

Kardasiewicz, Jan / Laskowski, Mieczysław

Rozważania na temat motywacji organizacyjnych

Notatki Płockie 21/1-84, 5-10

1976

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

sząca prawie zawsze korzyści praktyczne, czego nie można powiedzieć o większości prac dyplomowych realizowanych w murach uczelni. Zdają sobie sprawę, że część prac trzeba realizować w szkole wyższej, ale co najmniej połowę z nich szczególnie z uczelni politechnicznych, można by wykonać w przemyśle. Zyska się tą drogą rozwiązanie drobnych problemów w fabrykach, a absolwentom poza większą satysfakcją przyniesie często nagrody i lepszy start w pracy zawodowej.

Jednym z głównych tematów prac inżynierskich i magisterskich mogą być fragmenty poczynań w ramach ANALIZY WARTOŚCI, instrumentu zmierzającego do minimalizacji kosztów wytwarzania i podnoszenia wartości użytkowej wyrobów lub efektów określonych procesów technologiczno-technicznych. Jest to przecież jedna z wartościowszych metod wyzwalań rezerw pracy przed-

miotowanej i żywej, a z takim trudem wciśkającej się do naszych fabryk.

— Studenckie Spółdzielnie Pracy zatrudniają obecnie około 13 tysięcy osób, angażując ich przede wszystkim w transporcie i pracach porządkowych. Jesteśmy jako przemysł zainteresowani zatrudnieniem ich całymi grupami przy pracach procesowo-bilansowych, inwentaryzacyjnych, a nade wszystko remontowych. Jest to ogromna szansa dla obydwu stron: w fabryce przyspieszy wyzwalań rezerw i zwiększy efekty produkcyjno-ekonomiczne, a studenci lepiej poznają przemysł i szybciej się w nim zaadoptują, gdy tylko zostaną inżynierami.

Procesy doskonalenia, modernizacji i rozwoju produkcji staną się w Polsce dopiero wtedy powszechne i źródłem dobrobytu, gdy uda się upowszechnić na wyżej wymienionych zasadach współdziałanie uczelni z przemysłem.

JAN KARDASIEWICZ
MIECZYŚLAW ŁASKOWSKI

Rozważania na temat motywacji organizacyjnych

1. Wprowadzenie

Wniosek skierowany w listopadzie 1974 r. na ręce Prezesa Towarzystwa Naukowego. Płockiego w sprawie powołania Sekcji Systemowej Organizacji Zarządzania, w części dotyczącej przyszłego zakresu tematycznego jej działalności, m. in. obejmował:

„Zagadnienia warunków pracy i metod poprawy stosunków międzyludzkich w zespołach pracowniczych i mikrośrodkach społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem socjo- i psychologicznych oraz materialnych warunków realizacji określonych celów, przy zachowaniu zasad ochrony naturalnej środowiska człowieka”.

Sekcja Systemowej Organizacji Zarządzania została powołana w grudniu 1973 r., a już w lutym roku następnego podjęła prace badawcze, w ramach których szeroko wystąpiła deklarowana wyżej tematyka. Rzecz jasna — kontekst tej właśnie części realizowanych prac badawczych, jest i będzie nadal zdecydowanie organizacyjny. Wyjaśnienie powyższe jest istotne dla wykluczenia ewentualnych nieporozumień, które mogłyby polegać np. na błędnym przekonaniu o podejmowaniu przez Sekcję SOZ badań teoretycznych w zakresie psychologii

i socjologii. Zdecydowanie nie! Natomiast podobnie jak w przypadku takich dyscyplin jak: cybernetyka, informatyka, ekonometria, statystyka, matematyka itp., również psychologia i socjologia, będą przez nas twórczo stosowane dla rozwiązywania problemów organizacji i zarządzania gospodarką narodową. Próbką poglądów w tym zakresie jest niniejszy artykuł.

2. Rola jednostki ludzkiej w organizacji

Efektywność działania określonej organizacji, rozumianej jako podmiot społeczno-gospodarczy, bezpośrednio i w zdecydowanym stopniu zależy od gotowości przynależnych do tej organizacji ludzi do współpracy, do wykonywania określonych zadań i funkcji, zgodnie z potrzebami społecznymi, wyrażanymi przez cele danej organizacji. Jak widać, chociażby już z powyższego ujęcia, kierowanie działalnością organizacji to nie tylko, a często i nie głównie problem „techniczny” ale — a może i głównie — problem socjopsychologiczny.

O sukcesie każdego przedsięwzięcia decydują w pierwszej kolejności ludzie i ich stosunek do skupiającej ich organizacji. Przy takim założeniu powstaje pytanie: czy w dzisiejszym zinstytucjonalizowanym świecie, gdy systemy

społeczne rozpatruje się cybernetycznie, opisując je funkcjami matematycznymi, a do analizy zachodzących zjawisk wykorzystuje komputery, ma sens — z punktu widzenia osiągniętych korzyści produkcyjnych, finansowych i generalnie materialnych, zajmowanie się problemami ludzkimi?

Prawdą jest, że im wyższy jest stopień zorganizowania danego systemu wytwórczego, tym mniejszy ma wpływ na efekt przedsięwzięcia czynnik ludzki, rozpatrywany jednostkowo i li tylko w uwarunkowanych socjologiczno-psychologicznych. Prawdą jest też z drugiej strony, że nawet w najlepiej zorganizowanych instytucjach, przy braku wysokiego poziomu zaangażowania pojedynczych osób i całej danej społeczności w realizację postawionego przed instytucją celu, w zdecydowanej mierze zmniejsza się końcowy efekt przedsięwzięcia.

Tezę powyższą potwierdza szereg badań i wywodów teoretycznych. Należy przypuszczać, że zarówno w bliższej jak i w dalszej perspektywie działań społeczno-gospodarczych, podstawowym warunkiem utrzymania wysokiego tempa rozwoju techniczno-ekonomicznego naszego kraju, będzie inwestowanie w człowieka, to jest w rozwój jego wiedzy i kwalifikacji, doskonalenie organizacji pracy i sprawności zarządzania.

Problemy ludzkie w organizacji produkcyjnej, badawczej, usługowej itp., należy rozpatrywać mając na uwadze dwa aspekty tj.: aspekt natury prakseologicznej, immanentnie towarzyszący każdemu racjonalnemu działaniu i aspekt demokratyzacji zarządzania, będący jednym z podstawowych kryteriów funkcjonowania systemu socjalistycznego.

Już te dwa aspekty w pełni uzasadniają sens zajmowania się tymi problemami i poszukiwania takich warunków organizacyjno-motywacyjnych, które stworzyłyby jednostkę w pełni zaangażowaną, mającą przekonanie o swojej przydatności i wartości, przyjmującą dobrowolnie odpowiedzialność za swoje działania.

W ostatnim okresie obserwuje się w naszym kraju dynamiczny wzrost zainteresowania problematyką organizacji i zarządzania. Coraz częściej głoszone są słuszne i skądinąd oczywiste tezy, że o efektach ekonomicznych decydują także pozaekonomiczne środki, a w tym dobra organizacja i skuteczne, systemowe zarządzanie.

Usprawnienie procesu zarządzania jednostkami organizacyjnymi gospodarki narodowej jest potrzebą chwili i dokonać tego w skali makro mogą jedynie organizatorzy-praktycy, w oparciu o trafne koncepcje teoretyczne, adaptowane do bieżącej rzeczywistości. Aby jednak czynić to skutecznie, nieodzowna jest znajomość reguł postępowania z tym związanymi, podnoszenie kwalifikacji, przewartościowanie sposobów myślenia i przede wszystkim w y z b y c i e s i ę n a w y k ó w złej organizacji.

Tempo dokonywania unowocześniających zmian w systemie zarządzania, zależne jest z jednej strony od proponowanych przez teoretyków organizacji racjonalnych, nowoczesnych koncepcji, możliwych do przeniesienia na grunt praktycznej rzeczywistości, a z drugiej strony — od poznania zjawisk przeszkadzających w racjonalnym działaniu i metod ich eliminacji, celem zwiększenia efektywności w zarządzaniu.

Jak już wcześniej wspomniano, o powodzeniu sprawy decydują w pierwszej kolejności ludzie. Dlatego też tak dużego znaczenia nabierają współcześnie takie zagadnienia jak: kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich, poszukiwanie adekwatnych do danego środowiska modeli motywacji, uwzględnianie celów indywidualnych pracowników itp.

Organizacje produkcyjne i usługowe oraz badawczo-rozwojowe w naszym kraju, dysponują wielkim potencjałem niewykorzystanych jeszcze możliwości, tkwiących właśnie w sferze rezerw socjo-psychologicznej motywacji. Na temat problemów socjo-psychologicznych w zarządzaniu istnieje dość obszerna teoria, gorzej natomiast jest (z reguły) z praktyką stosowania tej teorii. Uwidacznia się to w szczególności w praktyce kierowników średniego szczebla tj. zjednoczeń, kombinatów, instytutów i przedsiębiorstw.

Obserwacje zjawisk społeczno-psychologicznych i ich analiza w takich jak w/w organizacje stanowiły dla autorów inspirację do przedstawienia w niniejszym artykule wybranych problemów z zakresu motywacji organizacyjnych.

3. Oczekiwania motywacyjne pracowników

U podstaw przystąpienia współczesnego człowieka do pracy w ramach danej organizacji leży jego świadome i pierwszoplanowe dążenie do zaspokojenia potrzeb i ambicji. Pociąga to za sobą konieczność poszukiwania właściwych dróg pogodzenia celu działalności całej organizacji z celami działań własnych. Potrzeby ludzi są zindywidualizowane i mają charakter subiektywny.

Dla ich identyfikacji przeprowadzono dotychczas szereg badań, dzięki którym stworzono pewne modele.

Najbardziej rozpowszechnionym jest model potrzeb pracowniczych *Maslowa - Mc Gregora*, który precyzuje je według stopnia ich ważności. Przytaczamy je tutaj za prof. J. Kurnalem:

Potrzeby niższego rzędu:

I — S z c z e b e l — potrzeby biologiczne (fizjologiczne), np.: wyżywienia, ubierania się, posiadania mieszkania.

II — S z c z e b e l — potrzeby zabezpieczenia się (zabezpieczenia bytu materialnego własnego i najbliższej rodziny na przyszłość), np.:

posiadania dóbr materialnych trwałego użytku, wykształcenia potomstwa itp.

Potrzeby wyższego rzędu:

III — S z c z e b e l — potrzeby asocjacji, tzn. przynależności do rozmaitych grup społecznych, zdobywania przyjaźni i pomocy ludzi, akceptacji przez grupy ludzi itp.

IV — S z c z e b e l — potrzeby egoistyczne, czyli skierowane na własną osobowość, np. zdobywania i posiadania wiedzy, kompetencji, osobistej autonomii (niezależności i swobody działania, osiągnięcia odpowiedniej pozycji społecznej, stanowiska zawodowego, uznania i szacunku ludzi itp.); potrzeby tego szczebla są na tyle różnorodne, że można je dodatkowo dzielić na podgrupy.

V — S z c z e b e l — potrzeby osiągnięcia „wyższych” celów osobistych, np. wszechstronnego rozwoju intelektualnego, wykorzystania wszystkich swych możliwości dla dobra innych, twórczego działania, przydatności dla innych ludzi itp.

Z powyższego wykazu wynika niezbicie, że np. inne potrzeby będą mieli ludzie posiadający zapewnione w dostatecznym stopniu warunki socjalno-bytowe, inne natomiast ludzie nie posiadający zapewnionych w dostatecznym stopniu takich warunków. Toteż niełatwo jest kierować organizacją tak, aby w efekcie osiągnąć pożądaną stan zidentyfikowania się celów organizacji z celami wynikającymi z potrzeb jej członków.

Wskazany zatem jest zwracanie uwagi na pewne szczególne zagadnienia, o których częstokroć w praktyce kierowania i zarządzania zapominamy lub przez nieświadomość nie doceniamy ich. Często dominującym podejściem w przedmiocie motywacji jest tzw. analiza „stanu zadowolenia pracowników” (określonego zespołu ludzkiego) — dopiero po zaobserwowaniu faktów istnienia elementów dezintegracji. Rzadziej natomiast planowo akcentuje się sprawę motywacyjnych oczekiwań pracowników i przewidywanych konsekwencji wykonania przez nich wycinkowej pracy, stanowiącej cel pośredni realizacji celu kompleksowego instytucji. Umiejętność spełniania oczekiwań pracowników, nawet przy ograniczonych rozporządzalnych środkach, należy do istotnych funkcji kierowniczych w aspekcie motywacji. Upraszczając problem, można stwierdzić iż oczekiwania pracowników należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach:

- oczekiwania pracowników, dotyczące ich własnych celów w trakcie realizacji kompleksowego celu instytucji,
- oczekiwania dotyczące wartości uzyskanych wyników realizowanego celu, rozpatrywanych w kontekście konkretnych, całościowych korzyści społecznych.

Stąd też i w kształtowaniu modelu motywacji

należy rozpatrywać te dwa naszym zdaniem główne aspekty tzn.:

- poszukiwanie racjonalnych warunków pogodzenia celu instytucji z indywidualnymi celami jej członków, uwarunkowanymi ich potrzebami;
- doprowadzenie do powszechnej znajomości wśród pracowników oczekiwanych korzyści społecznych jakie mają przynieść wyniki realizowanych przez nich prac.

Skojarzenie przez personel kierowniczy w sposób właściwy tych dwóch kwestii z pewnością wpłynie na wzmocnienie „ładunku” zaangażowania emocjonalnego ludzi współuczestniczących w realizacji stawianych przed instytucją zadań. O ile drugi aspekt, sprowadzający się do wyjaśnienia pracownikom celu, jaki realizuje instytucja jego wagi w szerszym systemie społecznym, nie nastęrcza większych trudności przy obecnie stosowanych zasadach zarządzania, o tyle urzeczywistnienie pierwszego aspektu przy tym systemie zarządzania staje się niekiedy niemożliwe. Wynika to stąd, że obecny system zarządzania zakłada tzw. ład „rzeczowy” i „społeczny” polegający na tym, że miejsce każdej rzeczy, osoby i problemy w jej strukturze jest jednoznacznie określone. Jest o oczywiście tylko założenie!

W systemie tym usiłuje się jednoznacznie określić rolę organizacyjną każdego pracownika, przyporządkowując mu sztywny zakres zadań, władzy i odpowiedzialności, formalizując jednocześnie nadmierną ilością przepisów metody zarządzania, aby w ten sposób wyeliminować niepewność w funkcjonowaniu organizacji.

Zagadnienia motywacyjne ze względu na pożądaną zgodność celów, odgrywają mniejszą rolę w systemach wysoko sformalizowanych, o względnie prostej organizacji pracy. W tym przypadku operuje się najchętniej bodźcami elementarnymi, strachem przed karą, przed utratą pracy lub zarobku i nadzieją wyższych zarobków. Ponieważ w ciągu minionego trzydziestolecia wymagania, jeśli chodzi o warunki niezbędne do pracy, w radykalny sposób uległy zmianie: od tradycyjnej formalnej dyscypliny i przysłowiowej „łyżki ryżu”, wystarczającej przed laty, do bardzo złożonego zespołu czynników natury społeczno-psychologicznej, przeto i stosowanie tak elementarnych bodźców nie może być przyjmowane przez społeczność jako właściwy motyw do zaangażowanego działania. Profesor Lipiński na zjeździe ekonomistów stwierdził: „Na lęku nie można opierać i tworzyć wysokiej kultury pracy”. Z pewnością w szczególności nie można tworzyć takiej kultury, stosując ten rodzaj bodźców w systemach społecznych zajmujących się działalnością twórczą.

W wyniku takiej motywacji powstaje swoista „asymetria bodźców”, która może się okazać czynnikiem paraliżującym inicjatywę w zakresie podejmowania ambitnych zadań. Asymetria taka polega na tym, że nagrody nawet za najwybitniejsze osiągnięcia są stosunkowo niewiel-

kie, natomiast sankcje za drobne nawet odchylenia od obowiązujących norm i przepisów okazują się niekiedy drakońskie.

Zapominamy o tym, że człowiek pracując w instytucji oczekuje umożliwienia mu zrealizowania także swych potrzeb i gotów jest w zamian za ich realizację zaangażować się w realizowanie formalnych celów całej organizacji. W tej gotowości tkwią przesłanki jego integrowania się z instytucją pracy, integrowania polegającego na łączeniu realizacji własnych celów indywidualnych z realizacją formalnych celów instytucji pracy. By taka pożądana integracja miała miejsce, musi zaistnieć zgodność rozumienia celu w sekwencji: otoczenie w sensie zinstytucjonalizowanym — instytucja jako układ formalny — zespoły ludzkie jako wykonawcy.

Warunki pogodzenia celów instytucji z indywidualnymi celami jej pracowników można w większym stopniu osiągnąć stosując zasady zarządzania przez cele.

Właśnie u podstaw zarządzania przez cele leży założenie, że do najcenniejszych zasobów danej organizacji, decydujących o jej wynikach, należy inicjatywa i kwalifikacje ludzi, a zwłaszcza kadry kierownicze.

Kierownicy szukając metod efektywnego zarządzania muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie są pragnienia i postawy pracowników i jak najskuteczniej można ich skłonić do realizacji prowadzonych zadań. Trzeba bowiem pamiętać, że to, co najbardziej wyróżnia kierownika to jego odpowiedzialność, za wyniki działalności innych ludzi.

Ta właśnie cecha funkcji kierowniczych stanowi motyw zainteresowania kierowników postępowaniem innych osób.

Każdy na ogół kierownik ma na ten temat jakieś zdanie, poparte najczęściej intuicją i doświadczeniem, ale współcześnie to już nie wystarcza do dobrej praktyki kierowniczej.

Poznanie sytuacji motywacyjnej, w której kształtują się dane konkretne oczekiwania pracowników i rzeczywiście społecznie uznany system wartości bodźców, stanowi jedną z podstawowych funkcji kierowniczych w nowoczesnym systemie zarządzania. Jest to współczesne podejście do problemu motywacji organizacyjnych, pozostawiające niejako w cieniu stary model motywacji zasadzającej się na analizie stanu „zadowolenie pracowników”.

Funkcję tę można sprowadzić do dwóch najistotniejszych zasad, które kierujący organizacją musi bezwzględnie przestrzegać i uwzględnić w działaniu, tzn.:

- istnieje konieczność zdawania sobie przez niego sprawy z istnienia różnorodnych potrzeb pracowników, współharmonizujących z ich dążeniami do realizacji własnych celów,
- istnieje konieczność zdawania sobie przez niego sprawy z tego, że cel organizacji be-

dzie motywem do zaangażowanego działania pracownika tylko wtedy, gdy będzie zrozumiała.

4. Elementy integracyjne zespołów ludzkich

Dany zespół ludzki możemy uznać za dobrze umotywowany, gdy jego funkcjonowanie w szerszym systemie organizacyjnym wymaga minimum interwencji kierownictwa. Owo minimum dotyczy zawsze konkretnej sytuacji, tzn. jego poziom będzie inny w okresie reorganizacji lub zmiany profilu produkcji (wyższy), a inny w okresie stabilizacji produkcyjno-organizacyjnej. Dlatego też poznanie elementów i sytuacji dotyczącej spoiwości społecznej zespołów pracowniczych, stanowi jedną z istotnych funkcji kierowniczych w nowoczesnym systemie zarządzania.

Spoistość tę należy rozpatrywać w aspektach więzi towarzyszących stosunkom łączności między pracownikami. Profesor A. Sarapata wymienia za profesorem W. Markiewiczem następujące rodzaje więzi:

- więzi wspólnej pracy, powstające na tle zębiających się czynności roboczych,
- więzi koleżeńskie,
- więzi zawodowe powstające na tle wykonywania tego samego lub pokrewnego zawodu,
- więzi wspólnego losu i położenia,
- więzi hierarchiczne (stosunki między podwładnymi a przełożonymi),
- więzi instytucjonalne (przywiązanie do instytucji),
- więzi zrzeszeniowe (przynależność organizacyjna).

Podkreśla się tu celowo różnorodność więzi, gdyż jak wykazuje bieżąca praktyka społeczna, odpowiedni stopień powiązania między ludźmi tj. spoiwość stosunków między ludźmi, tworzącymi całość organizacyjną działania, usiłuje się na ogół uzyskać mając głównie na względzie eksponowanie łączności między pracownikami typu więzi zawodowych.

Jest to naturalnie warunek konieczny, lecz nie wystarczający. Jakże często bowiem w praktyce obserwujemy występowanie w zespołach stosunkowo niskiego stopnia powiązania między ich członkami, mimo iż zespoły te zostały utworzone z ludzi o jednakowych zainteresowaniach zawodowych. Zatem w kojarzeniu zespołów ludzkich obok więzi typu zawodowego, należy mieć na względzie również aspekt innych powiązań o podłożu psychosocjologicznym. Formalne kojarzenie zespołów ludzkich tylko w oparciu o predyspozycje zawodowe, przy pomijaniu więzi innego typu, nie wróży należytej spoiwości.

W zespołach takich wkrótce po ich organizacyjnym ustanowieniu, zaczynają działać elementy dezintegracji, zmuszające kierownic-

two do maksymalizacji interwencji. Interwencje takie, podejmowane z konieczności „ad hoc” — skoro wcześniej nie poznano i nie przeanalizowano innych elementów integracji — są najczęściej nietrafne. Padając na już zaogniony grunt, najczęściej pogłębiają tylko kryzys istności zespołu.

Dodajemy, że taki skłócony zespół współprzyczynia się negatywnie do powodzenia całego szeregu systemu organizacyjnego, w którym egzystuje. Dlatego też przy tworzeniu zespołów ludzkich, obok więzi typu zawodowego, konieczne należy mieć na względzie również więzi „duchowe” innych rodzajów, gdyż dopiero takie podejście rokuje poprawność funkcjonowania wyodrębnionych elementów w szerszym systemie organizacyjnym.

5. Zbieżność ról członków zespołu pracowniczego i wybór metody kierowania zespołem

W dzisiejszym świecie mamy w przeważającej większości przypadków do czynienia z prasą zespołową. Człowiek pracując w zespole spełnia określone role, a mianowicie:

- rolę konwencyjonalną, manifestującą się poprzez realizację formalnych praw i obowiązków,
- rolę funkcjonalną, rozumianą jako spełnianie określonych funkcji i wykonywanie zadań, w zależności od posiadanego talentu i predyspozycji,
- rolę międzyosobową, rozumianą jako współzależność osoby i kolektywu, ustanowioną drogą kompromisu danej osoby z życzeniami i interesami współpracowników.

Rozpatrując powyższe role, a w szczególności rolę międzyosobową widzimy, iż w każdym zespole istnieją — niejako w symbiozie — związki organizacji formalnej z nieformalną. Niedocenianie roli tej ostatniej, świadczy o błędnym i sprymitywizowanym podejściu do problemu motywacji, gdyż indywidualne potrzeby pracowników najwyraźniej uwidaczniają się właśnie w związkach nieformalnych.

Docenianie roli organizacji nieformalnej pozwala na pełniejsze wyzwolenie energii ludzi, ponieważ ci w ten sposób odczuwają, że są równocześnie zaspokajane ich potrzeby osobiste.

Zadaniem racjonalnej organizacji i kierowania, jest ciągle poszukiwanie optymalnej zależności między tymi związkami i ich odpowiednie dopasowywanie, w celu osiągnięcia jak najbardziej efektywnej działalności danej organizacji — podmiotu, dla realizacji ustalonych celów. O powodzeniu w działaniu możemy mówić wtedy, gdy zaistnieje określona, wysoka zbieżność wyżej wymienionych ról.

W praktyce, ze względu na wysoki współcześnie stopień skomplikowania systemu społeczno-produkcyjnego nie jest to w pełni możliwe, wobec czego stajemy najczęściej przed

koniecznością wyboru takiej metody (linii) kierowania, która jest optymalna ze względu na powszechnie zrozumiałe, kompleksowe cel danej organizacji, nie gubiąc równocześnie z pola widzenia innych wymogów ważnych dla poszczególnych pracowników. Percepcja przez pracownika roli zawodowej tj. rozumienie jego zadania w kontekście celu organizacji, wpływa na chęć i skuteczność wysiłku, a to z kolei daje szansę wspólne i spójnego przekonania pracownika i kierownictwa, o wadze wykonywanej pracy, mającej istotne znaczenie dla zaspokojenia potrzeb społecznych.

Niedostateczne i różne na różnych szczeblach hierarchii służbowej rozumienie społecznej istoty celu danej organizacji jest powodem, że różny jest ładunek zaangażowania emocjonalnego u poszczególnych ludzi, współuczestniczących w realizacji postawionego celu. Nieporozumienie celu może powodować w zespołach wykonawczych objawy niezadowolenia, a nawet i oporu.

W socjalistycznym systemie stosunków społeczno-gospodarczych świadczy to z reguły o braku umiejętności osób kierujących w pozyskiwaniu aktywnego uczestnictwa wykonawców.

Kierownicy wszelkich organizacji operują z konieczności „statystycznym człowiekiem”, którego indywidualne motywy i poglądy najczęściej stanowią dla nich niewiadomą. Na szczeblu takiego kierownictwa dostrzega się głównie realizację celów organizacji, a za środki pozyskiwania uczestnictwa wykonawców, uważa się najczęściej wynagrodzenie finansowe, system kar i nagród oraz ścisłą kontrolę. Dla ludzi obdarzonych refleksją, polegającą na krytycznym widzeniu i ocenianiu sytuacji, ten sposób motywacji do zaangażowanego działania jest dalece niewystarczający. Dowodów na ewidentne niepowodzenia w realizacji celów, zarówno w makro- jak i mikrowymiarze, przy braku przekonania i rozumienia przez społeczność o ich przydatności społecznej, mamy z niedalekiej przeszłości dostateczną ilość. Obserwujemy również budujące przykłady zasadniczo zmienionego, nowoczesnego podejścia do spraw polityczno-społecznych i psychosocjologicznych elementów motywacji ze strony najwyższego kierownictwa naszego kraju. Rzecz w tym, aby te właśnie metody i postawy wobec społeczeństwa, organizacji produkcyjnych, grup pracowniczych i wreszcie — osób, szybciej przenikały do praktyki średnich i niższych szczebli kierowania.

W artykule niniejszym, na podstawie analizy zjawisk społeczno-psychologicznych występujących w organizacji, starano się wykazać, że:

- Proces nowoczesnego kierowania to ciągle poszukiwanie motywów do wywołania zaangażowanego działania ludzi.
- Zróżnicowany charakter indywidualnych i zespołowych potrzeb pracowniczych, wymaga ze strony kierujących ich wnikliwej

analizy i właściwej gradacji zarówno w stosunku do zespołów jak i ich członków.

- Powodzenie w realizacji celów organizacji zależy od ich zrozumienia i społecznej akceptacji przez poszczególne zespoły wykonawcze i pracujące w nich osoby.
- Jedność w pojmowaniu celów do jakich się zmierza na różnych szczeblach zależności hierarchicznej, pociągająca za sobą jednokowy ładunek zaangażowania emocjonalnego

realizatorów, stwarza sukces w działaniu organizacji.

Zrozumienie przez kierowników występowania skomplikowanych zjawisk psychosocjologicznych w systemie organizacji, pozwala na usprawnianie procesu kierowania, a przede wszystkim zdawanie sobie sprawy z przyczyn niepowodzeń lub też sukcesów w realizacji podjętych zadań.

BOLESŁAW GRACZYK

Dojazdy do pracy w latach 1968 i 1973 na terenie obecnego województwa płockiego

Podstawowym i jedynym źródłem informacji o dojazdach do pracy są w Polsce spisy kadrowe, które obejmują wszystkich zatrudnionych w gospodarce społecznej, względnie badania ankietowe, przeprowadzane w zasadzie w jednym lub więcej zakładach pracy.

Informacje o dojazdach do pracy w odniesieniu do całej gospodarki społecznej były zbierane w Polsce w:

- badaniu dojazdów do pracy, przeprowadzonym według stanu w dniu 1 października 1964 r.,
- spisach kadrowych przeprowadzonych według stanu w dniu 31 stycznia 1968 roku i w dniu 31 stycznia 1973 r.

Porównanie zmian w rozmiarach dojazdów do pracy w układzie nowych województw jest możliwe jedynie dla lat 1968 i 1973 (częściowo w oparciu o szacunki), nie jest natomiast możliwe dla 1964 r. nawet w drodze szacunku, ponieważ zebrane w tym badaniu informacje o dojazdach do pracy zostały opracowane tylko w układzie starych województw, a więc nie ma możliwości przeliczenia ich na układ nowych województw¹).

Porównując dane o dojazdach do pracy zabrane w tych badaniach trzeba zdawać sobie sprawę, że w badaniach z 1968 r. (oraz z 1964 r.) za dojazd do pracy z faktycznego miejsca zamieszkania do faktycznego miejsca pracy uważano przekroczenie granicy administracyjnej powiatu, a wewnątrz powiatu tylko granicy między miastami i gromadami, natomiast w spisie kadrowym 1973 r. za dojazd do pracy uważano przekroczenie granicy miasta lub granicy gminy²).

W żadnym z badań dojazdów do pracy nie badano dojazdów do pracy wewnątrz miast i gmin. Jedynie dla b. powiatu kutnowskiego opracowane zostały eksperymentalne dojazdy

do pracy wewnątrz gmin między poszczególnymi miejscowościami na podstawie materiałów zebranych w Narodowym Spisie Powszechnym 1970 r.³).

Występujące różnice metodologiczne między badaniami z lat 1968 i 1973 oraz zakres opracowań tych badań pozwalają na dokonanie porównań tylko w ograniczonym zakresie, a mianowicie dla całego województwa płockiego z częściowym zastosowaniem szacunku i dla 3 miast (Łęczycza, Kutno, Płock) oraz dla gmin z b. powiatu kutnowskiego (lata 1970—1973).

Rozmiary dojazdów do pracy w województwie płockim

Badaniem dojazdów do pracy objęto w spisie kadrowym 1973 r. wszystkie osoby podlegające spisaniu, a więc 114,7 tys. osób zatrudnionych w gospodarce społecznej w dniu 31 października 1973 r. na terenie obecnego województwa płockiego. Nie objęto badaniem dojazdów do pracy — podobnie jak spisem kadrowym — pracowników: resortu obrony narodowej, resortu spraw wewnętrznych, terenowych jednostek straży pożarnej, zakładów karnych, rolniczych spółdzielni produkcyjnych i innych zakładów, kółek rolniczych, międzykółkowych baz maszynowych, związków rolniczych spółdzielni produkcyjnych i kółek rolniczych oraz organizacji politycznych, społecznych i wyznaniowych wraz z ich zakładami gospodarczymi⁴). W województwie płockim zatrudnieni w tych jednostkach stanowią niewielki odsetek ogółu zatrudnionych, tak że nie ma to wpływu na uzyskane wyniki.

Opierając się na kryteriach przyjętych w spisie kadrowym 1973 r., tzn. przekroczenie granicy miasta lub granicy gminy, rozmiary dojazdów do pracy w miesiącu październiku 1973 roku kształtowały się na terenie obecnego województwa płockiego w sposób następujący.