

JÓZEF PENC

SPOŁECZNE WARUNKI PRACY A PRODUKCYJNE ZACHOWANIE CZŁOWIEKA

Produkcyjne zachowanie się jednostki w zespole pracowniczym rozumiane szeroko jako sposób wykonywania powierzonych jej zadań, stanowi złożoną funkcję różnorodnych warunków i czynników. Zależy ono na przykład od rodzaju pracy, techniczno-organizacyjnych warunków procesu technologicznego, które określają miejsce pracownika w strukturze formalnej i stwarzają określone ramy stosunków między ludźmi w procesie wytwórczym, od uzyskiwanych korzyści materialnych, demograficzno-społecznych cech pracownika, stopnia zgodności działania kierownictwa z jednostkowymi lub grupowymi wyobrażeniami o tym, jak ta działalność powinna się przedstawiać, od tego, co człowiek pragnie osiągnąć, co ceni w życiu najbardziej, jakie cele stawia sobie najczęściej, a także od wielu innych sytuacji i stanów, które stanowią tło ludzkiego zachowania się w organizacji przemysłowej.

W kształtowaniu tego zachowania szczególnie ważną rolę odgrywa zadowolenie z pracy, będące wynikiem spełnienia różnych oczekiwań i nadziei, jakie pracownik wiąże z wykonywaną pracą i zakładem, w którym pracuje. Oczekiwania te, jako przewidywania skuteczności własnego postępowania, mogą być oczywiście bardzo liczne i różnorodne. Są one określane zarówno wartościami tradycyjnymi jak i nowymi, wpływającymi z tworzonych norm społecznych, wzorów osobowych, wzorów konsumpcji, kultury itp. Wiele z nich wpływa również z indywidualnych cech i predyspozycji jednostki, jej wiedzy, inteligencji, ambicji zawodowych, wieku itp.

Każdy człowiek posiada określoną hierarchię potrzeb społecznie uwarunkowanych, ale zawsze zindywidualizowanych; od najbardziej podstawowych dotyczących jego egzystencji i spraw bytowych, poprzez potrzeby społeczne, uczuciowe, ambicjonalne i prestiżowe — do potrzeb wyrażających się w samorealizacji, przeżyciach estetycznych i działalności artystycznej¹.

Wiele z tych potrzeb związanych jest wyłącznie z pracą zawodową i ich spełnienia oczekuje też pracownik dokonujący wyboru pracy i zakładu. A. Matejko wyróżnia następujące potrzeby związane z pracą²:

¹ A. H. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, (red. J. Reykowski), Warszawa 1964, s. 137 - 154, a także M. Holstein-Beck, *Konflikty*, Warszawa 1978, s. 40.

² A. Matejko, *Socjologia kierownictwa*, Warszawa 1969, s. 100 - 102.

— potrzebę samodoskonalenia się, realizującą się przez stałe podnoszenie kwalifikacji ogólnych i zawodowych, pragnienie uzyskania osiągnięć w pracy zawodowej i społeczno-politycznej,

— potrzebę perspektyw, chęć uzyskania informacji o formalnych i nieformalnych satysfakcjach, które można zdobyć przez osiąganie sukcesów zarówno w pracy zawodowej, jak i społeczno-politycznej,

— potrzebę dominowania, uzyskania możliwości kierowania innymi pracownikami, możliwość organizowania, decydowania o planach zakładu,

— potrzebę niezależności, uzyskanie samodzielności na stanowisku pracy w zakładzie, w sprawowaniu funkcji społeczno-politycznej w organizacji, samodzielności myślenia,

— potrzebę uznania, odczuwania wartości i znaczenia swojej pracy w zakładzie, pragnienie poczucia, że jest się sprawiedliwie wynagradzanym za wykonywaną pracę, chęć zdobycia szacunku w zakładzie z racji pełnionych funkcji i stanowiska,

— potrzebą uczestnictwa, możliwość uczestniczenia w naradach i zebraniach, poświęcanych omawianiu i rozstrzyganiu ważnych spraw dotyczących zakładu pracy, oraz w zebraniach organizacji społecznych i politycznych w zakładzie pracy,

— potrzebę podporządkowania, dążenie do wykonywania wszystkich poleceń kierownictwa zakładu,

— potrzebę stabilizacji — pewność, że praca w zakładzie jest stała, że nie zmieni się nagle jej charakter, że nie obniży się poziom zarobków,

— potrzebę bezpieczeństwa — pewność, że w trudnej sytuacji zawodowej i osobistej uzyska się pomoc ze strony kierownictwa zakładu, kolegów i organizacji społeczno-politycznych.

Każdy zakład pracy, stwarzając odpowiednie społeczno-organizacyjne warunki do zaspokajania tych potrzeb, może istotnie wpływać na kształtowanie motywacji pracowników, na ich aktywizację społeczno-zawodową, integrację załogi z jego kierownictwem, dyscyplinę pracy i stabilizację pracowniczą, a więc na jakość ich produkcyjnego zachowania się i efekty pracy.

MECHANIZM MOTYWACYJNY A PRAKTYKA STOSOWANIA BODŹCÓW

Natężenie i sprawność działania każdego człowieka zależą od charakteru i jakości stosowanych bodźców oraz od intensywności motywacji. Im bodźce są silniejsze i im bardziej intensywna jest motywacja, tym większa może być mobilizacja energii człowieka wyrażająca się w sile jego reakcji i tym większe natężenie wydatkowania przez niego wysiłku. „Motywacja — zauważa Z. Pietrasiński — wpływa głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia danego celu. Im

silniejsza jest motywacja działania, tym energiczniejszą aktywność przejawia jednostka dla pokonania przeszkód na drodze do pożądanego celu"³. Pobudzanie motywacji polega przede wszystkim na stawianiu zadań, które mają być wykonane oraz na operowaniu czynnikami, które wpływają na stosunek do zadań. Określa się ją „jako zespół sił pobudzających i podtrzymujących człowieka w pracy zorganizowanej. Pobudzają go one do działania i podtrzymują w nim”. Siły te „to popędy, instynkty i życzenia, a także stany napięć, które nazywa się «mechanizmami organizmu ludzkiego»”⁴.

Motywacja kieruje więc czynnościami człowieka w taki sposób, aby prowadziły one do określonego wyniku. Można ją uruchamiać u pracownika w dwojaki sposób: tworząc warunki, które zagrażają temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych) lub tworząc warunki, które umożliwiają osiągnięcie wyższego poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez stosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku uruchamia się motywację negatywną (ujemną), w drugim — pozytywną (dodatnią). Motywacja negatywna opiera się na obawie (lęku), która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, jak na przykład: groźba utraty części zarobków w razie niewykonania zadań bądź wykonania ich niewłaściwie, zagrożenie naganą, obniżeniem uznania, przesunięciem do pracy o mniejszym znaczeniu, degradacją itp. Motywacja pozytywna z kolei polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego zaspokojenia potrzeb w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, a więc na przykład: stwarzanie pracownikowi nadziei osiągnięcia wyższych zarobków, awansu, większej samodzielności, przyspieszenia przydziału mieszkania, przyznania wczasów itp.

W praktyce częściej pobudza się do działania, stosując bodźce ujemne. Ma to niewątpliwie pewne uzasadnienie. Ich wpływ na postawę pracownika jest wyraźny, gdyż poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii, a poza tym są one „mniej kosztowne”, albowiem łatwiej jest pracownikowi coś zabrać lub zagrozić utratą, niż stworzyć nadzieję otrzymania czegoś, albowiem to zobowiązuje do dotrzymania obietnicy.

Pozornie mogłoby się wydawać, że między bodźcami negatywnymi a pozytywnymi nie ma większej różnicy, na przykład między uprzedzeniem pracownika, że otrzyma tym niższą premię, im gorsze osiągnie wyniki a oznajmieniem, że otrzyma wyższą premię, jeśli te wyniki będą lepsze. Z psychologicznego punktu widzenia obie te sytuacje nie są równoważne; bowiem w przypadku działania bodźców negatywnych pracow-

³ Z. Pietrasiniński, *Psychologia pracy*, Lublin 1973, s. 42.

⁴ F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1976, s. 118.

nik nastawiony jest na to, aby jak najmniej stracić, natomiast w przypadku działania bodźców pozytywnych na to, aby więcej zyskać⁵.

Działanie bodźców negatywnych jest więc mniej korzystne, wyzwała ono u pracownika stan obawy, który powoduje, że stara się on nie o to, aby jak najlepiej wykonać swoje zadanie, ale przede wszystkim o to, aby się nikomu nie narazić i by nikt nie miał do niego pretensji. Pracownik działający pod wpływem bodźców negatywnych traktuje swoją pracę jako przymus, a zakład, w którym pracuje, jako miejsce nie mile, a nawet uciążliwe. Takie odczuwanie pracy stwarza małą szansę, aby wykształciły się u niego jakieś silniejsze więzy łączące go zakładem pracy.

Motywacja pozytywna powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Jej skuteczność zależy w dużej mierze od realności stwarzanych pracownikowi nadziei. Obietnice o nieokreślonej przyszłości i małym prawdopodobieństwie urzeczywistnienia, choćby nawet najpiękniejsze, nie wzbudzą motywacji pozytywnej.

Zakład pracy w ramach swej funkcji społecznej posiada znaczne możliwości wzbudzania motywacji pozytywnej wśród swoich pracowników. Zaspokajanie bowiem potrzeb w zakresie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych czy potrzeb estetycznych i rozrywkowych, wzmocnienie troski o bezpieczeństwo i higienę pracy, organizowanie żłobków, przedszkoli, wczasów, zwiększenie pomocy dla rodziny itp. ma niewątpliwie istotne znaczenie motywacyjne i sprzyja integracji z zakładem, stabilizacji pracowniczej i polepszaniu dyscypliny pracy. „Wszystko przemawia za tym — pisze J. A. C. Brown — że zadowalające spełnienie funkcji społecznej prowadzi do wzrostu produkcji, do zmniejszenia absencji i do zmniejszenia płynności kadr”⁶.

Zaspokojenie potrzeb i ambicji pracownika jest jednym z najbardziej zasadniczych czynników wywołujących u niego przyjemny nastrój i przychylny stosunek do swego zakładu, swoich przełożonych i swoich towarzyszy pracy. Człowiek stale dąży do spełnienia oczekiwań, jakie wiąże ze swoją pracą i swoim zawodem, a także pragnie ich przybliżenia do obiektywnego następstwa zdarzeń. Toteż, jeśli podejmowane wysiłki dają korzystne i odczuwalne efekty, ludzkie postępowanie przybiera charakter pozytywny i mobilizujący. Jeśli natomiast mimo czynionych starań, oczekiwania i potrzeby nie są spełniane, wówczas u pracownika powstają różne niekorzystne reakcje emocjonalne. Może to być na przykład skłonność do irytacji i gniewu, wywołująca konflikt z otoczeniem, niewrażliwość, przygnębienie i apatia zniechęcająca do sumiennej pracy i podejmowania dodatkowych wysiłków, chęć zmiany rodzaju pracy czy nawet

⁵ Por. J. Rejkowski, *O możliwości wpływu na motywację pracowników*, Ideologia i Polityka 1973, nr 4, s. 76.

⁶ J. A. C. Brown, *Spoleczna psychologia przemyslu*, Warszawa 1962, s. 73.

zawodu. „Niezaspokojenie potrzeb psychicznych — pisze Z. Sufin — uznania ze strony innych ludzi, oddźwięku emocjonalnego, zrozumienia itp., może być powodem braku aktywności w pracy, złego samopoczucia, a w następstwie często pogorszenia jakości pracy, obniżenia wydajności. Po pewnym czasie pracownik zaczyna szukać wartości poza pracą”⁷.

Niespełnienie oczekiwań, które człowiek wiąże ze swoją pracą i zawodem może się objawiać w różny sposób. Zależy to od rodzaju nie zaspokojonych potrzeb, stopnia ich niezaspokojenia oraz od środowiska społecznego, od przyjętych i tradycyjnie uznawanych sposobów manifestowania swojego niezadowolenia. Stany psychiczne i emocjonalne powstające pod wpływem uczucia niezadowolenia z pracy przenoszą się na inne sfery życia człowieka, na przykład na kontakty rodzinne, towarzyskie itp. W połączeniu z różnymi trudnościami, które człowiek napotyka w codziennym życiu i które musi pokonać, niezadowolenie to może prowadzić do chronicznego utrzymywania się stanów frustracyjnych, wpływających bardzo niekorzystnie na zachowanie społeczne i produkcyjne jednostki, jej zdolność i wolę pracy⁸.

Każdy pracownik może posiadać różną hierarchię swoich potrzeb, różnie też może określoną potrzebę preferować i nadawać jej „wartość”. Dla jednych ludzi znacznie większą subiektywną „wartość” mogą mieć wyższe zarobki, dla innych na przykład satysfakcja z rodzaju pracy, czy uznania społecznego. Z badań nad płynnością kadr wynika, że siła motywacyjna płacy zmienia się w zależności od poziomu zarobków. Pracownicy o niższych zarobkach wykazują na ogół wyższą skłonność do zmiany pracy, natomiast pracownicy lepiej zarabiający decyzję swoją uzależniają bardziej od innych czynników składających się na wartość pracy, takich jak na przykład: interesująca praca, dobra jej organizacja, perspektywy awansu, dobre stosunki międzyludzkie, dogodne warunki dojazdu itp. Odpowiednio wysoka płaca jest wciąż jeszcze dla wielu ludzi substytutem tych „innych” czynników, toteż w praktyce jest ona wykorzystywana jako podstawowy instrument sterowania ich decyzjami.

W naszych warunkach, ze względu na niewysoki jeszcze poziom zaspokojenia wielu potrzeb materialnych, płaca odgrywa znaczną, a niekiedy podstawową rolę w hierarchii potrzeb człowieka, a więc wpływa także dość silnie na motyw jego postępowania. Jednakże w rzeczywistości same motyw materialne nie wystarczają bez działających w tym samym kierunku bodźców pozaekonomicznych. Toteż przypisywanie płacy roli czynnika dominującego oznacza raczej dość jednostronną interpretację zjawiska.

⁷ Z. Sufin, *Kultura pracy — refleksje socjologiczne*, Warszawa 1968, s. 59.

⁸ Por. F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, cyt. wyd. s. 130 - 135; J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*, cyt. wyd. s. 290.

Na decyzję o podjęciu działania wpływa zazwyczaj siła wielu jednocześnie występujących motywów (polimotywacja). Postępowanie człowieka może być zrozumiane, przewidywane i kierowane przede wszystkim w wyniku analizy jego usytuowania i uczestnictwa w całym systemie interakcji społecznych, a nie tylko na podstawie jego reakcji na wartości materialne. „Przyjrzyjmy się bliżej — pisze J. Szczepański — jakie motywy skłaniają robotnika do pracy? Są to przede wszystkim motywy ekonomiczne, konieczność zdobycia środków utrzymania siebie i rodziny. Nie jest to jednak motywacja najważniejsza, jak to się potocznie przyjmuje. Również ważnym, a nieraz daleko ważniejszym motywem jest dążenie do uzyskania pozycji w społeczeństwie, z którą związane jest uznanie i szacunek lub też władza nad innymi [...]. Dalej motywem skłaniającym ludzi do pracy jest duma z posiadanych umiejętności, możliwość wykonywania pracy otoczonej uznaniem, wykonywania dzieł budzących podziw lub szacunek dla ich twórcy”⁹.

Na motywację, która pobudza do działalności, patrzy się więc nieraz w sposób uproszczony. W rzeczywistości nie tylko środki ekonomiczne, ale również liczne inne, jak na przykład: ambicje zawodowe, oddziaływania ideologiczne, różne związki z zakładem pracy choćby na tle spełnianych funkcji opiekuńczych, kulturalnych itp. mogą być źródłem silnych motywów działania pod warunkiem, że są właściwie stosowane. Nadmierne eksponowanie roli płacy wynika z błędnego przeświadczenia, że jedyną pobudką skłaniającą ludzi do lepszej pracy są potrzeby ekonomiczne, i że inne, pozaekonomiczne oddziaływania, nie dają wyraźnych rezultatów. Hołdowanie takiemu pogładowi świadczy o nieumiejętności wpływania na inną motywację przez tych, którzy działalnością ludzką kierują.

Znaczenie płacy jako niewątpliwie istotnego czynnika motywacji wynika nie tyle z jej wysokości, co z uznania przez pracownika, czy jest ona słuszna i sprawiedliwa. Płaca i inne korzyści finansowe (premie, nagrody itp.) służą nie tylko bezpośredniej realizacji potrzeb materialnych, lecz także stanowią wyznaczniki zajmowanej w zespole pozycji zawodowej i społecznej. Stąd też coraz większą uwagę należy zwracać na wykorzystanie za pomocą płac czynników psychologicznych i socjologicznych, które mają bardzo istotny wpływ na wydajność pracy i jakość produkcji¹⁰.

W naszym społeczeństwie przez wiele jeszcze lat płace będą niewątpliwie jedną z najważniejszych sił napędowych ludzkich działań. Dążenie do poprawy sytuacji materialnej, zdobycia wielu cennych dóbr, itp. stanowić będzie silny motyw skłaniający ludzi do uzyskania wyższej płacy.

⁹ J. Szczepański, *O motywach wydajności pracy*, w: *Wiedza o pracy ludzkiej*, (red. B. Biegeleisen-Żelazowski), Warszawa 1959, s. 275-276.

¹⁰ Zob. A. Melich, *Spoleczna funkcja płac*, Warszawa 1971, s. 58 - 62.

cy, a więc i do lepszej pracy i doskonalenia swych umiejętności. Toteż wzrost płac może odegrać ważną rolę motywacyjną w podnoszeniu wydajności i jakości pracy. Wymagać to jednak będzie bardziej konsekwentnego stosowania zasady podziału według pracy, a więc umocnienia związku między poziomem płacy a ilością i jakością świadczonej pracy.

ROLA CZYNNIKÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH W MOTYWOWANIU DO PRACY

Model motywacji eksponujący silnie rolę bodźców ekonomicznych nie odpowiada zarówno ideowym założeniom naszego ustroju, jak i samej naturze człowieka. Według określenia amerykańskiego psychologa J. A. G. Browna jest on po prostu „wypaczonym określeniem natury ludzkiej”¹¹.

Człowiek, w różnych okresach swego życia i w różnych sytuacjach, niejednakowo reaguje na poszczególne bodźce, w tym także na materialne. W miarę zaspokajania potrzeb podstawowych następuje u niego przesuwanie się horyzontu dążeń i celów, a także podnosi się tak zwany próg wrażliwości na bodźce materialne. Toteż, wraz ze wzrostem poziomu możliwości i poczucia zaspokojenia potrzeb podstawowych, podwyższanie płac może istotnie wytracać swoją siłę motywacyjną. Jeśli pracownik uzna, że preferowane przez niego potrzeby (np. w zakresie wynagrodzenia) zostały zaspokojone wystarczająco, wówczas będzie dążyć do zwiększenia stopnia zaspokojenia innych potrzeb związanych z pracą, takich jak na przykład: pragnienie uzyskania osiągnięć, uznania kolektywu, doskonalenia swojej osobowości, wykonywania pracy bardziej interesującej, w lepszych warunkach środowiska fizycznego itp. Szczególnie ważny motywem jego działania może być wówczas dążenie do zaspokojenia ambicji i aspiracji zawodowych, czy zdobycie uznania dla własnej osoby ze strony innych ludzi, umacniające przeświadczenie o własnej wartości i społecznej przydatności wykonywanej pracy. „Człowiek pracuje nie tylko po to, podkreśla Z. Sufin, żeby zdobyć środki do życia, ale także dlatego, że chce być potrzebny i pożyteczny, chce być kimś, zajmować jakąś pozycję społeczną. [...] tylko część pracowników — stwierdza on — ocenia pracę wyłącznie z punktu widzenia korzyści materialnych [...]. Skala potrzeb rozszerza się, ważne są już nie tylko potrzeby materialne, ale także społeczne, kulturalne”¹².

Obecne warunki naszego rozwoju wymagają znacznego wzbogacenia i formkierowania ludzkim postępowaniem, uaktywnienia wielu czynników psychospołecznych, których rola we wzbudzaniu motywacji pozytywnej była przez dłuższy czas niedoceniana. Urzeczywistnianie bowiem progra-

¹¹ J. A. C. Brown, op. cit., s. 8.

¹² Z. Sufin, op. cit., s. 165 i 164.

mu budowy rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego to nie tylko podejmowanie porywających zadań w dziedzinie techniki i organizacji produkcji, to również, a może przede wszystkim, tworzenie nowego człowieka o cechach osobowości odpowiadających potrzebom i możliwościom naszego rozwoju gospodarczego i kulturalnego, człowieka orientującego się nie tylko na wartości materialne, lecz także na dobra wyższego rzędu: wartości estetyczne, moralne i intelektualne, kulturowe, zamiłowanie do wykonywanej pracy, dbałość o wspólne dobro itp.

Tworząc nowy wzór osobowy pracownika nie oczekuje się wcale, aby dominowały w nim cechy heroiczne, jakimi odznaczeni się ludzie w pierwszych, trudnych latach odbudowy naszej gospodarki ze zniszczeń wojennych, którzy swe osobiste sprawy, korzyści materialne, swój wypoczynek, a nawet zdrowie poświęcali celom społecznym. Od dzisiejszego pracownika oczekuje się, aby swojej pracy nie traktował instrumentalnie od strony efektów płacowych, lecz by ją wykonywał rzetelnie i widział w niej źródło pomnażania bogactwa społecznego, urzeczywistniania własnych aspiracji życiowych i wewnętrznej satysfakcji.

Instrumentalne nastawienie do pracy rodzi egoizm, wyrachowanie, karierowiczostwo i bezideowość, natomiast gdy motywacja ma również charakter ideowo-moralny, towarzyszą jej uspołecznienie, zaangażowanie, a także twórczy do niej stosunek. Dobre wykonywanie zadań zawodowych staje się u nas coraz bardziej nakazem moralnym, za którym stoją ogólne ideologiczne racje. Ludzie, którzy przyswoili sobie normy i zasady wynikające z naszej ideologii i moralności, wykonują swą pracę rzetelnie, w poczuciu wewnętrznej konieczności. „Większość ludzi pracy w Polsce — mówił towarzysz Edward Gierek na VII Plenum KC PZPR w 1972 r. — rzetelnie wykonuje swe obowiązki, pragnie pracować wydajniej i lepiej. Mimo to upowszechnienie nawyków solidnej, zdyscyplinowanej pracy, wysokiego poczucia odpowiedzialności oraz umiejętności zespołowego działania jeszcze przez długi czas pozostanie jednym z naczelných naszych zadań”¹³.

Właściwy stosunek do pracy zalicza się u nas do podstawowych elementów socjalistycznej postawy moralnej. Stanowi on jedną z najistotniejszych części składowych wzoru osobowego człowieka epoki socjalizmu. Wzór ten został wszechstronnie i jasno sprecyzowany w tezach programowych KC PZPR przyjętych przez VII Plenum poświęcone sprawom młodzieży. „Czynnikiem w szczególny sposób wyróżniającym socjalistyczny wzór człowieka — stwierdza się w tych tezach — nadającym mu atrakcyjność i współczesny charakter, jest aktywny udział jednostki w socjalistycznych przeobrażeniach kraju oraz jej społeczne motywacje i zainteresowania. Wzór ten opiera się na założeniu, że to warunki spo-

¹³ E. Gierek, *Budujemy Polskę naszych pragnień i ambicji*, w: *VII Plenum KC PZPR. Podstawowe dokumenty i materiały*, Warszawa 1973, s. 43.

łeczne określają los i szczęście jednostki. Zarazem uzależnia on losy społeczeństwa od zaangażowania jednostek, traktując udział w przeobrażaniu rzeczywistości jako obowiązek moralny, a zarazem najważniejsze źródło poczucia sensu i wartości ludzkiego istnienia"¹⁴.

Urzeczywistnianie w skali powszechnej tego wzorca osobowego pracownika wymaga podniesienia u nas rangi samej pracy i tworzenia warunków, aby stawała się ona coraz bardziej samoistną wartością etyczną, realizowaną z wewnętrznej potrzeby człowieka i by służyła nie tylko zaspokajaniu jego potrzeb konsumpcyjnych i prestiżowych, lecz by go wszechstronnie wzbogacała, a jego życiu nadawała głębszy sens.

Wynika z tego konieczność wzmocnienia działań na rzecz zarówno stałej poprawy materialnych warunków pracy, odpowiadających wymogom ergonomii, jak też doskonalenia stosunków międzyludzkich, a używając tradycyjnego określenia — kultury współżycia ludzi. Jest to niezmiernie ważny problem, lecz w praktyce nie zawsze właściwie doceniany. „Rozliczni technokraci i socjotechnicy — pisze S. Żurawicki — nie zawsze rozumieją, że właściwy sens socjalizmu, to przede wszystkim nowy układ stosunków międzyludzkich, a nie tylko wzmoczona wydajność pracy i postęp naukowo-techniczny”¹⁵.

KIERUNKI DOSKONALENIA SYSTEMU MOTYWACJI

Postawy pracowników, a więc także ich stosunek do pracy są najczęściej reakcją na istniejące warunki fizyczne i psychospołeczne w zakładzie pracy. Konkretnie warunki, w których człowiek żyje i pracuje uczą pracować dobrze, przeciętnie lub źle. Jeśli brak warunków właściwych do wywołania pożądaných nastawień psychicznych, rzadko kiedy postawy wobec pracy bywają pozytywne, bądź też ma miejsce współpraca „konwencjonalnie pozytywna”, wynikająca z technologicznej konieczności współdziałania, a nie ze wspólnej idei łączącej członków zespołu.

Warunkiem dobrej działalności produkcyjnej i osiągnięć zawodowych jest wzajemne zrozumienie się ludzi i życzliwość, o sukcesach bowiem decyduje współpraca w zespole. „Fabryka może być doskonale zorganizowana technicznie i ekonomicznie — stwierdza J. Waclawek — mimo to nie będzie osiągać swych zadań, jeśli nie będzie temu sprzyjać wspólnota postaw, dążeń, umiejętności, wola współdziałania w niej pracujących”¹⁶.

¹⁴ O aktywny udział młodego pokolenia w budowie socjalistycznej Polski, w: VII Plenum KC PZPR. Podstawowe dokumenty i materiały, cyt. wyd. 86 - 87.

¹⁵ S. Żurawicki, *Teoretyczne podstawy działalności, gospodarczej*, Warszawa 1977, s. 67.

¹⁶ J. Waclawek, *Socjalistyczne stosunki międzyludzkie w zakładach pracy*, Człowiek i Światopogląd 1968, nr 5, s. 11.

Tworzenie dobrej atmosfery pracy jest zarówno podstawowym elementem kształtowania stosunków międzyludzkich, jak i wstępnym warunkiem dobrej roboty. Można z uproszczeniem przyjąć, że atmosfera ta jest czynnikiem określającym stopień zadowolenia z pracy.

Atmosfera pracy zależy od wszystkich pracowników; każdy pracownik wnosi oczywiście swój wkład w jej kształtowanie. Jednakże rola kierownika jest tutaj największa¹⁷. Kierownik bowiem, mający autorytet z racji zajmowanego stanowiska oraz dysponujący różnymi środkami motywacyjnymi, ma niewątpliwie największe możliwości w zakresie zapobiegania, jak i rozwiązywania konfliktów powstających w zespole pracowniczym, a także kształtowania postaw wobec stawianych zadań. Możliwości ma on tym większe, jeśli potrafi sobie zdobyć nie tylko formalny, ale i rzeczywisty szacunek oraz zaufanie pracowników. Dążąc do doskonalenia istniejącej atmosfery pracy, powinien on zawsze pamiętać o możliwościach i potrzebach psychofizycznego i społecznego rozwoju swoich pracowników oraz o konieczności usuwania podłoża utrudniającego ten rozwój. Takie działanie wymaga wiedzy o prawach rządzących postępowaniem ludzi, o możliwościach wywoływania nastawień psychicznych, dzięki którym pożądane sposoby zachowania zyskują aprobatę zespołu. W praktyce ten zasób wiedzy osób kierujących zespołami ludzkimi pozostaje jednak na ogół w znacznej dysproporcji do ich wiedzy fachowej¹⁸.

Atmosferę pracy zakłócają różne trudności natury technicznej i organizacyjnej (niesprawnie funkcjonujące maszyny, niska jakość surowca, nieodpowiednie narzędzia, wadliwa organizacja itp.), a zwłaszcza konflikty powstające w zespole pracowniczym, które mogą przybierać różne formy: niejawnych spięć i zatargów, małych kłótni między pracownikami, jak i poważnych nieporozumień o podłożu międzyludzkim.

Konflikt jest pojęciem wieloznacznym; zależnie od sytuacji może on być zarówno zjawiskiem negatywnym działającym destruktywnie na organizację pracy, jak i czynnikiem twórczym, sprzyjającym pozytywnym zmianom. W znaczeniu nauk społecznych konflikt jest to sytuacja, w której następuje zderzenie sprzecznych interesów, celów przeciwnych, dążeń lub poglądów jednostek i grup społecznych¹⁹.

Konflikty, które najczęściej występują w zakładach pracy, można ująć ze względu na ich przedmiot i przyczyny w następujące grupy:

- 1) Konflikty wynikające z nieprzestrzegania ustawodawstwa pracy,

¹⁷ Zob. J. Penc, *Kierownik a atmosfera pracy w zespole*, Trybuna Samorządu Robotniczego 1977, nr 21, s. 6.

¹⁸ L. Pasieczny, *Inżynier w przemyśle*, Warszawa 1968, s. 158 - 171.

¹⁹ „Konflikt jest procesem społecznym, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów przez wyeliminowanie, zniszczenie lub podporządkowanie sobie innej jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych” (J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1965, s. 236).

które powstają na skutek naruszenia przepisów prawa przez pracodawcę, bądź przez pracownika (łamanie dyscypliny pracy, drobne kradzieże, niepłacenie lub niewłaściwe wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, nieudzielanie lub rozdrabnianie urlopów pracowniczych, uchylanie się od płacenia odszkodowań i rent uzupełniających, niedostateczne respektowanie wymogów w zakresie bhp, warunków socjalnych itp.). Konflikty te stanowią duże zagrożenie bezpieczeństwa prawnego i są w całości szkodliwe.

2) Konflikty powstające na tle podziału korzyści materialnych i niematerialnych związanych z pracą. Są to konflikty dotyczące uposażeń, płac, premii, nagród, awansu, przydziału czasów, mieszkań, miejsc w przedszkolach, rozdziału prac dających korzyści materialne itp. Konflikty tej grupy wynikają bądź z błędów w podziale środków (np. nadmierne uprzywilejowanie pewnych grup, koncentracja premii i nagród w rękach niektórych osób lub podział równościowy, nie spełniający roli bodźca), bądź też z subiektywnej podejrzliwości i nieufności do kierownictwa.

3) Konflikty na tle stosunków władzy w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza stosunku między kierownikiem a podwładnym. W większości przypadków przyczyną tych konfliktów, a w każdym razie czynnikiem utrudniającym ich rozwiązywanie jest niewłaściwa postawa kierowników. Przejawia się ona w niewłaściwym stylu kierowania, nieprawidłowym ustalaniu zadania roboczego, niesprawiedliwym stosowaniu wyróżnień i kar, w braku rzetelnej informacji, wkraczania w zakres odpowiedzialności pracownika, niekonsekwentne działanie, brak informacji itp. W niektórych przypadkach przyczyną konfliktu może być poczucie zagrożenia kierownika ze strony pojawiających się „konkurentów” o wyższych kwalifikacjach formalnych, a także zła postawa pracowników (np. łamanie dyscypliny, nadużywanie zwolnień lekarskich, bałaganiarstwo itp.), czy też zachowanie ludzi z wadami charakteru (chorobliwa ambicja, zarozumiałość, próżność, zazdrość itp.).

4) Konflikty związane z niedostatkiem organizacji pracy i produkcji. Wady w organizacji pracy i produkcji oraz zarządzania zakładem powodują zagrożenie interesów ekonomicznych i społecznych różnych grup pracowników, prowadzą bowiem do nierytmiczności produkcji, niewykonania zadań, a tym samym do obniżenia zarobków lub niepotrzebnego wysiłku, atmosfery napięcia, braku poczucia stabilizacji itp. Poszukiwanie winnych za ten stan rzeczy prowadzi nieraz do walki różnych ugrupowań, rozgrywek personalnych, czasem też do tworzenia się klik. Istotnym źródłem napięć i konfliktów mogą być tutaj również zaniedbania w dziedzinie warunków pracy. Złe warunki pracy z reguły wpływają na obniżenie zdolności do pracy, a zarazem na rozładowywanie napięć emocjonalnego w reakcjach agresywnych, które prowokują sytuacje konfliktowe.

5) Konflikty powstające przy wprowadzaniu zmian w technice i organizacji produkcji. Wprowadzanie różnych innowacji powoduje zazwyczaj zmiany w technice, organizacji w systemie norm, płac, układach personalnych, itp. Zmiany te, burząc dotychczasowy porządek mogą wywołać niechętnie nastawienie pracowników, a tym samym powodować konflikty, których podłożem może być obawa przed obniżeniem zarobków, pozycji w przedsiębiorstwie, utratą oparcia znajdowanego w grupie koleżeńskej, koniecznością zwiększenia wysiłku, wzrostem zadań itp. Każda zmiana, ze względu na te różne obawy, choćby pozbawione realnych podstaw, może być odczuwana przez pracownika jako zagrożenie i w związku z tym wywoływać u niego opory, a tym samym rodzić sytuacje konfliktowe²⁰. Konfliktów na tle wprowadzania innowacji nie da się usunąć, gdyż nie można wyeliminować ich źródła, albowiem zmiany są koniecznością rozwoju. Można natomiast poprzez umiejętne sposoby ich wprowadzania zmniejszyć opory i niechęci im towarzyszące (np. przez uprzednie poinformowanie o słuszności i konieczności zmian, przygotowanie i przeszkolenie pracowników itp.).

6) Inne konflikty, jak na przykład konflikty związane z niedostatkiem łączności i informacji wewnątrzzakładowej, nieposzanowaniem godności pracowników, zjawiskami wzajemnej zawiści, nieumiejętności przyjmowania krytyki, konflikty między pracownikami młodymi a starszymi zarówno w sensie wieku jak i stażu pracy itp.

Występowanie konfliktów jest zjawiskiem nieuchronnym; bowiem rozwój społeczny odbywa się nie tylko przez współpracę, lecz także przez walkę sprzeczności, zwłaszcza w okresach, gdy dane społeczeństwo, gospodarka czy zakład przechodzą głębsze zmiany jakościowe. W tym też sensie konflikty mimo wprowadzanego zamieszania mogą odgrywać i odgrywają rolę postępową. „Ujawniają się w ten sposób niepożądane zjawiska, tarcia między grupami, złe dopasowanie ludzi w zespołach, różnice poglądów na sprawy ważne dla działalności zakładu itp.”²¹

Ujawnienie ukrytego konfliktu prowadzi do przezwyciężenia sprzeczności i dezintegracji zespołu i do stworzenia nowej jego integracji na wyższym poziomie, albowiem nie sam konflikt, ale nie rozwiązane sprzeczności są tym, co utrudnia rzetelną współpracę zespołu i co prowadzi do jego dezintegracji. Brak konfliktów w zakładzie nie musi wcale świadczyć o jego dobrej działalności, przeciwie może dowodzić stagnacji, świadczyć o świadomym ukrywaniu negatywnych zjawisk, nieujawnianiu nadużyć, o zastraszeniu załogi, czy jej zupełnej bierności i obojętności na sprawy swojego zakładu. Istota rzeczy polega więc nie na tym, aby konfliktów w ogóle nie było, ale na tym, żeby ludzie potrafili je rozwiązywać we właściwy sposób, to znaczy rzeczowo, lojalnie i bez jakichkol-

²⁰ F. Michoń, op. cit., s. 190.

²¹ Z. Sufin, op. cit., s. 63.

wiek osobistych uprzedzeń. Świadectwem dojrzałości i równowagi psychicznej oraz zdrowia psychicznego grupy lub jednostki, świadectwem kultury pracy nie jest więc brak konfliktów, ale umiejętność ich poprawnego rozwiązywania.

Decydujące znaczenie dla właściwego rozwiązywania konfliktów i usuwania ich podłoża ma współpraca kierownika z zespołem. W praktyce umiejętność dostrzegania i rozwiązywania konfliktów powinna stanowić jedną z podstawowych cech dobrego kierownika. W każdym przedsiębiorstwie, wobec złożoności zadań i wzajemnych kontaktów między ludźmi, potencjalna sfera konfliktów jest niewątpliwie duża. Toteż ich rozwiązywanie (łagodzenie bądź likwidowanie) i stwarzanie klimatu wzajemnego zrozumienia i zaufania wymaga od kierującego zespołem wielostronnych, zespolonych działań, które pozwalałyby w znacznej mierze usuwać przyczyny powstających nieporozumień i napięć.

Podstawowym warunkiem uruchamiania posiadanych motywacji, a więc i kształtowania stosunków międzyludzkich, jest prawidłowe określenie zadań rzeczywistych i warunków ich realizacji. Kierujący zespołem powinien dążyć do umacniania między pracownikami więzi rzeczowej, której podstawę stanowi właśnie wspólne zadanie robocze. „Kiedy podstawą zwartości (zespołu — J.P.) jest przede wszystkim realizacja jakiegoś zadania — podkreśla K. W. Back — to członkowie grupy koncentrują się głównie na sprawach pracy”²². Niedocenianie znaczenia tej więzi, a opieranie współzycia na więziach osobistych nie zawsze sprzyja — jak to wykazują badania — dobrej współpracy²³.

Zadanie robocze powinno być w pełni zrozumiałe przez poszczególnych pracowników, a każdy z nich powinien widzieć wyraźnie w jego ramach własną część zadania zbiorowego i móc samodzielnie decydować o jego wykonaniu. Tam bowiem, gdzie pozycją pracownika i jego zadania nie są wyraźnie określone, gdzie występuje niejasny rozdział kompetencji, rośnie napięcie nerwowe, rodzą się stany konfliktowe. Pracownik z reguły preferuje większą samodzielność, mimo związanego z tym wzrostu odpowiedzialności. Toteż przydzielając mu zadania należy kłaść większy nacisk na odpowiedzialność za efekty niż na formalną dyscyplinę pracy. Należy również dążyć do tego, aby rozumiał on wartość społeczną swojej pracy. Rzadko bowiem zdarza się, aby pracownik rzetelnie wykonywał swoje zadanie, jeśli uważa je za niepotrzebne, bądź pozbawione sen-

²² K. W. Back, *Wywieranie wpływu w bezpośrednich kontaktach społecznych*, w: *Zagadnienia psychologii społecznej*, Warszawa 1962, s. 162.

²³ Wiąż rzeczowa wyznacza uczestnictwo w realizowaniu wspólnego zadania oraz sąsiedowanie ze sobą w codziennej pracy. Wiąż osobista spaja ludzi jako podmioty same w sobie, oddalając na plan dalszy pełnione przez nich role społeczno-zawodowe oraz zajmowane pozycje. Wiąż ta zabarwiona jest z reguły emocjonalnie, co może istotnie utrudniać współdziałanie i sprawne funkcjonowanie zespołu (A. Matějko, *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1969, s. 124),

su. „Aby mieć mocną motywację — stwierdza S. Kowalewski — każdy członek organizacji musi czuć, że cele tej organizacji są poważne i że jego osobisty wkład w te cele jest niezbędny”²⁴.

Równie istotne znaczenie może mieć tutaj także sprawiedliwe ocenianie pracownika, wynagradzanie i awansowanie. Kodeks pracy stanowi, iż zakład pracy obowiązany jest „stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy” (art. 94 pkt 9). Sprawiedliwa i rzetelnie udokumentowana ocena pracownika ma duże znaczenie motywacyjne i wychowawcze zarówno dla oceniającego, jak i ocenianego. Oceniającego zmusza do poznawania pracowników, obserwowania i analizowania ich pracy i zachowań. Oceniany, będąc świadom oczekującej go oceny, od której zależą różne korzyści (premia, awans, uznanie itp.), będzie się starał przedstawić w oczach przełożonego jak najkorzystniej. Ekspertcy wypowiadający się na temat okresowych ocen pracowników wskazywali na znaczący ich wpływ na różne sfery życia w zakładzie. Dokonywanie tych ocen pozwala osiągnąć między innymi następujące korzyści: wzrost wydajności i jakości pracy, pełniejsze zaspokojenie potrzeb pracowników w zakresie uznania i bezpieczeństwa, motywowanie do lepszej pracy, do doskonalenia zawodowego i ogólnego. W rezultacie służy więc ono doskonaleniu społecznych funkcji zakładu pracy²⁵.

Otrzymywane wynagrodzenie pieniężne czy różne nagrody i premie służą przecież nie tylko zaspokojeniu potrzeb konsumpcyjnych, lecz także określają zawodową i społeczną pozycję pracownika. Toteż przez kształtowanie motywacji oddziałują na postawę, postępowanie i wyniki jego pracy. Stąd subiektywna ocena sprawiedliwości w tym względzie lub jej braku, krzywdy jednych pracowników a uprzywilejowania drugich, ma duże znaczenie w kształtowaniu współpracy w zespole i w tworzeniu poprawnych stosunków międzyludzkich. Odczucie niesprawiedliwości wynikające z wartościowania dochodów własnych i współpracowników może prowadzić do wzajemnej niechęci, zawiści, a nawet głębokich antagonizmów. Na tle podziału tych środków i związanych z nimi odczuć powstaje często niezdrowa rywalizacja między różnymi grupami w zakładzie, tworzą się nierzadko kliki, rodzą się plotki i napięcia. W związku z tym sprawy premii i wynagrodzeń dodatkowych wymagają szczególnej troski kierownictwa zakładu i organizacji społecznych.

W celu zabezpieczenia sprawiedliwego podziału uzyskiwanych funduszy konieczne jest opracowanie i stosowanie maksymalnie ścisłych kryteriów ocen pracy i kryteriów ich podziału oraz zapoznanie z tymi kryteriami wszystkich pracowników. Wymagane jest tutaj także konsekwen-

²⁴ S. Kowalewski, W *kągu motywacji*, Problemy 1971, nr 4, s. 10.

²⁵ Zob. J. Łęgowski, *Ocenianie i opiniowanie pracowników*, w: Doskonalenie służby pracowniczej, z. 5, Warszawa 1976, s. 12 - 13.

tne stosowanie zasady jawności i publicznego uzasadnienia przyznawanych nagród oraz zabezpieczenie prawidłowego ich podziału, dzięki skutecznej kontroli czynnika społecznego i samej załogi przez stworzenie jej możliwości odwołania się od powziętej decyzji. Stosowane kryteria awansu wywierają niejednokrotnie największy wpływ na postawę pracownika, stosunek do zakładu, a nawet na jego poglądy na istniejącą rzeczywistość. „Do szeroko rozumianego awansu — stwierdza A. Sarapata — dąży większość pracowników. Równocześnie awans pracownika jest uważany za formę oceny wkładu jego pracy i postawy oraz wyrazu zaufania, jakim się go darzy”²⁶.

Awans właściwie dokonywany spełnia w zakładzie między innymi następujące funkcje²⁷:

- pomaga w stabilizacji kadr przez otwarcie perspektywy awansowania, a tym samym możliwości realizacji oczekiwań pracowników;

- pobudza poszczególnych pracowników do ujawniania i wykorzystywania swoich kwalifikacji, uzdolnień i dodatnich cech indywidualnych;

- oddziałuje na rozwój inicjatywy i ambicji w zakresie podnoszenia efektywności pracy zarówno awansowanych, jak i oczekujących na awans;

- skłania pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, dalszego szkolenia się i doskonalenia swych umiejętności;

- pomaga w lepszym doborze pracowników na poszczególne stanowiska przez pełniejsze poznanie możliwości kandydatów;

- powoduje, że pracownicy akceptują kryteria awansu, wartości i wzory postępowania reprezentowane przez osoby awansowane;

- tworzy właściwy klimat i atmosferę, zapobiega konfliktom;

- kształtuje morale pracowników, zwiększa stopień lojalności i przywiązania do przedsiębiorstwa;

- stanowi istotny czynnik dopływu do zakładu pracy nowych, wykwalifikowanych, zdolnych kadr.

Kwestia awansu powinna więc stanowić jeden z najbardziej zasadniczych elementów polityki zatrudnienia i kadrowej w każdym zakładzie pracy. Awans wiąże się bowiem z zaspokajaniem nie tylko potrzeb materialnych, dzięki wzrostowi wynagrodzenia, który mu zazwyczaj towarzyszy, lecz — co stanowi o jego szczególnym znaczeniu — służy on zaspokajaniu potrzeby związanej z ochroną i umacnianiem poczucia własnej wartości, co ma niezwykle istotne znaczenie dla pobudzania motywacji pozytywnej.

Z badań wynika, że płynność załóg i skłonność do zmiany zakładu wiąże się właśnie w dużym stopniu z brakiem możliwości awansu²⁸.

²⁶ Por. A. Sarapata, *Problem awansu zawodowego*, w: *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1965, s. 341.

²⁷ J. Nadolski, *Vademecum działu osobowego*, Warszawa 1970, s. 161.

²⁸ A. Sarapata, *Płynność i stabilność kadr*, Warszawa 1967, s. 146.

W praktyce obserwuje się często swego rodzaju paradoks, polegający na istnieniu w zakładach obiektywnych możliwości awansowania, a pracownicy nie dostrzegają takich możliwości. Jest to konsekwencją stosowanej przez wiele zakładów polityki kadrowej, która polega na tym, że w chwili zwolnienia się jakiegoś stanowiska kieruje się zainteresowanie na kandydatów spoza zakładu, gdy tymczasem w samym przedsiębiorstwie jest wielu pracowników, którzy mogliby pracować na tym stanowisku z niewątpliwą korzyścią dla zakładu. „Karygodne jest — krytykuje ten stan Rzeczy S. Łypacewicz — odmawianie awansu lub przeszeregowania dobrym dawnym pracownikom i dawanie od razu wyższych stawek nowo przyjętym o tych samych kwalifikacjach. Kierownictwo, które stosuje lub toleruje tego rodzaju postępowanie, nie ma co liczyć na lojalność załogi”²⁹. Tak więc brak perspektyw awansu jest często wynikiem nie tyle obiektywnej sytuacji, ile wadliwej polityki personalnej.

Prowadzenie właściwej polityki awansowania wymaga opracowania wytycznych tej polityki. Praktyka awansowania może bowiem osiągnąć powodzenie tylko przy planowej, ściśle zaprogramowanej działalności na wszystkich jej odcinkach. Zakład pracy powinien perspektywicznie patrzeć na swoją przyszłość, a kierownictwo powinno dostatecznie wcześniej wiedzieć, jakie stanowiska w bliższej i dalszej przyszłości będą wymagać obsady. Pracownicy natomiast powinni nie tylko oczekiwać awansu, ale mieć przekonanie, że po spełnieniu określonych warunków i wymogów awans ten otrzymają. Do usprawnienia polityki awansowania w wielu naszych przedsiębiorstwach bardzo pomocne mogą być wskazówki M. Franka, który proponuje przyjęcie następującego toku postępowania³⁰:

— przedsiębiorstwo ogłasza wśród załogi, że uznaje duże znaczenie awansu jako elementu mobilizującego pracowników do zwiększonych wysiłków i podnoszenia stabilizacji;

— na podstawie tego założenia przewiduje się zapotrzebowanie pracowników na stanowiska kierownicze i niekierownicze, samodzielne — wyższe i średnie;

— wyraźnie określa się kwalifikacje, jakie powinni mieć pracownicy na tych stanowiskach, ewentualnie wymagany staż pracy;

— szkolenie, doszkalanie i podnoszenie kwalifikacji jest adaptowane do ustalonego uprzednio zapotrzebowania na personel kierowniczy i samodzielny oraz do określonych kwalifikacji,

— kadrę ocenia się bieżąco, systematycznie, według jednolitych zasad dla wszystkich pracowników i na podstawie dokonanej oceny kieruje się pracowników do szkolenia, doszkalania czy rekwalifikacji;

²⁹ S. Łypacewicz, *Kształtowanie stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1969, s. 44.

³⁰ M. Frank, *Awansowanie pracowników*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1967, nr 3, s. 103 - 104.

— przeszkolonych pracowników awansuje się systematycznie według wyników uzyskanych w bieżących ocenach i w czasie szkolenia;

— każda jednostka organizacyjna ma opracowany plan awansów uwzględniający jej rozwój w czasie i przestrzeni oraz związane z tym potrzeby kadrowe, wpływ starzenia się kadry na zapotrzebowanie na pracowników nowych, zastępujących starych, wymagania określone jako warunki awansów, ustalone podstawy systematycznej oceny, wykaz stanowisk, na których nie przewiduje się awansów oraz wyraźne określenie odpowiedzialności za przedstawionych do awansowania kandydatów i za podjęcie decyzji o awansie;

— awansowanie prowadzi się na bazie tak przygotowanego planu;

— informacja o dokonanych awansach jest możliwie szeroko kolportowana, aby pobudzić zarówno tych, którzy aktualnie awansują, jak i tych, którzy mogą liczyć na awans w przyszłości;

— przyjęcie za podstawę awansowania zasady, że obsada stanowisk kierowniczych, wyższych i samodzielnych odbywa się przede wszystkim spośród pracowników już zatrudnionych w danej jednostce organizacyjnej.

W świetle powyższych uwag można stwierdzić, iż oddziaływanie na motywację człowieka w celu wywołania pożądanych postaw i zachowań w procesie pracy wymaga zespolenia wielu działań i zintegrowania wielu wartości: ekonomicznych, ideologicznych, moralnych, estetycznych itp. W praktyce na motywację tę patrzy się dość często w sposób uproszczony, uważając, że podstawową pobudką skłaniającą ludzi do efektywniejszej pracy są potrzeby ekonomiczne. Tymczasem świat wartości człowieka jest bardzo złożony i wiele jest innych równie ważnych czynników, od których zależy kierunek oraz stopień aktywności ludzkiej. Jednakże ich rola nie jest u nas wciąż jeszcze właściwie doceniana. W naszym systemie człowiek, wykonując pracę powinien mieć przeświadczenie, że jego wysiłek i zaangażowanie jest nie tylko źródłem dochodu, lecz także osiągnięcia celów zawodowych i społecznych, a sama praca stanowi wartość, która wyznacza jego miejsce w społeczeństwie a zarazem wkład w budowę tego społeczeństwa — wkład, za który zdobywa on swoje prawa i uznanie społeczne.

L'INFLUENCE DES CONDITIONS SOCIALES DU TRAVAIL SUR LE COM-PORTEMENT DE L'HOMME

R é s u m é

Il est évident que les résultats obtenus par l'homme dans le travail quelconque dépendent en grande partie de lui-même. Ils sont la fonction de ses capacités, de son habileté, enfin de l'engagement dans le travail effectué. Toutes ces qualités ne peuvent se réaliser que dans les conditions favorables. La création des conditions propices du travail, permettant à l'homme de bien profiter de ses connais-

ces, de ses capacités et de son talent, est le but principal d'amélioration de l'organisation du travail et des méthodes de diriger l'activité des autres.

La faculté d'adaptation dont est pourvu l'homme lui permet de vivre et de fonctionner dans des situations très différentes. Il est pourtant évident que ce sont uniquement les conditions vraiment favorables qui lui permettent de travailler avec le minimum d'effort en obtenant les résultats maximaux. Ce n'est que dans une situation propice qu'il puisse garder la bonne santé et répondre constamment à toutes les exigences posées à l'employé. Ce confort comprend surtout les rapports sociaux, tout cela qui crée le climat psychosocial favorable à l'homme. L'ambiance propice du travail forme l'attitude de l'homme et sa motivation. Il a envie de travailler et de s'engager dans cette activité, il prend ses propres initiatives, devient plus inventif et plus créatif.

L'auteur de cet article analyse l'influence de différents éléments sur la création de ce climat avantageux et sur l'éveil de la motivation pour le travail. Il met en relief le besoin d'enrichissement du système des stimulants. Il est nécessaire d'y ajouter les valeurs morales, éthiques, idéales. C'est à ceux qui dirigent le travail des autres de mettre cet ensemble des stimulants dans la pratique.

Parmi les questions posées dans cet article il faut énumérer celle des conflits. Il faut savoir les éviter, sinon les résoudre avec une dose d'habileté. Le problème suivant concerne le travail-même. Sa division entre les employés doit être juste, les conditions de sa réalisation bien déterminées dès le départ, il est enfin nécessaire de bien juger les résultats. On s'occupe aussi du problème de rémunération, d'avancement sur l'échelle de hiérarchie, du partage de l'argent.

Les considérations aboutissent à une thèse. Pour mettre à jour toutes les possibilités et capacités humaines, il est indispensable de prendre comme point de départ deux principes: le travail et l'homme sont sur le même niveau, le travail honnête est le meilleur moyen qui peut faire gagner la confiance et acceptation sociale, qui mène à la position respectée dans l'entreprise.