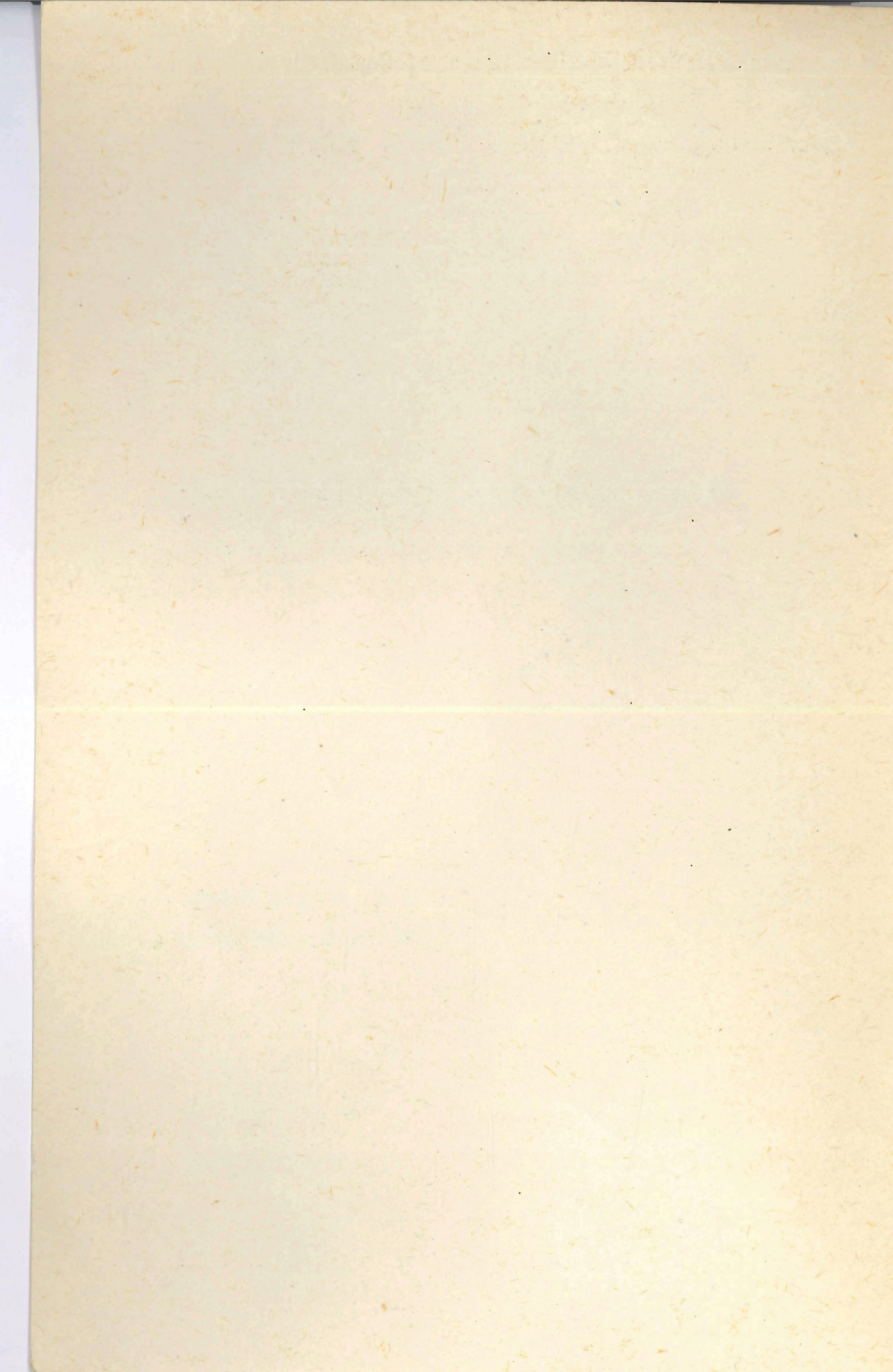


Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPOŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976.



Pracownia Badań nad Człowiekiem w Organizacji
Zakład Socjologii Organizacji
Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT

SPÓŁECZNE ASPEKTY HUMANIZACJI PRACY I ORGANIZACJI

Materiały na konferencję
pod red. Wiesława Jędrzyckiego

Warszawa
1976

Redaktor odpowiedzialny dr. JAN SOLARZ



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO



Nr inw. IOK 30373 I.4.

Pow. w Dziale Poligraficznym IOK, nakład 100 egz. nr zam. 315/76

dr Ludwik Habuda

Postawy pracowników terenowej administracji
państwowej wobec pracy - zagadnienia wybrane.

Równoległe z postępującą mechanizacją, automatyzacją i komputeryzacją procesów zarządzania wzrasta także rola, jak się to zwykle niejednokrotnie określać, tzw. czynnika ludzkiego w zarządzaniu. Wydaje się nawet, iż można mówić o pewnej tendencji do przesuwania się głównego nurtu rozważań z zakresu organizacji i zarządzania z problematyki technicznej, ekonomicznej i prawnej w kierunku zagadnień socjologicznych, psychologicznych i innych związanych z człowiekiem jako takim^{1/}.

W miarę pełna znajomość możliwości, potrzeb i dążeń pracowników jest jednym z istotnych warunków sprawnego kierowania. "Znajomość ludzkich opinii oraz zajmowanych postaw - pisze Z. Gałdicki - posiada ważne znaczenie, gdyż pozwala w wielu sytuacjach przewidywać ludzkie zachowanie wobec przedmiotów ich postawy. Reakcja człowieka, jego zachowanie w znacznej mierze zależą bowiem od jego postaw /.../. Dodać należy, że postawy są funkcjonalne wobec odczuwanych przez ludzi potrzeb, te zaś w znacznej mierze wynikają z sytuacji i pozycji społecznej ludzi, pełnionych przez nich ról oraz ich grupowych przynależności.

Przedsiębiorstwo /i w ogóle organizacja - L.H./, do którego należą pracownicy, kształtuje zarówno stosunki społeczne występujące między ludźmi, jak również w stopniu zasadniczym postawy ludzi oraz ich opinie. Uformowane przez zakład pracy postawy i opinie pracowników wywierają

ją z kolei decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wyniki jego działalności^{2/}. Aby sprawnie realizować swe zadania pracownik musi nie tylko umieć i móc, ale także i chcieć pracować.

Znajomość postaw pracowników ma istotne znaczenie manipulacyjne, socjotechniczne, będąc jednym z ważnych warunków umożliwiających podwyższenie stopnia skuteczności kierowania. Funkcja ta nie jest jednak jedyną, a już na pewno nie jest jedyną w ustroju socjalistycznym. W socjaliźmie bowiem do zagadnienia pierwszorzędnej rangi urasta również potrzeba stworzenia warunków dla pracy twórczej, rozwijającej talenty i uzdolnienia, przynoszącej satysfakcję jej wykonawcom.

"Widzimy - jak pisze K. Marks - że miejsce ekonomicznego bogactwa i nędzy zajmie bogaty człowiek i bogata potrzeba ludzka. Bogaty człowiek jest zarazem człowiekiem potrzebującym pełni przejawów ludzkiego życia, człowiekiem, w którym jego własne urzeczywistnienie istnieje jako wewnętrzna konieczność"^{3/}. Nie podejmując bardziej szczegółowej analizy pojęcie pracy zhumanizowanej - bo o to przecież w cytowanej wypowiedzi Marksa chodzi - wydaje się, iż pojęcie to można by sprowadzić do postulatu zabezpieczenie możliwości wykonywania społecznie użytecznej pracy twórczej, rozwijającej osobowość pracownika i dzięki temu pozwalającej mu osiągnąć satysfakcję z pracy.^{4/}

Przy takim rozumieniu pojęcia pracy zhumanizowanej informacje na temat postaw pracowników mają istotne znaczenie dla oceny stopnia zhumanizowania najszerszej rozumianych warunków wykonywania danej pracy, w szcze-

gólności zaś ułatwiają indetyfikację barier piętrzących się na drodze humanizacji pracy. Do stwierdzenia takiego zdaje się m.in. upoważniać zestawienie i porównanie ze sobą pojęcia pracy zhumanizowanej i pojęcia postawy.

Pod tym ostatnim zwykło się rozumieć, jak pisze

S. Kowalewska, "cechę osobowości społecznej, która może być rozpatrywana jako element wzoru osobowego, który człowiek lug grupa, z jaką jest związany, bierze pod uwagę zastanawiając się nad pytaniem kim należy być w danej sytuacji, jak postępować, co oceniać lub odrzucać"^{5/}.

Przyjmując jako punkt wyjścia założenie, że potrzeby jakie powinna zaspokajać praca wynikają z modelu człowieka socjalistycznego może bez większego ryzyka uznać, iż humanizacja pracy oznacza, mówią- językiem prakseologii, przekształcenie procesu pracy z działalności heterotelicznej w działalność autoteliczną. "Wyemancypowana i wyprowadzona z królestwa konieczności działalność produkcyjna przestanie być wówczas zwykłym trudem ludzkiego ciała, fizjologicznym wydatkowaniem siły roboczej, tworzącym wartości wymienne, a utożsamiającą się bez reszty z tworzącą wartości użytkowe, zróżnicowaną, afirmującą człowieka i podwajającą go w jego wytworach działalności osobników zrzeszonych w prawdziwym królestwie wolności "^{5a/}.

W hierarchii potrzeb Masłowa oznacza to przesunięcie akcentu z potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa na potrzeby wyższe - poczucie przynależności, uznania, samorealizację itp.

Tak też pragniemy spojrzeć na opinie i postawy pracowników terenowej administracji państwowej wobec wykonywanej przez nich pracy. Rozważania nasze opieramy na materiałach zebranych w badaniach empirycznych prowadzonych pod koniec

1971 roku terenowej administracji państwowej stopnia powiatowego w woj. wrocławskim. Informacje tutaj przedstawione w tej części, w której dotyczą kierowników wydziałów zostały zebrane drogą wywiadów, natomiast te, które dotyczą pozostałych pracowników za pomocą ankiet rozdawanych.

Choć zorientować się w stosunku respondentów do wykonywanej przez nich pracy posłużono się metodą werbalną, tzn. własnymi wypowiedziami badanych. Zarówno kierownikom, jak i pozostałym pracownikom wydziałów zadano dwa identycznie brzmiące pytania: "Co daje Panu/i/ największe zadowolenie z pracy?" oraz "Co do pracy Pana/i/ najbardziej zniechęca?" Uprzedzając ewentualne nieporozumienia godzi się wyjaśnić, iż celem każdego z tych dwóch pytań nie było uzyskanie informacji, co do stopnia zadowolenia lub niezadowolenia z pracy, lecz jedynie zorientowanie się w okolicznościach uznawanych przez respondentów za istotne z tego punktu widzenia. Gromadząc dane na temat różnych możliwych przyczyn zadowolenia lub niezadowolenia z pracy stwarzamy sobie tym samym dogodne warunki dla dociekań w jakim stopniu wiążą się one: po pierwsze, z odczuciem różnych potrzeb, zaspokojenia których oczekuje się w procesie pracy; po drugie zaś, z oceną warunków jakie dla zaspokojenia tych potrzeb stwarza wykonywana praca. Analiza taka orientuje też w szczególności w jakim zakresie zadowolenie z pracy jest wiązane z potrzebami niższego rzędu, w jakim zaś z potrzebami wyższego rzędu.

Odpowiadając na pierwsze pytanie 81,6% badanych kierowników wydziałów wskazało na dobrze wykonaną pracę i jej faktyczne, społecznie użyteczne efekty /por. wykres I A/. W odpowiedzi na analogiczne pytania okoliczność tę powołało także 60,7% niekierowniczych pracowników wydziałów /por. wykres I B/. Przy czym warto zwrócić uwagę, że odpowiedzi pracowników bywały z reguły bardziej szczegółowe i rozbudowane.

Inne okoliczności brane pod uwagę przy ocenie stopnia zadowolenia z pracy to /w kolejności częstości ich wskazywania/ w przypadku kierowników wydziałów: samodzielność i inicjatywa w pracy, uznanie zwierzchników oraz dobre stosunki z podległymi pracownikami łączone zwykle ze zdyscyplinowaniem podległego personelu, a w przypadku pracowników niekierowniczych: uznanie zwierzchników, dobre stosunki z kolegami oraz samodzielność w pracy.

Ogólnie biorąc porównanie ze sobą okoliczności uznawanych tak przez pracowników kierowniczych, jak i niekierowniczych za najbardziej istotne z punktu widzenia uzyskania zadowolenia z pracy wskazuje na znaczne między nimi podobieństwa. I tak, eksponowanie przez obydwie grupy respondentów wśród okoliczności dających zadowolenie z pracy efektów pracy zdaje się wskazywać na dominację orientacji sprawnościowo-celowościowej. Znacznie rzadsze, jak wynika z wykresu I, są orientacje, nazwijmy je tak, środowiskowo-przystosowawcza i indywidualistyczno-samorealizacyjna. Jako ich wskaźnik traktujemy odpowiednio: dążenie do właściwego ułożenia stosunków z przełożonymi, kolegami i podwładnymi oraz samodzielność w pracy. Jeśli spojrzeć na odpowiednie dane zawarte w wykresie I to bez

Porównanie czynników powodujących zadowolenie oraz niezadowolenie i zniechęcenie do pracy.

A. kierownicy wydziałów /N = 370/x/
 odczucie ujemne

40,7%	brak efektów
39,4%	brak samodzielności
16,4%	brak uznania przełożonych
21,6%	aktywność
15,4%	niekompetencja "góry"
38,5%	inne

odczucie dodatnie

81,6%	efekty
18,3%	samodzielność
17,3%	uznanie przełożonych
14,0%	dobre stosunki z podwładnymi
9,5%	inne

B. pracownicy niekierowniczy /N = 432/x/

odczucie ujemne

30,9%	brak efektów
26,8%	brak uznania przełożonych
11,1%	złe stosunki z kolegami
26,7%	brak samodzielności
21,3%	niskie wynagrodzenie
16,9%	aktywność
9,3%	praca za innych
17,3%	inne

odczucie dodatnie

60,7%	efekty
22,9%	uznanie przełożonych
13,0%	dobre stosunki z kolegami
12,3%	samodzielność
17,6%	inne
7,6%	nic nie może dać w pracy zadow.

x/ Poszczególne odsetki nie sumują się do 100, respondenci wymie-
 niili bowiem zwykle więcej niż jedną okoliczność braną pod
 uwagę przy ocenie zadowolenia lub niezadowolenia z pracy.

trudu daje się zauważyć tak u kierowników, jak i u podległych im pracowników znacznie większa częstość występowania orientacji środowiskowo-przystosowawczej niż indywidualistyczno-samorealizacyjnej.

Generalne podobieństwa nie wykluczają istnienia pewnych istotnych różnic między typami orientacji pracowników kierowniczych i niekierowniczych. Odmienności te dają się zrestą względnie łatwo zinterpretować. Po pierwsze więc, przyczyn ich można by poszukiwać w różnicach ról i usytuowania w strukturze organizacyjnej każdej z tych dwu grup respondentów. Tak też w szczególności skłonni byłibyśmy tłumaczyć częstsza orientację sprawnościowo-celowościową kierowników niż podległych im pracowników. Ci pierwsi bowiem są najczęściej tymi, od których żąda się efektów i których "rozlicza się" z wykonania pracy. Zwracają również uwagę pewne odmienności w orientacji środowiskowo-przystosowawczej między pracownikami kierowniczymi i niekierowniczymi. Większa w szczególności wydaje się być "wrażliwość" pracowników niekierowniczych w porównaniu z kierownikami na poprawność stosunków z przełożonymi. Erzypuszczalnie jest to rezultatem również w sile zależności w układzie przełożony - podwładny na różnych szczeblach hierarchicznej struktury zarządzania. No i wreszcie godna odnotowania wydaje się być dość oczywista, lecz mimo to nader charakterystyczna odmiennosc w znaczeniu przypisywanym do dwu pozostałych członków orientacji środowiskowo-przystosowawczej; członem tym w przypadku kierowników są dobre stosunki z podwładnymi, zaś w przypadku pracowników niekierowniczych dobre stosunki z kolegami, współpracownikami.

Po drugie, poszukując przyczyn różnic w postawach pracowników kierowniczych i niekierowniczych nie sposób także pominąć takich faktów jak: przeciętnie wyższy poziom wykształcenia kierowników w porównaniu z pracownikami niekierowniczymi, czy też nieporównanie mniejszy odsetek kobiet wśród kierowników wydziałów /8,9%/ niż wśród pozostałych pracowników /53,4%/. W związku z tym, rezygnując z przedstawienia dokładnych danych liczbowych, pozwolimy sobie jedynie zauważyć, że badania ujawniły, iż częstość występowania orientacji sprawnościowo-celowościowej wzrasta wraz z podwyższeniem poziomu wykształcenia; orientacja celowościowa częstsza jest też nieco /różnice wynoszą tutaj około 4%/ u mężczyzn niż u kobiet, kobiety rzadziej natomiast wymieniają samodzielność jako okoliczność dającą im zadowolenie z pracy, większą zaś wagę zdają się przywiązywać do dobrych stosunków z kolegami. Ponadto w porównaniu z mężczyznami kobiety częściej po pierwsze, wskazują na znaczenie "innych" okoliczności dających im zadowolenie z pracy /np. godziny pracy, bliskość miejsca pracy, fizyczne warunki pracy/, częściej także w ogóle powstrzymują się od odpowiedzi na zadane im pytania. Wyniki te jak widać zgodne są w swej zasadniczej wymowie z obserwacjami poczynionymi w wielu innych badaniach^{6/}.

Niezależnie od tego być może pewną rolę sprawną w ujawnianiu się różnic w typach orientacji pracowników kierowniczych i wykonawczych odegrała także odmienność zastosowanych technik badawczych; dążenie do możliwie najkorzystniejszego pokazania się w oczach prowadzącego badanie mogło ujawnić się z większą siłą w przypadku wywiadów /a ta właśnie technika zbierania informacji została wykorzystana w odniesieniu do kierowników wydziałów /niż w przypadku ankiet,

którymi posługiwaliśmy się w odniesieniu do pracowników niekierowniczych, gdzie kontakt z badaczem jest bardziej pośredni.

W odpowiedzi na pytanie o okoliczności zniechęcające do pracy zarówno pracownicy kierowniczy, jak i pracownicy niekierowniczy wskazywali najczęściej na pejoratywnie ocenianą biurokrację /biurokratyzm/ nieprzydatność wykonywanej pracy oraz brak lub niewymierność jej efektów. Na pierwszy rzut oka połączenie w jednej kategorii każdego z tych elementów może wydawać się nieuprawnione. Faktem jest jednak, iż tak właśnie były one kojarzone przez respondentów. Być może więc należało by stąd wnosić, iż w praktyce występują one łącznie, tworząc jeden syndrom. Zresztą także i z teoretycznego punktu widzenia zasadności tej zbitki pojęciowej można by bronić, i jak sądzimy skutecznie, na bazie dysfunkcji organizacji zbudowanych na zasadach idealnego modelu biurokracji M. Webera.

Szczegółowe informacje na temat tej, jak i innych okoliczności niechęcających do pracy tak kierowników, jak i pracowników niekierowniczych zawiera wykres I. Struktura tych okoliczności zdaje się zresztą zachowywać pewne generalne podobieństwo do tego co już mówiliśmy na temat pozytywnych uwarunkowań zadowolenia. Nie wdając się zatem w szczegółową analizę zawartych w nim danych pozwolimy sobie jedynie zwrócić uwagę, iż pewne odmianności w sposobie dostrzegania okoliczności powodujących niezadowolenie i zniechęcenie do pracy jakie istnieją między pracownikami kierowniczymi i niekierowniczymi można próbować tłumaczyć podobnie jak to uczyniliśmy wcześniej porównując ze sobą i interpretując uwarunkowania zadowolenia z pracy odwołując się w tym celu m.in. do różnic w poziomie wyk-

sztalcenia i strukturze płci.

Tutaj pozwolimy sobie jedynie zwrócić uwagę na pojawienie się okoliczności nie związanych bezpośrednio z trzema wyróżnionymi przez nas wcześniej typami orientacji respondentów. Okoliczności te to w przypadku stanowisk niekierowniczych: narzekania na niskie wynagrodzenie, akcyjność i brak rytmiczności w pracy oraz dezaprobata dla praktyki wykonywania zadań, które normalnie należą do innych pracowników; natomiast w przypadku kierowników wydziałów - akcyjność w pracy i krytyczny stosunek wobec zwierzchników i jednostek nadrzędnych, znajdujący wyraz w zarzucie niekompetencji "góry".

Porównanie ze sobą okoliczności wymienionych jako dające zadowolenie z pracy i wymienionych jako zniechęcające do niej nie daje podstaw do przyjęcia poglądu, wg którego co innego decyduje o zadowoleniu z pracy, co innego zaś o niezadowoleniu i zniechęceniu do niej^{7/}. I tak np. ci sami respondenci wskazywali na efekty jako na okoliczność dającą im zadowolenie z pracy, wymieniając jednocześnie brak efektów jako przyczynę niezadowolenia i zniechęcenia do pracy. Stan ten wydaje się być zresztą dodatkowym potwierdzeniem już wcześniej wyrażonego przez nas poglądu, że odpowiedzi respondentów na każde z dwu zadanych im pytań nie są jakkolwiek "miarą" ich zadowolenia lub niezadowolenia z pracy. Zdają się one natomiast jedynie informować po pierwsze, o oczekiwaniach i wartościach jakie badani pragną realizować w toku pracy, po drugie zaś, o przeszkodach piętrzących się na drodze ich praktycznej realizacji. Z tego punktu widzenia chcielibyśmy sojrzed na przedstawione już wyniki badań empirycznych.

Tak więc zwrac uwagę zdecydowanie sprawnościowo-celowościowa, prakseologiczna orientacja zarówno kierowników, jak i pracowników niekierowniczych. Obydwie grupy respondentów mówiąc o okolicznościach dających im największe zadowolenie z pracy wskazują przede wszystkim na faktyczne, społecznie użyteczne efekty ich wysiłku. Taki typ orientacji pracowników należy ocenić jako nader obiecujący i społecznie pożądany. Można go nawet traktować jako istotną barierę chroniącą przed przekształceniem się administracji w samonapędzającą się maszynę nie produkującą, funkcjonującą, jak mówią Francuzi, a rien 0 autentyczności a nie jedynie deklaratywności tego typu orientacji zdaje się świadczyć chociażby stosunkowo częste wskazywanie wśród okoliczności zniechęcających do pracy biurokratyzmu i braku widocznych społecznie użytecznych efektów wykonywanej pracy. Z drugiej wszakże strony tak częste narzekania na biurokratyzm i nieprzydatność wykonywanej pracy każą domniemywać, iż sama orientacja sprawnościowo-celowościowa osób zatrudnionych w administracji jest daleko nie wystarczającym zabezpieczeniem przed przekształceniem się administracji w samonapędzającą się, jak to określiliśmy, maszynę nie produkującą.

Dwa pozostałe, niejako uzupełniające typy orientacji respondentów również zdają się znajdować potwierdzenie swej autentyczności we wskazywanych uwarunkowaniach niezadowolenia z pracy. Rzeczą dość znamieną wydaje się być jednak wyraźne zwiększanie się odsetka osób /jeśli za 100% przyjąć tych, którzy pozytywnie deklarują wartości właściwe danemu typowi orientacji/ wskazujących na trudności piętrzące się na drodze realizacji wcześniej

deklarowanych wartości i ujawnionych dążeń. I tak np. na każdych dwóch respondentów orientujących się na "efekty" przypada jeden wskazujący na "brak efektów", analogiczne relacje w przypadku orientacji środowiskowo-przystosowawczej wynosną 1:1, a w przypadku orientacji indywidualistyczno-samorealizacyjnej 2:1. Prawidłowość ta zachowuje swą aktualność i w stosunku do kierowników i w stosunku do pracowników niekierowniczych. Inne okoliczności powodujące niezadowolenie i zniechęcenie do pracy, jak chociażby niskie zarobki, akcyjność w działaniu, konieczność pracy za innych w zasadzie w ogóle nie znajdują swych odpowiedników po stronie okoliczności pociągających za sobą odczucia dodatnie. Skądże więc owa dysproporcja, tym bardziej zastanawiająca, że wzrastająca w miarę przechodzenia od wartości najczęstszniej do coraz rzadziej deklarowanych jako powodujące odczucia pozytywne? Tym razem odpowiedzi na powyższe pytanie poszukiwaliśmy nie tyle nawet w samych postawach pracowników, co w warunkach pracy w terenowej administracji państwowej. Warunkach szczególnie wiele pozostawiających do życzenia, jeśli spojrzeć na nie z punktu widzenia możliwości wykazania się efektami pracy, samodzielnością i inicjatywą, uzyskania słusznego w ocenie pracowników wynagrodzenia za pracę, rytmiczności procesu pracy czy też obowiązywania trwałych reguł podziału pracy^{8/}.

Z kolei powyższy nieład organizacyjny, być może nawet pewne tendencje w kierunku swoistej organizacyjnej degrengolady czyni podwładnych szczególnie czułymi na jakość stosunków z ich przełożonymi. Ich "los" jako pracowników, mówiąc z niejaką emfazą- zależy bowiem nie tyle od utartych reguł, co od bieżących decyzji ich przełożonych. A że nie

wszystko jest w tym układzie właściwe świadczą narzekania na brak uznania ze strony przełożonych, czy wręcz niekompetencję "góry". Ten ostatni zarzut zdaje się zresztą wskazywać nie tylko na odwagę cywilną, lecz także na krytycyzm stawiających go osób i to krytycyzm wobec zwierzchników.

Dotychczasowa raczej dość sceptyczna ocena warunków pracy w terenowej administracji państwowej znajduje też w szczególności potwierdzenie w zależnościach jakie istnieją między stażem pracy i zmianami w poszczególnych wyróżnionych tutaj typach postaw pracowników kierowniczych i niekierowniczych. Jak wynika z tablicy I respondenci o krótszym stażu pracy / 1 - 10 lat/ częściej wskazują na efekty jako na okoliczność dającą im zadowolenie z pracy niż respondenci o dłuższym stażu pracy / 11-20 lat/. Częstość wskazywania efektów wśród okoliczności dających zadowolenie z pracy wzrasta ponownie u respondentów o najdłuższym bo ponad 20-letnim stażu. Dzieje się tak zarówno w przypadku kierowników, jak i pracowników.

Inaczej przedstawia się krzywa zależności między długością stażu pracy i częstością występowania orientacji na zwierzchników lub kolegów; najbardziej zdają się dbać o dobre stosunki z przełożonymi i kolegami pracownicy o średnim stażu pracy /11 - 20 lat/.

Interesujące wydają się być też zależności między długością stażu pracy i znaczeniem dla respondentów możliwości wykazania się samodzielnością i inicjatywą. Pod tym względem najwyższej kształtują się aspiracje u kierowników o najkrótszym stażu pracy, wyraźnie obniżające się wraz z wydłużaniem się stażu pracy. Natomiast wśród pracowników niekierowniczych dążenia tego typu ujawniają się najczęściej u pracowników o średnim stażu pracy/11-20 lat/ najrzadziej, zaś u osób o najdłuższym stażu pracy.

Staż pracy a okoliczności dające zadowolenie z pracy w %

Tablica I

Lp.	Staż pracy w ogóle	Liczba respondentów	Okoliczności dające zadowolenie z pracy						Nic nie daje zadowolenia	Brak odpowiedzi
			efekty pracy	uznanie zwierzchników	samo-dzielność	dobre stosunki z podwł.	dobre stosunki z kolegami	inne		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kierownicy	1. 1 - 10	54	88,8	18,5	36,7	9,3	-	16,5	-	-
	2. 11 - 20	152	68,4	23,0	19,7	9,2	-	10,6	-	-
	3. ponad 20	164	91,5	9,6	8,0	20,1	-	6,1	-	-
	ogółem	370	81,6	17,3	18,3	14,0	-	9,5	-	-
Wykonawcy	1. 1 - 10	148	70,9	16,2	13,5	-	13,6	10,1	10,1	-
	2. 11 - 20	156	51,3	26,0	16,7	-	16,0	22,4	5,7	14,7
	3. ponad 20	94	57,4	22,3	8,5	-	10,7	24,7	13,8	15,8
	4. brak odp.	34	67,6	41,2	-	-	5,9	8,8	20,6	11,7
ogółem	432	60,7	22,9	12,3	-	13,0	17,6	7,6	9,8	

Analogicznie do powyższych przedstawiają się w zasadzie zależności między długością stażu pracy i zmianami w ocenie znaczenia warunków organizacyjnych możliwości uzyskania zadowolenia z pracy. Jeśli chodzi o biurokracyzm i brak efektów jako okoliczności powodujące niezadowolony i niezachęcenie do pracy to najbardziej bezkompromisowi w swych ocenach są respondenci o najkrótszym i najdłuższym stażu pracy, najostrożniejsi natomiast ci, których staż pracy mieści się w granicach 11 - 20 lat. Z innych ciekawych zależności chcielibyśmy zwrócić uwagę na związek jaki istnieje między długością stażu pracy i znaczeniem przywiązywanym do poprawności stosunków z przełożonymi; na brak uznania ze strony zwierzchników najczęściej narzekają osoby o średnim stażu pracy /11 - 20 lat/. Bardziej szczegółowe informacje na temat tych, jak i wielu innych zależności między długością stażu pracy a okolicznościami, z których wiążą się odczucia ujemne zawiera tablica II. Nie wchodząc szczegółowiej wydaje się ona potwierdzać trafność danych tablicy I, stanowiąc jej swego rodzaju uzupełnienie.

Podobne zależności, jak wynika z badań, istnieją również między interesującymi nas tutaj typami orientacji badanych i długością stażu pracy w administracji. W tym przypadku jest to o tyle zrozumiałe, że zaledwie około 15 - 18% badanych to osoby, które przyszły do administracji terenowej z innych działów gospodarki.

Na koniec wreszcie chcielibyśmy zwrócić uwagę na dwie kwestie, a to: po pierwsze, wpływ poziomu wykształcenia, po drugie zaś, płci na natężenie zmian w postawach badanych pracowników. Zarówno kierownicy, jak i pracownicy niekierowniczy z wykształceniem wyższym w większym stopniu modyfikują swe postawy niż osoby z wykształceniem średnim lub niższym

Tablica II

Staż pracy a okoliczności powodujące niezadowolenie i zniechęcenie do pracy w %.

Lp.	Staż pracy w ogóle	Liczba respondentów	Okoliczności powodujące niezadowolenie i zniechęcenie									Brak odpowiedzi
			brak efektów biurokracyzm	brak samodzieln.	brak uznania u przełożonych	akcyjność	złe stosunki z kolegami	niekompeten. "góry"	niskie wynagrodzenie	praca za innych	inne	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Kierownicy	1. 1-10	54	64,8	50,0	9,3	11,1	-	37,0	-	-	24,1	-
	2. 11-20	152	33,5	46,0	24,3	34,2	-	13,1	-	-	46,8	-
	3. ponad 20	164	39,4	30,5	11,5	17,7	-	10,5	-	-	37,0	-
	ogółem	370	40,7	39,4	16,4	21,6	-	15,4	-	-	38,5	-
Wykonawcy	1. 1-10	148	43,9	22,3	8,1	13,5	7,4	-	22,3	12,8	16,2	8,2
	2. 11-20	156	22,4	36,5	44,2	16,6	14,7	-	21,1	8,3	19,2	12,1
	3. ponad 20	94	31,9	26,7	31,9	26,5	13,8	-	24,4	8,5	20,2	10,6
	4. br.odp.	34	-	-	11,8	8,8	2,9	-	8,8	-	23,5	47,0
ogółem	432	30,1	26,7	26,8	21,3	11,1	-	21,3	9,3	17,3	13,4	

od średniego. Taka sama prawidłowość daje się zauważyć jeśli porównać ze sobą zmiany w postawach mężczyzn i kobiet. Mężczyźni wydają się być po prostu bardziej elastyczni. Różnice więc tkwią jedynie w łatwości i intensywności zachodzących procesów zmian, nie zaś w ich kierunku i charakterze.

Zainterpretowanie powyższych zależności jest dość trudne. Niemniej jednak już nawet tak ograniczone dane jak te, które zaprezentowano w niniejszym opracowaniu zdają się upoważniać do przyjęcia hipotezy, w myśl której wytłumaczenia różnic i zmian w natężeniu poszczególnych wyróżnionych tutaj typów orientacji pracowników należy poszukiwać w przebiegu procesu przystosowania osób zatrudnionych w terenowej administracji państwowej do przyjętej w niej formuły zarządzania i obowiązujących w niej szeroko rozumianych zasad wynagadzania. Adaptacja taka sama w sobie wydaje się być prakseologicznie i społecznie neutralna. Ocenom takim można bowiem i należy podawać nie sam mechanizm, lecz kierunki powodowanych przez niego zmian.

I otóż w naszym przypadku kierunki tej adaptacji mogą nie bez racji niepokoić. Bo coż się dzieje? Na czym polegają, generalnie biorąc, zmiany w postawach pracowników? Można by je sprowadzić do stopniowej rezygnacji z przyniesionych ze sobą do zakładu pracy mniej lub więcej wyidealizowanych wartości i wyobrażeń związanych z pracą. Zmiany te praktycznie znalazły wyraz w stopniowym zmniejszeniu się częstości występowania orientacji sprawnościowo-celowościowej w miarę wydłużania się stażu pracy. Odwrócenie tego procesu następuje dopiero u pracowników o najdłuższym stażu pracy, a więc najstarszych, będących w pewnym sensie, można by tak rzec, w wieku przedemerytalnych.

Przy czym, przypomnijmy jeszcze raz akurat odwrotnie kształtują się zależności między długością stażu pracy i częstością występowania postaw środowiskowo-przystosowawczych, szczególnie w tej części, w której dotyczą one stosunków z przełożonymi. Najbardziej na poprawność stosunków z przełożonymi zdają się zwracać uwagę osoby o średnim stażu pracy, a więc takie, które mając już za sobą spore doświadczenie zawodowe, mają jednak jeszcze przed sobą potencjalne szanse dalszej kariery zawodowej. W przypadku pracowników niekierowniczych analogicznie rzecz się ma z orientacją indywidualistyczno-samorealizacyjną. Inny kształt te same zależności jeśli chodzi o kierowników /wymagania co do samodzielności wyraźnie maleją w miarę wydłużania się stażu pracy/ być może należy wiązać po pierwsze, z wyraźnie niższym poziomem wykształcenia kierowników o najdłuższym stażu pracy, po drugie zaś, z przeciętnie dłuższym stażem pracy kierowników niż pracowników niekierowniczych, nawet dla tych samych kategorii stażu pracy.

Wszystkie te zmiany zdają się wskazywać na dość niebezpieczne tendencje do orientowania się pracowników kierowniczych i niekierowniczych o średnim stażu pracy, a więc tych, z którymi wypadałoby wiązać największe nadzieje zawodowe w coraz mniejszym stopniu na efekty pracy w coraz większym zaś, mówiąc słowami A. Sarapaty, "na zabiegi". "Chcąc awansować lub mieć zapewnioną egzystencję, pracownicy starają się dostosować do kryteriów uznawanych przez przełożonych. Gdy kryteriami tymi są kumoterstwo i "dobre stosunki" a nie pracy zawodowa, aktywność pracowników przesuwana się od aktywności zawodowej w kierunku zabiegów"^{9/}.

W ten też m.in. sposób skłonni bylibyśmy tłumaczyć kierunki zmian postawach u pracowników o różnym stażu pracy. W ramach tej generalnej zależności mieści się też w szczególności zjawisko ponownego nasilenia się postaw nonkonformistycznych wśród pracowników najstarszych, przed którymi w pewnym sensie zamykają się już perspektywy dalszej kariery zawodowej. W sytuacji zmniejszania się prawdopodobieństwa "zrobienia kariery" i przesunięcia się na wyższe szczeble hierarchii maleje też prawdopodobieństwo, że nonkonformizm może zaszkodzić. Ewolucję taką zdają się po prostu wymuszać, "reguły gry" obowiązujące w terenowej administracji państwowej.

Jeśli tak jest w istocie, a całość dotychczasowych wywodów pogląd ten, jak sądzimy potwierdza to stan ten nie może nie napawać niepokojem. Obowiązujące "reguły gry" zdają się bowiem oddziaływać na pracowników antywychowawczo, a w każdym razie niekorzystnie ze społecznego i prakseologicznego punktu widzenia.^{10/}

Po drugie, jeśli spojrzeć na warunki pracy w terenowej administracji państwowej oczyma zatrudnionych w niej osób, to wydają się one stwarzać raczej dość ograniczone możliwości zaspokojenia oczekiwań wiązanych z pracą. Wskazują na to przede wszystkim narzekania na: biurokracym i nie przydatność wykonywanej pracy, brak efektów, zbyt daleko idące ograniczenia samodzielności pracowników, niedostatki w organizacji pracy itp. Każda z tych okoliczności utrudnia przecież co najmniej podwyższenie stopnia zhumanizowania pracy, tzn. przekształcenia pracy w działalność autoteliczną dającą wykonującemu ją pracownikowi satysfakcję z możliwości wykorzysta-

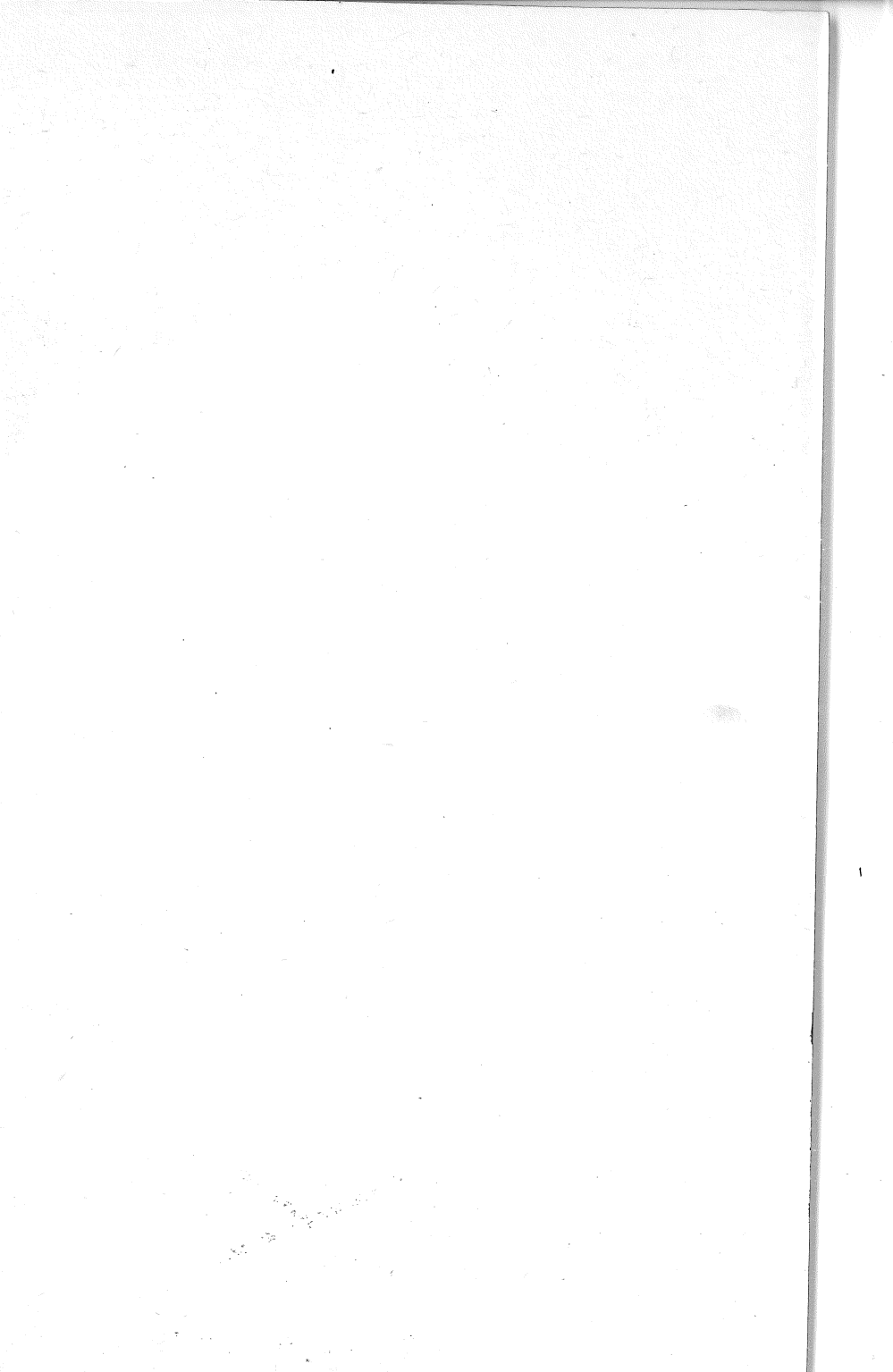
tania swych twórczych zdolności w zaangażowanej działalności na rzecz tworzenia wartości społecznie cenionych.

Po trzecie wreszcie, zwraca uwagę stosunkowo słabe natężenie orientacji indywidualistyczno-samorealizacyjnej. Odczucie tego rodzaju potrzeb jest ciągle jeszcze bardzo dalekie od powszechności, odnosząc się jedynie do dość ograniczonego odsetka pracowników terenowej administracji państwowej. Być może, iż wynika to z jeszcze zbyt niskiego poziomu zaspokojenia bardziej elementarnych potrzeb niższego rzędu. Ale jeśli pamięta się o zależnościach jakie istnieją między długością stażu pracy w administracji i stopniem nasilenia różnego typu. postaw pracowników to nasuwa się również wniosek o dehumanizującym i ograniczającym możliwości rozwijania potrzeb wyższego rzędu, głównie zaś samorealizacyjnych, oddziaływaniu warunków pracy w administracji.

Przypisy

1. Zob. np. M.Frank: Kierowanie aktywizujące, Warszawa 1973, s. 3 i nast.
2. Z.Gaładzicki: Przedsiębiorstwo jako układ stosunków społecznych oraz kategorii społeczno-zawodowych pracowników, w: Człowiek pracy w dużym zakładzie przemysłowym, Wrocław 1971, s. 56-57.
Por. też J.Kulpińska, A.Gniazdowski, W.Jaśkiewicz, P.Tobera: Postawy robotników wobec pracy i zakładu, w: J.Mujżel, J.Kulpińska, J.Kortan, J.Śzczepaniak /red/: Zarządzenia a rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie przemysłowym, Warszawa 1971, s. 102 i nast.
3. K.Marks: Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne z 1844 r., w: K.Marks, F.Engels: Dzieła, t.I, s. 586-587.
4. Por. np. interesujące wywody na ten temat A.Halamskiego: Humanizacja pracy - niektóre zagadnienia teoretyczne, Humanizm Pracy 1975 r., nr 2.
5. S.Kowalewska: Wzór osobowy i pożądane postawy pracowników w przemyśle, w: J.Szczepański /red/: Przemysł i społeczeństwo w Polsce Ludowej, Wrocław 1968, s.211.
Por. też S.Baley: Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa 1966, s. 247 oraz L.W.Porter, B.G.Lawler: Własności struktur organizacyjnych a postawy względem pracy i zachowania w pracy, tłum. z angielskiego, Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT, Warszawa 1975, s. 6 /tekst powielany/.
- 5a. K.Marks, op. cit., s. 589.
6. Por. np. J.Kulpińska i inni, op. cit.

7. Por. X.Gliszczyńska: Psychologiczne badanie motywacji w środowisku pracy, Warszawa 1971, s. 72 i nast.
8. Obszerne informacje na ten temat zawierają m.in. następujące opracowania: L.Habuda: Jednolitość kierowania a wielokrotne podporządkowanie jednostki organizacyjnej, Problemy Organizacji 1974, z.2; tenże: Zakresy czynności pracowników Organizacja - Metody - Technika 1974, tenże: Lokalizacja decyzji w terenowej administracji państwowej, Problemy Organizacji 1975, z.1.
9. A.Sarapata: Dyrektor jako kierownik zespołu, Warszawa 1972, s. 52.
10. Obszerniej problem ten podejmuje S.Kowalewski: Niektóre problemy wpływu organizacji zakładu pracy na kształtowanie osobowości pracownika, w: W.Jędrzycki /red./: Planowanie społeczne w zakładzie pracy, Warszawa 1974, s. 99-110. Por. też W.Jędrzycki: Wychowanie w zakładzie pracy, Warszawa 1971.



IOK
PAN

30373