

JANINA STANKIEWICZ

ROLA ŚRODKÓW I METOD ODDZIAŁYWANIA W FORMOWANIU KOLEKTYWÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

I

Zagadnienie uformowania w przedsiębiorstwach przemysłowych grup pracowniczych zbliżonych ze względu na charakteryzującą je więź i osiągnięcie celów do wzorca socjalistycznego współzycia kolektywu jest, zdaniem wielu autorów, niezmiernie ważne dla budowy rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego i dla kształtowania pożądanej osobowości jego członków. Z dotychczasowych badań wynika, że dużą rolę w formowaniu socjalistycznych kolektywów odgrywa dobór właściwych środków i metod oddziaływania. Niektórzy autorzy analizowali rolę ogólnozakładowych środków i metod, inni stosowali podejście jednostkowe, rozpatrując udział woli i chęci w działaniach poszczególnych pracowników, które ułatwiają przekształcenie grupy w kolektyw. Nie negując ważności obu podejść, łączę je. Przedstawiam grupowe i zakładowe oraz społeczne środki¹ i metody oddziaływań, które służą przekształcaniu grup w socjalistyczne kolektywy. Prezentując systematyzację bodźców i sposobów działań omówię te, które mają znaczenie dla życia w grupie, które utrwalają pożądane i eliminują negatywne zachowania oraz pozwalają przekształcić zespół w socjalistyczną brygadę przybliżającą się do wzorca kolektywu; przedstawię także te z nich, które hamują wspomniany proces.

Rozważania oparłam na wynikach własnych badań terenowych, które dotyczą przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego — Zaodrzańskich Zakładów Przemysłu Metalowego im. M. Nowotki w Zielonej Górze (Zastal). Wybór zakładu oparłam na schemacie doboru celowego². Dobierając pra-

³ Termin środek społeczny ma dwa znaczenia. W znaczeniu szerszym oznacza jakiegokolwiek przedmioty lub stany oraz ich zbiory, które pośrednio lub bezpośrednio służą zaspokajaniu potrzeb społecznych. W znaczeniu węższym oznacza tylko te rzeczy, stany oraz ich zbiory, które bezpośrednio służą zaspokojeniu potrzeb społecznych, np. udział w czynie społecznym służy bezpośrednio zaspokojeniu potrzeb uznania, ważności i przydatności społecznej.

² Kryteria określające wybór zakładu wynikały z ogólnych założeń dotyczących realizacji tematu wchodzącego w skład Problemu Węzłowego 11.2.2, skoordynowanego przez Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.

owników do badań wykorzystałam schemat losowania prostego, zależnego i probabilistycznego³. Badania przeprowadziłam w latach 1971-1973. W zastosowanej metodzie monograficznej wykorzystałam takie techniki badawcze, które pozwoliły na otrzymanie informacji nadających się do jakościowej i ilościowej analizy. Zastosowałam technikę swobodnego wywiadu oraz wywiadu opartego na wystandaryzowanym i skategoryzowanym kwestionariuszu. Posłużyłam się także obserwacją nie uczestniczącą, zarówno sporadyczną jak i pośrednią oraz uczestniczącą. Wykorzystałam technikę analizy dokumentów urzędowych, prasy lokalnej i zakładowej.

Zastal jest przedsiębiorstwem o około stuletniej historii, które zajmuje się produkcją wagonów towarowych. Część członków załogi, która pracuje w nowych halach, ma dobre fizyczne warunki pracy i właściwą jej organizację. Pozostali pracownicy wykonują zadania w trudnych warunkach, które wynikają ze specyfiki realizowanego etapu procesu technologicznego. Wiele prac jest zmechanizowanych i wymagających wysokich kwalifikacji oraz umiejętności zawodowych. Do wykonywania innych wystarczają niskie kwalifikacje, lecz niezbędny jest duży wysiłek. Mimo zróżnicowanych warunków i organizacji pracy, załoga wykonuje planowe zadania, a niekiedy je przekracza. Długoletnia tradycja w zakresie współzawodnictwa i racjonalizacji pracy sprzyja osiągnięciu takich efektów, za które załoga zajmuje punktowane miejsca wśród innych należących do reszty przemysłu ciężkiego. W licznej⁴, względnie młodej⁵ załodze Zastalu przeważają mężczyźni⁶, mniejszość stanowią autochtoni. Poziom wykształcenia pracowników nie jest wysoki⁷. Przeciętna płaca wynosi 4207 zł. Średni jest poziom standardu mieszkaniowego. Prawie piąta część załogi należy do organizacji partyjnej, dziesiąta część do SZMP. Prawie połowa pracowników mieszka w Zielonej Górze.

II

Działanie zmierzające do uformowania socjalistycznych brygad w przedsiębiorstwie jest względnie zamkniętym układem złożonym z podmiotu⁸, przedmiotu⁹, narzędzia, metody i wyniku (społecznej reakcji)¹⁰.

³ Założenia, które przyjąłam dla doboru celowego to: $\alpha = 0,05$, poziom dokładności oszacowywania $d = 0,105$. Wielkość ustalonej próby wynosiła 350.

⁴ Załoga liczy 3225 pracowników.

⁵ Wiek ponad połowy członków załogi nie przekracza 40 lat. Duża jest rozpiętość wieku $R = 40$ lat.

⁶ Mężczyźni stanowią 85% ogółu członków załogi.

⁷ Ponad połowa pracowników ma tylko podstawowe wykształcenie.

⁸ Podmiotami stosującymi środki w skali fabryki są zakładowe instytucje i załoga, a w brygadzie poszczególni jej członkowie pełniący różne role.

⁹ Przedmiotem kolektywotwórczych oddziaływań są grupy oraz poszczególni pracownicy.

Sposób analizowania zależy od przyjętej koncepcji przedsiębiorstwa, środka i metody oddziaływań oraz kolektywu. Przyjmuję, za F. Krzykałą, że przedsiębiorstwo jest „w każdych warunkach ustrojowych ogniwem społeczno-gospodarczym i politycznym, a w naszych warunkach socjalistycznych, w warunkach realizowania gospodarki planowej, jest ono jednostką organizacyjną, powołaną do zaspokojenia określonych i społecznie ważnych potrzeb oraz do przekształcenia struktury społecznej i stosunków społecznych, a wreszcie do kształtowania świadomości społecznej człowieka zgodnie z założeniami społeczeństwa socjalistycznego”¹¹. W rozważaniach przyjmuję szeroką definicję środka oddziaływania. Jest on rozumiany jako rzecz, stan bądź zbiory rzeczy lub stanów, wpływające na zachowanie pracowników. Sposoby stosowania środków przebiegają według sprawdzonych praktycznie i uzasadnionych teoretycznie dyrektyw i określane są jako metoda. Koncepcję kolektywu przyjmuję za J. Waclawkiem¹² z tym, że pojmuję go jako wzorzec, do którego powinno się zmierzać w przekształcaniu grup pracowniczych, a nie jako żywy zespół osób. Grupę pracowniczą spełniającą przynajmniej niektóre wymagania wzorca-kolektywu nazywam socjalistyczną brygadą bez względu na to, czy nadano jej w zakładzie taką nazwę. Na ogół uznaje się, że grupy uformowane w socjalistyczne brygady powinny charakteryzować się podporządkowaniem społecznej wspólnoty indywidualnych dążeń. Powinna w nich występować wspólna odpowiedzialność za sposób i stopień osiągania stawianych celów i troska o ich jak najlepsze wykonanie. Wśród wielu celów stawianych przed socjalistyczną brygadą wyróżnia się najczęściej takie, jak: produkcyjny, oświatowy, kulturalny i towarzyski.

III

Do analizy funkcjonowania pracowniczych zespołów i oceny postępu kolektywotwórczych przeobrażeń oraz do (porównywania zaawansowania przemian w danej grupie z przeobrażeniami w innych zastosowałam wielopłaszczyznową typologię pozwalającą nadawać pracowniczym zespołom miano socjalistycznych brygad. Wspomnianą typologię oparłam na trzech podstawowych kryteriach¹³: grupowej integracji, demokratyzacji stosun-

¹⁰ Por. J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa 1970, s. 177 - 180.

¹¹ F. Krzykała, *Wprowadzenie do socjologii socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego*. Warszawa 1975, s. 46.

¹² Por. J. Waclawek, *Socjalistyczne stosunki w zakładzie pracy*. Warszawa 1970, s. 25. J. Waclawek definiując kolektyw kładzie nacisk na dobrowolną i wzajemną pomoc. Uważa, że istota kolektywu „zawiera się w minimalizacji elementów przymusu i zależności oraz w przekształcaniu więzi mechanicznych w więź świadomą i dobrowolną, opartą o uświadomienie sobie wspólnoty celów, dążeń oraz wynikającą stąd koleżeńską współpracę i wzajemną pomoc ludzi”.

¹³ Por. M. Hirszowicz, *Socjologiczna koncepcja przedsiębiorstwa*. [W:] *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*. Warszawa 1967, s. 61.

ków oraz racjonalności działań. Analizując wyniki badań, na podstawie przyjętego zespołu wskaźników mogłam określić, na jakim etapie przeobrażeń w określonej dziedzinie znajduje się konkretny zespół roboczy. Wskaźniki dotyczą wielu dziedzin. Określają wielowymiarowe kontinua zmian, które ze względów metodycznych ujęłam w postaci trójstopniowych skal¹⁴.

Ważnym wskaźnikiem formowania się socjalistycznych brygad jest poziom wykonania przez zespół zadań produkcyjnych oraz współpraca jego członków przy wykonywaniu zadań. Analizując wyniki badań wyróżniłam trzy stopnie współdziałania produkcyjnego: pierwszy oddaje taką sytuację, w której jest ono znikome, tj. stopień zerowy. Drugi określa taki stan rzeczy, w którym tylko część członków harmonijnie współdziała ze sobą, trzeci ma miejsce wówczas, gdy efektywnie współdziałają wszyscy pracownicy w brygadzie.

Zauważyłam, że w zespołach, w których zadania są przekraczane, choć nie należą do rekordowych, rozwija się na ogół więź towarzyska; pracownicy wzajemnie kontrolują swe postępowanie, np. zwracają uwagę drugim, gdy ci wykonują pracę źle, pomagają sobie itp. Wielu z nich spotyka się po pracy z kolegami z brygad. Rozwiązywanie niektórych problemów dotyczących życia pozazakładowego staje się czynnikiem łączącym ich w pracy, pozytywnie wpływa na rozwój więzi towarzyskiej w brygadach Zastalu.

Wyniki badań wskazują na to, że deklarowana akceptacja i aprobata ze strony członków zespołu wobec stawianych zadań idzie w parze z poziomem realizacji grupowych celów. Grupa pracownicza może być utożsamiana ze względu na jej „więź produkcyjną” z socjalistyczną brygadą wówczas, gdy jej członkowie nie tylko akceptują w całości stawiane przed nią planowe zadania w sferze produkcji, lecz także w pełni je aprobują. Stopień akceptacji lub aprobaty wobec stawianych zadań stanowi więc istotny miernik przekształcania grupy w socjalistyczną brygadę. Im szersza i silniejsza jest wspomniana akceptacja, tym na ogół dalej posunięte są pozytywne przemiany zachodzące w zespole. Wyniki wywiadów dostarczają podstaw dla wyróżnienia kilku stopni określających siłę przekonania o słuszności stawianych celów¹⁵: pierwszy oznacza znikomą ak-

¹⁴ Ze wspomnianych względów wartości współczynników mogą przybierać stan tzw. zerowej, pośredniej i maksymalnej krystalizacji w danej płaszczyźnie funkcjonowania grupy. Dwie ekstremalne wartości mają charakter modelowy. Ze wspomnianych powodów, wyniki których dostarczają indykatory są najczęściej przybliżone. Trudno było uzyskać informacje od każdego członka załogi ze wszystkich brygad z Zastalu. Z tego względu często wykorzystywałam wyniki obserwacji dotyczące badanych grup oraz zdobywałam informacje o zespole od dwóch, trzech osób z poszczególnych brygad pracowniczych. Kilkanaście grup poddałam dokładnym badaniom, łącznie z zastosowaniem techniki socjometrycznej.

¹⁵ Stopnie akceptacji ustalono na podstawie wypowiedzi i są one na ogół zbieżne z poziomem wykonania zadań.

ceptację i przymusową zgodę na ich osiągnięcie, drugi wiąże się z niezbyt silnym przekonaniem o zasadności niektórych z celów, trzeci łączy się z pełną ofiarnością wszystkich. Im wyższy jest poziom realizacji powierzonych zadań, tym większe jest prawdopodobieństwo, że bardziej masowo i silniej są akceptowane przez członków grupy cele produkcyjne. Nie jest to jednak zwykła zależność prostoliniowa. Okazuje się, że najsilniejsza zbieżność stopnia akceptacji i poziomu wykonywanych przez grupę zadań dotyczy wyników produkcyjnych oscylujących wokół średniej realizowanych planów grupowych. W zespołach osiągających najwyższe wielkości planów często brak jest akceptacji dla celów produkcyjnych. W brygadach osiągających rekordowe wyniki produkcyjne o uzyskiwanych efektach decydują zupełnie inne momenty. Nie decyduje uświadomienie i zrozumienie, lecz otrzymywane korzyści. W pełni uzasadnione jest stwierdzenie, że akceptacja celów grupy silnie i istotnie współwystępuje z atmosferą towarzyską w zespole i z wzajemną pomocą, słabiej z ilościowymi wynikami brygady.

W rezultacie nasuwa się wniosek, że stwarzanie warunków dla maksymalizacji celów produkcyjnych staje się barierą dla kolektywotwórczych przeobrażeń brygady, o ile zespoły robocze faktycznie maksymalizują wykonanie produkcyjnych zadań, koncentrując się jedynie i przede wszystkim na ich realizacji.

Następnym wskaźnikiem formowania się socjalistycznej brygady jest społeczna integracja grupy pracowniczej. Może ona występować w niskim, niemal zerowym stopniu wówczas, gdy członkowie załogi biorą udział tylko w wykonywaniu zadań oraz akceptują je. Ma wówczas miejsce jedynie tzw. integracja organizacyjna. Wyższy jej stopień występuje wtedy, gdy podczas pełnego wykonywania planów więź zadaniową przenikają stosunki koleżeństwa i przyjaźni. Najwyższy jest wtedy, gdy więź koleżeńska i przyjacielska ogarnia niemal wszystkie zatrudnione osoby z zespołu, a wykonywaniu zadań towarzyszy zapał, aktywność i zainteresowanie czynnościami lub wynikami pracy.

Można więc przyjąć, że grupa pracownicza, która zbliża się do socjalistycznej brygady, jest społecznie zintegrowana, że charakteryzuje ją umiejętność rozwiązywania konfliktów przez jej członków. Nie rozpraszają oni swej energii na rozwiązywanie niepotrzebnych problemów. Mogą koncentrować się na usprawnianiu współdziałania i podnoszeniu wydajności pracy.

Okazywanie pomocy i oczekiwanie na jej otrzymanie można uznać za częściowe wskaźniki przekształcania grupy w socjalistyczną brygadę, a zarazem za istotne składniki poprzedniego miernika. Im częściej członkowie grupy wzajemnie okazują sobie pomoc, zarówno w sprawach produkcyjnych jak i pozaprodukcyjnych, tym większe prawdopodobieństwo, że zespół zbliża się do socjalistycznej brygady. Udzielanie pomocy i oczekiwanie na jej uzyskanie może przybierać różne formy lub stopnie in-

tensywności. Stopień najniższy bywa przypisywany sytuacji, w której nie otrzymuje się pomocy i nie oczekuje jej uzyskania oraz kiedy występuje bardzo duża prywatność zachowań współpracowników. Średni stopień stosowany jest do takiej sytuacji, w której liczy się na otrzymanie pomocy od pewnej części zatrudnionych osób i udziela się jej tylko kolegom. Najwyższy można przypisać tej grupie, której członków cechuje powszechna życzliwość i zanik prywatności postępowania, a przynajmniej dopuszczalna jest dyskusja na temat osobistych zachowań członków zespołu w pracy.

Przekonanie o deklarowanym zakresie odpowiedzialności jest kolejnym wskaźnikiem świadczącym o przeobrażeniach grupy w socjalistyczną brygadę. Jeżeli pracownicy poczuwają się do odpowiedzialności za postępowanie dużej liczby członków brygady, a nie tylko za losy i wyniki własnego stanowiska, to można wówczas przyjąć, że grupa składająca się z takich osób zbliża się w omawianej dziedzinie do wzorca socjalistycznej brygady. Słabiej przebiegał wspomniany proces wówczas, gdy w określonym zespole jego członkowie są skłonni odpowiadać tylko za konsekwencje zachowań niektórych dobrych kolegów. O najniższym jego zaawansowaniu sądzić można wówczas, gdy współpracownicy poczuwają się do odpowiedzialności jedynie za sprawę dotyczące swego stanowiska.

Formowanie socjalistycznych brygad można także śledzić rejestrując częstość występowania wśród członków zespołu postaw aprobujących podstawowe normy i wzory grupowe, o ile są one zgodne z celami zakładu. Jeżeli pracownicy jakiegoś zespołu bardziej przestrzegają zakładowej i wewnątrzgrupowej dyscypliny, wówczas można sądzić, że szybciej zachodzą kolektywotwórcze przemiany w grupie. Najniższy stopień zaawansowania wspomnianego procesu oznacza występowanie tolerancyjnych i konformistycznych postaw, przeciętny — przejawianie przez dużą część członków legalistycznych postaw, wysoki — oznacza, że niemal wszystkie osoby danego zespołu szanują podstawowe grupowe normy oraz stosują się do tych, których przestrzeganie wymaga kierownictwo zawodowe, społeczne i polityczne zakładu. Maksymalizacja legalizmu nie jest zbyt korzystna dla formowania socjalistycznych brygad. Dochodzi bowiem do tego, że nawet niepożądane, lecz obowiązujące wzory zespołowe pracownicy przestrzegają niekiedy nawet bezmyślnie. W takiej sytuacji dokonuje się nadmierna uniformizacja i instytucjonalizacja życia w grupie, co nie zawsze sprzyja zwiększaniu samokontroli, rozbudzeniu inicjatywy i „zdrowej” oddolnej krytyki.

Kolejnym wskaźnikiem przekształcania grup w socjalistyczne brygady jest racjonalność produkcyjnych zachowań członków załogi mierzona skutecznością i efektywnością ich przedsięwzięć. Im bardziej są one racjonalne, tym na ogół szybsza będzie krystalizacja kolektywów. Również i ta zależność nie ma prostoliniowego charakteru. Grupy pracownicze są

zróznicowane pod względem racjonalizacji zachodzących w nich działań. Najniższy stopień ma miejsce tam, gdzie działania są mało sprawne, nieskuteczne i nieefektywne, przeciętny dotyczy występowania mało racjonalnego postępowania, które stanowi jednak zjawisko marginesowe w grupie. Zespoły, w których praca jest dobrze zorganizowana i skoordynowana, cechuje zazwyczaj najwyższy stopień racjonalności działań. Nadmierna racjonalizacja zachowań roboczych prowadzi do „automatyzmu” życia społecznego. Przerost racjonalności działań nad odczuciami, emocjami członków, prowadzący do kształtowania się grupy „roboty”, utrudnia formowanie kolektywów.

Troska członków zespołu o utrzymanie swych stanowisk pracy w należytych stanie i o dobro brygady jest również miernikiem świadczącym o zaawansowaniu procesu formowania się socjalistycznych brygad. Im troska jest słabsza, tym proces ten postępuje wolniej. Ten aspekt funkcjonowania brygad można scharakteryzować za pomocą kilku stopni. Pierwszy dotyczy takiej sytuacji, w której pracownicy troszczą się co najwyżej o własne stanowisko, drugi odnosi się do sytuacji, w której członkowie załogi dbają o miejsce pracy kolegów i własne, trzeci oznacza, iż „zabiega się” o dobro całej brygady, a nawet wydziału.

Udział w ustalaniu treści i podejmowaniu grupowych uchwał oraz ich wspólna realizacja są kolejnymi ważnymi wskaźnikami zaawansowania kolektywotwórczych przemian. Gdy członkowie załogi nie mają możliwości decydowania o sprawach ważnych dla zespołu, a tylko realizują podjęte przez innych uchwały, to taka sytuacja wskazuje na istnienie najniższego stopnia przeobrażeń. Przeciętny jest wówczas, gdy pracownicy bezpośrednio uczestniczą w podejmowaniu mniej ważnych dla grupy decyzji i rozstrzygają tylko o niektórych jej sprawach. Wysoki jest wówczas, gdy sami lub przez swych akceptowanych przedstawicieli formułują i podejmują uchwały oraz czynnie uczestniczą w rozwiązywaniu większości problemów żywotnych dla zespołu.

Demokratyczny podział świadczeń zakładowych w grupie i przez grupę jest także wskaźnikiem formowania się socjalistycznych brygad. Jeżeli podział odbywa się według powszechnie uznawanych i aprobowanych kryteriów, a zarazem możliwych do przyjęcia w świetle założonych celów zakładu, wówczas można mówić o tym, że grupa pracownicza jest już w pewnej mierze brygadą socjalistyczną. Podobnie jest w zespole wówczas, gdy świadczenia są dzielone proporcjonalnie do wyników pracy. W odosobnionych przypadkach może zdarzyć się tak, że brak zgodności między postulowanymi przez grupę kryteriami awansu a kryteriami ogólnozakładowymi wynika ze złego funkcjonowania struktur i instytucji ogólnozakładowych, że w grupach zachodzą przemiany, choć struktura i instytucje ogólnozakładowe hamują proces przeobrażeń. Występujący w brygadach silny zindywidualizowany podział korzyści, uwzględniający

zabieganie o pomnożenie tylko swoich dochodów, wskazuje na małą demokratyczność i nikłą sprawiedliwość rozdziału a także na bardzo wolne przekształcanie się grup w socjalistyczne brygady.

Istnienie w zespole pozytywnych stosunków przełożonego i podległych mu pracowników jest kolejnym cząstkowym wskaźnikiem formowania się socjalistycznej brygady oraz ważnym składnikiem integracji społecznej. Można przyjąć skalę, która pozwoli określić zaawansowanie kolektywotwórczych przemian ze względu na występujące stosunki typu przełożony — podwładny. Najniższy stopień przeobrażeń ma miejsce wówczas, gdy w zespole występują wrogie lub obojętne stosunki łączące wszystkich lub większość członków zespołu, przeciętny ma miejsce wtedy, gdy przychylne stosunki łączą większość, a wrogie tylko niektórych i najwyższy wiąże się z przejawianiem właściwego postępowania względem niemal wszystkich pracowników grupy, dotyczy sytuacji, w której zminimalizowano wrogie lub obojętne stosunki podwładnych i przełożonych.

IV

Formowanie socjalistycznych brygad w bardzo dużym stopniu jest warunkowane stosowanymi w Zastalu metodami i środkami pobudzania i eliminacji¹⁶, sposobami, które utrwalają pożądane, a eliminują niepożądane zachowania z punktu widzenia koncepcji formowania kolektywów pracy.

Jak wykazują wyniki badań, w Zastalu stosuje się w zasadzie środki, które mają administracyjno-materialny charakter, rzadziej bodźce społeczno-zawodowe, jeszcze rzadziej polityczno-społeczne. Odwołując się do pozytywnego nakłonienia można wywołać pożądane zachowania produkcyjne, stymulować wzrost wydajności pracy zatrudnionych osób, wpaść członkom załogi socjalistyczne wartości i wzorce postępowania, uaktywniać ich w życiu kulturalnym, społecznym i politycznym czy rozwijać ich zainteresowania. W Zastalu znacznie częściej stosuje się metodę negatywnego przymusu niż pozytywnego nakłonienia, gdyż fundusz płac jest ograniczony oraz nieznaną lub nie docenianą jest rola wyróżnień pozafinansowych. Łatwiej bowiem stosować władcze uprawnienia, które są dane i określone, niż poszukiwać sposobów postępowania wiążących

¹⁶ Metoda pobudzania, tj. pozytywnego nakłonienia jest zespołem ustalonych dyrektyw określających sposoby używania środków zachęcających, za pomocą których odwołujemy się do różnych materialnych i niematerialnych potrzeb w zależności od realizowanego typu pobudzania (odmiennego ze względu na osiągnięte cele, przedmiot oddziaływania). Metoda eliminacji, tj. negatywnego przymusu jest zespołem dyrektyw określających sposoby postępowania, które wiążą się ze stosowaniem środków „piętnujących”. Por. poglądy F. Znanieckiego prezentowane przez J. Szczepeńskiego, op. cit., s. 180.

się z nakłonieniem i prośbą o wykonanie zadań. Odwoływanie się tylko do karania powoduje ujemne, nie zamierzone konsekwencje i to tym groźniejsze w skutkach, im surowsze i częstsze jest wymierzanie sankcji.

Oddziaływania eliminujące złe zachowania za pośrednictwem administracyjnych sankcji, jak: nagana, ostrzeżenie, upomnienie i kara pieniężna są znacznie częściej stosowane niż pobudzanie za pomocą regulaminowych nagród. Nie przyspiesza to formowania socjalistycznych brygad, gdyż likwidacja dewiacyjnych zachowań nie wystarcza dla kształtowania pożądanych stosunków społecznych w zespole oraz gotowości i zapалу do pracy. Tylko dzięki równoczesnemu utrwalaniu pozytywnych i eliminacji negatywnych zachowań stwarza się szansę dla pełniejszego osiągnięcia celów w grupie. Stosowanie tylko pobudzających oddziaływań nie pozwala na wyeliminowanie nieoczekiwanych nawet wrogich zachowań członków grup. Natomiast działanie tylko za pośrednictwem eliminacji przyczynia się do zahamowania cennej inicjatywy, przedsiębiorczości i samodzielności pracowniczej.

Formowanie socjalistycznych brygad odbywa się dwoma sposobami. Pierwszy wiąże się ze stworzeniem dobrych stosunków międzyludzkich, sprzyjających odpowiedniemu samopoczuciu członków, z ukształtowaniem zadowolenia z pracy itp. dzięki któremu uzyskuje się stan gotowości do wykonywania społecznych i produkcyjnych zadań. Drugi etap obejmuje działania bezpośrednio skierowane na wykonanie zadań, np. na działalność produkcyjną czy wzajemne oddziaływanie wychowawcze w grupie. Uznaje się, że dla osiągnięcia celu produkcyjnego istnieją w zasadzie wyraźnie określone zespoły czynników, które wyznaczają ten proces. Niektóre z tych czynników sprzyjają spełnianiu funkcji wychowawczej czy kulturalnej w Zastalu. W przypadku pozostałych celów często bywa tak, że oddziaływania pobudzające do ich spełnienia przyczyniają się jednocześnie do dobrego wykonywania zadań.

Rozróżnienie omawianych sposobów oddziaływań pozwala na wyodrębnienie takich środków, które pełnią odmienne role w formowaniu socjalistycznych brygad: jednych, które są zastane (regulujące) i drugich, które są tworzone i jednocześnie stosowane (konstytuujące). Regulujące są to te, których „substancja” istnieje i służy spełnianiu celów stawianych przed grupą. Należy je tylko odpowiednio dobierać i stosować. Są łatwiejsze w użyciu, można łatwo sformułować szczegółowe dyrektywy dotyczące ich stosowania.

Środki konstytuujące są nie tylko bodźcami, można je również traktować jako cząstkowe, pośrednie cele, od stworzenia których zależy osiągnięcie dalszych ważniejszych celów. Ich istotą jest to, że aby je zastosować, należy uprzednio osiągnąć pewne stany. Te z kolei można wywołać lub utrzymywać dzięki ustawicznej „pielęgnacji”. Ze wspomnianych względów autorzy wielu opracowań¹⁷ wskazują na to, że bardziej

¹⁷ Por. A. Melich, *Społeczna funkcja plac*. Warszawa 1971; S. Borkowska, *Na-*

wygodnie stosuje się takie bodźce, których treść jest znana w chwili ich wykorzystywania, gdyż łatwiej można przewidzieć efekty wynikające z ich użycia. Natomiast, gdy środek jest tworzony, wówczas pojawiają się obawy związane z tym, co należy uczynić, aby jak najszybciej i najefektywniej spowodować powstanie określonego stanu oraz jak ten stan utrzymać możliwie najdłużej, aby pozytywnie nim oddziaływać. Większość środków konstytuujących ma charakter społeczny. Mają one duże znaczenie dla formowania socjalistycznych brygad, gdyż pośrednim efektem ich stosowania, jest wywołanie wielu stanów i zjawisk niezmiernie ważnych dla życia grupowego.

Oddziaływania, które są kierowane z coraz niższego szczebla, np. mistrza, brygadzysty, męża zaufania, członka grupy, zawierają więcej dopingujących środków. Z im niższej pozycji w hierarchii są kierowane, tym na ogół można lepiej dostosować środki do struktury i charakteru zespołów, ale tym większe są naciski płynące ze strony zakładowych instytucji wyznaczające kierunki stosowania środków. Utrudnia to częściowo skuteczne kolektywotwórcze oddziaływanie.

Tak więc w formowaniu socjalistycznych brygad dużą rolę odgrywają środki wewnątrzgrupowe o charakterze wychowawczym i społeczno-politycznym. Wpływ pracowników na siebie w obrębie grupy jest bardzo silny. Na jego znaczenie wskazuje wielu socjologów¹⁸. Skuteczność oddziaływań wewnątrzgrupowych jest bardzo duża, m.in. dlatego, że towarzyszy im więź emocjonalna, która powoduje, że członkowie albo się nienawidzą albo lubią. Jeśli grupa koleżeńska odnosi się negatywnie do obowiązków zawodowych i podstawowych zasad współżycia, wtedy istniejąca w niej mocna więź osobista zobowiązuje członków do „nieprzejmowania się” pracą i lekceważenia celów grupowych, reguł socjalistycznej dyscypliny itp. Postępując inaczej mogą narazić się pozostałym osobom z zespołu. Nie uczynią tego, gdy łączą ich wspólne więzi zawodowe, przyjacielskie lub koleżeńskie. Obawa przed represją brygady powoduje podporządkowanie się wytworzonym normom i to tym silniej, im dana sankcja jest bardziej dokuczliwa dla pracowników grupy. Członkowie zespołów z racji bliskości przestrzennej oraz częstych kontaktów w pracy, a nieraz i poza nią, znają nawyki, przyzwyczajenia i braki współpracowników. Dlatego ich wzajemne kształtowanie jest dużo trafniejsze niż oddziaływania ogólnozakładowe. Ułatwiony mają zatem dobór bodźców, o ile chcą, aby były trafne i skuteczne. Ważne jest jednak to, aby dobór środków stosowanych w grupie sprzyjał formowaniu socjalistycznych brygad, a nie hamował tego procesu.

Dla kształtowania kolektywów duże znaczenie ma stosowanie tych

kazy, bodźce a model przedsiębiorstwa. Warszawa 1971; S. Góra, *Warunki produkcji a działanie bodźców*. Warszawa 1967.

¹⁸ Por. W. Jądrzycki, *Wychowanie w zakładzie pracy*. Warszawa 1961, s. 77 i następane; S. Kowalewska, *Humanizacja pracy*. Warszawa 1971, s. 105 i nast.

oddziaływań, które mają samorodny, a nie służbowy charakter. Z tego względu zasadna jest próba przedstawienia typologii środków społecznego pobudzania lub represji. Zróżnicowanie źródeł (tytułów), z którymi związana jest stosowana metoda, pozwala wyodrębnić następujące środki oddziaływania: wyłącznie zawodowe (służbowe), służbowo-społeczne i wyłącznie społeczno-polityczne. Do wyłącznie zawodowych środków można zaliczyć min. płace, pozbawienie premii, dyscyplinarne kary, służbowe nagrody za wykonanie ustalonych zadań. Bodźcami służbowo-społecznymi są m.in. podział funduszu zakładowego, przyznanie nagród lub pominięcie w wyróżnieniu. Służą one jako wsparcie i uzupełnienie dla otrzymywanych świadczeń, nagród zawodowych i służbowych. Z tego źródła uzyskuje się dodatkowe świadczenia, nagrody itp. Społeczny charakter tych środków wynika stąd, że zespołowo ustala się ogólne zadania i jeżeli załoga je uchwali, wówczas zgadza się na ich wykonanie. Spełnienie przyjętych zadań decyduje o uzyskaniu środków dla załogi, a następnie przydziale lub pozbawieniu określonych wartości poszczególnych pracowników. Do środków społeczno-politycznych należą min. akcje, czyny, współzawodnictwo. Dostarczają one nagród i kar. Ich wykorzystanie łączy się często ze stosowaniem materialnych środków.

Dla przeobrażenia grup w socjalistyczne brygady małe znaczenie mają bodźce służbowe, jeżeli są wyłącznie samoistnie stosowane. Posługiwanie się w przeważającej mierze środkami zawodowymi wywołuje daleko posuniętą kontrolę nad pracownikami oraz powoduje ściśle określanie sposobów wykonywania pracy i niepozostawianie odpowiedniego do możliwości poszczególnych członków załogi marginesu swobody zachowań produkcyjnych.

Środki organizacyjne są podporządkowane normom organizacji społeczno-politycznych. Bodźce te w świetle wypowiedzi części socjologów¹⁹ są szczególnie ważne i skuteczne dla formowania socjalistycznych brygad. Przy ich stosowaniu można odwoływać się do wspólnoty poglądów i opinii oraz do wartości uznawanych przez członków i działaczy określonych organizacji, utrwalać postawy społecznego zaangażowania. Stosowanie omawianych środków opiera się na faktycznej zależności organizacyjnej.

Bodźce służbowe są podporządkowane normom i celom grupowym oraz osobistym celom członków grup i ich rodzin. Są niezmiernie znaczące dla przekształcania grup w kolektywy. Stosowanie ich opiera się na rzeczywistych wewnętrznych zależnościach w zespole. Mogą one niekiedy prowadzić do opóźniania wykonania zadań w wyniku zbyt mocno rozszerzonej sieci towarzyskich kontaktów w trakcie pracy oraz do stosowania w grupie dokuczliwych sankcji wobec osób nie podporządkowu-

¹⁹ Por. W. Markiewicz, *Społeczne procesy uprzemysłowienia*. Poznań 1962, s. 223 i nast. S. Kowalewska, *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie*. IW:] *Socjologia przemysłu*. Warszawa 1974, s. 51 - 57.

jących się większości pracowników lub elicie skupionej wokół brygadzysty. Takie rezultaty są niepożądanym zjawiskiem społecznym, gdy spojrzymy na nie w kontekście socjalistycznych celów zakładu. Reasumując, środki „nieformalne” mogą być szczególnie ważne dla wytwarzania koleżeńskości, pomocy i współpracy, czyli takiego stanu w grupie, który jest jednym z zasadniczych wymogów uformowanej socjalistycznej brygady. Są szczególnie znaczące wówczas, gdy oficjalny charakter środka i sposobu oddziaływania przybiera „nieformalny” wydzźwięk.

Różne znaczenie dla kształtowania socjalistycznych brygad mają środki ekonomiczne, fizjologiczne, psychologiczne i socjologiczne. Środki ekonomiczne odnoszą się „do potrzeb, które można zaspokoić za pomocą dóbr lub usług mających w danym społeczeństwie cenę pieniężną”²⁰. Mają one tę właściwość, że za ich pomocą można proponować spełnienie niektórych pragnień pracowników, zaspokajanych na ogół za pośrednictwem pieniądza²¹. Uznaje się je za ważny bodziec zachęcający członków załogi do lepszej pracy.

W dotychczasowej praktyce w Zastalu rzadko stosowano w sposób świadomy bodźce psychologiczne i socjologiczne. Za szerszym uwzględnieniem tego rodzaju środków przemawia ich obfitość oraz taniość. Mogą być skuteczne, o ile będzie się „wychodzić naprzeciw” pracowniczym potrzebom i aspiracjom, o ile nie będą stosowane jednostronnie i nagminnie. Są niezmiernie wartościowe, choć trudno jest bezpośrednio obliczyć pieniężne efekty uzyskane w wyniku stosowania wspomnianych środków. Reakcje członków załogi na zadziaływanie bodźcami socjologicznymi i psychologicznymi są zmienne w zależności od czasu i sytuacji. Trudno jest generalnie ustalić, na które z nich najbardziej podatni są poszczególni pracownicy. Skutki ich działania dają się zaobserwować dopiero po dłuższym okresie. Ich stosowanie musi poprzedzać rozpoznanie składu załogi oraz stopnia zaspokojenia różnorodnych podstawowych potrzeb.

Stosując środki społecznego oddziaływania trzeba umożliwić spełnienie zbiorowych pragnień zespołów, a przede wszystkim życzeń dotyczących dobrej atmosfery, koleżeńskości w zespole, wzajemnej pomocy, bezpieczeństwa, uznania itd. Bodźce społeczne mają duże znaczenie dla formowania socjalistycznych brygad. Wiele z nich, w przeciwieństwie do bodźców ekonomicznych i fizjologicznych, które spełniają funkcje społeczne w mniejszym stopniu, kształtują trwałe, pożądane postawy.

Przy stosowaniu psychologicznych środków podmioty odwołują się do indywidualnych emocji pracowników, potrzeby zainteresowania pracą,

²⁰ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa 1969, s. 522, por. także J. Sztumski, *Kształtowanie się i funkcjonowanie bodźców ekonomicznych i pozatekonicznych wpływających na wydajność w przemyśle*. Toruń 1966, s. 156.

²¹ Por. B. Fick, *Bodźce ekonomiczne w przemyśle*. Warszawa 1965, s. 7; J. Zieleniewski, op. cit., s. 522.

zadowolenia z płacy, potrzeby poznawczej itp. Bodźce psychologiczne służą kształtowaniu postaw, które są przydatne w pracy, chociaż mało wiążą się z rozwojem życia towarzyskiego.

V

Metody i bodźce skuteczne są wówczas, gdy stosujące je osoby „odwołują” się do pragnień i aspiracji członków grup zadaniowych, bliskich im osób, zamierzeń i planów członków załogi i ich rodzin czy grup koleżeńskich. Trafne są wtedy, gdy proponuje się przydział przedmiotów ocenianych przez pracowników jako atrakcyjne i niezbędne dla nich. Ponieważ skuteczność oddziaływań zależy od tego, czy zestaw środków dostosuje się do szerokiego „wachlarza” potrzeb pracowników, do hierarchii ich ważności, dlatego znajomość czynników, które wpływają na zmianę hierarchii ważności stanowi warunek trafnego doboru odpowiednich bodźców. Jak wynika z empirycznych badań, skuteczność metod i środków zależy od zwartości grup, względem których stosuje się konkretne metody i bodźce, od postaw i autorytetu osób posługujących się nimi, a szczególnie od bezpośrednich przełożonych — mistrza i brygadzysty oraz od zakładowych działaczy politycznych i społecznych. Efektywność stosowanych bodźców i metod będzie tym większa, im większą uzyska się aprobatę grup spoza Zastalu dla zakładowych oddziaływań, im wyższy będzie stopień identyfikacji członków tych grup z wartościami brygady i zakładu²².

Pragnienia i aspiracje, które wyznaczają trafność stosowanych środków i szybkość przeobrażeń kolektywotwórczych, ulegają zmianie w zależności od struktury społecznej, od kultury społeczeństwa, zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i cech pracownika²³. Nie ma zatem takich środków, które byłyby wiecznie wartościowe i trafne, dlatego doskonale nie systemu bodźców należy traktować jako proces nigdy nie kończący się²⁴, który powinien być przedmiotem ustawicznych badań empirycznych i opracowań teoretycznych.

Oddziałując trzeba odwołać się do celów i potrzeb ludzi jako członków różnych grup. Ich znajomość jest niezbędna dla planowania i kierowania procesem formowania kolektywów pracy. Należy zwrócić uwagę na to, że ludzie przyzwyczajają się do środków działających przez dłuższy okres i przestają na nie reagować. Zaprzeszanie oddziaływania za pomocą dawnych bodźców bywa potraktowane jako dotkliwa kara. Dlatego nie należy rezygnować ze stosowania istniejących dotychczas

²² Por. W. Jędrzycki, op. cit., s. 78.

²³ Por. J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*: Warszawa 1962, s. 221 i 222.

²⁴ Por. S. Góra, op. cit., s. 13.

środków, lecz wprowadzać obok nich „silniejsze”, bardziej pobudzające od poprzednich, właściwe dla określonego okresu rozwoju społeczeństwa i jego gospodarki.

Jak wynika z badań, formowanie socjalistycznych brygad jest tym łatwiejsze, im bardziej pracownicy cenią i poważają swych kolegów, im silniej są z nimi związani oraz im mniej satysfakcji dostarczają im styczeńności, w jakich są uwikłani poza brygadą. Często wzajemne oddziaływania członków grup „sięgają” poza zakład pracy. Są tym silniejsze w zespole, im ściślej są utrzymywane kontakty poza nim.

VI

Przekształcenia grup w socjalistyczne kolektywy wyznaczone są m.in. pozazakładowymi i pozagrupowymi okolicznościami. Zależą od zaawansowania kolektywotwórczych przeobrażeń w zespołach, z którymi najczęściej się współpracuje z racji wykonywanych zadań. Jeżeli we współdziałających brygadach społeczne i produkcyjne zadania są spełniane w mniejszym stopniu, wówczas dalsze przeobrażenia mogą być utrudnione.

Formowanie socjalistycznych brygad nie może przebiegać w oderwaniu od grup pozazakładowych. O ile rodzina, krąg sąsiedzki będą tylko w niewielkim stopniu uznawać socjalistyczne wartości, to przekształcanie może być utrudnione ze względu na rozbieżność wpajanych wzorów w środowisku zakładowym i pozazakładowym. Skuteczność wewnątrzgrupowych oddziaływań na zatrudnione osoby będzie tym mniejsza, im silniejsze będzie ich związanie z grupami pozazakładowymi. Przekształcanie grupy w socjalistyczną brygadę zależy od „ustosunkowania się współmałżonków i pozostałych członków rodziny do pracy danej osoby, jej zawodu i jej zakładu pracy. Dezaprobata rodziny wobec czyjś zawodu może wpływać na wyniki pracy”²⁵. Im większe uwikłanie w rodzinie, kręgu sąsiedzkim, tym najczęściej większa izolacja w grupie pracowniczey i tym mniejsze uleganie jej oddziaływaniom.

Jak z powyższego wynika, krystalizacja kolektywów daleko wykracza poza zakład pracy. Jest uzależniona od poziomu i treści wychowania szkolnego, rodzinnego, rówieśniczego itd. Przyspieszają ją oddziaływania środków masowego przekazu, za pośrednictwem których kształtują się nowe cenne wartości i wzorce.

Przeobrażenia grup w socjalistyczne brygady są warunkowane przez przemiany ogólnospołeczne, a w szczególności przez pozycję i znaczenie zakładowych organizacji politycznych oraz przez demokratyzację życia społecznego w Zastalu. Na omawiany proces wpływa rozwój sił wytwórczych, który wyznacza jednostkowy standard życiowy członków grup,

²⁵ Z. Tyszka, *Rodzina a zakład pracy*. Warszawa 1972, s. 151.

a w szczególności nagminność „dorabiania” po pracy czy budowania domów jednorodzinnych. Ostatnie czynności oddalają pracowników od ich brygad i utrudniają integrację z nimi.

Formowanie kolektywów zależy od ogólnej i lokalnej sytuacji na rynku pracy, która powoduje, że przypisuje się różną ważność stałości i pewności pracy. Sytuacja ta pośrednio wpływa na ukształtowanie się pozytywnego stosunku do pracy. Proces kolektywotwórczych przeobrażeń jest wyznaczony nasileniem ogólnospołecznej kontroli nad przestrzeganiem dyscypliny pracy. Kontrola ta prowadzi w niektórych okresach do nadmiernego sformalizowania życia w brygadzie. Konsekwencje tego przejawiają się w zwiększonej ilości „pseudonaruszeń”, omijaniu zakładowych i grupowych norm, kształtowaniu się i rozpowszechnianiu oportunistycznych postaw wobec współzycia w brygadzie.

Przekształcanie zespołów w kolektywy zależy od ogólnospołecznych form mobilizacji do udziału w życiu zakładowym, w szczególności form zachęcania do udziału w ruchu racjonalizatorskim, zakładowych kołach zainteresowań, np. PTE, SIMP i od lansowanych w kraju sposobów pobudzania do wykonywania zadań, np. od przebiegu współzawodnictwa pracy, konkursów typu „Dobra Robota — DORO”, o zdobycie tytułu „Najlepszego Pracownika”, „Najlepszego Mistrza-Wychowawcy”. Na jego przebieg wpływa też stawianie coraz wyższych wymagań w zakresie uzyskiwania szerszej wiedzy, wszechstronnych kwalifikacji, a także skrupulatniejszego przestrzegania zawodowych i etycznych wzorów osobowych pracowników. Wyznaczają go także wprowadzane systemy organizacji i zarządzania, a w szczególności wdrażane style kierowania. W okresie centralizmu dominował styl autokratyczny, w czasach stopniowej decentralizacji styl ten nasycony był demokratycznymi elementami. Omawiany proces określają centralnie wprowadzone formy pracy, jak akord indywidualny i zespołowy oraz dniówka.

Przeobrażanie grup w socjalistyczne brygady jest procesem stopniowym. Trudno jest określić czas potrzebny na powstanie kolektywu pracy z zespołu zadaniowego. Nie można a priori wyodrębnić etapów, jakie powinna przebyć brygada w drodze do socjalistycznego kolektywu. Również nie sposób określić wszystkich wymogów, gdyż zależy to od konkretnych zakładowych warunków, które ulegają zmianom w czasie.

Tym pełniej i szybciej będzie przebiegać formowanie socjalistycznych brygad, im większy zakres uprawnień, przy zachowaniu zakładowej i ogólnospołecznej kontroli wykorzystywania uprawnień, zostanie przekazany grupie. Gdy jest on szeroki, to pracownicy bardziej solidarnie poczuwają się do troski i odpowiedzialności za dobro zespołu czy zakładu.

Przekształcanie zespołów powinno odbywać się, w miarę możliwości, z uwzględnieniem różnorodności cech grup pracowniczych i ich członków. Nie należy dążyć do uniformizacji postaw i poglądów oraz do ujednolicenia systemów wartości. Tworzenia kolektywów nie należy utożsamiać

bynajmniej „z dążeniem do zrównywania, tj. upodobniania do siebie jego członków i tępienia ich indywidualności. Tępienie różnorodności ludzi jest bowiem równie szkodliwe społecznie co bezpłodne”²⁶.

VII

Ze względu na trafność środków względem pracowników można wyodrębnić kilka kategorii tych ostatnich. Pierwszą jest ta, wobec której wszystkie używane środki są trafne i skuteczne. W zespołach, w których będzie większość osób ze wspomnianej kategorii, można oczekiwać bardzo dynamicznych przemian socjalistycznych brygad. W rzeczywistości jednak jest to kategoria pusto spełniona. Brak jest wewnątrz grup osób, względem których wszystkie środki są trafne, sprzyjają kolektywotwórczym przeobrażeniom.

Druga kategoria to ta, względem której oddziaływania pobudzające lub eliminacyjne przez regulację płac, materialne i rzeczowe nagradzanie, przydział materialnych świadczeń socjalnych są mało skuteczne, dlatego że zatrudnione osoby mają szerokie pozazakładowe możliwości uzyskania środków ekonomicznych. W grupach składających się z wspomnianych osób można oczekiwać, że proces przeobrażeń w socjalistyczną brygadę będzie dynamiczny wówczas, gdy nie zaniedba się stosowania pozamaterialnych form pobudzania, w szczególności oddziaływania za pośrednictwem przydziału właściwych miejsc pracy i włączania do współkształtowania życia w zakładzie. Jest to mało liczna kategoria osób, w Zastalu wynosząca około 10% ogółu.

Trzecią kategorią jest ta, wobec której nieskuteczne są pozamaterialne, pobudzające bądź eliminacyjne oddziaływania ze względu na złe warunki życiowe i mieszkaniowe pracowników. Dopóki one nie zostaną poprawione, to członkowie grup nie będą uczestniczyć w życiu kulturalnym oraz nie będą interesować się pracą i jej dobrym wykonywaniem. Przekształcanie grup w socjalistyczne brygady, w których przeważają wspomniani pracownicy, będzie mało dynamiczne. Intensyfikacja w stosowaniu pozamaterialnych środków nie da oczekiwanych rezultatów. W tej sytuacji tylko poprawa warunków życiowych i mieszkaniowych może przyspieszyć wspomniany proces, a więc względem tej kategorii trafne są środki społeczno-materialne. Opisane osoby stanowią niemal połowę członków załogi Zastalu.

Czwartą kategorią jest ta, dla której istotne są wyłącznie bezpośrednio środki materialne, a wśród nich przede wszystkim płace, premie i nagrody. O ile o ich uzyskaniu będzie decydować grupa, wówczas ci członkowie załogi będą podporządkowywać się stawianym wymogom produk-

²⁶ J. Drozdowicz, *Społeczne problemy kierowania ludźmi w zakładach pracy*. Warszawa 1973, s. 52.

cyjnym, a niekiedy towarzyskim, co nie jest równoznaczne z wykształceniem postaw sprzyjających formowaniu socjalistycznych brygad. W tej sytuacji istotnym czynnikiem kolektywotwórczych przeobrażeń stają się przeobrażenia świadomości. Osoby te stanowią około 20% ogółu członków załogi.

Kolejną kategorią jest ta, dla której ważny jest substytut pieniądza, np. świadczenia socjalne zorientowane pod kątem materialnych wartości. Można oczekiwać, że w grupach, w których znajdują się takie osoby, będą zachodziły przemiany właściwe dla formowania socjalistycznych brygad, lecz aby je zdynamizować, należy częściej przydzielać materialne świadczenia socjalne. Osoby te stanowią około 10% ogółu członków załogi.

Inna jest ta kategoria, wobec której są skuteczne i trafne nie tylko pobudzenia za pośrednictwem płac, ale również za pomocą tych środków, dzięki którym można uzyskać wyższe zarobki, a więc ważne są nie tylko pieniądze, ale i podwyższanie wykształcenia, poszerzanie wiedzy ogólnej i zawodowej, uzyskanie ciekawszej pracy, branie udziału w pracach dla zakładu itp. W zespołach składających się z osób zaliczanych do wspomnianej kategorii pracowników, przemiany właściwe dla socjalistycznej brygady będą dość szybko postępowały, o ile uzyskanym środkiem pozamaterialnym towarzyszyć będzie wzrost świadczeń materialnych. Stanowią one piątą część załogi.

Kolejną kategorią jest ta, względem której materialne i pozamaterialne oddziaływania są nieskuteczne. Kategoria ta jest w zakładzie pusto spełniona.

Istniejący skład społeczno-demograficzny grup różnicuje skuteczność używanych metod oddziaływań wobec ich członków, wyznacza proces przekształcania zespołów w socjalistyczne kolektywy. Niezbędna jest więc znajomość owej struktury przez osoby stosujące środki pobudzania i eliminacji.

W zależności od skuteczności stosowanych metod oddziaływań, składu oraz struktury zespołów można wyodrębnić cztery rodzaje grup pracowniczych różniących się dynamiką kolektywotwórczych przeobrażeń, jakie w nich się dokonują. W jednych, które stanowią 22% ogółu zespołów, nie tylko skutecznie pobudza się do przejawiania pożądanych postaw i zachowań, ale też likwiduje dewiacyjne postępowania. Brygady te są najbardziej predestynowane do szybkich socjalistycznych przeobrażeń. W dużej liczbie grup (ca 34%) efektywne oddziaływania wiążą się ze stosowaniem metod pobudzania. Konsekwencją takiego stanu jest to, że wychowując część ludzi w brygadach osiąga się niektóre grupowe cele, lecz nie stwarza to warunków dla kształtowania pożądanych stosunków w całych zespołach, gdyż nie eliminuje się dewiacyjnych zachowań względem małej części członków tych grup. W wielu zespołach (ca 28%) skutecznie stosuje się oddziaływania eliminacyjne. Zadania są w nich wykonywane, ale nie najlepiej przedstawia się współzycie koleżeńskie, wychow-

wywanie, uspołecznianie oraz kształtowanie więzi kulturalnej czy oświatowej. Mało jest brygad (ca 16%), w których każda z metod w większości przypadków nie daje oczekiwanych rezultatów. Powinno się je zreorganizować, zmienić skład członków, gdyż nie dają żadnych gwarancji przeobrażeń w socjalistyczne brygady.

VIII

Krystalizacja kolektywów jest procesem permanentnym i nieskończonym. Zawsze do zespołu będą wchodzić nowi członkowie o ukształtowanych przez inne grupy, np. wychowawcze, sportowe, postawach i nawykach. Jeżeli uprzednio uczestniczyli w brygadach spełniających w przybliżeniu wymogi socjalistycznych kolektywów, wówczas można szybciej włączyć ich w nurt przeobrażeń mających miejsce w zawodowych grupach, do których weszli.

Znaczenie nadawane terminowi kolektyw zmienia się wraz z rozwojem socjalizmu.

Poprawiające się warunki społeczne i ekonomiczne będą wyznaczać nowe oraz wyższe wymagania dotyczące cech członków kolektywu i stanu stosunków w nim występujących. Niektórzy autorzy podkreślają, że coraz silniej będą eksponowane te treści pojęcia, które dotyczą uspołecznienia i upolitycznienia oraz wychowania i urabiania postaw obywatelskich. Można przyjąć za uzasadnioną tezę, że zmiany cech konstytuujących pojęcie kolektywu spowodują przesunięcie „nacisku” z treści organizacyjno-zadaniowych na społeczne, polityczne i wychowawcze, że miano socjalistycznej brygady przypisywać się zacznie nie tym zespołom, które sprawnie wykonują produkcyjne zadania, lecz tym, które będą dobrze jakościowo wykonywać zadania produkcyjne i wychowywać obywateli społeczeństwa socjalistycznego, ludzi wrażliwych na krzywdę, odważnych i krytycznych, a zarazem koleżeńskich i ofiarnych dla zakładu i kolegów.

LA FORMATION DES COLLECTIFS DANS L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Résumé

Dans l'article je présente les mesures et les méthodes d'influencer, qui conditionnent les transformations des groupes de travailleur en collectif socialiste. J'ai appuyé les considérations sur les propres résultats des examens de terrain, que j'ai fait dans l'entreprise de l'industrie lourde dans les années 1971 - 1973. J'ai ramassé les informations à l'aide des techniques suivantes: de l'interview libre appuyé de questionnaire de standard et catégorisé, de l'observation participant sporadique ainsi qu'indirecte, de l'analyse des documents d'office, de la presse locale et d'établissement.

L'analyse du fonctionnement des ensembles de travailleur et l'appréciation du progrès des transformations ayant le caractère de collectif et la comparaison du degré de l'avancement des changements dans le groupe donné avec les transformations dans les autres j'ai appuyé sur la typologie des plusieurs plans, en prenant en considération les trois critères fondamentaux: l'intégration de groupe, la démocratie des relations et la rationalité des actions. L'ensemble de facteurs accepté, concernant beaucoup de domaines, a permis de déterminer l'étape des transformations, où se trouvait dans le domaine déterminé l'ensemble concret de travail.

Les résultats des examens montrent, qu'à „Zastal" on applique en principe les mesures, qui ont le caractère administratif-matériel, plus rarement les stimulants socio-professionnels, et encore plus rarement socio-politiques. Beaucoup plus souvent on applique la méthode de la contrainte négative que de l'inclination positive, car le fond de salaire est limité et le rôle des distinctions hors de finances est inconnu ou sous-estimé.

En prenant en considération l'effectivité des mesures appliquées et des méthodes d'influencer et de la composition et la structure des ensembles j'ai isolé les sortes de groupes de travailleur, qui se différencient par la dynamique des transformations ayant le caractère collectif.

Il faut souligner, que la formation des collectifs est un processus permanent et infini. Dans ces ensembles entreront toujours de nouveaux membres et les conditions sociales et économiques en s'améliorant détermineront des nouvelles et plus hautes exigences concernant les traits des membres du collectif et l'état des relations y existant. Il s'impose une proposition, que des examens suivants sont nécessaires concernant des transformations ayant lieu dans les groupes de travailleur des entreprises industrielles.