

EDWARD MARCISZEWSKI
WSP w Bydgoszczy

KONFLIKTY SPOŁECZNE W ZAKŁADZIE PRACY

1. Konflikty społeczne, ich źródła i przyczyny

Głównym celem prezentowanego opracowania jest opisanie przejawów i wyjaśnienie przyczyn powstawania konfliktów w zakładzie pracy. Opracowanie to oparte jest na materiale empirycznym zebranym w trzech przedsiębiorstwach woj. bydgoskiego. W roku 1985 przeprowadzono badania ankietowe, którymi objęto Zakłady Radiowe "Uni-tra-Eltra" w Bydgoszczy, Państwowy Ośrodek Maszynowy w Tucholi i Zakłady teleelektroniczne "Telkom-Telfa" w Bydgoszczy. Charakteryzując porównywane przedsiębiorstwa - nazwijmy je w kolejności A, B, C. Materiał empiryczny zgromadzony drogą badań ankietowych obejmował populację pracowników - 504 osoby. Dokonano więc szacunku występowania konfliktów na podstawie odpowiedzi na pytanie: "Jakie wg Pana/i/ czynniki powodują najczęściej powstawanie konfliktów w zakładzie pracy?". Przyjęto przy tym a priori, że podane czynniki, powodujące konflikty w poszczególnych przedsiębiorstwach wynoszą po 100 %. Czynniki te odpowiednio sklasyfikowano i podporządkowano im określone odsetki /Tabela 1 i 2/, zależnie od proporcjonalnego nasilenia, częstości występowania. Zgromadzony w ten sposób materiał empiryczny został uporządkowany wg kryterium częstości występowania. Wskaźnik częstości informuje o tym, w jakim stopniu rozpowszechnione jest występowanie poszczególnych czynników powodujących konflikty społeczne w zakładzie pracy. Na podstawie wymienionych /również w Tabeli 1 i 2/ wskaźników dokonano oceny zjawiska konfliktu w badanych przedsiębiorstwach. W związku z tym należy przytoczyć wyniki badań odnoszące się do przedsiębiorstwa A, B i C. W pierwszej kolejności poddano analizie wyniki badań odnoszące się do przedsiębiorstwa A i B, ze względu na analogiczne czynniki powodujące kon-

flikty społeczne.

Przystępując do analizy opinii badanych pracowników na temat konfliktów społecznych, posłużył się Tabelą 1, obrazującą rozkład poszczególnych czynników. Dane zawarte w Tabeli 2 wskazują, iż zła organizacja pracy jest główną przyczyną konfliktów społecznych w zakładzie pracy. Jeśli chodzi o oceny negatywne, najwyższy ich odsetek występuje w przedsiębiorstwie B - 86,3 %, zaś w przedsiębiorstwie A - 78,7 %, przy średnim natężeniu w A i B - 82,5 %. Można powiedzieć, iż badani w większości oceniają organizację pracy w kategoriach negatywnych. Następnym czynnikiem ocenianym przez ogół badanych jest atmosfera pracy. Otóż 83,7 % badanych w przedsiębiorstwie A i 83,8 % w B uważa, iż zła atmosfera pracy jest przyczyną konfliktów społecznych. Wszak wiadomo, iż zła atmosfera pracy rodzi stany niezadowolenia poszczególnych pracowników ma negatywny wpływ na wydajność i jakość pracy.

Nader istotną sprawą ocenianą przez badanych był sposób traktowania podwładnych przez przełożonych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Problem ten jest o tyle ważny, że dotyczy bezpośrednio oddziaływania na ludzi, co nie jest obojętne dla sprawnego przebiegu procesu produkcyjnego. Procent respondentów oceniających negatywnie stosunek zwierzchników do podwładnych jest najwyższy w przedsiębiorstwie B - 91,3 %, niższy w A - 75 %, przy średnim natężeniu w obu badanych przedsiębiorstwach - 83,1 % por. Tabela 1/. Należy przy tym podkreślić, iż nasilenie ocen negatywnych świadczyć może o braku umiejętności w kierowaniu zespołami ludzkimi.

Nieprawidłowy podział pracy został oceniony przez badanych - jako istotna przyczyna powstawania konfliktów /85 % respondentów w przedsiębiorstwie A i 77,5 % w B. Oceny niewłaściwego /niesprawiedliwego/ podziału premii i nagród kształtują się odmiennie w badanych przedsiębiorstwach. I tak: jeśli chodzi o oceny negatywne, najwyższy ich odsetek występuje w przedsiębiorstwie B - 86,2 %, zaś w przedsiębiorstwie A - 81,2 %, przy średniej natężenia w A i B - 83,7 %.

Następnym symptomem powodującym konflikty są warunki pracy. Złe warunki pracy w sposób istotny rzutują na poziom sprawności przedsiębiorstwa produkcyjnego i wpływają nierzadko na kształtowanie postaw wobec pracy. W przedsiębiorstwie B odsetek badanych oceniających negatywnie jest dość wysoki - 74,9 %. W przedsiębiorstwie A

ocenę negatywną potwierdziło 65 %, przy średnim natężeniu wskaźnika w poszczególnych przedsiębiorstwach - 70 %.

Porównanie ocen badanych pracowników dotyczących powiązań koteryjnych w badanych przedsiębiorstwach potwierdza tezę, iż wszelkie tego typu układy wpływają na dezintegrację załogi oraz przyczyniają się do powstawania sytuacji konfliktowych. Należy dość jednoznacznie podkreślić, że nasilenie ocen negatywnych w przedsiębiorstwie B-83,7 % i A-82,5 % może świadczyć o stylu pracy kadry kierowniczej, jako stylu nie mogącego prowadzić do pożądaných dla przedsiębiorstw efektów. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku faworyzowania "swoich". Rozmiary tego zjawiska są wg ocen badanych największe w przedsiębiorstwie A-90 %, nieco niższe w przedsiębiorstwie B-76,2 %, przy średniej natężenia w A i B-83,1 %. Fakt występowania wysokiego natężenia tego zjawiska w poszczególnych przedsiębiorstwach, odbija się ujemnie na stosunkach międzyludzkich, na prestiżu kierownictwa zakładu - powodując negatywne skutki w procesie pracy.

Przedstawiona w Tabeli 1 ocena dziesięciu czynników powodujących konflikty społeczne w zakładzie wskazuje, iż w poszczególnych przedsiębiorstwach nie występują zbyt rażące różnice w wartościach średniej. Rozkład średniej w kategorii badanych kobiet wynosi 3,4 punktu, natomiast w grupie mężczyzn 0,3 punktu. Należy przy tym dodać, iż nasilenie ocen negatywnych w przedsiębiorstwie B, jest o 3,7 punktu większe, aniżeli w przedsiębiorstwie A /Tabela 1/.

Przedstawione powyżej oceny negatywne wskazują, iż do istotnych czynników, które powodują konflikty społeczne w zakładzie należą: zła atmosfera pracy, niesprawiedliwy podział premii i nagród, zła organizacja pracy, niewłaściwy stosunek zwierzchników do podwładnych oraz powiązania klikowe i faworyzowanie "swoich".

Uzupełniając powyższe rozważania, warto więc poszerzyć analizę empiryczną o wyniki uzyskane z badań w Zakładach Teleelektronicznych "Telkom-Telfa" w Bydgoszczy /C/. Dodatkowa analiza wyników determinowana jest nieco innym układem czynników powodujących konflikty. Wyniki zawarte w Tabeli 2 uwidaczniają, iż nasilenie ocen negatywnych w przedsiębiorstwie C jest znacznie mniejsze, aniżeli w przedsiębiorstwie A i B. Stosunkowo wysoki procent ocen negatywnych dotyczy niesprawiedliwego podziału premii i płac /84,6 %/. Procent ocen negatywnych jest znacznie wyższy w kategorii mężczyzn /46,5 %/

aniżeli w grupie kobiet /38,1 %/. W drugiej kolejności badani wymienili niewłaściwy stosunek przełożonych do podwładanych /76,8 %/. Mniejsze wskaźniki ocen negatywnych notuje się w grupie badanych kobiet /8,5 %, niż w grupie mężczyzn /68,3 %/. Z powyższego wynika, iż zdecydowana większość mężczyzn uznała ten czynnik jako główną przyczynę powstawania konfliktów. Również wysoki wskaźnik ocen negatywnych przypisano takiemu czynnikowi, jak brak kultury w zachowaniu pracowników /67,6 %/. W tej kwestii wypowiedziało się 29,6 % kobiet i 38 % badanych mężczyzn.

Inną przyczyną powodującą konflikty jest niedostateczna informacja. Oceny negatywne w poszczególnych grupach badanych są zróżnicowane, albowiem w kategorii kobiet kształtują się na poziomie 16,9 % i w kategorii mężczyzn odpowiednio - 45,1 %.

Nie najlepiej oceniono również organizację pracy. Otóż ponad 60 % ogółu badanych, w tym 9,8 % kobiet i 50,7 % mężczyzn uznało złą organizację pracy jako źródło powstawania konfliktów społecznych w zakładzie pracy. Szczególnie wysoki wskaźnik ocen negatywnych notuje się w grupie badanych mężczyzn.

Nie bez znaczenia dla ogólnej atmosfery w zespole jest świadomość jego członków dotycząca wadliwej polityki kierownictwa zakładu w zakresie podziału nagród, wyróżnień i awansów. Nasilenie ocen negatywnych występuje zarówno w grupie badanych kobiet - 23,2 %, jak i w grupie mężczyzn - 33,8 %. Warto przy tym wyjaśnić, iż wadliwa polityka w zakresie podziału nagród, wyróżnień czy awansów jest nie tylko źródłem powstawania konfliktów, lecz także istotnym czynnikiem kształtowania się społecznie niepożądanych postaw wobec pracy.

Istotną przyczyną zaburzeń w stosunkach w zakładzie pracy są niedociągnięcia we wdrażaniu nowej techniki i technologii. Rozkład procentowy opinii badanych wskazuje, że 10,6 % kobiet i 34,5 % mężczyzn uznaje ten czynnik za symptom negatywny /por. Tabela 2/.

Nie wnikając głębiej w szczegóły trzeba stwierdzić, iż badane kobiety mniej krytycznie ustosunkowały się do poszczególnych czynników, aniżeli ankietowani mężczyźni. Wyniki analizy potwierdzają, iż średnia wyboru w odniesieniu do dziewięciu czynników kształtowała się w grupie kobiet na poziomie 19,4 punktu, natomiast w grupie badanych mężczyzn - 39,5 punktu. Z tego wynika, że

różnica ocen negatywnych wynosi odpowiednio 20,1 punktu.

Mając na uwadze analizowane czynniki związane z przyczynami powstawania konfliktów społecznych w zakładzie pracy, wypada wymienić te, które uznano za najbardziej istotne. Według ocen negatywnych można je uszeregować w kolejności:

- 1 ranga - niesprawiedliwy podział premii i płac,
- 2 ranga - niewłaściwy stosunek przełożonych do podwładnych,
- 3 ranga - brak kultury w zachowaniu pracowników,
- 4 ranga - niedostateczna informacja,
- 5 ranga - zła organizacja pracy.

Reasumując można powiedzieć, iż analizowana grupa czynników powodująca konflikty w przedsiębiorstwie C uwydatnia mniej negatywne opinie, aniżeli w przedsiębiorstwach A i B. Najczęstszymi przyczynami konfliktów są: niesprawiedliwy podział premii i nagród, niewłaściwy stosunek przełożonych do podwładnych, zła organizacja pracy, zła atmosfera pracy, powiązania koteryjne.

2. Sposoby zapobiegania i rozwiązywania konfliktów

Rozległość problemów związanych z występowaniem konfliktów w zakładzie pracy wskazuje, że z reguły wpływają one negatywnie na wydajność pracy, dezorganizują bieżący jej tok, dezintegrują załogę i w dużym stopniu pochłaniają "energię" społeczną.

Należałoby również rozpatrzyć rodzaje konfliktów ze względu na strony w nich uczestniczące. W tym aspekcie można wyróżnić następujące:

- między zakładem a jednostką zwierzchnią, do których dochodzi najczęściej na tle rozdziału zadań i środków oraz ogólnych zarządzeń, nie uwzględniających szczególnych warunków zakładu;
- między poszczególnymi komórkami zakładu /konflikty organizacyjne/, przejawiające się w niezadowoleniu jednej komórki z działania innej, kooperującej lub obsługującej daną komórkę;
- między pracownikami a ich zwierzchnikami /konflikty służbowe/, których szczególnym przypadkiem jest konflikt między załogą a kierownictwem zakładu; z reguły powstają one na tle płac, lecz również na tle polityki kadrowej, przydziału zadań, warunków pracy itp.;

Tabela 1. Symptomy powstawania konfliktów społecznych w badanych przedsiębiorstwach /w % ogółu badanych pracowników/

Przedmiot oceny	A		Częstość występowania ogółem w %	B		Średnie na tężenie w przeds. A i B
	K	M		K	M	
			Częstość występowania ogółem w %			
1. Zła organizacja pracy	38,7	40,0	78,7	46,2	40,0	82,5
2. Zła atmosfera pracy	36,2	47,5	83,7	36,2	47,5	83,7
3. Złe warunki pracy	41,2	23,7	65,0	36,2	38,7	70,0
4. Nieprawidłowy podział pracy	42,5	42,5	85,0	43,7	33,8	81,3
5. Niewłaściwy stosunek zwierzchników do podwładnych	36,3	38,7	75,0	47,5	43,8	83,1
6. Niesprawiedliwy podział premii i nagród	47,5	33,7	81,2	48,7	37,5	83,7
7. Złe warunki socjalne	25,0	28,7	53,7	35,0	36,3	62,4
8. Hamowanie inicjatywy twórczej	30,0	28,7	58,7	31,2	28,8	54,3
9. Powiązania klikowe	33,7	48,7	82,5	41,2	42,5	83,1
10. Faworyzowanie „swoich”	38,7	51,2	90,0	38,7	37,5	83,1
Średnia wyboru X	37,0	38,3	75,3	40,4	38,6	76,7

Oznaczenia symboli literowych: K - kobiety; M - mężczyźni

Tabela 2. Czynniki powodujące konflikty w przedsiębiorstwie C
/w % ogółu badanych pracowników/

Przedmiot oceny	K	M	Częstość występowania ogółem w %	Ranga
1. Nieprzestrzeganie ustawodawstwa pracy	10,6	25,4	36,0	9
2. Wadliwy podział nagród, wyróżnień, awansów	23,2	33,8	57,0	6
3. niesprawiedliwy podział premii i płac	38,1	46,5	84,6	1
4. niesprawiedliwy przydział wczasów i mieszkań	27,6	12,7	40,3	8
5. niewłaściwy stosunek przełożonych do podwładnych	8,5	68,3	76,8	2
6. zła organizacja pracy	9,8	50,7	60,5	5
7. niedostateczna informacja	16,9	45,7	62,6	4
8. niedociągnięcia we wdrażaniu nowej techniki i technologii	10,6	34,5	46,1	7
9. brak kultury w zachowaniu pracowników	29,6	38,0	67,6	3
Średnia wyboru x	19,4	39,5	58,9	x

Oznaczenia symboli literowych: K - kobiety; M - mężczyźni

- między pracownikami /konflikty międzyludzkie/ powstające na różnym tle, zarówno zawodowym, jak i osobistym.

W zakładzie pracy spotykamy się często z konfliktami na tle organizacyjnym, tj. w organizacji formalnej, jak i nieformalnej. W organizacji formalnej dochodzi nierzadko do sprzeczności na gruncie przepisów i zasad organizacyjnych, wyraźnie sformułowanych przez kierownictwo zakładu /np. biurokratyzm w działalności zakładu/. W przypadku organizacji nieformalnych dochodzi do sprzeczności w kontaktach interpersonalnych w grupach nieformalnych, takich jak: grupy koleżeńskie, grupy przestępcze lub różnego rodzaju kliki symbiotyczne, przypadkowe, obronne, agresywne itp.

Szczególną wymowę w działalności produkcyjnej zakładu mają konflikty ukryte, które powstają na skutek stosowania przez kierownictwo przedsiębiorstwa administracyjnych środków zwalczania konfliktów i wobec osób je ujawniających. W przeciwieństwie do konfliktów jawnych charakteryzują się brakiem działania konkretnego brak rozwiązania np. problemów na zebraniach załogi/, chociaż zachowania się jednostek, zbiorów czy całej zbiorowości produkcyjnej są odmienne od oczekiwanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa¹. Choć przy konfliktach ukrytych nie dochodzi do działania konkretnego, to jednak u ludzi istnieje świadomość niezgodności interesów, poczucie zagrożenia, poczucie doznawanej niesprawiedliwości, brak zaufania do zwierzchników, brak życia się w zespołach pracy. Konflikty te wyrażają się pośrednio: w złej atmosferze panującej wśród załogi, w personalnych rozgrywkach, w zmniejszaniu-świadomym bądź nieświadomym-wydajności pracy, w nadmiernej absencji, w przenoszeniu plotek².

W warunkach zakładu pracy obserwuje się swoisty rodzaj konfliktów w tzw. sferze wpływów, w których poszczególne jednostki i grupy społeczne roszczą sobie prawo do działania w określonej dziedzinie materialnej lub społecznej, traktując ją jako własną /np. powstawanie konfliktu na skutek przekroczenia kompetencji pracownika administracji/. Obiektem takiego konfliktu bywają różne przywileje niektórych pracowników zdobywane często w ramach więzi nieformalnych, przyjaźni, bliskich znajomości, a nawet powiązań kumoterskich.

Ogólnie biorąc można zatem mówić o konfliktach jednostkowych, między pojedynczymi pracownikami i grupowych znacznie poważniejszych w swoich skutkach, o konfliktach jawnych i ukrytych, tkwiących w

świadomości ludzi, uzewnętrzniających się po upływie dłuższego czasu, z dużą na ogół siłą; o konfliktach racjonalnych i nieracjonalnych, o konfliktach obiektywnych i subiektywnych, o konfliktach na tle zarobków, awansów, podziału premii, zadań czy o konfliktach międzyludzkich w ogóle i konfliktach twórczych.

Konflikty twórcze zarysowujące się na tle sprzeczności w odniesieniu do inicjatyw racjonalizatorskich bądź usprawnień technologicznych, kończą się kompromisem i prowadzą do pozytywnych efektów. Mimo pozytywnych funkcji, jakie spełniają konflikty, są jednak czynnikiem dezorganizującym współżycie i współdziałanie tak ważnych grup społecznych, jakimi są załogi zakładu pracy. W związku z powyższym nasuwa się pytanie: Jakie działania należy podjąć w zakresie zapobiegania i rozwiązywania konfliktów w zakładzie pracy? Otóż w socjalistycznym zakładzie pracy, każdy zaistniały konflikt wymaga niezwłocznego podjęcia czynności zmierzających do jego rozwiązania, bądź zlikwidowania. Warto więc pamiętać o trzech etapach związanych z likwidowaniem konfliktów:

- a/ ustalenie uczestników i przedmiotu konfliktu;
- b/ ustalenie przyczyn konfliktu;
- c/ ustalenie nieodzownych środków zaradczych i ich zastosowanie³.

Bardzo istotną sprawą jest przede wszystkim niedopuszczanie do powstawania konfliktów. Jest to bowiem obowiązek każdego pracownika, a zwłaszcza przełożonego. Z praktyki wiadomo, że konflikt nie jest nigdy zjawiskiem odizolowanym, ściśle umiejscowionym, rozprzestrzenia się on sam albo pochodzące z niego treści emocjonalne - we wszystkich kierunkach doprowadzają do powstawania wtórnych ognisk zapalnych, w oddziałach /grupach/, zespołach odległych i pozornie powiązanych z pierwotnym ogniskiem⁴. Chcąc zatem eliminować powstawanie konfliktów, należy zwrócić uwagę na spełnienie trzech podstawowych warunków. Pierwszym z nich jest prawidłowa organizacja pracy i zabezpieczenie wszystkiego co niezbędne, aby prawidłowe zasady dobrze funkcjonowały, Drugi warunek wiąże się z systemem wynagrodzeń. Musi on być zrozumiały dla pracowników, skrupulatnie i jasno opracowany, uwzględniający faktyczny wkład i wysiłek pracownika oraz jego stanowisko i zawód. Trzeci warunek wiąże się niejako z poprzednimi i dotyczy systemu informacji. Wszak wiadomo, że dobra łączność i wymiana informacji między poszczególnymi komórka-

mi organizacyjnymi w zakładzie stwarza właściwą płaszczyznę współpracy, zapobiega plotkom, które często są podłożem do rozwiązywania konfliktów irracjonalnych, w których liczą się nie fakty, lecz wyobrażenia, podejrzenia, nieufność itp.

Niezwykle ważną rolę w zapobieganiu konfliktów przypisuje się kierownictwu zakładu pracy. Powinnością kierownictwa jest zatem troska o morale załogi, dotrzymanie danego słowa, realizowanie przyrzeczenia, stosowanie jasno określonych wymagań, kryteriów ocen, jawności nagradzania i karania oraz dbałość o obsadę stanowisk zgodnie z wymogami. Należy więc dobierać ludzi na kierownicze stanowiska z kwalifikacjami i ludzkim podejściem, z "autorytetem". Jeśli występuje spór indywidualny-bezpośredni przełożony po obiektywnym ustaleniu przedmiotu konfliktu, jego źródła i przyczyny, powinien niezwłocznie ustalić środki zaradcze i zastosować je. W niektórych przypadkach może wystarczyć perswazja /wyjaśnienie itp./ w sytuacji poróżnionych pracowników. Wymaga to jednak wyzbycia się wszelkich uprzedzeń i zobiektywizowania własnej postawy, która winna łączyć się z dostrzeganiem skutków własnego zachowania.

Szczególne zadania w zapobieganiu i rozwiązywaniu konfliktów powinny spełniać organizacje społeczne i zawodowe, działające w zakładzie pracy. Wyjątkową rolę odgrywają one w zakresie doskonalenia stosunków międzyludzkich, przestrzegania przepisów i norm postępowania w obiektywnym rozpatrywaniu spraw konfliktowych. Organizacje te z własnej inicjatywy winny rozwiązać konflikt zachodzący między pracownikiem a przełożonym, o ile przełożony nie wykazuje chęci do złagodzenia zatargu. Znane są przypadki, iż kierownicy celowo nie podejmują środków zaradczych w sytuacjach konfliktowych, szczególnie wówczas, gdy w konflikt popadnie pracownik, do którego przełożony jest uprzedzony i ma urojone pretensje. Organizacje społeczno-polityczne mogą zatem stanowić silny ośrodek antybiurokratyczny, reagując na zmienne sytuacje, na każdorazowe rozwiązanie konfliktów, zależnie od ich aktualnego podłoża i przyczyny.

W rozwiązywaniu konfliktów należy pamiętać, iż każdemu pracownikowi przysługuje prawo sprawiedliwego rozsądzania, otrzymania informacji o decyzji. O ile nie zgadza się z nią, ma bowiem prawo i powinien mieć możliwość odwołania się do wyższej instancji bez ryzyka prześladowania, bądź negatywnego stosunku przełożonego⁵.

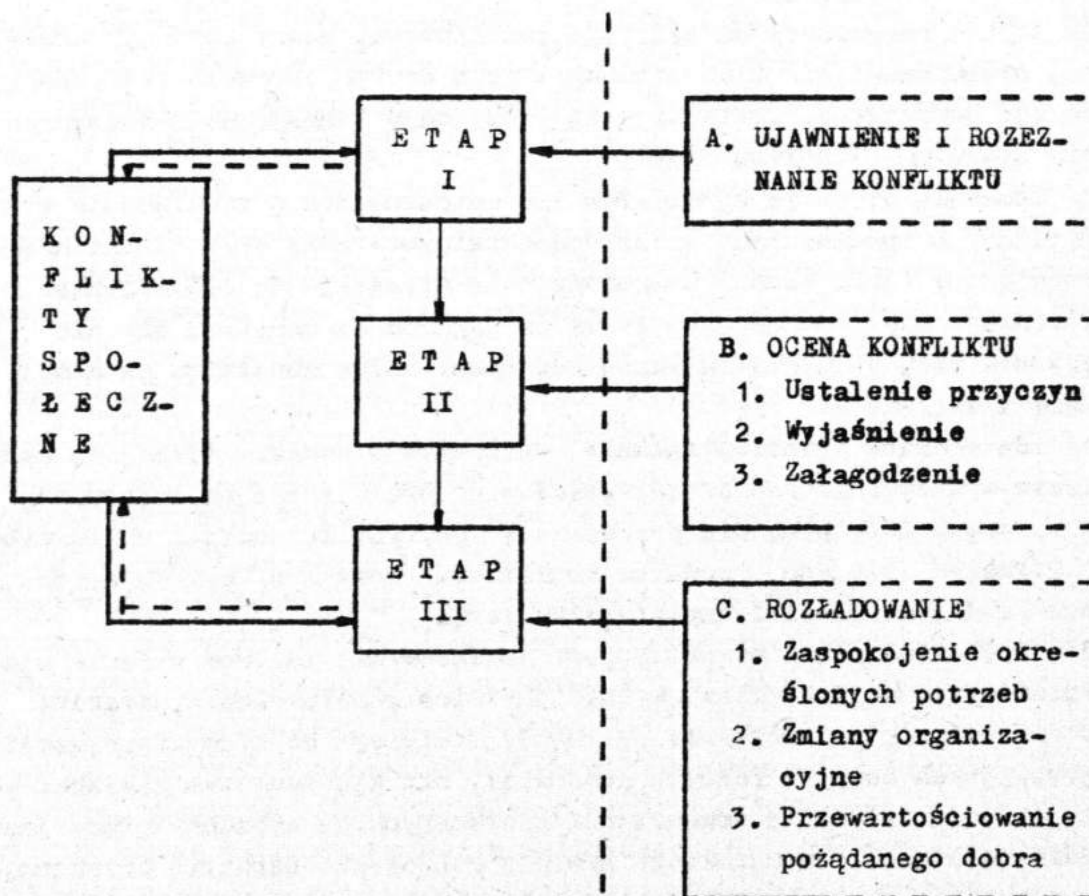
Najogólniej mówiąc, zapobieganie konfliktom polega przede wszystkim na eliminowaniu tych zjawisk negatywnych, które odczuwane są przez pracowników jako bezpośrednie przeszkody, zarówno w zaspokajaniu ambicji zawodowych i pozycji społeczno-zawodowych, jak i w osiągnięciu sprawiedliwych zarobków.

Z dotychczasowych rozważań wypływają praktyczne wnioski i wskazania rozwiązywania i likwidowania konfliktów. Z ważniejszych można wymienić następujące:

- 1/ wczesne ujawnianie sytuacji konfliktowych umożliwiające zapobieganie konfliktom, usunięcie sprzeczności, zanim dojdzie do walki; sprzyja temu dopuszczenie do nieskrępowanej krytyki oraz badanie opinii pracowników o sytuacji istniejącej w zakładzie pracy i ich stosunku do niej;
- 2/ czynne reagowanie na sytuacje konfliktowe, nawet pozornie drobne, nielekceważenie tych sytuacji, gdyż drobne sprzeczności, obejmujące początkowo niewielki krąg osób, mają tendencje do rozszerzenia się w miarę upływu czasu;
- 3/ usuwanie przyczyn konfliktów lub wnioskowanie o rozwiązanie występujących sprzeczności przez jednostki zwierzchnie: konflikt nie rozwiązany lecz jedynie stłumiony, nie przestaje na ogół istnieć, zmieniają się jedynie jego formy /z jawnych na ukryte/, ale nie zmienia się, a często zwiększa negatywny wpływ konfliktu na atmosferę w zakładzie;
- 4/ zdecydowane przeciwdziałanie konfliktom o podłożu irracjonalnym przez wykazywanie ich szkodliwości oraz przez rzetelną informację o sprawach istotnych dla pracowników; pozwoli to uniknąć wielu nieporozumień leżących u podstaw konfliktów /domysłów/ wywołujących stan zaniepokojenia i napiętą atmosferę;
- 5/ współdziałanie z organizacjami zakładowymi, zarówno w fazie ujawniania sytuacji konfliktowych, jak i ich rozwiązywania; sygnały o sprzecznościach wcześniej z reguły docierają do tych organizacji, grupujących osoby z różnych środowisk, niż kierownictwa zakładu; poza tym oddziaływanie organizacji społecznych na stosunki pracy jest duże, a stanowisko działaczy społecznych często bardziej przekonuje pracowników, aniżeli przedstawiciele administracji zakładu;
- 6/ zwracanie większej uwagi na dobór członków oraz kierowników zespołów ludzkich; powstawanie i przebieg rozwiązywania konfliktów zależy bowiem wydatnie od tego z kim i pod którym kierownictwem ma pra-

cować; jest to szczególnie ważne, ponieważ konflikty w relacji pracownik-pracownik /międzyludzkie/ w relacji pracownik-kierownik/ służbowe/ bardzo często mają miejsce w praktyce⁶.

Przedstawione sytuacje konfliktowe i sposoby ich likwidowania czy rozwiązywania wskazują na konieczność stałej analizy, wykrywania niedostrzegalnych jej aspektów oraz przedsięwzięcia właściwych środków zaradczych, które przeciwdziałałyby negatywnym konsekwencjom występujących konfliktów. Chcąc zatem skutecznie działać w zakresie likwidowania i rozwiązywania konfliktów należy przede wszystkim podjąć skuteczne działania: a/ ujawnianie i rozeznanie konfliktu, b/ ocenianie konfliktu /ustalenie przyczyny/, c/ rozładowanie konfliktu /por. Ryc.1/.



Ryc. 1. Etapy rozwiązywania konfliktów społecznych w zakładzie pracy

W zakończeniu można stwierdzić, iż wielu socjologów pracy czy przemysłu traktuje konflikt jako zjawisko patologiczne. Z tym można nie- jako wiązać poglądy Eltona Mayo i jego uczniów, a zwłaszcza F.J. Roethlisberga⁷, który wskazuje, że konflikt w miejscu pracy, jeżeli nawet umożliwia współdziałanie w zakładzie, czy też pracodawcom lub ich przedstawicielom i pracownikom - to współdziałanie tego rodzaju jest raczej przykładem antagonistycznej kooperacji, powodującej szereg zjawisk negatywnych w takich organizacjach, jakimi są zakłady pracy. Konflikty społeczne są po prostu zjawiskiem nieuchronnym, zarówno w makro, jak i w mikroskali. Jak pisze J.Sztumski "szereg konfliktów w miejscach pracy wynika ze specyficznych właściwości ludzi, z odmienności ich psychiki, przekonań i zaangażowań ukształtowanych w filo - ontogenetycznym rozwoju człowieka, które są względnie niezależne od zmian zachodzących w sferze społeczno- ekonomicznej"⁸.



PRZYPISY

- ¹F. Krzykała, Wprowadzenie do socjologii socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1975 s.258
- ²H.Szostkiewicz, Socjologiczne problemy konfliktów społecznych w przemyśle, W: Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1965 s.322
- ³J.Drozdowicz, Społeczne problemy kierowania ludźmi w zakładach pracy, Warszawa 1977 s.168
- ⁴J.Zieliński, Konflikty w zakładzie pracy z medycznego punktu widzenia, Problemy Organizacji 1966 nr 5 s.106
- ⁵E.Marciszewski, Zarys socjologii pracy, Bydgoszcz 1983 s.194-195
- ⁶J.Nowakowski, Wola pracy i jej kształtowanie, W: Nauka o pracy, pod red. J.Nowakowskiego, Warszawa 1981 s.153
- ⁷S.Czajka, J.Sztumski, Zarys socjologii przemysłu, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1977 s.203; zob.uwagi Lewisa Cosera na temat /L.Coser, The functions of Social Conflict, Glencoe, III, n.1956 Management s.245/ F.J.Roethlisberger, Management and Morale,

Cambrige 1946 s.112; J.Sztumski, Socjologia pracy w zarysie,
Warszawa 1981

⁸S.Czajska, J.Sztumski, Zarys socjologii ...op.cit. s.192