

Stefan Lachiewicz*

UWARUNKOWANIA POSTAW ŚREDNIEJ KADRY KIEROWNICZEJ
WOBEĆ ZMIAN ZWIĘKSZAJĄCYCH SAMODZIELNOŚĆ PRACOWNIKÓW
I ZESPOŁÓW WYKONAWCZYCH

W analizach organizacyjnych zwraca się w ostatnim okresie uwagę na badanie uwarunkowań określonych procesów i ich zmian. Wiąże się to z coraz szerzej ugruntowanym poglądem, iż różnorodne uniwersalne zasady, sztywne normy i rozwiązania teoretyczne w zeknieniu z praktyczną działalnością stają się nieprzydatne, jeżeli nie uwzględniają złożoności uwarunkowań tej działalności. Taki (w pewnym uproszczeniu) sposób myślenia leżał u podłoża szerokiego rozwoju organizatorskich koncepcji sytuacyjnych, wychodzących z założenia, iż rzeczywistość organizacyjna jest zbyt złożona i zbyt uwarunkowana różnorodnymi czynnikami, by można było stosować do niej uniwersalne zalecenia i zasady¹. W różnorodnych opracowaniach z zakresu tego kierunku badań wskazuje się na to, iż określone rozwiązania organizacyjne, wywołujące w warunkach jednej instytucji skutki pozytywne, mogą w innych warunkach funkcjonowania charakteryzować się przewagą konsekwencji negatywnych. Potwierdzają to m. in. przykłady zastosowań form decentralizacji i koncentracji organizacyjnej w różnych typach instytucji.

Przytoczone fakty uzasadniają celowość dokładnej analizy uwarunkowań wdrażania form humanizacji organizacji, których skutki znacznie wykraczają swoim zasięgiem poza stanowiska bezpośrednio produkcyjne. Uwzględniony zakres uwarunkowań musi być w związku

* Dr, adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

¹ Szerzej zob. T. Moracz, Ujęcie sytuacyjne, [w:] Współczesne teorie organizacji, red. A. K. Koźmiński, Warszawa 1983.

z tym znacznie szerszy i winien obejmować także czynniki występujące w otoczeniu stanowisk produkcyjnych.

W niniejszym opracowaniu podjęto analizę fragmentu szeroko rozumianej problematyki uwarunkowań wdrażania form humanizacji organizacji pracy. Fragmentaryczność ta wyraża się faktem, że zostaną tu rozpatrzone tylko te uwarunkowania, które dotyczą postaw średniej kadry kierowniczej w odniesieniu do wybranych form humanizacji organizacji, tj. do form zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych (głównie - autonomizacja pracy zespołowej). Zainteresowanie się średnią kadrą kierowniczą, grupującą kierowników umieszczonych w strukturze organizacyjnej między najniższym (mistrzowie i brygadziści) a naczelnym szczeblem zarządzania (dyrekcja) należy uzasadnić dużym znaczeniem tego szczebla zarządzania dla procesu wdrażania zmian organizacyjnych. Kierownicy ci mogą - obok wynikającej z ich miejsca w systemie przedsiębiorstwa roli inicjatorów określonych zmian i usprawnień - odgrywać także rolę reprezentanta swych podwładnych wobec dyrekcji, rolę zwolennika pomysłów innowacyjnych powstających wśród tychże podwładnych oraz rolę propagatora. Z drugiej natomiast strony wśród wymienianych często przyczyn niechęci pracowników wykonawczych do zmian organizacyjnych wyróżnia się brak zaufania pracowników do kierownictwa, nieodpowiednie kwalifikacje realizatorów zmian oraz traktowanie procesu zmian przez kierowników jako metody nieformalnych "rozgrywek" personalnych, pozbywania się niewygodnych ludzi itp.²

Wpływ kierowników średniego szczebla na proces powstawania, inspirowania i wdrażania określonych rozwiązań organizacyjnych jest zależny przede wszystkim od wewnętrznego przekonania człowieka o celowości danej zmiany. Natomiast ta wewnętrzna postawa wobec zmian jest funkcją wielu zmiennych związanych zarówno z osobą danego kierownika, jak i warunkami jego działania.

Koncentrując uwagę na stosunku kierowników średniego szczebla zarządzania do zmian zwiększających samodzielność pracowników wykonawczych, należy spostrzec, iż rozwiązania te mogą istotnie wpływać na zmianę relacji na linii kierownik średniego szczebla - pracownicy podwładni oraz na zmianę roli całej kadry średniego szczebla w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

² Zob. C. Sikorski, Reorganizacja a usprawnienie, Warszawa 1975.

W trakcie badań ankietowych, którymi objęto 68 kierowników średniego szczebla zarządzania z sześciu łódzkich przedsiębiorstw przemysłowych różnych gałęzi produkcji, stwierdzono, iż ogólnie dominuje pozytywne nastawienie do zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych, przy czym tylko 14,7% badanych zadeklarowało się jako całkowici zwolennicy tych zmian. W pozostałej części zbiorowości najsilniej jest reprezentowana opinia o potrzebie stopniowego i umiarkowanego wprowadzania tych form z dokładną analizą ich skutków (69,1%); 5,9% badanych popiera takie formy, ale z różnorodnymi zastrzeżeniami; 1,5% kategorycznie nie zgadza się z ich wprowadzeniem, zaś 8,8% nie ma zdania w tej sprawie.

Podany wyżej rozkład ocen wskazuje na fakt, iż istnieje określony układ obiektywnych i subiektywnych uwarunkowań wpływających na stosunek kierowników średniego szczebla do analizowanych zmian. Analiza tych uwarunkowań nasuwa wiele trudności z uwagi na ich różnorodność pod względem treści i kierunku wpływu na opinie kierowników oraz dużą złożoność oddziaływań w całym systemie uwarunkowań (współzależność między poszczególnymi czynnikami). W fazie formułowania hipotez badawczych oraz wstępnej analizy zebranego materiału wyodrębniono 10 grup czynników w układzie rodzajowym, warunkujących stosunek kierowników średniego szczebla do zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych³.

Szczegółowa analiza zebranego materiału i ocena wpływu poszczególnych uwarunkowań na opinie badanych pozwoliła wyróżnić ze względu na znaczenie i siłę oddziaływania następujące trzy uwarunkowania:

- 1) p o d s t a w o w e, wpływające najsilniej i bezpośrednio na postawy kierowników wobec zmian;
- 2) p o ś r e d n i e, wywierające wpływ mniej istotny na stosunek kierowników do zmian;
- 3) m o d e r a t o r o w e, działające w sposób wzmacniający lub hamujący na uwarunkowania podstawowe i pośrednie.

³ Były to następujące grupy czynników: demograficzno-zawodowe cechy kierowników, cechy psychospołeczne kierowników, treść i charakter pracy na stanowiskach kierowniczych, zakres posiadanej samodzielności kierowników, cechy psychospołeczne podległych pracowników, zakres samodzielności podwładnych, skutki zmian przewidywane dla przedsiębiorstwa i dla kadry kierowniczej, typ przedsiębiorstwa oraz posiadane doświadczenie w zakresie wprowadzania zmian humanizujących organizację produkcji.

Do uwarunkowań podstawowych, oddziałujących najsilniej na kształtowanie postaw kierowników średniego szczebla wobec zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych należy w świetle przeprowadzonych badań zaliczyć: poziom i rodzaj wykształcenia kierowników, typ stanowiska kierowniczego, wielkość kierowanego zespołu oraz ocenę korzystności zmian.

Rozpatrując działanie uwarunkowań podstawowych, należy stwierdzić, iż najwyższy stopień akceptacji omawianych zmian wykazują kierownicy o wykształceniu wyższym, oraz o wykształceniu technicznym (wyższym i średnim). Kierownicy legitymujący się wykształceniem średnim ogólnym i ekonomicznym w największym stopniu deklarowali się jako kategoryczni przeciwnicy tych form (ok. 8% tej grupy) i żaden z nich nie określił się jako całkowity zwolennik takich rozwiązań.

Wyraźną zależność stwierdzono pomiędzy stosunkiem kierowników do omawianych zmian a typem zajmowanego stanowiska. W ramach całej badanej zbiorowości wyodrębniono trzy następujące grupy stanowisk kierowniczych: kierownicy komórek produkcyjnych (wydziałów i oddziałów produkcji); kierownicy komórek pomocniczo-obsługujących; kierownicy komórek zarządu (działów i sekcji w zarządzie przedsiębiorstwa). Stosunek poszczególnych grup kierowników do zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych przedstawiono w tab. 1.

Uzyskane dane wskazują, iż przeciętnie bardziej pozytywne nastawienie do zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych wykazują kierownicy komórek bezpośrednio produkcyjnych oraz działalności pomocniczej i obsługi, aniżeli kierownicy komórek zarządu. Jest to związane z większym "wyczuciem" problemów osób zatrudnionych w produkcji przez kierowników komórek produkcyjnych i obsługi technicznej. Z drugiej strony należy sądzić, że w grupie kierowników komórek zarządu mogą występować objawy większej niechęci do tych zmian spowodowane lękiem o trwałość ich stanowisk oraz zakresu kompetencji w warunkach wzrostu samodzielności zespołów i pracowników produkcyjnych.

Trzecim uwarunkowaniem podstawowym jest liczebność kierowanego zespołu. W badanych przedsiębiorstwach występował na średnim szczeblu zarządzania dość równomierny rozkład liczbowy zespołów pracowniczych ze względu na ich wielkość. Najliczniej były reprezentowane zespoły liczące do 5 osób (19,1%) oraz 11-20 osób

T a b e l a 1

Stosunek do zmian zwiększających samodzielność
pracowników i zespołów wykonawczych
a typ stanowiska kierowniczego

Wariant odpowiedzi	Odpowiedzi (%) udzielone przez kierowników		
	komórek produkcyjnych	działalności pomocniczej i obsługi	komórek zarządu
Jestem całkowitym zwolennikiem takich rozwiązań	11,8	26,4	9,4
Popieram takie formy, ale z pewnymi zastrzeżeniami	5,9	-	9,4
Jestem za rozwiązaniem polegającym na stopniowym i umiarkowanym ich wprowadzaniu	82,3	63,2	65,9
Kategorycznie nie zgodziłbym się z wprowadzaniem takich form w przedsiębiorstwie	-	-	3,1
Nie mam zdania	-	10,4	12,5
R a z e m	100,0	100,0	100,0

(17,7%), przy czym dość dużą grupę stanowiły także zespoły bardzo duże (powyżej 100 osób) - 16,2%. W trakcie ustalania korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi zauważono zależność, którą można wyrazić stwierdzeniem, iż wraz ze wzrostem liczebności kierowanych zespołów zwiększa się procent kierowników deklarujących się jako całkowici zwolennicy rozwiązań humanizujących organizację pracy (np. 40% kierowników zespołów liczących 61-100 osób), przy równoczesnym wzroście liczby kierowników, określających się jako zwolennicy stopniowego i umiarkowanego wprowadzania tych form z dokładną analizą ich skutków.

Wymienione tendencje można uzasadnić tym, że większa liczba podwładnych i szerszy zakres oraz obciążenie pracą wymuszają niejako na poszczególnych kierownikach dążenie do zwiększenia samodzielności podległych pracowników i zespołów. Może się to również

wiązać z większą ilością i częstotliwością kontaktów z podwładnymi, jaka występuje przy kierowaniu dużymi zespołami ludzkimi.

Duży wpływ na stosunek kierowników do omawianych zmian ma również ocena ich korzystności dla przedsiębiorstwa i dla samej kadry kierowniczej. W trakcie badań przekazano ankietowanym kierownikom listę kilkunastu przewidywanych skutków wprowadzenia rozwiązań zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych. Zadaniem badanych było określenie pięciu najważniejszych konsekwencji tych zmian. Charakter przewidywanych skutków w kolejności wg stopnia ważności przypisywanego poszczególnym elementom przedstawiono w tab. 2.

T a b e l a 2

Konsekwencje zmian zwiększających samodzielność
pracowników i zespołów wykonawczych
w ocenie kierowników średniego szczebla

Charakter konsekwencji	Odpowiedzi (%)
1. Wzrost odpowiedzialności pracowników za wykonywane wyroby	15,4
2. Poprawa atmosfery społecznej wśród załogi	14,0
3. Wzrost efektywności pracy przedsiębiorstwa	10,9
4. Powstawanie mechanizmów zdrowej konkurencji między samodzielnymi zespołami	9,9
5. Zmniejszenie liczebności pracowników administracyjnych	9,0
6. Zmiany w strukturze organizacyjnej zmierzające do jej spłaszczenia i zmniejszenia liczby szczebli organizacyjnych	7,8
7. Przerost motywacji materialnej nad innymi formami pobudzania aktywności pracowniczej	7,2
8. Znaczny wzrost średnich płac	6,5
9. Ograniczenie łącznego zatrudnienia i spadek płynności kadr	4,8
10. Występowanie znacznych trudności w kooperacji między samodzielnymi zespołami roboczymi	4,8
11. Bałagan organizacyjny i zanik sprawnego zarządzania	4,1

Tabela 2 (cd.)

Charakter konsekwencji	Odpowiedzi (%)
12. Powstanie nieformalnych grup nacisku i nadużyć produkcyjnych	3,7
13. Inne konsekwencje	0,2
R a z e m	100,0

Wynikająca z tab. 2 hierarchia skutków wskazuje na dominację konsekwencji pozytywnych. Skutkom negatywnym (poz. 7, 10, 11, 12) przypisano znacznie niższą wagę (ok. 20% odpowiedzi). Szczegółowe analizy zebranego materiału wskazują, iż wraz ze wzrostem udziału pozytywnych skutków wprowadzanych zmian w łącznej ocenie poszczególnych osób zwiększa się stopień akceptacji zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych.

Uwarunkowania podstawowe, posiadające najsilniejszy wpływ na postawy kierowników średniego szczebla, charakteryzują się ciągłym i wzrostowym przebiegiem zależności, tzn. wzrost określonego czynnika, np. poziomu wykształcenia pociąga za sobą wzrost stopnia akceptacji zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych. Inny charakter i przebieg posiadają natomiast u w a r u n k o w a n i a p o ś r e d n i e. Obok znacznie mniejszego wpływu na postawy kierowników, charakteryzują się one także nieciągłym układem zależności, tzn. wyraźną tendencję można zaobserwować tutaj tylko w pewnych przedziałach wielkości, lecz nie w całej skali danego czynnika.

Przykładem takich uwarunkowań może być wiek, staż pracy ogółem i na stanowiskach kierowniczych oraz zakres wcześniejszych doświadczeń badanych kierowników w zakresie wdrażania rozwiązań humanizujących organizację pracy. I tak np. mimo przyjętego założenia, że stopień akceptacji omawianych zmian będzie wyższy w grupie osób młodszych wiekowo i o niższym stażu pracy, stwierdzone w trakcie badań zależności nie potwierdzają w pełni tej tezy. Zauważono bowiem, iż występują dość duże wskaźniki ocen pozytywnych w odniesieniu do tych zmian w młodszych grupach wiekowych (do 40. roku życia), następnie występuje tendencja spadkowa na skali ocen

oraz ponowny wzrost stopnia akceptacji u osób starszych (powyżej 50. roku życia) i o dłuższym stażu pracy (powyżej 20. roku życia).

Trzecią grupę uwarunkowań stanowią u w a r u n k o w a n i a m o d e r a t o r o w e. Ich wpływ na postawy kierowników wobec analizowanych zmian można określić w ten sposób, iż kształtują one ogólne nastawienie do różnych procesów i zjawisk przebiegających w przedsiębiorstwie, pewną atmosferę stymulującą lub też hamującą angażowanie się w określone przedsięwzięcia. Trudno byłoby więc określić wyraźną liczbową zależność między wymienionymi czynnikami a stopniem akceptacji zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych. Można natomiast stwierdzić, iż czynniki te wpływają (często nawet bardzo istotnie) na siłę działania omawianych wcześniej uwarunkowań podstawowych i pośrednich, np. wśród osób o wykształceniu wyższym - mimo średnio wysokich wskaźników akceptacji zmian - mogą występować różnicowania ocen jednostkowych zależnie od zakresu uprawnień i roli w zarządzaniu poszczególnych osób, poziomu ich wynagrodzeń itp. Do grupy uwarunkowań moderatorowych należy zaliczyć szereg czynników występujących w otoczeniu stanowisk pracy kierowników średniego szczebla, np. ogólną atmosferę i nastroje społeczne w przedsiębiorstwie, poziom płac i jego relacje do innych przedsiębiorstw, poziom wyposażenia technicznego w przedsiębiorstwie, jak również czynniki związane z treścią pracy samych kierowników, np. zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, stopień samodzielności w kierowaniu zespołem itp. Analiza uwarunkowań moderatorowych wymaga szerszych badań.

W niniejszym opracowaniu zostanie zaprezentowana przykładowo analiza jednego typu uwarunkowań moderatorowych, jakim jest treść i zakres wykonywanej pracy. Badani kierownicy dokonywali oceny treści i zakresu swojej pracy poprzez częściowe oceny poszczególnych czynności i funkcji. Byli pytani także o łączną ocenę pracy z punktu widzenia posiadanych kwalifikacji i predyspozycji. Rezultaty tej oceny przedstawiono w tab. 3.

W opinii badanych kierowników wykonywane obowiązki umożliwiają w najszerszym stopniu wykorzystanie posiadanego doświadczenia zawodowego. Zdobyta wiedza i posiadane predyspozycje psychiczne są wykorzystane u 50-58% badanych, natomiast najmniejszy procent badanych wskazuje na pełną samorealizację w ramach wykonywanej pracy (1/3 osób). Ten ostatni fakt należy wiązać - wg opinii kierowni-

T a b e l a 3

Ocena wykonywanej pracy przez badanych kierowników

Elementy oceny	Wykonywane obowiązki		
	umożliwiają		nie umożliwiają wykorzystania (%)
	pełne wykorzystanie (%)	częściowe wykorzystanie (%)	
Wiedza	50,8	45,9	3,3
Doświadczenie zawodowe	76,6	20,3	3,1
Predyspozycje psychiczne	58,6	38,0	3,4
Samorealizacja	34,0	54,7	11,3

ków - z niepełną satysfakcją materialną (płacową) z tytułu wykonywanych obowiązków oraz z niewielkim udziałem zadań twórczych, kreatywnych w działalności na tym szczeblu zarządzania. Analizy szczegółowe wykazują, iż istnieją pewne związki między oceną wykonywanej pracy i stopniem zadowolenia z jej wykonywania w poszczególnych grupach kierowników a poziomem akceptacji zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych. I tak np. najwyższe wykorzystanie swojej wiedzy oceniają kierownicy komórek pomocniczych i obsługi (charakteryzują się oni najwyższym stopniem akceptacji zmian), najniższe - kierownicy komórek zarządu (znamionujący się najmniej korzystnym stosunkiem do tych zmian), którzy uważają także, iż praca na tych stanowiskach daje najmniej możliwości samorealizacyjne w stosunku do innych grup stanowisk na średnim szczeblu zarządzania (mała widoczność efektu pracy, spadek autorytetu tych stanowisk w warunkach pewnej "nagonki" na administrację itp.).

Reasumując, można więc stwierdzić, iż uwarunkowania tego typu, wpływając ogólnie na nastroje psychiczne i systemy wartości poszczególnych osób, oddziałują także w pewnym "łańcuchu" następstw na stosunek do konkretnych procesów, jak np. zmian zwiększających samodzielność pracowników wykonawczych.

Przedstawione uwagi i wybrane przykłady analizy konkretnych czynników wskazują na bogactwo i złożoność uwarunkowań decydujących o postawach jednej tylko grupy pracowniczej wobec zmian zwiększających samodzielność pracowników i zespołów wykonawczych, a w szerszym kontekście - wobec zmian humanizujących organizację pracy. Szczegółowa analiza szerokiego kompleksu uwarunkowań winna poprzedzić proces wdrażania takich zmian i stanowić punkt wyjścia dla przygotowania przedsiębiorstwa do tych zmian.

Stefan Lachiewicz

FACTORS DETERMINING ATTITUDES OF MEDIUM-LEVEL MANAGEMENT
TOWARDS CHANGES INCREASING INDEPENDENCE
OF INDIVIDUAL EMPLOYEES AND WORKING GROUPS

The article contains analysis of attitudes of medium-level management towards organizational solutions increasing independence of employees and working groups. There are also described the main sets of determinants affecting these attitudes in the enterprises under survey. The questionnaire survey encompassed 68 medium-level managers in six industrial enterprises of Lodz. The examined population is generally characterized with a positive attitude to changes increasing independence of employees and working groups although most opinions point at the necessity of introducing these solutions in a gradual and moderate way.

All factors affecting attitudes of managers towards changes have been divided into the following groups:

- main determinants (exerting the strongest influence) such as e.g. managers' qualifications, size of managed working groups;
- indirect determinants (with a smaller influence) such as e.g. total number of years worked, number of years worked on managerial jobs;
- moderator determinants (affecting degree of influence exerted by main and indirect determinants) such as e.g. level of job satisfaction, level of wages, etc.