

ROMAN OSSOWSKI
WSP Bydgoszcz

ROLA WIEDZY PSYCHOLOGICZNEJ W KSZTAŁCENIU PEDAGOGÓW PRACY

1. Wprowadzenie

Pomyślnie rozwijająca się pedagogika pracy odwołuje się coraz częściej do dorobku innych nauk o pracy, w tym do psychologii pracy, naukowej organizacji pracy, socjologii pracy czy filozofii pracy, w ten sposób wzbogaca swoje naukowe podstawy. Jest to podejście w pełni słuszne, a jednym z jego rzeczników jest Zygmunt Wiatrowski. W "Pedagogice pracy w zarysie" /1980/ autor ten pisze: "Pedagogika pracy traktująca o pedagogicznych problemach relacji: człowiek - wychowanie - praca z konieczności wchodzić musi w wielostronne związki i układy z różnymi dyscyplinami naukowymi, a szczególnie z filozofią pracy, ekonomią polityczną, fizjologią pracy, socjologią pracy, nauką organizacją pracy itp." /s. 25/.

W artykule niniejszym ukazane będą możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu psychologii pracy w tworzeniu samodzielnej dyscypliny jaką jest pedagogika pracy oraz w kształceniu psychologicznym pedagogów pracy.

2. Badania nad strukturą czynności ludzkich i możliwości wykorzystania ich wyników w pedagogice pracy

"Psychologia - zdaniem T. Tomaszewskiego - jest to nauka o czynnościach człowieka i o człowieku jako ich podmiocie" /Psychologia, Warszawa 1975, s. 9/. Psychologowie poświęcili wiele badań ludzkim czynnościom, a więc tej formie aktywności, która jest ukierunkowana na wynik, tzn. zmierza do przekształcenia sytuacji istniejącej w sytuację pożądaną; aktywności o strukturze tek dostosowanej do warunków, aby wynik mógł być przez podmiot osiągnięty /T. Tomaszewski, Wstęp do psychologii

Warszawa 1963, s. 105-119/.

Dzięki wprowadzeniu pojęcia "czynność" do siatki podstawowych pojęć współczesnej psychologii można było dokonać syntezy i uogólnienia wielu pozornie mało spójnych logicznie rezultatów badań nad ludzkim zachowaniem oraz w znacznie większym stopniu zastosować je w praktyce. Przede wszystkim termin *c z y n n o ś ć* umożliwił dokonanie klasyfikacji czynności ze względu na wynik, skutek. Umożliwiło to wyróżnienie głównych rodzajów czynności.

Najważniejszą grupą czynności są te, które zmierzają do dokonania zmian w otoczeniu podmiotu, np. praca produkcyjna zmierza do określonych materialnych produktów finalnych, praca pedagogiczna do ukształtowania osobowości wychowanka. Celem działalności propagandowej jest ukształtowanie postaw ideowo-moralnych społeczeństwa /Tamże, s. 114-115/. Psychologia i pedagogika interesują się tą grupą czynności, ponieważ z ich analizy można wyprowadzić szereg wniosków odnośnie podniesienia skuteczności ludzkiej aktywności oraz jej ekonomiczności. Poza tym ich analiza może przyczynić się do podniesienia bezpieczeństwa podmiotu wykonującego określone operacje. Do tej grupy czynności powrócę w dalszych częściach artykułu.

Drugą grupę czynności stanowią te, które są skierowane na sam podmiot, tzn. na doskonalenie podmiotu w wykonywaniu czynności. Nauka i zabawa są typowymi przykładami tych czynności /Tamże, s. 115/. Dzięki zabawie w najmłodszym wieku, a później poprzez zamierzone uczenie się utrwalamy wiedzę, kształcimy umiejętności i nawyki umożliwiające sprawne wykonywanie czynności i osiąganie optymalnych wyników. Oto przykłady: Psychologowie bardzo wnikliwie badają algorytmy i heurystyki twórczości, drogi kształcenia zdolności twórczych, problematykę innowacji oraz strategie psychologiczne umożliwiające rozwiązywanie problemów.

Z. Pietrasiński zajmował się zagadnieniem zależności między plastycznością innowacyjną człowieka w odniesieniu do struktury powtarzalnej czynności roboczych a cechami struktury tej czynności oraz cechami innych czynności wykonywanych równocześnie, poprzednio i później. Jego zdaniem praca nad tego rodzaju

problemem może sprzyjać świadomemu ulepszaniu struktury czynności heterotelicznych i kształtowaniu w ten sposób osobowości zdolnej do działalności innowacyjnej /Z. Pietrasiniński, Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, Warszawa 1970, s. 90-92/. Autor w swoich rozważaniach sądzi, że zbyt często obserwujemy daleko posuniętą dezintegrację szkoły i przemysłu w zakresie wychowania przez pracę i dla pracy. Nie potrafimy często integrować wiedzy o ludzkiej pracy. Często technolog i organizator pracy dba tylko o doraźny efekt produkcyjny, a nie korzysta z wiedzy pedagogów i psychologów odnośnie wpływu struktury pracy na łatwość dalszego doskonalenia tej struktury oraz jej wpływu na kształtowanie się człowieka wszechstronnie rozwiniętego i twórczego /Tamże, s. 92/.

J. Kozielski /1975/ jest autorem m.in. ciekawej pracy pt. "Strategia psychologiczna", poświęconej zasadom i prawidłowościom samodzielnego rozwiązywania problemów. W książce możemy znaleźć przepisy, jak sprawnie rozwiązywać problemy. Chodzi o kształcenie umiejętności rozwiązywania problemów, które są narzędziami nowoczesnego człowieka, a więc skutecznych strategii i taktyk parania się z sytuacjami nowymi i trudnymi /Tamże s. 180/. Zdaniem autora, człowiek powinien umieć konstruować racjonalne strategie rozwiązywania problemów i mieć opanowaną wiedzę o strategiach. Jeśli pedagogika pracy zajmuje się wpływem pracy na człowieka, to powinna wykorzystać wiedzę psychologiczną odnośnie wpływu struktury czynności na kształtowanie się zdolności specjalnych człowieka i sprawności jego działania.

Pedagogowie pracy mogą wykorzystać wiedzę psychologiczną o ludzkich czynnościach w procesie przygotowania i doskonalenia pracowników do pełnienia określonej roli zawodowej. Chodzi tu o przygotowanie do wykonywania pracy poprzez kształcenie zawodowe. Wiedza psychologiczna o czynnościach jest niezbędna przy ustalaniu potrzeb szkolenia, układu treści mających być przedmiotem szkolenia, dobierania metod nauczania oraz przy dokonywaniu oceny efektów szkolenia /por. Z. Kapuścińska, Psychologiczne podstawy szkolenia w zakładzie pracy, Warszawa 1971, s. 102/. Do niektórych spraw z tego tematu wróć w dal-

szej części artykułu.

Trzecia wielka grupa czynności zmierza do kształtowania stosunków między podmiotem a otaczającym go światem /T. Tomaszewski op.cit., s. 116/. Chodzi tu przede wszystkim o satysfakcjonujące relacje z innymi ludźmi. Na przykład w pracach psychologicznych można znaleźć wiedzę na temat możliwości rozwoju i formowania się potrzeb, które wykorzystuje się dla kształtowania motywacji do pracy. Kształtując m.in. potrzeby afiliacji /łączości z innymi ludźmi we wspólnym pożyciu i przyjaźni/ można je następnie w zależności od produktywności pracownika zaspokajać bądź ich zaspokojenia blokować. Ponieważ pracownik będzie dążyć do ich zaspokojenia, stąd gotowy będzie spełniać wymagania stawiane w toku pracy, aby tylko utrzymać z innymi łączność emocjonalną i zyskiwać przyjaźń, będzie w ten sposób dążyć do kształtowania satysfakcjonujących stosunków z otoczeniem społecznym zakładu pracy. Zatem tą drogą można motywować jednostkę do większej produktywności.

Czwartą grupą czynności są te, które wyróżniamy w oparciu o cechy samej czynności, tzn. oceniamy je ze względu na doskonałość /gra pianisty/, szybkość /szybkość biegacza/, piękno, płynność itp. Wiedza psychologiczna dotycząca sposobów uczenia się, aby osiągnąć mistrzostwo w wykonywaniu określonych czynności jest bardzo przydatna również dla pedagoga specjalizującego się w pedagogice pracy.

Wszystkie wyróżnione wyżej grupy czynności można poddać analizie od strony ich struktury. "Struktura - pisze T. Tomaszewski - oznacza system stosunków, którymi powiązane są ze sobą pewne zdarzenia, tak że razem wzięte wyodrębniają się jako całość wśród innych zdarzeń równoczesnych, poprzednich i następnych /T. Tomaszewski, op.cit., s. 120/. Autor wyróżnia trzy podstawowe rodzaje charakterystyk struktury czynności: formalną, funkcjonalną i modalną.

Dzięki analizie struktury ludzkich czynności w aspekcie jej elementów składowych oraz roli, jaką każdy element spełnia w realizacji wyniku końcowego, można doskonalić czynności i wyprowadzać zasady ich optymalizowania. Wiedza tego rodzaju ma duże znaczenie dla oświetlenia problemów należących ściśle do

przedmiotu badań pedagogów pracy. "Głównym terenem badań - pisze T. Nowacki - teoretyka kształcenia zawodowego, stanowiącego doniosłą część pedagogiki pracy, są czynności ludzi zmierzające do przygotowania i polepszenia kwalifikacji pracowników rolnictwa, przemysłu i usług" /T. Nowacki, Problematyka i metodologia badań pedagogiki pracy, Warszawa 1974, s. 8/.

3. Badania psychologiczne nad przystosowaniem człowieka do pracy i możliwości zastosowania otrzymanych wyników badań w pedagogice pracy

"Specyficznym zadaniem - pisze T. Tomaszewski - samej psychologii pracy jest opracowywanie psychologicznych podstaw kształtowania wzajemnego stosunku właściwości psychologicznych człowieka i wymagań poszczególnych zawodów w sposób najbardziej pomyślny zarówno dla produkcji, jak i dla samego pracownika" /T. Tomaszewski, op.cit., s. 239/.

Jest to zajmowanie się "przystosowaniem człowieka do zawodu" i "przystosowaniem zawodu do człowieka". "Chodzi o to, aby ludzie robili to, co potrafią i co chcą robić oraz, aby potrafili i chcieli robić to, co przypało im w udziale" /Tamże, s. 239/.

Problemy przystosowania człowieka do pracy obejmują badanie przydatności do pracy /seleksja i klasyfikacja pracowników/, wprowadzanie do pracy oraz szkolenie w zakładzie pracy.

Różnice w uzyskiwanej przez pracowników wydajności w pracy są związane z rodzajem szkolenia, długością wykonywania zawodu /doświadczeniem/ oraz właściwościami psychofizycznymi pracowników. Te ostatnie odgrywają szczególną rolę w trakcie wykonywania przez jednostkę czynności skomplikowanych i bardzo złożonych. Dlatego dokładne poznanie pracownika /wewnętrznych warunków wykonywania pracy/ ma ogromne znaczenie z punktu widzenia wydajności. Istnieje jeszcze drugi wzgląd nie mniej ważny, który nakazuje zajmowanie się kwestią przydatności człowieka do określonej pracy. Otóż poprzez staranne dobieranie ludzi do stanowisk pracy przyczyniamy się do zmniejszenia ilości wypadków przy pracy. Wypadki powstają na skutek popełnionych błęd

dów - błędów orientacji, błędów decyzji lub wnioskowania oraz błędów wykonania. Psychologowie pracy pragną poznać gruntownie psychologiczne tło wypadków i w ten sposób poprawić stan bezpieczeństwa w pracy. Cel ten osiągną m.in. poprzez selekcję ludzi na stanowiska szczególnie niebezpieczne oraz poprzez współpracę z pedagogami w zakresie szkolenia pracowników.

Szkolenie w zakładzie pracy powinno być tak organizowane, aby zdobywana wiedza była nie tylko przyswajana, ale i internalizowana - uznawana za własną, jako element "ja". Bowiem tylko wtedy staje się ona instrumentem codziennego działania. Psychologowie pracy uzasadniają wyższość aktywnych metod szkolenia zawodowego w porównaniu z metodami podającymi. Metoda sytuacyjna, metoda przypadków i nauczanie problemowe umożliwiają nie tylko dynamiczny rozwój sprawności poznawczych, ale stanowią też nieodzowny warunek, że zdobywanie wiedzy stanie się elementem strukturalnym jego motywacji pozytywnych i postaw zawodowych. W ten sposób psychologowie przychodzą z pomocą pedagogom pracy w uzasadnianiu wartości odpowiednich metod szkolenia zawodowego. Poza tym z psychologicznych prawidłowości uczenia się wynika też szereg implikacji ze strategią kształcenia zawodowego na etapie kształcenia przedzawodowego, kształcenia zawodowego podstawowego, kształcenia specjalistycznego i doskonalenia zawodowego. Na przykład uznając zjawisko tzw. poczucia autonomii jednostki wobec wymagań otoczenia, można wprowadzić szereg wskazówek metodycznych odnośnie szkolenia w samym zakładzie pracy oraz wprowadzania człowieka do pracy. Chodzi tutaj o takie metody szkolenia, czy wprowadzania do pracy które by umożliwiły akceptację i internalizację treści szkolenia lub zmianę postaw często sprzecznych z utrwalonymi stereotypami bądź postawami ważnymi ze względu na zawodowe funkcjonowanie. Z analizy zachowania się człowieka w sytuacji trudnej można wyciągnąć wnioski odnośnie szkolenia pracowników, aby w sytuacji utrudnień, zakłóceń, zagrożeń i przeciążeń nie popełniali błędów i sprawnie funkcjonowali.

4. Badania psychologiczne nad przystosowaniem pracy do człowieka i możliwości wykorzystania ich rezultatów w pedagogice pracy

Badania psychologiczne nad przystosowaniem pracy do człowieka należą do problematyki psychologicznej inżynierskiej. Na czoło tego działu psychologii pracy wysuwa się sprawa dostosowywania narzędzi, procesu i warunków pracy do właściwości psychicznych człowieka. Chodzi tu głównie o dwie sprawy: o dostosowanie narzędzi pomiarowych /informujących człowieka/ i urządzeń sterujących /regulacyjnych /do możliwości człowieka tak, aby mógł sprawnie, efektywnie i bezpiecznie być produktywnym pracownikiem. W związku z tym psychologia inżynierska interesuje się wpływem takich czynników na człowieka, jak oświetlenie, mikroklimat, wibracje itp. Sprawy te są badane nie tylko w aspekcie higieny pracy, ale również i od strony wpływu tych parametrów fizycznego środowiska pracy na sferę psychiki człowieka. Przeto pedagogowie pracy interesujący się wpływem pracy na człowieka są żywotnie zainteresowani wynikami tego rodzaju badań. Należy przypuszczać, że wysoki komfort pracy wywiera pozytywny, wychowawczy wpływ na człowieka. Przyczynia się on do kształtowania się u człowieka swobodnego stosunku do pracy - stosunku cechującego się uznaniem pracy jako wartości samej w sobie, a nie jako li tylko środka prowadzącego do uzyskiwania środków dla własnej egzystencji.

5. Badania psychologiczne nad wpływem otoczenia ludzkiego na człowieka w toku pracy i możliwości zastosowania uzyskanych wyników badań w pedagogice pracy

Istotną właściwością pracy ludzkiej jest jej społeczny charakter. Praca nie odbywa się w izolacji od innych, lecz przebiega we współpracy i współdziałaniu z innymi ludźmi. Nasuwa to szereg problemów związanych z wzajemnym oddziaływaniem jednych na drugich i stosunkami międzyludzkimi, które w istotny sposób rzutują na atmosferę psychiczną w zakładzie pracy oraz na motywację do pracy. "Dla zakładu pracy - pisze S. Łypacewicz

- zagadnienie atmosfery psychicznej, higieny psychicznej - są nie mniej ważne, jak zagadnienia produkcji, planu, bhp czy organizacji pracy. Dobra atmosfera psychiczna jest nie tylko podstawowym elementem kształtowania prawidłowych stosunków międzyludzkich, ale także wstępnym warunkiem dobrej roboty" /S. Łypacewicz, Kształtowanie stosunków międzyludzkich, Warszawa 1972, s. 40-41/.

Człowiek do zakładu pracy wnosi takie właściwości, jak ambicje zawodowe, postawy społeczno-zawodowe i ideowo-polityczne, poziom umiejętności zawodowych itp. Jednakże ostateczny poziom instytucjonalnego funkcjonowania jednostki jest determinowany również i przez osiągnięte przeżycia na tle jego współdziałania z innymi ludźmi, którzy składają się na załogę zakładu pracy. Z tego względu psychologowie społeczni pragną wykryć prawidłowości psychologiczne wyjaśniające funkcjonowanie jednostki w grupie, bądź w jej społecznych interakcjach. Dwie takie prawidłowości o dużym znaczeniu praktycznym zostaną niżej omówione.

W. Thibaut i H. Kelley, psychologowie społeczni o orientacji behawiorystycznej są autorami interesującej teorii interakcji międzyosobniczej. Przez interakcję "rozumieją fakt, że ludzie w swojej obecności emitują określone zachowania, produkują pewne wytwory i porozumiewają się ze sobą" /cyt. za S. Mika, Wstęp do psychologii społecznej, 1972, s. 155/. Ważną kwestią pozostaje pytanie, od czego zależy wybór partnera interakcji i tendencja do utrzymywania z nim określonych stosunków. Autorzy sądzą, że istnienie interakcji zależy od zadowalającego jej wyniku, tzn. od stosunku uzyskiwanych w procesie interakcji nagród do ponoszonych kosztów, tj. kar. Każdy partner kontaktu pragnie utrzymać dodatni bilans nagród względem kar /Tamże, s. 155-168/. Stało się przedtem przed pedagogiem pracy pytanie, jaki uruchomić system nagród i kar i w jaki sposób nimi oddziaływać, aby we współpracy związanej z wykonywaniem czynności roboczych poszczególne jednostki przeżywały więcej zadowolenia /wskaźnik nagrody/ względem niezadowolenia /psychologiczny wskaźnik kar/.

Z przedstawionej bardzo ogólnie teorii interakcji społecz-

nej W. Thibauta i H. Kelleya wynika szereg implikacji praktycznych odnośnie optymalizowania stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy, ponieważ mają one istotny wpływ na formowanie się pozytywnej motywacji pracowników i pożądaných postaw załogi.

W psychologii społecznej teorie kognitywne zajmują się strukturą, funkcjonowaniem oraz zmianą ludzkich sądów, przekonań i postaw. Do teorii kognitywnych należy teoria dysonansu poznawczego L. Festingera, teoria równowagi w jednostce poznawczej F. Heidera oraz teoria indywidualnego systemu orientacji Th. Newcomba. Dla ilustracji tych teorii przykładowo i w dużym skrócie przedstawię teorię F. Heidera.

F. Heider sądzi, że w procesie percepcji fizycznej poznajemy właściwości i funkcje przedmiotów fizycznych. Natomiast percepując ludzi postrzegamy nie tylko ich własności, ale także i relacje, jakie nas z nimi łączą. Mówiąc o relacjach autor ma na myśli dwa ich rodzaje: relacje emocjonalne i relacje związane z przynależnością do jednostki poznawczej. Relacje pierwszego rodzaju mogą mieć walecnie dodatnią lub ujemną /lubię brata - nie lubię brata/, zaś drugie dotyczą związku przyczynowego, relacji pokrewieństwa, podobieństwa, bliskości przestrzennej. Dla opisu tych drugich relacji F. Heider wprowadził termin "jednostka poznawcza". Na przykład jednostkę poznawczą tworzy pracownik i jego zakład pracy.

W celu wyjaśnienia związków zjawisk uczuciowych z poznawczymi w stosunkach międzyludzkich autor konstruuje teorię równowagi w jednostce poznawczej. Podstawowe twierdzenie teorii F. Heidera brzmi - relacje emocjonalne i relacje związane z przynależnością do tej samej całości dążą do stanu wewnętrznej równowagi. /Z. Zaborowski, Stosunki międzyludzkie, 1976, s. 232-237/. Oznacza to, że "postawy emocjonalne i percepcja elementów w jednostce poznawczej są wzajemnie zależne, to znaczy, że doznawanie uczuć nie odbywa się niezależnie od spostrzegania związków między elementami pewnej całości i odwrotnie, percepcja bowiem tych związków jest skojarzona z zachodzącymi zjawiskami emocjonalnymi" /Tamże, s. 237/. F. Heider szczegółowo opisuje prawa, według których odbywa się proces przywracania równowagi w jednostce poznawczej i zmiany jakie

zachodzą w jednostce poznawczej pod wpływem braku równowagi.

Teorię równowagi poznawczej F. Heidera można z powodzeniem wykorzystać przy próbach tworzenia zespołów roboczych, które powinny być dobierane w oparciu o podobieństwo postaw i celów. Z drugiej strony teoria ta wyjaśnia, jak w procesie realizacji wspólnych celów tworzą się wzajemnie pozytywne postawy. Ponieważ pedagogika pracy zajmuje się wpływem pracy na człowieka oraz procesem przygotowania człowieka do pracy, przeto z twierdzeń wyżej przytoczonych oraz i innych może czerpać szereg inspiracji badawczych, a z samych twierdzeń wyprowadzać normy postępowania czynników odpowiedzialnych za sterowanie układem pracy.

6. Badania psychologiczne nad sprawnością w kierowaniu zespołami ludzkimi i możliwości zastosowania ich rezultatów w pedagogice pracy

Ludzie funkcjonujący w kolektywach roboczych danego zakładu pracy mają liczne potrzeby, których zaspokojenie jest niezbędnym warunkiem w utrzymaniu się wysokiej motywacji i pozytywnych ustosunkowań do zadań. Za wykonywaną pracę ludzie otrzymują ekwiwalent materialny, który umożliwia zaspokojenie wielu potrzeb. Jednakże każdy pracownik ma pewną grupę potrzeb, których nie można zaspokoić poprzez materialny ekwiwalent. Do nich należą m.in. potrzeba uznania, potrzeba sprawiedliwego traktowania, potrzeba funkcjonowania na poziomie potencjalnych możliwości, potrzeba awansu, potrzeba zadowolenia z pracy. Badania nad psychologiczną problematyką kierownictwa wykazują, że od czynności kierownika zależy w znacznym stopniu zaspokajanie tych potrzeb, a poprzez to i wysoka motywacja do pracy.

J. Reykowski jest autorem interesującej pracy pt.: "Teoria motywacji a zarządzanie" /1975/. Autor przedstawił w niej następujące sprawy: podstawowe twierdzenia teorii motywacji, techniki oddziaływania na motywację pracownika, "środowisko psychologiczne" pracownika a realizacja zadań zawodowych, osobiste i pozacosobiste regulatory działalności człowieka pracującego, organizacja instytucji, a motywacja do podejmowania zadań zawo-

dowych oraz motywacyjne problemy systemu zarządzania.

Przedstawiony katalog spraw wskazuje, że autor dokonał integracji szeregu badań empirycznych i wskazał, w jaki sposób można wpływać na motywację pracowników - na jego produktywność m.in. poprzez wzbudzenie i zaspokojenie potrzeb. Wartość tego typu prac dla pedagoga pracy jest wielka.

Pedagogika pracy interesuje się m.in. wpływem pracy na człowieka. Wpływ ten będzie szczególnie pozytywny i silny, jeżeli jednostka w pracy będzie bardzo aktywna. To ostatnie twierdzenie jest konkretyzacją twierdzeń dialektycznej teorii rozwoju psychicznego, a ściśle roli jaką ona przypisuje własnej aktywności jako czynnika psychicznego rozwoju. Poza tym przedmiotem badań pedagogów pracy jest kształtowanie socjalistycznego stosunku do pracy - takiego, w którym jednostka funkcjonowała by sprawnie w oparciu o motywację wewnętrzną, a nie tylko pod wpływem silnej stymulacji zewnętrznej. Rzetelna wiedza z zakresu mechanizmów leżących u podstaw procesów kierunkowych człowieka, pełni przeto ważką funkcję w poziomie znanstwa swej specjalności przez pedagoga pracy.

Innym tematem o dużym znaczeniu dla pedagogów pracy, a chętnie podejmowanym przez psychologów jest problem specyficznych zdolności kierowniczych. Istnieje dość powszechne przekonanie, że przywódcy, kierownicy to osoby o określonych predyspozycjach do przewodzenia innym. Następstwem tego podejścia są nawet prace naukowe, w których podaje się cechy dobrego kierownika bądź przywódcy /por. Z. Pietrasiński, Sprawne kierownictwo, Warszawa 1962, s. 29-32/.

Obok tego nurtu badań rozwija się równoległe drugi nurt, którego przedstawiciele wskazują na dużą złożoność uwarunkowań aktywności kierowniczej. Wśród tych uwarunkowań istotną rolę odgrywa m.in. rodzaj i struktura grupy społecznej, rodzaj realizowanych przez grupę zadań, sytuacja zewnętrzną, w której grupa działa. Od splotu tych czynników zależy, kto w danych warunkach będzie dobrym kierownikiem. A zatem nie tyle cechy osobowości warunkują dobre funkcjonowanie w roli kierownika, lecz sytuacja społeczna, w którą dany kierownik jest uwikłany decyduje o jego powodzeniu w pracy /Tamże, s. 32-40/. Dlatego

wiedza z zakresu pedagogiki, psychologii i socjologii jaką posiada kierownik może być ważnym instrumentem jego działania. Chodzi o to, aby potrafił on postawić wnikliwą diagnozę sytuacji społecznej w podległym mu zakładzie pracy i w zależności od niej przyjął określony styl kierowania. Doradcą kierownika powinien być pedagog pracy, który jest bardziej od niego predestynowany do diagnozowania sytuacji społecznej w zakładzie pracy oraz dobierania do niej najwłaściwszej strategii kierowania. Dlatego pedagog pracy powinien posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu psychologii sprawnego kierownictwa.

PRZYPISY:

- 1 Dobruszek Z., Dobór pracowników, /W:/ Psychologia przemysłowa pod red. J. Okonia, Warszawa PWN, 1971
- 2 Kapuścińska Z., Psychologiczne podstawy szkolenia w zakładzie pracy, /W:/ Psychologia przemysłowa pod red. J. Okonia, Warszawa PWN, 1971
- 3 Koziński J., Strategia psychologiczna, Warszawa NK, 1975
- 4 Łypacewicz S., Kształtowanie stosunków międzyludzkich, Warszawa, Instytut Wydawniczy CRZZ, 1972
- 5 Mały słownik pedagogiki pracy. Warszawa IKZ, 1977
- 6 Mika S., Wstęp do psychologii społecznej, Warszawa PWN, 1972
- 7 Nowacki T., Problematyka i metodologia badań pedagogiki pracy, /W:/ Szkoła - zawód - praca, Materiały ze zgrupowania naukowego pedagogów pracy, Warszawa, IKZ, 1974
- 8 Okoń J., Psychologia człowieka pracującego, Warszawa KiW, 1968
- 9 Okoń J., Faluszkiewicz L., Psychologia inżynierska, Warszawa PWN, 1966
- 10 Pietrasiński Z., Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji, Warszawa PWN, 1970
- 11 Pietrasiński Z., Sprawne kierownictwo, Warszawa WP, 1962
- 12 Pietrasiński Z., Praktyczna psychologia pracy, Warszawa WP, 1965
- 13 Reykowski J., Teoria motywacji a zarządzanie. Warszawa WP, 1975

- 14 Rudniański J., Homo cogitans, Warszawa WP, 1975
- 15 Talejko T., O zdolnościach technicznych młodzieży, Warszawa NK, 1970
- 16 Tomaszewski T., Wstęp do psychologii, Warszawa PWN, 1963
- 17 Tomaszewski T., Psychologia, Warszawa PWN, 1975
- 18 Wiatrowski Z., Pedagogika pracy w zarysie, Bydgoszcz WSP 1980
- 19 Zaborowski Z., Stosunki międzyludzkie, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk Ossolineum, 1976