

Bogusław Kaczmarek \*

ZAKŁAD PRACY JAKO CZYNNIK ODNIESIENIA INTEGRACJI PRACOWNICZEJ  
W OPINII BADANYCH PRACOWNIKÓW

Terminu integracja używa się zwykle w dwu, zbliżonych zresztą do siebie, znaczeniach<sup>1</sup>:

1) albo jako łączenie się jednostek organizacyjnych dotychczas samodzielnie istniejących w jedną nową całość organizacyjną,

2) albo jako zespolenie dotychczasowych części jakiejś całości w zwartą całość.

Obydwa znaczenia terminu integracja odnoszą się do zjawisk i procesów zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji. Są to zjawiska i procesy polegające na łączeniu, spójności, scalaniu, harmonizowaniu itp.

W zakładach pracy częściami całości organizacyjnej są głównie ludzie, i stąd procesy integracyjne zachodzące wewnątrz zakładów pracy nazywamy procesami wewnętrznej integracji organizacyjnej bądź krócej - integracją pracowniczą.

Integracja pracownicza to "identyfikacja celów organizacyjnych zakładu pracy z celami indywidualnymi jego pracowników. Identyfikacja rozumiana niekoniecznie jako utożsamianie tych celów, ale jako zbliżanie, harmonizowanie, łączenie"<sup>2</sup>. Tak rozumiana integracja pracownicza to zaakceptowanie i czynne włączenie się pracownika w realizację celów instytucji z jednej strony oraz uznanie

---

\* Dr, adiunkt w Zakładzie Teorii Organizacji, Katedra Organizacji i Kierowania UŁ.

<sup>1</sup> J. K u r n a l, Problem integracji pracowniczej, "Przegląd Organizacji" 1963, nr 2, s. 11.

<sup>2</sup> Tamże, s. 13.

przez instytucję indywidualnych celów pracownika wraz z dążeniem pracownika do ich osiągnięcia w drodze pracy w tej instytucji z drugiej strony.

Uszczegóławiając, integracja pracownicza jako proces zbliżenia i łączenia celów organizacyjnych zakładu pracy z celami indywidualnymi jego pracowników może się dokonywać w stosunku do następujących czynników odniesienia<sup>3</sup>:

- 1) indywidualnych zadań organizacyjnych pracownika,
- 2) formalnej komórki organizacyjnej, a zwłaszcza najbliższemu dla pracownika zespołowi pracy,
- 3) zakładu pracy jako całości organizacyjnej,
- 4) wykonywanego zawodu,
- 5) grup nieformalnych istniejących wewnątrz zakładu pracy,
- 6) organizacji formalnych i grup nieformalnych spoza zakładu pracy.

Uwzględnienie powyższych czynników odniesienia pozwala na określenie związku i znaczenia integracji pracowniczej dla sprawności funkcjonowania instytucji.

Badania dotyczące stopnia integracji pracowniczej z uwzględnieniem czynników odniesienia integracji pracowniczej - czyli włączenia się pracowników w realizację celów instytucji z jednej strony, a także stopnia realizacji przez instytucję indywidualnych celów pracownika, takich jak wysokość zarobku, możliwości zdobywania i podwyższania kwalifikacji itp. z drugiej strony - autor przeprowadził w kilku zakładach przemysłu lekkiego. Badaniami tymi objęto 192 pracowników bezpośrednio produkcyjnych zatrudnionych w podstawowych wydziałach produkcyjnych tych zakładów (Wydziałach Dzielniarni i Tkalni), co stanowiło 20% zbiorowości pracowników zatrudnionych we wspomnianych wydziałach produkcyjnych. Dominującym, aczkolwiek nie jedynym, narzędziem badawczym był wywiad kwestionariuszowy. Służył on indukcyjnemu zbadaniu opinii na temat integracyjnych postaw pracowniczych oraz ich uwarunkowań w odniesieniu do wspomnianej grupy pracowników.

Na podstawie empirycznych badań dotyczących hierarchii, siły, natężenia przejawiania się postaw integracyjnych, reprezentowanych przez badanych pracowników w stosunku do wyodrębnionych czynników

---

<sup>3</sup> Badanie postaw integracyjnych sprzedawców w warszawskim handlu detalicznym, "Zeszyty Naukowe SCPiS" 1964, nr 38, s. 6.

odniesienia integracji pracowniczej, a także wyszczególnienia czynników mających wpływ na kształtowanie się i rozwój procesów integracyjnych - takich jak: trwałość zatrudnienia, metody kierowania ludźmi, miejsce pracownika w formalnej strukturze organizacyjnej instytucji - dokonana została ocena i analiza stopnia integracji pracowniczej.

W niniejszym opracowaniu zajmiemy się tylko jednym z czynników odniesienia integracji pracowniczej i przedstawimy postawy integracyjne badanych pracowników, przejawiane w stosunku do zakładu pracy jako całości.

Podstawowym wskaźnikiem integrowania się z jakąkolwiek grupą społeczną, a zwłaszcza z zakładem pracy (rozumianym jako całość organizacyjna wraz z celami i sposobami ich realizacji), jest znajomość celu, dla którego ta organizacja została powołana.

Ażeby poznać stopień uświadomienia sobie przez badanych pracowników celu, dla którego został powołany zatrudniający ich zakład pracy, zadaliśmy im pytanie, które brzmiało:

Jakie zadanie ma według Pana(i) do spełnienia zakład, w którym Pan(i) pracuje?

Po kategoryzacji rozkład odpowiedzi na to pytanie kwestionariusza przedstawiał się jak w tab. 1.

T a b e l a 1

Podstawowe zadania zakładu  
w opinii badanych pracowników\*

Odpowiedź na pytanie o zadania zakładu	Liczebność bezwzględna
Wykonanie planu	80
Wykonanie zadań planowych w określonej ilości, gatunkowości i asortymencie	28
Produkcja na rynek określonych wyrobów	61
Produkcja na eksport	18
Zatrudnienie ludzi z najbliższych okolic, stworzenie im warunków do pracy i życia	35
Wypracowanie zysku	3
Brak znajomości celu	10

\* Pracownik mógł podać kilka celów.

Ź r ó d ł o: Badania własne.

Przyjmując, że generalnym zadaniem każdego przedsiębiorstwa (lub zakładu) jest<sup>4</sup>:

a) produkcja dóbr lub usług, służących zaspokojeniu potrzeb społecznych w ramach ustalonej specjalizacji,

b) wytwarzanie coraz większego dochodu narodowego przez wzrost gospodarności,

c) rozwój kadr i aparatu wytwórczego,

możemy stwierdzić, że deklarowane przez badanych pracowników cele, mieszczą się w przyjętej przez nas klasyfikacji. Świadczy to o posiadaniu przez badanych pracowników dobrej znajomości zadań, jakie ma do spełnienia zakład pracy, w którym są zatrudnieni.

Odpowiadając na pytanie o zadowolenie z uczestnictwa w wykonywaniu wyżej wymienionych zadań, 163 osoby (85% badanych) wyraziły zadowolenie z uczestnictwa w wykonywaniu tych zadań, 23 osoby (12%) wyraziły swoje niezadowolenie z uczestnictwa w realizacji zadań zakładu, motywując to tym, że plan nigdy nie jest wykonywany oraz faktem, że produkowane przez zakład wyroby nie cechuje dobra jakość, natomiast 6 osób (3%) nie udzieliło żadnej odpowiedzi.

Dodatkowym wskaźnikiem integracji badanych pracowników z zakładem były odpowiedzi na pytanie, które brzmiało:

Czy chciał(a)by Pan(i), aby wyroby produkowane przez zakład, w którym Pan(i) pracuje były poszukiwane na rynku, cieszyły się dobrą marką wśród użytkowników, wyższą niż wyroby innych zakładów?

Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazuje tab. 2.

Oto rozkład odpowiedzi uzasadniający wybór odpowiedzi na wskazane wyżej pytanie:

1) byłbym dumny z tego, że to ja produkuję	- 43,
2) zakład byłby znany i ceniony	- 36,
3) byłyby wówczas lepsze zarobki	- 98,
4) nie byłoby wówczas wyrobów produkowanych i przechowywanych w magazynach zakładu	- 11,
5) inne	- 4.

<sup>4</sup> Ekonomia Polityczna Socjalizmu, red. I. Timofiejuk, Warszawa 1971, s. 378.



Ocena atrakcyjności wyrobów produkowanych  
przez rodzimy zakład indagowanych

Odpowiedź na pytanie o atrakcyjność produkowanych wyrobów	Liczebność	
	bezwzględna	procentowa
Zdecydowanie tak	166	86,4
Raczej tak	24	12,6
Raczej nie	2	1,0
Zdecydowanie nie	0	0,0
Brak danych	0	0,0
Razem	192	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Przytoczone dotychczas wyniki liczbowe wskazują, że aż 99% badanych pracowników chciałoby, aby wyroby produkowane przez nich cieszyły się dobrą i bardzo dobrą opinią użytkowników, co świadczy o bardzo wysokim stopniu przejęcia się badanych pracowników interesami nabywców tych wyrobów.

Oczywiście dobra jakościowo produkcja, rozumiana nie jako cel sam w sobie, jest skorelowana w odpowiedziach uzasadniających wybór odpowiedzi na wspomniane pytanie głównie wyższymi zarobkami oraz drugą grupą czynników, które można nazwać "ambicjonalnymi". Są to czynniki następujące:

- 1) byłbym dumny z tego, że to ja produkuję,
- 2) zakład byłby znany i ceniony,
- 3) nie byłoby wówczas wyrobów produkowanych i składowanych w magazynach zakładu.

Przytoczone powyżej wnioski wydają się także słuszne w świetle odpowiedzi na kolejne pytanie kwestionariusza, które brzmiało:

Czy chciał(a)by Pan(i) żeby zakład, w którym Pan(i) pracuje był zakładem przodującym, by wykonywał i przekraczał swoje zadania planowe?

Wszyscy badani pracownicy (192 osoby) odpowiedzieli na to pytanie twierdząco. Uzasadnienia wyboru odpowiedzi na przytoczone pytanie wyglądają następująco:

- |    |   |       |
|----|---|-------|
| 1) | względy ambicjonalne (zadowolenie i satysfakcja)                            | - 50, |
| 2) | przekroczony plan to wyższa premia i więcej środków na działalność socjalną | - 42, |
| 3) | zakład byłby znany i ceniony w kraju  | - 40, |
| 4) | przekroczony plan to wzrost produkcji i dochodu narodowego                  | - 36, |
| 5) | inne  | - 12. |

Wypowiedzi badanych pracowników wskazują, że pragnęliby oni, ażeby zakłady, w których są zatrudnieni, możliwie najlepiej wywiązywały się z nałożonych nań zadań, wykonanie których zależy przecież od dobrej pracy wszystkich pracowników.

Spróbujemy scharakteryzować teraz te elementy postawy integracji z zakładem pracy, które dotyczą dbałości pracowników o interesy przedsiębiorstwa, o całość i nienaruszalność jego majątku, o rangę przedsiębiorstwa.

"Koronnym" wskaźnikiem integracji z zakładem pracy badanych pracowników są odpowiedzi na pytanie, które brzmi:

Czy na przykład w wypadku pożaru, kradzieży, włamania itp. naraził(a)by się Pan(i) na niebezpieczeństwo celem ratowania mienia zakładu?

Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia tab. 3.

T a b e l a 3

Ocena gotowości pracowników do obrony mienia zakładu z narażeniem własnego bezpieczeństwa

Odpowiedź na pytanie o gotowość obrony mienia zakładu	Liczebność	
	bezwzględna	procentowa
Bezwarunkowo tak, nawet z narażeniem życia	85	44,5
Tak, ale nie na niebezpieczeństwo narażenia życia	98	51,0
Raczej nie	6	3,0
Zdecydowanie nie	2	1,0
Trudno odpowiedzieć	0	0,0
Razem	192	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Bardzo znaczny procent badanych, bo aż 95,5% deklaruje chęć narażenia się na niebezpieczeństwo w celu obrony mienia przedsiębiorstwa. Bez względu na jakiegokolwiek zastrzeżenia co do wartości wskaźnikowej tego pytania (część wypowiedzi mogła być nieszczerza i podyktowana chęcią przedstawienia się w dobrym świetle, inna część natomiast - nieadekwatnym odzwierciedleniem rzeczywistego zachowania się badanych w krytycznej sytuacji), odpowiedzi na nie wydają się wskazywać na bardzo duży stopień utożsamienia interesów i celów własnych z interesami i celami przedsiębiorstwa. Dominanta rozkładu w grupie drugiej wskazuje, że badani pracownicy starali się odpowiadać na pytanie rzetelnie, bez zbytecznego "szarżowania".

Dalszym wskaźnikiem integracji pracowników z zakładem pracy są odpowiedzi na pytanie, które brzmiało:

A gdyby Panu(1) zaproponowano pracę w innym zakładzie o podobnych warunkach pracy i nieco wyższych zarobkach, to ...?

T a b e l a 4

Oceny atrakcyjności zakładu pracy  
na podstawie decyzji pracowników  
w odniesieniu do propozycji zmiany miejsca pracy

Odpowiedź na propozycję zmiany miejsca pracy	Liczebność	
	bezwzględna	procentowa
Przyjąłbym tę propozycję chętnie	12	6,0
Raczej przyjąłbym tę propozycję	14	7,5
Odrzuciłbym tę propozycję bez wahania	94	49,0
Raczej odrzuciłbym tę propozycję	70	36,5
Trudno mi powiedzieć	2	1,0
Razem	192	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Odpowiedzi przedstawione w tab. 4 wskazują na bardzo silną identyfikację badanych pracowników z zakładem pracy. Wartość tego wskaźnika jest jeszcze wzmocniona faktem, że nawet przy perspekty-

wie zwiększenia zarobków 85,5% badanych wyraża wolę pozostania w zakładzie.

W uzasadnieniu odpowiedzi badani pracownicy wskazywali na następujące przyczyny chęci pozostania w zakładzie:

1) mieszkam blisko zakładu	- 59,
2) pracuję tu od początku powstania zakładu, to moja pierwsza praca	- 39,
3) dobrze mi się pracuje w tym zakładzie	- 26,
4) czuję się związany(a) z zakładem, znam zakład i ludzi	- 52,
5) widzę tu szanse awansu i dalszego kształcenia	- 14,
6) inne względy pozostania w zakładzie	- 3.

Wartość wskaźnika obniżają natomiast względy lokalizacyjne zakładu: teren słabo uprzemysłowiony, małe możliwości znalezienia pracy w innym zakładzie, stosunkowo bliskie usytuowanie zakładu pracy od miejsca zamieszkania pracowników i ich dość niskie kwalifikacje. Mimo to (nie bierzemy pod uwagę uzasadnień zawartych w punkcie 1 i 6) 130 osób, czyli 67,5%, przejawia autentyczne postawy integracyjne wobec zakładu pracy.

Badając postawy integracyjne pracowników przejawiane w stosunku do zakładu pracy jako całości organizacyjnej poprosiliśmy pracowników o dokonanie przez nich oceny stanu dbałości pracowników o czystość i porządek w zakładzie.

Ponieważ badania prowadzone były w nowo powstających zakładach z nową, tworzoną od podstaw i młodą załogą (56,2% to ludzie w wieku od 21 do 30 lat), uznaliśmy, że dbałość pracowników o ład, czystość i porządek na stanowisku pracy jest przejawem postawy pracownika wobec zakładu. Rozkład odpowiedzi na to pytanie pokazuje tab. 5.

Zdecydowana większość badanych pracowników (67,5%) ocenia wysoko i bardzo wysoko dbałość pracowników o czystość i porządek na terenie zakładu i na stanowisku pracy. Biorąc pod uwagę fakt, że badani pracownicy dokonywali zapewne oceny poprzez własne starania o utrzymanie czystości i porządku, przytoczone dane należy uznać za rzeczywiste.

Wprawdzie nie jest możliwe znalezienie jakiegoś syntetycznego wskaźnika poziomu postaw integracyjnych zajmowanych w stosunku do zakładu pracy jako całości organizacyjnej, jednakże na podstawie przytoczonych danych można uznać, że poziom ten jest dość wysoki..



Ocena dbałości pracowników o czystość i porządek  
na terenie zakładu

Odpowiedź na pytanie o ocenę dbałości pracowników o zakład	Liczebność	
	bezwzględna	procentowa
Zdecydowanie wysoka	48	25,0
Raczej wysoka	80	42,5
Raczej niska	32	16,5
Zdecydowanie niska	11	5,5
Trudno mi powiedzieć	21	10,5
Razem	192	100,0

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

Kompleksowa ocena postaw integracyjnych pracowników możliwa byłaby dopiero po zanalizowaniu wzajemnych związków, jakie zachodzą pomiędzy postawami integracyjnymi pracowników przejawianymi w stosunku do zakładu pracy a pozostałymi czynnikami odniesienia integracji pracowniczej, co przekracza ramy tego opracowania.

Bogusław Kaczmarek

WORK ESTABLISHMENT  
AS A REFERENCE FACTOR OF EMPLOYEES' INTEGRATION  
IN THE OPINION OF INTERVIEWED EMPLOYEES

The article begins with explanation of concepts of integration, employees' integration, and definition of reference factors of employees' integration. Next, the author's attention is focussed on one of factors of reference of employees' integration, and namely on the work establishment understood as an organizational entity.

Further on, there is described the method employed by the author in analysis of the above factor of reference of employees' integration accompanied by assessment of intensity degree of integrating attitudes among interviewed employees as revealed in relation to the work establishment as an organizational entity.