

JANUSZ SZTUMSKI

ZAŁOGA PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO W UJĘCIU SOCJOLOGII

I. UWAGI WSTĘPNE

Każde przedsiębiorstwo przemysłowe stanowi historycznie ukształtowaną instytucję i wspólnotę produkcyjną, czyli określony system ról społecznych zdeterminowanych potrzebami społecznymi, wymogami produkcyjnymi i wyposażeniem technicznym — uznany przez prawo i określony w swojej szczególnej postaci przez obowiązujący w danym środowisku system wartości społecznych. Biorąc pod uwagę powyższe ujęcie przedsiębiorstwa przemysłowego, łatwo zauważyć, że decydującym czynnikiem jest w nim załoga, której — zarówno obiektywne cechy, jak np. organizacja, płeć, wiek, przynależność klasowa, staż pracy itp., a także subiektywne właściwości, takie jak np. świadomość, wykształcenie, stosunek do pracy itp. — określają jej jakość, a tym samym rzutują na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia socjologii załoga przedsiębiorstwa przemysłowego stanowi swoistą grupę społeczną¹. Jej odrębność wynika właśnie ze specyficznych cech tegoż przedsiębiorstwa, wymienionych na wstępie. A ponadto trzeba zwrócić uwagę na rolę muru fabrycznego, który powoduje zarówno względną izolację załogi od społeczeństwa jak też stanowi swego rodzaju środek integrujący ową grupę².

II. ANALIZA SOCJOLOGICZNA ZAŁOGI

Załoga każdego przedsiębiorstwa stanowi pewną część konkretnego społeczeństwa, w obrębie którego występuje, przy jej analizie trzeba brać pod uwagę także właściwości tegoż społeczeństwa m. in. jego struk-

¹ Czym jest grupa społeczna w ujęciu socjologii ukazuje J. Szczepański. Zob. *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1963, s. 123 i n.

² Zdaniem Neuloha, dopiero z chwilą oddzielenia murem terenów fabrycznych od osiedli mieszkalnych i terenów komunalnych pojawia się przedsiębiorstwo przemysłowe. Zob. O. Neuloh, *Die Deutsche Betriebsverfassung*, Tübingen 1956, s. 19.

ture klasową. Nieostrzeżenie klasowego zróżnicowania załóg przedsiębiorstw przemysłowych byłoby przejawem upraszczania sposobu ich ujęcia. Jeżeli poddamy analizie socjologicznej załogi istniejących u nas przedsiębiorstw przemysłowych, to możemy stwierdzić np., że oprócz robotników, wywodzących się z klasy robotniczej, występują w nich także tzw. „chłopi-robotnicy”, którzy stanowią część chłopstwa oraz przedstawiciele tzw. „warstwy klasopodobnej”, jaką jest inteligencja pracująca.

„Chłopi-robotnicy” — to po prostu chłopci posiadający niewielkie gospodarstwa rolne, ale zarazem pracujący stale w przedsiębiorstwach lub instytucjach państwowych itp. Ich cechą charakterystyczną jest poniekąd to, że „w jednym zakładzie wytwórczym pracują za pomocą środków produkcji będących własnością państwa, w drugim zaś za pomocą środków stanowiących ich własność indywidualną”³.

W skład inteligencji pracującej wchodzić ludzie wywodzący się z różnych klas społecznych, posiadający przeważnie wyższe wykształcenie, które wymagane jest ze względu na wykonywany zawód np. inżyniera, ekonomisty, prawnika, lekarza itp.⁴

Wobec powyższego faktu trudno niewątpliwie zgodzić się z twierdzeniem K. Doktora, że „w przedsiębiorstwie socjalistycznym znika podział klasowy pracowników”, a utrzymuje się jedynie zróżnicowanie „pod względem miejsca w społecznej organizacji produkcji i systemie zarządzania oraz udziału w dochodzie”⁵.

Załoga przedsiębiorstwa przemysłowego jest grupą społeczną, w której dominuje więź typu bezosobowego, tzn. występują w niej różne powiązania przedmiotowe, jakie kształtują prawnotechniczne warunki pracy, odpowiadające określonym stanowiskom sił wytwórczych i stosunków produkcyjnych. Wiążąca bezosobowa wyraża się po prostu w tym, że każdemu z członków danej załogi jest obojętne w zasadzie, kto jest jego współpracownikiem, przełożonym czy podwładnym, byleby był tylko dobrym współpracownikiem, przełożonym czy podwładnym, czyli aby wywiązywał się należycie ze swoich obowiązków zarówno względem kolektywu jak i instytucji, w której działa. Chodzi więc o to, aby był dobrym pracownikiem, fachowcem i kolegą. Z tego też powodu możemy powiedzieć, że każdy w tej grupie jest „w zasadzie obojętny” drugiemu, ponieważ

³ Zob. B. Gałęski, *Spoleczna struktura wsi*, Warszawa 1962, s. 50, a także M. Dziewicka, *Chłopi-robotnicy. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez IER*, Warszawa 1963, s. 51.

⁴ Zob. W. I. Lenin, *Dziela*, t. VI, Warszawa 1952, s. 198, oraz *Wykształcenie a pozycja społeczna inteligencji*, cz. I, praca zbiorowa pod red. J. Szczepańskiego, Łódź 1959, oraz W. Wesółowski, *Klasy, warstwy i władza*, Warszawa 1966, s. 175 i n.

⁵ Por. K. Doktor, *Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe*, w: *System społeczny przedsiębiorstwa*, wybór tekstów pod red. J. Kulpińskiej i A. Sarapaty, Warszawa 1966, s. 104.

dominacja więzi bezosobowej nie wyklucza — jak wiadomo — występowania więzi osobistej przy której ta obojętność znika. Nie jest nam przecież obojętne, kto jest naszym przyjacielem. I jest czymś naturalnym, że ludzie, którzy współpracują ze sobą, przy tym samym warsztacie pracy, w jednej brygadzie roboczej czy kolektywie — zzywają się ze sobą, stają się tym samym nawzajem bardziej bliscy i w ten sposób rodzą się właśnie różne wiezie osobiste. Częstość obserwujemy np., że przyjaźń, która powstaje między pracownikami, rozszerza się także na ich rodziny. Dzięki temu ludzie, którzy zaprzyjaźnili się w miejscu pracy, utrzymują tę przyjaźń również i poza danym przedsiębiorstwem. I ta więź przyjacielska jest niekiedy tak trwała, że utrzymuje się nawet wówczas, gdy ludzie, którzy ze sobą współpracowali, stali się członkami różnych załóg.

Każda załoga przedsiębiorstwa przemysłowego stanowi pewną zbiorowość, którą cechuje:

1. układ normatywnie ustalonych i społecznie usankcjonowanych wzorów działania jednostek, podgrup i instytucji, które warunkują pojawienie się zróżnicowanych ról społecznych;
2. świadomość określanych celów, które ją integrują;
3. środki kontroli zapewniające porządek współżycia w toku realizacji danych celów⁶.

Z tych względów można twierdzić, że załoga przedsiębiorstwa jest zorganizowaną całością, którą określają: zadania produkcyjne, wyposażenie techniczne danego przedsiębiorstwa i jakość załogi.

Wzory działania jednostek, podgrup i instytucji, z jakimi spotykamy się w przedsiębiorstwie przemysłowym, są ogólnie ustalone przez różnego rodzaju akty normatywne, jak np. powszechnie obowiązujące przepisy prawa przemysłowego, prawa pracy, prawa karnego itp. i panujące w danym społeczeństwie systemy wartości oraz oparte na nich zwyczaje i obyczaje.

Jednak dla załogi konkretnego przedsiębiorstwa przemysłowego szczególnie ważne są: obowiązujący w nim wewnętrzny regulamin pracy, regulamin premiovania, a także środowiskowe zwyczaje i obyczaje. One to właśnie sprawiają, że załogi przedsiębiorstw w tym samym mieście mogą się różnić bardzo istotnie.

Świadomość celów produkcyjnych i pozaprodukcyjnych, które są realizowane przez przedsiębiorstwo przemysłowe, nie jest równa w przypadku każdego pracownika. O ile cele produkcyjne są często bardzo oczywiste — stąd też i ogólnie znane, to cele pozaprodukcyjne, które nie są tak wyraźne, zależą od poziomu refleksji poznawczej poszczególnych osobników. Np. dostrzeganie wychowawczych celów przedsiębior-

⁶ R. Mayntz, *Soziologie der Organisation*, Hamburg 1963, s. 36.

stwa socjalistycznego wymaga pewnej wiedzy o założeniach socjalizmu naukowego.

Wspomniałem, że świadomość celów realizowanych przez przedsiębiorstwo integruje załogę i kształtuje jej współodpowiedzialność za jego losy. Toteż we współczesnych przedsiębiorstwach przemysłowych przywiązuje się dużą wagę do poziomu świadomości załogi, zwłaszcza w przedsiębiorstwach przemysłowych typu socjalistycznego⁷.

W grupie społecznej działa określony system kontroli, który dozoruje przebieg współzycia członków danej grupy. Słusznie zauważa J. Szczepański, że „każda grupa społeczna rozwija więc szereg miar, sugestii, sposobów przekonywania, nakazów i zakazów, system perswazji i nacisku aż do przymusu fizycznego włącznie, oraz system sposobów wyrażania, wyróżniania, nagród, przy pomocy których doprowadza zachowanie podgrup i jednostek do zgodności z przyjętymi wzorami działania, do respektowania kryteriów wartości, słowem przy pomocy którego kształtuje konformizm członków”⁸. System kontroli działa oczywiście również w takiej grupie, jaką jest załoga przedsiębiorstwa przemysłowego. Działają w niej różne sankcje: negatywne, tzn. kary — zarówno regulaminowe jak i satyryczne (np. drwina, lekceważenie, ośmieszenie np. w gazecie ściennej itp.) oraz pozytywne — tzn. nagrody — które podobnie są oficjalne (np. odznaczenie medalem, pochwała, przyznanie premii) oraz nieoficjalne — jak np. uznanie i szacunek współpracowników, sława niezawodnego fachowca lub gorliwego i ofiarnego pracownika itp.

Podobnie jak w każdej innej grupie społecznej, tak i w grupie, jaką jest załoga przedsiębiorstwa przemysłowego, możemy zaobserwować zróżnicowanie ról społecznych.

Kiedy mówimy o roli społecznej danego człowieka, to mamy na myśli — jak zauważa T. Szczurkiewicz — „zespół działań wyznaczonych przez wzór społeczny”⁹, czyli inaczej mówiąc wszystko to, co powinien dany osobnik czynić — a także czego nie powinien czynić — zgodnie z obowiązującym go wzorem społecznym. Tak np. wzór społeczny lekarza jak inżyniera czy robotnika stawia określone wymagania i każdy kto dany wzór realizuje — występuje w odpowiedniej roli społecznej.

Przyczyn zróżnicowania ról społecznych w danej grupie musimy upatrywać przede wszystkim w kategoriach społecznych. W interesujących przypadku trzeba zwrócić uwagę głównie na różne kategorie społeczne:

Kategoria płci, która w świetle przeprowadzonych badań nie jest bez znaczenia zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych typu kapitalistycznego jak i socjalistycznego, chociaż te ostatnie realizują

⁷ Zob. J. Sztumski, *Przedsiębiorstwo przemysłowe jako przedmiot badań socjologicznych*, Zeszyty Naukowe UMK, Toruń 1968, Zeszyt 30, s. 18 i n.

⁸ J. Szczepański, op. cit., s. 109.

⁹ T. Szczurkiewicz, *Studia socjologiczne*, Warszawa 1969, s. 381.

programowo obowiązujące prawnie w społeczeństwach socjalistycznych zasady równości płci¹⁰. Ale faktycznie — jak słusznie zauważa Jerzy Piotrowski — „daleko jeszcze do zrównania pozycji kobiet z pozycją mężczyzn w pracy zawodowej. Składa się na to wiele czynników, głównie zaś chyba to, że kobieta w wielu działach pracy jest nowicjuszem niepewnym swego stanowiska. Działa jeszcze tradycyjny wzór supremacji mężczyzn w pracy zawodowej i traktowanie zarobkowania jako pomocniczego i przejściowego zajęcia kobiety, od którego wcześniej czy później oderwą ją obowiązki rodzinne. Taką postawę wobec pracy kobiet ma często ich środowisko domowo-sąsiedzkie i środowisko pracy, kształtując odpowiednio także postawę samej kobiety od jej najwcześniejszego dzieciństwa”¹¹.

Kategoria wykształcenia — odgrywa istotne znaczenie, ponieważ przesądza częstokroć określone obowiązki i uprawnienia w obrębie danej załogi. Wiadomo np., że osobnik posiadający wyższe wykształcenie techniczne będzie z reguły pełnił odpowiedzialne funkcje w takiej grupie, jaką jest załoga i będzie zajmował odpowiednio wysoką pozycję w jej strukturze. Wykształcenie warunkuje także w poważnym stopniu możliwość awansu w przedsiębiorstwie przemysłowym, czyli przesunięcie w górę w danej hierarchii, co oczywiście łączy się ze zmianą dotychczasowej funkcji i pozycji społecznej.

Z omawianą kategorią łączy się kategoria zawodu, obejmująca „ogół osób wykonujących określone systemy czynności”¹². I kategoria ta określa również w sposób istotny funkcję i pozycje społeczne poszczególnych osobników ze względu na ukształtowany w danym społeczeństwie podział pracy.

Oczywiście, nie zawsze istnieje ścisła korelacja między wykształceniem a zawodem. Są zawody, które nie mogą być wykonywane bez odpowiedniego wykształcenia, np. zawód lekarza. Są wszakże i takie, dla których wystarczy posiadanie określonych umiejętności praktycznych. Dodajmy też, że formalny wymóg posiadania określonego wykształcenia bywał często pomijany w praktyce przedsiębiorstw przemysłowych na skutek braku kadr z odpowiednim wykształceniem, a także ze względu na realizację założeń polityki awansu społecznego.

Kategoria wieku rzutuje także w sposób istotny na funkcje i pozycje społeczne poszczególnych osobników stanowiących załogę, ponieważ z wiekiem danego człowieka wiążą się doświadczenia życiowe, które wzbogacają lub powinny wzbogacać jego wiedzę i umiejętności. Wiadomo, że tzw. „stary fachowiec” jest zawsze ceniony i cieszy się okre-

¹⁰ R. Mayntz, *Die moderne Familie*, Stuttgart 1955.

¹¹ J. Piotrowski, *Praca zawodowa kobiety a rodzina*, Warszawa 1963, s. 92.

¹² Zob. *Socjologia zawodów*, cz. II, praca zbiorowa pod red. A. Sarapaty, Warszawa 1965.

ślonym autorytetem wśród załogi, co też kształtuje jego pozycję społeczną.

Godna podkreślenia jest także kategoria stażu pracy, łącząca się często z kategorią wieku. Można stwierdzić, np., że pracownik, który przepracował wiele lat w danym przedsiębiorstwie, ma z reguły pewną przewagę nad nowo przyjętymi, m. in. ze względu na lepszą znajomość przedsiębiorstwa oraz jego załogi, i rzecz jasna — może z tej przewagi korzystać. Pracownicy ci korzystają też często z tzw. prawa starszeństwa, np. przy awansach¹³.

Pewne znaczenie w interesującej nas grupie mają także i inne kategorie, które wespół z omówionymi mogą modyfikować funkcje i pozycje społeczne danego osobnika. Marks cytuje np. wypowiedź jednego z fabrykantów, który wolał zatrudniać kobiety zamężne, obciążone rodziną, ponieważ zauważył, że są bardziej uległe niż mężczyźni. Uległość ta wynikała stąd, że zależało im na wykonywanej pracy zarobkowej, bez której nie mogłyby utrzymać swojej rodziny¹⁴. Kategoria stanu cywilnego modyfikowała w tym przypadku funkcje i pozycje określone przede wszystkim przez kategorię płci.

W obrębie takiej grupy społecznej, jaką jest załoga przedsiębiorstwa przemysłowego, możemy wyróżnić także małe grupy społeczne, czyli swoiste „podgrupy”. Należy wskazać przede wszystkim na grupy celowe i grupy spontaniczne.

1. Grupy celowe, tzn. zamierzone i oparte na obowiązujących w danych przedsiębiorstwach schematach organizacyjnych, a z tego powodu zwanych niezbyt precyzyjnie, z punktu widzenia socjologii — grupami formalnymi¹⁵.

a. Różne zespoły produkcyjno-usługowe (brygady np. spawaczy, ślusarskie, awaryjne itp., wydziały, oddziały, jak np. „narzędziownia”, „transport”, „zaopatrzenie” itp. jednostki organizacyjne). Poszczególne zespoły produkcyjno-usługowe spełniają oczywiście różne funkcje, ze względu na liczne i zróżnicowane potrzeby produkcyjne. Inne funkcje spełnia np. brygada awaryjna, a inne „narzędziownia” czy „zaopatrzenie”. Poszczególne funkcje są nie tylko różnie wynagradzane, ale również wartościowane społecznie. Błędem byłoby jednak sądzić, że wyższe wynagrodzenie łączy się zawsze z wyższą oceną społeczną. Zdarza się na przykład, że pracownik „narzędziowni”, który pomimo wysokich kwalifikacji zarabia niekiedy nieco mniej niż pracownik brygady wykonującej produkty seryjne w akordzie, cieszy się jednak z reguły wyższym prestiżem wśród załogi niż pracownik wymienionej brygady;

b. Organizacje: polityczne (partie polityczne, związki zawodowe, orga-

¹³ Por. M. Crozier, *Biurokracja, anatomia zjawiska*, Warszawa 1967, s. 108 - 116.

¹⁴ K. Marks, *Kapitał*, t. I, Warszawa 1951, s. 434, przyp. 142.

¹⁵ Krytykę podziału organizacji na „formalną” i „nieformalną” przedstawia T. Szczurkiewicz, op. cit., s. 372 - 374.

nizacje młodzieżowe itp.), zawodowe (np. NOT) i społeczne (np. LOK, PCK itp.). W oparciu o tego rodzaju organizacje tworzą się różnego rodzaju grupy w obrębie załogi, które odgrywają bardzo istotną rolę w życiu społecznym przedsiębiorstwa, w szczególności w przedsiębiorstwach, typu socjalistycznego.

2. Grupy s p o n t a n i c z n e, jakie powstają w obrębie przedsiębiorstw i istnieją poza obowiązującymi schematami organizacyjnymi, stąd też zwane n i e f o r m a l n y m i.

a. Grupy k o l e ż e ń s k i e, których działalność wychodzi częstokroć poza przedsiębiorstwo, gdy członkowie danej grupy spędzają ze sobą czas wolny, uprawiając rozmaite hobby.

b. K o l e k t y w y, które mogą łączyć współpracowników współdziałających na odcinku produkcyjnym, politycznym, społecznym, itp.

c. G a n g i, czyli po prostu szajki o celach przestępczych.

d. K l i k i, których właściwościom i roli chciałbym poświęcić nieco miejsca, z uwagi na specyficzną rolę, jaką spełniają one w życiu społecznym.

Najogólniej biorąc, klikę możemy określić jako swoistą podgrupę, czyli małą grupę powstałą w obrębie większej, która podejmuje różnorodne wysiłki zmierzające do takiego kształtowania w sposób zakulisowy grupy, w której istnieje, ażeby w danym układzie zapewnić sobie dominującą pozycję lub osiągnąć możliwie największe korzyści¹⁶.

Z uwagi na to, że celem większości klik jest możliwie pełne opanowanie istniejącej struktury bez jej zmiany, są one zazwyczaj zorientowane konserwatywnie, czyli nastawione na utrzymanie danego status quo. W przeciwieństwie też do gangów, które w przedsiębiorstwach przemysłowych mają charakter przestępczy i dlatego działają konspiracyjnie, kliki nie mają raczej skłonności do konspiracji i często ich członkowie lubią manifestować swoje wzajemne powiązania, wpływy, znaczenie i wynikające stąd możliwości.

Należy zdawać sobie z tego sprawę, że w życiu społecznym nie łatwo na pierwszy rzut oka określić, czy w konkretnym wypadku mamy do czynienia z kliką, czy też z gangiem lub kolektywem, ponieważ przy różnych stadiach rozwoju wymienionych tworów społecznych różnice istniejące między nimi są trudne do ustalenia. Błędne jest też mniemanie, że każda klika jest ze względu na swoją istotę zjawiskiem negatywnym. Zdaniem M. Daltona¹⁷, istnieje co najmniej pięć typów klik.

1. K l i k a s y m b i o t y c z n a o strukturze pionowej (*vertical symbiotic cliqué*), której początek daje osoba zajmująca wysokie stanowisko w danej hierarchii i wiąże ze sobą poprzez system wzajemnych wspierań

¹⁶ O. H. v. d. Gablentz, *Zellen und Cliquen*, Kölner Zeitschrift für Soziologie 1952/53, s. 262.

¹⁷ M. Dalton, *Men Who Manage*, Wiley 1959, s. 57.

i protekcji osoby zajmujące niższe pozycje. Np. zwierzchnicy starają się nie dostrzegać potknięć podwładnych, a podwładni z kolei informują zwierzchników o grożącym niebezpieczeństwie.

2. Klika pasożytnicza o strukturze pionowej (*vertical parasitic clique*), posiadająca podobną strukturę, ale usługi, jakie sobie świadczą jej członkowie, nie są równoważne. Podwładni występują w takiej klicy w roli faworytów, którzy otrzymują z reguły więcej niż sami świadczą na rzecz tych, którzy ich faworyzują. Celem przełożonego jest faworyzować pewnych ludzi spośród podwładnych, aby przy ich pomocy podporządkować sobie pozostałych. Wokół faworytów tworzy się bowiem swoisty mit o ich szczególnych wpływach i możliwościach, który wywołuje rzecz jasna obawy u pozostałych członków danej grupy. U podstaw mechanizmu funkcjonowania takiej kliki leży stara zasada: dziel i rządź.

3. Klika obronna o strukturze poziomej (*horizontal defensive clique*), która powstaje w momentach przełomowych dla danej struktury organizacyjnej, kiedy ludzie zajmujący w niej równe pozycje czują się zagrożeni i łączą się właśnie w celu obrony swych interesów.

4. Klika agresywna o strukturze poziomej (*horizontal aggressive clique*) — pojawiająca się w wyniku krzyżowania się różnych interesów. Ma ona na celu raczej zmianę istniejącego układu niż utrzymanie danego stanu. Członkowie takiej kliki zajmując równe pozycje w danej strukturze organizacyjnej wspierają się wzajemnie w walce o władzę i znaczenie.

5. Klika przypadkowa (*random clique*) — pojawiająca się na bazie przyjaźni i wzajemnych zadośćuczynień w celu realizacji różnorodnych pragnień, tendencji itp. poszczególnych osobników danej grupy społecznej.

III. STRUKTURA WŁADZY

Załoga każdego przedsiębiorstwa przemysłowego jest grupą wysoce zorganizowaną, w której istnieje określona hierarchia. Na podstawie badań tej hierarchii F. J. Roethlisberger wyróżnił wśród załogi następujące grupy:

1. kierowniczą — na której spoczywa odpowiedzialność za działalność danego przedsiębiorstwa;
2. dozorującą i kontrolującą — sprawującą nadzór nad poszczególnymi zespołami pracujących;
3. specjalistów technicznych — którzy wykonują prace koncepcyjne, przeprowadzają instruktaż fachowy oraz sprawują kontrolę nad produkcją;

4. pracowników administracyjnych i pomocniczych — wykonujących prace pomocnicze i przygotowawcze oraz

5. pracowników produkcyjnych — czyli robotników obsługujących urządzenia produkcyjne i wykonujących prace usługowe¹⁸.

Powyższa hierarchia odpowiada oczywiście systemowi społecznemu, jaki stanowi kapitalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe. Władza w takim przedsiębiorstwie należy do właścicieli środków produkcji, którzy mogą ją sprawować w sposób bezpośredni lub pośredni. Pierwszy z tych sposobów możliwy jest tylko w przypadku małych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach większych i o bardziej złożonym profilu produkcji władza jest sprawowana w sposób pośredni, czyli kierownictwo spoczywa w ręku tzw. managerów, którzy są odpowiedzialni przed właścicielem danego przedsiębiorstwa za produkcję. W przedsiębiorstwie kapitalistycznym kierownictwo należy zatem do hierarchicznie najwyższej, wąskiej grupy ludzi, działających we własnym imieniu, jeżeli są właścicielami, lub cudzym — gdy nie są nimi. Pozostałe grupy, jakie istnieją w tej hierarchii, powinny spełniać różne funkcje potrzebne ze względu na działalność przedsiębiorstwa, zgodnie z otrzymanymi dyrektywami. Hierarchia ta jest stabilna, ponieważ trudno sobie nawet wyobrazić taką ewentualność, aby którakolwiek z istniejących grup mogła ograniczyć grupę kierującą.

Czy przedstawiona hierarchia występuje również w przedsiębiorstwach przemysłowych typu socjalistycznego? Niewątpliwie można w nim wyróżnić podobne grupy, ale nie tworzą one bynajmniej analogicznej hierarchii. Władza w przedsiębiorstwie socjalistycznym należy bowiem nie tylko do kierownictwa, czyli dyrekcji. W przedsiębiorstwie tym realizuje się nader złożony proces kształtowania się społecznego władania środkami produkcji przez całą załogę.

Każde przedsiębiorstwo przemysłowe posiada swoistą władzę, zależną od tego, jaki typ reprezentuje dane przedsiębiorstwo, czyli od tego, czy jest to przedsiębiorstwo kapitalistyczne, czy też socjalistyczne.

W przedsiębiorstwach kapitalistycznych wykształciły się trzy zasadnicze typy kierownictwa, jak to m. i. wykazuje Henryk H. Albers¹⁹.

1. Kierownictwo autorytatywne, czyli takie, które samo dyktuje zadania poszczególnym pracownikom i podaje w sposób doraźny wszystkie dyrektywy, rozwiązania i zasady postępowania obowiązujące przy ich realizacji. Kierownictwo tego typu ogranicza w sposób maksymalny samodzielność podległych pracowników i nic w tym dziwnego, że pracownicy ci nie wiedzą nigdy, jak powinni postąpić w danym wypadku

¹⁸ F. J. Roethlisberger, *Betriebsführung und Arbeitsmoral*, Köln-Opladen 1954, s. 33-34.

¹⁹ H. H. Albers, *Organized Executive Action; Decision-Making, Communication and Leadership*, New York 1961, s. 467 - 9.

i w konsekwencji oczekują na decyzje kierownictwa. Udziela ono pochwał i nagan, krytykuje podwładnych, nie pozwala jednak na krytykę kierownictwa.

2. Kierownictwo demokratyczne wszystkie ważniejsze sprawy dyskutuje z pracownikami, a po przedyskutowaniu danych zadań podaje kilka wariantów ewentualnych rozwiązań, pozostawiając wybór właściwego wariantu pracownikom. Popiera inicjatywy pracowników, krytykuje podwładnych, ale też godzi się na krytykę z ich strony.

3. Kierownictwo liberalne ogranicza się do stawiania zadań, udzielania informacji dotyczących tych zadań, ale pozostawia swobodę decyzji podwładnym co do sposobu realizacji danych zadań. Więż tego rodzaju kierownictwa z podwładnymi jest bardzo luźna i rola jego sprowadza się w zasadzie do stawiania zadań i egzekwowania ich wykonania. W miarę potrzeby poddaje się krytyce podwładnych i godzi się na ich krytykę.

Wymienione typy kierownictwa są oczywiście „typami idealnymi”, ponieważ w praktyce życia społecznego nie występują one w takiej postaci. Spotykamy się jedynie z typami mieszanymi, wśród których przeważają pewne elementy poszczególnych typów, a inne są reprezentowane w mniejszym stopniu.

W przypadku przedsiębiorstwa socjalistycznego najbardziej przydatne wydaje się kierownictwo typu demokratycznego. Trzeba jednak pamiętać, że ze względu na charakter tego przedsiębiorstwa, nie można w nim stosować dosłownie zasad kierowania, które ukształtowały się w przedsiębiorstwach kapitalistycznych. W istniejących u nas przedsiębiorstwach przemysłowych, które stanowią własność społeczną, wykształciły się swoje zasady demokratycznego kierowania, na skutek tego, że udział we władzy mają cztery instancje:

a. dyrekcja, która poprzez interesy danego przedsiębiorstwa reprezentuje interesy państwa socjalistycznego, czyli właściciela przedsiębiorstwa; czołową postacią jest tu naczelny dyrektor;

b. egzekutywa Komitetu Zakładowego, stanowiąca organ wykonawczy Podstawowej Organizacji Partyjnej, która jest reprezentantem klasy robotniczej, czyli podstawowej siły państwa socjalistycznego; czołową postacią jest I sekretarz;

c. rada zakładowa, która jest organem wykonawczym Zakładowej Organizacji Związkowej — reprezentującej interesy pracujących, zrzeszonych w Związkach Zawodowych; czołową postacią jest jej przewodniczący;

d. Prezydium rady robotniczej — które jest organem Rady Robotniczej czyli przedstawicielstwa załogi; czołową postacią jest przewodniczący²⁰.

²⁰ Zob. A. Sarapata i K. Doktor, *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa 1963, s. 132 i n., oraz M. Jarosz, *Samorząd robotniczy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1967.

Przedstawiane ogniwa władzy, jakie występują w przedsiębiorstwie socjalistycznym, nie mogą być oczywiście uważane za równorzędne, ponieważ spełniają różne role w systemie kierowania tym przedsiębiorstwem i różna jest też ich odpowiedzialność.

Niewątpliwie najistotniejszą rolę w systemie władzy socjalistycznych przedsiębiorstw spełnia dyrektor, ponieważ on właśnie odpowiada przede wszystkim za całokształt działalności danego przedsiębiorstwa. Podejmując ten problem J. Kwejt pisze, że „w przemyśle socjalistycznym funkcje dyrektora mają podwójny charakter. Z jednej strony dyrektor jest organem administracji państwowej, któremu powierza się w ramach delegacji jednoosobowej kierownictwo przedsiębiorstwa. Z drugiej strony dyrektor, zarządzając przedsiębiorstwem, spełnia rolę podmiotu gospodarczego”²¹.

Władza dyrektora przedsiębiorstwa socjalistycznego jest — jak sądzę — ograniczona potencjalnie w sposób 1) bezwzględny kompetencjami jednostek nadrzędnych (np. przez zjednoczenia, ministerstwa itp. władze zwierzchnie) oraz 2) względny pełnomocnictwami jego zastępców, a także uprawnieniami i władzą pozostałych partnerów: egzekutywy POP, prezydium Rady Robotniczej i Rady Zakładowej.

Czy i o ile ograniczenia potencjalne — zwłaszcza działające w sposób względny — staną się ograniczeniami realnymi, to zależy od konkretnego układu sił reprezentowanych przez poszczególnych partnerów. Tam, gdzie pozycja dyrektora jest mocna, a słaba jest pozycja np. egzekutywy POP i Rady Zakładowej, ograniczenia te będą miały raczej charakter iluzoryczny. I na odwrót — gdzie pozycja dyrektora będzie słaba, a mocna egzekutywa POP, Rady Zakładowej i Rady Robotniczej, tam jego władza będzie, praktycznie biorąc, symboliczna.

Z uwagi na to, że dyrektor sprawuje szczególną funkcję realizując zasadę jednoosobowego kierownictwa, jego pozycja oraz sposób kierowania rzutują niewątpliwie poważnie na pozostałych partnerów uczestniczących w sprawowaniu władzy, a także na całokształt życia społecznego danego przedsiębiorstwa. Posługując się przerośnią można powiedzieć, że dyrektor jest równocześnie dyrygentem i wykonawcą w istniejącym „kwartecie władzy” i ma on prawo — podobnie jak pozostali uczestnicy tego „kwartetu” — do swoistych interpretacji w odtwarzaniu danych utworów.

Jak widać z powyższego, rola dyrektora uspołecznionego przedsiębiorstwa przemysłowego nie jest wcale łatwa²². Dyrektor musi dbać o utrzymanie dobrych stosunków z załogą, którą kieruje, z organizacją partyjną i związkową, z pozostałymi organizacjami społecznymi oraz — oczywiście — z władzami nadrzędnymi. Musi on umieć godzić interesy

²¹ J. Kwejt, *Elementy teorii przedsiębiorstwa*, Warszawa 1959, s. 365.

²² W. Kieżun, *Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją*, Warszawa 1968, s. 284 i n.

partykularne załogi przedsiębiorstwa z szerzej pojętymi interesami regionu czy kraju, co w praktyce nie jest ani łatwe, ani też proste. Wymaga to rzecz jasna obok kompetencji fachowych także odpowiedniej wiedzy o procesach społecznych, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach przemysłowych i doświadczenia w pracy z ludźmi.

Dyrektorów naszych przedsiębiorstw przemysłowych nie można traktować ani jak managerów, ani jak właścicieli przedsiębiorstw, są oni po prostu mandatariuszami państwa socjalistycznego, będąc równocześnie z reguły członkami partii politycznych, związku zawodowego i innych organizacji społecznych. I te członkostwa, obok wspomnianego mandatu, współokreślają ich rolę w danym przedsiębiorstwie²³.

L'ÉQUIPE DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE SOUS SON ASPECT SOCIOLOGIQUE

R e s u m e

L'auteur s'occupe des aspects méthodologiques de l'analyse sociologique de l'équipe de l'entreprise industrielle.

Du point de vue de la sociologie l'équipe de l'entreprise industrielle constitue un groupe social spécifique. La spécificité de ce groupe résulte des traits caractéristiques de ce genre d'entreprise qui constituent une institution et une communauté de production formée historiquement. Son équipe — d'une façon générale — est un ensemble de personnes, qui dans son existence laisse apparaître une organisation déterminée par les tâches de production, l'équipement technique de l'entreprise, ainsi que par les traits sociaux des individus constituant ce groupe.

Les fonctions, les positions et les rôles des différents membres au sein d'un tel groupe sont déterminés avant tout par les catégories sociales suivantes: le sexe, l'instruction, la profession, l'âge, l'ancienneté de travail, et l'état civil. Un rôle important dans la formation de la structure sociale de l'équipe, est joué par les groupes qui y fonctionnent: a) les groupes imposés, par ex. les brigades de travail, les départements de production, ainsi que les organisations politiques, professionnelles et sociales, et b) les groupes spontanés, par ex. les divers collectifs, les groupes de camarades, les cliques etc.

La dernière partie comporte une analyse de la structure des autorités de l'entreprise capitaliste et socialiste.

²³ Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. 3, Warszawa 1967, s. 160 i n.