

RYSZARD DYONIZIAK

SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA WYDAJNOŚCI PRACY

Cel badań

Celem badań było uchwycenie współzależności między motywacjami, zadowoleniem z pracy i morale pracy a wydajnością pracy (rozpatrywanymi na tle określonej organizacji technicznej i społecznej) w biurze konstrukcyjnym i w działach produkcyjnych jednego z zakładów przemysłu maszynowego w Krakowie¹. W szczególności chodziło o ustalenie, w jakim stopniu różne układy stosunków między współdziałającymi ze sobą pracownikami (układ ważności, układ władzy i układ pozycji) określają morale pracy i wydajności².

Poniższe sprawozdanie dotyczy grupy pracowników biura konstrukcyjnego. W osobnym artykule omówione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w działach produkcyjnych*.

Przebieg badań

Posługując się modelem badań kombinowanych, uwzględniającym pozytywne elementy metod nie sformalizowanych i sformalizowanych, postępowaliśmy w następujący sposób: Najpierw zebraliśmy dane dotyczące struktury demograficznej i zawodowej załogi (takie jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania, staż pracy, stanowisko i funkcje, płace od momentu podjęcia pracy po wojnie, awanse itp.). Następnie wytypowana

* Praca ta jest fragmentem rozprawy doktorskiej.

¹ Charakterystykę przedsiębiorstwa jako organizacji formalnej i społecznej znajdzie czytelnik m. in. w pracach: H. A. Simon, *Administrative Behaviour. A Study of Decision — Making Processes in Administrative Organisation*, Nowy Jork 1957; M. J. Vincent, J. Meyers, *New Foundations for Industrial Sociology*, Nowy Jork 1959; J. Szczepański, *Społeczne czynniki wydajności pracy*, „Przegląd Techniczny”, numer specjalny, listopad 1959; A. Matejko, *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1961.

² Klasyfikację tę podaję za R. Dubinem, *The World of Work. Industrial Society and Human Relations*, Englewood Cliffs 1958, Prentice Hall.

została grupa rozmówców reprezentujących różne kategorie zawodowe i odmienny staż pracy, odmienne tradycje zawodowe itp. Pierwsza seria rozmów, prowadzonych swobodnie, poświęcona była zbadaniu historii przedsiębiorstwa oraz nasuwających się przy okazji problemów dotyczących całego zakładu. Chodziło również o zorientowanie się, jakie problemy nurtują te grupy zawodowe, które odgrywają najważniejszą rolę w przedsiębiorstwie (obok Partii, Rady Robotniczej i Związku Zawodowego): mistrzów, kierowników, konstruktorów i wysoko kwalifikowanych robotników. Na podstawie tych rozmów ustalona została tematyka badań oraz dalsze postępowanie badawcze. Posłużyliśmy się mianowicie ankietą (objęci zostali wszyscy pracownicy w dziale produkcyjnym i konstrukcyjnym), która zawierała pytania otwarte i zamknięte (jak się okazało w toku wstępnych badań ankietowych, robotnicy wolą odpowiadać na pytania zamknięte, byleby były one dobrze skategoryzowane). Tekst ankiety (pytanie po pytaniu) przedyskutowany został z grupą pracowników dobrze zorientowanych w miejscowych warunkach. Po przeprowadzeniu badań ankietowych, przeprowadzono wywiady z osobami, które, jak wykazała ankieta cieszą się największym autorytetem. Celem tych wywiadów było zweryfikowanie danych ankietowych oraz uzupełnienie ich.

Hipotezy badawcze

W toku badań prowadzonych metodą wywiadów i ankiety staraliśmy się sprawdzić niektóre obserwacje i uogólnienia znane z innych studiów, traktując je jako hipotezy badawcze:

1. Obserwację A. Zaleznika³, ustalającą, iż w braku większych przeszkód każda grupa pracowników spontanicznie tak układa stosunki między sobą, aby osiągnąć minimalny poziom wydajności.

A także stwierdzenie tego badacza, iż brak jakiegokolwiek zmiany w kierownictwie powoduje, że grupy pracownicze ulegają „zamrożeniu” (to become „frozen”) na tym minimalnym poziomie wydajności, co znajduje wyraz w niezadowoleniu i określonych wzorach zachowania się w pracy.

2. Obserwację Stanleya E. Seashore'a⁴, ustalającą, iż sprawność organizacji społecznej w grupach pracowniczych (brak konfliktów, ściśle współdziałanie wszystkich pracowników) określona jest przez wzajemne „przyciąganie się” osobowości poszczególnych pracowników stanowiących grupę.

³ A. Zaleznik, *Worker Satisfaction and Development. A Case Study of Work and Social Behaviour in Factory Group*, Harvard University, Boston 1956.

⁴ Por.: *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Institute of Social Research, University of Michigan, 1955.

3. Uogólnienie Darwina Cartwrighta i Alwina Zandera⁵, stwierdzająca, iż sprawność organizacji społecznej w grupach pracowniczych jest funkcją osiągnięcia przez grupę zleconych jej zajęć.

4. Hipotezę Seashore'a, ustalającą, że wydajność zależy od wielkości grupy pracowniczej. Stwierdza on, iż istnieje ścisły związek między stopniem spójności grupy i jej liczebnością: im grupa jest mniej liczna, tym wyższy jest stopień spójności⁶.

5. Obserwację stwierdzającą, że sposób sprawowania nadzoru jest najdonioślejszym czynnikiem funkcjonowania grup pracowniczych, np. w badaniach prowadzonych przez Instytut Badań Społecznych Uniwersytetu w Michigan nad wydajnością i morale pracy w biurze⁷.

W badaniach naszych nie ograniczaliśmy się do weryfikacji powyższych hipotez. Okazały się one jednak cenne w ustalaniu kierunków prac badawczych. Główną naszą hipotezą było założenie, iż w Dziale A, w którym opracowuje się projekty prototypowe i gdzie praca ma charakter bardziej urozmaicony i ciekawy, poziom zadowolenia z pracy, a także morale i wydajność pracy będą prawdopodobnie wyższe niż w Dziale B, gdzie wykonuje się projekty typowych urządzeń przemysłowych, a więc gdzie praca ma charakter mniej urozmaicony i ciekawy.

Pojęcie wydajności

Na tym miejscu należy ustalić, w jakim sensie będziemy się tu posługiwać pojęciem wydajności oraz co mamy na myśli posługując się terminem „przedsiębiorstwo”.

Pod koniec XIX w. termin „wydajność” (por. *The Oxford Dictionary*) był synonimem terminu „sprawność”, „efektywność”. W latach dwudziestych pojawiło się nowe znaczenie: wydajność to stosunek między wkładem a wynikiem, między kosztami a rezultatami. Główny teoretyk tzw. naukowego zarządzania, F. W. Taylor, określa wydajność jako stosunek między aktualnymi wynikami pracy oraz standardami (a więc normami)⁸. Inny pionier tego ruchu, Harrington

⁵ Por. *Group Dynamics*, Evanston, Illinois 1953.

⁶ We wspomnianej już pracy *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*.

⁷ *Productivity, Supervision and Employee Morale*, Human Relations Series I (praca zbiorowa) oraz *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, cz. 1: Ann Arbor, Institute for Social Research, University of Michigan, 1950. E. Lipiński uważa podobnie: „Decydujące znaczenie dla postawy grupy ma jej kierownictwo, przewodzenie, rola autorytetu, władzy”. Porównaj artykuł pt. *Bodźce*, „Kultura i Społeczeństwo” 1960, nr 1—2, s. 56.

⁸ Por. hasło „Efficiency” w *Encyklopaedia of Social Sciences*, t. V, Nowy Jork 1935, s. 437.

Emerson, rozumiał przez wydajność stosunek między tym, co zostało wykonane a tym, co mogło być zrobione⁹. W latach trzydziestych powstało również pojęcie „społecznej lub ludzkiej wydajności”, które oznaczało stosunek między ludzkimi „kosztami” (wkładem inwencji, umiejętności i energii) oraz ludzką satysfakcją¹⁰. W innym sensie używa terminu „efficiency” w odniesieniu do organizacji społecznej Arthur C. Millspaugh¹¹. Wydajność, a raczej sprawność to współdziałanie, integracja i brak wewnętrznej sprzeczności i konfliktów.

Wszystkie te pojęcia nie mogły znaleźć zastosowania w naszych badaniach bądź dlatego, że „nakłady” i „efekty”, jakie ma na myśli socjolog, są jednostkami nie dającymi się mierzyć (gdyż są nieporównywane), bądź dlatego, że pojęcia te są mało precyzyjne. Przyjmujemy natomiast określenie Ch. Barnarda, który odróżnia termin „wydajność” czy „sprawność” (efficiency) od terminu „efektywność”, czy „skuteczność” (effectiveness). „Efektywność” — to stopień osiągnięcia zamierzonego celu, a „wydajność” („sprawność”) — to stosunek między zamierzonym celem i ogólnymi wynikami, również niezamierzonymi¹². Określenia Barnarda wydają się być płodne pod względem poznawczym, gdyż wydajność pojmuje on jako zjawisko względne, zależne od konkretnych warunków i wyobrażeń, a ponadto dlatego, że pojęcie to obejmuje również wyniki nieprzewidywane (bądź pozytywne, bądź negatywne), których badanie dla socjologa jest szczególnie atrakcyjne.

Przedsiębiorstwo jako organizacja formalna oraz jako system społeczny

W dalszych wywodach, ilekroć będzie mowa o przedsiębiorstwie, będziemy mieli na myśli:

- a) określoną organizację formalną,
- b) pewien system społeczny.

Według Herberta A. Simona, jednego z najwybitniejszych obecnie teoretyków sprawnego działania w obrębie „organizacji formalnych”: „Koordynacja przebiegu czynności, dokładne określenie granic władzy oraz sfer aktywności i władzy każdego członka organizacji tworzy organizację formalną, ustanawia abstrakt, mniej lub bardziej trwałe stosunki, które wywierają dominujący wpływ na zachowanie się

⁹ H. Drury, *Scientific Management*, Columbia University Press, Nowy Jork 1915, s. 114—115.

¹⁰ *Encyclopaedia of Social Sciences*, op. cit.

¹¹ Ibidem.

¹² Ch. Barnard, *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1958, s. 43 i n.

każdego uczestnika [tutaj: pracownika — R.D.]"¹³. Tak pojętą organizacją formalną jest przedsiębiorstwo, urząd biuro itp. W toku badań staraliśmy się prześledzić, w jakim stopniu podane wyżej cechy występują w badanym przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo jako system społeczny — to zespół „stosunków międzyludzkich, układ określonych grup i organizacji, system stanowisk i pozycji społecznych”¹⁴. Można wyróżnić szereg elementów składowych w systemie społecznym zakładu pracy. Składa się on z: „a) określonych celów, na realizowaniu których opiera się byt przedsiębiorstwa, b) ludzi powołanych do wykonywania zadań wynikających ze wspomnianych celów, c) środków i przedmiotów pracy zbiorowej, traktowanych w danym przypadku jako swoiste wartości społeczne (tzn. od strony ich znaczenia dla funkcjonowania systemu społecznego), d) norm prawnych i społeczno-obyczajowych, wzorów społecznych i typowych postaw warunkujących zachowanie się ludzi w ramach systemu społecznego przedsiębiorstwa, e) pozycji i ról społecznych występujących w ramach określonych struktur [np. społeczno-zawodowej, klasowej i in. — R.D.], f) organizacji społecznej, wyrażającej funkcjonowanie systemu społecznego według określonych zasad”¹⁵.

Grupy formalne i nieformalne

Należy tu jeszcze odpowiedzieć na dwa pytania:

1. czy studium nasze poświęcone jest badaniu tzw. małych grup,
2. czy zajmować się będziemy tzw. formalnymi czy też również nieformalnymi grupami.

W naszych badaniach interesowaliśmy się małymi grupami o tyle, o ile to było konieczne do ukazania funkcjonowania społecznej organizacji całej grupy pracowniczej (w Biurze Konstrukcyjnym). Całość opracowania obejmować będzie trzy części: pierwsza dotyczy pracowników wspomnianego Biura, druga — dotyczyć będzie pracowników fizycznych zatrudnionych w warsztatach, trzecia część (będąca już na ukończeniu) — będzie próbą analizy stosunków międzyludzkich różnych grup zawodowych stanowiących załogę.

Czy przedmiotem naszych badań były grupy formalne, czy również grupy nieformalne?

¹³ H. A. Simon, op. cit., s. 147. Por. moją recenzję tej pracy zamieszczonej w „Studiach Filozoficznych” 1959, nr 5, s. 212—216. Ostatnio ukazała się u nas praca bezpośrednio nawiązująca do omawianych tu zagadnień, patrz J. Kwejt, *Elementy teorii przedsiębiorstwa*, Warszawa 1959.

¹⁴ J. Szczepański, op. cit., s. 13.

¹⁵ A. Matejko, *Więź społeczna w przedsiębiorstwie*, „Kultura i Społeczeństwo”, 1960, nr 1—2, s. 102.

Układ grup formalnych w obrębie przedsiębiorstwa wynika ze schematu organizacyjnego, który określa hierarchię poszczególnych stanowisk pracy.

Układ grup formalnych pozostaje w ścisłym związku z układem grup nieformalnych: spontanicznie powstałych grup koleżeńskich, towarzyskich, klik, których członkowie złączeni są podobnymi zainteresowaniami, dążeniami czy też potrzebami. Układ grup formalnych wynika z technologicznego podziału pracy, układ grup nieformalnych określony jest przez potrzeby uczuciowe, ambicjonalne i prestiżowe. Ponieważ oba te układy grup oddziałują na siebie (w miejscu pracy i poza nim) — rozpatrywaliśmy je w naszych badaniach łącznie.

Charakterystyka badanego zakładu pracy

Badany zakład pracy powstał w 1923 r. jako filia austriackiego koncernu Kerna. W okresie przedwojennym pracowało w nim ogółem około 380 osób (w latach trzydziestych), w tym 25 pracowników umysłowych. Do 1936 r. produkowano w nim wyłącznie typowe urządzenia mechaniczne według licencji zagranicznych. W 1936 r. podjęto produkcję (kontynuując dotychczasowy profil produkcji) nowych asortymentów, opartą również na tzw. podręcznikach i rysunkach licencyjnych. Przy zakładzie istniało małe biuro konstrukcyjne (składające się z dwóch działów), w którym pracowało około 10 techników. Ponieważ produkcja oparta była na dokumentacji zagranicznej, zadanie pracowników biura konstrukcyjnego polegało jedynie na wprowadzaniu drobnych poprawek dostosowanych do nowych przepisów.

Oba kierunki produkcji utrzymane były do 1952 r. (zakład upaństwowiony został w 1945 r. i podlegał początkowo Ministerstwu Komunikacji). W 1952 r. decyzją władz zwierzchnich produkcja jednego z dwóch głównych asortymentów została utrzymana, podjęto natomiast w szerokim zakresie produkcję nowych maszyn i urządzeń, początkowo opierając się na dokumentacji „obcej”, a od 1958 r. w poważnym stopniu na „własnej” dokumentacji — opracowywanej w zakładowym biurze konstrukcyjnym, które zostało rozbudowane. W 1960 r. w dwóch głównych działach pracowało 40 konstruktorów i projektantów (29 — 11 osób). Część z nich (z wyższym wykształceniem technicznym) pracowała poprzednio w innych biurach konstrukcyjnych. Największy rozwój biura konstrukcyjnego przypada na lata 1957/1958.

Ogółem w zakładzie w styczniu 1961 r. zatrudnionych było 542 pracowników, w tym 345 robotników, 100 pracowników technicznych i 53 administracyjnych, 30 uczniów oraz 14 innych pracowników fizycznych.

Ponieważ sprawozdanie niniejsze dotyczy grupy pracowników za-

trudnionych w biurze konstrukcyjnym, bliższe dane dotyczące struktury społecznej załogi omówione zostaną w osobnym opracowaniu.

Biuro konstrukcyjne jako system społeczny

W obrębie przedsiębiorstwa rozpatrywanego jako system społeczny niektóre grupy pracownicze traktować można również jako małe systemy społeczne¹⁶. Grupę pracowników biura konstrukcyjnego badaliśmy również jako taki system. Składa się on z dwóch, powiązanych ze sobą części: systemu zewnętrznego i systemu wewnętrznego (terminologia Homansa).

Pierwszy obejmuje różnorodne zajęcia (activity), kontakty (interaction) i uczucia (sentiments), wymagane przez grupę, aby osiągnąć przynajmniej minimum postulowanych przez kierownictwo wyników. Na przykład do „systemu zewnętrznego” (powiedzielibyśmy: oficjalnego) należą obowiązki dotyczące przedmiotu produkcji. Natomiast „system wewnętrzny” (powiedzielibyśmy: prywatny) obejmuje te zajęcia, kontakty i uczucia, które przerastają system zewnętrzny i zaspokajają potrzeby osobiste i prywatne poszczególnych pracowników.

Struktura Biura Konstrukcyjnego

Biuro konstrukcyjne składa się z dwóch niezależnych od siebie biur, które umownie określamy tu jako Dział A i Dział B. Oba działy podlegają zastępcy dyrektora do spraw technicznych.

W obrębie Działu A istnieją dwa mniejsze działy A_1 i A_2 . Kierują nimi inżynierowie pracujący na etacie projektantów. Należy zaznaczyć, że jeśli ogół pracowników wie dokładnie, kto jest zastępcą głównego konstruktora Działu A, to mają oni bardzo niejasne pojęcie, ilu jest kierowników i „kierowników” w obrębie Działu A, który z kierowników oficjalnie został mianowany, a który nieoficjalnie, jaką mają władzę, jakie są ich główne obowiązki. Problem ten — ważny szczegół przy analizie morale pracy — zostanie osobno omówiony.

W roku 1961 obowiązywał nowy schemat organizacyjny. Przewidywał on pewne zmiany w Dziale A, w którym utworzono nowe jednostki organizacyjne, chociaż ogólna liczba pracowników Działu zmniejszy się o kilka osób. Obecnie Działem A kierować będzie 6 osób, dotychczas było formalnie — 4 (jeden kierownik wypadnie na 2—3 projektantów i konstruktorów). Zamiast jednego działu A_1 powstanie dział mecha-

¹⁶ Koncepcję tę rozwija Georg C. Homans w pracy *The Human Group*, Nowy Jork 1950.

zacji, składający się z dwu pracowni: projektowej i konstruktorskiej. Warto zauważyć, iż nowy schemat organizacyjny legalizuje stan rzeczy widoczny w ostatnim kwartale 1960 r. mniej lub bardziej wyraźnie.

Struktura społeczna grupy pracowników Biura Konstruktoryjnego

W Dziale A ogółem pracowało w 1960 r. 29 konstruktorów i techników, w Dziale B — 11. Oba działy, mieszczące się w osobnych budynkach i niezależne pod względem organizacyjnym i technologicznym, rozpatrywać należy jako dwie podgrupy, różniące się pod pewnymi względami (z uwagi na panujące tam stosunki międzyludzkie).

W Dziale A zdecydowana większość pracowników nie ukończyła 31 roku życia, a w Dziale B odwrotnie: na 11 pracowników sześciu ma ponad 30 lat.

Chociaż Dział A (opracowujący nowe typy urządzeń i maszyn) istnieje już 8 lat — 15 osób zatrudnionych jest od 2—3 lat, od kilku miesięcy do 1 roku pracuje 9 osób, od 3,5 lat do 8 lat — 4 osoby, 1 osoba — 36 lat.

Natomiast w Dziale B od 2 do 5 lat pracują 3 osoby, od 6 do 10 lat — 5 osób, od 11 do 15 lat — dwóch pracowników, 1 osoba ma za sobą 24-letni staż.

Pod względem pochodzenia społecznego sytuacja w obu działach przedstawia się następująco:

	Dział A		Dział B
15 osób	— poch. inteligenckie	4 osoby	— poch. inteligenckie
9 „	— „ robotnicze	6 osób	— „ robotnicze
3 osoby	— „ rzemieślnicze	1 osoba	— „ chłopskie
2 „	— „ chłopskie		

Jest rzeczą charakterystyczną, że wśród osób wyróżniających się najdłuższym stażem pracy najwięcej pracowników wywodzi się ze środowiska robotniczego i chłopskiego.

W Dziale A zatrudnionych było 26 mężczyzn (w tym 11 kawalerów) oraz 3 kobiety (w tym 2 mężatki), a w Dziale B — 10 mężczyzn (w tym 4 kawalerów) i 1 kobieta (mężatka).

Oprócz dwóch sekretarek zatrudnionych w Dziale A — wszyscy pozostali pracownicy w obu działach są na etatach projektantów i konstruktorów.

Podział pracy w obu działach

W Dziale B wszyscy pracownicy, z wyjątkiem głównego konstruktora (w tym jego zastępcy), „rysują”, tzn. opracowują projekty i konstrukcje. Zamówienia Dział otrzymuje nie tylko z wielu przedsiębiorstw

krajowych, ale również zagranicznych (szczególnie z krajów demokracji ludowej). Już w grudniu 1960 r. portfel zamówień na 1962 r. był zamknięty. Maszyny konstruowane przez Dział i wykonywane na miejscu w działach produkcyjnych są konstrukcjami oryginalnymi, niekiedy sprzedaje się nawet prototypy. Praca nad poszczególnymi konstrukcjami podzielona jest między małe zespoły robocze (2—3-osobowe). Projektanci i konstruktorzy równocześnie nadzorują wykonawstwo (dział prototypów podlega bezpośrednio głównemu konstruktorowi Działu). Ten typ pracy wymaga dużej inwencji i wysokich umiejętności konstruktorskich i wykonawczych. Projekty sprawdza pod względem merytorycznym weryfikator — na miejscu. Główny konstruktor koncentruje się na sprawach organizacyjnych. Technologię produkcji poszczególnych typów wag opracowuje osobny dział.

W Dziale A „rysuje” 16 osób. Opracowują oni projekty maszyn i urządzeń również w małych grupach pracowniczych. Główny konstruktor, a także jego zastępca i kierownicy działów (w 1961 r. również kierownicy dwóch pracowni) — razem 6 osób — nie rysują. Główny konstruktor zajmuje się sprawami administracyjno-porządkowo-społecznymi. Jego zastępca i pozostali kierownicy nadzorują pracę poszczególnych konstruktorów, zajmują się akwizycją i sprawami organizacyjnymi. Opracowywane projekty maszyn i urządzeń, ponieważ są to konstrukcje oryginalne, w dużej mierze prototypowe, wymagają odczytania w literaturze oraz pomysłowości, a także dużych umiejętności wykonawczych. Poszczególni autorzy projektów nadzorują ich wykonawstwo (w dziale prototypów podległych Działowi A). Projekty są weryfikowane na miejscu, technologię produkcji opracowuje inny dział.

Współdziałanie między poszczególnymi pracownikami w obu działach oraz różne układy stosunków międzyludzkich omówione zostaną w rozdziale poświęconym analizie morale pracy.

Motywacje pracy

„Motywacje mają charakter złożony”¹⁷, niełatwo jednak uchwycić tę złożoność motywów u poszczególnych jednostek, tym bardziej że niektóre z nich nie są trwałe. Stąd też w każdym badaniu idzie nie o uchwycenie splotu wszystkich możliwych motywów, lecz o ustalenie, jakie znaczenie odgrywają te z nich, które mogą nam wyjaśnić zachowania będące przedmiotem badań.

Podobnie i w tym przypadku. Informatorom w ankiecie postawiono

¹⁷ Por. Milton L. Blum, *Industrial Psychology and its Social Foundations*, Nowy Jork 1956, s. 57.

m. in. pytanie: „Czym się Pan (Pani) kierował, decydując się na pracę w tym zakładzie pracy?”. Informatorzy mieli bądź podkreślić jedną z 20 rubryk, bądź własnymi słowami wyrazić swoje właściwe przekonanie, jeśli żadna z rubryk nie była zgodna z ich stanowiskiem.

Wymienionych 20 rubryk, zawierających różne możliwe odpowiedzi, zostało tak sformułowanych, aby w każdej odpowiedzi uwzględnione były dwie cechy: jedna pozytywna, druga negatywna. Na przykład: „Chciałem podlegać przychylnemu zwierzchnikowi, nawet gdybym musiał więcej godzin pracować”. Zestawienie w każdej odpowiedzi dwóch właściwości danej pracy pozwala na lepsze określenie stopnia doniosłości dla danej osoby jakiegoś jednego bodźca, który stał się motywem przy wyborze posady. W podanym przykładzie kwestia dobrego zwierzchnictwa dominuje nad zagadnieniem czasu pracy. Analiza szeregu tego typu odpowiedzi daje gwarancję bardziej wnikliwego i wiarygodnego ustalenia hierarchii motywów, jednak do takich badań informatorzy muszą być odpowiednio przygotowani (konceptcję tego rodzaju badań podaje M. Blum, op. cit., s. 67).

Wartość odpowiedzi na takie pytanie nie zależy od tego, czy osoba odpowiadająca dokładnie przypomina sobie motywy np. sprzed kilku lat. Chociaż pytanie dotyczy okresu minionego — odpowiedź reasumuje dotychczasowe doświadczenie i aktualną postawę (którą można weryfikować przy pomocy innych pytań).

Odpowiedzi były następujące (na 38 informatorów z obu działów):

16 osób pragnęło uzyskać pracę dobrze płatną,

12 osobom zależało na uzyskaniu pracy stałej,

11 osób pragnęło zapewnić sobie możliwość awansu zawodowego,

6 osób chciało przede wszystkim podlegać przychylnemu zwierzchnikowi,

6 osobom zależało, aby praca nie była męcząca,

4 osoby skierowane zostały nakazem pracy,

2 osoby stwierdziły, że „nie miałem wyboru”, chciały „zaczepić się gdzieś”.

Jak wynika z powyższego zestawienia, motywy dobrej płacy, pracy stałej, awansu i pracy zgodnej ze specjalizacją — występowały najczęściej. Motyw dobrej płacy tylko w siedmiu wypadkach wymieniony został jako jedyny, w pozostałych — występuje łącznie z innymi.

Warto zaznaczyć, że w jednym przypadku motyw ten był tak silny, iż osoba badana gotowa była uzyskać dobrą płacę nawet gdyby musiała podlegać nieprzychylnemu zwierzchnikowi, pracować więcej godzin, zrezygnować z awansu oraz gdyby praca nie była stała, Trzy osoby za

wszelką cenę chciały podlegać dobremu zwierzchnikowi. Jedynie dwie osoby zaznaczyły, że zależy im nade wszystko na uzyskaniu pracy stałej, również tylko dwu osobom chodziło wyłącznie o uzyskanie awansu, a dwu przede wszystkim o zdobycie pracy niemęczącej (kobietom). Rzecz charakterystyczna: tylko jedna osoba w sposób zdecydowany stwierdziła, że zależało jej, aby była zadowolona z pracy nawet gdyby zarobek musiał być niski.

W wypowiedziach innych osób motyw zadowolenia (i jego odpowiednik: motyw pracy zgodnej ze specjalizacją) występuje łącznie z innymi motywami.

Jakie nasuwają się wnioski?

Dla badanej grupy pracowników niewątpliwie charakterystyczne są dwa fakty: duże zróżnicowanie motywacji oraz to, iż motyw dobrej płacy przewija się w wypowiedziach prawie co drugiej osoby.

W nowszej literaturze psychologicznej i socjologicznej¹⁸ podkreśla się, że motyw dobrej płacy nie jest ani jedyny, ani najważniejszy. Na przykład pogląd Taylora, iż dążenie do uzyskania dobrej płacy jest „zasadniczym powodem”, dla którego człowiek pracuje, cytowany już Blum uważa „zarówno za absurd, jak i nie ulegający kwestii błąd”¹⁹. Stanowisko, jakie zajmuje Milton Blum, oparte jest na wynikach wielu badań terenowych, wydaje się jednak, że można przyjąć jako hipotezę stwierdzenie, iż dopóki dany pracownik nie uzyska minimum środków na utrzymanie siebie i rodziny, wówczas motyw dobrego zarobku może dominować nad wszystkimi innymi. Niekorzystna sytuacja materialna siedmiu naszych informatorów, którzy ten motyw uznali za jedyny, potwierdza tę hipotezę.

Blum określa bodźce o charakterze ekonomicznym jako „bodźce konkurencyjne”, a bodźce pozaekonomiczne nazywa „kooperatywnymi”.

Bodźce „konkurencyjne” występują tam, gdzie grupa pracownicza nie stanowi wspólnoty, gdzie każdy pracownik stara się, aby być lepszym od innych. Natomiast bodźce kooperatywne mogą mieć miejsce tam, gdzie grupa pracownicza stanowi wspólnotę i gdzie poszczególni pracownicy uczestniczą w równym stopniu w usiłowaniach zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu²⁰.

Czy obserwacja ta odnosi się również do badanej grupy pracowników?

Dotychczas omawialiśmy typy motywacji, które skłoniły poszczególnych pracowników do podjęcia pracy w badanym zakładzie. Okazało

¹⁸ Por. np. N. J. Vincent, J. Mayers, *New Foundations for Industrial Sociology*, Nowy Jork 1959, s. 53, 77 i nast.

¹⁹ M. L. Blum, op. cit., s. 56.

²⁰ Ibidem, s. 66.

się, że co druga osoba wymieniła (ściślej: 20 osób na 38) motyw dobrego zarobku. Aby ustalić, do jakiego stopnia motyw ekonomiczny jest trwały, postawiliśmy w ankiecie pytanie: „Czy chciałbyś zmienić rodzaj wykonywanej pracy?”.

22 osoby podkreśliły stwierdzenie: „Nie pragnę zmienić obecnie wykonywanej pracy, ale byłbym skłonny to zrobić, gdybym mógł zdobyć gdzieś w Krakowie pracę lepiej płatną”. 12 osób odpowiedziało: „Chętnie zmieniłbym moją obecną pracę na bardziej zajmującą, ale w tym samym zawodzie”. Należy zaznaczyć, że 3 spośród 12 osób podkreśliły równocześnie wyżej wymienione stwierdzenie.

Jeżeli uwzględnimy fakt, że większość spośród 25 osób, które chciałyby zdobyć pracę lepiej płatną, w odpowiedzi na inne pytania odpowiedziały: „podoba mi się moja praca” oraz że wszyscy z nich zadowoleni są ze współpracy z kolegami bądź „zdecydowanie” bądź „raczej tak” — a mimo to chcieliby zmienić miejsce pracy, aby lepiej zarobić — w tej sytuacji trzeba uznać, że motyw ekonomiczny jest atrakcyjny i trwały.

Zjawisko to nie da się wytłumaczyć tylko tym, że wszystkie wymienione osoby (25) nie zaspokoili minimum potrzeb ekonomicznych. Tu — wyprzedzając później podane fakty — warto wskazać, że badana grupa nie stanowi wspólnoty ani pod względem spistości społecznej, ani pod względem stosunku do pracy i to zjawisko tłumaczy również dominowanie motywu ekonomicznego.

Zadowolenie z pracy

Zadowolenie z pracy jest „ogólną postawą, która jest wynikiem wielu specyficznych postaw odnoszących się do trzech dziedzin, mianowicie, określonych zajęć, właściwości jednostek oraz związków istniejących między członkami grupy poza zajęciami”²¹.

W naszych badaniach problem zadowolenia z pracy rozpatrujemy również w kilku aspektach. Grupa pytań zawartych w ankiecie dotyczyła:

1. ogólnego zadowolenia z wykonywanego zawodu,
2. zainteresowania wykonywaną pracą,
3. przyjemności związanej z wykonywaniem ściśle określonych czynności i operacji (np. konstruowania),
4. dobrego samopoczucia w ciągu dnia pracy,
5. zadowolenia ze współpracy z kolegami.

²¹ Ibidem, s. 125.

Zadowolenie z wykonywanego zawodu

Wyodrębnić należy dwie sprawy. Z jednej strony staraliśmy się zbadać, czy inżynierowie zadowoleni są z wyboru zawodu. Wszystkim inżynierom odpowiada wykonywany zawód, a u większości można dostrzec „dumę zawodową”, gdyż — jak wyraził się jeden z nich — „to męski zawód, konkretna wiedza”. Jednakże niektórzy nasi rozmówcy zwracali uwagę, że chociaż są zadowoleni z wykonywanego zawodu, gdyby mieli możliwość dokonania nowego wyboru, również wybraliby zawód inżyniera. Uczyniliby tak jednak nie dlatego, że praca w tym zawodzie wydaje się im najbardziej interesującą, lecz dlatego, że jest ona stosunkowo dobrze płatna. Z drugiej strony chodziło o zbadanie zadowolenia z wykonywanego zawodu w konkretnych warunkach. 31 osób (na 38 informatorów) stwierdziło w odpowiedzi na jedno z pytań ankiety: „podoba mi się moja praca”, 2 osoby „moja praca budzi we mnie entuzjazm”, 1 osoba — „kocham moją pracę”.

Jest charakterystyczne, że równocześnie 15 osób jest zdania, iż praca zawodowa daje im większe zadowolenie niż inne zajęcia wykonywane poza pracą zawodową. 20 pracowników większe zadowolenie sprawiają zajęcia pozazawodowe. Również 20 osób porównując swój stosunek do wykonywanego zawodu z poglądami innych kolegów z tego samego działu, podkreśliło stwierdzenie: „Moja praca podoba mi się więcej, podobnie jak wielu innym pracownikom podoba się ich praca”. 8 osób jest zadowolonych w większym stopniu niż ich koledzy, a 5 osób „zdecydowanie bardziej”.

Zainteresowanie wykonywaną pracą

W tym przypadku informatorzy wypowiedzieli się na temat rodzaju pracy, mając na myśli, w większości wypadków, konstruowanie, opracowywanie projektów, wykonywanie prac kreślarskich i sprawowanie nadzoru.

Wykonywany rodzaj pracy zdecydowanie interesuje 12 osób, „raczej interesuje” 22 osoby, „raczej nie interesuje” 1 osobę.

Przyjemność z wykonywania zajęć i operacji

Chcąc uzyskać odpowiedź odnoszącą się do zajęć właściwych, postawiliśmy pytanie, w jakim stopniu „to, nad czym pracujesz wykonując swoje główne obowiązki zawodowe”, może sprawiać przyjemność. 17 osobom wykonywanie tych obowiązków „sprawia przyjemność”, 9 pracownikom — „dużą przyjemność”, 7 — „małą przyjemność”. Dwóch pracowników wykonuje swoje zajęcia „tylko z obowiązku”, jeden „tylko z konieczności”. Spośród 38 informatorów — 12 pragnie,

jak pamiętamy, zmienić „obecną pracę na bardziej zajmującą, ale w tym samym zawodzie”.

Dobre samopoczucie w ciągu dnia pracy

Dobre samopoczucie wiąże się z charakterem pomieszczenia, w którym się pracuje, stanem zdrowia pracowników, usposobieniem współtowarzyszy pracy i innymi okolicznościami. W badaniach ankietowych stwierdzono, że dobre samopoczucie ma 16 osób „prawie przez cały czas pracy”, 14 — „w ciągu kilku godzin”, 5 osób — „od czasu do czasu”, 1 osoba — „przez cały czas pracy”, jeszcze inna — „tylko pod koniec dnia pracy”. Jeden pracownik — „nigdy” nie ma dobrego samopoczucia.

Zadowolenie ze współpracy z kolegami

Problem współpracy w Biurze Konstrukcyjnym w badanym zakładzie nie ma może tak istotnego znaczenia, jak w dziale produkcyjnym, niemniej jednak odgrywa ważną rolę jako czynnik więzi społecznej.

Ze względu na rodzaj wykonywanych maszyn i konstrukcji, ścisła współpraca występuje w małych, kilkuosobowych grupach, które samodzielnie opracowują projekty i konstrukcje. Praca ta, jak już zaznaczyliśmy przy charakterystyce podziału pracy w biurze, wymaga znajomości fachowej literatury zagranicznej, inwencji i pomysłowości. Jest również pracą odpowiedzialną, gdyż zakład nastawiony jest w poważnym stopniu na produkcję eksportową.

Czy poszczególni pracownicy zadowoleni są ze współpracy z kolegami, z którymi bezpośrednio pracują? 14 osób odpowiedziało „zdecydowanie tak”, 23 pracowników — „raczej tak”. Ani jedna osoba nie stwierdziła, że „zdecydowanie jest niezadowolona”. Tylko jeden pracownik jest „raczej niezadowolony”.

Na uwagę zasługuje fakt, że o ile w Dziale B pięć osób było „zdecydowanie zadowolonych”, a pięć „raczej zadowolonych” (jedna osoba „raczej nie”), o tyle w Dziale A (na 27 informatorów) tylko 9 jest „zdecydowanie zadowolonych” ze współpracy, a 18 — „raczej tak”.

Porównanie stopnia zadowolenia z pracy w Dziale A i w Dziale B

Pod względem motywacji między obu działami nie było istotnych różnic. Inaczej przedstawia się sprawa zadowolenia z pracy. W Dziale B, gdzie praca ma charakter mniej urozmaicony i ciekawy niż w Dziale A, stosunkowo więcej osób stwierdziło, że praca sprawia im „dużą przyjemność” oraz że wykonywany zawód „podoba się im”; proporcjonalnie mniej osób interesuje natomiast rodzaj wykonywanej pracy. Dobre samopoczucie w Dziale B stosunkowo więcej pracowników ma

„prawie przez cały czas pracy” (w Dziale A większość ma dobre samopoczucie tylko „w ciągu kilku godzin”). Ze współpracy zadowolonych jest w Dziale B proporcjonalnie więcej osób „w sposób zdecydowany” (w „Dziale A” większość pracowników stwierdziło, że są „raczej zadowoleni”). Na szczególną uwagę zasługują odpowiedzi na pytanie: „Czy rok temu byłeś zadowolony z pracy: mniej niż obecnie, bardziej niż obecnie, podobnie jak obecnie?”. W Dziale A — 7 osób stwierdziło, że „mniej”, 12 — iż „bardziej”, 5 — „podobnie jak obecnie”. Natomiast w Dziale B — 3 osoby uznały, że były „mniej” zadowolone, tylko 2 pracowników stwierdziło, że „bardziej niż obecnie”, a 6 — iż rok temu byli „podobnie” zadowoleni.

Tak więc o ile w Dziale A, w miarę upływu czasu ogólne zadowolenie z warunków pracy maleje, o tyle w „Dziale B” raczej zwiększa się. Czym się tłumaczą powyższe różnice między obu działami? Problem ten — jak zobaczymy — wiąże się bezpośrednio z odmiennymi poziomami morale w obu działach.

Morale pracy

Grupa pracownicza wyróżnia się wysokim morale pracy, gdy:

1. u wszystkich członków grupy widoczne jest „poczucie wspólnoty” i występująca na tym tle gotowość do wspólnego działania poszczególnych pracowników, ich reprezentacji i kierownictwa;
2. ogół pracowników ma wyraźnie sprecyzowany cel pracy (np. uzyskanie awansu, zapewnienie sobie stałej pracy, uzyskanie wyższych zarobków, dobrobytu jednostkowego czy grupowego);
3. u ogółu pracowników widoczne jest w pewnym okresie czasu dążenie do osiągnięcia tego celu;
4. każdy pracownik uświadamia sobie, jakie zadanie ma do spełnienia w grupie oraz dostrzega sens uczestniczenia wraz z całą grupą w realizacji przyjętego celu²².

Spójność grupy pracowniczej w „Dziale A” oraz problem współdziałania

Przystępując do omówienia kwestii spójności grup pracowniczych najpierw w Dziale A, a następnie w Dziale B — posłużymy się metodą socjometryczną.

Do sporządzenia socjogramów wykorzystano odpowiedzi na trzy pytania: „Kogo uważasz w swym dziale za najlepszego pracownika?”, „Kto ze znanych ci pracowników byłby najlepszym twoim zwierzchni-

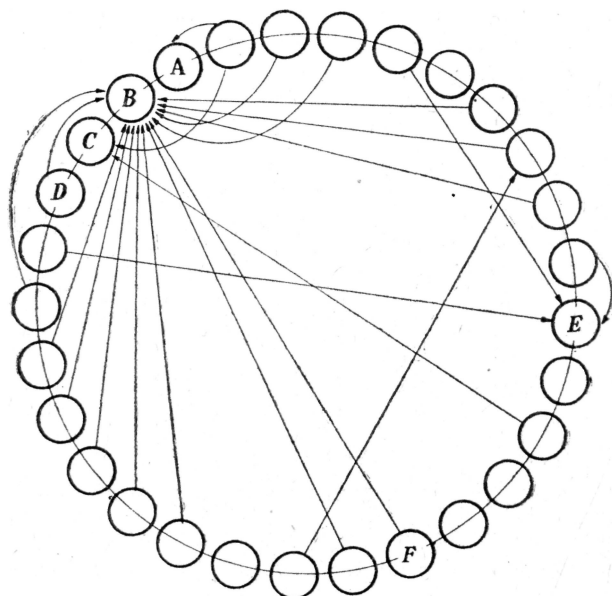
²² Ibidem, s. 158 i nast.

kiem?", „Z którymi kolegami w pracy najlepiej ci się pracuje lub najlepiej by ci się pracowało?”.

Zanim przystąpimy do interpretacji socjogramów przedstawionych poniżej, warto przypomnieć klasyfikację stosunków między współdziałającymi ze sobą ludźmi w grupie pracowniczej, podaną przez Dubina, którą się tu posłużymy²³.

Wyróżnia on trzy układy stosunków:

1. Układ ważności, wynikający z technologicznego podziału pracy, w którym to układzie hierarchie ważności poszczególnych pracowników ustala się na podstawie ich znaczenia w realizacji określonych zadań, ich umiejętności i niezbędności.

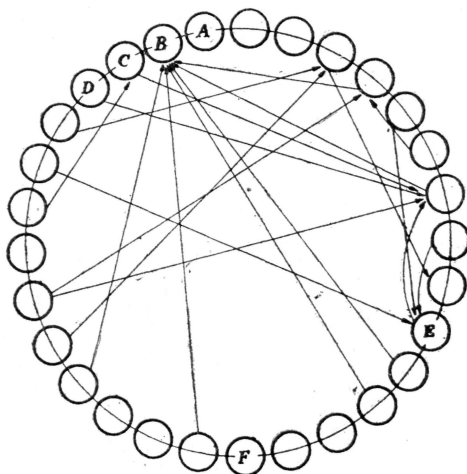


I. Socjogram ilustrujący kto uznawany jest za najlepszego pracownika w Dziale A (układ ważności). *A* — główny konstruktor, *B* — zastępca głównego konstruktora, *C*, *D*, *E*, *F* — kierownicy małych działów

2. Układ władzy, określający zależności między podwładnymi i zwierzchnikami, które wynikają ze schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa (zależność formalna) oraz zależności o charakterze społecznym (nieformalnym).

3. Układ pozycji albo prestiżu — określający miejsce poszczególnych pracowników na drabinie społecznej danej grupy.

²³ R. Dubin, *The World of Work. Industrial Society and Human Relations*, Englewood Cliffs 1958, Prentice-Hall.



II. Socjogram ilustrujący kto mógłby być najlepszym zwierzchnikiem w Dziale A (układ władzy)

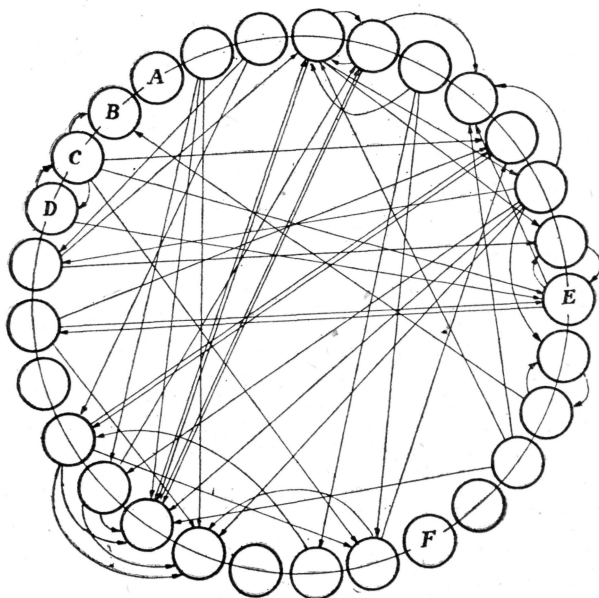
O ile dwa pierwsze układy można odtworzyć — w pewnym stopniu — na podstawie obiektywnych danych (głównie), o tyle układ trzeci oparty jest na subiektywnych ocenach, jest więc stosunkowo względny.

Porównanie tych trzech układów pozwala uchwycić, czy jednostki, które zajmują najwyższe stanowiska służbowe, są równocześnie uznawanymi fachowcami oraz czy mają autorytet u podwładnych, a więc pozwala wykryć, w jakim stopniu organizacja techniczna w danym zakładzie odpowiada organizacji społecznej.

W wyniku konfrontacji sporządzonych przez nas socjogramów z typologią układów stosunków między współdziałającymi ze sobą ludźmi, w przypadku badanego przez nas biura, uzasadnione jest stwierdzenie, iż socjogram I i IV daje nam obraz układu ważności, socjogram II i V — układu władzy, a socjogram III i VI — układu pozycji, czyli prestiżu.

Jest rzeczą charakterystyczną, że układ władzy formalny (określony przez schemat organizacyjny) nie odpowiada układowi władzy nieformalnemu (określonemu oddolnie przez ogół pracowników). Co więcej, formalny układ władzy nie pokrywa się również ani z układem ważności, ani układem pozycji.

Nie dotyczy to jednak wszystkich zwierzchników. W układzie formalnym władzy należy wymienić kolejno osoby zajmujące następujące stanowiska: dyrektora naczelnego, I zastępcę naczelnego dyrektora do spraw technicznych, głównego konstruktora Działu A, jego zastępcę oraz kierowników mniejszych działów w obrębie Działu A oraz kierowników dwu pracowni: projektowej i konstrukcyjnej. Z wyżej wymienionych osób dyrektor naczelnny i jego I zastępca do spraw technicznych



III. Socjogram ilustrujący kto z kim chciałby współpracować w Dziale A (układ pozycji prestiżowych)

nie zostali w ogóle wymienieni w odpowiedzi na pytanie: „Kto ze znanych ci pracowników byłby twoim najlepszym zwierzchnikiem?” (układ władzy). Główny konstruktor i kierownik Działu A oraz jeden z konstruktorów uzyskali po jednym głosie, kierownik pracowni projektowej — trzy głosy. Natomiast zastępca głównego konstruktora Działu A otrzymał aż 14 głosów. 9 osób nie miało zdania, kto mogłby być ich najlepszym zwierzchnikiem.

Podobnie przedstawia się sytuacja — bardzo znamieny fakt — jeśli chodzi o głosy wyznaczające najlepszego pracownika pod względem znaczenia w technologicznym podziale pracy (układ ważności). Za najlepszych pracowników uznano kolejno: zastępcę głównego konstruktora Działu A (6 głosów), konstruktora, którego wymieniono również w układzie władzy na czwartym miejscu, kierownika pracowni projektowej (3 głosy), konstruktorów (po 2 głosy), kierownika małego Działu A oraz dwóch innych konstruktorów (po jednym głosie); 11 osób nie miało sprezyzowanego zdania.

W układzie pozycji prestiżowych spośród kierowników na pierwszym miejscu znalazł się kierownik jednej z pracowni, inżynier K., następnie zastępca głównego konstruktora. Główny konstruktor (tzn. kierownik Działu A) nie otrzymał ani jednego głosu. Najwięcej głosów uzyskało natomiast kilku podwładnych, zdolnych inżynierów, którzy nie

pełnią żadnych funkcji organizacyjnych, ale którzy cieszą się dużym zaufaniem współkolegów i z którymi „można porozmawiać na różne tematy (społeczne, kulturalne, polityczne a także osobiste)”.

Należy tu zaznaczyć, że gdybyśmy ograniczyli się do testu socjometrycznego nie byłoby dla nas zrozumiałe, dlaczego zastępca głównego konstruktora (wysoko ceniony jako fachowiec i jako zwierzchnik) otrzymał zaledwie trzy głosy (na rysunku uwzględniono tylko dwa, gdyż trzecia osoba, która na niego głosowała, już nie pracuje). Metodą wywiadów ustaliliśmy, że zastępca głównego konstruktora jest dla większości pracowników kimś nieuchwytnym (z powodu nadmiaru obowiązków i częstych wyjazdów służbowych) i nie sposób sobie wyobrazić — stwierdzano — aby na codzien można było bezpośrednio z nim współpracować. Dlatego wielu pracowników go nie wymieniło. Ale już na pytanie kontrolne: „Kogo z pracowników uważasz za najbardziej uczciwego (tzn. do kogo masz pełne zaufanie)?” — uzyskał on najwięcej głosów (osiem).

Tylko w odniesieniu do głównego konstruktora odpowiedzi na pytanie: „Z którymi kolegami w pracy najlepiej ci się współpracuje (lub najlepiej by się współpracowało)?” nie pozwoliły uchwycić jego pozycji prestiżowej. Tak więc okazało się, że wywiady oraz pytania kontrolne były niezbędne do weryfikacji odpowiedzi ankietowych.

Równie interesująca jest prawidłowość, z jaką te same nazwiska powtarzają się w nieformalnym układzie władzy oraz w układzie ważności z pozycji prestiżowych. Oznacza ona, że w badanym środowisku uznanymi przywódcami są ci pracownicy, którzy spełniają trzy warunki równocześnie, którzy mają „dobre podejście do ludzi”, są uznanymi fachowcami i mają opinię ludzi — bardzo uczciwych. Te właśnie wartości reprezentuje zastępca głównego konstruktora*.

* Charakterystyczna wypowiedź: „Ogólna opinia — kochany człowiek. Do rany go przyłóż. Dobry fachowiec. Rzetelna wiedza. Olbrzymi refeleks (szybko się orientuje, gdzie się utknęło przy konstruowaniu) — wynika to z jego wiedzy technicznej. Jego nieszczęście: w biurze konstrukcyjnym nie może się wyżyć jako inżynier, lecz męczy się jako urzędnik (załatwiać musi wiele spraw, którymi powinny się zajmować inne działy przedsiębiorstwa, np. dział planowania). Nie chciał odejść od deski i pracować jako urzędnik. Bardzo pracowity”.

Dla porównania — typowa charakterystyka głównego konstruktora tego Działu A: „Nie umie innym pomagać w rozwoju. W najlepszym wypadku jest bierny. Dla niego nie ma wyjątków od reguły. Jest przepis, to trzeba go stosować. Nie ma elastyczności w kierowaniu. Nie lubi rozmawiać z pracownikami, nawet na tematy prywatne. Ma szereg cech dziecinnych. Jest bardzo łasy na pieniądze”.

Z kolei charakterystyka kierownika jednego z małych działów, który przez nikogo nie został uznany ani za najlepszego, ani za najuczciwszego pracownika,

Aby głębiej wyjaśnić, dlaczego najwyżsi zwierzchnicy (i niektórzy kierownicy małych działów) nie znaleźli się na szczycie nieformalnego układu władzy oraz na czele układu ważności i pozycji prestiżowych, sięgnijmy jeszcze do odpowiedzi na jedno z pytań w anonimowej ankiecie: „Co ci się najbardziej nie podoba w przedsiębiorstwie (lub dziale, w którym pracujesz)“?

Prawie wszyscy informatorzy wypowiedzieli się na ten temat mniej lub bardziej szeroko. Aż w 13 wypowiedziach (na 27 osób, które wypełniły ankietę) powtarza się stwierdzenie, że główny konstruktor Działu A i inni wyżsi zwierzchnicy (dyrektor naczelny, jego zastępca, szef produkcji, główny mechanik, główny technolog) nie mają odpowiednich kwalifikacji zawodowych (wszyscy wyżej wymienieni nie mają wyższego wykształcenia).

Należy zaznaczyć, że grupa starszych pracowników (o kilkunastoletnim stażu) nastawiona była do 1952 r. na produkcję typowych urządzeń i w tej dziedzinie posiadała duże umiejętności. Natomiast po 1952 r. zakład przeszedł na produkcję zupełnie innego asortymentu maszyn i urządzeń prototypowych, które dotychczas nie były konstruowane.

W świetle przytoczonych danych staje się zrozumiałe, że wśród pracowników można wyróżnić dwie główne grupy: do pierwszej należą ci, „którzy mało pracują, stronią od męczących prac konstrukcyjno-projektowych, a ustawiają się na pracy papierkowej”, do drugiej grupy zaliczają informatorzy „nowych młodszych pracowników, ucziwie pracujących i mało zarabiających”. Chodzi tu o kilkunastoosobową grupę, która rysuje, to znaczy, wykonuje dokumentację. Znamienną jest rzeczą, że na pytanie: „Kogo uważasz za najlepszego pracownika”, jeden z informatorów odpowiedział: „Wszystkich kolegów do lat 28—30”. To ostatnie stwierdzenie jest niewątpliwie przesadne (o czym świadczą inne podane wyżej fakty); niemniej jednak jest prawdą, że większość młodych wiekiem i stażem (2—3-letnim) konstruktorów ze średnim i wyższym wykształceniem wykonuje najbardziej męczące prace konstrukcyjne, których wyniki niektórzy kierownicy zapisują na swoje konto (biorąc z tego tytułu w niektórych, sporadycznych zresztą wypadkach — dodatkowe premie).

W związku z istnieniem tych dwóch głównych małych grup wyróż-

ani za osobę, która byłaby najlepszym zwierzchnikiem: „Jest zupełnie bierny. Nikomu nie pomaga w pracy ani nie stara się o awansowanie podległych pracowników. Niczym się nie entuzjazmuje ani nie przejmuję. Groszórób. Z nikim się nie zżywa. Przystojny, inteligentny, kulturalny. Jeśli coś się przewini w sprawach zawodowych — chodzi obrażony. Dąsa się. Zamiast powiedzieć, co ma do powiedzenia i przejść nad tym do porządku”.

nionych ze względu na stosunek do pracy i do współtowarzyszy pracy — pojawiła się trzecia, pośrednia. Należą do niej pracownicy (kilka osób) również młodzi wiekiem i stażem, którzy starają się przejść z „grupy rysowniczej” do „grupy kierowniczej”.

Inny podział zarysowuje się z punktu widzenia wykształcenia i umiejętności zawodowych: do jednej grupy należą starsi wiekiem i stażem pracownicy, którzy przestawili się po 1952 r. na nowy typ prac konstrukcyjnych, mają jednak istotne braki, gdyż ukończyli tylko średnią szkołę techniczną. Do drugiej grupy zaliczyć należy młodych, zdolnych techników (niektórzy z nich pracując studiują równocześnie na wyższej uczelni), pracujących już kilka lat w zakładzie. Do trzeciej — magistrów inżynierów na etatach starszych konstruktorów i projektantów (kilku z nich jest kierownikami małych działów pracy). Do czwartej zaliczymy kreślarzy i kreślarki.

Obok rozbicia grupy pracowniczej w Dziale A na powyższe podgrupy, jako czynniki utrudniające współdziałanie wymieniają niektórzy informatorzy: „faworyzowanie przez czynniki «odgórne» ludzi z pewnych grup społecznych i organizacyjnych”.

W czasie weryfikacji powyższych stwierdzeń w rozmowach, informatorzy podkreślali, że nie odbiegają one daleko od prawdy²⁴. Chociaż oceny takie są wyrazem subiektywnych poglądów, trzeba się z nimi liczyć; są one przecież faktami społecznymi i funkcjonują w postępowaniu danego pracownika, określając zarówno jego stosunek do współtowarzyszy pracy, jak i do wykonywanej pracy oraz do zakładu.

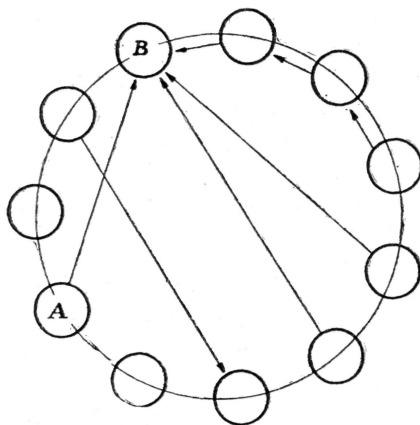
Wymienione małe grupy nie istnieją oczywiście obok siebie jako zamknięte, izolowane całości społeczne. Niektórzy pracownicy należą równocześnie do dwóch czy nawet trzech grup, gdyż powyższa typologia obejmuje różnego rodzaju grupy.

Zestawione wyżej dane dowodzą, że grupa pracownicza Działu A jest mało spójna, nie stanowi wspólnoty. W tych warunkach nie występuje zgodne współdziałanie ogółu pracowników łącznie z ich reprezentacją oraz zwierzchnikami. Współpracę tę utrudniają konflikty istniejące między różnymi podgrupami, a w szczególności między głównym konstruktorem (i niektórymi kierownikami małych działów) a dość liczną grupą pracowników o krótkim stażu.

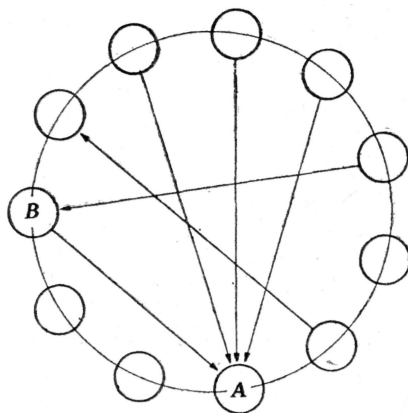
Sytuacja w Dziale B jest odmienna. Socjogram IV wskazuje, że w układzie ważności (w procesie technologicznym) najwyższe miejsce zajmuje zastępca głównego konstruktora. Uznany on został za najlepszego pracownika (warto tu przypomnieć, że mimo swej kierowniczej

²⁴ Oceny te odnoszą się jednak tylko do niektórych osób zajmujących czołowe stanowiska w przedsiębiorstwie, a w Dziale A — do głównego konstruktora.

funkcji, rysuje on również). Wprawdzie głosowały na niego tylko cztery osoby, ale spośród pozostałych pracowników tylko trzech otrzymało po jednym głosie — jego przewaga jest więc wyraźna.



IV. Socjogram ilustrujący kto uznawany jest za najlepszego pracownika w Dziale B (układ ważności). A — główny konstruktor, B — zastępca głównego konstruktora, (małych działów pracy w obrębie Działu B nie ma)

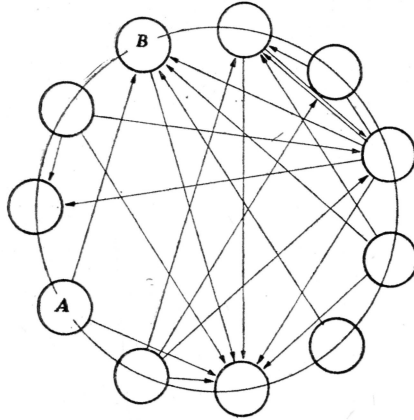


V. Socjogram ilustrujący kto byłby najlepszym zwierzchnikiem (układ władzy)

W układzie władzy (socjogram V) najwięcej głosów otrzymał dotychczasowy główny konstruktor Działu B (również cztery osoby, ale nie te, które głosowały poprzednio na jego zastępcę). Dwie inne osoby uzyskały po jednym głosie, trzech pracowników nie miało zdania.

Jeśli chodzi o układ pozycji prestiżowych (socjogram VI), na pierwszym miejscu znalazł się jeden z podległych pracowników (7 głosów na 11); na dalszych: trzech pracowników (w tym zastępca głównego konstruktora), którzy uzyskali po cztery głosy. O prestiżu zadecydo-

wały cechy charakteru (jakim kto jest kolegą w pracy oraz czy dana osoba godna jest zaufania na płaszczyźnie prywatnej).



VI. Socjogram ilustrujący chęć do współpracy (układ pozycji prestiżowych)

Socjogram VI wskazuje, że wśród ogółu pracowników Działu B każdy z nich ma przynajmniej jednego kolegę, z którym dobrze mu się pracuje. Wokół sześciu osób cieszących się pewnym uznaniem — grupują się pozostali pracownicy. Zasługuje na uwagę fakt, iż wśród ogółu pracowników tego działu można wyróżnić aż cztery małe podgrupy (skupiające po 2—3 osoby, które wzajemnie się wybrały), stanowiące (albo mogące stanowić) zgrane zespoły. Co ważniejsze — te małe zespoły łączą się z większymi podgrupami.

A więc w małych zespołach istnieje gotowość do współpracy z szerszym gronem kolegów.

Grupa pracownicza w Dziale B stanowi typowy przykład spójnej grupy, tym bardziej że zarówno główny konstruktor, jak i jego zastępca włączyli się na zasadzie sympatii do określonych zespołów roboczych.

W Dziale A (jak to widzimy na socjogramie III)²⁵ nikt nie wymienił głównego konstruktora jako osobę, z którą chciałby współpracować. Kilka osób wymieniło pracowników spoza grupy pracowniczej w Dziale A. Z zastępcą głównego konstruktora trzy osoby chciałyby współpracować: sekretarka (już nie pracuje w tym zakładzie) oraz 2 kierowników małych działów. Kilka-osób w ogóle nie potrafiło podać, z kim by im się dobrze współpracowało. Występuje tu także u niektórych pracowników pełniących funkcje kierownicze tendencja do współpracy tylko z innymi kierownikami, co może przyczynić się do powstania kliki.

²⁵ Porównaj s. 302.

Oczywiście, z dotychczasowych rozważań nie wynika, że w obrębie grupy pracowniczej w Dziale B nie ma żadnych konfliktów, iż wszyscy dobrze są przystosowani do otoczenia i typu pracy oraz że nikt z pracowników nie ma żadnych zastrzeżeń do głównego konstruktora i jego zastępcy. Ale każdą grupę pracowniczą rozpatrywać należy na tle innej grupy, a nie w odniesieniu do jakiegoś idealnego wzorca.

Świadomość celu pracy

Drugi czynnik — obok „poczucia wspólnoty” i kwestii współdziałania — składający się na pojęcie „morale pracy” — to świadomość celu pracy. To znaczy: chodzi nam o ustalenie, czy poszczególni pracownicy wiedzą dokładnie, co chcą osiągnąć przez swoją pracę i czy to jest dążenie trwałe. Zagadnienie to w dużej mierze sprowadza się do kwestii motywacji. Nie wszystko daje się tu łatwo zbadać: nie ulega wątpliwości, że obok motywów o charakterze ekonomicznym pracownikom zależy (choć nie zawsze to sobie uświadamiają) na potwierdzeniu własnej wartości, na zdobyciu uznania i prestiżu społecznego, na zaspokojeniu potrzeb uczuciowych i ambicji osobistych. Dla naszych celów wystarczy jednak powinno to, o czym była mowa w części, w której omawialiśmy typy motywów. Stwierdziliśmy tam, że dominującym motywem podjęcia pracy w tym zakładzie, motywem, który jest nadal trwały i atrakcyjny, są dążenia do uzyskania dobrego zarobku, stałej pracy oraz awansu zawodowego. Potwierdza się znana obserwacja, iż dopóki minimum potrzeb ekonomicznych nie jest osiągnięte przez poszczególnych pracowników — motywy pozaekonomiczne są „przytłumione”, tzn. nie odgrywają istotnej roli. Natomiast świadomość dążeń jest wyraźna u większości pracowników zarówno w Dziale A, jak i Dziale B.

Problem osiągalności zamierzonych celów

Morale pracy w grupie jest zadowalające jeśli — obok spójności i świadomości celu pracy — daje się zaobserwować wyraźny postęp w realizacji zamierzonych przez pracowników celów. Skoro dla zdecydowanej większości takim celem jest uzyskanie dobrego zarobku, stałej pracy oraz awansu zawodowego — należało zbadać, od jakich obiektywnych i subiektywnych warunków zależy realizacja tych celów.

W rozmowach oraz na podstawie ankiety²⁶ stwierdziliśmy, że istnieje szereg przeszkód:

²⁶ Cytowane wyżej stwierdzenia były odpowiedzią na dwa pytania: „Co ci się najbardziej nie podoba: a) w przedsiębiorstwie, b) w dziale w którym pracujesz?”, „Gdy porównujesz swój przeciętny wkład oraz twoje wyniki w pracy i zarobki z wynikami innych pracowników czy uważasz, że zarabiasz stosunkowo: lepiej niż inni, podobnie jak inni, mniej niż inni. Czym to tłumaczysz?”.

a) Przeszkody zewnętrzne. (Np. „Zły układ siatki płac, np. w porównaniu z budownictwem, gdzie proporcje są wyższe a praca prymitywna i mniej męcząca” — pracownik Działu A).

b) Przeszkody o charakterze ogólnozakładowym. (Np. „1) Kompletna ignorancja techniczna i ekonomiczna dyrekcji zakładu; 2) Brak jakiegokolwiek sensu w organizacji pracy w zakładzie — wynika z braku wykształcenia, poziomu intelektualnego i moralnego [też!]; 3) Brak kwalifikacji u wszystkich kierowników — główny technolog, główny konstruktor, główny mechanik itp.”).

c) Przeszkody na tle konfliktu z przełożonymi. (Np. „Jestem «bity po krzyżach» podobnie jak inni — większość — z wyjątkiem pewnej uprzywilejowanej grupy, «familii»” — pracownik Działu A).

Przeszkody są — jak widzimy — bardzo zróżnicowane. W wypowiedziach pracowników Działu A dominują uwagi krytyczne pod adresem kierownictwa Działu (przede wszystkim — głównego konstruktora), a następnie — kierownictwa całego przedsiębiorstwa. W Dziale B odwrotnie, z tym, że uwag pod adresem głównego konstruktora jest znikoma ilość.

Znamienna bardzo jest okoliczność, że największą ilość przeszkód przypisuje się dyrekcji i tłumaczy niskimi kwalifikacjami zawodowymi, brakiem wykształcenia i umiejętności organizacyjnych. Jak wynika z rozmów, rzeczywista poprawa zarobków (stałość pracy zakład zapewnia) oraz awansu zawodowego nie pojedynczych osób, które mają „stosunki”, lecz tych wszystkich, którzy na to zasługują, zależy od:

1. rozbudowy biura,
2. wprowadzenia systemu akordowego,
3. umożliwienia wykonywania prac zleconych,
4. jawnego i sprawiedliwego podziału premii i nagród,
5. właściwego rozstawienia poszczególnych pracowników.

Wzory kariery zawodowej ²⁷

Można rozróżnić kilka typów zachowań ²⁸.

1. Jedni (kilka osób) „bimbają sobie na wszystko”, dyskutują na różne tematy w czasie pracy, wykonują małe „fuchy” dla własnej

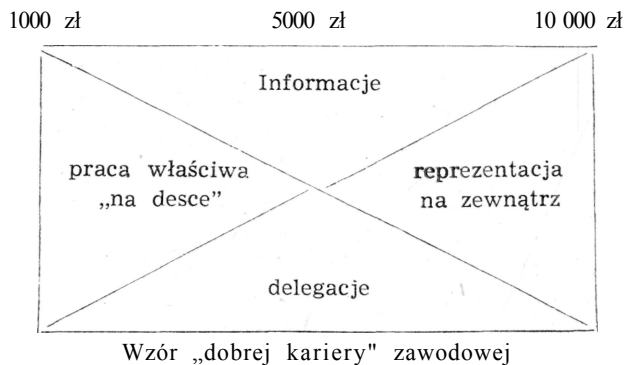
²⁷ Przez „wzór” rozumiem pewne regularności występujące w zachowaniu określonej grupy pracowników.

²⁸ Powyższe typy zachowań ustaliłem na podstawie otwartych („niesformalizowanych”) wywiadów, przeprowadzonych z 26 pracownikami (na 40 zatrudnionych w Biurze Konstrukcyjnym) i zweryfikowanych w rozmowach z osobami cieszącymi się dużym autorytetem u pozostałych (jak wynikało z badań ankietowych).

przyjemności. W tej grupie widoczny jest brak poczucia „obowiązkowości i odpowiedzialności”. Wydajność tej grupy waha się w granicach wymaganego minimum.

2. Inni postanowili uzyskać awans stając się kierownikami małych działów. Umożliwia to podwyżkę pensji, wynoszącej około 2500 zł do 3400 zł, a ponadto premii do wysokości około 40% miesięcznych dochodów. W tej sytuacji niektórzy pracownicy również nie rysowali („przywilej” kierowników działów) i uchodzili za kierowników. O jednym z nich napisano w ankiecie: „Nic nie robi, tylko organizuje. Nic nie rysował tylko zaczął się wkręcać w sprawy zamówień” (bo istotnie, kierownicy działów dużo czasu poświęcają na sprawy zupełnie nie związane z konstruowaniem: zajmują się przyjmowaniem zamówień i w ogóle akwizycją — taki tu podział pracy).

3. Inny wzór kariery zawodowej. Kilku pracowników, zamiast wykonywać męczące prace konstrukcyjne, chciałoby w inny jeszcze sposób „zrobić karierę” (kierowników działów może być przecież tylko ograniczona ilość). Dążenia tych kilku osób dobrze ilustruje rysunek, udostępniony nam w czasie badań przez jednego z informatorów.



Są tu wymienione cztery główne typy zajęć w biurze konstrukcyjnym. Kariera zawodowa polega na przesuwaniu się od lewego krańca do prawego, tzn. od męczącej pracy konstrukcyjnej, mało płatnej, do zajęć niemęczących i dobrze płatnych.

Stosunek do pracy wszystkich pracowników Działu A nie da się, oczywiście, sprowadzić do wyżej omówionych wzorów. Są one właściwe dla kilku małych grup. Inne grupy pracowników, zarówno w Dziale A, jak i B — zwłaszcza młodych stażem — pracują rzetelnie nad konstrukcjami, licząc, że kiedyś w pełni oceni się ich wysiłki i uzdolnienia, a poza tym chcą się czegoś nauczyć. Niektórzy z nich cieszą się z pracy takiej, jaką mają — nie mają bowiem pewności, czy gdzie indziej dostaliby pracę lepszej płatną i umożliwiającą szybki awans.

4. Morale pracy zależy również od tego, czy każdy pracownik uświadamia sobie, jakie zadanie ma do spełnienia w grupie oraz czy dostrzega sens uczestniczenia wraz z całą grupą w realizacji przyjętego celu pracy. Jeśli spojrzymy na Dział A — odpowiedź narzuca się od razu: nie ma tu spójności, współpraca ma miejsce tylko w małych zespołach, ogół pracowników nie tworzy wspólnoty pracy, a ponieważ występują również istotne przeszkody w osiąganiu dobrego zarobku i awansu zawodowego, żywiłowo zrodziły się pewne wzory kariery zawodowej (zamiast awansu zawodowego zgodnego z pragmatyką) „na własną rękę”.

W Dziale B spójność i gotowość do współpracy całej grupy była wyraźnie dostrzegalna. Dążenia pracowników w większym stopniu mogły być realizowane (mimo pewnych ograniczeń wynikających z obowiązujących układów zbiorowych). Jeśli nawet nie wszyscy, to w każdym razie większość dostrzega sens uczestniczenia w zbiorowym wysiłku oraz uświadamia sobie, jaki powinien być udział poszczególnych pracowników.

Pewnym sprawdzianem omawianego elementu morale pracy są odpowiedzi na pytanie: „Czy masz przekonanie, że jesteś niezbędnie potrzebny przedsiębiorstwu?”. W Dziale B na 11 pracowników — 4 odpowiedziało „myślę, że tak”, inne 4 osoby — „myślę, że raczej tak”. A więc 8 osób ma przekonanie, iż są potrzebni, że się na nich liczy.

W Dziale A na 27 osób tylko 4 stwierdziły „tak”, a 14 — „myślę, że raczej tak”. Oznacza to, że 9 pozostałych osób wyraźnie nie dostrzega „swojego miejsca” w grupie pracowniczej, swojej roli w zbiorowych wysiłkach.

Morale pracy a wydajność

Czy morale pracy warunkuje wydajność? Niektórzy badacze, jak np. Keith Davis, są zdania, że „niskie morale pracy niekoniecznie jest przyczyną niskiej wydajności, a wysokie morale nie gwarantuje wysokiej wydajności”²⁹. Stanowisko to jest słuszne: wszystko zależy bowiem od cech szczególnych grupy pracowniczej i warunków, w jakich ona działa; w jakim typie przedsiębiorstwa (prywatnym czy państwowym), jaki typ zajęć wykonuje, skąd rekrutują się poszczególni pracownicy (z jakich środowisk społecznych), jak długo z sobą razem współpracują, czy grupa jest liczna, jak układają się stosunki ze zwierzchnikami, itp.

W badanym przez nas środowisku pracy morale wyraźnie określa poziom wydajności. Nie dysponujemy wprawdzie instrumentami poznawczymi, które pozwalałyby ściśle zmierzyć, jakiemu poziomowi morale pracy odpowiada ściśle określony poziom wydajności. Ustaliliśmy jednak przyczyny, które powodują że w Dziale A, w którym poziom morale

pracy nie jest zadowalający (o czym świadczą m. in. konflikty, na które zwracaliśmy uwagę), wydajność pracy jest również niska i odwrotnie, dlatego w Dziale B, w którym poziom morale jest (w stosunku do Działu A) zadowalający — wydajność pracy jest wyższa. W stosunku do jakich wielkości: planu, norm? To nie zadowoliliby nas. A więc w stosunku do możliwości określonych przez panujące w grupie stosunki międzyludzkie, a także możliwości, jakie dostrzegają pracownicy będący przedmiotem badań.

W* Dziale A na pytanie (zawarte w anonimowej ankiecie): „Jak sądzisz, czy wydajność pracy twoich kolegów jest: wysoko poniżej ich możliwości, raczej poniżej ich możliwości, proporcjonalna do ich możliwości”? — 4 osoby stwierdziły: „wysoko poniżej”, 14 — „raczej poniżej”, 8 — „proporcjonalna do ich możliwości”.

W Dziale B 6 osób uznało, iż wydajność ich kolegów jest proporcjonalna do ich możliwości”, 4 — „raczej poniżej” (jedna z tych osób dodała: „z małymi wyjątkami”), inny pracownik stwierdził, iż wydajność „jest bardzo duża”.

Badania prowadzone były w warunkach sprzyjających, jeśli jednak uwzględnimy przypuszczenie, że zawsze może znaleźć się ktoś, kto woli „na wszelki wypadek” podać dane korzystniejsze — wypowiedzi te są bardzo charakterystyczne.

Stwierdzenia ankietowe informatorów zweryfikowaliśmy w rozmowach z osobami, które cieszą się autorytetem u większości pracowników. Według wiarygodnych informacji, wydajność pracy (przy opracowywaniu dokumentacji) mogłaby być wyższa o około 50% w Dziale A (w stosunku do wydajności z grudnia 1960 r.), ale pod warunkiem, że nastąpiłaby zmiana stosunków międzyludzkich w Dziale i w konsekwencji, gdyby przeprowadzany był sprawiedliwy i jawny podział premii i nagród.

W Dziale B wydajność całej grupy pracowniczej (przy opracowywaniu dokumentacji) mogłaby wzrosnąć przeciętnie o około 15—20% (w stosunku do wydajności z grudnia 1960 r.). Musiałaby jednak ulec poprawie „koordynacja prac w Dziale” oraz dyscyplina pracowników fizycznych wykonujących prototypy. Również bardziej proporcjonalny powinien być podział premii eksportowych.

Podsumowanie ważniejszych wyników

1. Celem naszych poszukiwań było zbadanie współzależności między motywacjami, zadowoleniem z pracy i morale a wydajnością pracy, rozpatrywanymi na tle określonej organizacji technicznej i społecznej przedsiębiorstwa. Chodziło również o zweryfikowanie kilku obserwacji

i uogólnień (traktowanych przez nas jako hipotezy badawcze), znanych z prac Zaleznika, Seashore'a, Cartwrighta i innych.

Badania prowadzone od września 1959 do lutego 1961 w Biurze Konstrukcyjnym (zatrudniającym 41 inżynierów konstruktorów), istniejącym przy jednym z przedsiębiorstw w Krakowie, produkujących maszyny i urządzenia dla przemysłu hutniczego.

2. Przedsiębiorstwo to (zatrudniające w styczniu 1961 r. — 542 pracowników, w tym 100 pracowników technicznych) jest obiektem godnym zainteresowania z kilku względów: w latach 1923—1961 dokonano w nim poważnych zmian w sferze produkcji; znaczna część tej produkcji przeznaczona jest na eksport; można porównywać stosunek do pracy różnych grup zawodowych, a także różnych typów produkcji (typowej i prototypowej).

3. Badania prowadzono w dwóch działach Biura Konstrukcyjnego (A i B), które jest „sercem” przedsiębiorstwa, metodą wywiadu, ankiety oraz testu socjometrycznego.

Biuro konstrukcyjne rozpatrywane było jako organizacja formalna oraz jako mały system społeczny.

4. Badania wykazały, że ogół pracowników biura konstrukcyjnego podlega podobnym motywacjom, ale stopień zadowolenia z pracy oraz poziom morale pracy i wydajności — różnią się w obu działach.

5. Motywacje w badanej grupie określone są nie tylko przez podstawowe potrzeby. Są one również funkcją określonej organizacji społecznej: w Dziale, w którym grupa pracownicza nie stanowi wspólnoty pracy, występuje dążenie do zapewnienia sobie przede wszystkim korzyści materialnych, nawet kosztem współtowarzyszy pracy.

6. W Dziale, w którym dominujące dążenia (takie, jak dobry zarobek, awans zawodowy) nie są w pełni realizowane, można również dostrzec zadowolenie z pracy: zadowolenie z wykonywanego zawodu, przyjemności z wykonywania konkretnych działań i operacji, zadowolenie ze współpracy z kolegami (w małych, kilku osobowych zespołach) oraz dobre samopoczucie w ciągu dnia pracy.

Zadowolenie to nie jest jednak na tyle silne, aby mogło powstrzymać poszczególnych pracowników od przechodzenia do innego przedsiębiorstwa, jeśli zapewnia ono lepszą płacę (np. o około 200 zł więcej).

7. Równocześnie ustaliliśmy, że zadowolenie z pracy (w znaczeniu, o jakim była mowa wyżej) może być wyraźne nawet tam, gdzie morale pracy jest niezadowolające (przykład: Dział A), jednakże zadowolenie z pracy jest wyższe z roku na rok w grupie pracowniczej, w której morale pracy jest zadowolające (przykład: Dział B).

8. Główną naszą hipotezą było założenie, iż w Dziale A, w którym opracowuje się projekty prototypowe i gdzie praca ma charak-

ter bardziej urozmaicony i ciekawy — poziom zadowolenia z pracy, a także morale i wydajność pracy będą prawdopodobnie wyższe niż w dziale B, gdzie wykonuje się projekty typowych urzędzeń przemysłowych, a więc gdzie praca ma charakter mniej urozmaicony i ciekawy. Hipoteza ta okazała się niesłuszna.

9. W Dziale A, w którym kierownik nie reprezentuje, jak się okazało, wartości wysoko cenionych przez podległych pracowników — morale pracy jest niskie i w decydujący sposób hamuje wzrost wydajności pracy.

W Dziale B natomiast, którym kieruje pracownik reprezentujący wartości wysoko cenione przez podległych pracowników, poziom morale pracy jest zadowalający i chociaż praca tu wykonywana ma charakter mniej urozmaicony i ciekawy — poziom wydajności pracy i zadowolenie z pracy jest wyższe.

10. Układ ważności, układ władzy i układ pozycji (prestżu) nie nakładają się na siebie w obu działach. Oznacza to, że osoby, które piastują najwyższe stanowiska nie mają r ó w n o c z e ś n i e opinii dobrych zwierzchników, dobrych fachowców oraz nie cieszą się najwyższym prestiżem w grupie. Istnieje więc tu rozdziercie między organizacją techniczną i organizacją społeczną.

11. W odniesieniu do Działu A potwierdziła się obserwacja A. Zależnika, stwierdzająca, że w braku większych przeszkód, grupa pracownicza spontanicznie układa tak stosunki między sobą, aby osiągnąć minimalny poziom wydajności (w porównaniu do innej grupy). O tej grupie, jak się wydaje, można powiedzieć, że brak zmian w kierownictwie spowodował, iż uległa ona „zamrożeniu” na tym minimalnym poziomie wydajności.

12. Hipoteza Seashore'a, stwierdzająca, że sprawna organizacja społeczna grupy (brak konfliktów, ścisłe współdziałanie wszystkich pracowników) zależy od stopnia wzajemnego „przyciągania się” osobowości, nie znalazła w naszych badaniach wystarczającego potwierdzenia.

13. Obserwacja D. Cartwrighta i A. Zandera, stwierdzająca, iż sprawność organizacji społecznej w grupach pracowniczych jest funkcją osiągania przez grupę zajęć zleconych jej przez kierownictwo potwierdziła się w odniesieniu do Działu B.

14. Okazało się również, że grupa pracownicza w Dziale B jest bardziej spójna (w stosunku do grupy pracowniczej Działu A) ze względu na mniejszą liczebność jej członków. W ten sposób potwierdzona została obserwacja Seashore'a, ustalająca, iż sprawność grupy (jej spistość) zależy od wielkości grupy.

15. Zarówno w Dziale A, jak i w Dziale B, decydującym czynnikiem, określającym stosunek do pracy podległych pracowników i morale pracy

jest sposób sprawowania władzy przez głównych konstruktorów oraz przez dyrekcję³⁰. Z tym, że w obu działach zwierzchnicy nie są nastawieni na „kierowanie ludźmi”, nie są do tego przygotowani.

16. W odniesieniu do kilkusobowych grup w obrębie obu działów potwierdzona została obserwacja badaczy Instytutu Badań Społecznych Uniwersytetu w Michigan, iż członkowie grupy, która osiąga najlepsze wyniki, cieszą się większym uznaniem w swojej grupie niż członkowie grup uzyskujących słabe efekty w pracy.

17. W badanym przedsiębiorstwie tkwią duże możliwości: a) właściwego kształtowania stosunków międzyludzkich, b) stwarzania zadowolenia z pracy, c) wzmaganie wydajności. Te możliwości nie są jednak wykorzystywane ponieważ: a) kierownictwo jako całość uważa — jak dotąd — że celem przedsiębiorstwa jest jedynie wykonywać określony plan produkcji; b) zbyt wiele istnieje nieżyciowych przepisów odgórnych³¹, utrudniających prowadzenie bardziej elastycznej polityki przez kierownictwo zakładu; c) wadliwa jest organizacja formalna i techniczna przedsiębiorstwa.

18. Jeśli organizację formalną stanowi, według H. A. Simona, „koordynacja przebiegu czynności, dokładne określenie granic władzy oraz sfer działania i władzy każdego członka organizacji” — to badane przedsiębiorstwo nie spełnia w dostatecznym stopniu żadnego z tych wymogów. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że szereg stanowisk nie jest obsadzonych przez ludzi o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych (dotyczy to dyrekcji i kilku kierowników działów). Jakkolwiek takich fachowców nie brak na miejscu, to są jednak niewłaściwie rozstawieni.

19. W tej sytuacji organizacja techniczna przedsiębiorstwa nie tylko nie harmonizuje z organizacją społeczną, lecz nie ma nawet ściśle określonej struktury i w konsekwencji jest ustawiczną improwizacją. Z tego względu również w obrębie Biura Konstrukcyjnego układ ważności, układ władzy i układ pozycji (prestżu), według klasyfikacji R. Dubina, nie nakładają się na siebie. Skutek: całe kierownictwo zakładu pracuje ponad miarę, podobnie jak szereg osób z nim bezpośrednio współdziałających, nieproporcjonalnie do uzyskanych wyników.

20. Paradoksalność sytuacji polega jednak na tym, że chociaż badane przedsiębiorstwo nie spełnia podstawowych wymogów organiza-

³⁰ Potwierdzona została w ten sposób obserwacja grupy badaczy z University of Michigan (D. Katza, N. Maccoby, N. Morse'a i in.; por. *Productivity, Supervision and Morale an Office Situation*, Institute for Social Research, University of Michigan, 1950) oraz teza E. Lipińskiego; por. *Bodźce*, „Kultura i Społeczeństwo” 1960, nr 1—2, s. 56.

³¹ Por. wypowiedzi dyrektorów przedsiębiorstw w dyskusji zorganizowanej przez tygodnik „Polityka” 1962, nr 1, s. 3—4.

cji formalnej, chociaż organizacja techniczna jest ustawiczną improwizacją, a organizacja społeczna nie harmonizuje z organizacją formalną — mimo to przedsiębiorstwo ma poważne osiągnięcia, z powodzeniem wykonuje zamówienia eksportowe, często przekracza normy. Jak to możliwe? O wykonaniu planu ilościowego i jakościowego decydują działy produkcyjne, robotnicy i mistrzowie tam zatrudnieni. Biuro Konstrukcyjne, od którego rozpoczęliśmy badania, mogłoby zwiększyć ilość i jakość wykonywanych projektów, gdyby uległy poprawie stosunki międzyludzkie i gdyby usprawniona została organizacja techniczna. Ale i tak dotychczasowa jego wydajność wystarcza, aby osiągnąć wyniki określone planem. Gdyby wzrosła wydajność pracy w Biurze, działy produkcyjne i tak nie zdołałyby nadążyć. Z drugiej strony, gdyby Biuro nie było w stanie wykonać określonych zleceń, wówczas kierownictwo przedsiębiorstwa ma prawo zlecić wykonanie niezbędnych projektów innemu biurze konstrukcyjnemu (choć projekty własnego biura są tańsze i mają tę zaletę, że na miejscu można usuwać usterki konstrukcyjne).

21. Dostrzeżone przez nas wadliwości w funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa wykraczają poza problem konfliktowości stosunków międzyludzkich i złej organizacji pracy. Dotyczą one samej „filozofii gospodarowania”, a więc celów gospodarowania, uzasadnionych i nieuzasadnionych kosztów ekonomicznych i przede wszystkim „kosztów ludzkich” produkcji. Na te sprawy zwraca się obecnie w Polsce coraz większą uwagę. Tym tłumaczy się, przy poparciu oficjalnych czynników, szybki wzrost badań w ostatnich latach z zakresu socjologii pracy.