

PIOTR BOHDZIEWICZ

ROLA ORGANIZACYJNO-ZAWODOWA MISTRZA: NIEKTÓRE WARUNKI I MOŻLIWOŚCI EFEKTYWNEGO JEJ PEŁNIENIA

I. WPROWADZENIE W PROBLEMATYKĘ BADAWCZĄ

Jednym z ważnych ogniw w strukturze zarządzania przedsiębiorstwem jest stanowisko mistrzowskie. Za W. Zaleskim definiującym jego organizacyjno-zawodową specyfikę można przyjąć, że mistrz jest kierownikiem najniższego szczebla hierarchicznego w przedsiębiorstwie, który zarządza powierzonym mu odcinkiem produkcyjnym i realizuje zadania związane z kierowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem pracy podległego zespołu¹. Zaryzykować można stwierdzenie, że od jakościowych cech tego szczebla zarządzania w znacznym stopniu uzależniona jest wielkość i jakość efektu produkcyjnego przedsiębiorstwa.

Faktyczna organizacyjno-społeczna ranga stanowiska mistrzowskiego w przedsiębiorstwie oraz jego charakterystyczne cechy wyznaczone są przez następujące czynniki:

a) obiektywne skomplikowanie się techniki wytwórczej, powodujące funkcjonalną specjalizację w sferze kształtowania procesu produkcyjnego oraz biurokratyzowanie się sfery zarządzania produkcją,

b) specyficzne usytuowanie stanowiska mistrzowskiego w strukturze formalnej przedsiębiorstwa pomiędzy nadawcami roli formułującymi oczekiwania i artykułującymi interesy w znacznej mierze wzajemnie sprzeczne,

c) wewnętrzną strukturę organizacyjno-zawodowej roli mistrza ze specyfiką dotyczącą stopnia wewnętrznego „bilansu” roli (stosunek obowiązków i odpowiedzialności do zakresu realnych uprawnień) oraz stopnia jej określoności (problem jednoznaczności i czytelności ustaleń w zakresie wyżej wymienionej triady),

d) obiektywne zewnętrzne warunki realizacji roli wyrażające relację między zadaniami, jakie ciążyą na stanowisku mistrzowskim, a środ-

¹ W. Załęski, *Praca mistrza i jej usprawnianie*, Warszawa 1988, s. 13.

kami stojącymi do jego dyspozycji (deficyt siły roboczej, niedostateczna często jakość surowca, dekapitalizacja parku maszynowego itp.).

Obserwuje się daleko posunięte wyobcowanie mistrza z aparatu kierowniczego przedsiębiorstwa. D. Wray już na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych określał mistrza jako osobę marginesową — i to zarówno w grupie podległych robotników, jak i w grupie administracji fabrycznej². Podobnie rzecz ujmował F. J. Roethlisberger³. Zbliżony obraz wyłania się również z opublikowanych stosunkowo niedawno prac, w których wyniki własnych badań relacjonują m.in. H. Fiedler (przedsiębiorstwa zachodnioniemieckie)⁴, C. Needell i G. W. Alwon (przedsiębiorstwa amerykańskie)⁵, A. Jones (przedsiębiorstwa brytyjskie)⁶, W. Schneider (przedsiębiorstwa szwajcarskie)⁷, ale także J. Kohout (przedsiębiorstwa czechosłowackie)⁸, czy np. Z. Kruszyński⁹ oraz W. Załęski¹⁰ (przedsiębiorstwa polskie).

Podsumowując wyniki tych doniesień stwierdzić można, że organizacyjno-zawodowa rola mistrza w przedsiębiorstwie przechodzi współcześnie wieloaspektowe przeobrażenia: jest to bowiem z jednej strony proces dewaluowania się tej roli pojmowanej tradycyjnie, z drugiej strony natomiast obserwuje się tendencje eksponowania roli mistrzowskiej w organizacyjnej strukturze przedsiębiorstwa i pełnionych na tym szczeblu funkcji, co jest skutkiem decentralizowania się procesów zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa.

Celem analiz podejmowanych w niniejszym artykule jest bliższe przedstawienie i zinterpretowanie niektórych elementów charakterystyki stanowiska mistrzowskiego i jego usytuowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych branż polskiego przemysłu lekkiego. Formułowane niżej diagnozy i wnioski opierają się na materiale pochodzącym z kilku badań przeprowadzonych przez autora wśród kadry mistrzów oraz — niekiedy — wśród kadry kierowników średniego szczebla zarządzania uczestniczących w zajęciach szkoleniowych

² D. Wray, *Marginal Man of Industry: The Foreman*, American Journal of Sociology 1949, nr 4.

³ F. J. Roethlisberger, *The Foreman. Man in the Middle*, w: *Human Relations in Administration. The Sociology of Organization*, pod red. R. Dubina, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1951; F. J. Roethlisberger, *Zwei Seelen in der Brust — der Meister zwischen zwei Fronten*, Fortschrittliche Betriebsführung 1955, nr 3.

⁴ H. Fiedler, *Weniger autoritär, mehr Autorität. Achtung erwerben, nicht Achtung fordern*, Fortschrittliche Betriebsführung 1982, nr 3.

⁵ C. Needell, G. W. Alwon, *Recognition and Reward: Keys to Motivating Supervisors*, Management Review 1983, nr 11 -1.2.

⁶ A. Jones, *Partnering the Supervisor*, Management Today 1982, nr 5.

⁷ W. Schneider, *Die Sorgen der Meister*, Der Organisator 1984, nr 7.

⁸ J. Kohout, *Vedouci a rizeni kolektivu*, Moderni Rizeni 1985, nr 1.

⁹ Z. Kruszyński, *Mistrz w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Warszawa 1987.

¹⁰ W. Załęski, *Praca mistrza i jej usprawnianie*, Warszawa 1988.

organizowanych przez Centrum Doskonalenia Kadr Kierowniczych Ministerstwa Przemysłu DOSKO w Łodzi w latach 1984 - 1988. Badania prowadzono każdorazowo metodą audytoryjnego ankietowania.

U. POZIOM WEWNĘTRZNEGO ZBILANSOWANIA ROLI MISTRZA

Jednym z istotnych elementów opisu każdej roli organizacyjno-zawodowej jest poziom jej wewnętrznego zbilansowania. Przez powyższe pojęcie należy tutaj rozumieć relacje zachodzące między poszczególnymi elementami triady: odpowiedzialność — obowiązek — uprawnienia. Wewnętrzne bilansowanie się roli stanowi w poważnej mierze warunek konieczny (choć niewystarczający) efektywnego jej realizowania. W istocie rzeczy trudno jest obiektywizować i mierzyć poziom wymienionych elementów. Stąd też zamieszczone niżej analizy opierać się będą jedynie na deklaracjach samych mistrzów oraz na deklaracjach kierowników wydziałów produkcyjnych (bezpośrednich przełożonych tych pierwszych).

Przyjęto w trakcie badań trzy odniesienia czasowe: sytuację sprzed roku 1981, rok 1984 oraz rok 1988. Sondaż opinii dotyczących relacji 1984 : 1981 przeprowadzono w roku 1984 w grupie 118 mistrzów oraz 58 kierowników wydziałów produkcyjnych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, zaś sondaż opinii dotyczących relacji 1988 : 1984 — w roku 1988 w grupie 110 mistrzów oraz 61 kierowników wydziałów.

Tabela 1

Wzrost obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności mistrzowskiej w subiektywnych ocenach samych mistrzów oraz kierowników wydziałów produkcyjnych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego (dane w %)

Wzrost	W roku 1984 w porównaniu z rokiem 1980		W roku 1988 w porównaniu z rokiem 1984	
	według opinii mistrzów	według opinii kierowników wydziałów	według opinii mistrzów	według opinii kierowników wydziałów
Obowiązków	81,8	58,7	48,2	21,3
Odpowiedzialności	74,0	63,8	60,0	24,5
Uprawnień	22,1	56,4	10,9	31,3

Źródło: badania własne.

Powyższe dane ujawniają, że optyka postrzegania zmian w zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności mistrza (pod wpływem reformowania systemu gospodarczego przedsiębiorstwa) jest ściśle uwarunkowana stanowiskowo. Badani mistrzowie skłonni są mniej ostro niż kierownicy wydziałów postrzegać powiększenie się sfery uprawnień, bardziej zaś ostro — wzrost własnych obowiązków i odpowiedzialności. Re-

lacje wzrostu sfery obowiązków do wzrostu sfery uprawnień rysują się też w świadomości tych pierwszych jako pozostające wobec siebie w dysproporcji tak silnej, że pod znakiem zapytania staje możliwość właściwego wywiązywania się z roli.

Zgoła odmienny obraz wynika z wypowiedzi kierowników wydziałów produkcyjnych. Ta grupa badanych stwierdza mniej więcej wyrównany wzrost obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności mistrzów, a w szczególności eksponuje fakt, że przemiany zachodzące w przedsiębiorstwie pod wpływem reformy gospodarczej wyposażyły mistrzów produkcyjnych w zakres uprawnień na tyle rozległy, iż pozwala w pełni realizować przypisane stanowisku mistrzowskiemu obowiązki zawodowe.

Wnioski powyższe uzupełnić należy o kilka dalszych uwag. Pod koniec 1982 r. ukazała się Uchwała nr 258 Rady Ministrów¹¹ regulująca status mistrza w państwowym zakładzie pracy, która od strony formalnej ramowo określiła obszary obowiązków, odpowiedzialności oraz uprawnień mistrza. Ponadto w pierwszych latach osiemdziesiątych zaczęto wprowadzać rozwiązania reformy gospodarczej do praktyki funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Stąd przeobrażenia omawianych strukturalnych aspektów organizacyjno-zawodowej roli mistrza, rozpatrywane dla relacji 1984 : 1981 mają charakter skokowy. Z kolei dla relacji 1988 : : 1984 sytuacja rysuje się jako bardziej ustabilizowana, głównie z uwagi na zaistniałe wcześniej rozwiązanie normatywne. Okazuje się wszakże, iż — mimo wspomnianej uchwały — tylko zaskakująco mały odsetek ankietowanych mistrzów mógł zadeklarować wzrost własnych uprawnień kierowniczych. Natomiast postrzegany przez badanych dalszy wzrost obowiązków i odpowiedzialności występował najczęściej na skutek konieczności wyraźniejszego wyzwania intensywnych rezerw wydajności pracy, zapotrzebowania na produkcję o wyższych parametrach jakościowych (zwłaszcza ze zględu na wymogi eksportowe), a także na skutek reorganizacji zarządzania produkcją, prowadzących do redukcji części etatów brygadzystowskich i mistrzowskich.

Na podstawie powyższego wnosić można, że — jeśli chodzi o przemysł lekki — reforma „naruszyła” sytuację mistrzów produkcyjnych wydatnie ją utrudniając. Fakt ciągle ostro rysujących się rozbieżności między obowiązkami a realnymi uprawnieniami mistrzów w przemyśle lekkim na obecnym etapie wdrażania reformy gospodarczej trzeba uznać za niepokojący. Podstawowym mankamentem sytuacji, w jakiej znajdowały się kadry mistrzowskie przed rokiem 1981, było przecież oddelegowanie nieproporcjonalnie małych uprawnień na poziom stanowiska mistrzowskiego w przedsiębiorstwie w stosunku do ciśnienia obowiązków i odpowiedzialności zawodowej. Wyniki prezentowanych w niniejszym artykule badań wskazują, że dysproporcje te utrzymują się nadal.

¹¹ MP 1982, nr 32, poz. 277.

III WYBRANE PROBLEMY KIEROWANIA MISTRZEM PRZEZ ADMINISTRACJĘ
WYDZIAŁU PRODUKCYJNEGO

Kolejnym zagadnieniem badawczym było diagnozowanie niektórych relacji zachodzących pomiędzy kierownikiem wydziału produkcyjnego oraz mistrzem zawiadującym odcinkiem procesu produkcji. Jest to bowiem sfera, w obrębie której lokuje się pokaźna część uwarunkowań stymulujących bądź destymulujących rozwój tzw. zawodowej samosterowności mistrza (w jej obszarze znaczeniowym można zapisać takie cechy szczegółowe, jak inicjatywa, umiejętność działania w sytuacjach nierutynowych, przedsiębiorczość, umiejętność dokonywania niezależnej oceny sytuacji, umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji, elastyczność w działaniu, chęć ponoszenia autonomicznej odpowiedzialności za własne decyzje i działania itp.¹²).

Materiał empiryczny, na podstawie którego sformułowano zamieszczone niżej wnioski, pochodzi z dwu źródeł. Źródłem podstawowym są wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w Ośrodku DOSKO w Łodzi w 1986/1987 r. wśród 142 mistrzów oraz 64 kierowników wydziałów produkcyjnych. Drugim źródłem informacji są wyniki dyskusji prowadzonych przez autora w trakcie zajęć typu aktywizującego, realizowanych w tym samym czasie w Ośrodku DOSKO na kursach mistrzowskich oraz na kursach dla kierowników wydziałów produkcyjnych. Wzbogaciły one interesująco materiał ankietowy, umożliwiając pogłębiony wgląd w badaną problematykę.

W trakcie relacjonowanych tutaj badań próbowano określić dominującą wśród kierowników wydziałów produkcyjnych postulowaną koncepcję roli mistrza. Respondentów poproszono zatem o dokonanie charakterystyki cech oraz stylu działania najlepszego spośród podlegających im mistrzów. Sugerowano przy tym, by opis uzupełnić ewentualnymi dalszymi uwagami typu postulatywnego, jeżeli wybranego do analizy i opisu partnera roli nie mogą akceptować bez zastrzeżeń.

W świetle zamieszczonej wyżej listy postulowanych cech efektywnego mistrza uzasadnione jest stwierdzenie, że kierownicy wydziałów nadają organizacyjno—zawodowej roli realizowanej na stanowisku mistrzowskim wymiar pełnej roli kierowniczej, wyróżniając w niej m.in. takie szczegółowe role, jak rola organizatora produkcji, rola przywódcy zespołu, rola decydenta czy wreszcie rola innowatora.

W postulowanej przez kierowników wydziałów sylwetce mistrza silnie wyeksponowany został syndrom tych cech, które konstytuują właściwość kierowniczą określoną wyżej jako samosterowność zawodowa. Około 75% respondentów wskazuje z mniejszą lub większą siłą na tę

¹² B. L. Margolis, W. H. Kroes, *Work and the Health of Man*, w: *Work and the Quality of Life*, pod red. J. O' Toole'a, Mass., MIT Press, Cambridge 1974.

Tabela 2

Wybrane cechy kwalifikacyjno-osobowościowe mistrza postulowane przez kierowników wydziałów produkcyjnych

Wyszczególnienie	Orientacyjny % opisów, w których wskazano na daną cechę
A. KWALIFIKACJE MERYTORYCZNE	
– duże doświadczenie zawodowe	85 - 90
– duży zakres teoretycznej wiedzy fachowej	80 - 85
– znajomość całokształtu pracy na wydziale	50 - 55
B. NIEKTÓRE CECHY OSOBOWOŚCIOWE	
– zdyscyplinowanie	65 - 70
– chęć ponoszenia odpowiedzialności za skutki własnych działań i decyzji	55 - 60
– opanowanie emocjonalne	50 - 55
C. UMIEJĘTNOŚCI ZWIĄZANE ZE SPECYFIKĄ ROLI ORGANIZACYJNO-ZAWODOWEJ	
– umiejętność organizowania pracy podwładnych oraz pracy własnej	80 - 85
– umiejętność samodzielnego działania w sytuacjach rutynowych	75 - 80
– umiejętność przedsiębiorczego działania i wykazywanie własnej inicjatywy w sytuacjach krytycznych	65 - 70
– umiejętność podejmowania trafnych decyzji kierowniczych	60 - 65
– umiejętność dyscyplinowania pracy podległego zespołu	
– umiejętność zdobycia i utrzymania autorytetu wśród podwładnych	50 - 55
– umiejętność egzekwowania wydawanych podwładnym poleceń	40 - 45
– umiejętność obiektywnego i sprawiedliwego oceniania ludzi	40 - 45
– umiejętność łagodzenia i rozwiązywania konfliktów oraz zapobiegania sytuacjom konfliktowym w zespole	40 - 45
– lojalność wobec kierownika wydziału	30 - 35
– umiejętność wychowawczego oddziaływania na podwładnych	20 - 25
– posłuszeństwo wobec poleceń kierownika wydziału oraz dokładność w ich wykonywaniu	20 - 25
– wspólnota poglądów z kierownikiem wydziału na sposób rozwiązywania istotnych problemów	15 - 20
– umiejętność wspierania kierownika wydziału radą w sytuacjach trudnych	15 - 20
D. POZIOM MORALE PRACY	
– sumienność w pracy zawodowej	45 - 50
– ofiarność, poświęcenie się pracy zawodowej	15 - 20
– poszukiwanie i uzyskiwanie zadowolenia w sferze pracy zawodowej	15 - 20

Źródło: badania własne.

Uwaga: wskaźniki podano przedziałowo ze względu na trudność jednoznacznego klasyfikowania wypowiedzi.

właśnie grupę cech jako na jeden z istotnych warunków wyznaczających wysoką efektywność realizowanej przez mistrza roli kierowniczej. Natomiast około 15% badanych kierowników wydziałów jako syndrom cech szczególnie u mistrza pożądanых podkreśla te, które operacjonalizują pojęcie zawodowego konformizmu.

Charakteryzowane wyżej opisy wyróżniającej się kadry mistrzowskiej sporządzone przez badanych kierowników wydziałów produkcyjnych dobrze korespondują z postulowanymi przez ankietowanych ogólniejszymi koncepcjami mistrza jako partnera roli. Zdecydowanie największy odsetek badanych kierowników wydziałów (ok. 75 - 80%) wydaje się preferować koncepcję mistrza jako swego równorzędnego partnera. Z reguły też wskazują oni na te cechy mistrza, które wchodzą w skład pojęcia samosterowności. W swoich wypowiedziach uwypuklają spośród szeregu szczegółowych ról kierowniczych podejmowanych przez mistrza przede wszystkim rolę decydenta (po części również przywódcy).

Około 15 - 20% badanych kierowników wydziałów wyznaje koncepcję mistrza jako partnera zdominowanego, postulując dlań swoście wymieszone cechy zarówno z obszaru samosterowności, jak i konformizmu zawodowego. Zupełnie nieliczne (ok. 5%) są natomiast wypowiedzi świadczące o inklinacjach respondentów do koncepcji mistrza jako „przedłużonego ramienia” kierownika wydziału. Można w nich łatwo odnaleźć szczególne preferencje dla cech z zakresu konformizmu zawodowego, oraz dla roli mistrza jako biernego i całkowicie podporządkowanego administracji wydziałowej wykonawcy.

Niemal wszyscy badani kierownicy wydziałów podkreślają wreszcie w swych wypowiedziach te kwalifikacyjno-osobowościowe cechy mistrzów (z różną co prawda siłą), które stanowią składowe zorientowanego na samorealizację wzorca osobowościowego (ambicja, ciekawość zawodowa itp.). Niekiedy łączą tego rodzaju oczekiwania z preferowanym przez siebie zawodowym konformizmem mistrza, co powoduje wewnętrzną niespójność postulowanego modelu.

Tak więc — reasumując — kierownicy wydziałów produkcyjnych precyzując własne poglądy na temat postulowanego modelu mistrza wskazują w większości, że obok kwalifikacji czysto fachowych i wysokiego morale pracy, pierwszoplanowe znaczenie mają takie cechy jak samodzielność, przedsiębiorczość, elastyczność działania, umiejętność podejmowania decyzji, gotowość ponoszenia odpowiedzialności za skutki własnych działań. Właściwości te — zdaniem większości badanych — wyraźnie korelują pozytywnie z wysoką efektywnością funkcjonowania mistrza i z tego względu należy starać się „wydobywać” je, utrzymywać i stymulować ich rozwój wśród podległej kadry mistrzowskiej.

Zgoła odmiennie sprawy te przedstawiają się w relacjach samych mistrzów. W trakcie badań uzyskano od nich wypowiedzi dotyczące odbioru, „odkodowania” i interpretacji kierowanych pod ich adresem ze strony administracji wydziałowej oczekiwań.

Badani mistrzowie w niewielkim tylko stopniu dostrzegają zatem takie działania kierownika wydziału, które stwarzałyby im możliwość wykazania się w toku realizacji własnej roli organizacyjno-zawodowej samodzielnością i przedsiębiorczością, czy też taką realną taktykę poste-

Tabela 3

Kwalifikacyjno-osobowościowe cechy mistrzów szczególnie preferowane przez kierowników wydziałów produkcyjnych według odczuć i opinii ankietowanych mistrzów (na podstawie dokonywanych przez nich reinterpretacji faktycznych zachowań kierowników wydziałów)

Cechy kwalifikacyjno-osobowościowe mistrza	Odsetek badanych dostrzegających u swoich przełożonych starania umożliwiające ujawnienie się i rozwój poszczególnych cech wśród mistrzów
– zaangażowanie w pracę	78,0
– umiejętność organizowania pracy podległego zespołu	76,0
– poziom wiedzy fachowej	71,1
– posłuszeństwo wobec poleceń kierownika wydziału oraz dokładność w ich wykonaniu	60,9
– umiejętność kierowania ludźmi	51,4
– chęć ponoszenia odpowiedzialności za własne decyzje i działania	31,7
– umiejętność podejmowania decyzji	30,9
– umiejętność samodzielnego działania w sytuacjach rutynowych	23,9
– umiejętność przedsiębiorczego działania i wykazywanie własnej inicjatywy w sytuacjach nierutynowych i krytycznych	22,5

Źródło: badania własne.

powania swego zwierzchnika, która umożliwiałyby mistrzom rzeczywiste podejmowanie funkcji decydenckich. Większość respondentów nie może również w działaniach swoich zwierzchników doszukać się takich, które wyraźnie przyczyniałyby się do budowania realnego autorytetu mistrza wśród podległego mu zespołu wykonawczego. Znaczny natomiast odsetek badanych wskazywał na działania kierownictwa wydziałowego domagającego się przede wszystkim posłuszeństwa wobec własnych poleceń ze strony mistrza. Dość często podkreślano praktyczne realizowanie w procesach zarządzania koncepcji mistrza traktowanego jako „przedłużone ramię” kierownictwa wydziałowego (czyli mistrza w znacznej mierze lub nawet całkowicie zdominowanego, zorientowanego konformistycznie i zepchniętego do funkcji wykonawczych), rzadko natomiast — urzeczywistnianie w praktyce zarządzania wydziałem produkcyjnym koncepcji mistrza jako partnera równorzędnego.

Wyniki badań pokazują, że najczęściej deklarowana przez kierowników wydziałów produkcyjnych koncepcja określająca stosunki między obu partnerami wyraźnie różni się z koncepcją „odbieraną” przez mistrzów.

Zjawisko sygnalizowane tutaj wskazuje dość jednoznacznie, że faza „nadawania” koncepcji roli częstokroć realizowana jest przez kierownictwo wydziału niewłaściwie. Fakt ten wskazuje na nieumiejętność

przełożenia własnych oczekiwań przez kierowników wydziałów produkcyjnych na język realnych, codziennych działań i codziennej współpracy z mistrzem.

Blisko 60% badanych mistrzów sformułowało pod adresem swoich bezpośrednich przełożonych (kierowników wydziałów produkcyjnych) szereg różnego rodzaju krytycznych zastrzeżeń. Mistrzowie niezadowoleni ze współpracy z bezpośrednimi swoimi zwierzchnikami zarzucają im przede wszystkim stosowanie metod kierowania średnim dozorem:

a) opartych na przymusie; jest to metoda nacechowana daleko posuniętym autokratyzmem (formułowanie pod adresem mistrza przez kierownictwo wydziału oczekiwań roli bardzo uszczegółowionych i usztywnionych, a przy tym drobiazgowo ich egzekwowanie, kategoryczne narzucanie mistrzowi przez bezpośredniego zwierzchnika koncepcji, rozwiązań i poleceń oraz wymóg bezwzględnej podporządkowania się im, operowanie rozbudowanym systemem represji za wszelkie przejawy nonkonformizmu mistrza),

b) opartych na negowaniu; charakterystyczną cechą kierowników podejmujących w praktyce działania tego typu jest — jak wskazują na to wypowiedzi badanych mistrzów — postrzeganie własnego układu roli jako swoistej gry o sumie zerowej. Szczególnie wyraźnie przejawia się to w sposobie definiowania własnego autorytetu kierowniczego, który próbuje się budować poprzez deprecjonowanie partnera (publiczne, w obecności podwładnych krytykowanie przez kierownika wydziału osoby mistrza i podejmowanych przez niego decyzji, pomniejszanie jego osiągnięć zawodowych, tłumienie możliwości rozwojowych mistrza itp.),

c) opartych na maskowaniu; jest to metoda polegająca na paraliżowaniu inicjatywy i samodzielności mistrza poprzez obarczanie go odpowiedzialnością za niepowodzenia w istocie rzeczy spowodowane wpływem zakłócających czynników zewnętrznych, asekuranckim przesuwaniu ryzyka i odpowiedzialności na poziom stanowiska mistrzowskiego, cedowaniu w dół uprawnień kierowniczych niewspółmiernie niskich do przypisanej im odpowiedzialności, co prowadzi w rezultacie do znacznego stopnia wewnętrznego niezbilansowania roli mistrzowskiej.

Jak wykazują wypowiedzi ankietowanych mistrzów deklarujących brak zadowolenia ze stanu relacji kooperacyjnych z własnym bezpośrednim zwierzchnikiem, zazwyczaj wszystkie wyróżnione wyżej rodzaje metod kierowania kadrą mistrzowską występują łącznie, przy czym najczęściej — metody oparte o przymus i maskowanie. Uniemożliwiają one ułożenie współpracy mistrza z kierownikiem wydziału na płaszczyźnie równopartnerstwa.

Około 40% badanych mistrzów deklarowało natomiast stan zadowolenia ze współpracy z kierownictwem wydziału. Respondenci wskazywali na różne pozytywnie przez nich oceniane cechy osobowościowo-kwalifikacyjne zwierzchników, wyraźną przy tym prawidłowością było ekspono-

wanie metody kierowania podległymi mistrzami w oparciu o potwierdzenie (życzliwe doradztwo i realna pomoc w sytuacjach krytycznych, tworzenie optymalnych warunków pracy kadrze mistrzowskiej, podtrzymywanie i umacnianie jej autorytetu w przedsiębiorstwie, delegowanie ważnych uprawnień na poziom stanowiska mistrzowskiego oraz rzeczywiste ich respektowanie, tworzenie szerokich obszarów samodzielności mistrza, pełnienie roli buforowej wobec wyższych szczebli zarządzania).

Pogłębiona analiza uzyskanego w toku badań materiału ujawniła ponadto występowanie wyraźnych dodatnich korelacji między rysującymi się w percepcji respondentów ocenami poziomu rzeczywistych kwalifikacji fachowych kierownika wydziału i poziomu jego zaangażowania w pracę zawodową a ocenami poziomu umiejętności kierowania kadrami mistrzowskimi.

Faktyczna merytoryczna kompetencyjność kierownika wydziału oraz jego morale pracy stanowią zatem ważne (a być może nawet podstawowe) zmienne objaśniające realizowaną przezeń taktykę kierowania mistrzami. Wysoki poziom kwalifikacji fachowych kierownika wydziału oraz jego głębokie zaangażowanie w pracę zawodową byłyby zatem koniecznymi (choć z pewnością niewystarczającymi jeszcze) warunkami sprzyjającymi rozwojowi zawodowej samosterowności podległych mu mistrzów.

IV. PODSTAWOWE ŹRÓDŁA STRESU ZAWODOWEGO ZWIĄZANEGO Z PEŁNIENIEM ROLI MISTRZA

Organizacyjno-zawodowa rola mistrza należy do najbardziej stresowych w strukturze przedsiębiorstwa. Stąd rozpoznanie podstawowych czynników generujących stres odbierany przez stanowisko mistrzowskie w kilku wybranych branżach przemysłu lekkiego stało się jednym z etapów podjętych przez autora sondaży. Badania zrealizowano w 1985 r. na próbie 172 mistrzów zatrudnionych w bezpośredniej produkcji.

Wśród podstawowych źródeł stresu doświadczanego przez mistrza wyróżnić można:

- a) związane z zewnętrznymi warunkami pracy mistrza,
- b) związane z wadliwościami w strukturze roli mistrzowskiej, m.in. jej wewnętrzne niezbilansowanie,
- c) związane ze służbowym kontaktowaniem się mistrza z głównymi i pobocznymi nadawcami jego roli,
- d) związane z czynnościami zawodowymi podejmowanymi przez mistrza.

W relacjonowanych w tym miejscu badaniach położono zasadniczy nacisk na dwie ostatnie kategorie stresorów.

Okazało się, że subiektywna lokalizacja źródeł stresu w obszarze kon-

Stresogenne czynności mistrza w opiniach respondentów

Odsetek wskazań	Czynności zawodowe mistrza		
	przemysł włókienniczy	przemysł odzieżowo-dziewiarski	przemysł obuwniczy
Powyżej 75%	<ul style="list-style-type: none"> – samodzielne naprawy maszyn (wobec ich znacznej dekapitalizacji) – przesunięcia pracowników do innych prac lub maszyn (wobec niedoboru pracowników oraz niskiej jakości surowca) – płacowo-premiowe motywowanie pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> – prace „papierkowe” 	
50 - 75%	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola dyscypliny pracy (ze względu na niskie, „trudne” cechy społeczne pracowników) – konieczność ingerowania w konflikty międzypracownicze (ze względów jak wyżej) 	<ul style="list-style-type: none"> – płacowo-premiowe motywowanie pracowników, – przydział robót – przesunięcia pracowników do innych robót lub maszyn – kontrola dyscypliny pracy – próby usprawniania organizacji pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – usuwanie awarii maszyn i urządzeń – przydział robót – rozliczenie produkcji – przesunięcie pracowników do innych prac – prace „papierkowe” – płacowo-premiowe motywowanie pracowników
Poniżej 25%	<ul style="list-style-type: none"> – przydział robót – prace „papierkowe” – kontakty poziome z innymi mistrzami – próby usprawnienia organizacji pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – korygowanie błędnej dokumentacji technicznej – usuwanie awarii maszyn i urządzeń 	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana asortymentu

Źródło: badania własne.

taktów służbowych mistrza dość wyraźnie różnicuje się w zależności od branży. W przemyśle włókienniczym listę stresujących służbowych kontaktów mistrza otwiera kontaktowanie się kolejno z kierownictwem wydziału oraz z podległym zespołem robotniczym, a zatem z głównymi nadawcami roli. W przemyśle odzieżowym i dziewiarskim służbowe kontakty z obu wymienionymi głównymi nadawcami roli mistrzowskiej również plasują się na czele, w kolejności jednak odwrotnej. Natomiast cechą specyficzną dla przemysłu obuwniczego jest największa stresogenność kontaktów mistrza z pracownikami pomocniczymi służb utrzymania ruchu.

Główne uwarunkowania stresogenności konfliktów mistrza z podległym zespołem robotniczym są wysoce zbieżne w różnych branżach przemysłu lekkiego. W każdej z nich bowiem zaznaczają się wyraźnie nacechowane kategorycznością „zadaniowe” postawy robotnicze, sprowadzające się w ostateczności przede wszystkim do żądań typu płacowego, zaznacza się też brak zrozumienia ze strony robotniczego zespołu dla trudności, barier i ograniczeń wyznaczających sytuację działania mistrza.

Z kolei zdecydowanie większe różnice międzybranżowe w omawianym względzie (sprowadzające się jednak tylko do kolejności poszczególnych uwarunkowań) odnotować należy w kontaktach mistrza z kierownictwem wydziałowym. Stosunek administracji wydziałowej do kadry mistrzów wydaje się nacechowany największym autokratyzmem w przemyśle włókienniczym, największym z kolei biurokratyzmem w przemyśle odzieżowym i dziewiarskim (spośród trzech analizowanych tutaj branż).

Tabela 4 koresponduje z wnioskami sformułowanymi wcześniej. Tak więc w odniesieniu do mistrzów zatrudnionych w przemyśle włókienniczym fakt relatywnie mniejszej stresogenności kontaktów z pionami utrzymania ruchu znajduje potwierdzenie w tym, iż samodzielne wykonywanie przez mistrzów napraw maszyn i urządzeń zdecydowanie wysuwa się na czoło listy czynności będących dlań źródłem największych stresów. Z kolei dla przemysłu odzieżowego charakterystyczne są bardzo duże zespoły robocze podlegające jednemu mistrzowi. Ta właśnie specyfika powoduje, że mistrz staje się „urzędnikiem”, a jego praca silnie zbiurokratyzowana. W tym kontekście nie dziwi wysoka lokata na liście stresogennych czynności prac sprawozdawczo-rozliczeniowych o charakterze „papierkowym”.

Przegląd powyższych list wykazuje ponadto, że znaczna część mistrzowskich czynności zawodowych typu stresogennej jest w przypadku każdej z branż niemal identyczna. Należą do nich przede wszystkim przesunięcia pracowników do innych prac lub maszyn oraz rozdział robót (u podstaw trudności i konfliktów leżą znaczne niedobory siły roboczej w przedsiębiorstwach), zagadnienie skutecznego motywowania pracowników (wobec braku odpowiednich efektywnych narzędzi motywacyj-

nych w dyspozycjach mistrza), a także kontrola dyscypliny pracy (pracownicy „trudni”, o stosunkowo niskich cechach społeczno-zawodowych)¹³.

V. WNIOSKI KOŃCOWE

Przedstawione w artykule analizy dotyczące niektórych właściwości organizacyjno-zawodowej roli mistrza w przedsiębiorstwie pokazują, jak trudna jest ona w praktycznej realizacji. Opisana specyfika tej roli powoduje — obok innych czynników, np. płacowych — że znamienne często stanowisko mistrzowskie nie jest dostatecznie atrakcyjne dla pracowników przedsiębiorstwa. W 1988 r. poddano ankietyzacji 120 osób skierowanych przez macierzyste zakłady pracy do Ośrodka DOSKO w Łodzi na kurs przygotowujący do objęcia stanowisk mistrzowskich w przemyśle lekkim. Aż 47,7% badanych stwierdziło wówczas, że ich awans na stanowisko mistrza ma charakter odgórnego przymusu i gdyby to od nich samych wyłącznie zależało, najchętniej uchyliliby się od jego przyjęcia. W uzasadnieniu swoich poglądów badani podnosili m.in. takie przyczyny, jak: zbyt rozległy w stosunku do uprawnień zakres obowiązków i odpowiedzialności mistrza, dwoistość roli mistrza i wynikająca stąd konieczność praktycznego realizowania podwójnej lojalności, praca silnie stresująca, zarobki niewspółmiernie niskie do ciężących na mistrzu obowiązków oraz odpowiedzialności.

Mimo tych uwag badani dość optymistycznie zapatrywali się na realnie istniejące możliwości efektywnego wywiązywania się z roli mistrzowskiej: 42,2% respondentów stwierdziło, że mistrz ma duże w tym względzie możliwości, 40,0% określiło je jako średnie, zaś 17,7% jako małe i żadne. Najbardziej przy tym optymistyczne poglądy dotyczące faktycznych możliwości dobrego realizowania obowiązków mistrzowskich wyrażali ci, którzy swój awans na stanowisko mistrza oceniali jako z różnych względów atrakcyjny dla siebie.

Współcześnie stwierdza się występowanie procesów erozyjnych w obrębie organizacyjno-zawodowej roli mistrza. W artykule starano się ukazać, jak wielorako uwarunkowane jest to zjawisko. A przecież — jak stwierdzają S. Lachiewicz i J. Paul — właśnie poziom i zakres realnego usamodzielnienia najniższego szczebla kierowniczego, tzn. kadry mistrzowskiej, stanowi jeden z istotnych wykładników stopnia zdecentralizowania procesów operatywnego zarządzania w przedsiębiorstwie¹⁴.

¹³ M. L. Kohn, C. Schooler, *Praca a osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986, s. 15 -19, 98, 129.

¹⁴ S. Lachiewicz, J. Paul, *Kadra kierownicza niższego szczebla zarządzania a procesy decentralizacyjne w przedsiębiorstwach przemysłowych*, w: *Wkład środowiska łódzkiego w rozwój nauki organizacji*, Łódź 1986 (materiały konferencyjne).

Wyniki serii sondaży badawczych sygnalizowane w niniejszym artykule pozwalają sformułować kilka wniosków typu postulatycznego, które zrealizowane w praktyce mogłyby przyczynić się do wydatnego umocnienia pozycji mistrza w przedsiębiorstwie i w konsekwencji uczynić z niego faktycznego równorzędnego partnera kierownictwa wydziałowego w zarządzaniu produkcją.

1. Podstawowy postulat odnosi się do strukturalnych aspektów roli mistrzowskiej w przedsiębiorstwie. Chodzi przede wszystkim o wewnętrzne zbilansowanie zawodowo-organizacyjnej roli mistrza (w tym zwłaszcza o zwiększenie realnego zakresu uprawnień do poziomu obowiązków i odpowiedzialności mistrza; należałoby m.in. wydatnie zwiększyć uprawnienia mistrza dotyczące kształtowania wynagrodzeń robotniczych oraz uprawnienia w zakresie spraw personalnych). Należałoby ponadto precyzyjniej dookreślić wymagania i oczekiwania kierowane pod adresem mistrza oraz formułować je z większym realizmem. Niezbędne jest przy tym — na co mocno zwracają uwagę badani — wyeliminowanie negatywnej ingerencji administracji wydziałowej w sferę uprawnień mistrzowskich. Warto w tym miejscu przytoczyć eksperyment opisywany przez W. J. Paula, K. B. Robertsona i F. Herzberga, który wykazał, że wzrost uprawnień decyzyjnych mistrza nie tylko stymuluje jego działania samodzielne i przedsiębiorcze, lecz również przyczynia się do lepszych wyników ekonomicznych kierowanego przezeń zespołu oraz poprawia panujący w nim klimat psychospołeczny¹⁵.

2. Kolejny ważny postulat odnosi się do charakteru formułowanego przez administrację wydziałową pod adresem mistrza tzw. komunikatu roli. Operatywne zarządzanie produkcją wymaga, by oczekiwania odnoszące się do tego stanowiska nie były ani nadmierne, ani nieuprawnione, ani też zbyt usztywnione. Warunkiem koniecznym, umożliwiającym administracji wydziałowej spełnienie tego postulatu, byłoby szersze konsultowanie z kadrą mistrzowską spraw związanych z wyznaczeniem i realizacją zadań. Ponadto niezbędne jest bliższe, pogłębione, bardziej systematyczne zainteresowanie się kierownictwa wydziału problemami produkcyjnymi rozwiązywanymi na co dzień przez mistrzów. Chodzi też o zagwarantowanie pełniejszego udziału kadry mistrzowskiej w procesach podejmowania decyzji dotyczących spraw ogólnowydziałowych, a przynajmniej szerszego konsultowania z nią tych zagadnień.

3. Dalszy postulat dotyczy bezpośredniej realizacji funkcji decyzyjnej mistrza. Niezbędnym warunkiem sprawności w tym zakresie jest odpowiednie zasilenie go informacją dotyczącą zagadnień związanych z funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa, pionu produkcyjnego oraz wydziału, z realizacją przewidywanych zadań produkcyjnych, z plana-

¹⁵ W. J. Paul, K. B. Robertson, F. Herzberg, *Job Enrichment Pays Off*. Harvard Business Review 1985 (zeszyt specjalny).

mi rozwojowymi itp. Badani mistrzowie domagają się przy tym dla siebie większych możliwości podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących kierowanego przez siebie odcinka produkcyjnego oraz szerszego współdziałania w procesach decydowania o sprawach ogólnowydziałowych, a przynajmniej szerszego konsultowania z nimi tych zagadnień.

4. Następnym postulatem dotyczy przyznania mistrzom „prawa do popełnienia błędu” (według określeń niektórych respondentów). Jest to — jak sami stwierdzali — istotny warunek podejmowania przez nich działań obciążonych ryzykiem, a zatem działań kierowniczych samodzielnych i przedsiębiorczych. Administracja wydziałowa powinna przeto sprawiedliwiej oceniać osobisty wkład pracy mistrza w realizację zadań, uwzględniając przy tym określone uwarunkowania obiektywne nie zawinione przezeń, a pomniejszające efekty jego pracy, a nie obciążać całą odpowiedzialnością za niepowodzenia wyłącznie osoby mistrza. Głębszych zmian dokonać należałoby także w zakresie motywacyjnego podejścia (szeroko rozumianego) administracji wydziałowej do kadry mistrzowskiej: polegać ono powinno na zdecydowanym ograniczeniu działań typu represyjnego, a szerszym stosowaniu działań gratyfikujących. Sporo uwag formułowanych przez samych mistrzów dotyczyło kwestii kontroli sprawowanej nad nimi przez administrację wydziału. Postulowano odstąpienie od drobiazgowego, ciągłego i z tych racji dokuczliwego nadzoru, połączonego z ingerowaniem (często zresztą niekompetentnym merytorycznie) w pracę mistrza, a realizowanie kontroli raczej zliberalizowanej, rozliczającej ostateczny efekt podejmowanych przez mistrza wysiłków. Ponadto ważnym czynnikiem budującym w świadomości kadry mistrzowskiej poczucie „prawa do błędu” jest umiejętne pełnienie przez kierownictwo wydziału swoistej funkcji „parasola” skutecznie chroniącego mistrza przed represjami i naciskami wywieranymi nań przez organizacyjne środowisko, m.in. przez wyższe szczeble kierownicze.

5. Dalsze wnioski i sugestie dają się sprowadzić do postulatu szerszego podejmowania przez administrację wydziałową działań o charakterze wspierającym w stosunku do średniego dozoru; udzielania pomocy w sytuacjach nierutynowych i trudnych, zapewniania odpowiednich środków i organizowania warunków do sprawnego funkcjonowania wydziału produkcyjnego (postulat kierowania przez potwierdzenie).

6. Ostatnia wreszcie grupa postulatów dotyczy stylu pracy kierownika wydziału. Według opinii znacznego odsetka badanych mistrzów ten ostatni częstokroć okazuje się bardziej urzędnikiem niż osobą faktycznie kierującą wydziałem produkcyjnym, zbyt sztywno trzyma się formalnych przepisów, nie zna i nie interesuje się problemami nurtującymi podległych mu mistrzów (postulat zatem odbiurokratyzowania, uelastyczenia i urealnienia pracy kierownictwa wydziałowego).

Przedstawione tutaj ogólne postulaty (których lista nie jest zresztą

zamknięta) wyznaczają kierunki i możliwości umocnienia rangi stanowiska mistrzowskiego w przedsiębiorstwie. Od jakości pracy tego szczebla kierowniczego w poważnej mierze zależy stopień intensyfikacji procesów gospodarowania w przedsiębiorstwie oraz jego ostateczne rezultaty produkcyjne. Stąd rzeczywiste (a nie werbalne czy formalne tylko) dowartościowanie pozycji mistrza w zarządzaniu produkcją uznać należy za jeden z ważnych warunków wysokiej efektywności gospodarczej w przedsiębiorstwie.

THE ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL ROLE OF FOREMEN: SOME CONDITIONS AND POSSIBILITIES OF ITS FULFILLMENT

Summary

The production of an enterprise to a distinct degree depends on the quality of functioning of the last link in the organizational structure, i.e. on the part of foremen. However, since long deep process of erosion of the role of foremen can be observed, together with numerous difficulties connected with carrying out that role and with a random selection of candidates for that post.

The article contains the results of soundings carried out in years 1984-1988 among foremen and heads of production departments in various branches of light industry. The results indicate the following phenomena:

a) The organizational and professional role of foremen in light industry enterprises is characterized by a considerable degree of internal imbalance. There exists among the researched persons an acute awareness of the disproportion between their duties and responsibility on the one hand and their actual rights on the other,

b) A specific feature of the organizational and professional role of foremen in an enterprise is the conflict between the expectations towards a foreman formulated by workers on the one hand and the department management on the other.

c) Foremen point at wrong attitude towards them on the part of department management. This attitude is often characterized by excessive autocracy. In effect, it gives rise to the situation where a foreman is only a passive executor of decisions rather than an active decision-maker and leader.

The article also contains the conclusions — based on the opinions expressed by the researched persons — aimed at strengthening the role of foremen in an enterprise. Most of these conclusions can be reduced to the postulate of increasing the autonomy of foremen in the management structure.