszym takie oto charakterystyczne wypowiedzi:

„Statutowy, a więc prawdziwy kolektyw czasami jest niepotrzebny w przeprowadzaniu konsultacji. To społeczne marnotrawstwo czasu. Jest on niejednokrotnie niekompetentny, zbyt szeroki. W końcu tylko kibicuje. Zależnie od potrzeb tworzymy specyficzne kolektywy”.

„Bywa, że pomijamy w podnoszeniu decyzji niektórych członków tzw. stałego kolektywu. Pewnie, że to eliminuje możliwość wypowiedzenia się zainteresowanych, szansę na usłyszenie może bardzo cennej opinii. Wiadomo jednak, że metoda poleceń jest niewątpliwie szybką, dającą oszczędność czasu. Skuteczność jej działania — natychmiastowa. To nawet podnosi nasz autorytet. Oczywiście unikamy nadmiernej automatyzacji w tego typu działalności”.

„Posiadam najbliższych współpracowników, którym mogę zaufać, na których mogę liczyć. Rozszerzam to grono, kiedy muszę rzecz przeprowadzić formalnie”.

Tak więc w imię troski o znaczną sprawność kierowania zakładem dyrekcja w wielu przypadkach rezygnuje z uczestnictwa w podejmowaniu decyzji osób, które powinny być we właściwym czasie włączone do tychże decyzji w myśl elementarnych zasad demokratycznego kierowania⁶. We

⁵ Z. Wilkinson, *How to Handle Your Secretary, Personnel and Methods* 1964 nr 292, s. 32. W artykule tym autor stwierdza, iż sądzi się na ogół, że sekretarki nie potrzebują szkolenia i doskonalenia. Uważa się w nim także, że sekretarka powinna być prawdziwym asystentem dyrektora, toteż należy ją wdrażać do podejmowania części pracy dyrektora przez odpowiednio prowadzone akcje szkoleniowe polegające na zwiększeniu jej samodzielności w załatwianiu niektórych spraw (układanie listów, załatwianie interesantów itp.).

⁶ Por. S. Kowalewski, *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1967; A. Koźmiński, op. cit., s. 201-211.

wszystkich trzech badanych przypadkach istniała Księga Organizacji Przedsiębiorstwa, która explicite formułuje postulaty pod adresem demokratycznego rozstrzygania poszczególnych sytuacji na terenie zakładu pracy.

Jedno z przedsiębiorstw w tej sferze objęte zostało eksperymentem. Chodziło m. in. o udoskonalenie Księgi Organizacji Przedsiębiorstw, która składa się z Księgi Organizacji Dyrekcji, Księgi Organizacji Działów, Księgi Organizacji dla Kierowników Sekcji, Księgi Organizacji dla Pracowników Umysłowych. Normy statutowe i strukturalne, zadania, uprawnienia i odpowiedzialność podstawowych stanowisk kierowniczych, plan obsady etatowej podstawowych komórek organizacyjnych, organizacja służby ekonomicznej, organizacja kontroli technicznej i dyspozytorskiej, regulamin pracy w przedsiębiorstwie, plan klasyfikacyjny norm i przepisów organizacyjnych działalności przedsiębiorstwa, postępowanie z korespondencją, emisja, obieg, przechowywanie dokumentów, ochrona przedsiębiorstwa, ruch osobowy — to jedynie część księgi. Znajdują się w niej poza tym: określenie struktury i organizacji pracy podstawowej komórki organizacyjnej, plan organizacji oddziału, sekcji, instrukcje czynnościowe dotyczące wykonania zadań, a także charakterystyki stanowisk pracy, tj. zadania, uprawnienia, odpowiedzialność pracowników, instrukcje czynnościowe dotyczące wykonania zadań na danym stanowisku pracy, wzory opracowań i obiegu dokumentów, terminarz zadań stałych itd. Księga Organizacji Przedsiębiorstw została oparta na przesłankach naukowych. Dyrektorzy powiadają jednakże, iż chcąc się opierać na wskazaniach zawartych w księdze nietrudno popadać w konflikty. Wiele pozycji powinno być, ich zdaniem, reinterpretowanych. Wskazuje się, że np. regulaminy dla Rady Robotniczej oraz Konferencji Samorządu Robotniczego muszą być bardziej elastyczne⁷. Stwierdza się, iż zakres czynności w wielu przypadkach jest dublowany przez poszczególne komórki. Nie chodzi tu o zazębianie się czynności z analogicznymi czynnościami innych komórek współpracujących. Dyrektor — jak mówią jego najbliżsi współpracownicy, a więc m. in. zastępca dyrektora do spraw technicznych, główny technolog i inni — często chcąc dawać dobry przykład zastępując innych, obawiając się myślenia kategoriami ogólnymi, aby nie stały się ogólnikowe — wkraczają w kompetencje specjalistów, wymagają stałego konsultowania się. Towarzyszy temu z kolei atmosfera niepewności oraz poczucie braku odpowiedzialności za swoją pracę. Z wypowiedzi osób badanych wynika, iż w kontaktach dyrektora z kolektywem bywają niejednokrotnie sytuacje drastyczne i sensacyjne. Często brak lojalności, harmonii przy rozstrzyganiu kwestii spornych⁸. Jeden z dyrektorów mówi:

⁷ A. Wysokiński, *Odpowiedzialność dyrektora i głównego księgowego za naruszenie uprawnień samorządu robotniczego*, Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego 1965 nr 3, s. 138; *Dyrektor wykonawcą postanowień organizacji samorządu robotniczego*, Samorząd Robotniczy 1966 nr 7, s. 37 - 38.

„Samorząd Robotniczy to niejednokrotnie fikcja. Nasz zakład nowy. Ludzie — klasyczni dwuśrodowiskowcy: chłopci-robotnicy. Jest ich 85%. Wiele się muszą jeszcze uczyć. Daleko im do świadomości prawdziwego robotnika. Wykonując naszą pracę myślą, jak zwolnić się do żniw, kopania ziemniaków, krowy cielącej się itd. Ja ich dopiero uczę ich praw i obowiązków i nie mogę z nimi rozmawiać jako z kimś, kto w pełni jest świadomy swego statusu”.

Inna wypowiedź bardzo charakterystyczna:

„Nie jest łatwo godzić interes załogi z interesem branży, wywierać nacisk i zgodnie współpracować, godzić dobro całości z dobrem jednostek, trzymać się odgórnych poleceń i liczyć się z lokalnymi potrzebami, dawać dobry przykład, lecz nie zastępować innych”.

O współpracy dyrektora z dozorem technicznym⁹ opinie stron zainteresowanych są podzielone, zwłaszcza co do efektów tejże współpracy. Biorąc pod uwagę najniższy szczebel dozoru, a mianowicie mistrzów¹⁰, dyrektorzy nie zawsze widzą ich jako pełnoprawnych kierowników oddziału produkcyjnego.

Oto niektóre wypowiedzi dyrektorów:

„Mistrz powinien odbierać polecenia i zadania produkcyjne od kierownictwa, organizować i nadzorować wykonanie tych zadań w sposób taki, aby zapewniał najbardziej efektywne wykorzystanie siły roboczej i urządzeń. Powinien także mobilizować załogę do najlepszego wykonania pracy. Decyzje mistrzów niestety nie zawsze są przemyślane”.

„Mistrz powinien mieć właściwe wykształcenie, doświadczenie, odpowiedni charakter, powinien umieć w sposób bezkonfliktowy rozwiązywać problemy. Nasi mistrzowie mają niejednokrotnie tylko 20 lat. Nie zawsze jest kogo postawić na to stanowisko. Wiele sytuacji muszę sam rozwiązywać wyręczając mistrzów”.

W wypowiedziach powyższych sygnalizuje się kilka spraw, jak: uprawnienia mistrza, jego kompetencje, możliwości oraz charakter kontaktów wyznaczany przez osoby biorące w nim udział.

Kontakty dyrekcji z działem kadr¹¹ są wielce zróżnicowane. Dotyczą

⁸ H. Popławski, *Zakres prawa do błędu*, Przegląd Organizacji 1966 nr 12, s. 13 - 16; S. Kowalewski, *Zakres prawa do błędu*, Organizacja. Metody. Technika 1967 nr 4, s. 12-14; J. Lee, *Loyalty: What is this?*, Supervisory Management 1968 nr 9, s. 28-32; H. Popławski, *Kierownik w obliczu kolizji interesów przedsiębiorstwa i załogi*, Organizacja. Metody. Technika 1967 nr 3, s. 9 - 10.

⁹ A. Ehrlich, *Dyrektor i jego współpracownicy*, Warszawa 1963, CODKK.

¹⁰ Por. A. Sarapata, K. Doktor, *Rola i pozycja mistrza*. W: *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa 1963.

¹¹ Por. J. Nadolski, *Podstawowe zadania i funkcje działu kadr w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1967, TNOiK; *Rola działu kadr w przedsiębiorstwie*, Biuletyn Informacyjny CODKK 1964 nr 7; J. Waclawski, *Wprowadzenie do przedsiębiorstwa i pracy*, Warszawa 1967, CODKK; S. Łypaciewicz, *Współzarządzanie i współodpowiedzialność pracowników przedsiębiorstwa*, Warszawa 1965.

one przede wszystkim ustalania zapotrzebowania na kadry i organizacji zaplecza kadrowego. Dyrektor niejednokrotnie wysuwa bądź akceptuje: propozycje w zakresie tworzenia przyzakładowych szkół zawodowych, fundowanie stypendiów dla studentów oraz uczniów szkół średnich określonych specjalności, nabór kandydatów do nauki zawodu i przyuczenia do pracy, spotkania ze stypendystami w celu omówienia potrzeb zakładu oraz zapoznanie się z preferencjami tychże stypendystów, nabór absolwentów na wstępny staż pracy, delegowanie pracowników na studia i praktyki, tworzenie i szkolenie kadry rezerwowej na stanowiska kierownicze itp. Dyrekcja interweniuje niejednokrotnie w metody doboru pracowników, ocenianie ich przydatności do pracy, uczestniczy w procedurze wprowadzania kandydatów do pracy, zwłaszcza kadry na stanowiska kierownicze, akceptuje programy szkolenia. Większość wyżej wymienionych kontaktów nie odbywa się jednakże w sposób systematyczny. Sytuacje awaryjne oraz — rzecz by można — odświētne, to zasadnicze powody uczestniczenia dyrekcji w szeroko rozumianej polityce kadrowej.

Zważywszy na kontakty z organizacjami politycznymi oraz społecznymi istniejącymi na terenie zakładu pracy dyrektor najczęściej styka się z Komitetem Partyjnym i jego organami. Kontakty ze Związkiem Młodzieży Socjalistycznej, Naczelną Organizacją Techniczną, Towarzystwem Naukowym Organizacji i Kierownictwa, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym bywają rzadsze.

Kontakty dyrekcji z pozostałą załogą mają stałą na ogół częstotliwość. Celem ich jest przekazanie próśb, zaleceń, poleceń itd. Wiele kontaktów nosi także charakter drenażu obaw i zastrzeżeń, jakie żywią pracownicy odnośnie do warunków pracy. Rozstrzyganie spraw konfliktowych, pomoc w rozwiązywaniu skomplikowanych warunków bytowych (mieszkaniowych, ekonomicznych) — oto dalsze treści, ze względu na które ma miejsce kontakt dyrekcji z załogą.

IV. FORMY KONTAKTÓW DYREKTORA PRZEDSIĘBIORSTWA Z JEGO ZAŁOGĄ

W badaniach wyróżniono trzy zasadnicze kategorie form kontaktów dyrektora z załogą: 1) bezpośrednie (m. in. ustne), 2) pośrednie (np. piśmienne), 3) przez brak działania. Do bezpośrednich form kontaktów zalicza się wszystkie wystąpienia dyrektora na spotkaniach (z mniejszymi oraz większymi zespołami pracowników), na zebraniach, naradach produkcyjnych, konferencjach oraz bezpośrednio lustracje zakładu pracy poprzez tzw. obchody. Jest sprawą oczywistą, iż dyrektor kontaktując się z załogą może pełnić różne role. Mają to być np: inicjowanie spotkań, występowanie w roli wyłącznego nadawcy treści, pełnienie roli dyskutanta, bierne przyglądanie się przebiegowi spotkania. Wiele badanych osób pod-

kreślało, iż bezpośrednio, aktywne uczestnictwo dyirekcji na spotkaniach organizowanych dla realizacji poszczególnych celów działa najszybciej, najskuteczniej. Ma ono zabarwienie emocjonalne, eliminuje możliwości nieporozumień poprzez natychmiastowe konfrontacje spraw, ich przedyskutowanie. Osoby te jednocześnie zaznaczały, iż uczestnictwo dyirekcji nie jest pożądane we wszystkich sprawach. Chodzi o uniknięcie nadmiernej ingerencji, ograniczania swobody działań poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, a także nadmiernego obciążenia budżetu czasu dyrektora, który nie jest zbyt wielki¹². Sami dyrektorzy podkreślają natomiast, iż wypowiedzi ustne mają dużo mankamentów, a mianowicie: ograniczony zasięg oddziaływania, nieprzygotowanie mówców, przewlekłość i ogólnikowość ich wystąpień¹³ itp.

Dalszą z wymienionych powyżej, bezpośrednich form kontaktu dyrektora z załogą są lustracje zakładu dokonywane w sposób dość regularny w określonych jednostkach czasowych. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego usytuowania w przestrzeni, będą one rzadsze lub liczniejsze. Wśród załóg spotyka się dość często stwierdzenia: „Tu dyrektor ma blisko to też wciąż nas odwiedza, siedzi na karku [...]”, „[...] tamtych to dobrze, bo mają dyrektora w zasięgu ręki, gdy my musimy jechać do niego 20 km [...]”. Sami dyrektorzy mówią: „Trudno znaleźć złoty środek”. Niejednokrotnie cytują oni obiegowe powiedzenie z zawartą w nim implicite dyirektywą socjotechniczną: „pańskie oko konia tuczy”. Dokonywanie obchodu wydziałów produkcyjnych nieomal każdorazowo jest oceniane przez załogę. Przedmiot tej oceny to m. in. grzecznościowy aspekt kontaktu, walory estetyczne ubioru dyrektora itd. Typowymi wypowiedziami komentującymi hospitującego zakład są „[...] nareszcie ktoś się do nas uśmiecha...” w innym przypadku: „[...] boi się sobie mankiety powalać naszymi pyłami, toteż się nie wita [...]” itd.

Do kategorii pośrednich form kontaktu dyrektora z załogą zaliczono informacje pisemne, takie jak zarządzenia, instrukcje, itd. Kontakty pisemne mają również mankamenty, m. in. mogą być one przewlekłe, ogólnikowe, o niepoprawnym stylu, zbyt oficjalne, biurokratyzowane. W odróżnieniu od wystąpień ustnych stwarzają jednakże szanse na prześmyślenia, dokładność. Pośredni kontakt to również porozumiewanie się telefoniczne, poprzez stacje krótkofalowe, radiowęzeł itd.

Każdą z form kontaktów dyrektora z załogą można rozpatrzeć pod

¹² R. Bryant, *Tips on Saving Time*, Supervisory Management 1968 nr 3, s. 38 - 40; P. Drucker, *Organizing Executive Time*, Management Today 1967 nr 4, s. 62 - 65; J. Gościński, *Gospodarka czasem własnym dyrektora, problemy teoretyczne*, Problemy Organizacji 1967 nr 9, s. 148-162.

¹³ *Retoryka — element kierowania przedsiębiorstwem*, Organizacja. Metodyka. Technika 1966 nr 6; A. Uris, *How to be Successful Leader*, New York 1953, Mc Graw-Hill.

kątem stopnia jej wystarczalności, komunikatywności. I tak kontakty te mogą być zbyt szczupłe, niewystarczające bądź wystarczające, satysfakcjonujące strony biorące udział w kontakcie, mogą być nader przewlekłe, natarczywe co do ilości treści i rodzaju ich przekazania. Jeśli powszechny jest fakt stałego uczestnictwa pracowników na poszczególnych zebraniach, pisanie w komunikacie: „obecność obowiązkowa” niepotrzebnie emocjonuje odbiorcę treści komunikatu. Systematyczne stosowanie ostrego tonu pism: „należy bezwzględnie przestrzegać”, „powinni się rygorystycznie podporządkować”, „ściśle zabrania się”, „osobiście zobowiązuje się do skontrolowania” itd. doprowadza w wielu wypadkach, poza przykrymi dla nadawcy komentarzami, do rozdrażnienia wśród załogi. Szczególnie dużo do życzenia pozostawia działanie radiowęzła. W imię: „Po co ma przeszkadzać w pracy”? jest bądź nieczynny, bądź wykorzystywany w sytuacjach zgoła nieoczekiwanych jak np. poszukiwanie poszczególnych pracowników dla załatwienia takich czy innych spraw. W jednym z badanych zakładów załoga żartobliwie informowała:

„My nic innego nie słyszymy jak tylko: gdzie jest dyrektor, jego zastępca i inni z biur. Ułożyliśmy nawet piosenkę pod tytułem: Gdzie jest dyrektor. Piosenka ta nam się podoba ale nie szefowi”.

Utworzona w badaniach trzecia kategoria kontaktów dyrektora z załogą, mianowicie „przez brak działania” zda się być może paradoksalna. Chodzi tu jednakże o fakt, kiedy brak jakichkolwiek informacji oraz działania ze strony dyrektora jest sygnalizowaniem m. in. ładu społecznego, jaki istnieje na terenie zakładu, bądź też faktu — jak powiada załoga — „zbierania się przez dyrektora do ataku na tych, którzy zawinili”.

V. STYL KONTAKTÓW DYREKTORA PRZEDSIĘBIORSTWA Z ZAŁOGĄ

Biorąc pod uwagę motywy dyrektora (przypisywane mu przez załogę i przez niego samego), którymi kieruje się on w kontaktach z załogą, częstotliwość oraz przebieg tychże kontaktów na różnych płaszczyznach, rozróżniono trzy style: 1) autokratyczny, 2) demokratyczno-autokratyczny, 3) autokratyczno-demokratyczny.

Wyróżnienie powyższych stylów oparto na propozycjach zawartych w pracach Browna¹⁴, Lippitta¹⁵ i innych. W pracach tych mówi się przede wszystkim o stylach podstawowych, a mianowicie: autokratycznym¹⁶, demokratycznym¹⁷ oraz przywódcach *laissez-fairystach*¹⁸. Badane przez

¹⁴ J. A. C. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962.

¹⁵ R. Lippitt and R. White, *Leader Behavior and Member Reaction in Three „Social Climates”*. W: D. Cartwright and A. Zander (ed.), *Group Dynamics*, Ed. 2. Evanston. Ill. 1962, s. 537 - 553.

¹⁶ J. A. C. Brown, op. cit., s. 250.

¹⁷ Ibidem, s. 251.

¹⁸ Ibidem.

opisującą niniejsze przypadki (z wyjątkiem przypadku pierwszego) nie mogą jednakże być potraktowane jako ilustracje dla tych „czystych” jakoby stylów wyróżnionych przez wspomnianych autorów. W dwóch bowiem przypadkach można mówić jedynie o przewadze autokratycznych bądź demokratycznych zachowań. I tak casus drugi w niniejszej pracy, to przewaga autokratycznych zachowań, trzeci natomiast oznacza przewagę zachowań demokratycznych. Przejdźmy obecnie do krótkiej prezentacji cech przypisanych danym jednostkom, które zakwalifikowane zostały do poszczególnych stylów kontaktów.

Dyrektor o autokratycznym stylu kontaktów uwagę swoją skierowuje przede wszystkim na zadania służbowe, hierarchię kierowniczą oraz swoją sprawność kierowania. Na ostatnim jakoby miejscu uwaga ta jest skoncentrowana na podwładnych. Ilość obchodów wydziałów, bezpośrednich rozmów na stanowiskach pracy, udziałów w zebraniach wydaje się być nadmierna. Świadczy o tym m. in. znaczne obciążenie budżetu czasu pracy dyrektora, wynoszącego do 14 godz. na dobę. Uczestnictwo we wszystkich zebraniach — zdaniem dyrektora — to jednocześnie jedyna szansa na to, aby ktoś mógł koordynować wszystko, co się dzieje w zakładzie. „Nawet terminów zebrań bezkolizyjnie nie umieją ustalić” — mówi on w wywiadzie. Informacja w badanym zakładzie często zawodzi. Jest ona zacofana technicznie. Rejestruje się brak organizacji informacji (kanału zarządzania i kanału wykonania). Nie nosi ona cech bezpośrednich, szybkości, rzetelności. Nikt nie sprawdza przebiegu informacji, jej przeszkód (obaw, niezrozumienia). W przypadku zniekształcenia informacji winnych pociąga się do odpowiedzialności. Typową w tym kontekście jest sytuacja stale spóźniających się raportów. Dotyczą one realizacji zadań produkcyjnych, handlowych, a także postojów, braków, reklamacji itp. Nieporozumienia likwiduje się poprzez nakazy, zakazy, publiczne napiętnowanie, konfrontacje mające niejednokrotnie charakter kompromitujący dla którejś z zainteresowanych bezpośrednio stron. Pisma utrzymywane są w tonie ostrym — jak się powiada — „Gwoli emocjonalnego dopingu”. Godziny urzędowania dla rozpatrzenia m. in. skarg i zażaleń są stałe, lecz nie przestrzegane. „Co się odwlecze, to nie uciecze” — dyrektor w rozmowie cytuje obiegowe stwierdzenie. Dystans między dyrekcją a załogą utrzymywany jest nawet za cenę sztuczności. Każde zbliżenie — zdaniem rozmówcy — może być poczytane za słabość bądź brak umiejętności kierowania. Mówi on: „Ludzie lubią autorytety”. Jakiegokolwiek sprzeczności w pracy rozstrzygane są zgodnie z maksymą: „dobro ogółu jest moim dobrem”. O współpracy z wysoko wykwalifikowanymi fachowcami i działem kadr mówi się:

„Ich ambicje często są fałszywe. Tytuły naukowe i nic poza tym. Ważne, aby wszystkich trzymać krótko. Dział kadr to żaden partner do prowadzenia właściwej polityki kadrowej, jedynie dobry jest on do prowadzenia papierkowej roboty”.

W badanym przypadku ustalono fakty wkraczania dyrektora naczelnego w kompetencje dyrektora do spraw produkcji — naczelnego inżyniera. Także w trakcie obchodów wydziałów dokonuje się natychmiastowych interwencji wobec pracowników na danym stanowisku pracy z pominięciem np. majstra. Poza tym stwierdzono brak lojalności kierowników niższego szczebla wobec swoich podwładnych i tychże samych wobec dyrekcji. Ocen podwładnych dokonuje się sporadycznie (wystawianie opinii, reprimenda w sytuacjach awaryjnych). Dyrektor o autokratycznym stylu kontaktów przyznaje, iż „mimo stałego siedzenia w zakładzie nie zawsze się wie, co w trawie piszczy”, a zatem, iż jest on niedoinformowany. Jego płaszczyzny kontaktów są bardzo sformalizowane, standardowe, techniczno-organizacyjne. Uważa on jednocześnie, iż najważniejszą jest sprawa niewchodzenia w konflikty z władzami nadrzędnymi, a mianowicie ministerstwem i zjednoczeniem. One to bowiem — jego zdaniem — ostatecznie rozliczają dyrektorów.

Dyrektor o d e m o k r a t y c z n o - a u t o k r a t y c z n y m stylu kontaktów z załogą w odróżnieniu od autokraty przejawia wiele zachowań, które można by nazwać konsultatywnymi. Mówi on:

„Nie boję się wystąpień przed załogą. Jestem raczej sam w porządku. Kwestionuję na przykład wysokość mojej premii, to pędzę na zakład i konfrontuję. Trzeba rzecz natychmiast ucinać. Nazywają mnie tutaj równym chłopem, który ma twardą pięść, ale wie czego chce. Dobrze mi idzie współpraca z moimi niektórymi fachowcami”.

Stopień zainteresowania dyrektora sprawami żywotnymi załogi jest duży. Częstotliwość kontaktów z nią jest, jak się wydaje, wystarczająca. Godzin urzędowania dla spraw skarg, wniosków jest znacznie więcej niż jest to sformułowane w informacji dla załogi. „Ktoś jest naładowany, to muszę go wysłuchać, udobruchać. Nie zawsze można wszystkich zadowolić. Wniknięcie w kłopoty, życzliwe wysłuchanie, daje szansę na dogadanie się”.

W rozstrzyganiu spraw konfliktowych dominuje dobro zakładu. Dużo jednakże w tym względzie kompromisów. Praca z samorządem robotniczym zawiera wiele trudności. Jego postulaty — zdaniem dyrekcji — nie zawsze są zgodne z ogólnym interesem przedsiębiorstwa. W większości pozostałych elementów stanowiących przedmiot niniejszych rozważań rejestruje się podobieństwo zachowań z dyrektorem o autokratycznym stylu kontaktów z załogą.

Dyrektor o a u t o k r a t y c z n o - d e m o k r a t y c z n y m stylu kontaktów z członkami załogi charakteryzuje się wysokim stopniem zainteresowania żywotnymi problemami załogi. Znaczna ilość kontaktów ma charakter nieformalny (m. in. nieoficjalne rozmowy na temat warunków życiowych poszczególnych osób). Dozór techniczny zgodnie współdziała z dyrekcją. Współpraca z dyrektorem do spraw technicznych także poprawna, aczkolwiek jest on raczej odbiorcą interakcji, a nie ich inicja-

torem. W zakładzie rejestruje się dobrą, harmonijną współpracą z działem kadr, którego kierownik posiada wiele inicjatywy, służy w każdej chwili pomocą. Wszelkiego rodzaju nieporozumienia wyjaśnia się tylko między stronami zainteresowanymi. W zakładzie istnieje wiele plotek, gdyż informacja w żadnym ze swoich kanałów nie jest kontrolowana. Bojąc się o posądzenie o dyktatorstwo, dyrektor zawsze stara się być do dyspozycji załogi. Brak dystansu między nim a załogą budzi w niej zdumienie. W małym miasteczku, na którego terenie znajduje się zakład objęty obserwacją istnieje stereotyp dyrektora „z piedestału”. Mówi się tam: „Co to za dyrektor co wchodzi do palarni i gada z nami? To podejrzane albo jest do niczego”. Ton zebrań z załogą, np. w sytuacjach awaryjnych, ma charakter perswazji. Ponieważ zakład jest nowy, wiele sytuacji trudnych jest do zdefiniowania.

VI. STYL KONTAKTÓW DYREKTORA PRZEDSIĘBIORSTWA Z ZAŁOGĄ A STOPIEŃ JEJ SATYSFAKCJI Z PRACY

Dane liczbowe dotyczące stopnia satysfakcji załóg z poszczególnych elementów składających się na całość globalną, jaką jest praca, zostały zawarte w tabeli dołączonej do niniejszego opracowania. Dane te prezentuje się obok stylów kontaktów dyrektora z załogą. Jak już wspomniano w rozprawie, w interpretacji nie chodzi o jakiekolwiek generalizacje. Biorąc jednak pod uwagę poszczególne liczby rejestruje się wzrastającą tendencję wypowiedzi pozytywnych, tj. aprobujących stan w zakładzie wraz z wzrastaniem ilości demokratycznych zachowań przejawianych przez

Tabela 1

Styl kontaktów dyrektora z załogą a stopień jej satysfakcji z wykonywanej pracy.
Liczba osób zadowolonych — w %

Przedmiot zadowolenia	Style kontaktów dyrektora z załogą		
	autokratyczny	demokratyczno- -autokratyczny	autokratyczno- -demokratyczny
Wymogi pracy	75,0	69,8	51,9
Wynagrodzenie	8,3	15,5	17,1
Stosunki między współtowarzyszami	9,2	22,7	28,5
Zaufanie do bezpośrednich kierowników	7,6	10,9	11,2
Łączność wewnątrzzakładowa	17,1	21,1	28,7
Więź z zakładem	18,5	23,8	24,5
Organizacja pracy	48,1	67,8	48,9
Fizyczne warunki pracy	65,9	89,1	92,3
Świadczenia socjalne	17,8	19,9	5,9
Stosunki z bezpośrednim kierownictwem	5,5	12,6	28,6
Zaufanie do dyrekcji	2,7	8,7	8,9
Prestiż zawodowy	22,7	38,2	42,2
Perspektywy rozwoju w zakładzie	6,9	10,9	39,9

dyrektorów. Wyjątek stanowi tylko procent osób usatysfakcjonowanych co do wymogów pracy, jej organizacji oraz świadczeń socjalnych. Tempo pracy, jej rytm będą oczywiście różnie oceniane chociażby ze względu na trwałe dyspozycje psychiczne, jakie cechują danego pracownika. Eks-trawertyk zatrudniony przy czynnościach monotonnych ma niejako prawo do niezadowolenia. Trudno jednakże wdawać się w wyjaśnianie odchyień od hipotetycznego wniosku, jaki został sformułowany w niniejszej rozprawie, z racji braku wystarczających danych, które stanowiłyby podstawę do tegoż wyjaśniania. Pewnym jedynie jest fakt, iż przedsiębiorstwo, w którym dominuje autokratyczno-demokratyczny styl kontaktów dyrektora z załogą jest przedsiębiorstwem nowym. Produkuje się tutaj dopiero od kilku miesięcy. Wiele spraw jest jeszcze niedopracowanych, m. in. informacja o świadczeniach socjalnych, jakie przysługują pracownikowi. Zważywszy, iż jest nim chłop-robotnik, niedoinformowanie w zakresie świadczeń socjalnych może stanowić zasadniczy powód, dla którego stopień satysfakcji z tychże świadczeń jest bardzo niski.

LES CONTACTS DU DIRECTEUR D'ENTREPRISE AVEC LE PERSONNEL

Résumé

Le but de l'article est de présenter des données empiriques concernant les contacts du directeur d'entreprise avec le collectif de direction, avec les plus proches collaborateurs, avec le reste du personnel surtout en ce qui concerne la fréquence et les plans de contacts. L'article vise également à montrer certains effets de ces contacts par le biais du degré de satisfaction du personnel du travail accompli, à savoir: les exigences du travail, les conditions physiques du travail, le climat social de l'entreprise, les salaires et les prestations sociales, la perfection de la gestion de l'entreprise, la communication à l'intérieur de l'entreprise, les perspectives de développement et les liens avec l'entreprise.

Les données qui constituent la base empirique ont été obtenues au cours d'investigations dans des entreprises de l'industrie du meuble, c'est une étude de trois cas. Aucune généralisation ne doit et ne peut donc être effectuée. En plus le nombre de variables enregistrées dans l'étude est trop restreint pour que l'on puisse affirmer l'existence d'un lien exclusif entre le degré de satisfaction du personnel du travail accompli et le nombre des contacts entre ce personnel et le directeur. Voici quelques conclusions hypothétiques tirées de l'analyse des données: 1) L'une des causes du mécontentement dû au travail, est le fait que les préposés ne se sentent pas responsables de ce travail. 2) La direction change souvent ses décisions ce qui provoque une atmosphère d'insécurité et le besoin d'incessantes consultations avec le directeur. 3) On remarque, malgré l'existence d'un Registre d'Organisation de l'Entreprise, un manque de partage des fonctions. Entre autres, le directeur en chef opère souvent par catégories spécialisées, ce qui devrait être le cas pour son adjoint. 4) On remarque un manque de temps consacré à l'approfondissement des contacts. Les décisions sont souvent peu précises et pas toujours fondées. 5) Les sections de cadres auxquelles revient de mener une bonne politique des cadres, s'occupent avant tout de questions formelles. 6) Dans le travail avec les cadres hautement spécialisés il n'y a pas toujours une franche

collaboration, mais une approche technique. Ces cadres jugent que, la standardisation et le conservatisme abolissent toute ambition. 7) Les contacts du directeur avec le collectif sont souvent l'objet de sensation dans l'entreprise, surtout dans les entreprises où on ne veille pas à l'harmonie, la loyauté, où les calculs concrets ne sont pas au premier rang. 8) Il manque une information organisée avec le canal de gestion et d'exécution. Dans beaucoup de cas on donne des informations imprécises, on ne respecte pas l'ordre des différents noyaux dans la communication des informations ce qui provoque une désinformation. 9) Pour bon nombre de questions on convoque des groupes de personnes incompétentes ce qui provoque un gaspillage social de temps, phénomène appelle par les directeurs „supportage”.