

TADEUSZ GRZESZCZYK

MOTYWACJA PRACY W NOWYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEMYSŁEM

Jednym z kluczowych problemów teorii i praktyki społeczno-ekonomicznej jest przełamanie bariery psychologicznej utrudniającej zastosowanie się kierownictwa i załogi jednostki gospodarczej do działania w warunkach nowego systemu ekonomiczno-finansowego¹. Wchodzą tu zwłaszcza w grę trudności dwojakiego rodzaju, wynikające z niesprawności systemu zarządzania gospodarką oraz wadliwości organizacji współdziałania między kierownictwem a załogą.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest syntetyczne podsumowanie wyników badań i doświadczeń praktycznych zgromadzonych w procesie przygotowywania, wdrażania i doskonalenia nowych zasad zarządzania zjednoczeniami w resorcie przemysłu maszynowego w latach 1973 - 1976². Ograniczono się przy tym do przedstawienia najistotniejszych zjawisk i tendencji.

I. SFORMUŁOWANIE PROBLEMU

Ustrój socjalistyczny stanowi podstawową przesłankę świadomego podporządkowania się człowieka wymogom współdziałania społecznego w procesie pracy zespołowej. Praca w coraz to pełniejszym stopniu staje się samoistną wartością etyczną, realizowaną z wewnętrznej potrzeby człowieka. Tworzy ona i przekształca ludzką osobowość, stanowiąc podstawę określania społecznych relacji między ludźmi³.

¹ Z. Leskiewicz, Z. Szorc, *Wielkie organizacje gospodarcze. Założenia i problemy organizacyjne*. Warszawa 1975, PWE s. 185 i inne.

² Dotychczasowe wyniki przedstawiono m. in. w pracach: T. Grzeszczyk, *Uprawnienia kierownictwa WOG*. Problemy Organizacji 1975, nr 4, tenże: *Odpowiedzialność za decyzje gospodarcze w warunkach nowego systemu ekonomiczno-finansowego*. Problemy Organizacji 1976, nr 1, tenże: *Prawne, społeczne i ekonomiczne problemy dyscypliny pracy w świetle wyników badań I.G.S.* Biuletyn. I.G.S. 1976, or 1.

³ T. M. Jaroszewski, *Rozważania o praktyce*. Warszawa 1974, s. 174 i n.

Jednakże również w warunkach ustroju socjalistycznego obserwuje się występowanie u pewnych osób i w niektórych środowiskach pracy postaw społecznie niepożądanych, uzewnętrzniających się takimi zjawiskami, jak:

— zła jakość pracy i jej wydajność znacznie poniżej subiektywnych i obiektywnych możliwości;

— brak inicjatywy, asekurantwo, czasem wręcz bierność w realizacji zadań zawodowych — niejednokrotnie przy równoczesnym rozwijaniu aktywności dla osiągania celów prywatnych, społecznie obojętnych lub nawet szkodliwych;

— brak należytej dbałości o interes społeczny, różne postacie lekkomyślności i niedbalstwa w realizacji obowiązków wynikających z uczestnictwa w procesie pracy;

— absencja, niepunktualność, nienależyte wykorzystanie czasu pracy, społecznie nie uzasadniona płynność kadr, spowodowane niedopełnieniem obowiązków wypadki przy pracy, awarie techniczne, pożary.

Jedną z istotnych przyczyn omawianych zjawisk jest brak u niektórych osób dostatecznie silnego poczucia celowości (oraz potrzeby podporządkowania się wymogom uczestnictwa w procesie pracy skooperowanej⁴. Nasilenie tego defektu motywacji w naszym kraju budzi uzasadniony niepokój, a przyczyny omawianego zjawiska mają charakter złożony i wielopłaszczyznowy. Rozwiązanie istniejącego problemu społeczno-ekonomicznego wymaga analizy jego uwarunkowań. Stwarza to z kolei podstawę do sformułowania koncepcji środków służących stopniowemu urzeczywistnianiu stanu pożądanego.

Istnienie wspólnego źródła występowania szeregu zjawisk społecznie szkodliwych, jakim jest podstawa niedbałego czy wręcz lekceważącego stosunku wobec obowiązków pracowniczych części zatrudnionych, uzasadnia poszukiwanie ogólnego określenia dla zidentyfikowania takiej postawy. W nauce polityki społecznej i w ustawodawstwie pracy różnych krajów stosuje się termin: „dyscyplina pracy”. Mimo wielu różnic interpretacyjnych powszechne odczucie jego istoty jest dosyć jednoznaczne. Dyscyplina pracy odzwierciedla stosunek człowieka wobec ludzi (współpracowników, podwładnych, przełożonych) w toku realizacji obowiązków prawnych i moralnych wynikających z uczestnictwa w procesie pracy skooperowanej.

Kształtowaniu dyscypliny pracy towarzyszy w naszym kraju wiele nieporozumień, wywołujących niekiedy negatywne skojarzenia emocjo-

⁴ Praca skooperowana to praca wykonywana zespołowo przy użyciu środków pracy nie będących w dyspozycji bezpośrednich, producentów. Por. K. Marks, *Kapitał*. Warszawa 1951, t. I, s. 350. Komentuje to M. Świącicki, *Przedmiot prawa pracy*. W: Z. Salwa, W. Szubert, M. Świącicki, *Podstawowe problemy prawa pracy*. Warszawa 1957, s. 14 i n.

naine. Wiążą się one z powierzchowną i jednostronną interpretacją zjawiska, z usterkami ustawodawstwa i nie zawsze najlepszą praktyką jego stosowania. Trudne do naprawienia szkody w świadomości społecznej wywołały tendencje do stasowania nadmiernie sformalizowanej kontroli, drastycznych i nie zawsze przemyślanych środków prewencyjnych, w przeszłości nawet z karami sądowymi włącznie.

Zasadniczym problemem jest sformułowanie koncepcji systemu środków motywacji pracy w okresie przejścia do rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego. Środki te powinny sprzyjać przekształceniu uczestnictwa w procesie pracy skooperowanej w autentycznie odczuwaną potrzebę człowieka, coraz pełniej wyrażającą jego osobowość. Realizacja dyscypliny pracy w sposób zgodny z podstawowymi zasadami ustroju socjalistycznego w konkretnych warunkach zakładu pracy wymaga planowania i długofalowego oddziaływania na podstawy kierownictwa i załogi⁵.

Naukowe opracowanie omawianych problemów jest w naszym kraju niezadowalające. Obserwuje się brak ogólnych koncepcji porządkujących, niejednorodność terminologii i zasad metodycznych mogących stanowić oparcie dla praktyki. Sytuację pogarsza obfitość mało stabilnych i kazuistycznych przepisów różnego rzędu. Rzeczą pilną wydaje się więc usystematyzowanie dotychczasowego dorobku nauki i praktyki oraz zarysowanie podstaw teoretycznych. Konieczne jest przy tym przewyższenie dwóch szkodliwych skrajności: tradycyjnej (tolerancji wobec zaniedbywania obowiązków oraz skłonności do nadużywania mało skutecznych środków represyjnych).

II. MOTYWACYJNE DZIAŁANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Postępowanie człowieka może być zrozumiane, przewidywane i kierowane przede wszystkim w wyniku analizy jego usytuowania i uczestnictwa w systemie interakcji społecznych, określonych m. in. istniejącym systemem zarządzania gospodarką i państwem. System zarządzania to ogół wzajemnie powiązanych zasad, metod i środków działania — ukierunkowujących proces ustalania celów społeczno-gospodarczych oraz sposoby ich osiągnięcia. Natomiast proces zarządzania to działanie świadome i ukierunkowane, zmierzające do optymalnego w danych warunkach ustalania i osiągnięcia celów społeczno-gospodarczych⁶.

Skuteczność procesu zarządzania zakładem pracy w warunkach gospo-

⁵ Przełamywanie alienacji w pracy uważa się za proces długotrwały zarówno w kraju, jak i za granicą. Por. W. Missiuro, *Industrializacja a czynnik ludzki*. Przegląd Techniczny, zeszyt specjalny, listopad 1959, s. 17-23; D. N. Leich, *Experience in advances in work organization*. Work Study, 1973, nr 8, s. 21 - 30.

⁶ T. Grzeszczyk, *Organizacja pracy kierownictwa przedsiębiorstwa*. Warszawa 1974, s. 9 i n. Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego oraz podana tam literatura.

darki planowej jest w znacznym stopniu uzależniona od skuteczności procesu zarządzania realizowanego na hierarchicznie wyższym szczeblu gospodarki narodowej. Ocena skuteczności systemu i procesu zarządzania nie może być dokonywana abstrakcyjnie, ale ze względu na określony zbiór kryteriów.

Gdy więc analizujemy wpływ systemu zarządzania na kształtowanie zdyscyplinowanych postaw w procesie pracy należy zbadać czy i w jakim stopniu system ten stanowi wzajemnie spójny zbiór postulowanych wzorców zachowania się kierownictwa i załogi, a także, czy stwarza warunki do powszechnego przyswajania, rozwijania i utrwalania społecznie pożądanych postaw oraz eliminowania rozbieżności między stanem istniejącym a postulowanym. Trzeba też określić, czy i w jakim stopniu występują ewentualne przejawy niesprawności procesu zarządzania mogące prowadzić do powstawania lub utrwalania zjawisk społecznie niepożądanych. Warunkiem skuteczności motywacyjnego działania systemu zarządzania jest wzajemne zharmonizowanie oczekiwań pracowników i możliwości ich zaspokojenia. System ten przez stosowane zasady planowania zadań, organizowania procesu ich realizacji, wartościowania i wynagradzania pracy może sprzyjać kształtowaniu się społecznie pożądanych postaw lub im przeciwdziałać. Akceptacja przez pracownika swej roli społeczno-zawodowej wyraża się w postawie wobec (obowiązków, na którą istotny wpływ wywiera spełnienie oczekiwań związanych z pracą i warunkami jej wykonywania⁷.

Wprowadzenie nowego systemu zarządzania⁸ zmierza do wzmocnienia bodźców stymulujących kierownictwo i pracowników do podejmowania decyzji i zharmonizowania działań sprzyjających optymalizacji wyników gospodarowania. Podstawowy mechanizm motywacyjny opiera się na uzależnieniu wzrostu wynagrodzeń od maksymalizowania produkcji dodanej, uzyskiwanego głównie dzięki wzrostowi wydajności pracy.

Stosunkowo krótki okres funkcjonowania nowego systemu zarządzania oraz fragmentaryczność przeprowadzonych badań powodują konieczność dalszej weryfikacji niżej przedstawionych hipotetycznych twierdzeń.

Przedewszystkim wydaje się przedwczesne traktowanie jako zamkniętego i wewnętrznie spójnego zbioru przepisów różnego rzędu doty-

⁷ S. Kowalewska, *Socjologiczne uwarunkowania aktywności w pracy*. Problemy Ekonomiczne, 1973, nr 11, s. 60-70; H. Sekuła, *Reakcje pracowników na innowacje w środowisku pracy*. Kultura i Społeczeństwo, 1973, nr 3, s. 139-149; M. Michalik, *Socjalistyczny stosunek do pracy*. Ideologia i Polityka, 1973, nr 12, s. 38.

⁸ Por. uchwałę nr 329/72 Rady Ministrów z 22 XII 1972 r. w sprawie wprowadzenia kompleksowych zasad ekonomiczno-finansowych w niektórych jednostkach i organizacjach gospodarczych (nie opublikowana) oraz liczne konkretyzujące ją przepisy wykonawcze Ministerstwa Finansów, Komisji Planowania i resortów gospodarczych.

czących zasad zarządzania gospodarką⁹. Proces kształtowania systemu został ledwie zapoczątkowany na tle zarysowywania się ogólnych tendencji polityki społeczno-gospodarczej: nadrzędności celów rozwoju społecznego nad zadaniami gospodarczymi, demokratyzacji stosunków społecznych, decentralizacji zarządzania, udziału załóg w kierowaniu zakładem pracy, wzrastającej roli nauki w praktyce społecznej. Stopień realizacji tych tendencji można przyjąć jako ogólne kryteria oceny skuteczności motywacyjnego działania systemu zarządzania.

Jak się wydaje, nowy system zarządzania stwarza przesłanki zastąpienia tradycyjnych stereotypów dyrektywnego ustalania zadań, sformalizowanych kontroli ich realizacji oraz surowych sankcji przez dynamiczne współdziałanie oparte na motywacji osiągnięć oraz rozwoju procesów samokierowania i samokontroli. Wyniki badań funkcjonowania systemu zarządzania zostaną przedstawione na przykładzie dwóch zagadnień: procesu wprowadzania zmian oraz centralizacji i decentralizacji decyzji gospodarczych. Posłużą one do weryfikacji hipotezy o niepełnym wykorzystaniu motywacyjnych możliwości procesu zmian systemu zarządzania gospodarką i państwem. Przyczynia się to do osłabiania tempa realizacji nowej polityki społeczno-gospodarczej.

Pospiesznemu wprowadzaniu zmian systemu zarządzania towarzyszyło niespełnienie wymogu elementarnego, jakim jest powszechne i możliwie pełne informowanie załóg. Sondażowe badania przeprowadzone w przemyśle maszynowym i handlu wewnętrznym doprowadziły do ustalenia w świetle wypowiedzi ankietowanych kierowników, specjalistów, aktywu społecznego i pracowników, że około dwóch trzecich ogółu załóg nie zna podstawowych zasad nowego systemu. Pracownicy przemysłu nie są na ogół informowani o zamierzonych zmianach oraz o mechanizmie zależności między ich indywidualnymi wynikami a elementami nowej formuły naliczania funduszy jednostek gospodarczych. Z reguły projekty nowych rozwiązań były przygotowywane na szczeblu naczelnego kierownictwa zjednoczenia i udostępniane kierownikom przedsiębiorstw dopiero w końcowej fazie ich opracowywania lub, nawet już po formalnym zatwierdzeniu, jako dokument do wykonania¹⁰.

Proces decentralizacji uprawnień decyzyjnych realizowany w skali gospodarki narodowej ulega zatrzymaniu na szczeblu dyrekcji zjednoczenia. Nowy system zarządzania oddziałuje głównie w sferze stosunków między zjednoczeniem a organami nadrzędnymi. Nie jest natomiast praktycznie w pełni realizowana podstawowa przesłanka powodzenia realizowanej reformy zarządzania, jaką jest doprowadzenie rozwiązań systemo-

⁹ T. Grzeszczyk, *Co dalej z WOG-ami*. Trybuna Samorządu Robotniczego 1976, nr 6, s. 4.

¹⁰ T. Grzeszczyk, *Spoleczne dzialanie nowego systemu zarzadzania*. Humanizacja Pracy 1975, nr 1.

wych do przedsiębiorstw, niższych szczebli kierowania, a nawet poszczególnych stanowisk pracy. Proces wprowadzania zmian systemu zarządzania nie ma przy tym charakteru konsekwentnego.

Kierownictwo przedsiębiorstwa realizuje zwykle swe zadania w atmosferze nerwowego pośpiechu, pod stałym naciskiem bieżących potrzeb i konieczności reagowania na nieprzewidziane trudności. Dyrektorzy pracują w sposób nie usystematyzowany, muszą przerzucać się od jednej czynności do drugiej i odczuwają stały brak czasu na gruntowne prze-myślenie problemów i spokojne podjęcie decyzji¹¹. Czas pracy koncepcyjnej jest minimalny (ok. 10%). Zdecydowanie przeważa natomiast działalność bieżąca. Czynności nie planowane absorbują około 40% czasu¹². Zasadniczą przyczynę obniżonej sprawności swej pracy upatrują ankietowani dyrektorzy w nadmiernym ich zdaniem stopniu podporządkowania dyrektywnym poleceniom różnych organów i instancji nadrzędnych.

Ogólną miarą racjonalności podporządkowania jest stopień, w jakim decyzje podejmowane na poszczególnych szczeblach powodują zmniejszenie różnicy między stanem rzeczywistym a postulowanym. Zakłóceniem procesu zarządzania jest m. in. taki stopień podporządkowania, przy którym kierownictwo zakładu pracy ma zasadnicze trudności w realizacji swych podstawowych zadań¹³. Optimum podporządkowania powinno być uwarunkowane rodzajem wykonywanej pracy, swoistościami środowiskowymi, kwalifikacjami przełożonych oraz podwładnych. Zbyt niski stopień podporządkowania może powodować obniżenie efektywności pracy z powodu braku jej należytego zharmonizowania z działaniami innych. Natomiast nadmierny stopień podporządkowania przyczynia się do zmniejszenia inicjatywy i zadowolenia z pracy, a pośrednio — jej efektywności.

Nadmierna centralizacja uprawnień powoduje opóźnienia procesu podejmowania decyzji. Często muszą decydować osoby nie znające bliżej ani terenu oddziaływania decyzji, ani zmiennych warunków mogących wywrzeć zasadniczy wpływ na ich realizację. Przełożeni opierają się niejednokrotnie na informacjach zniekształconych, a podwładni rozporządzający odpowiednimi informacjami nie mają jednak prawa decyzji.

Nadmierna szczegółowość przepisów powoduje ich szybką dezaktualizację, gdyż nawet najbardziej postępowe rozwiązania nie nadążają za szybkimi zmianami nauki. Sztywne przepisy stają się fikcją, która musi być w praktyce łamana. Prowadzi to do narastania postawy lekceważe-

¹¹ T. Grzeszczyk, *Przejawy niesprawności systemu zarządzania w opiniach dyrektorów przedsiębiorstw*. Zarządzanie 1974, nr 2, tenże: *Kierowanie podwładnymi w opiniach dyrektorów przedsiębiorstw*. Zarządzanie, 1974, nr 3,

¹² T. Grzeszczyk, *Struktura czasu pracy kierownictwa przedsiębiorstwa*. Problemy Organizacji 1971, nr 3.

¹³ T. Grzeszczyk, *Samodzielność kierownictwa przedsiębiorstwa*. Doskonalenie Kadr Kierowniczych 1972, nr 3 - 4.

nia norm prawnych, gdy zacierają się granice między niezyciowym i zbędnym formalizmem, a tym, co stanowi istotny wymóg zapewnienia elementarnego porządku.

Przeprowadzone badania świadczą o małej stabilności uprawnień i obowiązków kierowników różnych szczebli. Krótki horyzont czasowy obowiązywania przepisów tworzy atmosferę niepewności. Brak pełnego zaufania podważa racjonalność gospodarowania, sprzyja tworzeniu i ukrywaniu rezerw (koniecznych dla łatwego realizowania zadań bieżących oraz korzystnego kształtowania poziomu wymagań w przyszłości). Mała znajomość zasad oceny wyników pracy sprzyja asekuracji i nieracjonalności postępowania, co może ulec pogłębieniu skutkiem zdarzających się przypadków podważania przez organy nadrzędne decyzji podjętych przez kierownictwo przedsiębiorstwa (mimo że decyzje te formalnie należą do jego wyłącznej kompetencji).

Uprawnienia wielu dyrektorów i kierowników niższych szczebli są niewspółmiernie małe w zestawieniu ze społeczną doniosłością wykonywanej pracy. Procesy podejmowania decyzji ulegają daleko posuniętej dezintegracji: kto inny sygnalizuje problemy wymagające rozwiązania, kto inny poszukuje alternatyw możliwych decyzji i analizuje przewidywane skutki, jeszcze ktoś inny podejmuje zasadniczą decyzję. Prowadzi to do autonomizacji działań ludzi.

Wprowadzenie nowego systemu ekonomiczno-finansowego stworzyło przesłanki do ograniczenia lub wyeliminowania opisanych wyżej zjawisk. Jednakże w świetle przeprowadzonych badań brak podstaw do stwierdzenia zasadniczej poprawy sytuacji w omawianej dziedzinie. Przykładowo, wprowadzeniu tego systemu w 1973 r. towarzyszyło wydatne zmniejszenie liczby zadań obligatoryjnych i wskaźników informacyjnych kierowanych do jednostek gospodarczych ze szczebla centralnego. Badania prowadzone w przemyśle maszynowym ujawniły jednak zasadniczą rozbieżność między zakresem uprawnień tych jednostek, określonym zasadami nowego systemu ekonomiczno-finansowego a rzeczywistością.

Według zasad nowego systemu, zatwierdzonych dla wybranego zjednoczenia przemysłu maszynowego w 1973 r., łączna liczba zadań obligatoryjnych może wynosić 54 do 81. Stanowiło to znaczny postęp w zestawieniu ze stanem z 1970 r. gdy liczba zadań obligatoryjnych wynosiła 172, a wskaźników informacyjnych 438. Jednakże już w czasie rzeczywistego wprowadzania nowego systemu (1973 r.) liczba zadań obligatoryjnych wynosiła 82, a wskaźników informacyjnych 354. Natomiast w 1975 r. liczby te wzrosły do 151 i 436, a w 1976 r. do 160 i 379.

Analizowane zjednoczenie kieruje z kolei do podporządkowanych przedsiębiorstw podobne liczby zadań obligatoryjnych i wskaźników informacyjnych. Przykładowo, w 1970 r. (przed wprowadzeniem nowego systemu) przedsiębiorstwa otrzymały 159 zadań obligatoryjnych oraz 737 wskaźników informacyjnych. W związku z wejściem w życie nowego

systemu w 1973 r. liczby te zmalały do 103 i 599. Jednakże w 1975 r. liczba zadań obligatoryjnych dla przedsiębiorstw wzrosła ponownie do 143, przy 589 wskaźnikach informacyjnych.

Rozpoznanie przeprowadzone w innych zjednoczeniach i kombinatach resortów: przemysłu maszynowego, maszyn ciężkich i rolniczych oraz przemysłu chemicznego uzasadnia twierdzenie, że tendencja ustalona na tle badań wybranego zjednoczenia pozwala na sformułowanie ogólniejszej hipotezy na temat motywacyjnego działania systemu zarządzania.

Ogólnie biorąc, kierownictwa zakładów pracy i załogi nie zawsze mają pełne poczucie kontroli nad sytuacją, czyli poczucie możliwości kształtowania swej pozycji społeczno-zawodowej. Nadal pojawiają się tendencje do praktycznego stosowania podstawowych elementów stylu kierowania ze znanymi konsekwencjami. Sposób postępowania kierownictwa wyższego szczebla sprzyja analogicznej postawie u kierowników podporządkowanych. Może to z kolei wywoływać u pracowników niechęć do współdziałania, nieufność, brak inicjatywy czy lekceważenie obowiązków.

Dokonanie zasadniczego przełomu wymaga zapewnienia jednostkom gospodarczym perspektywicznych możliwości samodzielnego działania, określonych długookresowymi dyrektywami kierunkowymi, przy istnieniu więzi ekonomicznej z innymi jednostkami. Stworzy to warunki dla racjonalnej organizacji współdziałania w zakładach pracy¹⁴.

III. UCZESTNICTWO PRACOWNIKÓW W DECYZJACH KIEROWNICTWA

Wyrazem centralizmu demokratycznego jest harmonizowanie decentralizacji decyzji operacyjnych i taktycznych oraz centralizacji podstawowych decyzji strategicznych¹⁵. Stopień i sposób uczestnictwa pracowników w decyzjach kierownictwa odzwierciedla jeden z kluczowych problemów powstających w praktycznym rozwiązywaniu zagadnień centralizacji i decentralizacji kierowania zakładem pracy.

Uczestnictwo w decyzjach dotyczących wykonywanej pracy stanowi jedną z podstawowych potrzeb pracownika. Stopień jej zaspokojenia oddziałuje motywująco, kształtując poczucie integracji pracownika w procesie ustalania i osiągania celów zakładu pracy. Przede wszystkim jednak, możliwość uczestnictwa pracowników w decyzjach dotyczących za-

¹⁴ T. Grzeszczyk, *Doskonalenie zarządzania przemysłem w warunkach nowego systemu ekonomiczno-finansowego*. Warszawa 1975, Oddział Warszawski TNOiK.

¹⁵ W. Kieżun, *Metody i techniki zarządzania*. W: W. Kieżun, S. Kwiatkowski, *Style zarządzania. Teoria i praktyka*. Warszawa 1975, s. 55 i n., S. Kwiatkowski, *Analiza systemowa*, ibidem, s. 122 i n.

kładu pracy stanowi konkretyzację podstawowych zasad ustroju socjalistycznego, odzwierciedlając osiągnięty stan demokracji społecznej — oceniany według stopnia rzeczywistego wpływu obywateli na kształtowanie warunków życia zbiorowego¹⁶. Należyte rozwiązanie omawianego zagadnienia wpływa na rzeczywiste społeczne działanie systemu zarządzania gospodarką oraz organizację współdziałania kierownictwa zakładu pracy z załogą.

Badania przeprowadzono w różnych działach gospodarki narodowej umożliwiając analizę najczęściej stosowanego sposobu podejmowania decyzji przez kierownictwo zakładu pracy. Przede wszystkim starano się skłonić do samooceny dyrektorów jednostek gospodarczych. Proszono również o określenie najczęściej stosowanego sposobu postępowania ich zwierzchników. Ponadto dążono do ustalenia opinii podwładnych. Tego rodzaju podejście sprzyja uzyskaniu możliwie obiektywnego obrazu, pozwalając na wzajemną konfrontację ocen kierowników różnych szczebli, pozostających względem siebie w stosunku nadrzędności i podporządkowania.

We wszystkich badanych grupach dominuje skłonność do podejmowania decyzji bez konsultowania się z podwładnymi. Kierownicy, stosujący autokratyczny sposób podejmowania decyzji, skarżą się na sutokratyzm przełożonych, jednakże w opiniach swoich podwładnych okazują się autokratami w stopniu 2 - 3-krotnie większym, niż sami się do tego poczuwają¹⁷.

Zjawisko autokratycznego postępowania dyrektorów i kierowników różnych szczebli zostało w skrajnej postaci uwydatnione w badaniach prowadzonych w resorcie budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych w latach 1960-1965. Okazało się, że niejednokrotnie stosowane były polecenia wykonywania pracy w warunkach sprzecznych z przepisami o ochronie życia i zdrowia pracowników, co potwierdziły również badania przemysłu hutniczego¹⁸.

Stwierdzić można występowanie wśród różnych grup badanych kierowników ogólnie niechętniej postawy do przekazywania uprawnień swo-

¹⁶ Kryterium to sformułował K. Krzeczowski. Por. J. Danecki, *Postęp społeczny a postęp ekonomiczny*. W: *Spoleczne aspekty rozwoju gospodarczego*, (red.: J. Danecki), Warszawa 1974, s. 49.

¹⁷ T. Grzeszczyk, *Styl kierowania w przedsiębiorstwach handlu wewnętrznego w warunkach nowego systemu ekonomiczno-finansowego*. Roczniki Instytutu Handlu Wewnętrznego, 1976, z. 1, s. 23 i n.

¹⁸ Badano dokumenty, opinie pracowników, aktywu społecznego i kierownictwa. Por. T. Grzeszczyk, *Prawne środki służące zapobieganiu wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym*. Warszawa 1965. Instytut Pracy. Studia i Materiały 1965, nr 4, s. 147 i n.

im podwładnym. Tendencja dostrzegania u podwładnych wielu negatywnych cech szczególnie silnie występuje u tych kierowników, którzy sami są poddani krytyce przełożonych¹⁹. Występuje też zjawisko odwrotne²⁰: kierownicy, którzy odczuwają niekorzystnie swą sytuację ze względu na niezadowolający — ich zdaniem — udział w podejmowaniu decyzji przełożonych, sami podobnie kształtują sytuację podwładnych. Obie negatywne tendencje wydają się mieć charakter powszechny, występują bowiem w różnych działach gospodarki narodowej, w różnych okresach — w zasadzie niezależnie od wykształcenia badanych kierowników (technicznego czy ekonomicznego), ich stażu i doświadczenia. W opiniach różnych grup respondentów stan morale pracy nie jest zadowolający. Zwraca uwagę tendencja do wzajemnego obciążenia się winą za złą współpracę przez różne grupy społeczno-zawodowe.

Styl kierowania w oczach pracowników charakteryzuje się, ogólnie biorąc, przewagą negatywnych elementów oceny. Blisko połowa respondentów wylicza liczne wady kierowania pracą, a w szczególności: niewłaściwe proporcje płac, niejasny system wynagrodzeń, zły stosunek przełożonego wobec pracowników i złe warunki pracy. Źródłem wielu sytuacji konfliktowych jest m. in. mała znajomość swych uprawnień przez pracownika, brak zobiektywizowanych kryteriów oceny jakości pracy, niesprawiedliwa praktyka w dziedzinie wynagradzania i awansowania, niekonsekwentne postępowanie kierownictwa w przypadku stwierdzonych uchybień pracowników (nadmierna pobłażliwość lub surowość), niejednolite traktowanie pracowników (różne nagradzanie lub karanie za takie samo postępowanie), stosowanie przez kierownictwo obietnic bez pokrycia.

Negatywny wpływ stosowanego stylu kierowania na postawy pracowników można stwierdzić nie tylko w praktyce polskiej²¹. Podobną konkluzję sformułowano również w wyniku badań amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Stwierdzono dominującą rolę czynników psychospołecznych wśród przyczyn społecznie nie uzasadnionej płynności kadr i absencji. Większa stabilność w zawodzie i miejscu pracy, pogłębiony i szerszy zakres wiedzy, rozleglejsze i o wyższym poziomie umiejętności są przesłankami sprzyjającymi lepszemu dyscyplinie pracy fachowców, niż robotników niewykwalifikowanych lub przyuczonych²².

Stwierdzono np. że dla robotników starszych wiekiem i stażem dzień

¹⁹ Podobne ustalenia wynikają z badań innych autorów. Por. R. Dyoniziak, *Społeczne uwarunkowania wydajności pracy*. Warszawa 1967, s. 165.

²⁰ W. Kieżun, *Style kierowania na tle zadań organizacyjnych*. W: *Socjologia kierownictwa*. Warszawa 1969, s. 147 i n.

²¹ S. Łypacewicz, *Kształtowanie stosunków międzyludzkich*. Warszawa 1969.

²² J. Kordaszewski, *Treść społeczna zawodu we współczesnym przemyśle polskim*. W: *Socjologia zawodów* (red. A. Sarapata). Biblioteka Nauki o pracy. Warszawa 1965, s. 81 - 82.

robotczy staje się dłuższy z dobrowolnego wyboru, gdyż uważają oni, że zbyt późne przychodzenie do fabryki jest hańbiące i źle świadczy o pracowniku. Zwyczaje środowiska zawodowego oddziałują przez świadomą lub nieświadomą (nawykową) kontrolę samych robotników na realizację socjalistycznej dyscypliny pracy²³.

Na tym tle szczególnie rażący jest dość często występujący brak troski kierownictwa zakładu pracy lub służby pracowniczej o kształtowanie racjonalnej organizacji społecznego współdziałania²⁴. Sygnały praktyki świadczą o występowaniu licznych braków w omawianej dziedzinie. Dotyczy to zwłaszcza zaniedbywania podstawowych czynników warunkujących skuteczność procesu kierowania. Są nimi²⁵:

- stosunki między kierownictwem a pracownikami (dodatni lub ujemny stosunek emocjonalny, atmosfera lojalności i zaufania, lub jej brak, autorytet kierownictwa itp.);

- struktura zadań (jednoznaczna i precyzyjna, czy nieokreślona i mglista);

- treść i zakres uprawnień kierownika (formalna i rzeczywista możliwość wywierania wpływu na obsadę zespołu, awansowanie, zwalnianie, nagradzanie i karanie pracowników);

- kwalifikacje kierownictwa i pracowników (wykształcenie, doświadczenie i postawa wobec obowiązków).

IV. ZAKOŃCZENIE

Główną rolę aktywnego kierownika w ustroju socjalistycznym jest uczestnictwo w realizowaniu postępu społeczno-gospodarczego. Przełożony powinien powodować efektywne wykorzystanie zdolności ludzkich, dbając przy tym o zwiększenie satysfakcji pracowników i ich wszechstronny rozwój. Ustrój socjalistyczny zminimalizował lęk przed utratą pracy, stwarzając przesłanki dla przejawiania się motywacji wyższego rzędu. Konieczne jest więc skupienie uwagi na zaspokojeniu nie tylko materialnych, lecz również psychicznych potrzeb pracowników.

Jednakże zmienność i różnorodność motywów postępowania człowieka powoduje zasadniczą trudność w przewidywaniu skuteczności stosowanych środków. Niewątpliwie zwiększenie stopnia uczestnictwa pracowników w decyzjach kierownictwa stwarza przesłanki harmonizowania

²³ K. Doktor, *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium Socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego „H. Cegielski”*. Biblioteka Nauki o Pracy. Warszawa 1964, s. 132 - 133, 196 - 197, 201, 208 i n.

²⁴ Świadczą o tym m. in. wyniki ankiety Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych obejmującej 138 zakładów pracy. Por. A. Buksdorf, *Wykorzystanie czasu pracy. Minuty, kwadransy, godziny*. Trybuna Ludu z 6 X 1975, nr 231 (9703), s. 3.

²⁵ Z. Pietrasiński, *Twórcze kierownictwo*. Warszawa 1975, s. 64, 164 - 166, 252, 281.

celów indywidualnych ze zbiorowymi. Niemniej jednak należy uwzględnić zjawisko opóźnienia pozytywnej reakcji pracowników na korzystne dla nich zmiany stylu kierowania. Ludzie, którym długo przewodniono w sposób pozbawiający ich możliwości przejawiania inicjatywy, nie zawsze potrafią od razu reagować konstruktywnie na demokratyzację zarządzania²⁶.

Rozbudowany system organizacji społeczno-politycznych stanowi przesłankę wyzwolenia inicjatywy pracowników. Jednakże o istnieniu klimatu współdziałania nie świadczy bynajmniej formalna struktura instytucji powołanych do aktywizowania załogi czy reprezentowania jej interesów. Dowodzi tego dopiero całokształt rzeczywiście występującej atmosfery psychospołecznej w środowisku pracy.

Wzrost odpowiedzialności jednostek gospodarczych za wyniki w warunkach nowego systemu ekonomiczno-financego stwarza konieczność odpowiedniego dostosowania form i metod pracy przedstawicielskich organów załogi do funkcjonowania w nowej sytuacji społeczno-gospodarczej. Należy zwłaszcza umocnić udział załóg w dziedzinie poprawy gospodarności, zapewnienia porządku i dyscypliny pracy, warunków bhp i wprowadzania kompleksowej humanizacji pracy. Należyte działanie organów załogi może zapewnić odpowiednie miejsce problematyce społecznej w zarządzaniu zakładem pracy²⁷.

Wyniki badań oraz obserwacja praktyki potwierdzają tezę, że dominujący w działalności gospodarczej styl kierowania stanowi jeden z istotnych hamulców realizacji nowej polityki społeczno-gospodarczej. Przejawem tego stylu jest m. in. dość powszechna i względnie trwała tendencja kierowników różnych szczebli do ograniczania uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji. Skłonności do nadmiernego centralizowania tego procesu towarzyszy stwarzanie pozorów kolegalności przez rozwijanie dyskusji w fazie przygotowawczej. Określono²⁸ to jako mistyfikację współuczestnictwa podwładnych przy zachowaniu podstawowych cech stylu autokratycznego. Ten sposób postępowania zyskał miano stylu autorytatywno-kolegialnego²⁹.

Istotnym hamulcem postępu jest nawyk kierownictwa różnych szczebli do stosowania starych metod kierowania, gdy zamiast wyzwalania u pracowników motywacji osiągnąć i pobudzenia ich aktywności społecznej — ciągle jeszcze kładzie się główny nacisk na wzmaganie wysił-

²⁶ A. Sarapata, *Potrzeby i szanse pracownika*. W: *Socjologia przemysłu* (red. J. Kulpińska), Warszawa 1974, s. 212 i n.

²⁷ W. Ratyński, *Załoga i jej organy w zarządzaniu*. Warszawa 1975, T. Grzeszczyk, *Rola samorządu robotniczego w sterowaniu decyzjami*. Trybuna Samorządu Robotniczego, 1974, nr 18.

²⁸ W. Kieżun, *Metody i techniki zarządzania ...*, s. 99.

²⁹ Ibidem, s. 109.

ku drogą ekstensywną przez narzucanie godzin nadliczbowych, drobiazgową i sformalizowaną kontrolę oraz mało skuteczne w istocie sankcje.

Badani dyrektorzy z różnych działów gospodarki narodowej wyliczają liczne przyczyny trudności w kierowaniu pracownikami. Tylko niewielki odsetek wypowiedzi dopuszcza samokrytycznie możliwość, że jedną z przyczynowych trudności jest brak własnych kwalifikacji w dziedzinie gospodarowania kadrami.

Respondenci zdają się nie dostrzegać, że jednym z istotnych źródeł trudności jest ograniczone uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy. Tendencja do ograniczania tego uczestnictwa występuje w różnych dziedzinach i na różnych szczeblach zarządzania. Dyrektorzy i kierownicy skarżą się na autokratyzm swych przełożonych, postępując sami w podobny sposób wobec podwładnych. Uległości wobec szefa towarzyszy wyniosłość wobec pracowników³⁰.

Tego rodzaju postawa, urągająca elementarnym zasadom współczesnej teorii zarządzania, a także naganna z punktu widzenia moralno-politycznego, ciągle jeszcze wydaje się na tyle rozpowszechniona, że musi budzić uzasadniony niepokój. Towarzyszy jej małe okrzepnięcie nowo tworzonych służb pracowniczych w jednostkach gospodarczych. Kierownicy tych służb w zbyt małym stopniu czują się organizatorami współdziałania społecznego, koncentrując uwagę na zagadnieniach formalnych.

LABOUR MOTIVATION IN THE NEW SYSTEM OF MANAGEMENT IN INDUSTRY

S u m m a r y

The Author deals with the experience gained during the introducing of the new principles of management in the Polish machinery industry, in 1973 -1976. He has also used the recent results' of studies in this matter conducted at the Institute of Socio -Economic Studies in the Central School for Planning and Statistics in Warsaw as well as at the Institute for Management in Machinery Industry. The Author describes the disadvantages of the former management systems and the advantages of the new one.

³⁰ Por. T. Grzeszczyk, *Uczestnictwo pracowników w decyzjach kierownictwa przedsiębiorstwa*. W: *Spoleczno-ekonomiczne badania procesów decyzyjnych*. Zakład Socjologii Organizacji i Kierowania PAN. Zbiór referatów na konferencję naukową. Warszawa 1975 (maszynopis powielony).