

Krystyna Tyszkiewicz*

WZBOGACANIE PRACY REMONTOWEJ
W OPINIACH KIEROWNIKÓW I ROBOTNIKÓW

Wprowadzenie

Współczesny radykalizm służenia człowiekowi zrywa z traktowaniem organizacji pracy wg uniwersalnego wzorca, aby zwrócić się do indywidualnych struktur pracy, w miarę możliwości ściśle dopasowanych do życzeń pracowników. Kierunek ten zdążył do ukształtowania każdej pracy w formie wyzwania, pobudzającego człowieka do sensownej aktywności, będącej podstawą jego rozwoju jako fachowca i jako osoby. Pozostaje on w styczności z prakseologicznym dążeniem do tego, aby każdy człowiek z zadowoleniem i upodobaniem oddawał się własnej pracy¹. I niesie z sobą imperatyw zdolny pomóc człowiekowi w pogodzeniu się w jakiejś mierze z trudem pracy².

Złożoność omawianej koncepcji zyskuje na wyrazistości przez przywołanie paradygmatu stwierdzającego, że istnieje równie małe prawdopodobieństwo znalezienia dwóch ludzi działających wg takiego samego modelu (sposób pracy, jej rytm i prędkość, napięcie uwagi, szybkość uczenia się), co napotkania dwóch osób o identycznych liniach papilarnych. Niełatwo jest rozwiązywać problemy wzbogacania struktur pracy występujące w projektowaniu i stosowaniu, a tego oczekujemy od organizatorów, powołanych z urzędu do doskonalenia pracy innych ludzi.

* Dr, adiunkt w Zakładzie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Instytutu Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ.

¹ T. K o t a r b i ŋ s k i, Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1975, s. 216.

² D. B o e r i, Nowa organizacja pracy fizycznej, Warszawa 1983, s. 13.

Idee te nie popadają w kolizję z przekonaniem, że człowiek w pewnej mierze sam wzbogaca własną pracę, czyniąc ją nośnikiem swego rozwoju. Pod tym względem nikt go nie może zastąpić. Jednocześnie wiadomo, że przez stosowanie określonych rozwiązań technicznych bądź organizacyjnych oraz przez "ułożenie" w dany sposób środowiska, w którym praca przebiega, można człowiekowi nadmienioną działalność ułatwić, utrudnić lub nawet uniemożliwić. Chodzi o rozwiązania porządkujące działanie człowieka, które go nie krępują, lecz skłaniają do intelektualizacji własnej pracy. Dlatego diagnozuje się formy organizacji pracy, badając ich kształt, uwarunkowania i następstwa dla pracowników, przedsiębiorstwa i społeczeństwa.

W świetle nagromadzonego dorobku celowość zastosowania pracy wzbogaconej nie podlega dyskusji. Jednakże efekty zespolone z tą formą organizacji zależą od uprzedniego zaprowadzenia w przedsiębiorstwie wszystkiego tego, co jest nazywane ogólnym ładem organizacyjnym.

Pomimo niekwestionowanych osiągnięć we wzbogacaniu pracy (pokaźny dorobek teoretyczny, wiele eksperymentów laboratoryjnych i udanych zastosowań w skali przemysłowej) szereg ważnych problemów pozostało otwartych. Niepodobna dać zadowalającą odpowiedź na każde z nasuwających się pytań. W dzisiejszym stanie rozwoju wiedzy można tylko przyłączyć się do tych poszukiwań.

W wyborze pytań do pogłębionych badań pomocne są paradygmaty nauki³. Wykorzystując przytoczony paradygmat, warto analizować oczekiwania ludzi wobec struktur pracy i badać ich opinie o strukturach, w których tkwią lub z którymi mogą być w przyszłości związani. O ile mi wiadomo, pracowników remontowych nie obejmowano w naszym kraju wspomnianą diagnostyką⁴.

Artykuł został poświęcony omówieniu wyników badań nad wzbogacaniem pracy remontowej, a w szczególności uwypukleniu znajomości jej istoty, zainteresowaniu nią i wiązanych z nią nadziei ze strony kierowników średniego szczebla hierarchii organizacyjnej,

³ J. S e m k o w, Wprowadzenie do ekonomii, Warszawa 1984, s. 56.

⁴ Z. M i k o ł a j c z y k, K. T y s z k i e w i c z, Problemy humanizowania organizacji procesów pomocniczo-obsługujących w przedsiębiorstwach przemysłowych, "Organizacja i Kierowanie" 1984, nr 1/35, s. 36.

mistrzów i robotników. Badania te w pewnym stopniu nawiązywały do sprawności funkcjonowania podsystemu konserwacyjno-remontowego i do humanizacji organizacji jako całości.

Podstawą artykułu są opinie zbierane fragmentarycznie w 1982 r. oraz systematycznie w połowie 1983 r. i na progu 1984 r. w pięciu dużych przedsiębiorstwach przemysłowych, położonych w łódzkiej aglomeracji (w tym cztery w Łodzi i jeden opodal niej). Jest to niewątpliwie ograniczenie ewentualnego przenoszenia wyników badań w środowisko wiejskie i małomiasteczkowe. Jako uzupełnienie wykorzystano rezultaty badań wyrywkowych, przeprowadzonych wcześniej w trzynastu innych przedsiębiorstwach.

I. Podstawy metodyczne badania opinii

Zastosowana metodyka badania opinii pracowników powstała przy wykorzystaniu doświadczeń nagromadzonych w krajach anglosaskich, częściowo uprzystępnionych w tłumaczeniu w 1983 r.⁵

Badania rozpoczęto od przeprowadzenia wywiadów rozpoznawczych z 30 kierownikami średniej rangi organizacyjnej (tzw. kierownicy "środka") celem przekonania się, jakie wyrażają opinie o ogólnej naturze stanowisk remontowych, ich różnorodności i czynnikach sytuacyjnych. Zaznajomiono się z tym, co wiedzą i sądzą o wzbogacaniu pracy, z którym mogli się zetknąć w literaturze, własnej praktyce i odbywając staże zagraniczne. Następnie zebrano od 40 mistrzów opinie o istocie pracy remontowej, jej treści i formach organizacji, a także sposobach reagowania robotników na samą pracę i na warunki, w których ona przebiega. Zapoznano się z ich ustosunkowaniem do wzbogacania pracy robotniczej i ich własnej. Zasięgnięto ich opinii o skutkach ewentualnych zmian w podziale pracy konserwacyjno-remontowej, w szczególności wyzbywania się niektórych zadań na rzecz pracowników bezpośrednio produkcyjnych oraz tworzenia zespołów wielofunkcyjnych. Potem obserwowano pracujących robotników i przeprowadzono z nimi niesformalizowane wywiady, wykorzystując oba źródła danych do opisu ich pracy. W końcu wykonano wywiady kwestionariuszowe, zasięgając opinii 339 robotników zatrud-

⁵ Zachowanie człowieka w organizacji, red. W. E. Scott jr. L. L. Cumings, t. 1, Warszawa 1983.

dnionych w brygadach utrzymania ruchu i wykonania remontów. W mniejszych uwagach, będących wycinkiem obszerniejszej całości, wykorzystano 110 opinii robotników, do których skierowano dodatkowe pytania dotyczące stanowiska mistrza. Oprócz pytań zamkniętych kierowano do nich pytania otwarte, aby nieograniczać wypowiedzi.

Dane kwestionariuszowe skrzyżowano z wynikami uzyskiwanymi sukcesywnie za pomocą innych metod, jak badanie dokumentacji i analizy diagnostyczne przygotowane przez kierowników obu poziomów hierarchii.

II. Opinie o istocie pracy wzbogaconej

Z przeprowadzonych badań wynika, że poglądy pracowników zajmujących różne miejsca w hierarchii organizacyjnej są w kwestii wzbogacania pracy odmienne. Zaznaczyły się różnice zapatrywań na istotę pracy wzbogaconej i zapotrzebowanie na taką pracę w ocenie kierowników i robotników.

Prawie wszyscy mistrzowie (95,0%) i kierownicy "środka" (90,0%) stwierdzili, że w latach osiemdziesiątych coraz większy odsetek ogółu prac remontowych przypada na czynności niepowtarzalne, które na przełomie lat 1983/84 pochłaniają ponad 80,0% czasu zużytego na naprawy. Przyczyniło się do tego, ich zdaniem, sześć okoliczności:

- 1) niedorozwój systemu zleconego w wykonywaniu remontów;
- 2) różnorodność eksploatowanych obiektów technicznych;
- 3) drastyczne zmniejszenie produkcji części zamiennych w fabrykach maszyn;
- 4) także - dopuszczenie do obrotu części zamiennych nie spełniających wymogów montażu (tzw. odrzuty);
- 5) niesprawność systemu zaopatrzenia materiałowo-technicznego;
- 6) niedostatki w zatrudnieniu, np. przesuwanie mechaników z działu organizacji produkcji bezpośrednio do utrzymania ruchu.

Ze zdaniem wymienionych mistrzów i kierowników "środka" trzeba się zgodzić, biorąc pod uwagę rezultaty uzyskane także przy użyciu innych form badań diagnostycznych.

W naszkicowanych warunkach, w których w dodatku nie prognozuje się zużycia i uszkodzenia obiektów technicznych doszło - w opinii mistrzów i kierowników wydziałów utrzymania ruchu i remontów - jak

gdyby samoczynnie do wzbogacenia pracy robotniczej. Dla większości kierowników wykładnikiem wzbogacenia pracy robotnika jest stawianie go wobec trudnych zadań, wykonywanych w warunkach zaskakujących zmiennością (ok. 90,0%). Inaczej sądzą mistrzowie, którzy nie ukończyli jeszcze trzydziestu lat i legitymują się najczęściej dyplomem ukończenia szkoły wyższej: akcentują oni wzbogacenie pracy szeregowego remontowca przez zajęcie go częściowym spełnianiem funkcji kierowniczych lub autoregulacją rytmu pracy i jej prędkości. Pomimo to zastanawiające jest, że w gronie mistrzów i kierowników "środka" nikt nie wskazał na informowanie robotników o ich pracy i sprawach przedsiębiorstwa ani też na upoważnienie ich do wyboru brygadzysty i uczestnictwa w podziale pracy - jako na ważne wyróżniki pracy wzbogaconej.

Tymczasem robotnicy utożsamili pracę wzbogaconą z wykonywaniem zmiennych i złożonych zadań w warunkach ustabilizowanych. Stwierdzili oni krótko, że w "warunkach nieuporządkowanych", w których stale brakuje czegoś, co jest potrzebne i w których niezmiennie utrzymuje się pośpiech, praca staje się uboga. Co drugi z pracowników ustabilizowanych (z dyplomem ukończenia szkoły średniej i z ponad pięcioletnim stażem zawodowym), nierzadko bez pytania, dodawał, że praca remontowa, z natury rzeczy bogata w swej istocie, w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa przeradza się w pracę ubogą.

Generalnie kierownicy nie popierają zmian zwiększających pole przejawiania samodzielności przez robotników remontowych. Umiarkowaną przychylność przejawiał co szósty z nich, przy czym raczej kierownik "środka" niż mistrz. Stwierdzono, że przychylność tej kategorii społeczno-zawodowej zależy od 6 wyznaczników:

- 1) ukończenia szkoły wyższej;
- 2) nabytego doświadczenia w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych;
- 3) znacznej samodzielności na własnym stanowisku pracy;
- 4) znajomości technik zarządzania partycypacyjnego w teorii i w praktyce;
- 5) uznania celowości zmian w treści własnej pracy;
- 6) kierowania ludźmi ustabilizowanymi w zawodzie.

Pracownicy remontowi oprócz swych typowych zajęć wykonują inne czynności, powodujące tzw. "poziome poszerzenie ich pracy" (por. tab. 1).

T a b e l a 1

Prace wykonawcze
nie zaliczane do czynności konserwacyjno-remontowych
w zadaniach robotniczych oraz prace kierownicze
- wg opinii remontowców (N = 313)

Prace wykonawcze	Liczba wypo- wiedzi	Prace kierownicze (planowanie, organizowanie i kontrolowanie)	Liczba wypo- wiedzi
Porządkowe	273	wybór sposobu pracy	292
Transportowe	262	decydowanie o szybkości pracy	272
Pobieranie dokumentacji	262	decydowanie o rytmie pracy	252
Bezpośrednia obsługa ma- szyn i urządzeń	24	wybór częstotliwości i długości przerw	140
		decydowanie o pracy w godzinach nadliczkowych	112
		doradzanie kierownikowi w róż- nych sprawach	53
		doradzanie kierownikowi w spra- wie wielkości zadań	52
		wypełnianie dokumentów potwier- dzających wykonanie roboty	38
		ustalanie harmonogramu pracy	22

Dołączane do pracy remontowej rozmaite czynności o charakterze wykonawczym, np. transportowe, nie wprowadzają treści bogatszych niż podstawowe zajęcia naprawcze. Obciążanie nimi remontowców jest reagowaniem na różnego rodzaju trudności, np. niesprawność sprzętu technicznego. Choć robotnicy remontowi pod ich wpływem nie popadają w stresy, nie są ich wykonywaniu chętni.

Połączenie pracy robotnika z pewnymi czynnościami o charakterze planowania, organizowania i kontrolowania, powodujące tzw. "pionowe poszerzenie pracy", jest typowym wzbogaceniem jego pracy. Jest ono zmianą społeczną, naruszającą konwencjonalny porządek hierarchiczny w podziale władzy, co zazwyczaj następuje pod wpływem stosowania technik zarządzania partycypacyjnego. Ale w tym przypadku tak nie jest.

Źródeł wspomnianego wzbogacenia pracy remontowej należałoby upatrywać w takich okolicznościach jak:

- 1) rzemieślniczy charakter pracy;

2) zajmowanie się przez specjalistów technologów w większym stopniu zaopatrzeniem niż technologią przeprowadzania remontów;

3) istnienie nieobsadzonych stanowisk mistrzów, ich niewystarczającej fachowości i przeciążenia zapewnieniem bieżącej gotowości technicznej maszyn.

Stosunek remontowców do pracy wzbogaconej jest ze wszech miar przychylny (79,4%).

Remontowcy są nierzadko zaskakiwani koniecznością przejścia do innej pracy pod naciskiem "potrzeb chwili". W zasadzie wszyscy robotnicy doceniają wartość regularnej rotacji, o której byliby uprzedzeni w porę. Jednakże spośród 339 zapytywanych osób zaledwie 6,0% aprobuje dotychczasową praktykę.

Znaczna większość robotników pracuje w brygadach (ok. 87,0%); można tam odnaleźć pewne cechy właściwe grupom autonomicznym, np. częściowo samodzielne obmyślanie sposobu wykonywania robót lub regulowanie szybkości pracy w dostosowaniu do wymaganej daty zakończenia zadania oraz pragnień i możliwości poszczególnych osób. Do powyższych przejawów samodzielności i zespolonej z nią odpowiedzialności za własne decyzje pracownicy odnoszą się z reguły ze zrozumieniem i zadowoleniem.

Wskazane oznaki istnienia częściowo wzbogaconej pracy remontowej, które zyskały przychylność środowiska, stanowią uboczny produkt przeprowadzania procesów konserwacyjno-remontowych w sytuacji utrzymywania się wielorakich niedogodności, braków i zawodności otoczenia. W tym znaczeniu jest to wynik działań niezamierzonych, czemu dały wyraz zgodne opinie robotników, ich bezpośrednich przełożonych i kierowników wyższej rangi. Robotnicy przyznają się do uzurpowania sobie określonych uprawnień w zarządzaniu "własnym warsztatem pracy", co uważają zarówno za konieczne, jak i łatwe, z uwagi na utrzymujący się w omawianym podsystemie przedsiębiorstwa niedowład organizacyjny. Kierownicy stwierdzają, że są stawiani wobec faktu dokonanego przez robotników będących fachowcami wysokiej klasy. Ponadto podkreślają, że wyręczając się nimi w prostszych sprawach, łatwiej wywiązują się z najważniejszego obowiązku, tj. bieżącego utrzymania ruchu.

Jakkolwiek poczynania te są całkowicie niezgodne z doktryną wzbogacania pracy, skutkują one wprowadzeniem elementów wzbogacających do pracy remontowej.

Chęć robotników do kontynuowania dotychczasowej pracy jest

bardzo silnie powiązana z zajmowaniem się pracą niemonotonną. Wypukła to wskaźnik Pearsona ($C = 0,39$ przy $x^2 = 30,52$ 6,64).

Pracowników remontowych zalicza się do "arystokracji robotniczej", która zarabia o 30,0-35,0% mniej niż robotnicy przyuczeni do zawodu, zatrudnieni w wydziałach bezpośrednio produkcyjnych i opłacani wg stawek akordowych. To płacowe "upośledzenie" jest owocem błędnego rozumowania, iż roboty remontowe, nie zwiększając bezpośrednio wartości sprzedaży i zysku, są mało ważne w porównaniu z pracą bezpośrednio produkcyjną. Otrzymywany zarobek nie satysfakcjonuje remontowców. Trzeba zaakceptować ich wymowne stwierdzenia, że w rzeczywistości nie ceni się wystarczająco pracy remontowej jako takiej a remontowców jako fachowców i w pewnym sensie jako ludzi.

W tym kontekście zrosnięcie się tej grupy pracowników z wykonywanym zawodem i przywiązanie do pracy przebiegającej w niedogodnych warunkach, ale zawierającej elementy wzbogacające jej treść, można w przybliżeniu przyjąć za wykładnik ich nastawienia na samorealizację w pracy. Wielu z badanych - w przybliżeniu co szósty, raczej w wieku powyżej 30 lat i ze świadectwem ukończenia szkoły pozazakładowej - działając w przymusowych warunkach, pod presją terminów ukończenia remontów, bez możliwości starannego wykonania pracy podług wzorów wyniesionych z nauki zawodu, uznaje siebie za organizacyjnie wyobcowanych. Przynaglani do prędkiej pracy, z konieczności odstępują od wpojonego im w szkole ideału dobrej roboty. Pracownicy ustabilizowani - o wspomnianych cechach - oświadczają, że tej wymuszonej rezygnacji nie jest im w stanie wyrównać choćby najbardziej zwiększone wynagrodzenie. Budujący jest fakt, że niektórzy z nich (ok. 40,0%) mówią o konfliktach moralnych, w które popadają, jako o nieusuwalnym aktualnie czynniku dehumanizującym ich pracę.

III. Opinie o skutkach wzbogacania pracy

Mistrzowie i kierownicy "środka", oprócz spełniania swych podstawowych funkcji, wykonują trochę innych prac: mistrzowie - czynności typowo robotnicze, zaś pozostali kierownicy - rutynowe prace podległych im planistów, technologów, zaopatrzeniowców i organizatorów, niekiedy również mistrzów. Bezsprzecznie, sytuacja

ta ułatwia im zrozumienie położenia współpracowników, ale jednocześnie pozostawia mniej czasu na typowe zajęcia kierownicze.

Warto wskazać na uderzające różnice w ocenie przez obie grupy obserwatorów stopnia samodzielności w wywiązywaniu się z poszczególnych funkcji oraz na podobieństwo odsetka czasu przeznaczanego na ich spełnianie (por. tab. 2).

T a b e l a 2

Struktura pracy i samodzielność pracy w opinii mistrzów (N = 40)
i kierowników średniego szczebla hierarchii (N = 30)
(% ogółu wypowiedzi)

Treść pracy	Zużywany czas pracy (%)		Samodzielność pracy					
	mi- strzo- wie	kie- row- nicy	mistrzowie			kierownicy		
			całko- wita	czę- ścio- wa	zero- wa	całko- wita	czę- ścio- wa	zero- wa
Ustalanie wielkości i struktury zadań w podległej komórce	15,3	10,1	27,5	52,5	20,0	33,2	53,4	13,4
Organizowanie wykonania zadań ^a	41,0	38,7	52,5	47,5	-	93,3	6,7	-
Motywowanie podwładnych ^b	11,2	10,6	32,5	45,0	22,5	43,3	56,7	-
Kontrolowanie i nadzorowanie pracy	17,8	20,3	57,5	25,2	17,3	33,3	66,7	-
Prace administracyjno-biurowe	10,5	16,6	80,0	20,0	-	90,0	10,0	-
Prace niekierownicze robotnicze	4,2	-	32,5	67,5	-	-	-	-
inne niekierownicze	-	3,7	-	-	-	90,0	10,0	-
Ogółem	100,0	100,0	-	-	-	-	-	-

^a Obejmuje ono w szczególności: sposoby wykonania robót, kompletowanie zespołów roboczych, wybór bragadzisty, rozdział zadań, decydowanie o zastępstwach.

^b Zawiera skłanianie: do wydajnej pracy; oszczędności środków, przedmiotów pracy i czasu; dobrej roboty; należytego odnoszenia się do przełożonych i współpracowników; poszanowania mienia; przejawiania samodzielności w myśleniu i działaniu.

Zużywany czas i uwaga udzielana poszczególnym funkcjom pozostaje - jak zauważyli bez mała wszyscy pracownicy - pod naciskiem spraw związanych z bieżącym utrzymaniem ruchu i remontami. Rozwiązywanie codziennych problemów organizacyjnych i sprawowanie nadzoru wraz z kontrolą zajmuje blisko 60,0% czasu pracy jednym i drugim kierownikiem. Badani w coraz większej mierze uczestniczą w załatwianiu spraw zaopatrzeniowych. Nie starcza im czasu na pracę z podwładnymi. O sobie mówią, że są kierownikami bieżącego zapewnienia gotowości produkcyjnej obiektów technicznych, nie zaś kierownikami podległych im zespołów. Nie tylko mistrzowie, którzy ukończyli szkołę średnią, lecz także absolwenci szkoły wyższej czują się przede wszystkim technikami (bez mała 90,0%) a nie kierownikami w dosłownym znaczeniu. Na otwarte pytanie: "Jakimi są kierownikami?" odpowiadają bez wahania, że są najbliżsi modelowi autokratycznemu (89,1%) - jako wytwór organizacji i kultury biurokratycznej. Odstępstwo od sprawowania funkcji kierownika tego typu byłoby w ich przekonaniu zaczątkiem niepowodzeń w funkcjonowaniu podsystemu obsługi technicznego na miarę klęski organizacyjnej. Znaczący rozdzźwięk między stwierdzonym typem zachowań kierowniczych a potrzebami wynikającymi ze stosowania wzbogacania pracy uwarunkowuje badacza na konieczność liczenia się z tym, bowiem został odnotowany we wszystkich przedsiębiorstwach objętych badaniem fragmentarycznym i systematycznym.

Mistrzowie uważają, że wzbogacanie pracy remontowej przyda ich zajęciom kierowniczym złożoności i uczyni je bardziej czasochłonnymi. Skutki te składają na karb czterech okoliczności:

- 1) możliwości przekazywania tylko najprostszych i najczęściej powtarzających się prac pracownikom bezpośrednio produkcyjnym;

- 2) wydatnego zwiększenia ich własnych obowiązków organizacyjnych wpływających ze szkolenia;

- 3) nieodzowności zdobywania nowej wiedzy, pomocnej w wyrobieniu umiejętności "współdziałania z ludźmi";

- 4) przymusowego ograniczenia swej pracy jako kontrolera i nadzorcy w ujęciu klasycznym - w czym są fachowcami, a wykształcenia w swym zachowaniu postawy animatora, której istotę znają zaledwie z wyobrażeń.

Kierownicy "środka" generalnie podpisali się pod stanowiskiem mistrzów. Wobec własnej pracy zaznaczyli, że nie przewidują istotniejszych zmian w jej treści - ze względu na postęp osiągniany we

wzbogaceniu pracy robotniczej. Nadmienili jednak - w co trzeciej wypowiedzi - iż w swych kontaktach z mistrzami będą musieli posługiwać się środkami właściwymi dla nowego stylu kierowania, opartego na dialogu i uczestnictwie. W tej dziedzinie nie nabyli praktyki. W większości ocen (blisko 80,0%) stwierdzono wręcz, że będzie to dla nich zadanie niełatwe w związku z mocno zakorzenionymi nawykami mistrzów do autokratyzmu w postępowaniu z podwładnymi. Wyjaśniając stanowisko, dodawali, że ostatnimi laty wielu starszych pracowników odeszło na przyspieszoną emeryturę, zaś przyjęci na ich miejsce młodzi ludzie są mniej zdyscyplinowani (pod względem czasu pracy i jakości roboty). W ten sposób tłumaczyli autokratyczny sposób bycia mistrzów.

W stosunku do zebranych opinii nasuwa się jeden wniosek. Sceptycyzm, z jakim odnoszą się kierownicy do wzbogacania pracy, jest pochodną ich głębokiego przekonania o ważności i nienaruszalności dotychczasowej pozycji.

Badaniem objęto także zapatrywania mistrzów, kierowników "średka" i robotników na perspektywy obsady stanowisk mistrzowskich (por. tab. 3).

T a b e l a 3

Wpływ wzbogacania pracy remontowej na liczebność stanowisk mistrzowskich, ich znaczenie i możliwość obsady w opinii kierowników średniego szczebla hierarchii organizacyjnej (N = 30), mistrzów (N = 35) i robotników (N = 110) (% ogółu wypowiedzi)

Zajmowane stanowisko	Liczebność stanowisk			Znaczenie mistrza			Możliwość obsady stanowiska		
	większa	mniej	bez zmian	większe	mniej	bez zmian	większa	mniej	bez zmian
Kierownik									
w tym									
kierownik działu	63,3	16,7	20,0	56,7	16,7	26,6	63,4	35,6	-
kierownik organizacji	-	60,0	40,0	-	-	100,0	-	-	100,0
Mistrz	60,0	17,1	22,9	37,1	51,4	11,5	-	85,7	14,3
Robotnik	-	60,0	40,0	78,2	-	21,8	76,4	20,0	3,6

Na ten temat wypowiedziało się 35 mistrzów, tj. 87,5% ogółu zapytywanych (5 osób o stażu na tym stanowisku poniżej 5 lat uznało się za niekompetentnych), 30 kierowników "środką", tj. wszyscy objęci badaniem oraz 110 robotników, tj. 32,4% ogółu osób wypowiadających się w innych sprawach. W wyborze robotników orientowano się wg poziomu wykształcenia, poprzestając na osobach z ukończoną szkołą średnią lub wyższą.

Opinie kierowników "środką" o wpływie wywieranym przez wzbogacenie pracy robotniczej na liczebność mistrzów, ich znaczenie i szanse obsady stanowisk są podzielone, podobnie jak poglądy mistrzów.

W ocenach robotników zarysowało się pewne ujednolicenie. Nie spodziewają się oni zwiększenia liczebności stanowisk mistrza i nie oczekują spadku ich znaczenia. Jednocześnie stwierdzają znaczną większością głosów (75,5%), że w podniesieniu rangi mistrza należałoby upatrywać źródła ułatwiającego znalezienie ludzi skłonnych zatrudnić się na tych stanowiskach.

Na podkreślenie zasługują zdania kierowników działu organizacji. Dwóch z nich opowiedziało się za nienaruszalnością dotychczasowej liczebności stanowisk, zaś trzech - za jej zmniejszeniem. Wszyscy przewidzieli zachowanie dzisiejszego statusu mistrza i nie spodziewali się jakichkolwiek zmian w możliwościach obsady tych stanowisk.

O ile pozostali rozmówcy spośród kierowników "środką", wszyscy mistrzowie i robotnicy podeszli do omawianych pytań z zainteresowaniem, co znalazło wyraz we wszechstronnym uzasadnieniu opinii, o tyle kierownicy działów organizacji - oprócz jednego - wypowiadali się niezbyt chętnie i zdawkowo. Dla badacza było to zaskakującym świadectwem ich skłonności do zasklepiania się w kręgu diagnozowania dotychczasowych form organizacyjnych.

Uwagi końcowe

Opisane opinie umacniają nas w kilku przekonaniach:

1. Zmiany strukturalne pracy remontowej prowadzące do jej "uwspółcześnienia" są potrzebne. Jednak postęp w tej dziedzinie nie jest możliwy bez jednakowego pojmowania istoty wzbogacania pracy przez każdego pracownika, niezależnie od jego miejsca w pie-

hierarchy organizacyjnej oraz uwrażliwienia na tę potrzebę osób zdolnych zmienić warunki funkcjonowania służb remontowych. Chodzi o to, aby służby te poczuły się nareszcie partnerem a nie były krańcowo pojętym sługą pracowników wydziałów bezpośrednio produkcyjnych. Do osiągnięcia liczących się rezultatów konieczne jest zerwanie z tradycyjnym sposobem myślenia o pracy podstawowej i pomocniczo-obslugującej, bowiem nie docenia się w nim powiązań funkcjonalnych łączących oba rodzaje prac.

2. Zdaniem kierowników wzbogacanie pracy - jak wykazano - nie przejawia się w jej uciążliwości oraz w niedogodności warunków, w których praca przebiega. Odmienne stanowisko zajmują robotnicy. W tej sytuacji, gdy się zważy, że z urzędu organizacją pracy remontowej zajmują się właśnie kierownicy, rokowania na wzbogacenie tej pracy drogą racjonalizacji jej warunków (technicznych, materialnych i społecznych) należy uznać raczej za mało obiecujące.

3. Zubożenie treści pracy robotniczej przez ułożenie na szczeblach wyższych prawa do rozstrzygnięć, których z powodzeniem mogliby dokonywać robotnicy, zachęca do przypomnienia stanowiska Alvina Tofflera: "Praktyki takie już dziś ograniczają skuteczność działania i mogą w przyszłości spowodować »paraliż gospodarczy«⁶".

4. Na tle przedstawionych opinii uwidacznia się konieczność zachowania współbieżności starań o wzbogacanie pracy i o decentralizację zarządzania.

Krystyna Tyszkiewicz

ENRICHMENT OF REPAIR JOBS AS SEEN BY MANAGERS AND WORKERS

The article discusses the results of diagnostic studies on enrichment of repair jobs, with a special attention focussed on content of such jobs, interest taken in them and their effects as predicted by the first-line supervisors, foremen and workers. This report makes reference to the results of studies on effectiveness of functioning of the repair-maintenance subsystem and the situation in the sphere of humanization of organization as such.

⁶ A. T o f f l e r, The Third Wave, Toronto-Nowy Jork-Londyn-Sydney 1981.