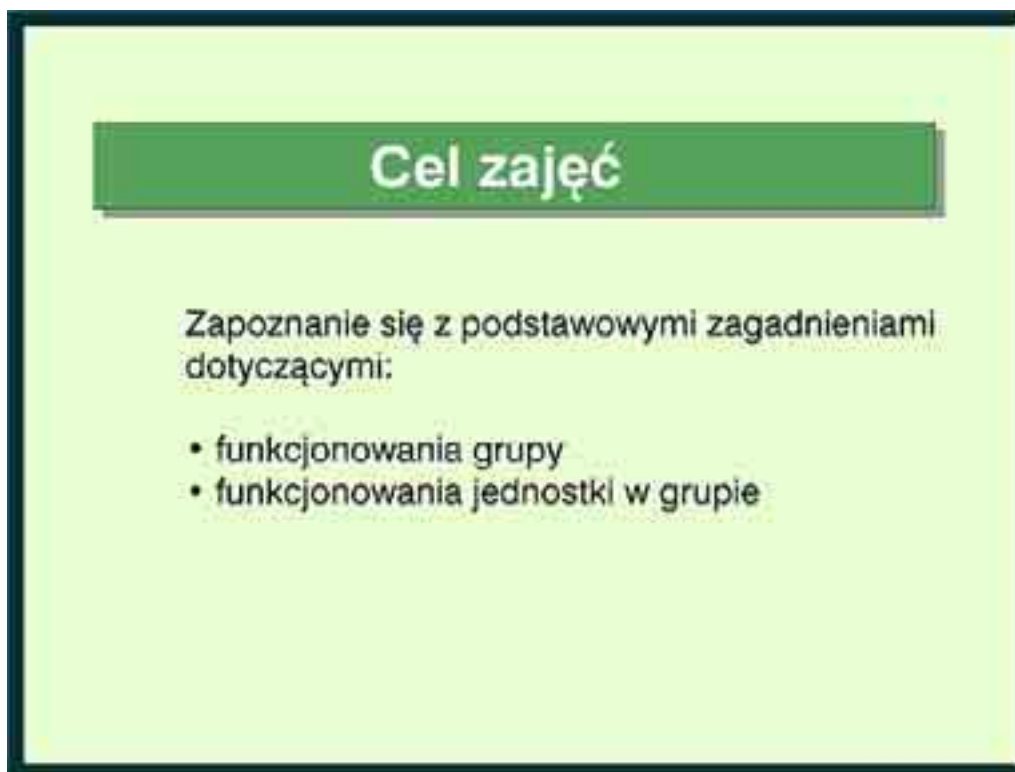


5-1. Społeczne środowisko pracy

dr Roman Cieślak - Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-1.1. Wprowadzenie

Twierdzenie „człowiek jest istotą społeczną” wydaje się oczywistością. A jednak, mimo powszechności tego sądu, wciąż zdajemy się nie doceniać roli, jaką może pełnić środowisko społeczne. Dzieje się tak pomimo faktu, że większość zawodów nieodłącznie wiąże się z funkcjonowaniem w grupie (foliogram nr 1)



Cel zajęć

Zapoznanie się z podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi:

- funkcjonowania grupy
- funkcjonowania jednostki w grupie

fol. nr 1

Przejawem niedocenywania roli czynników sytuacyjnych (w tym społecznych) jest tzw. **podstawowy błąd atrybucji** (foliogram nr 2). Zjawisko to, wielokrotnie opisywane przez psychologów społecznych, dotyczy pewnej deformacji ludzkiego spostrzegania. Związane jest ono z pewną naturalną skłonnością człowieka do stawiania sobie pytania, jaki jest powód, że dany człowiek postąpił w ten, a nie inny sposób. Okazuje się, że najczęściej skłonni jesteśmy twierdzić, że przyczyną owego postępowania są pewne właściwości jednostki, a nie sytuacji, w której jednostka się znajduje [2].

Podstawowy błąd atrybucji

- deformacja ludzkiego spostrzegania, polegająca na tendencji do szukania przyczyn zachowania innych ludzi w ich wewnętrznych właściwościach, niedocenianie roli czynników sytuacyjnych.

Podstawowy błąd a

fol. nr 2

5-1. Społeczne środowisko pracy

dr Roman Cieślak - Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-1.2. Czym jest grupa i jak funkcjonuje

Jednym ze społecznych czynników determinujących zachowanie człowieka w pracy jest **grupa**. Nie jest łatwo określić, czym jest grupa. Badacze tej problematyki wskazują na szereg właściwości, które odróżniają grupę od zwykłej zbiorowości jednostek [\[11,8,2,6\]](#) (foliogram nr 3).

Właściwości grupy

- wspólny cel
- wzajemna zależność
- interakcje personalne
- wzajemny wpływ
- poczucie przynależności do grupy
- struktura
- normy
- indywidualna motywacja

fol. nr 3

Pierwszą ważną właściwością grupy jest **cel**. Ludzie łączą się w grupy, by osiągnąć jakiś cel, który dla jednostek jest nieosiągalny lub trudny do osiągnięcia. Drugą właściwością jest **wzajemna zależność**. Coś, co dzieje się z jednym członkiem grupy ma wpływ również na innych jej członków. **Interakcje interpersonalne**, to kolejny ważny element. Członkowie grupy komunikują się między sobą, a formy tych interakcji mogą być różnorakie – formalne lub nieformalne, werbalne lub niewerbalne (np. gesty, mimika, pozycja ciała) itd. Ważna jest jednak nie tylko obecność interakcji, ale także to, by doprowadzały one do sytuacji, w której każdy członek grupy wpływa na innych członków grupy i sam z kolei podlega wpływom innych (**wzajemny wpływ**). Atrybutem grupy jest też **poczucie przynależności**. Jednostkom tworzącym grupę towarzyszy świadomość tego, że ją tworzą oraz pewne poczucie odrębności – coś co pozwala wprowadzić rozróżnienie: my (grupa) – oni (inne grupy lub osoby spoza grupy). Grupa charakteryzuje się też pewną **strukturą** – jest to struktura pełnionych w grupie ról, struktura władzy lub statusu jednostek. W grupie panują też pewne **normy**. Są to przyjęte oficjalnie lub nieformalne zasady postępowania i oceniania. Trzeba też wspomnieć o **indywidualnej motywacji** jednostek. Przynależność do grupy wiąże się z zaspokojeniem indywidualnych potrzeb jednostek. Potrzeby te mogą być różne – np. dla jednych przynależność do grupy zaspokaja potrzebę kontaktu z innymi ludźmi, a dla drugich potrzebę osiągnięć, czy rywalizacji.

Psychologowie społeczni, definiując czym jest grupa, przyjmują dwie strategie [6]. Pierwsza strategia, to koncentracja na jednym z wymienionych powyżej elementów i traktowanie go jako pojęcia kluczowego. Druga – to wyliczenie kryteriów, tak jak to uczyniono w tym rozdziale. Jednakże w tym drugim podejściu nie ma zgody co do tego, czy by mówić o grupie muszą współwystępować wszystkie kryteria [11], czy też wystarczy jedno lub kilka z nich [8].

Przyjrzyjmy się teraz bliżej pewnym aspektom funkcjonowania grupy. Jednym z nich jest efektywność funkcjonowania jednostek w obecności innych osób. Z problemem tym wiążą się dwa zjawiska – facylitacja społeczna oraz próżniactwo społeczne [12, 2]. Okazuje się, że prosta obecność innych osób może wpłynąć na

to, jak efektywnie będziemy działali – zależy to jednak od tego, czy obecni w grupie ludzie oceniają nasze działanie oraz czy wykonujemy zadanie łatwe, czy trudne. Jeśli nasze działanie podlega ocenie i wywołuje ona pobudzenie organizmu, to może zadziałać mechanizm **facylitacji społecznej** (foliogram nr 4). W jego efekcie poprawia się efektywność wykonywania zadań łatwych, zmniejsza się natomiast efektywność wykonywania zadań trudnych. Gdy obecność innych ludzi nie jest związana z dokonywaniem ocen naszego działania i nie wywołuje ona pobudzenia, to może ujawnić się mechanizm **próżniactwa społecznego**. W konsekwencji tego mechanizmu działanie w sytuacjach prostych jest mało efektywne, natomiast rośnie efektywność wykonywania zadań trudnych.



fol. nr 4

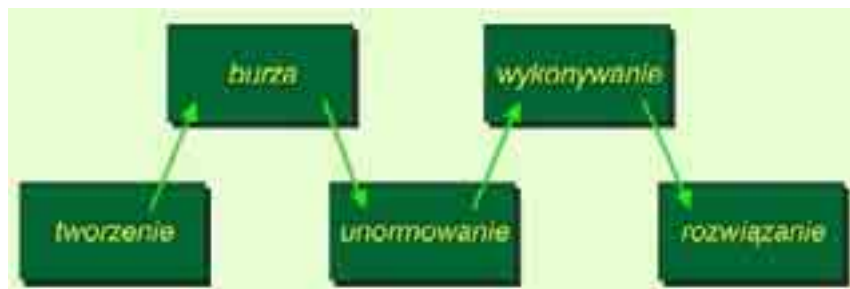
Innym aspektem funkcjonowania grupy jest podejmowanie decyzji. Z tym jest związane zjawisko **polaryzacji grupowej**. Zaobserwowano, że decyzje podejmowane przez jednostki zmieniają się w kierunku bardziej skrajnym, gdy jednostki te podejmują decyzje w grupie. Oznacza to, że jeżeli członkowie grupy indywidualnie podejmowali w danej kwestii decyzje ostrożne, to wspólna decyzja grupowa będzie jeszcze bardziej ostrożna. Jeśli natomiast jednostki skłonne były podjąć indywidualnie decyzje ryzykowne, to wspólna decyzja grupowa będzie jeszcze bardziej ryzykowna (tzw. przesunięcie poziomu ryzyka) [2, 5].

Istnieje wiele przykładów na to, że decyzje podejmowane przez grupę są mniej efektywne niż można by przypuszczać. Wydawałoby się, że zaangażowanie w podjęcie decyzji większej liczby osób wiąże się z dostarczeniem grupie dodatkowych informacji, krytycznych ocen, twórczych pomysłów – zatem jakość podejmowanych decyzji powinna być lepsza. Jednym z warunków, by tak się stało, jest jednak uniknięcie pewnej pułapki zwanej przez psychologów społecznych **myśleniem grupowym**. W pułapkę tę wpadają grupy, których celem podstawowym (często nie uświadamianym) jest zachowanie spójności, a nie podjęcie racjonalnej decyzji. Innymi słowy, grupa kieruje się w podejmowaniu decyzji przede wszystkim chęcią utrzymania jedności. Aronson i współpracownicy [2] jako typowe dla myślenia grupowego wymieniają np. takie objawy, jak przekonanie o swej sile i nieomyślności, przekonanie o ważności misji, jaką grupa

ma wypełnić, stereotypowość w spostrzeganiu przeciwników i przeciwieństw, niedopuszczanie do pojawiania się odmiennych opinii – mowa tu zarówno o autocenzurze jak i ignorowaniu opinii oponentów.

Mówiąc o grupie i funkcjonowaniu należy pamiętać, że nie jest ona czymś statycznym. Można wyróżnić różne **etapy w rozwoju grupy**. Teorii na ten temat jest bardzo dużo, generalnie jednak – jak uważają Johnson i Johnson [8] – da się je sprowadzić do dwóch podstawowych rodzajów. Jeden wyróżnia pewne typowe fazy w rozwoju grupy, drugi natomiast wskazuje na pewne typowe rodzaje interakcji, które sekwencyjnie powtarzają się w grupie.

Do pierwszej grupy teorii można zaliczyć koncepcję Tuckmana [8]. Wyróżnia on pięć etapów rozwoju grupy (foliogram nr 5). W etapie **tworzenia** członkowie grupy poznają się nawzajem i zbierają informacje o grupie. Etap drugi to etap **burzy**. Następuje tu konfrontacja między różnymi oczekiwaniami i stylami działań poszczególnych członków grupy. W etapie **unormowania** grupa wypracowuje pewien konsensus dotyczący pełnionych ról społecznych i norm funkcjonowania. W etapie **wykonywania** grupa wspólnie działa w celu osiągnięcia wyznaczonego sobie celu. Ostatnim etapem jest **rozwiązanie się** grupy. Wymienione etapy dają ogólne pojęcie o dynamice rozwoju grupy, nie należy ich jednak traktować jako schematu rozwoju każdej grupy. Poza tym, często poszczególne etapy w historii rozwoju grupy nachodzą na siebie.



fol. nr 5 Etapy rozwoju grupy wg Tuckmana

Przedstawicielem drugiej grupy teorii jest koncepcja Balesa [11]. Stwierdził on, że w grupie realizującej dane zadania panuje pewien uporządkowany system interakcji (foliogram nr 6). Przy realizacji nowego zadania poszczególne fazy interakcji powtarzają się. Pierwszą fazą jest **orientacja**. Członkowie grupy wymieniają się informacjami, udzielają sobie wzajemnych wyjaśnień. W fazie drugiej dominują interakcje związane z **oceną**. Wyrażane są własne opinie, dokonywana jest ocena sposobów realizacji zadania, analizowana jest sytuacja, wyrażane są życzenia, uczucia. Faza **kontroli**, to szacowanie poprawności podjętych działań, szukanie lepszych sposobów działania, wyrażanie dodatkowych sugestii. Bales stwierdził także, że kolejnym etapom interakcji związanych z realizacją danego zadania towarzyszy wzrost ekspresji emocji – pojawia się coraz więcej emocji nie tylko pozytywnych, lecz także negatywnych.



fol. nr 6 Etapy interakcji w grupie rozwiązującej zadanie (wg Balesa)

Jak już wspomniano, jednym z elementów stanowiących o strukturze grupy są

pełnione **role**. To, jaką ktoś pełni rolę w grupie, jest w dużej mierze efektem interakcji w grupie. Pojęcie roli znane jest z psychologii społecznej od dawna. Ale dopiero Kahn, Wolfe, Quinn i Snoek [9] w latach sześćdziesiątych wprowadzili to pojęcie w obszar psychologii organizacji. Wprowadzenie tej zmiennej umożliwiło dynamiczną analizę struktur organizacyjnych. Podstawową jednostką analityczną, według teorii Kahna i in. [9], jest **czynność**, rozumiana jako cykl zachowań lub potencjalnych zachowań, które mają znaczenie dla organizacji. **Rola** obejmuje powtarzające się czynności jednego co najmniej rodzaju. **Stanowisko** - to punkt (miejsce) w przestrzeni organizacyjnej, określony przez co najmniej jedną rolę (a więc jedną co najmniej czynność) dotyczącą wykonania zadań przez daną jednostkę. Pojęciem kluczowym dla analizy funkcjonowania organizacji, chociaż nie najbardziej elementarnym, jest rola - ona bowiem charakteryzuje zarówno to, co człowiek robi (czynność), jak i przestrzeń organizacyjną (stanowisko).

By dokładniej zrozumieć, jak odbywa się proces komunikacji związanej z przekazywaniem roli, trzeba zapoznać się ze skomplikowanym aparatem pojęciowym:

- osoba centralna (*focus person*) - jednostka, która jest przedmiotem zainteresowania ze względu na rolę lub stanowisko - osoba pełniąca rolę
- nadawca roli (*role sender*) - jednostka, której oczekiwania (w sposób faktyczny lub potencjalny) wpływają na rolę pełnioną przez osobę centralną
- układ odniesienia roli (*role set*) - osoby (lub stanowiska) powiązane z osobą centralną na skutek pełnienia przez nią swojej roli - są to wszyscy nadawcy ról danej osoby centralnej
- oczekiwania związane z rolą (*role expectations*) - wzory ocen stosujące się do zachowania każdej osoby, która zajmuje jakieś miejsce w organizacji. Mogą one dotyczyć nie tylko zachowania osoby centralnej, ale również jej osobowości
- rola przekazana (*role pressures*) - informacje wywodzące się z oczekiwań związanych z rolą i przekazywane przez członków układu odniesienia roli jako próba wywarcia wpływu na osobę centralną - wymagania i zadania, które aktualnie są komunikowane osobie centralnej
- rola odebrana (*received role*) - są to przekazy roli, pochodzące od nadawców ról, w spostrzeżeniach osoby centralnej oraz własne wyobrażenie osoby centralnej o wzorcu pełnionej przez siebie roli
- zachowanie związane z rolą (*role behavior*) - reakcja osoby centralnej na kompleks informacji i oddziaływań, które odebrała.

Na foliogramie nr 7 przedstawiony jest uproszczony model sekwencji roli - czyli opis przekazania i odbierania roli. Nadawca roli zgodnie ze swoimi oczekiwaniami (blok I) wobec osoby centralnej i pełnionej przez nią roli, podejmuje pewne działania w celu przekazania wzorca roli. Strzałka 1. symbolizuje proces przekazywania wzorca roli. Oczywiście nie wszystkie oczekiwania muszą być komunikowane (blok II). Ponadto proces przekazywania roli (strzałka 1.) może być nieskuteczny wobec działania różnych czynników zakłócających. Odebrana przez osobę centralną rola (blok III) może być zatem niezgodna zarówno z oczekiwaniami jak i rolą przekazaną. Dalsze zakłócenia mogą nastąpić w przełożeniu wzorca odebranej roli na zachowania związane z rolą (blok IV) oraz w spostrzeżeniu przez nadawcę roli zachowań związanych z rolą (strzałka 2.).



fol. nr 7 Model sekwencji roli

Zatem nawet uproszczony model przekazywania i odbierania roli sugeruje istnienie pewnych konfliktów i niejasności związanych z pełnieniem ról. Sytuacja komplikuje się jednak jeszcze bardziej, gdy uwzględnimy, iż oczekiwania nadawcy roli same w sobie mogą być niejasne lub konfliktowe, a przecież one są punktem wyjścia sekwencji roli.

Uproszczony model sekwencji roli nie uwzględnia też faktu, iż zazwyczaj jest kilku nadawców roli, a ich oczekiwania wobec osoby centralnej i pełnionej przez nią roli nie muszą być takie same. Wszystko to sprawia, że realizowanie roli zawodowej wiąże się często ze stresem. Temu zagadnieniu poświęcony będzie następny rozdział.

5-1. Społeczne środowisko pracy

dr Roman Cieślak - Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-1.3. Konformizm i inne reguły wpływu społecznego

Innym zjawiskiem związanym z podejmowaniem decyzji, ale także szerzej z interakcjami w grupie jest **konformizm** [1, 2]. Jest to zmiana, która zachodzi w zachowaniu, poglądach, a nawet emocjach pod wpływem innych osób.

Konformizm w rozumieniu potocznym ma znaczenie pejoratywne – tutaj jednak nie wartościujemy tego zjawiska, przedstawiamy tylko jego mechanizm.

Klasycznym eksperymentem ilustrującym czym jest zjawisko konformizmu, są badania Ascha [3]. Umieścił on osobę badaną w grupie osób, która współpracowała z eksperymentatorem. Osoba badana oczywiście o tym nie wiedziała. Zadanie, jakie członkowie grupy mieli wykonać, było bardzo proste. Patrzyli oni na odcinek o pewnej długości i mieli określić, który z trzech innych przedstawionych odcinków jest takiej samej długości co początkowy wzorzec. Różnice w długości trzech odcinków były na tyle duże, że bez problemu można było wskazać właściwy (zgodny z wzorcem) odcinek (foliogram nr 8). Okazało się jednak, że jeśli osoba badana słuchała uprzednio wypowiedzi pomocników eksperymentatora, którzy celowo wskazywali na niewłaściwe odcinki, to skłonna była opierać się na tym, co twierdzi grupa, a nie na własnej ocenie poznawczej. Aż 76% badanych przynajmniej raz zasugerowało się odpowiedzią pozostałych członków grupy i udzieliło błędnej odpowiedzi.



fol. nr 8 Eksperyment Ascha na temat konformizmu

To, czy ulegamy wpływom innych, czy wykazujemy wobec tego wpływu pewną odporność, zależy od wielu czynników. Zachowanie innych ludzi, ich opinie i emocje stają się bardzo ważnym źródłem informacji dla osób, które znajdują się w sytuacjach niejasno określonych – tzn. gdy informacje na dany temat są niepełne lub sprzeczne – oraz gdy osoba znajduje się w sytuacji kryzysowej, kiedy nie brakuje jej informacji, lecz czasu na ich zebranie i przetworzenie. Poziom konformizmu zmienia się też w zależności od wielkości grupy wywierającej wpływ (konformizm jest niższy przy małej liczebności grupy i przy dużej liczebności, najsilniejszy jest, gdy grupa składa się z kilku osób) i jest silniejszy, jeśli grupa jest jednomyślna oraz jeśli członkowie grupy są postrzegani jako kompetentni. Poziom konformizmu zależy także od pewnych zmiennych osobowościowych – na przykład mniej podatne na wpływy innych osób są osoby z wysoką zdolnością abstrakcyjnego myślenia, wysoką samooceną i osoby przekonane o swojej kompetencji w zakresie tego, co jest przedmiotem wpływu [2, 11].

Psychologowie starają się także zidentyfikować i opisać, jakie mechanizmy wykorzystują tzw. praktycy wpływu społecznego, czyli ludzie, których praca w dużej mierze związana jest z wywieraniem wpływu na innych ludzi. Są to na przykład sprzedawcy i agenci ubezpieczeniowi. Robert Cialdini [4] – profesor psychologii społecznej – opisał szereg takich mechanizmów (foliogram nr 9). Jednym z nich jest tzw. **reguła wzajemności**. Jeśli ktoś uczyni nam jakieś dobro, to rodzi się w nas poczucie zobowiązania do odwdzięczenia się za to dobro. Reguła ta może jednak stać się narzędziem manipulacji, gdy ktoś np. ofiarowuje nam jakąś niewielką korzyść, chcąc wzbudzić w nas poczucie zobowiązania i namówić do kupna jakiegoś produktu lub usługi. Reguła ta może też być wykorzystywana w negocjacjach, gdy na przykład jedna strona przedstawia wygórowane warunki, po czym, czyniąc niejako wobec partnera gest dobrej woli, rezygnuje z części swych wymagań. Taki zabieg ma oczywiście na celu wywołanie u partnera poczucia zobowiązania do rezygnacji ze swoich warunków.

Reguły wywierania wpływu wg Roberta Cialdiniego

- wzajemność
- zaangażowanie i konsekwencja
- społeczny dowód słuszności
- lubienie
- kierowanie się opinią autorytetów
- niedostępność

fol. nr 9

Inny mechanizm opisany przez Cialdiniego [4] to **zaangażowanie i konsekwencja**. Ludzie starają się, by ich zachowanie było konsekwentne, by to co mówią, było zgodne z tym, co robią, by ich zachowanie było w miarę stałe. Konsekwencja jest także społecznie aprobowana i uważana za właściwość pożądaną. Jeśli zatem chcemy na kogoś wpłynąć, można najpierw sprawić, by osoba ta zaangażowała się w jakiejś małej formie w przedsięwzięcie, na którym nam zależy. Zgodnie z zasadą konsekwencji, osoba ta będzie następnie bardziej skłonna ulegać naszym wpływom, jeśli zaproponujemy jej coś, co będzie wymagało od niej większego poziomu zaangażowania.

Sposobem na skłonienie ludzi do uległości jest też przedstawienie tzw. **społecznego dowodu słuszności**. Wykorzystuje się tu pewien mechanizm spostrzegania społecznego polegający na tym, że często to co robią inni ludzie w danej sytuacji jest dla nas informacją, jak my mamy się zachować. Chcąc zatem kogoś do czegoś nakłonić, należy mu przedstawić dowody na to, że wielu ludzi już podjęło daną decyzję, czy postępuje w sposób z nią zgodny. Co ciekawe, im bardziej owi nakłonieni już ludzie są podobni do człowieka będącego obiektem manipulacji, tym skuteczność wpływu jest większa [4].

Powszechnie wiadomo, że bardziej jesteśmy skłonni ulegać ludziom, których **lubimy**. Praktycy wpływu społecznego próbują zatem sprawić, byśmy ich polubili, czuli do nich sympatię. Wykorzystują przy tym pewne znane z psychologii społecznej prawidłowości. Wiadomo np., że ludzie atrakcyjni fizycznie są bardziej lubiani, lubimy też osoby do nas podobne, ludzi, którzy prawią nam komplementy (choć nie mogą one być nachalne) oraz osoby, z którymi się często widzimy w przyjemnych okolicznościach. Skuteczną metodą wzbudzenia sympatii jest też skojarzenie własnej osoby z czymś, co inni lubią [4]. Na przykład jeśli wiem, że ktoś lubi zielone krawaty i zacznę je nosić, to prawdopodobnie moja osoba zostanie spostrzeżona jako sympatyczna.

Od lat dziecięcych wpajana jest nam zasada posłuszeństwa wobec autorytetów. **Kierowanie się opinią autorytetów**, aczkolwiek często jest wielce pomocne i

przystosowawcze, to czasami jest również przedmiotem manipulacji ze strony praktyków wpływu społecznego. Okazuje się bowiem, że skłonni jesteśmy nie tyle ulegać autorytetom, co pewnym symbolom im przypisanym – np. tytułom, ubraniu, sposobowi zachowania. Cóż więc prostszego jak wykorzystać te symbole i dodać sobie przez nie autorytetu? [4].

Pewne dobra często są przedstawiane jako trudno dostępne. Wskazuje się przy tym albo na ograniczone możliwości czasowe nabycia danego dobra, albo na fakt, że jest go tylko ograniczona ilość. U podstaw skuteczności owej reguły **niedostępności** znajduje się fakt, że zazwyczaj coś co jest niedostępne, kojarzy się nam z czymś wartościowym oraz, że niedostępność często wiąże się z przykrym odczuciem utraty kontroli nad możliwością zdobycia danego dobra. Chcąc uniknąć tego przykrego uczucia, skłonni jesteśmy dane dobro nabyć, by po prostu później nie żałować utraconej szansy [4].

Znajomość przedstawionych przez Cialdinię [4] reguł wpływania na innych ludzi – reguły wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, kierowania się opinią autorytetu, niedostępności – ma jedną bardzo ważną zaletę. Możemy w większym stopniu kontrolować nasze zachowanie i stać się bardziej odporni na manipulację innych.

5-1. Społeczne środowisko pracy

dr Roman Cieślak - Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-1.4. Przywództwo

Kolejnym zagadnieniem związanym z funkcjonowaniem w grupie społecznej jest **przywództwo**. Istnieje pewien stereotyp mówiący, że przywódcy charakteryzują się pewnymi określonymi cechami osobowości. Na podstawie danych, jakie przedstawili Johnson i Johnson [8], można stwierdzić, iż twierdzenie to nie jest poparte jednoznacznymi wynikami badań. Autorzy ci przedstawiają wyniki analiz 125 badań poświęconych analizie związku przywództwa z cechami osobowości. Analizowano takie cechy, jak: inteligencja, przystosowanie społeczne, ekstrawersja, dominacja, męskość, konserwatyzm, wrażliwość. Stosunkowo najczęściej przywództwo wiązało się z inteligencją (46% badań stwierdzało związek pozytywny, 1% – negatywny, a 53% – brak związku), z dominacją (38% badań stwierdzało związek pozytywny, 15% – negatywny, 46% – brak związku), z ekstrawersją (31% badań stwierdzało związek pozytywny, 5% – negatywny, a 64% – brak związku) oraz z przystosowaniem społecznym (30% badań stwierdzało związek pozytywny, 2% – negatywny, a 68% – brak związku).

Wadą teorii szukających wyłącznie osobowościowych wyznaczników przywództwa jest niedocenywanie roli środowiska. Jedną z teorii przywództwa uwzględniających oba czynniki – osobowościowe i środowiskowe – jest tzw. **warunkowy model przywództwa** Freda Fiedlera [7]. Autor wyróżnia dwa typy przywódców: zorientowanych na zadanie i zorientowanych na stosunki międzyludzkie. Ci pierwsi dbają przede wszystkim o jakość i efektywność pracy, dla drugich ważne są przede wszystkim stosunki w grupie i odczucia pracowników. Fiedler wyróżnia też trzy wymiary sytuacji – stosunki między przywódcą a członkami grupy, poziom ustrukturalizowania zadania, jakie stoi przed grupą i wreszcie wielkość władzy, którą dysponuje przywódca. Na marginesie można powiedzieć, że Aronson i in. [2]

utożsamiają te trzy wymiary z zakresem kontroli nad sytuacją. Zgodnie z teorią Fiedlera [7], kierownicy zorientowani na zadania są skuteczni w sytuacjach bardzo korzystnych (tzn. dobre stosunki z grupą, zadanie ustrukturalizowane i duży poziom władzy) oraz w sytuacjach bardzo niekorzystnych (tzn. złe stosunki z grupą, zadanie nieustrukturalizowane i niski poziom władzy). Kierownicy zorientowani na stosunki międzyludzkie są efektywni w sytuacjach średnio korzystnych. Aronson i in. [2] wyrażają to innymi słowami – kierownicy zorientowani na zadania działają efektywnie przy dużym i małym zakresie kontroli, natomiast kierownicy zorientowani na stosunki międzyludzkie – przy średnim poziomie kontroli (foliogram nr 10).



5-1. Społeczne środowisko pracy

dr Roman Cieślak - Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-1.5. Literatura

1. Aronson E.: *Człowiek istota społeczna*. Warszawa, PWN 1978.
2. Aronson E., Wilson T. i Akert R.: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka 1997.
3. Asch S.E.: *Nacisk grupy na modyfikację i wypaczenie sądów*. W: A. Malewski (red.) *Zagadnienia psychologii społecznej*. Warszawa, PWN 1962, s. 175-189.
4. Cialdini R.: *Wywieranie wpływu na ludzi*. Gdańsk, GWP 1996.
5. Clark R.D.: *Przesunięcie poziomu ryzyka pod wpływem grupy. Analiza krytyczna*. W: W.E. Scott i L.L. Cummings (red.): *Zachowanie człowieka w organizacji*. Warszawa, PWN 1983, s. 28-51.
6. Domachowski W.: *Przewodnik po psychologii społecznej*. Warszawa, PWN 1999.
7. Fiedler F.E.: *Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa: przegląd badań empirycznych*. W: W.E. Scott i L.L. Cummings (red.): *Zachowanie człowieka w organizacji*. Tom 2. Warszawa, PWN 1983, s. 107-129.
8. Johnson D.W. i Johnson F.P.: *Joining together. Group theory and group skills*. MA: Allyn & Bacon 1997.

9. Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek D.: *Organizational stress: Studies on role conflict and ambiguity*. New York, John Wiley & Sons 1964.
10. Katz Kahn: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa, PWN 1979.
11. Mika S.: *Psychologia spoleczna*. Warszawa, PWN 1987.
12. Zajonc R.B.: *Facylitacja spoleczna*. W: W.E. Scott i L.L. Cummings (red.): *Zachowanie czlowieka w organizacji*. Tom 1. Warszawa, PWN 1983, s. 133-142.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.1. Style kierowania i ich efektywność

Dla każdej organizacji istnieje pewien zestaw czynności, które muszą być wykonane, jeśli ma ona być efektywna i trwała. Sposobem na zagwarantowanie wykonania tych czynności jest przyjęcie optymalnego sposobu zarządzania firmą. Dlatego też kadra menedżerska stanowi ważne źródło efektywności, a jej znaczenie rośnie wraz z komplikowaniem się systemu zarządzania firmą. Głównymi zadaniami, które stoją przed menedżerem, są więc:

- wyznaczanie celów i zadań podległym mu zespołom pracowniczym
- rozwiązywanie problemów wynikających z funkcjonowania ludzi w organizacji
- stymulowanie rozwoju i stałe doskonalenie potencjału pracowniczego
- inicjowanie i koordynowanie pracy zespołowej.

Skuteczność realizacji tych zadań w dużej mierze zależy od tego, jaki **styl kierowania** pracą ludzi preferuje menedżer. Można wyróżnić trzy podstawowe style kierowania pracą grupy: **autokratyczny, demokratyczny i liberalny** [12].

Styl autokratyczny. Styl ten zakłada, że przeciętny człowiek ma chwiejny stosunek do pracy, stara się uchylać od obowiązków i odpowiedzialności oraz dąży do minimalizacji wysiłku wkładanego w pracę. W związku z tym kierownicy powinni być surowi i wymagający, gdyż tylko taka postawa zapewni realizację zadań. Na sposób działania menedżerów, którzy preferują autokratyczny styl kierowania, składają się następujące elementy:

- menedżer sam określa cele grupowe i czynności, które należy wykonać, aby te cele osiągnąć
- arbitralnie decyduje o podziale pracy, przydzielając pracownikom określone działania według własnego uznania
- jego zachowanie organizacyjne sprowadza się do wydawania rozkazów i poleceń
- oceniając prace podwładnych wydaje arbitralne oceny zarówno negatywne, jak i rzadziej – pozytywne
- wobec pracowników stosuje raczej kary niż nagrody czy pochwały.

Skuteczność. Autokratyczny styl kierowania prowadzi do bardzo wysokiej efektywności pracy w danej grupie roboczej. Jednak jej jakość i oryginalność jest niska. Również niska jest motywacja do pracy. Przejawia się to najczęściej tym, że pracownicy są efektywni jedynie w sytuacji, gdy podlegają bezpośredniemu nadzorowi, czyli pracują z zaangażowaniem, jeśli menedżer jest w pobliżu.

Stosunki wewnątrzgrupowe. Jeśli kierownik autokratycznie zarządza grupą pracowniczą, prowadzi to do wyzwolenia w niej zachowań agresywnych. Są one skierowane na inne zespoły pracownicze lub na współpracowników (np. szukanie „kozłów ofiarnych”, na których rzuci się odpowiedzialność za niepowodzenia bądź kary). Przejawom agresji może także towarzyszyć apatia. Pracownicy nie przejawiają ani zainteresowania pracą, ani jakichkolwiek własnych inicjatyw w celu jej poprawy. W stosunku do kierownika są ulegli i podporządkowani.

Zadowolenie z pracy w grupie zarządzanej autokratycznie jest bardzo małe, a pracownicy często przeżywają frustracje, gdyż nie mają możliwości zaspokajania własnych potrzeb.

Styl autokratyczny daje najlepsze rezultaty w sytuacjach zagrożenia i presji czasowej (np. obronność kraju, w czasie klęsk żywiołowych) oraz gdy pracownicy nie mają odpowiednich kwalifikacji zawodowych i boją się podejmować indywidualną odpowiedzialność.

Styl demokratyczny. Styl ten zakłada, że przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów, które uzna za własne. Potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Podwładni mają więc prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni. Rolą kierownika, który preferuje styl demokratyczny jest:

- zachęcanie zespołu do podejmowania decyzji dotyczących celu i sposobu wykonywania pracy
- proponowanie alternatywnych form rozwiązywania problemów, przy czym ostateczna ich akceptacja zależy od grupy
- pozostawianie podziału pracy samym pracownikom
- formułowanie pochwał i uwag krytycznych pod adresem podwładnych na podstawie obiektywnych kryteriów
- zachęcanie pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii
- udział w pracy grupy.

Skuteczność. Demokratyczny styl kierowania sprzyja lepszej jakości pracy, jednak jej efektywność jest mniejsza niż w przypadku zarządzania autokratycznego. Przy tym sposobie przewodzenia grupie, pracownicy wykazują dużą motywację do pracy.

Stosunki wewnątrzgrupowe. Demokratyczny styl kierowania przyczynia się do wzrostu spójności grupy pracowniczej. Relacje między pracownikami z przełożonym często oparte są na życzliwości i przyjaźni. **Zadowolenie z pracy** w takim zespole jest bardzo duże.

Stosowanie demokratycznego stylu kierowania jest właściwe w odniesieniu do pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy posiadają dużą potrzebę niezależności i swobody działania.

Liberalny styl kierowania zakłada pozostawienie pracownikom niemal całkowitej swobody w wyborze celów zawodowych i sposobów ich realizacji. Menedżer preferujący taki sposób zarządzania:

- pozostawia pracownikom całkowitą swobodę decyzji grupowych i indywidualnych
- nie uczestniczy w pracy swoich podwładnych, nie ingeruje w nią
- udziela informacji dotyczących celów i zadań tylko wtedy, gdy zostanie o to poproszony
- nie komentuje i nie ocenia pracy zespołu.

Skuteczność. Przyjęcie liberalnego stylu kierowania prowadzi do nieefektywnej pracy zespołu. Jej wyniki są na ogół bardzo niskiej jakości.

Stosunki wewnątrzgrupowe. W sytuacji liberalnego kierowania grupą bardzo często tworzy się w niej nieformalna struktura władzy ze swoim przywódcą. Z reguły taki

przywódca przejawia skłonności do wymuszania posłuszeństwa, charakterystyczne dla zarządzania autokratycznego. Większość pracowników czuje niechęć do takiego sposobu kierowania ich pracą. Ich zadowolenie jest właściwie zerowe.

Współczesne podejścia do stylów kierowania zespołem pracowniczym wyodrębniają dwa istotne wymiary zachowań kierowniczych:

- t. zainteresowanie produkcją (inicjowanie struktury zadaniowej)
- u. zainteresowanie ludźmi (wzgląd na podwładnych).

Charakterystyka zachowań kierowniczych w tych dwóch wymiarach umożliwia wyodrębnienie ogólnych stylów kierowania zespołem pracowniczym:

- v. według Likerta: autokratycznego, autokratycznego życzliwego, konsultacyjnego, partycypacyjnego (fol. nr 1)

fol. nr 1. Style kierowania według Likerta

Styl Charakterystyka	Autokratyczny	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbałość o personel	żadna	postawa ojcowska	średnia dbałość	wysoki poziom dbałości
Stosunki: przełożony-podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne pełne zaufania
Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje konsultowane	wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	strach, sankcje, nagrody okazjonalne	system premiowania, niewielka obawa przed sankcjami	nagradzanie, sankcje okazjonalne	nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	nie istnieje	słaba	dość silna	bardzo silna

Źródło: B. Kozusznik: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego 1985.

- w. według Roberta Blake'a i Jane Mouton [4, 14, 16]: nieingerującego, dyrektywnego, mieszanego, integratywnego (towarzyskiego), zintegrowanego (idealnego) (fol. nr 2).



fol. nr 2 Siatka stylów kierowania wg Blake'a i Mouton

x.

Bardziej szczegółowo zostanie omówiony styl wymieniony jako drugi.

Styl nieingerujący (małe zainteresowanie produkcją i ludźmi). Kierownik przejawia minimum wysiłków zmierzających do osiągnięcia celów i realizacji zadań. „Stoi z boku”. Spostrzegając **konflikt** pomiędzy koniecznością realizacji celów firmy a uwzględnianiem potrzeb ludzi, nie radzi sobie dobrze z żadnym z tych działań. Nieumiejętność realizacji zadań powoduje frustrację, a nieumiejętność współzycia z ludźmi – izolację. Podwładnych spostrzega jako ludzi leniwych, niekompetentnych i unikających odpowiedzialności. W zespole przez niego kierowanym konflikty są nieuchronne. Sam stara się również unikać odpowiedzialności, podejmuje działania dopiero wtedy, gdy zostaje do tego zmuszony okolicznościami. Niechętnie podejmuje się też oceny podwładnych.

Styl dyrektywny (duże zainteresowanie produkcją i małe ludźmi). Odpowiada typowi kierownika autokratycznego. Ludzi spostrzega jako niezbyt odpowiedzialnych, niechętnych do pracy i ponoszenia odpowiedzialności. Konsekwencją takiego stanowiska jest konieczność zmuszania ich do podejmowania zadań. Nie angażuje podwładnych do planowania i ustalania celów. Woli wziąć to na siebie i oczekuje od podwładnych, że będą za nim nadążali. Koncentracja na zadaniach sprawia, że ludzie się prawie nie liczą. Ważne są jedynie zadania i przydatność podwładnych do ich wykonywania. Ostro ocenia ludzi, często posługuje się krytyką jednego pracownika, aby wskazać właściwy kierunek innym. Jest efektywny w planowaniu i realizacji zadań oraz kontroli ich wykonania.

Styl mieszany (przeciętne zainteresowanie produkcją i ludźmi). Kierownik przejawiający ten styl kierowania wierzy, że pomiędzy ludzkimi potrzebami a zadaniami do wykonania istnieje pewien konflikt. Stara się więc kierować tak, aby uzyskać kompromis. Sądzi, że ludźmi można łatwo manipulować i wolą oni jasne dyrektywy działania. Stara się zachować równowagę pomiędzy koniecznym zakresem kontroli wykonania zadań a potrzebami ludzi. Przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi, co jednak osłabia efektywność kierowania. Nie docenia on także roli oceniania podwładnych. W przypadku zaniedbywania przez nich obowiązków czuje się wręcz zakłopotany.

Styl integratywny (towarzyski), (małe zainteresowanie produkcją, a duże ludźmi).

Koncentracja na ludziach i ich potrzebach. Zwracanie uwagi na przyjazne stosunki międzyludzkie prowadzi do braku sytuacji konfliktowych. Ludzi spostrzega jako raczej niezbyt chętnych do pracy i wymagających „opieki” ze strony zwierzchnika. Nie wciąga podwładnych w procesy planowania działań i podejmowania decyzji. Sądzi, że jego zadaniem jest nie tyle wytyczanie kierunków, ile wspieranie ludzi, dbanie o dobrą atmosferę w środowisku pracy. W zespole nie dyskutuje się o porażkach i błędach, zakłócałoby to bowiem atmosferę zgodnej współpracy. Kierownik stara się unikać sytuacji nieprzyjemnych, stara się być dla podwładnych doradcą i konsultantem.

Styl zintegrowany (idealny), (duże zainteresowanie produkcją i ludźmi). Kierownik przejawiający ten styl pracy uważa, że ludzie chcą i potrafią dobrze pracować. Angażuje ich więc stosownie do możliwości, dbając o zapewnienie im satysfakcji z wykonywanych zadań. Stara się wciągnąć każdego w proces planowania zadań, w których realizację będzie zaangażowany. Sam zajmuje pozycję „członka zespołu”, zachęcając wszystkich do wykazania maksimum swoich możliwości. Preferuje zespołowe ocenianie wykonania zadań i regularną kontrolę. Jedynym minusem takiego sposobu kierowania jest dawanie ludziom dużego zakresu autonomii, co w przypadku zespołu nie przygotowanego do samodzielności może okazać się niekorzystne.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.2. Rodzaje konfliktów i metody ich rozwiązywania


Konflikt jest zjawiskiem naturalnym nawet w zdrowych, tj. dobrze funkcjonujących, organizacjach. Pojawia się najczęściej tam, gdzie dwie lub więcej stron dąży do sprzecznych lub niezgodnych celów. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie zaangażowanych stron o wrogim nastawieniu przeciwnika.

Najczęściej definiuje się konflikt jako występowanie sprzecznych lub konkurencyjnych interesów [7]. Niezgodność interesów nie wyczerpuje jednak pojęcia konfliktu. Może on bowiem wynikać również z różnic pełnionych ról, przekonań, emocji czy niezgodności intencji.

W ostatnich kilkudziesięciu latach pogląd na konflikt w organizacjach uległ istotnej ewolucji. W tradycyjnej koncepcji konflikt traktowany był jako szkodliwy i niepotrzebny. Uważano, że odgrywa przede wszystkim rolę destrukcyjną z uwagi na to, że prowadzi do spadku efektywności działań. Ponadto, wzmacnia pojawianie się negatywnych emocji, które sprzyjają dezintegracji zespołów pracowniczych oraz szkodliwych konsekwencji tak dla jednostek, jak i organizacji.

Współcześnie podkreśla się pozytywną rolę, jaką może pełnić konflikt w organizacji. Wskazuje się na jego funkcjonalny wymiar, czyli pobudzenie aktywności jednostek, wzrost zaangażowania w interes własnej grupy,

zwiększenie motywacji do określonych działań [\[15\]](#).

Bez wątpienia, konflikt może zdezorganizować pracę, jednak właściwie traktowany prowadzi do większej kreatywności członków organizacji i umożliwia znalezienie szerszego zakresu możliwych rozwiązań problemu  ([anim. nr 2](#)).

5-2.2.1. Podział konfliktów

W podstawowym podziale, tj. ze względu na przedmiot, można wyróżnić:

1. konflikty rzeczowe – mają charakter pozapersonalny i dotyczą określonych spraw, a ściślej mówiąc różnicy zdań co do sposobu ich rozwiązania. Przedmiot sporu jest dosyć łatwy do określenia, a rozstrzygnięcie tkwi w odpowiednich korektach w podziale dóbr lub przeprowadzeniu zmian w organizacji;
2. konflikty emocjonalne – dotyczą stanów frustracyjnych i związanych z nimi napięć emocjonalnych spowodowanych negatywną postawą (np. wrogością) w interakcji człowiek-człowiek. Właściwy przedmiot sporu bywa trudny do uchwycenia, a najlepszym rozwiązaniem jest przeciwdziałanie powstawaniu tego typu konfliktów

Z uwagi na zasięg konfliktu najczęściej występują:

3. konflikt między grupami pracowniczymi – powstaje w wyniku rozbieżności interesów poszczególnych grup, odmiennych horyzontów czasowo-przestrzennych, celów i sposobów rozwiązywania problemów;
4. konflikt między jednostkami – przypisywany często różnicom osobowości, na ogół jednak powodowany zaburzeniami relacji między jednostkami, wynikającymi z pełnienia odmiennych ról lub personalizacji antagonizmów między grupami;
5. konflikt intrapersonalny – pojawia się, kiedy jednostka nie ma jasno określonych obowiązków na stanowisku pracy, niektóre zadania są wzajemnie sprzeczne lub kiedy oczekiwania przekraczają poziom percepcji jej własnych możliwości.

Biorąc pod uwagę przyczyny, w organizacjach spotyka się następujące rodzaje konfliktów (fol. nr 3):

6. konflikt interesów – jest spowodowany współzawodnictwem o pewne dobra lub wynika z odmiennych potrzeb stron. Konflikt tego rodzaju powstaje wtedy, kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Ten typ konfliktu dotyczy tzw. kwestii rzeczowych (np. pieniędzy, czasu, dóbr), spraw proceduralnych (np. sposobu, w jaki powinno przebiegać zebranie) czy potrzeb psychologicznych (np. zaufania, wzajemnego poszanowania, sprawiedliwości)
7. konflikt strukturalny – może wynikać z pewnych zewnętrznych ograniczeń, które utrudniają dojście do porozumienia. Chodzi tu głównie o takie czynniki, jak: struktura organizacyjna, brak uprawnień do podjęcia decyzji, deficyt jakiegoś dobra, brak czasu, odległość
8. konflikt wartości – jest powodowany odmiennymi

systemami wartości osób zaangażowanych w daną sytuację. Sama różnica w wartościach preferowanych nie musi oczywiście prowadzić do konfliktu. Czynnikiem, który uwalnia konflikt, jest silne eksponowanie własnych wartości bez postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę

9. konflikt relacji – pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, stereotypów, błędnego spostrzegania lub niezrozumienia, wadliwej komunikacji lub odwetowych zachowań między ludźmi. Problemy tego rodzaju traktowane są często jako niepotrzebne, gdyż pojawiają się nawet bez obiektywnych powodów a niejednokrotnie prowadzą do zbędnej eskalacji konfliktu
10. konflikt danych – powstaje, kiedy strony nie dysponują niezbędnymi danymi, są niedoinformowane bądź informacje, które otrzymują są błędne, kiedy wyciągają odmiennie wnioski z tych samych przesłanek. Większość konfliktów w tym obszarze wynika głównie z nieumiejętności porozumiewania się.

fol. nr 3. Podział konfliktów ze względu na przyczyny

Rodzaj konfliktu	Przyczyny
Konflikt interesów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procedury ▪ kwestie rzeczowe ▪ potrzeby psychologiczne
Konflikt strukturalny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ różny zasięg władzy ▪ zła organizacja przestrzeni ▪ ograniczenia czasowe ▪ niejasny podział obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności
Konflikt wartości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wartości centralne ▪ wartości peryferyjne
Konflikt relacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ silne emocje ▪ stereotypy i uprzedzenia ▪ zła komunikacja ▪ negatywne doświadczenia
Konflikt danych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak informacji ▪ błędne rozumienie ▪ odmienne interpretacje tych samych informacji ▪ różne procedury zbierania i analizy danych

5-2.2.2. Sposoby rozwiązywania konfliktów

W zależności od typu konfliktu przyjmuje się różne podejścia do rozwiązania sytuacji konfliktowej. Niemniej jednak można przedstawić ogólny schemat, który wymaga tylko pewnej adaptacji do konkretnych warunków. Składa się on z dwóch etapów:

1) etap diagnozy

- klasyfikacja rodzaju konfliktu
- ustalenie przyczyn
- rozładowanie negatywnych emocji

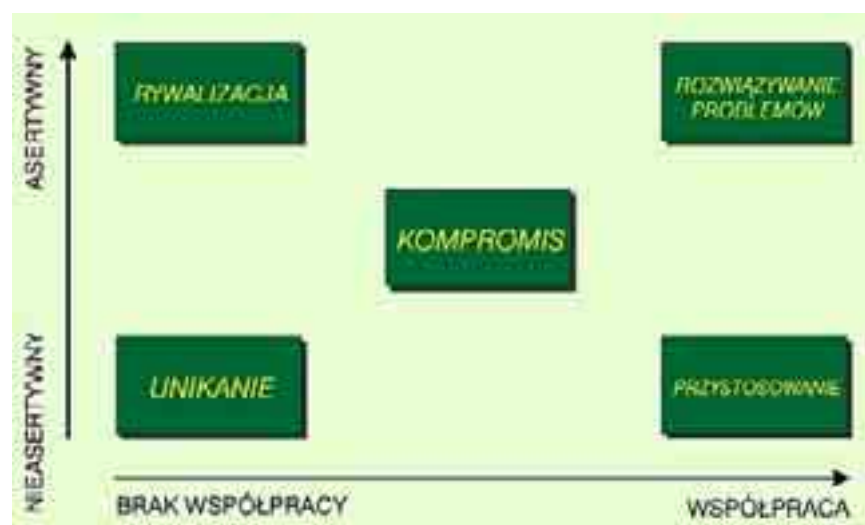
2) etap rozwiązania

- wybór stylu rozwiązania konfliktu
- usunięcie faktycznych przyczyn konfliktu
- redukcja napięć emocjonalnych.

Wiele konfliktów w organizacji przebiega w sposób utajony. Niekiedy jego symptomy ujawniają się w sposób zastępczy poprzez pojawienie się problemów o niejasnym podłożu. Potrzeba wtedy dokładnej analizy, żeby rozpoznać, jaki konflikt rzeczywiście kryje się za tymi zjawiskami. Trafna identyfikacja przyczyn już sama w sobie może powodować osłabienie zaistniałego konfliktu. Istotne znaczenie dla podjęcia konstruktywnych działań w celu rozwiązania konfliktu ma zmniejszenie napięcia i redukcja negatywnych emocji. Pozwala to na stworzenie właściwego klimatu do prowadzenia dialogu. Jeśli w dalszej kolejności usunięciu rzeczywistych przyczyn konfliktu towarzyszy odpowiedni styl rozwiązywania, pierwotny przedmiot sporu przestaje mieć znamiona konfliktu.

Wśród możliwych sposobów rozwiązania konfliktu Blake i Mounton [2] wyróżniają kilka dominujących (fol. nr 4):

- unikanie – polega na ignorowaniu lub pomijaniu kwestii istnienia konfliktu
- przystosowanie – polega na rekonstrukcji własnego stanowiska, jednak nie w wyniku pełnej akceptacji poglądów drugiej strony, tylko dla pożądanej współpracy
- rywalizacja – polega na przyjęciu postawy „wygrany-przegrany” i dążeniu za wszelką cenę do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją stronę
- kompromis – polega na znalezieniu rozwiązania przez częściową rezygnację z własnych potrzeb na rzecz adekwatnych ustępstw ze strony partnera
- rozwiązywanie problemu – polega na szukaniu obustronnych korzyści wspólnego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.



fol. nr 4 Style rozwiązywania konfliktów

Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia z wymienionych strategii. Jej zaletą jest to, że umożliwia skoncentrowanie się na samym problemie, a nie na czynnikach towarzyszących (np. wzajemnych oskarżeniach), które nie mają nic wspólnego z istotą powstałej trudności. Każda ze stron ma osobisty udział w znalezieniu odpowiedzi i osiągnięciu takiego rozwiązania, które zostanie zaakceptowane przez wszystkich.

Strategia rozwiązywania problemu przewiduje cztery podstawowe etapy:

40. zdefiniowanie problemu – należy zlokalizować źródło problemu, określić istotę problemu i nazwać przyczyny, bez tendencji do obwiniania innych osób lub środowiska
41. generowanie alternatywnych rozwiązań – należy wypracować listę możliwych rozwiązań. Ważne, żeby w fazie generowania alternatyw nie poddawać ich ocenie, zanim lista nie zostanie zamknięta
42. wybór najlepszego rozwiązania – należy określić korzyści i straty płynące z przyjęcia określonego rozwiązania. Dokładnie analizując plusy i minusy każdej z możliwości, wzajemnie zdecydować o wyborze najwłaściwszej propozycji
43. wprowadzenie w czyn i kontrola rezultatów – należy określić czas realizacji wybranego rozwiązania i śledzić przebieg wykonania. W razie potrzeby, jeśli wybrana opcja nie prowadzi do oczekiwanych rezultatów, trzeba wybrać inne rozwiązanie. Ważne, żeby wcześniej nie ograniczać się tylko do jednej możliwości rozwiązania problemu.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.3. Negocjacje i zasady ich prowadzenia

Negocjacje przybierają różne formy i służą rozwiązywaniu konfliktów lub alokacji zasobów. Niektóre z nich prowadzone są bezpośrednio, inne to rozciągnięte w czasie sekwencje podejmowania decyzji przez uczestniczące w nich strony. W biznesie negocjacje prowadzone są pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami czy korporacjami oraz wewnątrz firm, np. między związkami zawodowymi a zarządem. Wszystkie sytuacje negocjacyjne odznaczają się trzema cechami:

1. Występuje sprzeczność interesów między dwiema lub więcej stronami, co oznacza, że to, czego chce jedna strona nie jest tym, czego chce druga.
2. Brakuje stałego czy ustalonego zbioru reguł lub procedur służących rozstrzygnięciu konfliktu bądź strony wolą postępować niezależnie od takiego zbioru.
3. Strony, przynajmniej na początku, wolą szukać porozumienia, zamiast podjąć otwartą walkę prowadzącą do kapitulacji jednej ze stron, do trwałego zerwania wzajemnych stosunków albo do przekazania rozstrzygnięcia sporu zwierzchniej władzy.

Zatem, negocjacje są procesem rozwiązywania istniejącego konfliktu interesów, w trakcie którego wszystkie strony modyfikują swoje żądania w celu osiągnięcia

wspólnego, zaakceptowanego przez strony porozumienia [5].

Negocjacje mogą być rozpatrywane jako:

4. przetarg, podczas którego obie strony kolejno wymieniają swoje oferty, tak iż zbliżają swoje stanowiska, aż dojdą do porozumienia
5. dynamiczny proces uczenia się potrzeb partnera, który w efekcie prowadzi do kooperacji
6. podejmowanie decyzji, co oznacza, że strony konfliktu podejmują decyzję o współpracy na podstawie informacji o zyskach i stratach płynących z kooperacji lub jej przerwania.

Racjonalne negocjowanie oznacza więc podejmowanie takich decyzji, które służą maksymalizowaniu własnych zysków. Nie zawsze jednak oznacza to dążenie do wspólnej zgody, „dochodzenie do tak”. W pewnych sytuacjach brak porozumienia może okazać się dużo bardziej korzystny niż jego osiągnięcie za wszelką cenę. Przed rozpoczęciem negocjacji, jak również w trakcie ich trwania, ważna jest zatem umiejętność oceny tego, czy zgoda przyniesie zysk, czy też nie [1].

W procesie negocjacji wyróżnia się następujące etapy: przygotowania, rozpoczęcie (otwarcie) negocjacji, negocjacje właściwe oraz ich zamknięcie (porozumienie).

Przygotowanie się do negocjacji polega na zebraniu odpowiednich informacji i przyjęciu wstępnych założeń, które będą przedmiotem rozmów. Ponadto etap ten obejmuje poszerzenie wiedzy i umiejętności związanych z samym procesem negocjacji oraz ustalenie składu delegatów, którzy będą reprezentować daną stronę podczas rozmów. Umiejętności skutecznego negocjowania obejmują zdolności jasnego i komunikatywnego porozumiewania się, rozładowywania silnych emocji oraz twórcze poszukiwanie rozwiązań. Istotną cechą jest również plastyczność, czyli branie pod uwagę informacji zwrotnych płynących z zachowania i wypowiedzi drugiej strony. Strona przystępująca do negocjacji powinna być świadoma tego, co chce osiągnąć i w czym może ustąpić. Musi ustalić, czy dysponuje wystarczającą liczbą informacji oraz, czy w razie konieczności będzie miała możliwość kontaktowania się z ekspertami. Ponadto korzystne jest przygotowanie na rozpoczęcie negocjacji takich spraw, w których porozumienie wydaje się stosunkowo łatwe. O sile przetargowej decyduje również miejsce i czas spotkania. Ważnym elementem przygotowania się do negocjacji jest także rozpoznanie przeciwnika, jego siły przetargowej czy przewidywanego sposobu argumentacji. Należy spróbować określić interesy drugiej strony. Ponadto, znajomość członków przeciwstawnej delegacji oraz znajomość procedury prowadzenia rozmów pozwalają na lepsze wczucie się w ich sytuację, a zatem pozwalają na dostosowanie i wcześniejsze przygotowanie własnych argumentów z uwagi na ich skuteczność.

Rozpoczęcie (otwarcie) negocjacji w dużej mierze wywiera wpływ na dalszy przebieg rozmów. Dzieje się tak, gdyż ludzie w znacznym stopniu polegają na swoich pierwszych wrażeniach w odniesieniu do innych ludzi. Gdy otwarcie jest pewne siebie (ale nie wyniosłe) przeważnie sprzyja stworzeniu podstawy do traktowania siebie na płaszczyźnie partnerskiej. Słabe, bojaźliwe rozpoczęcie rozmów może sprawić, iż druga strona będzie kontynuować negocjacje z pozycji siły i wyższości. Zasadniczym celem tego etapu jest jednak budowanie atmosfery wzajemnego zaufania i kooperacji.

Negocjacje właściwe składają się zwykle z kilku części, jak: ustalenie procedury, określenie struktury problemu (przedmiotu rozmów), ustalenie planu negocjacji, ujęcie głębszych interesów stron i wybór satysfakcjonującego ich

rozwiązania oraz budowa formalnego porozumienia. Negocjując, można przyjąć jedną z dwóch najczęściej stosowanych strategii negocjacyjnych: pozycyjną lub integracyjną. Wzajemne relacje między tymi strategiami przedstawia foliogram (fol. nr 5).

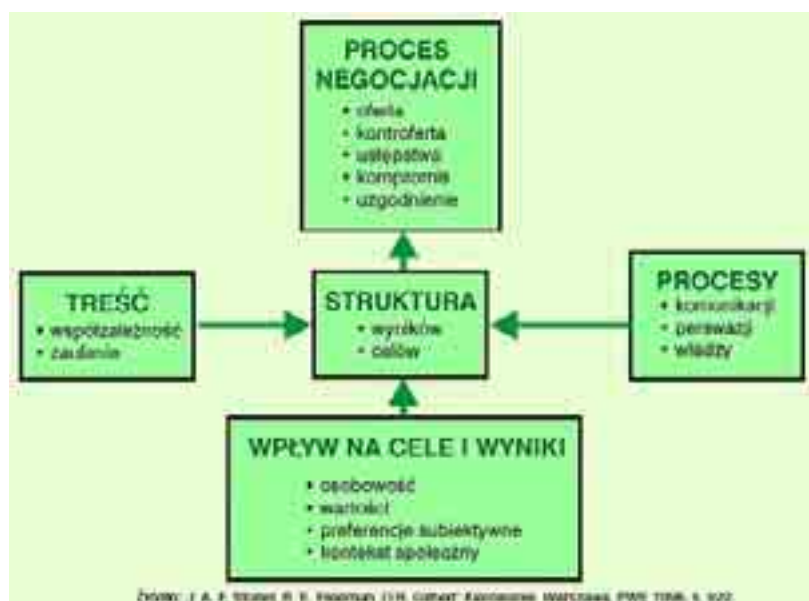
fol. nr 5. Strategie negocjacji pozycyjnych i negocjacji opartych na zasadach

Negocjacje pozycyjne		Negocjacje integracyjne
Strategia miękka	Strategia twarda	Oparcie się na zasadach
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie
Ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki	Żądaj ustępstw jako warunku wzajemnych stosunków	Oddziel ludzi od problemu
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, a twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowiska	Okop się na swoim stanowisku	Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia
Akcentuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku porozumienia	Opracuj możliwości korzystne dla obu stron
Poszukaj jednego rozwiązania, takiego, które ONI przyjmą	Poszukaj jednego rozwiązania, takiego, które TY przyjmiesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać walki	Staraj się wygrywać walkę	Staraj się osiągać rezultat oparty na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Poddawaj się regułom, nie presji

Źródło: R. Fisher, W. Ury: *Dochodząc do tak*. Warszawa, PWE 1992, s. 35-36.

Zamknięcie negocjacji polega na przygotowaniu rozwiązania i uzyskaniu na niego zgody. Musi ono zawierać wszystkie szczegółowe ustalenia, a także określać sankcje gwarantujące przestrzeganie umowy.

Skuteczność negocjacji (kolejne oferty i kontroferty) zależy: od tego, czy strony uważają, że ich interesy są wzajemnie zależne (np. jeśli jeden zyskuje – drugi traci); od stopnia zaufania między stronami lub wzajemnej nieufności; od umiejętności każdej ze stron jasnego komunikowania się i nakłaniania lub zmuszania drugiej strony do przyjęcia jej punktu widzenia; osobowości i uprzedzeń konkretnych uczestników; celów i interesów stron (fol. nr 6).



fol. nr 6 *Istotne czynniki wpływające na proces negocjacji*

Trwałość wyników negocjacji. Jeśli jedna ze stron (albo obydwie) zgodzi się na wynegocjowany wynik, którego potem żałuje, albo który jej nie odpowiada, to istnieje powód do wznowienia negocjacji, często z wrogich pozycji. Jeżeli jednak wynegocjowany wynik wytrzyma próbę czasu, to jest wynikiem trwałym. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje negocjacji, które różnią się z punktu widzenia szans na trwałość. Pierwszy z nich nosi nazwę *procesu integracyjnego*. W takim procesie negocjacyjnym istnieją wyraźne perspektywy na to, że obie strony mogą osiągnąć korzyści. Tego typu okoliczności określa się także jako sytuację wygranej-wygranej. Procesy integracyjne charakteryzują się otwartym i empatycznym komunikowaniem się. Drugim rodzajem negocjacji jest *proces rozdzielczy (dystrybucyjny)*, w trakcie którego każda ze stron dąży do maksymalizacji własnych korzyści i stara się spowodować, żeby druga strona poniosła maksymalną stratę. Często określa się to mianem sytuacji wygranej-przegranej lub „grą o sumie zerowej”, gdyż zysk jednej ze stron jest tak duży, jak strata drugiej – co w sumie daje zero. Procesy rozdzielcze są procesami spornymi i nietrwałymi, które mogą się samoczynnie przedłużać. W każdych negocjacjach występują zarówno procesy integracyjne, jak i rozdzielcze. Dzięki temu każdy z negocjatorów może komunikować się w taki sposób, który chroni jego interesy.

Sztuka polega na tym, żeby nie doprowadzić do destabilizacji całego procesu [16].

Błędy w prowadzeniu negocjacji. Negocjatorzy często ulegają tendencjom zniekształcającym przy podejmowaniu decyzji, co powoduje, że nie wykorzystują wszystkich możliwości i nie osiągają w wyniku negocjacji tak wiele, jak by mogli. Do takich tendencji w podejmowaniu decyzji można zaliczyć:

7. Nieracjonalne przywiązywanie się do początkowego sposobu działania, nawet jeśli przestaje on być najskuteczniejszym wyborem.
8. Przyjęcie założenia, że każda własna wygrana następuje kosztem drugiej strony. Prowadzić to może do rezygnacji z możliwości takich wymian z partnerem, które są korzystne dla obu stron.
9. Zakotwiczenie własnych sądów na takich nieistotnych informacjach, jak np. oferta początkowa.
10. Pozostawianie pod przemożnym wpływem sposobu prezentowania informacji.
11. Nadmierne poleganie na łatwo dostępnych informacjach, a ignorowanie danych ściśle wiążących się z tematem.
12. Zapominanie o możliwościach uzyskania informacji przez przyjęcie perspektywy drugiej strony.
13. Nadmierna pewność co do możliwości uzyskania korzystnego dla siebie wyniku.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.4. Motywacja do pracy

Zagadnienie motywacji stanowi niezwykle ważną problematykę w teorii zarządzania przede wszystkim dlatego, że motywowanie pracowników i projektowanie odpowiednich **systemów motywacyjnych** jest jednym z istotnych warunków sukcesu organizacji.

Termin „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa *movere* – „poruszać” i oznacza ogół czynników, które aktywizują, utrzymują i ukierunkowują zachowania na osiągnięcie określonych celów. Warto zaznaczyć, że sformułowanie „ogół czynników” wskazuje na potrzebę motywowania poprzez cały zbiór zintegrowanych zabiegów zmierzających do zaangażowania psychicznego pracownika w proces pracy. Owo zaangażowanie, czy też chęć robienia czegoś, zależy od możliwości zaspokojenia potrzeb jednostki przez określone działania. Stąd u założeń każdego systemu motywacyjnego leży odpowiedź na pytanie o istotę natury człowieka, a ściślej mówiąc o określenie powodów, dla których ludzie zdolni są do podejmowania wysiłku pracy.

Motywację można pobudzać różnymi sposobami - zagrażając temu, co człowiek już osiągnął (motywacja negatywna), lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnienie celów pracownika, przez wykorzystanie dodatnich

bodźców motywacyjnych (motywacja pozytywna). Motywacja negatywna bazuje na lęku, który w poczuciu zagrożenia pobudza do pracy. Motywacja pozytywna opiera się na stwarzaniu pracownikowi perspektyw pełniejszego urzeczywistnienia jego interesów, w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy.

Mechanizm motywacyjny ma związek głównie ze strukturą potrzeb. Potrzeba – *fizjologiczny lub psychologiczny brak czegoś, który sprawia, że określone rezultaty stają się atrakcyjne* – stanowi punkt wyjścia. Jej niezaspokojenie wywołuje stan napięcia, który wzbudza w człowieku pewne dążenia do poszukiwania sposobu zaspokojenia określonego pragnienia. To z kolei motywuje jednostkę do działania, np. do pracy, którego rezultaty doprowadzą do złagodzenia napięcia.

5-2.4.1. Teorie motywacji

W latach pięćdziesiątych w psychologii organizacji pojawiły się trzy znaczące teorie motywacji:

1) teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa – opisująca pięć kategorii potrzeb (fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania, samorealizacji) o hierarchicznej strukturze, których zaspokojenie stanowi motyw działania jednostki [9]

2) teoria X i teoria Y D. McGregora – wskazująca na rolę dwóch różnych poglądów (negatywny – teoria X, pozytywny – teoria Y) przełożonego na postawę ludzi w kształtowaniu własnych zachowań wobec pracowników [11]

3) teoria czynników motywacyjnych i higienicznych F. Herzberga – określająca grupę czynników, które prowadzą do niezadowolenia z pracy i grupę czynników, które owocują poczuciem satysfakcji z pracy [6], (fol. nr 7).

fol. nr 7. Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga

Czynniki higieniczne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nadzór ▪ polityka firmy i administracja ▪ warunki pracy ▪ stosunki międzyludzkie ▪ status ▪ bezpieczeństwo pracy ▪ wynagrodzenie ▪ życie osobiste
Czynniki motywujące	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osiągnięcia ▪ uznanie ▪ rodzaj pracy ▪ odpowiedzialność ▪ awans ▪ możliwość rozwoju

Warto poświęcić nieco więcej miejsca ostatniej z wymienionych teorii.

Według jej autora interesująca praca, osiągnięcia, awans, odpowiedzialność i uznanie są kwestiami, o które kierownictwo firmy powinno zadbać szczególnie, chcąc motywować pracowników do bardziej wydajnej pracy. Z drugiej strony, takie czynniki, jak warunki pracy, formy nadzoru, wynagrodzenie, świadczenia socjalne czy stosunki międzyludzkie są w stanie jedynie utrzymać aktualny poziom zaangażowania pracowników w proces pracy. I choć nie motywują do bardziej wydajnej pracy, zasługują na baczny uwagę, bowiem ich niezadowolający poziom wpływa negatywnie na poczucie satysfakcji czerpanej z pracy, przez co powoduje spadek wydajności lub nawet podjęcie decyzji o rezygnacji z zatrudnienia.

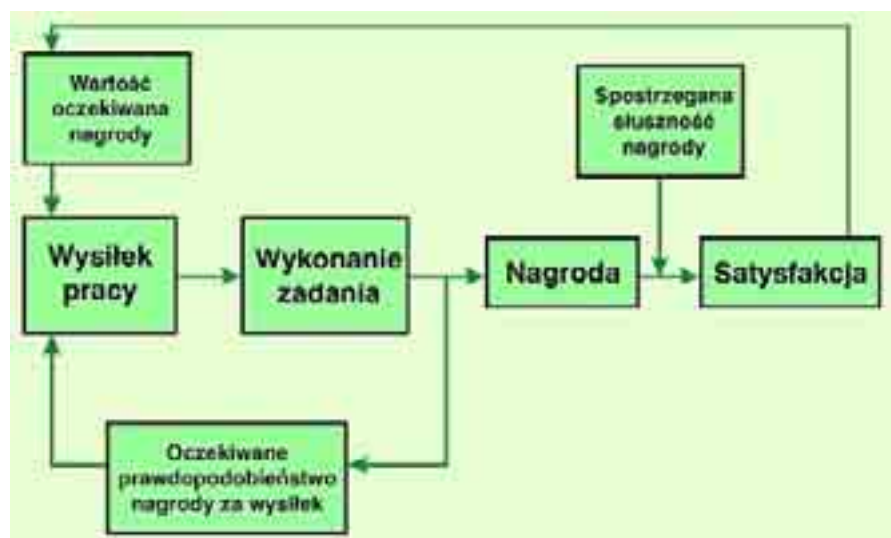
Wśród współczesnych koncepcji motywacji na szczególną uwagę zasługują:

1) teoria motywacji osiągnięć D. McClellanda – według której zasadnicze znaczenie w motywowaniu pracowników mają trzy podstawowe dążenia występujące w miejscu pracy: dążenie do osiągnięć, do władzy, do przynależności i dobrych relacji z otoczeniem [10]

2) teoria ustalania celów E. Locke’a – w której ważnym źródłem motywacji do pracy są wspólnie ustalone (przez przełożonego i podwładnego) cele. Ważne jest przy tym również, żeby były konkretne, realne, możliwe do przyjęcia dla obu stron [8]

3) teoria oczekiwań V. Vrooma – zgodnie z którą ludzie są motywowani do podjęcia określonych działań, jeśli spostrzegają, że te działania doprowadzą w konsekwencji do atrakcyjnego dla nich skutku. Uwzględnione są tu zatem takie zmienne, jak: atrakcyjność rezultatów, związek wysiłku z efektywnością i zależność między wydajnością a oczekiwaną nagrodą [19].

Przykładem wykorzystania teorii jest model motywacji do pracy Portera i Lawlera [13], według którego pracownik podejmuje aktywność w miejscu pracy, gdyż oczekuje, że w ten sposób uzyska określoną nagrodę, nazywaną przez autorów wartością oczekiwaną (fol. nr 8).



fol. nr 8 Model motywacji do pracy Portera i Lawlera

5-2.4.2. Instrumenty pobudzania motywacji

Literatura fachowa zwraca uwagę na trzy zasadnicze kategorie środków, które wpływają na motywację pracowników:

- o. środki przymusu – rozkazy, polecenia oraz przyjęte na siebie dobrowolnie zobowiązania, zmuszające do określonych zachowań w organizacji
- p. środki zachęty – korzyści przeznaczone dla pracownika jako forma nagrody za wykonanie określonych zadań; umownie wyróżnia się:
 - bodźce materialne (płace, premie, świadczenia społeczne)
 - bodźce niematerialne (awans, uznanie społeczne, możliwości rozwoju czy decydowania)
- q. środki perswazji – oddziaływania motywacyjne odwołujące się do motywacji wewnętrznej na drodze wymiany argumentów i wzajemnych negocjacji.

Spośród wymienionych środków pobudzających motywację, do szczególnie znaczących należą: płaca, awans, poszerzenie zakresu partycypacji.

Aby płaca spełniała funkcję stymulującą należy spełnić m.in. następujące założenia:

- przyrost wynagrodzenia powinien być proporcjonalny i odpowiadać wartości oczekiwanej lub przekraczać ją
- wzrost wynagrodzenia powinien mieć ograniczoną dostępność
- wypłata wynagrodzenia powinna nastąpić w odpowiednim czasie od momentu wykonania pracy.

Proces awansu powinien być oparty na jasno określonych i stabilnych (niepodatnych na przejściowe zmiany zachodzące w organizacji) kryteriach. Kryteria te najlepiej zawrzeć w regulaminie pracy, udostępnić je wszystkim pracownikom, stosować w sposób jawny i konsekwentny.

Poszerzenie zakresu partycypacji powinno przejawiać się przez zwiększenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy i wpływu na poziom ich realizacji. Zwiększenie aktywnego udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może owocować: podniesieniem trafności podejmowanych decyzji, bardziej efektywnym realizowaniem zadań, pogłębieniem motywacji wewnętrznej.

5-2.4.3. Reguły modyfikacji zachowań

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na motywacyjny charakter sprawiedliwego rozdziału gratyfikacji i udzielania kar. Wymaga to jednak zachowania wierności następującym zasadom:

- 21. pełnej konsekwencji – wykluczenie wszelkich decyzji opartych na sympatii, więziach rodzinnych czy przyjacielskich

22. odczuwalności nagród i kar – ustalenie takiego poziomu nagród lub kar, żeby spostrzegane były przez pracownika jako istotne i odczuwalne
23. szybkości reakcji – zachowanie psychologicznej bliskości reakcji (nagrody lub sankcji) na dane zachowanie pracownika.

Niezależnie od tego, czy przełożeni zdają sobie z tego sprawę, czy nie, przydzielając lub wstrzymując nagrody wpływają na zachowania podwładnych. Ważne jest przy tym, w jaki sposób przebiega realizacja owego wzmocnienia. Wśród reguł stosowania technik modyfikacji zachowań wymienia się następujące:

- nie nagradza się wszystkich jednakowo – żeby nagrody skutecznie wzmacniały pożądane zachowania pracowników powinny wynikać z ponadprzeciętnych dokonań, w przeciwnym razie równe nagrody dla wszystkich wzmacniać będą zachowania przeciętne i mało efektywne
- powinno się powiedzieć podwładnym, co należy zrobić, żeby uzyskać nagrodę
- należy informować podwładnych o tym, co robią źle, żeby wiedzieli, jakie ich zachowania spostrzegane są jako niepożądane
- kar nie należy udzielać w obecności innych pracowników
- należy chwalić osiągnięcia a uznanie okazywać publicznie.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.5. Podstawowe systemy zarządzania

Z punktu widzenia psychologii organizacji i zarządzania, do charakterystycznych systemów kierowania pracą zespołów pracowniczych można zaliczyć: teorię naukowego zarządzania Taylora, teorię stosunków międzyludzkich Mayo, teorie X i Y McGregora, zarządzanie przez jakość oraz zarządzanie według metody 3 · 1 [3, 16, 17, 18, 20].

Teoria naukowego zarządzania [9, 16]. Teoria naukowego zarządzania wiąże się z osobą Fredericka W. Taylora (1856-1915). Na podstawie wyników wieloletnich badań i doświadczeń, przeprowadzonych w dużych zakładach przemysłowych w Stanach Zjednoczonych, stworzył on podstawy naukowej organizacji pracy. Za podstawę wszelkich decyzji dotyczących zarządzania pracą, przyjął on pomiar czasu trwania wszystkich ruchów i czynności, w jakim dany pracownik wykonuje określone zadanie. Następnie, na podstawie tych pomiarów, projektowano najlepsze i najszybsze metody wykonywania poszczególnych elementów koniecznych do osiągnięcia postawionych celów. W ten sposób pracownik wyposażony w odpowiednie narzędzia i zaopatrzony w niezbędne materiały, w zadanym czasie pracy uzyskiwał maksymalną wydajność. Zadaniem kierownika było ściśle kontrolowanie tego, czy jego podwładni wykonują

przydzielone im zadania z zakładanym efektem i według określonych procedur. Taki system zarządzania i organizacji pracy miał gwarantować pracownikom wypełnianie normy, a zwłaszcza tym, którzy je przekraczali, dodatkowe wynagrodzenie i poczucie pewności zatrudnienia. Według Taylora sprawne zarządzanie firmą wymaga więc:

- oddzielenia planowania pracy od jej wykonania
- daleko idącego podziału i specjalizacji pracy
- ścisłej kontroli przez kierownika wykonywania zadań
- zróżnicowania bodźców finansowych odpowiednio do wydajności i pomiaru czasu pracy
- funkcjonalnej struktury organizacyjnej, gdzie każdy dział czy zespół pracowniczy zajmuje się wytwarzaniem jednego z elementów składających się na produkt finalny.

Najbardziej dobitnym przejawem praktycznego wdrożenia zasad naukowego zarządzania była praca taśmowa. Głównym celem, który miał być osiągnięty, była jak największa wydajność bez zwracania uwagi na ludzi i ich potrzeby. Dlatego też, wprowadzenie tego systemu zarządzania często prowadziło do silnego oporu wśród załogi oraz do licznych strajków i buntów społecznych.

Teoria znaczenia stosunków międzyludzkich w zwiększaniu efektywności pracy [3, 18]. Załamywanie się systemu zarządzania opartego na podstawach naukowych sformułowanych przez Taylora, doprowadziło do zwrócenia uwagi na wpływ satysfakcji z pracy na jej efektywność. Prowadzone przez Eltona Mayo w latach 20. i 30. badania nad zachowaniami pracowniczymi dostarczyły wyników jednoznacznie wskazujących, iż zespół roboczy jako całość wyznacza wydajność pracy poszczególnych robotników poprzez określone, chociaż niezbyt jasno sprecyzowane, normy. Stwierdził on również, że potrzeba uznania, pewności i przynależności do grupy w większym stopniu wpływa na nastroje i wydajność pracy robotnika niż warunki fizyczne, w jakich pracuje oraz jego wynagradzanie. Tym samym, poprawa stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy przyczynia się do wzrostu wydajności poszczególnych pracowników. Głównym zadaniem stojącym przed zarządzającymi powinno więc być zapewnienie jak najlepszej atmosfery pracy. Kierownik powinien dbać przede wszystkim o zaspokojenie potrzeb społecznych swoich podwładnych, gdyż jeśli będą oni zadowoleni – to będą pracowali efektywniej.

Teorie X i Y McGregora [16, 20]. Bardziej współczesne badania nad związkiem zadowolenia z pracy a jej wydajnością dostarczyły wyników wskazujących, iż nie jest to relacja tak oczywista, jak wydawało się Mayo. Dlatego też kierujący przedsiębiorstwami stosunkowo szybko zrezygnowali z zabiegów zmierzających do zwiększania satysfakcji pracowników. Systemem zarządzania, który starał się zapełnić lukę po odrzuceniu teorii stosunków międzyludzkich, jest propozycja wysunięta przez McGregora. Swoje założenia dotyczące zarządzania ludźmi sformułował on w postaci dwóch uzupełniających się teorii: tzw. teorii X i teorii Y. Zgodnie z założeniami teorii X jednostka nie lubi pracować. W związku z tym trzeba ją zmuszać do pracy, kierować nią i ściśle kontrolować, gdyż za wszelką cenę chce ona uniknąć odpowiedzialności i ponad wszystko pragnie bezpieczeństwa. Powyższej teorii zarządzania, jako błędnej i krótkowzrocznej, McGregor przeciwstawia teorię Y, według której – przeciwnie: jednostka w sposób naturalny lubi wysiłek zarówno fizyczny, jak i umysłowy. Zatem kontrola i stosowanie kar nie są jedynymi skutecznymi środkami wymuszania pracy. Dzieje się tak, gdyż człowiek sam czerpie nagrody z wykonywania określonej pracy w postaci osiągnięć. Uczy się odpowiedzialności i poszukuje jej, aby się sprawdzić. Wykazuje dużą wyobraźnię i pomysłowość, a także chętnie przejawia inicjatywę.

Dlatego też głównym celem zarządzających powinno być takie kierowanie pracą innych, które pozwoliłoby na maksymalne wykorzystanie potencjału intelektualnego poszczególnych pracowników. W ten sposób owoce twórczego zaangażowania się zbiera zarówno jednostka, jak i organizacja, jednak zyski w wymiernej postaci (zysk) są przede wszystkim udziałem organizacji. Przyjęcie założeń teorii Y zaowocowało w praktyce m.in. wprowadzeniem do praktyki menedżerskiej programów szkolenia kadry kierowniczej opartych na twórczym rozwiązywaniu problemów grupowych (np. „burza mózgów”, metoda analogii i in.).

Zarządzanie przez jakość [16]. Jedną z form nowoczesnego zarządzania firmą jest tzw. zarządzanie przez jakość. Nie jest jednak ono tym samym, co kontrola jakości. W tradycyjnym rozumieniu tym, co decyduje o jakości nie są ludzie, lecz sam proces produkcji. W związku z tym kontrola jakości skupia się przede wszystkim na ocenie końcowych wytworów pracy. Zatem podstawowym zadaniem pracownika jest wykonanie takiego produktu, który będzie spełniał określone normy jakości. W tym celu tworzy się rozbudowany system kar za wadliwe wykonanie zadania. W przeciwieństwie do tego, zarządzanie przez jakość koncentruje się nie na produkcie, lecz na procesie i osobie wytwórcy. Zapewnienie jakości jest więc procesem ciągłego udoskonalania tego, co można poprawić i poszukiwania tego, co może być udoskonalone jeszcze bardziej. Natomiast celem każdego pracownika powinna być maksymalna satysfakcja konsumenta. Pojęcie konsumenta w teorii zarządzania przez jakość ma znacznie rozszerzone znaczenie niż przyjmuje się to potocznie. Bowiern konsumentem jest nie tylko finalny odbiorca produktu czy usługi, lecz także osoba lub dział, do którego bezpośrednio trafia rezultat pracy danego pracownika. Wprowadzenie programu totalnego zarządzania przez jakość jest istotnym elementem budowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Pracownicy dbający czy wręcz wierzący w jakość chętnie podejmują odpowiedzialność i inicjatywę, a co za tym idzie nie trzeba ich ściśle kontrolować. W dużej mierze są oni motywowani do coraz efektywniejszej pracy przez własny system wartości. Do podstawowych zadań zarządzających należy więc:

- kształtowanie postaw pracowników poprzez wymianę informacji
- premiowanie działań doskonalących jakość produktu lub procesu
- budowanie grup zadaniowych odpowiadających aspiracjom pracowników
- eliminowanie anonimowości
- jednakowe i czytelne dla wszystkich pracowników kryteria ocen
- nagradzanie inicjatywy
- zachęcanie zespołów pracowniczych do samodzielnego rozwiązywania problemów
- monitorowanie (niekontrolowanie) aktywności pracowników: planowanie czynności, trzymanie się harmonogramu, wyciąganie wniosków na przyszłość.

W teorii zarządzania przez jakość pracownik nie jest traktowany jako „przedłużenie linii produkcyjnej”, lecz jako klucz do sukcesu firmy.

Zarządzanie według metody 3 · 1 [17]. Współczesna praktyka i teoria zarządzania dowodzi, że aby było skuteczne musi uwzględniać trzy elementy:

- produktywność, która oznacza, że firma nie może wydawać więcej niż zarabia; zarządzający muszą się więc skoncentrować na czasie i robić tylko to, co jest naprawdę ważne, a resztę odrzucić
- relacje międzyludzkie, gdyż w sytuacji wrogości i bezproduktywnej

rywalizacji pracownicy będą przejawiać tendencje do opuszczania organizacji

- o jakość; firma powinna oferować produkty dobrej jakości po cenie, którą klient gotów jest zapłacić; jakość należy więc określić jako zdolność wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom klienta.

Dopiero równomierne rozłożenie akcentów na te trzy elementy pozwala osiągnąć rynkowy sukces. Dlatego też, według Clausa Mollera, zarządzanie pracownikami powinno opierać się na tzw. metodzie 3 · 1, czyli na inspirowaniu, implementacji i integracji. Pierwszym krokiem powinno być zainspirowanie ludzi, aby potrafili dostrzec problem i chcieli go rozwiązać. Następnie należy wyposażyć ich w odpowiednie narzędzia i zapoznać ze strategiami radzenia sobie w sytuacjach problemowych. Kolejnym zadaniem stojącym przed zarządzającymi jest dostarczenie pracownikom pozytywnych przykładów rozwiązania podobnych trudności. Celem tego jest pokazanie, jak zrobił to ktoś inny i jak można to zrobić skutecznie. Ostatnim etapem jest integracja. Kierownik i pracownicy muszą mieć pewność, że proponowane przez nich rozwiązania staną się częścią codziennego życia firmy i że pozostali członkowie organizacji rozumieją nad czym pracowali. Powyższy system zarządzania zakłada, że wtedy będzie ono skuteczne, gdy wyzwoli w pracownikach kreatywność, lojalność, zaangażowanie i innowacyjność. Osiągnięcie tego będzie bowiem tworzyć rynkową przewagę nad innymi firmami, które przy zbliżonym zaawansowaniu technologicznym, oferują podobne produkty. Zatem przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać, muszą być atrakcyjne dla ludzi.

5-2. Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania

dr Wojciech Cwalina, mgr Jacek Sobek – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-2.6. Literatura

1. Bazerman M.H., Neale M.A.: *Negocjując racjonalnie*. Olsztyn, Polskie Towarzystwo Psychologiczne 1997.
2. Blake R.R., Mounton J.S.: *The managerial grid*. Houston, Gulf 1964
3. Brown J.A.C.: *Społeczna psychologia przemysłu*. Warszawa, Książka i Wiedza 1962.
4. DuBrin A.J.: *Praktyczna psychologia zarządzania*. Warszawa, PWN 1979.
5. Fisher R., Ury W.: *Dochodząc do tak*. Warszawa, PWE 1992.
6. Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.L.: *The motivation to work*. New York, John Wiley 1959.
7. Kozielski J.: *Konflikty, teoria gier i psychologia*. Warszawa, PWN 1970.
8. Locke E.A.: *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance 1968, vol. 3, s. 157-189.
9. Maslow A.: *Motivation and personality*. New York, Harper & Row 1954.
10. McClelland D.C.: *The achieving society*. New York, Van Nostrand 1961.

11. McGregor D.: *The human side of the enterprise*. New York, McGraw-Hill 1960.
12. Mika S.: *Psychologia społeczna*. Wyd. 4. Warszawa, PWN 1987.
13. Porter L.W., Lawler E.E.: *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Irvin Dorsey 1968.
14. *Psychologia w pracy menedżera*. Red. B. Kozusznik. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 1994.
15. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. Warszawa, PWE 1992.
16. Stoner J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert D. R.: *Kierowanie*. Wyd. 2. Warszawa, PWN 1998.
17. Szczepanik R.: *Ludzi postaw na pierwszym miejscu*. *Businessman Magazine*, 1998, 11(92), s. 112-114.
18. *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Red. J. Kurnal. Warszawa, PWE 1972.
19. Vroom V.H.: *Work and motivation*. New York, John Wiley 1964.
20. *Zachowanie człowieka w organizacji*. T. I i II. Red. W.E. Scott, L.L. Cummings. Warszawa, PWN 1983.

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.1. Pojęcie stresu

Pojęcie stresu należy do kluczowych pojęć współczesnej psychologii. Wielkiej popularności tej problematyki towarzyszy równie duża różnorodność znaczeń przypisywanych temu pojęciu. Najogólniej klasyfikując, można wyróżnić trzy główne grupy definicji stresu, z których każda akcentuje inny aspekt tego pojęcia, ujmując je jako: bodziec, reakcję, relację między jednostką a otoczeniem.

Wczesne badania psychologiczne nad stresem traktowały go jako sytuację zewnętrzną (bodźcową) wywołującą określone stany emocjonalne. Przykładem mogą być badania z lat 50. Basowitza i in. nad skoczkami spadochronowymi, w których stres ujmowany był jako „klasa bodźców, która posiada duże prawdopodobieństwo wywołania lęku u większości ludzi” [38, s.189]. Wadą traktowania stresu jako bodźca jest niedocenianie subiektywnych elementów w percepcji bodźców, zaletą zaś wyraźne zakorzenienie badań nad stresem w realiach świata zewnętrznego. Usprawiedliwia to podejście fakt, iż jakkolwiek ludzie różnią się w percepcji zdarzeń, to jednak pewne ich klasy (np. śmierć bliskich, wojny) mają podobną wagę dla bardzo różnych ludzi, bez względu na ich wiek, płeć czy wykształcenie.

Rozumienie stresu jako reakcji sięga samych początków współczesnej kariery tego pojęcia. Hans Selye, wprowadzając je do fizjologii, określił **stres** jako „niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie niedomagania” [45, s.14], (fol. nr 1).

Definicje stresu

SELYE (1974):
„niespecyficzna reakcja organizmu na wszelkie niedomagania”

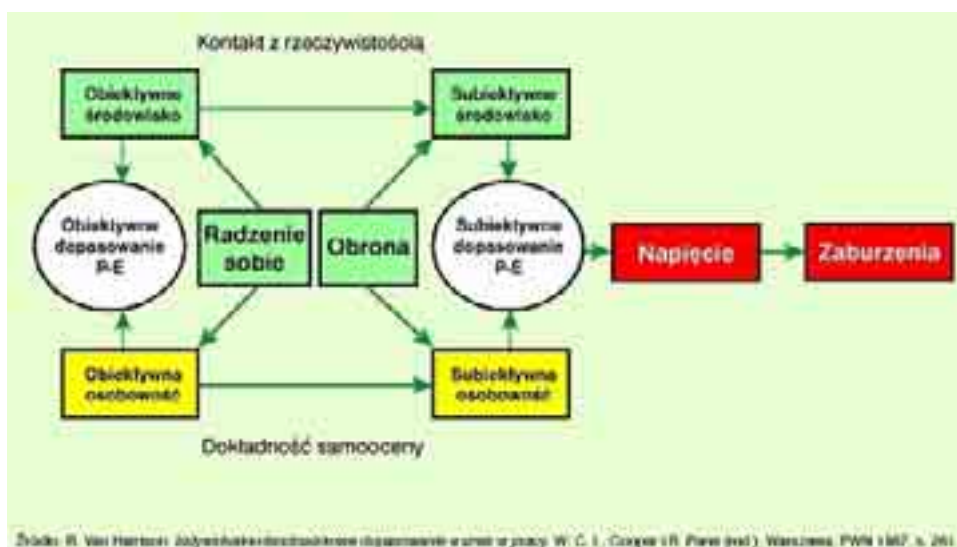
LAZARUS I FOLKMAN (1984):
„szczególna relacja między osobą i środowiskiem, którą osoba ocenia jako przekraczającą lub nadwyřężającą jej zasoby i zagrażającą dobrostanowi”

*Definicje
stresu*

Definicja ta była wielokrotnie krytykowana, głównie jednak za przymiotnik „niespecyficzny”. Późniejsze badania wykazały bowiem, że reakcja stresowa jest w znacznym stopniu specyficzna, tzn. jej przebieg zależy od charakteru działającego bodźca, a także od właściwości indywidualnych organizmu. Samo jednak określenie stresu jako reakcji przetrwało w wielu współczesnych definicjach. J. Strelau definiuje stres jako „stan, który charakteryzowany jest przez silne emocje negatywne, takie jak strach, złość, wrogość, a także inne stany emocjonalne wywołujące dystres oraz sprzężone z nimi zmiany fizjologiczne i biochemiczne, ewidentnie przekraczające stan normalny” [50, s. 92]. Dodaje przy tym, że czynnikiem wywołującym stres jest „brak równowagi (wystąpienie rozbieżności) pomiędzy wymaganiami a możliwościami jednostki co do radzenia sobie z nimi” (tamże, s. 92). Hobfoll [14] określa stres psychologiczny jako „reakcję wobec otoczenia, w którym istnieje (a) zagrożenie utratą zasobów netto, (b) utrata zasobów netto, (c) brak wzrostu zasobów następujący po ich zainwestowaniu” [14, s. 516]. Przy czym jako zasoby Hobfoll określa wszystko to, co człowiek ceni (przedmioty, sytuacje, właściwości) lub to, co umożliwia uzyskanie tego co się ceni.

Klasycznym przedstawicielem podejścia akcentującego stres jako relację między jednostką i środowiskiem jest R. Lazarus. Zgodnie z jego definicją „Stres psychologiczny jest szczególną relacją między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyrężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” (fol. nr 1), [31]. Warto też zwrócić uwagę na inną istotną właściwość tej definicji, a mianowicie traktowanie stresu jako zjawiska całkowicie subiektywnego: możemy bowiem o nim mówić tylko wówczas, gdy jednostka sama oceni swą relację ze środowiskiem jako zagrażającą. Taki punkt widzenia nie przez wszystkich badaczy jest przyjmowany. Niektórzy uważają, że o stresie można mówić zarówno wtedy, gdy występuje obiektywna rozbieżność między wymaganiami otoczenia i możliwościami jednostki, jak i wówczas, gdy rozbieżność ta spostrzegana jest przez jednostkę. Taki pogląd wyznają cytowani wcześniej: Hobfoll [14], Strelau [50] i inni.

Reprezentatywnym przykładem koncepcji wyjaśniającej naturę stresu w środowisku pracy jest model indywidualno-środowiskowego dopasowania (fol. nr 2)



fol. nr 2 Model indywidualno-środowiskowego dopasowania

sformułowany w latach 60. i 70. przez grupę badaczy z Uniwersytetu Michigan [52]. W modelu tym wyróżnia się cztery podstawowe elementy:

- o **obiektywne środowisko**, czyli to wszystko co otacza jednostkę, bez względu na to czy wchodzi z nią w bezpośrednie relacje czy nie, a także bez względu na to jak jednostka spostrzega te obiekty
- o **subiektywne środowisko**, czyli środowisko jednostki, takie jakim je ona widzi i odczuwa
- o **obiektywna osoba**, czyli rzeczywiste właściwości osoby: jej względnie trwałe potrzeby, nawyki, wartości, zdolności
- o **subiektywna osoba**, czyli takie właściwości jednostki, jak je ona spostrzega

oraz cztery rodzaje relacji między elementami:

- o relacja między obiektywnym środowiskiem a obiektywną osobą określona przez autorów jako obiektywne dopasowanie
- o relacja między subiektywnym środowiskiem a subiektywną osobą nazwana jest subiektywnym dopasowaniem
- o relacja między obiektywnym a subiektywnym środowiskiem określona została jako kontakt z rzeczywistością; im bardziej spostrzeżenia jednostki odbiegają od rzeczywistego stanu rzeczy, tym bardziej traci ona kontakt z rzeczywistością
- o relacja między obiektywną a subiektywną osobą nazwana dokładnością samooceny.

Dla zrozumienia stresu istotne są przede wszystkim rozbieżności między jednostką i środowiskiem, zarówno w wymiarze subiektywnym, jak i obiektywnym. Im większe niedopasowanie w tych wymiarach, tym większy stres. Tak więc model – w swej początkowej wersji [52] dopuszczał zarówno obiektywne, jak i subiektywne ujęcie stresu. Ważnym rozróżnieniem jest wprowadzenie dwóch rodzajów niedopasowania. Po pierwsze, wymagania stawiane przez środowisko pracy mogą być niedostosowane do możliwości i uzdolnień jednostki. Po drugie, środowisko pracy może nie zaspokajać podstawowych potrzeb jednostki. Oba rodzaje niedopasowania prowadzą do różnego rodzaju napięć, przy czym model nie określa, jakie konkretne formy przybierze napięcie (lęku, braku zadowolenia z pracy, agresji czy inne). Zakłada się, że zależy to od czynników dodatkowych, takich jak uwarunkowania genetyczne czy sytuacyjne. Natomiast wielkość napięcia wyznaczana jest przez wielkość rozbieżności między środowiskiem a osobą. Przedłużający się stan napięcia prowadzi do pogorszenia zdrowia zarówno fizycznego, jak i psychicznego.

Model przewiduje, że w przypadku zaistnienia niedopasowania środowiska i osoby (a więc stresu) jednostka podejmuje próby zlikwidowania powstałej rozbieżności albo poprzez zmianę obiektywnego środowiska, tak by było lepiej dostosowane do osoby, albo też zmianę własnych cech, tak by lepiej zaadaptować się do środowiska pracy. Obie te formy zmian zwane są w modelu „radzeniem sobie” (nie wszyscy autorzy używają terminu „radzenie sobie” w tym właśnie znaczeniu. Większość badaczy traktuje radzenie sobie ze stresem szerzej, jako wszelkie próby pokonania stresu, również te, które w omawianym modelu określane są jako „obrona”). Jednostka może też niwelować niedopasowanie poprzez zmianę sposobu spostrzegania środowiska pracy lub też zmianę w spostrzeganiu siebie. Te dwie ostatnie formy zmian zwane są w modelu „obroną”. Choć zmiany samego sposobu spostrzegania wydają się prostsze niż zmiany obiektywnego środowiska czy osoby, to jednak nie mogą być dokonywane bezkarnie. Zmiany w tych zakresach wpływają bowiem na dwie inne ważne relacje przewidziane w modelu:

dokładność samooceny (w przypadku gdy jednostka zmieni widzenie siebie) i kontakt z rzeczywistością (gdy jednostka zmieni percepcję środowiska, mimo że obiektywnie ono się nie zmieniło). A jak przyjmuje się w modelu, wszystkie cztery główne rozbieżności między elementami modelu mają wpływ na stan zdrowia psychicznego. Im mniejsze są te rozbieżności, tym lepsze zdrowie.

Warto zwrócić uwagę, że koncepcja indywidualno-środowiskowego dopasowania wskazuje na możliwość ujmowania stresu zarówno jako niedopasowania wymagań środowiska i możliwości jednostki (co można było spotkać w definicjach poprzednio przytaczanych), jak i jako niedopasowania do potrzeb jednostki środków gratyfikacyjnych, jakimi dysponuje środowisko. Zastanawiając się, który z tych dwóch wymiarów jest ważniejszy, twórcy modelu skłonni są przyznać pierwszeństwo drugiemu z wymienionych. Wymagania dlatego są tak ważne, ponieważ spełnienie ich umożliwia otrzymanie gratyfikacji zaspokajających określone potrzeby bądź też, gdy wymagania zostały zinternalizowane, samo ich spełnienie stanowi gratyfikację. Gdy jednostka nie ma dostatecznych możliwości, nie będzie miała szans na spełnienie wymagań i nie otrzyma oczekiwanych gratyfikacji. Tak więc, podstawowym źródłem stresu jest niezaspokojenie potrzeb lub groźba ich niezaspokojenia. Ten tok myślenia znalazł wyraz w ostatniej wersji definicji stresu sformułowanej przez autorów omawianego modelu. Definiują oni stres „jako subiektywną ocenę wskazującą, że gratyfikacje nie wystarczają na zaspokojenie potrzeb” [9]. Nie sposób też nie zauważyć, że ostatnia wersja definicji, znacznie wyraźniej niż było to poprzednio, akcentuje subiektywny charakter stresu. Podobnie jak w cytowanej poprzednio definicji Lazarusa i Folkmana [31], stres jest tu ściśle związany z subiektywną oceną poznawczą dokonaną przez jednostkę.

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.2. Reakcja stresowa i jej konsekwencje na poziomie fizjologicznym, psychologicznym i organizacyjnym

5-3.2.1. Fizjologiczne przejawy reakcji stresowej i skutki zdrowotne

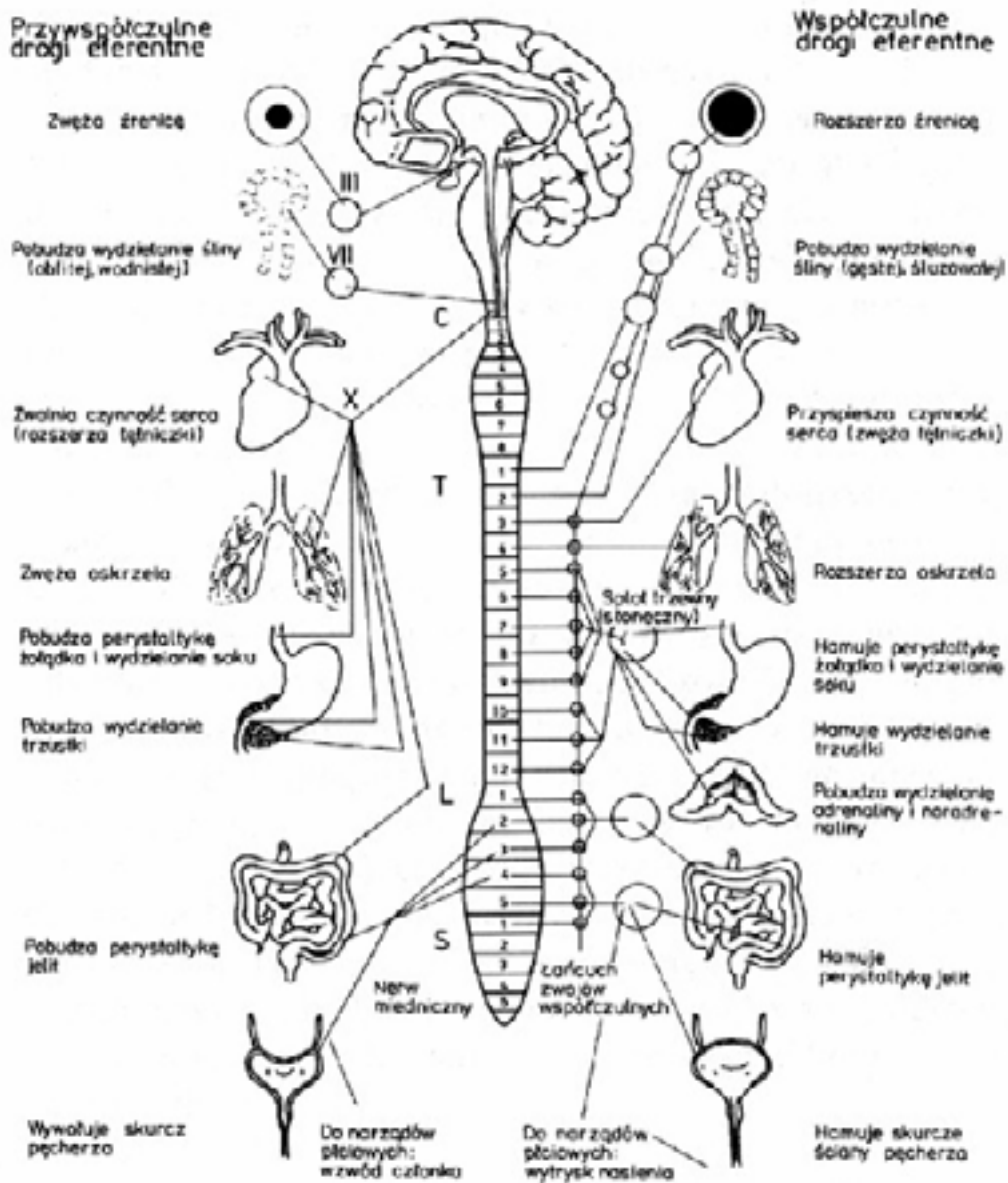
Nie jest możliwe zrozumienie konsekwencji zdrowotnych stresu psychospołecznego bez zdania sobie sprawy z fizjologicznych aspektów reakcji stresowej. Dlatego też obszernie zasygnalizujemy najbardziej typowe fizjologiczne przejawy stresu i jego skutki doraźne, choć należy mieć na uwadze, iż reakcja stresowa ma często postać długotrwałego procesu o złożonej dynamice.

Bodziec psychospołeczny (bo taki jest przedmiotem naszego zainteresowania) odebrany zostaje przez receptory (oczy, uszy, dotyk itp.) i drogami sensorycznymi przekazany do mózgu, gdzie w korze nowej uzyskuje interpretację poznawczą (co to jest i co dla mnie znaczy), a w sprzężonym z nią układzie limbicznym – interpretację emocjonalną (jakie emocje zostały skojarzone z bodźcami tego typu). Gdy bodziec zostanie zinterpretowany jako zagrożenie, to prawdopodobnie wywoła pobudzenie emocjonalne, a jednocześnie uruchomi jedną (lub wszystkie) z

psychosomatycznych osi stresu. Za Everly i Rosenfeldem [11] wyróżnimy trzy poniższe osie stresu.

Oś I: bezpośrednie pobudzenie organów wewnętrznych przez układ autonomiczny

Impulsy z mózgu (z podwzgórza) powodują pobudzenie autonomicznego układu nerwowego (fol. nr 3)



Źródło: G.S. Everly, R. Rosenfeld: *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*. Warszawa, Wyd. Nauk. PWN 1992, s. 31.

fol. nr 3 Autonomiczny układ nerwowy

który unerwia organa wewnętrzne. Składa się on z części sympatycznej i parasympatycznej o antagonistycznym działaniu. W stresie szczególne znaczenie (choć nie wyłączne) ma układ sympatyczny. Jego pobudzenie powoduje m.in.:

- rozszerzenie źrenic
- pobudzenie gruczołów potowych

- przyspieszenie akcji serca
- rozszerzenie naczyń krwionośnych mięśni szkieletowych
- zwężenie naczyń krwionośnych skóry
- rozszerzenie oskrzeli (przyspieszony oddech)
- hamowanie perystaltyki żołądka i jelit
- w wątrobie: rozkład glikogenu i uwolnienie glukozy.

Oś II: neurohormonalna (zwana też podwzgórzowo-nadnerczową)

Z ciała migdałowatego (jest to element układu limbicznego) impulsy przekazywane są do podwzgórza, a następnie poprzez układ autonomiczny do ważnego gruczołu wydzielania wewnętrznego, a mianowicie nadnerczy, dokładnie zaś do rdzenia nadnerczy. Rdzeń nadnerczy uwalnia do krwiobiegu adrenalinę i noradrenalinę – zwane czasem hormonami stresu, powodujące skutki podobne do pobudzenia osi, ale bardziej opóźnione w czasie i jednocześnie trwalsze. Adrenalina i noradrenalina powodują także m.in. [11]:

- wzrost ciśnienia tętniczego
- wzrost pojemności minutowej serca
- wzrost w osoczu krwi wolnych kwasów tłuszczowych, trójglicerydów, cholesterolu
- wzrost napięcia mięśniowego.

Oś III: hormonalna (zwana też podwzgórzowo-przysadkowo-nadnerczową)

Oś ta składa się z trzech w miarę odrębnych układów. Zwrócimy uwagę na jeden z nich, o stosunkowo najlepiej poznanych funkcjach. Podwzgórze pobudza, drogą hormonalną, najważniejszy gruczoł wydzielania wewnętrznego – przysadkę mózgową. Ta z kolei wydziela do krwiobiegu hormon ACTH (adrenokortykotropowy), który pobudza korę nadnerczy do wydzielania m.in. glukokortykoidów (najbardziej znany to kortyzol). Skutki działania glukokortykoidów są różnorodne, a wśród nich m.in.:

- wzrost ilości wytwarzanej glukozy
- wzrost ilości wolnych kwasów tłuszczowych w krwiobiegu
- hamowanie funkcji immunologicznej.

Długotrwałe utrzymywanie się reakcji stresowej bądź też stres o szczególnie dużej sile doprowadzić mogą do trwałego uszkodzenia narządu końcowego lub całego układu, a więc do choroby. Niemal każda choroba może być, przynajmniej w jakiejś mierze, pochodną stresu. Z drugiej jednak strony, nie można mówić o jednoznacznym związku między silnym nawet stresem a jakąkolwiek chorobą. Związek ten jest bowiem wynikiem działania wielu dodatkowych czynników, takich jak skłonności genetyczne, rodzaj **stresora**, wyuczone nawyki reagowania w określony sposób i inne [11]. Wszystkie te elementy łącznie decydują o tym, czy choroba wystąpi i jaka to będzie choroba. Szczególnie często analizowane są powiązania stresu psychospołecznego z następującymi zaburzeniami:

16. Chorobami sercowo-naczyniowymi (zwłaszcza chorobą wieńcową, zawałami serca, nadciśnieniem); wskazuje się, że chronicznie duże poziomy katecholamin oraz glukokortykoidów przyczyniać się mogą do arteriosklerozy, a więc znacznego zwężenia światła naczyń krwionośnych (w tym naczyń wieńcowych), wyższego ciśnienia, co w konsekwencji sprzyja atakom i zawałom serca.

17. Zaburzeniami układu trawiennego (szczególnie wrzodami trawiennymi); występujące w stresie nadmierne wydzielanie soku żołądkowego – przy pewnych predyspozycjach genetycznych – powodować może nadżerkę ścianki żołądka.
18. Dolegliwościami mięśniowo-szkieletowymi; stres powoduje wzrost napięcia mięśni prężkowanych, gdy zaś skurcz mięśnia utrzymuje się długo, zmniejsza się do niego dopływ krwi, a jednocześnie wzrasta ilość produktów przemiany materii, w konsekwencji pojawia się ból; podobny jest mechanizm niektórych bólów głowy.
19. Zmniejszeniem odporności immunologicznej; przez długi czas uważano, że układ immunologiczny jest względnie niezależny od ośrodkowego układu nerwowego, a reaguje głównie na pojawienie się antygeny (ciała obcego). Niedawne badania wykazały jednak, że mózg, a więc i odbierane przez niego bodźce psychospołeczne, mają wpływ na funkcje układu immunologicznego. Dzieje się tak albo przez układ autonomiczny, który unerwia narządy układu autonomicznego, m.in. szpik, grasicę, węzły chłonne, albo drogą hormonalną. Limfocyty T i B, które odgrywają podstawową rolę w odporności organizmu, mają bowiem receptory wrażliwe na hormony stresu: adrenalinę, noradrenalinę, glukokortykoidy i inne. Stwierdzono, że stres psychospołeczny może wpływać na obniżenie różnorodnych aspektów odpowiedzi immunologicznej, np. na podział i dojrzewanie niektórych form limfocytów T. Ta nowa, pasjonująca dziedzina wiedzy, zajmująca się relacjami między psychiką, układem nerwowym i immunologią zwana jest psychoneuroimmunologią [34]. Obniżenie odporności immunologicznej zwiększa prawdopodobieństwo pojawienia się najróżniejszych chorób: wirusowych, bakteryjnych czy degeneracyjnych. W obniżeniu odporności immunologicznej, m.in. pod wpływem stresu psychospołecznego, upatruje się też ważny mechanizm pojawiania się chorób nowotworowych (fol. nr 4).



Zob. T. Trzeciak: Dłoni, Warszawa, Wydawnictwo TĘTEN 1992, s. 20-22.

fol. nr 4 Zaburzenia spowodowane przez stres

20.

5-3.2.2. Psychologiczne przejawy reakcji stresowej. Zjawisko wypalenia

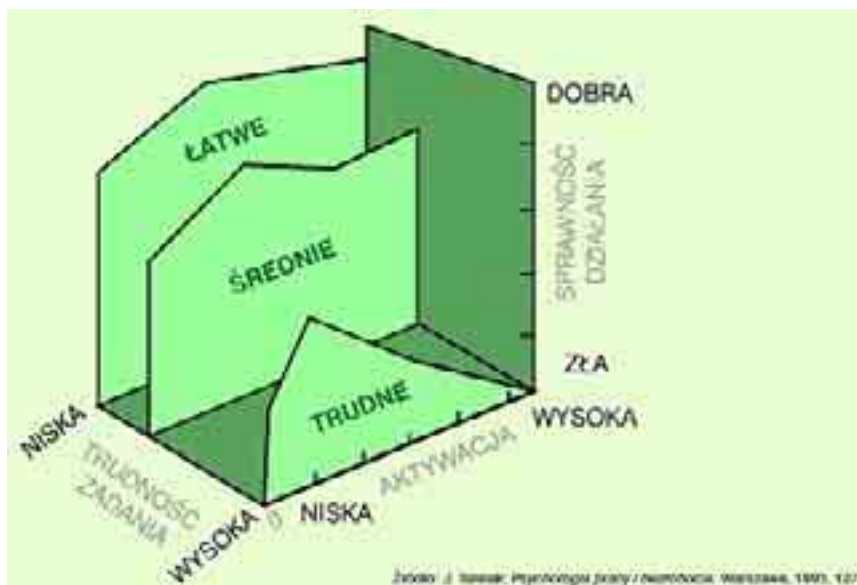
Psychologiczne aspekty reakcji stresowej można opisać na poziomie poznawczym, emocjonalnym, behawioralnym i motywacyjnym.

Poziom poznawczy jest punktem wyjścia reakcji stresowej. Cały proces zaczyna się bowiem od zrozumienia znaczenia napływającego bodźca i oceny czy jest on zagrażający, czy nie. Jest to element na tyle ważny, że stał się kluczową składową wielu definicji stresu (np. przytoczanej poprzednio definicji Lazarusa i Folkman [31] czy Edwards i in. [9]).

Napływający bodziec psychospołeczny jest więc odnoszony do systemu wartości jednostki, jej przyzwyczajzeń, aspiracji, a także możliwości i na tej podstawie formułowana jest ocena, na ile sytuacja jest zagrażająca. Rozpoczęcie reakcji stresowej jest zatem tożsame z pojawieniem się sądu poznawczego, iż zdarzenie jest zagrażające. Takiemu przekonaniu mogą towarzyszyć inne pokrewne czy po prostu bardziej zgeneralizowane oceny, jak na przykład przekonanie o zbyt małych własnych zdolnościach, o braku dostatecznych środków materialnych czy technicznych, o nieprzychylności otoczenia itp.

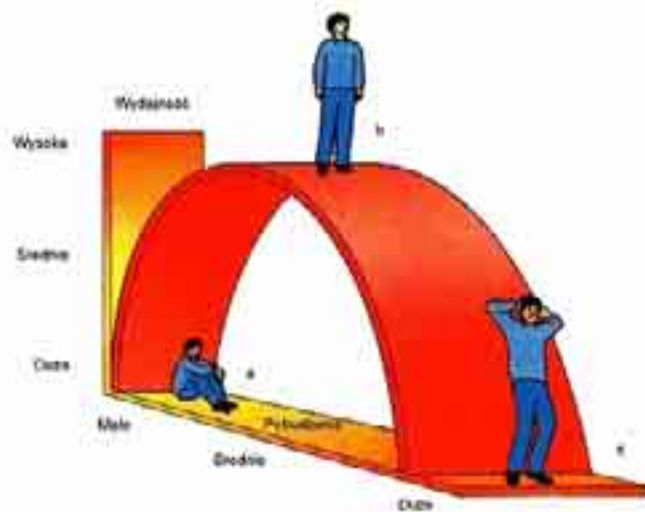
Poziom emocjonalny jest ściśle sprzężony z poziomem poznawczym. Uznaniu sytuacji za zagrażającą towarzyszy ogólne pobudzenie emocjonalne, a ponadto takie emocje jak lęk, strach czy nawet przerażenie, gniew, irytacja, zniecierpliwienie, agresja. Może też pojawić się poczucie winy czy wstydu (że jednostka sobie nie radzi). W trakcie reakcji stresowej dochodzą też niekiedy do głosu emocje pozytywne, co jest związane z oczekiwaniem sukcesu. Jeśli bowiem w podobnych sytuacjach jednostce udawało się pokonać trudności, to będzie miała nadzieję, że uda jej się również tym razem.

Sprawność wykonania obserwowana na poziomie behawioralnym jest różna, w zależności od ogólnego pobudzenia emocjonalnego. Pierwsze badania nad wpływem stresu na poziom wykonania zadań [38] nie doprowadziły do żadnych jednoznacznych wniosków: u badanych znajdujących się w stresie odnotowywano zarówno przypadki poprawy poziomu wykonania (mniej błędów w spostrzeganiu, lepsza pamięć, sprawniejsza psychomotoryka, lepsze rozwiązywanie problemów), jak i przypadki spadku poziomu wykonania zadań. Rozbieżności te dadzą się przynajmniej częściowo wyjaśnić, jeśli przyjmie się – zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona – iż sprawność wykonania zależy od poziomu pobudzenia. Przy niewielkim wzroście pobudzenia emocjonalnego możemy więc obserwować wzrost poziomu wykonania (w zakresie spostrzeżeń, pamięci, uwagi, motoryki, intelektu), a przy bardzo dużym wzroście pobudzenia – spadek wykonania (fol. nr 5),



fol. nr 5 Prawo Yerkesa-Dodsona

(fol. nr 6).



Jacobs G. (1988). *Stres i wydajność*. Warszawa: Wydawnictwo TRACON 1988, 43.

fol. nr 6 *Stres i wydajność*

Istotnym psychologicznym elementem reakcji stresowej jest też pojawienie się motywacji do przywrócenia równowagi między środowiskiem a jednostką. Sposoby przywracania równowagi, czy inaczej sposoby radzenia sobie ze stresem, mogą być bardzo różne. Ich liczba jest zapewne tak duża, jak duża jest różnorodność sytuacji zagrażających i jak dużo jest typów ludzkich. Niemniej jednak poszczególni autorzy proponują pewne kategorie ogólne sposobów radzenia sobie. Przytoczymy tu klasyfikację zaproponowaną przez Lazarusa [32]. Wyróżnia on cztery typy sposobów radzenia sobie:

- poszukiwanie informacji; poszukuje się informacji, by efektywniej osiągnąć zagrożony cel bądź też, by łatwiej dać sobie radę z poniesioną porażką bądź istniejącym zagrożeniem (np. zbierając informacje świadczące o tym, że porażka nie była w gruncie rzeczy tak wielka lub cel nie jest tak bardzo atrakcyjny);
- podejmowanie bezpośrednich działań; kategoria ta obejmuje niemal nieskończoną liczbę możliwych działań, które są ukierunkowane albo na zmianę otaczającego świata, tak by lepiej go dopasować do potrzeb i wartości jednostki, albo na zmianę samej jednostki, by rozbieżność między nią a światem była mniejsza;
- powstrzymanie się od działań; Lazarus zwraca uwagę, że jest to również ważna kategoria działań zaradczych; w obecnym złożonym świecie, czasem powstrzymanie się od działania może być najefektywniejszym sposobem rozwiązania trudnej sytuacji;
- metody intrapsychiczne; polegają one na zmianie percepcji środowiska bądź własnej osoby, tak by rozbieżność między osobą a środowiskiem nie wydawała się tak duża lub tak bolesna, metody te mają głównie znaczenie uspokajające, redukujące przykre emocje; zaliczane są tu takie mechanizmy obronne, jak np.: dystansowanie się (usuwanie ze świadomości problemu, który był źródłem stresu), projekcja (przypisywanie własnych emocji i cech innym ludziom), reakcja upozorowana (ukrywanie jakiegoś motywu przed samym sobą, a przypisywanie sobie motywu wprost przeciwnego), wyparcie (odrzućenie myśli czy motywów, które mogłyby wywołać poczucie winy).

Przedłużające się stany stresu mogą prowadzić do reakcji nerwicowych, takich jak stany lękowe czy depresyjne.

Szczególnym przejawem przedłużającego się stresu w pracy, któremu poświęca się obecnie wiele uwagi, jest zjawisko wypalenia zawodowego. Opisane zostało po raz pierwszy w 1974 r. przez psychiatrę H. Freudenbergera, a spopularyzowane głównie poprzez prace psychologa społecznego Ch. Maslach i opracowane przez nią narzędzie pomiarowe. Początkowo wypalenie kojarzono z pracą w zawodach związanych ze świadczeniem bezpośrednich usług/pomocy na rzecz innych, a więc z pielęgniarkami, nauczycielami, lekarzami, opiekunami społecznymi itp. Zaobserwowano, że wysokie wymagania emocjonalne, jakie stawiają prace tego typu, po pewnym czasie doprowadzają do pojawienia się symptomów silnego stresu. Według Maslach można je sprowadzić do trzech głównych kategorii. Są to:

- **wyczerpanie emocjonalne**, które przejawia się m.in. obniżonym nastrojem, niepokojem, depresją, zniechęceniem, rozczarowaniem, uczuciem bezradności i beznadziejności, a także stałym zmęczeniem i odczuwaniem różnorodnych dolegliwości somatycznych;
- **depersonalizacja**, która oznacza obojętny, a czasem nawet wrogi stosunek do podopiecznego i traktowanie go bardziej jak rzecz niż odczuwającego człowieka; uważa się, że zjawiska te są pochodną niewłaściwych sposobów radzenia sobie ze stresem wywołanym wysokimi wymaganiami pracy, a przede wszystkim stosowania takich technik obronnych, jak np. dystansowanie się; polega ono na emocjonalnym odsuwaniu od siebie trudnych problemów podopiecznych, poprzez intelektualizację (np. myślenie o pacjencie w czysto medycznych kategoriach), używanie profesjonalnego żargonu, poniżających określeń („zachowują się jak zwierzęta”), fizyczne unikanie kontaktu (np. wzrokowego);
- **poczucie braku dokonań w pracy**, które przejawia się odczuciem braku jakichkolwiek osiągnięć w swej pracy z podopiecznym, pesymizmem co do realnej możliwości pomocy mu, niską samooceną swych możliwości zawodowych, poczuciem niedoceniań i własnej przegranej.

Wypalenie odnotowuje się głównie u ludzi młodych, po dwóch, trzech latach od rozpoczęcia pracy, szczególnie u tych, którzy przystępują do pracy z wysokimi, często idealistycznymi oczekiwaniami co do roli, jaką powinna spełnić ich praca i oni sami.

Późniejsze wersje koncepcji wypalenia odnoszą to zjawisko nie tylko do prac związanych z pomocą, lecz do różnych innych zawodów. W miejsce trzech omówionych grup symptomów mówi się w tym przypadku o trzech bardziej generalnych kategoriach: wyczerpaniu, cynizmie, braku efektywności. Ogromny materiał empiryczny, jaki zgromadzono o wypaleniu, dotyczy jednak w zdecydowanej mierze zawodów związanych z pomocą.

5-3.2.3. Konsekwencje stresu na poziomie organizacyjnym

Stres doświadczany przez pracowników odbija się na funkcjonowaniu całej organizacji. Jego przejawami są m.in. (fol. nr 7):

Konsekwencje stresu na poziomie organizacji

- wzrost absencji
- spadek produktywności
- wzrost wypadków
- wyższa fluktuacja
- zwiększone koszty ponoszone przez organizację

Konsekwencje stresu na poziomie organizacji

fol. nr 7

- zwiększona absencja; z danych amerykańskich wynika, że przemysł USA traci 550 mln dni roboczych rocznie z tytułu absencji w pracy, przy czym szacuje się, że 54% absencji jest wynikiem stresu w pracy; podobnie Wlk. Brytania traci w wyniku absencji 360 mln dni roboczych rocznie i szacuje się, że ok. 180 mln wynika ze stresu w pracy [7];
- zmniejszona produktywność; gdy stres osiągnie wysoki poziom, produktywność zmniejsza się; nawet jeśli pracownicy są obecni w pracy, to jakość wytwarzanego przez nich produktu i usług obniża się;
- wzrost wypadków; nadmierny poziom pobudzenia zwiększa prawdopodobieństwo błędów, a w konsekwencji i wypadków; niektórzy eksperci szacują, że stres jest odpowiedzialny za 60 ÷ 80% wypadków w miejscu pracy [7];
- wyższa fluktuacja; z badań nad wypaleniem zawodowym wynika m.in. [43], że wśród pielęgniarek nasilenie depersonalizacji związane było pozytywnie ze zmianą pracy w dwa lata później, a analogiczne związki stwierdzono też pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a zmianą pracy w ciągu najbliższego roku wśród nauczycieli oraz w ciągu 5 lat – wśród lekarzy; procent wariacji fluktuacji wyjaśniany przez dymensje wypalenia, choć istotny, nie był jednak wysoki i wynosił 1 ÷ 5%;
- wzrost kosztów związanych z większą zachorowalnością.

Koszty chorób będących konsekwencją stresu w pracy są lepiej widoczne w St. Zjednoczonych, gdzie pracodawca ponosi bezpośrednio koszty leczenia pracownika. W krajach europejskich koszty te są bardziej ukryte, co nie znaczy że nie istnieją. Według Brytyjskiej Fundacji Serca, z powodu samych tylko chorób sercowo-naczyniowych (przy których stres jest

istotnym czynnikiem ryzyka) szacunkowe roczne straty firmy zatrudniającej 10 000 osób wynoszą:

- 2,1mln funtów – z powodu zmniejszonej produktywności mężczyzn i 340 tys. funtów – w przypadku kobiet
- stratę 35 mężczyzn i 7 kobiet (ze względu na śmierć spowodowaną chorobą wieńcową)
- absencję rzędu 59 tys. dni roboczych wśród mężczyzn i 14 tys. wśród kobiet.

Warto zauważyć, że pełny szacunek kosztów musiałby uwzględniać także inne choroby, o których poprzednio wspominaliśmy, co znacznie podwyższyłoby podane liczby.

Według obliczeń brytyjskich, w skali całego kraju, w Wlk. Brytanii koszty stresu zawodowego dochodzą do 10% produktu narodowego brutto [7].

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.3. Źródła stresu psychospołecznego w pracy

Źródłem stresu w pracy mogą być zarówno bodźce fizyczne (np. hałas, niewłaściwe oświetlenie, zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura, zapylenie, promieniowanie), jak i bodźce psychospołeczne. W tym drugim przypadku możemy mówić o stresie psychospołecznym w pracy. Na wzór stresu w ogóle, można go określić jako reakcję psychofizjologiczną na wymagania wynikające ze struktury i norm (formalnych i nieformalnych) grupy społecznej w jakiej jednostka pracuje, przy czym wymagania te przekraczają możliwości/zasoby jednostki.

W literaturze można spotkać różne klasyfikacje stresorów w pracy. I tak, Cooper i Marshall [6] wymieniają pięć kategorii czynników: związane z samą pracą, z rolą w organizacji, rozwojem kariery zawodowej, stosunkami międzyludzkimi, strukturą organizacji i klimatem organizacyjnym. Quick i Quick [5] mówią jedynie o czterech grupach stresorów: wymagania zadania, roli, interpersonalne i fizyczne, a Burke [5] wymienia ich aż osiem: środowisko fizyczne, rola w organizacji, struktura organizacyjna, cechy zadania, stosunki międzyludzkie, rozwój kariery, konflikt praca-rodzina i współczesne stresory wynikające ze zmian w organizacji i niepewności pracy. Jak więc widać, panuje duża dowolność klasyfikacji, na ogół nie są one związane żadną konkretną teorią, często też proponowane kategorie nie są rozłączne. Mimo tych mankamentów, klasyfikacje te porządkują ogromną liczbę badań, jakie przeprowadzono na temat wpływu psychospołecznych cech pracy na samopoczucie i zdrowie pracowników. Poniżej omówimy te zagadnienia, przyjmując klasyfikację, która naszym zdaniem dobrze odzwierciedla główne punkty koncentracji badań w tej dziedzinie (fol. nr 8).

Źródła stresu psychospołecznego w pracy

- nadmierne wymagania
- zbyt niskie wymagania
- ograniczenie kontroli w pracy
- niejasność roli zawodowej
- złe stosunki międzyludzkie i brak wsparcia społecznego
- przeszkody w rozwoju kariery zawodowej

Źródła stresu psychospołecznego w pracy

fol. nr 8

5-3.3.1. Nadmierne wymagania ilościowe i jakościowe

Poważnym problemem naszych czasów – ze względu na swą skalę – jest nadmierna ilość pracy i presja czasowa, by pracę wykonać jak najszybciej. A oto wymowne dane, które przytaczamy za Schaufeli i Enzmannem [43]:

- z sondażu przeprowadzonego w krajach Unii Europejskiej wynika, iż 18% osób uznaje, że pracują nieustannie pod presją czasu, a 35% stwierdza, że dzieje się tak w 50% ich czasu pracy
- z sondaży warunków pracy przeprowadzanych na reprezentatywnych próbach pracowników holenderskich w 1977, 1983, 1986 i 1989 r. wynika, że procent osób, które narzekają na nadmierne tempo pracy stale wzrasta – z 38% w 1977 r. do 51% w 1989 r.

Istnieje wiele wyników badań, które wskazują na to, że nadmiar pracy jest stresujący, ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Margolis i in. [35], przeprowadzając badania w St. Zjednoczonych na reprezentatywnej próbie pracowników w wieku powyżej 16 lat (1496 osób), stwierdzili, że przeciążenie pracą było istotnie związane z następującymi wskaźnikami stresu: nadużywaniem alkoholu, absencją w pracy, niską motywacją do pracy i obniżeniem poczucia własnej wartości.

Wymowne wyniki przytaczają też Breslow i Buell [4], którzy stwierdzili związek między liczbą godzin pracy a zgonem spowodowanym chorobą wieńcową. W badaniach przeprowadzanych wśród mężczyzn poniżej 46 roku życia mieszkających w Kalifornii i zatrudnionych w przemyśle lekkim

zaobserwowali, że ryzyko zgonu z powodu choroby wieńcowej jest dwukrotnie wyższe u robotników pracujących ponad 48 godzin tygodniowo w porównaniu z robotnikami tej samej branży pracującymi poniżej 40 godzin tygodniowo.

Rissler [39] zaobserwował, że wysoki poziom napięcia, powstający w ciągu długich godzin pracy, utrzymuje się jeszcze po jej zakończeniu. Ten zbyt wolny powrót wskaźników fizjologicznych do stanu normalnego uznawany jest za szczególnie niebezpieczny dla organizmu efekt działania stresora. Badania Riesslera przeprowadzone zostały na urzędnikach towarzystwa ubezpieczeniowego. Osoby, które pracowały w godzinach nadliczbowych, wykazywały znacząco wyższe wydzielanie katecholamin (adrenalina i noradrenalina), a wzrost ten utrzymywał się jeszcze w godzinach wieczornych, gdy już nie pracowały. Towarzyszyła temu przyspieszona akcja serca, nastrój rozdrażnienia i zmęczenie.

Istnieją też dane, że nadmierna ilość pracy przyspiesza wypalenie zawodowe. Meta-analiza dokonana przez Lee i Ashforth [33] wykazała, że w pięciu badaniach na ten temat, średni procent wariancji wspólnej presji czasowej i wyczerpania emocjonalnego (które jak było powiedziane stanowi istotną składową wypalenia) wynosił 25%.

Stresorem mogą być też nadmierne wymagania jakościowe w pracy, a więc praca zbyt trudna, zbyt złożona. W badaniach Caplana i in. [52], którymi objęto przedstawicieli 23 zawodów, stwierdzono m.in., że im większa była subiektywnie oceniana złożoność pracy (w stosunku do preferencji pracownika), tym wyraźniejsze odnotowywano u badanych objawy depresji.

Nie jest też wykluczone, że nadmierne wymagania jakościowe przekładają się na nadmierną ilość pracy: ktoś kto ma wykonać dobrze trudną pracę – pracuje dłużej i intensywniej.

5-3.3.2. Zbyt niskie wymagania ilościowe i jakościowe

Czynnikiem stresującym są również sytuacje biegunowo różne od wyżej omówionych, tzn. zbyt niski poziom stymulacji oferowany przez pracę. Dotyczy to zawodów, w których wykonywane zadania są monotonne, powtarzające się i pozostają znacznie poniżej możliwości pracownika. Dotyczy też prac, które wymagają izolacji fizycznej, jak np. na stacjach arktycznych, w łodziach podwodnych, w czasie pełnienia służby wartowniczej. Nawet w tych zawodach, o których powszechnie uważa się, że stawiają wysokie wymagania i związane są z dużym obciążeniem stymulacyjnym, może dochodzić do długich okresów braku stymulacji, jak np. w zawodzie pracownika ochrony czy pilota. W psychologii lotniczej opisane jest zjawisko „odosobnienia wysokościowego”. Występuje ono powyżej pewnej wysokości i odczuwane jest jako utrata kontaktu z rzeczywistością, oderwanie od ziemi. Towarzyszy temu niepokój, apatia, a jednocześnie chęć wyrwania się z sytuacji.

Niektórzy uważają, że obecnie prace cząstkowe i monotonne nie tylko nie zanikają, lecz nawet zwiększają swój zasięg, w związku z automatyzacją i komputeryzacją, obejmującą coraz szersze kręgi społeczne związane z wytwarzaniem, a także z administracją i usługami.

Automatyzacja oznacza właśnie, że znaczna część procesu produkcyjnego powierzana jest maszynie, a człowiekowi pozostają jedynie funkcje pomocnicze lub kontrolne. Są one z reguły mało urozmaicone, monotonne i nie dają poczucia wykorzystywania własnych możliwości. Podobne obawy – związane z mniejszym urozmaiceniem pracy – wiązano początkowo z komputeryzacją. Pierwsze doniesienia, analizujące skomputeryzowane prace biurowe, relacjonowały, że w porównaniu z analogicznymi pracami nieskomputeryzowanymi są one mniej urozmaicone i nie wykorzystują możliwości pracownika. Późniejsze relacje wydają się wskazywać, że wiele zależy od sposobu, w jaki praca zostaje skomputeryzowana.

Zachowanie człowieka w sytuacji braku stymulacji było przedmiotem bardzo wielu badań eksperymentalnych przeprowadzanych w latach 60. Choć wyniki ich nie są do dziś w pełni jednoznaczne, to jednak wskazują, iż w warunkach deprivacji sensorycznej i percepcyjnej może dojść do znacznych zakłóceń w zakresie emocjonalnym, spostrzegania (halucynacje), motoryki, myślenia. Również w warunkach naturalnych ograniczenie stymulacji związane jest z różnorodnymi objawami stresu. Interesującym przykładem są obserwacje prowadzone wśród załogi okrętu podwodnego w ciągu 60-dniowego rejsu [51]. Po okresie lekkiego podniecenia w pierwszych dniach po zanurzeniu okrętu, w następnych tygodniach pojawiły się nastroje depresyjne, które szczególne nasilenie przybrały w połowie drogi („syndrom 1/2 drogi”). Towarzyszył temu brak apetytu, zaburzenia żołądkowe, głośnie skargi na bóle głowy i mięśni, zaburzenia snu, rytmów okołodobowych, unikanie kontaktów interpersonalnych i inne. Gdy powrót był już bliski, następowała poprawa nastroju, aż do stanów hipomaniakalnych włącznie, w momencie wchodzenia do portu. W dniu cumowania nastroje depresyjne powracały, pojawiało się też uczucie zmęczenia.

Należy jednak pamiętać, że poza sytuacjami krańcowymi (jak na przykład wcześniej opisana), które są stresujące dla zdecydowanej większości ludzi, przeciętna praca o zbyt niskich wymaganiach ilościowych, nie dla wszystkich musi być stresująca. Pouczające pod tym względem badanie przeprowadzili autorzy modelu indywidualno-środowiskowego dopasowania [52]. Analizowali oni zależność pomiędzy obciążeniem ilościowym a zadowoleniem z pracy w trzech grupach zawodowych: u pracowników administracyjnych, milicjantów i pracowników montażu. Wyniki wskazywały, że we wszystkich grupach, im wyższe obciążenie ilościowe (w stosunku do preferowanego), tym niższe zadowolenie z pracy. Jest to więc wynik potwierdzający relacjonowane wcześniej dane o stresującym wpływie nadmiernych wymagań ilościowych. Co jednak ciekawe, gdy obciążenie ilościowe było zbyt niskie (w stosunku do preferowanego), to wyraźny spadek zadowolenia dał się zauważyć jedynie u pracowników administracji, nie wpływał natomiast na obniżenie zadowolenia milicjantów. Pracownicy montażu plasowali się pomiędzy powyższymi grupami. Innymi słowy dla milicjantów niskie wymagania ilościowe nie były stresujące. Interpretując wyniki, autorzy wskazują, że dla pracowników administracji brak stresora w postaci wysokich wymagań ilościowych oznaczał jednocześnie zagrożenie dla ich motywacji wewnętrznej i potrzeby dokonań, która w tej grupie jest z reguły wyższa niż w dwóch pozostałych. Badanie to ilustruje, że z punktu widzenia stresu ważne jest nie tylko, jak niskie są wymagania ilościowe, ale też, jakie to ma znaczenie dla jednostki z punktu widzenia jej innych potrzeb.

5-3.3.3. Ograniczenie kontroli w pracy

Kontrola w pracy definiowana jest jako stopień, w jakim pracownik ma możliwość swobodnego planowania i wykonywania czynności roboczych oraz wpływania na warunki pracy lub też jako „dysponowanie zasobami – organizacyjnymi, społecznymi i osobistymi – dzięki którym można wpływać na warunki pracy” [2].

Ważność kontroli dla samopoczucia jednostki podkreślano w psychologii od dawna. Co ciekawe, szczególne znaczenie ma sama możliwość kontroli, nawet jeśli się z tej możliwości nie korzysta. Ilustruje to dobrze następujący eksperyment przeprowadzony w latach 70. przez amerykańskiego badacza Glassa i jego współpracowników. Osoby badane poddawane były oddziaływaniu nieprzyjemnego hałasu, przy czym jedna grupa miała możliwość uniknięcia przykrego bodźca poprzez naciśnięcie guzika, który wyłączał hałas. Innymi słowy grupa ta miała kontrolę nad bodźcem. Pozostałe grupy badanych pozbawione były takiej możliwości. Wyniki wskazywały, że osoby pozbawione kontroli nad przykrym bodźcem cechował wysoki poziom napięcia, znajdujący swój wyraz w zmianie przewodnictwa skóry, a także w obniżonym poziomie wykonania zadania realizowanego bezpośrednio po narażeniu na hałas. Natomiast osoby, które mogły nacisnąć przycisk wyłączający hałas, wykazywały niższe napięcie, mimo że praktycznie nie korzystały z tej możliwości.

Ważne jest nie tylko poczucie jednostki, że może podjąć działanie zapobiegawcze, lecz także powinna być ona przekonana o jego skuteczności, tzn. o możliwości uniknięcia stresora dzięki temu działaniu. W innym przypadku – gdy kontrola jest niepełna, to znaczy można podjąć działanie, ale brak informacji o jego skuteczności – reakcja stresowa może wystąpić z pełną siłą.

W słynnym eksperymencie Brady’ego i in. [3] przeprowadzonym na małpach, zwierzęta przywiązano do krzesel i poddawano szokom elektrycznym. Małpa „kierownik” mogła nie dopuścić do szoku, jeśli co 20 s naciskała dźwignię, natomiast małpa „podwładny” siedziała biernie i otrzymywała szok zawsze wtedy, gdy otrzymał go jej partner. Brady i współpracownicy [3] stwierdzili, że u małp „kierowników” rozwinęły się wrzody układu trawiennego, podczas gdy u małp pasywnych do tego nie doszło.

Czasami eksperyment ten cytuje się jako dowód, że funkcje kierownicze związane są ze znaczną odpowiedzialnością oraz szerokim zakresem kontroli i dlatego mogą prowadzić do choroby wrzodowej i ataków serca. Późniejsze badania wskazały jednak, że to nie nadmierna kontrola była przyczyną dolegliwości stwierdzanych u kierowników, ale raczej niedostateczna kontrola nad sytuacją: małpa „kierownik” mogła podjąć działanie osłabiające stresory, ale jednocześnie nie miała dostatecznych informacji zwrotnych, co do jego skuteczności.

Pełna kontrola oznacza więc zarówno możliwość wpływu na działanie, jak i na wynik działania. Nie zawsze oba te rodzaje wpływu współwystępują ze sobą, stąd niektórzy autorzy wprowadzają rozróżnienie na „kontrolę nad działaniem” i „kontrolę nad wynikiem”.

Kontrola pracownika w środowisku pracy rozważana była w dwóch aspektach, a mianowicie jako:

- autonomia pracownika

- uczestnictwo w podejmowaniu decyzji.

Choć oba te pojęcia są bardzo zbliżone, to jednak oznaczają nieco odmienne zjawiska. O autonomii pracownika można mówić wtedy, gdy jednostka kontroluje działania (i ich wyniki) mieszczące się w zakresie powierzonych jej zadań roboczych. Mówiąc prościej, nikt nie wtrąca się, co, jak i kiedy pracownik robi – jest on samodzielny. O partycypacji w decyzjach mówi się zaś wtedy, gdy jednostka ma przynajmniej pewien udział w decyzjach dotyczących szerszych aspektów miejsca pracy, a nie tylko zakresu własnych obowiązków.

Ograniczenia w zakresie obu tych form kontroli mogą mieć wpływ na odczuwany stres.

5-3.3.3.1. Autonomia i stres

Przykładem ograniczenia swobody jednostki podczas pracy jest wykonywanie zadań roboczych w tempie narzuconym przez maszynę. Przeprowadzono szereg badań, w których porównywano ten typ pracy z pracami wykonywanymi we własnym tempie. Na konsekwencje zdrowotne tej różnicy zwrócił już uwagę Kornhauser [28], stwierdzając, że jedynie 13% pracowników pracujących w tempie maszyny charakteryzowało się dobrym stanem zdrowia psychicznego, podczas gdy dotyczyło to 29% robotników wykonujących równie powtarzalną pracę, ale we własnym tempie. Podobną tendencję potwierdził w Szwecji Gardell [13]: robotnicy wykonujący powtarzalną pracę w rytmie maszyny mieli gorsze wskaźniki zdrowia psychicznego, a więc mniejsze zadowolenie z życia, niższe poczucie własnej wartości i więcej subiektywnie odczuwanych symptomów somatycznych niż robotnicy pracujący własnym tempem.

Szwedzcy badacze Johansson, Aronsson i Lindstrom [20] przeprowadzili często cytowane badania wśród pracowników tartaków w północnej Szwecji. Wśród badanych wyróżnili dwie grupy: osoby o wysokim ryzyku – byli to robotnicy pracujący w rytmie maszyny, cały czas z napiętą uwagą oraz osoby o niskim ryzyku – głównie pracownicy utrzymania ruchu, sami decydujący o tempie pracy.

Grupa o wysokim ryzyku wykazywała znacznie wyższe wydzielanie adrenaliny i noradrenaliny w ciągu dnia pracy, a ponadto u osób tych częściej występowały bóle głowy oraz kłopoty ze snem. W roku poprzedzającym badania, osoby z grupy wysokiego ryzyka częściej opuszczały pracę z powodu choroby.

Podobnie jak w większości badań przeprowadzanych w naturalnych warunkach, tak i w przypadku badań Johanssona i in. [20] prace wykonywane w tempie maszyny różniły się od prac o mniejszym ryzyku nie tylko większym ograniczeniem zakresu kontroli, lecz i innymi właściwościami, na przykład wielkością grup roboczych, długością cyklu pracy, zakresem odpowiedzialności za materiały i produkty, wymaganiami co do precyzji. Z tych też względów trudno z całą pewnością ocenić, na ile właśnie ograniczenie kontroli miało podstawowe znaczenie. Dlatego też Johansson [21] przeprowadził bardzo starannie zaprojektowany eksperyment, który w sposób

wyraźny ilustruje, że narzucone tempo pracy, w przeciwieństwie do swobody w tym zakresie – ma negatywne skutki zdrowotne. Badani wykonywali proste zadanie z wyborem, tzn. na pojawiający się bodziec – spośród sześciu, które mogły się pojawić – mieli zareagować w określony sposób. Przewidziano dwa warunki eksperymentalne: w warunkach ze swobodnym tempem – badani mogli regulować szybkość pojawiania się bodźców, na które należało reagować; w warunkach z narzuconym tempem musieli pracować tak szybko, jak „wolni” partnerzy. Tym sposobem rodzaj zadania, jego powtarzalność i cykle czasowe były identyczne w obu grupach, a różnice dotyczyły tylko zakresu kontroli.

Wyniki wskazywały, że wydzielanie adrenaliny i noradrenaliny było wyższe w grupach pracujących w narzuconym tempie, choć nie były to wzrosty istotne statystycznie. Natomiast subiektywne relacje badanych wskazywały na wyraźnie wyższy stres i większy wysiłek w grupach z ograniczoną kontrolą.

Szczególnie drastycznym ograniczeniem swobody pracownika jest elektroniczne monitorowanie podwładnych, którzy obsługują terminale komputerowe. Komputeryzacja biur, a także zakładów przemysłowych sprawiła, że kierownik może mieć niemal pełną orientację, co w danej chwili robi pracownik: w jakim zakresie wykonał zadanie, jak długie robił sobie przerwy itp. Według badań przeprowadzonych przez jedną z central związkowych w St. Zjednoczonych 67,5% spośród 926 ankietowanych osób pracujących przy VDU relacjonowało, że są elektronicznie monitorowane [46]. Jednocześnie była to główna skarga respondentów dotycząca warunków pracy. Uważa się, że związki zawodowe powinny negocjować z pracodawcą ograniczenie elektronicznego monitoringu podwładnych, mimo że technika daje takie możliwości.

5-3.3.3.2. Partycypacja w decyzjach a stres

Istnieje szereg badań, zarówno laboratoryjnych, jak i przeprowadzanych w naturalnych warunkach pracy, podczas których obserwowano skutki psychologiczne zmian organizacyjnych, polegających na zwiększaniu uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji. Ogólnie badania te wydają się wskazywać, że możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji wpływa na lepsze samopoczucie, wyższy poziom wykonania, niższą absencję i fluktuację. Zakres skutków zależy jednak od rodzaju zadań (w pracach rutynowych pozytywne skutki partycypacji nie są tak wyraźne) oraz od czynników kulturowych i organizacyjnych.

Staranne badania w środowisku naturalnym przeprowadziła Jackson [18]. Wzięły w nich udział dwie grupy personelu szpitalnego. W grupie eksperymentalnej stworzono pracownikom możliwości większego uczestnictwa w decyzjach dotyczących ich działu. W tym celu przeszkolono kierowników i zobowiązano ich do organizowania dwa razy w miesiącu spotkań z pracownikami. Grupa kontrolna pozbawiona była takich możliwości. W teście przeprowadzonym sześć miesięcy po interwencji stwierdzono, że uczestnictwo w decyzjach wpłynęło znacząco na obniżenie niejasności i

konfliktowości roli (patrz dalej), a to z kolei wpłynęło na zmniejszenie napięcia emocjonalnego i wzrost zadowolenia z pracy.

Należy jednak zaznaczyć, że wyniki badań dotyczące skutków psychologicznych partycypacji w decyzjach nie są jednoznaczne. Wynika to zapewne z faktu, że partycypacja przybierać może różne formy: formalną i nieformalną, wymuszoną i dobrowolną, bezpośrednią i pośrednią. Nie jest wykluczone, że każda z tych form prowadzi do swoistych skutków. W badaniach natomiast rzadko różnicowane są poszczególne rodzaje partycypacji.

Najwięcej badań poświęcono relacjom pomiędzy partycypacją a zadowoleniem z pracy, motywacją i poziomem wykonania. Związki partycypacji ze zdrowiem rzadziej były analizowane.

Spector [49] dokonał meta-analizy 88 badań uwzględniających skutki partycypacji. Jedynie w 3 z nich (o łącznej liczbie respondentów $N = 213$) mierzono subiektywnie odczuwane dolegliwości fizyczne. Ich średnia korelacja z partycypacją wynosiła $r = -.34$. Z kolei średnia korelacja partycypacji ze złym samopoczuciem emocjonalnym wynosiła $r = -.18$, a obliczenie bazowało na danych z 4 prób ($N = 300$).

Związki partycypacji z zadowoleniem z pracy są silniejsze. Spector [49] dokonał przeglądu 17 badań uwzględniających relacje między tymi zmiennymi i stwierdził, że średnia korelacja wynosiła $r = .44$.

Związki partycypacji z behawioralnymi miarami stresu nie są wysokie, ale jednak się je odnotowuje. Spector [49] relacjonuje na podstawie wspomnianego już przeglądu badań i meta-analizy wyników następujące średnie korelacje partycypacji:

$r = .23$ – z poziomem wykonywania zadań (6 badań, 1343 osoby)

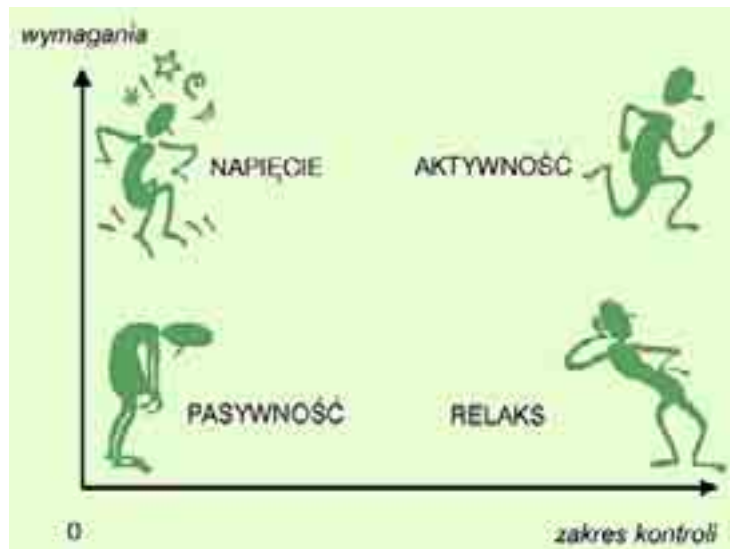
$r = -.20$ – z intencją porzucenia pracy (4 badania, 1451 osób),

$r = -.38$ – z aktualną zmianą pracy (3 badania, 358 osób).

Psychologiczne skutki partycypacji analizowano też w znanych badaniach Caplana i in. [9], obejmujących przeszło 2 tys. osób reprezentujących 23 zawody. Na próbie 318 osób z tej grupy obliczono korelacje partycypacji z zadowoleniem z pracy ($r = .36$), z liczbą wypalanych papierosów ($r = -.20$), z depresją ($r = -.17$) i z dolegliwościami somatycznymi ($r = -.13$).

5-3.3.4. Interakcja wymagań i kontroli jako stresor

Badacz amerykański Robert Karasek zwrócił uwagę, że interakcja wysokich wymagań i niskiego zakresu kontroli jest szczególnie niebezpieczna z punktu odczuwanego stresu [23] (fol. nr 9),



fol. nr 9 Źródła stresu psychospołecznego w pracy wg Roberta Karaska (fol. nr 10).



fol. nr 10 Model stresu psychospołecznego w pracy wg Roberta Karaska

W zaproponowanym przez siebie modelu wyróżnił cztery główne sytuacje różniące się stopniem nasilenia krytycznych wymiarów: wymagań i kontroli.

1. Wysokie wymagania – mały zakres kontroli.

Jest to sytuacja szczególnie stresogenna. Jednostka otrzymuje bowiem trudne lub pracochłonne zadania, nie mając możliwości swobodnego ich wykonania. Postawienie przed człowiekiem wysokich wymagań wywołuje stan napięcia psychofizjologicznego. Gdy możliwości wykonawcze jednostki zostają zablokowane i nie ma ona wpływu na sytuację, napięcie to nie rozładowuje się w toku aktywnych działań i utrzymuje się. Prowadzi to do niepokoju, depresji i ryzyka choroby somatycznej.

2. Wysokie wymagania – duży zakres kontroli.

Taka sytuacja stwarza warunki rozwoju. Przed pracownikiem

postawione zostały trudne zadania, ale też ma możliwości takiego modelowania swego zachowania, by osiągnąć postawione cele.

3. Niskie wymagania – mały zakres kontroli.

Sytuacja taka ani nie pobudza do działania, bo wymagania są niskie, ani nie daje możliwości działania (niska kontrola). Pojawia się więc pasywność zarówno w życiu zawodowym, jak i w sposobie spędzania czasu wolnego. Podobne zjawiska Seligman [44] opisał jako „wyczoną bezradność”. Jednostka nie ma żadnych możliwości rozwoju.

4. Niskie wymagania – duży zakres kontroli.

Są to sytuacje najbardziej relaksujące, wywołujące najmniejsze napięcie. Wysoki zakres kontroli pozwala optymalnie zareagować na każde pojawiające się – nie wygórowane – wymagania. Ryzyko złego samopoczucia psychicznego czy choroby somatycznej jest w tym wypadku najmniejsze.

Model Karaska wielokrotnie był sprawdzany i w wielu przypadkach potwierdzany. Na podstawie badań przeprowadzonych w USA w 1972 i 1977 r. na reprezentatywnej próbie pracujących mężczyzn (N = 1769) i kobiet (N = 925), a także w zbliżonych badaniach szwedzkich, była możliwość oceny głównych wymiarów pracy przewidzianych w modelu Karaska. Dysponowano również danymi dotyczącymi szeregu wskaźników zdrowia. Analizy statystyczne wykazały, że w grupie osób wykonujących zawody o najwyższym poziomie wymagań i niskiej kontroli najwięcej osób przejawiało symptomy depresji (np. w USA – 40,9% mężczyzn, 35,2% kobiet). W zawodach o niskich wymaganiach i wysokiej kontroli – najrzadziej występowały symptomy depresji (w USA: 9,7% mężczyzn, 8,6% kobiet). Podobnie w zawodach o wysokich wymaganiach i niskiej kontroli występowały najwyższe proporcje osób:

- z symptomami dużego wyczerpania,
- z małym zadowoleniem z pracy,
- z małym zadowoleniem z życia,
- często zażywających proszki uspokajające i nasenne.

5-3.3.5. Wymagania związane z rolą zawodową: niejasność i konflikt roli

Wykonując pracę zawodową, człowiek pełni szereg ważnych funkcji społecznych: jest podwładnym, przełożonym, kolegą, doradcą itp. Niektóre właściwości roli zawodowej stają się niekiedy poważnym źródłem stresu psychologicznego. Szczególnie wiele uwagi poświęcono dwóm parametrom roli zawodowej: **jasności roli** i **konfliktowi roli**. Zręby wiedzy w tym zakresie stworzył już trzydzieści lat temu R.L. Kahn ze współpracownikami [22], a do tej pory zainteresowanie tymi problemami jest żywe.

Jasność roli określić można jako „stopień, w jakim cele pracy jednostki i zakresy odpowiedzialności zostały jej jasno zakomunikowane i stopień, w jakim jednostka rozumie procesy niezbędne dla osiągnięcia tych celów” [41].

Zazwyczaj stwierdza się, że niejasność stanowi problem dla pracowników wyższego szczebla hierarchii organizacyjnej. Fisher i Gitelson [12], którzy dokonali meta-analizy 42 badań zajmujących się niejasnością roli, jej

przyczynami i skutkami, stwierdzają, że dotyczy ona głównie osób wykonujących prace o wyższym stopniu złożoności, lepiej wykształconych. Ci sami autorzy odnotowali też niezbyt wysoką, ale stałą negatywną korelację niejasności z wiekiem i stażem pracy: im dłużej człowiek pracuje, tym mniejsze prawdopodobieństwo odczuwania niejasności roli.

Już w badaniach Kahna i in. [22] stwierdzono, że niejasność roli związana jest z mniejszym zadowoleniem z pracy, dużym napięciem, mniejszą wiarą w siebie.

Margolis i in. [35] w badaniach prowadzonych na próbie reprezentatywnej w St. Zjednoczonych (N=1496) stwierdzili, że niejasność roli związana jest z depresyjnym nastrojem, obniżonym poczuciem własnej wartości, niezadowolaniem z życia, brakiem satysfakcji z pracy, zamiarem porzucenia pracy. Zależności te, jakkolwiek istotne statystycznie, nie były zbyt silne.

Przeprowadzono też wiele badań nad związkiem niejasności roli i zjawiskiem wypalenia zawodowego. Meta-analiza 38 badań na ten temat [43] wykazała, że istnieje ścisły związek obu zjawisk. Niejasność roli wykazuje istotne związki z wyczerpaniem emocjonalnym (średnio 14% wariancji wspólnej), z depersonalizacją (8% wariancji wspólnej) oraz z poczuciem braku dokonań w pracy (10% wariancji wspólnej), a więc ze wszystkimi komponentami wypalenia zawodowego.

Drugi ważny parametr roli zawodowej, stanowiący potencjalne źródło stresu, to konflikt roli. Przez pojęcie to należy rozumieć „jednoczesne pojawienie się co najmniej dwu takich przekazów roli (czyli wymagań, które otoczenie skierowuje wobec osoby spełniającej daną rolę – przyp.autorki), że zastosowanie się do jednego z nich utrudnia zastosowanie się do drugiego. W skrajnym przypadku wypełnienie jednego z oczekiwań wyklucza możliwość wypełnienia drugiego – oba te oczekiwania są wzajemnie sprzeczne” [25].

Najbardziej narażone na konflikt roli są osoby pełniące stanowiska znajdujące się na obrzeżu organizacji, wymagające kontaktowania się z innymi organizacjami. Mniejsze niebezpieczeństwo pod tym względem stwarzają stanowiska znajdujące się w głębi struktury organizacyjnej. Choć stosunkowo większe zagrożenie może pojawić się na stanowiskach granicznych pomiędzy wydziałami.

Bardziej narażone na konflikt są role nowe, z założenia przewidziane do przełamania stereotypowych sposobów postępowania funkcjonujących w danym środowisku.

Wiele uwagi poświęcono związkom pomiędzy konfliktem roli a pozycją w hierarchii organizacyjnej. Niektórzy są zdania, że konflikt jest poważniejszym problemem na niższych szczeblach hierarchii (w przeciwieństwie do omawianej poprzednio niejasności roli, która jest głównie problemem wyższych szczebli). Inni autorzy jednak są zdania, że istnieje krzywoliniowy związek pomiędzy nasileniem konfliktu roli, a szczeblem zarządzania i maksymalny konflikt przypada na średni szczebel kierowniczy [25].

Wielkość konfliktu zależy też od tego, kto jest nadawcą komunikatu wywołującego konflikt, jakie miejsce zajmuje w strukturze władzy i jak

silnie pełniący rolę jest od niego uzależniony. Im większa jest ta zależność, tym silniejszy konflikt przeżywa jednostka.

Wielokrotnie stwierdzano, że konflikt roli może prowadzić do pogorszenia samopoczucia fizycznego i psychicznego jednostki.

5-3.3.6. Stosunki międzyludzkie, wsparcie społeczne

Każdy wie z własnego doświadczenia, jak duże znaczenie dla samopoczucia jednostki mają stosunki z ludźmi w miejscu pracy. Ważne jest nie tylko to, by otoczenie nie stwarzało konfliktów, ale by czynnie wspierało pracownika w jego poczynaniach. Wsparcie to może mieć różne formy. Zwykle wyróżnia się [16]:

- wsparcie emocjonalne – okazywanie sympatii, życzliwości, zainteresowania itp.
- wsparcie instrumentalne – udzielanie konkretnej pomocy, np. pomoc w rozwiązywaniu trudnego problemu
- wsparcie informacyjne – dostarczanie informacji mających istotne znaczenie dla radzenia sobie w danej sytuacji
- wsparcie oceniające – wyrażenie opinii na temat danej osoby, jej zachowań, wyglądu, wypowiedzi itp.

Związki wsparcia społecznego ze zdrowiem pracownika można widzieć trojako. Po pierwsze życzliwość, przychylność otoczenia może stanowić zaporę niedopuszczającą do samego pojawienia się stresorów. W rezultacie nie dochodzi do reakcji stresowej ze wszystkimi jej negatywnymi konsekwencjami zdrowotnymi. I tak na przykład, w harmonijnym środowisku pracy jest mało prawdopodobne, by pracownik został niesprawiedliwie ukarany.

Po drugie, w sytuacji gdy środowisko pracy dostarcza wielu stresorów, wsparcie społeczne stanowić może bufor chroniący przed ich negatywnym wpływem na zdrowie. Prawdopodobnie dlatego, że „tępi ostrze”, pozwala lepiej sobie z nimi radzić i osłabia rozmiary reakcji stresowej, a w konsekwencji jej negatywne skutki zdrowotne.

Po trzecie wreszcie, mogą istnieć bezpośrednie powiązania między wsparciem społecznym a samopoczuciem pracownika. Osoba otoczona przychylnością czuje się lepiej i pewniej, nawet jeśli nie oddziałują na nią aktualnie inne stresory.

Wiele badań relacjonuje związki między ilością otrzymywanego wsparcia a wskaźnikami zdrowia pracowników. Przykładem może być następujące przedsięwzięcie szwedzkie.

Hoog i Eriksson [15] przeprowadzali badania na 150 operatorkach komputerów, pragnąc zidentyfikować czynniki, które mogą odgrywać istotną rolę w pojawieniu się chorób skóry. Jednym z tych czynników okazało się wsparcie ze strony przełożonego. Przy dużym obciążeniu pracą – im wyższe wsparcie tego typu, tym mniej odnotowano przypadków chorób skóry. Jednakże przy niskim obciążeniu pracą – brak było istotnych związków między poziomem wsparcia a zapadalnością na choroby skóry.

5-3.3.7. Rozwój kariery zawodowej

Kolejne etapy rozwoju kariery zawodowej mogą być źródłem charakterystycznych dla nich form stresu.

Wiele uwagi poświęcono rozpoczynaniu kariery. Potencjalne stresory tego okresu to szok wynikający z konfrontacji naiwnych często oczekiwań z rzeczywistością zawodu, odczuwana niejasność i niepewność, konieczność określenia swojej roli organizacyjnej i nawiązania właściwych stosunków z przełożonymi i kolegami, zrozumienie systemu nagród i panujących norm [5]. To właśnie w tym pierwszym okresie najczęściej pojawia się syndrom wypalenia zawodowego. Niewłaściwe warunki pracy potęgują jego siłę. Wymienia się pięć źródeł stresu powodujących pojawienie się wypalenia w zawodach związanych z pomocą: wątpliwości co do swoich kompetencji jako profesjonalisty, problemy z klientem związane z brakiem wdzięczności z jego strony, biurokratyczne procedury przeszkadzające w wykonaniu pracy, brak stymulacji oraz uczucie rutyny i monotonii, brak pracy zespołowej i wsparcia ze strony kolegów.

Obecnie szczególnie wiele uwagi poświęca się pracownikom starszym, kończącym karierę zawodową, w wieku 50 ÷ 65 lat. Do najważniejszych stresorów tego okresu zalicza się: konieczność radzenia sobie z nową technologią, brak możliwości awansu, możliwość spadku sprawności, konieczność szkolenia się, dyskryminację, problemy zabezpieczenia finansowego oraz zdrowia własnego i współmałżonka [5].

Interesujące spostrzeżenia na temat możliwych przyczyn pojawiania się niektórych z tych stresorów poczynili Schabracq i Winnubst [42]. Zwracają oni uwagę na istniejące stereotypy na temat starszego wieku i ich wpływ na rzeczywiste trudności tego okresu. I tak na przykład, z sondaży amerykańskich wynika, że starszy wiek uważany jest za najgorszy okres życia. Pracownicy starsi spostrzegani są jako stosunkowo jednolita grupa charakteryzująca się małą elastycznością, niskim tempem pracy, małą wydajnością, ponadto konserwatyżmem, biernością i zależnością. Takie spojrzenie, choć często niesłuszne, zwalnia organizację z jakichkolwiek działań na rzecz poprawy warunków pracy osób starszych i usprawiedliwia „czystki wiekowe”. Stereotypy te mogą też wpływać na zachowania samych starszych ludzi. Zaczynają się z nimi identyfikować i zachowywać zgodnie z nimi; biorą na siebie mniejszą odpowiedzialność i stawiają sobie niższe wymagania ilościowe i jakościowe, częściej poszukują pomocy innych. Płacą jednak za to znaczne koszty: zmniejsza się ich samoocena i pogarsza samopoczucie psychiczne.

Czasami jednak nie tyle stereotyp, co rzeczywiste zachowania starszych pracowników mogą być źródłem doświadczanego stresu. Wspomniani autorzy wymieniają tu zjawisko daleko idącej identyfikacji z aktualnie wykonywaną pracą (nazywają to „koncentracją na doświadczeniu”). Pracy tej nie zmieniają i stają się ekspertami w bardzo wąskiej dziedzinie. Nie znają natomiast dziedzin pokrewnych. W rezultacie, w momencie gdy następuje zmiana organizacyjna, nie są przygotowani do podjęcia nowych zadań.

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje,

różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.4. Różnice indywidualne a stres w pracy

Większość modeli stresu w pracy, w sposób jawny lub ukryty, przewiduje indywidualne zróżnicowanie reakcji stresowej. Możemy prześledzić to na przykładzie omówionego wcześniej modelu indywidualno-środowiskowego dopasowania. Skoro stres w pracy jest m.in. wynikiem rozbieżności między subiektywnie spostrzeganymi środowiskiem a osobą, to względnie trwałe cechy indywidualne, przez to że determinują sposób spostrzegania środowiska, a także własnej osoby, wpływają na intensywność przeżywanego stresu. Ponadto cechy indywidualne mogą wpływać na metody radzenia sobie ze stresem (a także metody obrony – również przewidziane w tym modelu). W zależności od efektywności tych metod, koszty stresu mogą być większe lub mniejsze. Tak więc, cechy indywidualne mogą buforować wpływ stresora na wielkość przeżywanego napięcia.

Bardzo wiele względnie trwałych cech indywidualnych można podejrzewać o wpływ na stres w pracy. W tym miejscu zasygnalizujemy te jedynie, które szczególnie często przyciągały uwagę badaczy.

5-3.4.1. Neurotyczność, lęk, reaktywność

Wszystkie trzy wymienione w powyższym podtytule cechy wysoko ze sobą korelują i choć odpowiednie nazwy stosowane są w nieco odmiennych kontekstach teoretycznych, wszystkie odnoszą się do właściwości polegającej na wysokim stałym poziomie pobudzenia układu nerwowego [50]. Stąd też u osób o wysokiej neurotyczności (silnym lęku, wysokiej reaktywności) nawet słabe bodźce wywołać mogą stosunkowo silną reakcję – pobudzenie wywołane bodźcem nakłada się na chronicznie wysokie pobudzenie podstawowe. Bodźce silne wywołują nadmierny stan pobudzenia i mogą prowadzić do znacznych kosztów psychicznych i fizjologicznych.

Janman [19] badał pielęgniarki w szpitalach psychiatrycznych i stwierdził, że osoby o wyższym poziomie neurotyzmu spostrzegały niektóre z wymagań, jakie stawiała ich praca jako wyższe niż osoby o niskim poziomie neurotyzmu (dotyczyło to wymagań awersyjnych), a ponadto gorzej oceniały system komunikowania się w organizacji, pracę administracji i związków zawodowych.

Klonowicz [26], badając tłumaczy simultanicznych w naturalnych warunkach pracy, stwierdziła, że osoby o wysokiej reaktywności (mierzonej KT Strelaua), wykonując zadania trudne, reagowały większymi zmianami ciśnienia skurczowego i częstości tętna niż osoby nisko reaktywne, a także wykazywały wyższy poziom lęku.

5-3.4.2. Wzór zachowania A

Wzór zachowania A opisany był przez kardiologów amerykańskich Friedmanna i Rosenmana w latach 50. dla oznaczenia cech osobniczych, które predysponują do zapadania na choroby układu sercowo-naczyniowego. Do kluczowych właściwości typu A zalicza się [55]: silną potrzebę osiągnięć i współzawodnictwa, tendencję do dominacji i

sprawowania kontroli nad otoczeniem, agresywność, wrogość, szybkość działania, pośpiech, niecierpliwość.

Późniejsze badania zdają się wykazywać, że to nie tyle typ A jako całość, lecz jedynie pewne jego elementy, a szczególnie wrogość, jest predyktorem chorób serca.

Wśród setek badań, jakie przeprowadzano nad typem A, jest też wiele takich, które dowodzą, iż ten typ predysponuje do silniejszego przeżywania stresu w pracy. Po pierwsze dlatego, że osoby typu A wyszukują sytuacje stawiające wyższe wymagania. Sorensen i in. [48], na podstawie wyników *Minnesota Heart Survey*, który badał 2177 pracowników w USA, relacjonują, iż typ A koreluje z liczbą godzin pracy, z napiętymi terminami i z większą ruchliwością zawodową. Po drugie, przy określonych wymaganiach w danym miejscu pracy, osoby typu A mają tendencję, by spostrzegać te wymagania jako wyższe niż osoby typu B. Dowodem może być badanie Dearborn i Hastings [8] na 136 kobietach. Wymagania w pracy oceniano tam metodami obiektywnymi (oceny ekspertów) i subiektywnymi (oceny badanych). Dzięki zastosowaniu korelacji cząstkowych udało się stwierdzić, że przy podobnych wymaganiach obiektywnych, osoby typu A subiektywnie oceniają wymagania jako bardziej stresujące. Po trzecie wreszcie, wzór A jest mediatorem pomiędzy stresorami w pracy a przejawami napięcia. Przykładem niech będzie badanie Ivancevicha i in. [17] na 339 kierownikach. W badaniu tym mierzono subiektywną percepcję 6 stresorów (obciążenie ilościowe i jakościowe, brak perspektyw w rozwoju kariery zawodowej, sytuacja rodzinna, stosunki z innymi, konflikt roli) oraz 7 przejawów napięcia. Z 42 analiz jakie przeprowadzono, 8 zależności potwierdziło mediacyjną rolę wzoru A: w grupie z wzorem A korelacja między stresorem a wielkością napięcia była istotna (np. korelacja między konfliktem roli a skurczowym ciśnieniem krwi), a w grupie z wzorem B – odpowiednie korelacje były nieistotne. Wyniki powyższego badania są pod pewnymi względami typowe: pokazują mediacyjny charakter wzoru A, ale jednocześnie materiał dowodowy jest jedynie częściowy, w bardzo wielu relacjach stresor – napięcie, wzór A nie jest istotnym mediatorem. Przeglądy badań na ten temat skłaniają do podsumowania, iż w tych przypadkach, gdy występuje istotna korelacja między stresorem a wskaźnikiem napięcia (psychologicznego bądź fizjologicznego), to z reguły dotyczy ona grupy osób z wzorem A. Odpowiednie korelacje dla wzoru B albo w ogóle nie występują, albo są bardzo słabe.

5-3.4.3. Poczucie kontroli

Poczucie kontroli to termin wprowadzony przez Rottera [40] dla oznaczenia zgeneralizowanych oczekiwań jednostki na temat tego, gdzie leży główne źródło wzmocnień: czy w samej jednostce (a więc kiedy ona sama jest przyczyną sukcesów i porażek, których doświadcza) – mówimy wówczas o wewnętrznym poczuciu kontroli czy też w świecie zewnętrznym wobec jednostki – mówimy wówczas o zewnętrznym poczuciu kontroli. Poczucie kontroli jest względnie trwałą cechą osobniczą o dużym znaczeniu dla funkcjonowania człowieka. Stwierdza się, że cecha ta rzutuje również na stres w pracy. Choć wyniki badań nie są całkiem jednoznaczne, to jednak wydają się wskazywać, że osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli spostrzegają więcej stresorów w środowisku pracy [37]. Stwierdza się też, że ta kategoria ludzi przejawia więcej symptomów stresu. Przykładem mogą być wyniki sondażu opisanego przez Krause i Stykera [30].

przeprowadzonego w USA na 2000 mężczyzn. Stwierdzono tam, że osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli wykazywały więcej psychofizjologicznych symptomów stresu w związku z wydarzeniami związanymi z pracą i sytuacją ekonomiczną niż osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli. Jest jednak ciekawe, że gdy badanych podzielono na cztery grupy – krańcowo wewnętrznych, umiarkowanie wewnętrznych oraz krańcowo zewnętrznych i umiarkowanie zewnętrznych, to okazało się, że najczęściej symptomów stresu wykazywali umiarkowanie zewnętrzni. Osoby krańcowo wewnętrzne wykazywały równie dużo symptomów co krańcowo zewnętrzne. Autorzy tłumaczą to faktem, że osoby o silnym wewnętrznym poczuciu kontroli, choć podejmują działania umożliwiające przezwyciężenie stresu, to jednocześnie może ich paraliżować poczucie winy wynikające z tego, że również porażki przypisują tylko sobie.

5-3.4.4. Poczucie koherencji

A. Antonovsky [1] jest autorem wpływowej w psychologii zdrowia koncepcji salutogenicznej. Nazwa pochodzi od greckiego słowa *salus* (co znaczy zdrowie) i ma wskazywać, iż głównym punktem koncentracji autora nie jest wyszukiwanie cech osobniczych predysponujących do choroby (jak na przykład w koncepcji wzoru A), lecz próba zidentyfikowania tych cech, które pozwalają utrzymać zdrowie mimo niejednokrotnie skrajnie niesprzyjających warunków zewnętrznych. Zespół takich cech Antonovsky nazwał poczuciem koherencji i uznał, że obejmuje on: zrozumiałość (jednostka rozumie co znaczą dopływające do niej informacje), sterowalność (jednostka dysponuje zasobami, które pozwalają jej poradzić sobie z sytuacją, jeśli nie samodzielnie, to z pomocą innych), sensowność (jednostka widzi takie dziedziny życia, w które warto zaangażować się emocjonalnie). Wykazano m.in., że pielęgniarki o wysokim poczuciu koherencji znacznie rzadziej ulegają wypaleniu zawodowemu [29], a także, że nauczyciele szkół średnich o wysokim poczuciu koherencji lepiej funkcjonują [36].

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.5. Prewencja stresu psychospołecznego w pracy

Wyróżnia się zwykle trzy formy prewencji stresu psychospołecznego w pracy: prewencję pierwszego rzędu, czyli ograniczanie źródeł stresu, prewencję drugiego rzędu, czyli ograniczenie fizjologicznej i psychologicznej reakcji na stresory oraz prewencję trzeciego rzędu, czyli leczenie skutków zdrowotnych długotrwałego stresu. Każda z powyższych form interwencji może być skierowana na jednostkę bądź na organizację. W pierwszym przypadku chodzi o wzmocnienie odporności jednostki na stres, w drugim zaś o wprowadzenie zmian organizacyjnych, które niwelowałyby istniejące źródła stresu bądź też uruchamiały mechanizmy niedopuszczające do powstania nadmiernego stresu. Warunkiem wstępnym jakichkolwiek działań w tej dziedzinie powinno być stałe monitorowanie stresu w środowisku pracy.

5-3.5.1. Monitorowanie stresu psychospołecznego w pracy

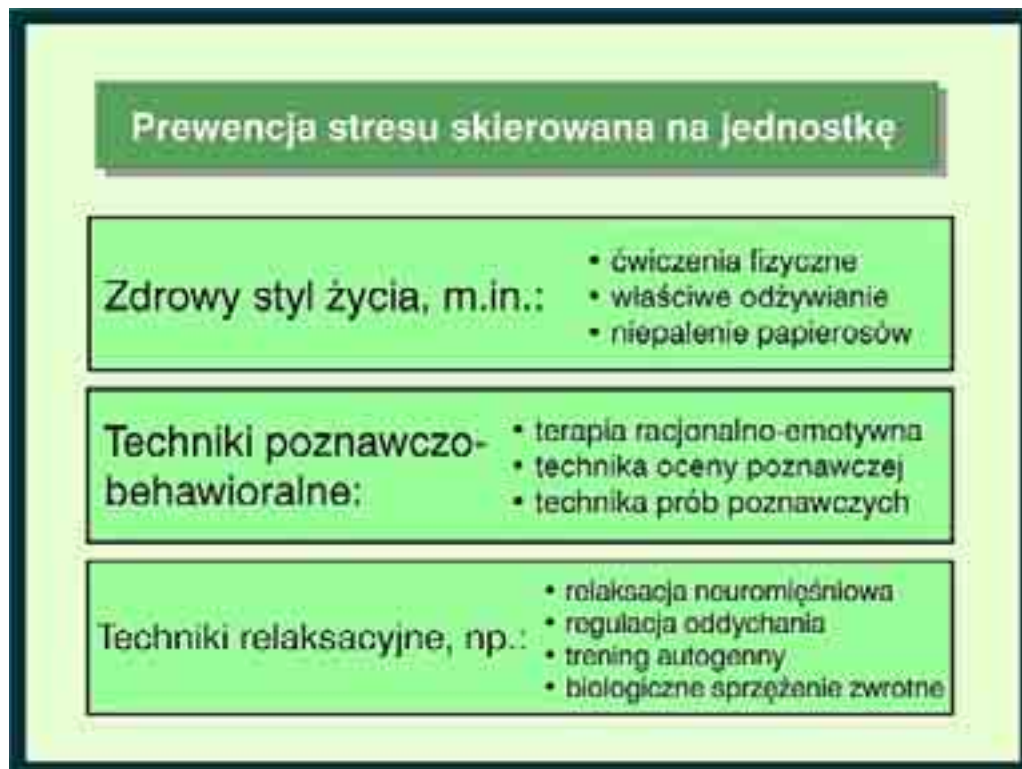
Monitorowanie psychospołecznych warunków pracy to systematyczne wyszukiwanie czynników ryzyka tkwiących w psychospołecznej sferze pracy. Wymaga to obserwacji zarówno samych warunków pracy, jak i stanu zdrowia personelu. Podstawowe narzędzia służące do monitorowania to tzw. listy kontrolne oraz kwestionariusze.

Listy kontrolne, to formy stosunkowo proste, czego przykładem może być 19-pytaniowa lista kontrolna zaproponowana przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Pracy i Życia [27] do monitorowania treści zadań roboczych. Respondent odpowiada na kolejne pytania poprzez zakreślenie odpowiedzi „tak” lub „nie”. Respondentami może być zarówno grupa pracowników, jak i przedstawiciel kierownictwa zakładu, który tym sposobem powinien sobie zdać sprawę z podstawowych mankamentów podlegającego mu odcinka.

Bardziej rozbudowaną formą monitoringu stresu jest przeprowadzanie co pewien czas badań kwestionariuszowych sondujących odczucia i opinie pracowników na temat swej pracy. Niedawno w Pracowni Psychologii Centralnego Instytutu Ochrony Pracy opracowano kwestionariusz pt. *Psychospołeczne warunki pracy*, umożliwiający taki monitoring [54].

5-3.5.2. Prewencja stresu skierowana na jednostkę

Wypracowano bardzo wiele technik wzmacniania odporności jednostki na stres. Niektóre z nich znane były już w czasach starożytnych, jak na przykład ćwiczenia fizyczne czy medytacja. Jednakże dopiero współcześnie podjęto systematyczne próby wyjaśnienia mechanizmów psychofizjologicznych leżących u podstaw zmian odporności jednostki pod wpływem stosowanych technik. W tym miejscu zasygnalizujemy jedynie podstawowe kierunki działań w tym zakresie (fol. nr 11).



Prewencja stresu skierowana na jednostkę

fol. nr 11

5-3.5.2.1. Zdrowy styl życia

Do podstawowych elementów zdrowego stylu życia należą ćwiczenia fizyczne. Stwierdza się, że nie tylko poprawiają one stan fizyczny organizmu (układu sercowo-naczyniowego, oddechowego i innych), lecz także wpływają na samopoczucie psychiczne: zmniejszają lęk i depresję, redukują agresję, zwiększają wiarę w siebie, podwyższają samoocenę [11]. Uznaje się, że najlepsze są ćwiczenia aerobowe, takie jak jogging, pływanie, jazda na rowerze. Aby ćwiczenia były skuteczne, należy je uprawiać 3 ÷ 4 razy tygodniowo przez 30 ÷ 40 minut. Inne niezbędne elementy zdrowego stylu życia, to właściwe odżywianie, kontrola wagi, niepalenie papierosów, dostateczna ilość snu oraz okresy relaksacji [43].

5-3.5.2.2. Techniki poznawczo-behawioralne

W technikach poznawczo-behawioralnych przyjęto założenie, że emocje – będące kwintesencją stresu – są pochodną sądów poznawczych o rzeczywistości i dlatego zmiana sposobu postrzegania rzeczywistości może przyczynić się do obniżenia negatywnych emocji oraz związanych z nimi zachowań. Najbardziej znaną techniką tego typu jest **terapia racjonalno-emotywna** (RET) zaproponowana w latach 60. przez Alberta Ellisa [10]. Zmierza ona do tego, by jednostka porzuciła irracjonalne przekonania, które potęgują w niej przeżywany stres (np. przekonanie typu „wszyscy ludzie powinni mnie lubić”) i jednocześnie ukształtowała bardziej realistyczne i mniej stresogenne sądy o rzeczywistości. Inne metody tej grupy, to m.in.

technika oceny poznawczej – uczy spojrzenia na stresor z innej perspektywy, a przez to przestaje być on tak groźny, a nawet może ujawnić swe pozytywne strony) oraz **technika prób poznawczych** (*cognitive rehearsal*) – w sztucznie stworzonych warunkach jednostka oswaja się – poznawczo i emocjonalnie – z sytuacjami, które normalnie budzą w niej niepokój (np. odmowa wykonania polecenia szefa), dzięki czemu nie są dla niej tak stresujące w realnym życiu.

5-3.5.2.3. Techniki relaksacyjne

Grupa ta obejmuje szeroką gamę technik, z których każda doczekała się bogatej literatury i licznych środowisk praktyków, którzy zgromadzili wiele doświadczeń na ich temat. Dużą popularnością cieszy się **relaksacja neuromięśniowa**. Polega ona na stopniowym, metodycznym rozluźnianiu mięśni i tym sposobem zmniejszaniu napięcia psychicznego. Do najczęściej stosowanych technik należy metoda relaksacji progresywnej Jacobsona. Inną formą relaksacji jest **regulacja oddychania**. Trening oddechowy polega na uczeniu się głębokiego przeponowego oddechu. Wymaga to koncentracji i skupienia uwagi jedynie na samym procesie oddychania. Stwierdza się, że regulacja oddechu wpływa relaksująco na stan psychiczny. **Trening autogenny** Schultza bazuje na założeniu, że człowiek jest w stanie zasugerować sobie pewne stany fizjologiczne, na przykład zwiększenie ciepłoty ciała czy szybsze bicie serca. Gdy człowiek zasugeruje sobie na przykład, że jego ręka staje się coraz cieplejsza, to rzeczywiście zwiększa się ilość przepływającej krwi i w efekcie ręka jest cieplejsza. Trening ten polega na wykonywaniu określonych ćwiczeń i powtarzaniu autosugestii. Autosugestie dotyczyć mogą między innymi odczuwania ciężaru, wrażenia ciepła, rytmicznej pracy serca, rytmicznego oddechu. Zasadniczo człowiek powinien uczyć się tego treningu pod kierunkiem terapeuty, a dopiero po pewnym czasie może sam wykonywać ćwiczenia. **Biologiczne sprzężenie zwrotne** (*biofeedback*) to cała grupa metod polegających na tym, iż za pomocą czulej aparatury pomiarowej dostarcza się klientowi dokładnych informacji zwrotnych o stanie jego organizmu. W zależności od rodzaju informacji można mówić o sprzężeniu zwrotnym: elektromiograficznym sprzężeniu zwrotnym (informacje o napięciu określonych mięśni), termicznym (informacje o temperaturze), elektroencefalograficznym (informacje o falach mózgowych) itp. Stwierdza się, że dysponując taką informacją, człowiek jest w stanie wpływać na funkcje swego organizmu, nawet te, które tradycyjnie uchodziły za niezależne od woli człowieka.

5-3.5.3. Prewencja stresu skierowana na organizację

Jak wskazują krytyczne przeglądy programów redukcji stresu w organizacjach krajów zachodnich, większość programów koncentruje się przede wszystkim na oddziaływaniu na jednostkę. Zmiany organizacyjne podejmowane są znacznie rzadziej. Stąd też postuluje się konieczność zwrócenia większej uwagi na oddziaływania organizacyjne jako metodę interwencji antystresowej. Poniżej podajemy niektóre kierunki działań w tym zakresie (fol. nr 12).

Prewencja stresu skierowana na organizację

- optymalizacja treści zadań
- zwiększenie partycypacji pracowników
- ustalanie ram czasowych pracy
- doskonalenie kierownictwa
- rozwój kariery zawodowej
- kształtowanie efektywnych zachowań organizacyjnych

*Prewencja
stresu
skierowana
na
organizację*

fol. nr 12

5-3.5.3.1. Optymalizacja treści zadań

Projektowanie zadań roboczych to tradycyjny przedmiot zainteresowań środowisk związanych z psychologią i organizacją pracy. Początkowo przedsięwzięć tych nie wiązano bezpośrednio z zagadnieniami stresu w pracy, lecz raczej z produktywnością i jakością życia. Jednakże w istocie rzeczy można je traktować jako działania antystresowe i w tym też kontekście opisywane są w literaturze z ostatnich lat. Ruch „projektowania stanowisk”, proponował cztery techniki optymalizacji zadań:

- rotację stanowisk – przesuwanie pracownika na coraz to inne stanowiska
- **poszerzanie pracy** (*job enlargement*) – łączenie zadań o podobnym charakterze w większe moduły
- **wzbogacanie pracy** (*job enrichment*) – dołączanie do prostych prac wykonawczych elementów kontrolnych, decyzyjnych; przydzielanie zadań o wyższym poziomie komplikacji
- tworzenie autonomicznych grup roboczych – tworzenie zespołów pracowniczych dysponujących dużą samodzielnością, odpowiedzialnych za większe fragmenty pracy.

Przykładem takiego podejścia może być reorganizacja przeprowadzona w zakładach Almex w Szwecji [24] produkujących aparaty do kasowania biletów. Przed zmianą robotnicy pracowali przy taśmie, gdzie składano setki części, by w efekcie stworzyć

produkt, który miał 1000 wariantów. Mimo różnorodności produktu każdy robotnik mógł wykonać tylko niewielki zakres zadań. Zmiana techniczna została zaprojektowana na jednej z większych szwedzkich politechnik w Instytucie Technologii Wytwarzania. Inżynierowie skonsolidowali fragmentaryczne czynności w większe moduły robocze.

Punktem centralnym zmiany społecznej było utworzenie grup autonomicznych. Składały się one z 5 ÷ 15 osób, które miały pełną odpowiedzialność za wytworzenie całego aparatu. Robotnicy musieli mieć teraz wyższe umiejętności, byli więc doszkalani. W rezultacie mogli przejąć znaczną część odpowiedzialności od swoich kierowników. Praca grupowa dawała możliwość wzajemnej pomocy (wsparcie instrumentalne), a to z kolei wzmacniało pozytywne reakcje członków grupy wobec siebie (wsparcie emocjonalne). W wyniku wprowadzonych zmian odnotowano wzrost produktywności fabryki, zmniejszenie skarg klientów. Osoby pracujące w grupach autonomicznych rzadziej odczuwały stres niż osoby poza grupami autonomicznymi (odpowiednio 7% i 18%), rzadziej też czuły się zmęczone po pracy (odpowiednio 2% i 22%), mimo że poziom wymagań w pracy nawet się podwyższył. Z wywiadów wynikało, że wzrosła samoocena i zaufanie pracowników do samych siebie.

5-3.5.3.2. Zwiększanie partycypacji pracowników

Eliminowanie istotnego źródła stresu, jakim jest omówione wcześniej ograniczenie kontroli pracownika, może być realizowane dwojako, po pierwsze poprzez zwiększanie samodzielności w pracy – co stanowi istotny element dopiero co wspomnianego wzbogacania pracy, po drugie – poprzez zwiększanie partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją. Poczucie uczestnictwa w ważnych decyzjach dotyczących całej organizacji może stanowić dla wielu ludzi wartość gratyfikacyjną samą w sobie. Ponadto, włączanie pracowników w proces optymalizacji warunków pracy może być efektywną techniką radzenia sobie z szeregiem innych stresorów obecnych w środowisku pracy. Licznym tego dowodów dostarcza ergonomia partycypacyjna, a więc podejście, które w partycypacji pracowników upatruje główny instrument kształtowania ergonomicznych warunków pracy. Uznaje się, że to właśnie pracownicy są w stanie najtrafniej zidentyfikować podstawowe mankamenty swego środowiska pracy, a jednocześnie zaproponowane przy ich uczestnictwie projekty poprawy łatwiej mogą być wdrożone [53].

5-3.5.3.3. Ustalanie ram czasowych pracy

Nadmierna liczba godzin pracy stanowi istotne źródło stresu, stąd organizacja powinna ustalać jasne ramy czasowe pracy, które zapobiegałyby przepracowaniu. Problem ten szczególnie często dyskutowany jest w kontekście wypalenia zawodowego, ponieważ uważa się, że intensywny i długotrwały kontakt z podopiecznym (pacjentem, uczniem itp.) jest podstawowym czynnikiem ryzyka w wypaleniu. Proponuje się więc różne „czasowe” środki zaradcze [43], jak np. redukcja globalnego czasu pracy, redukcja bezpośrednich kontaktów z podopiecznymi poprzez przyznawanie wolnych dni dla odnowy psychicznej, przyznawanie dłuższych

zwolnień z wykonywanych obowiązków, a w zamian angażowanie do innych interesujących zajęć, zachęcanie do pracy w niepełnym wymiarze godzin.

5-3.5.3.4. Doskonalenie kierownictwa

Kierownik może być istotnym źródłem stresu swoich podwładnych, a z drugiej strony, może być też buforem niedopuszczającym do pojawiania się stresorów. By mógł skutecznie pełnić rolę prozdrowotną powinien posiadać niezbędną wiedzę na temat podstawowych źródeł i konsekwencji stresu, technik zarządzania istotnych z punktu widzenia stresu (np. delegowanie władzy), umiejętności interpersonalnych ważnych w kontaktach z podwładnymi. Powinien również posiadać umiejętności praktyczne w tych zakresach. Te właśnie zagadnienia są przedmiotem programów doskonalenia kierownictwa (*management development*), realizowanych w wielu organizacjach.

5-3.5.3.5. Rozwój kariery zawodowej i szkolenie pracowników

Brak możliwości rozwoju zawodowego może być – jak wspominaliśmy – istotnym stresorem na różnych etapach życia zawodowego. By temu przeciwdziałać organizacja powinna stale optymalizować instrumenty właściwego zarządzania karierą pracowników, a więc systemy rekrutacji i doboru ludzi na stanowiska zgodne z ich preferencjami, systemy awansu, a także dokształcanie pracowników, które umożliwi im nadążanie za zmieniającymi się wymaganiami otoczenia. Rozwój kariery zawodowej wymaga również by była ona właściwie zaplanowana przez samego pracownika. Dobrze jest, gdy organizacja dostarcza wsparcia w tym zakresie, organizując kursy na temat planowania kariery. Pomagają one pracownikom uświadomić sobie swoje słabe i mocne strony (bez czego realistyczne zaplanowanie kariery nie jest możliwe), a także zdać sobie sprawę z całokształtu możliwości, jakie stwarza dana organizacja. Niektóre firmy zatrudniają specjalnych doradców, którzy indywidualnie pomagają pracownikom w planowaniu kariery.

5-3.5.3.6. Kształtowanie efektywnych zachowań organizacyjnych

Szczególną formą działań organizacyjnych ograniczających stres pracowników są treningi uczące efektywnych zachowań organizacyjnych. Nastawione są one w gruncie rzeczy na jednostkę, jednakże w przeciwieństwie do technik dotychczas omówionych chodzi w nich nie tyle o kształtowanie pewnych ogólnych nastawień człowieka, lecz o formowanie zachowań organizacyjnych. W tym sensie są również oddziaływaniem na organizację, choć według klasyfikacji Schaufeli i Enzmannna [43] nie należałoby zaliczać ich ani do oddziaływań na jednostkę, ani też do oddziaływań na organizację, lecz traktować raczej jako oddziaływania na *interface* jednostka-organizacja. Do grupy tej zaliczyć można m.in. następujące przedsięwzięcia:

5. Trening zarządzania czasem (*time management*), który może pomóc w radzeniu sobie z tak powszechnie doświadczanym stresorem, jakim jest sygnalizowana wcześniej presja czasu.

6. Treningi umiejętności interpersonalnych. Szczególnie są one ważne w zawodach związanych z niesieniem pomocy innym, a więc tych, które podatne są na wypalenie. A oto jakiego typu sprawności interpersonalne powinna opanować osoba pracująca w tych zawodach: umiejętność nawiązania i podtrzymania kontaktu, mówienia o rzeczach drażliwych, podchodzenia do ludzi w zróżnicowany sposób (zależnie od płci, wieku, pochodzenia itp.), postępowania z ludźmi agresywnymi i inne. Popularną formą treningu interpersonalnego są treningi asertywności. Mają one pomóc jednostce w zdecydowanym realizowaniu własnych zamierzeń, bez przejawiania agresji wobec otoczenia.

7. Kształtowanie realistycznego obrazu zawodu. Ta interesująca forma treningu opracowana została głównie jako metoda prewencji przeciwko wypaleniu zawodowemu. Jak mówiliśmy, charakterystyczną cechą osób doświadczających wypalenia są niezwykle wysokie, idealistyczne oczekiwania początkowe. Można więc było przypuszczać, że ukształtowanie bardziej realistycznych wyobrażeń o zawodzie, jeszcze przed przystąpieniem do pracy, będzie skutecznie zapobiegać wypaleniu. Treningi przeprowadzane wśród pielęgniarek [43] potwierdzały skuteczność takich działań.

5-3. Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja

dr Maria Widerszal-Bazyl – Centralny Instytut Ochrony Pracy

5-3.6. Literatura

1. Antonovsky A.: *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia: Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować?* Warszawa, Fundacja IPN 1995.
2. Aronsson G.: *Swedish research on job control, stress and health*. W: Sauter S.L., Hurrell J.J.Jr., Cooper C.L.: *Job control and worker health*. Chichester, Wiley 1989.
3. Brady J.V., Porter R.W., Conrad D.G., Maso J.W.: *Avoidance behavior and the development of gastroduodenal ulcers*. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*, 1958, 1, 69-72.
4. Breslow L., Buell P.: *Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California*. *Journal of Chronical Diseases* 1989, 11, 615-626. Buchanan D.A. High performance: new boundaries of acceptability in worker control. In S.L. Sauter, J.J. Hurrell, C.L. Cooper (red.): *Job control and worker health*. Chichester, Wiley 1960, 107-128.
5. Burke R.J.: *Sources of managerial and professional stress in large organizations*. W: Cooper C.L., Payne R.: *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester, Wiley 1988.
6. Cooper C.L., Marshall J.: *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*. W: C.L. Cooper i R. Payne (red.): *Stres w pracy*. Warszawa, PWN 1987, 123-164.
7. Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S.: *Stress prevention in the workplace*. Dublin, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions 1996.
8. Dearborn M.J. Hastings J.E.: *Type A personality as a mediator of stress and strain in employed woman*. *Journal of Human Stress*, Summer 1987, 53-60.
9. Edwards J.E., Caplan R.D., Van Harrison R.: *Person-Environment Theory*. W: Cooper C.L.: *Theories of organizational stress*. Oxford, Oxford University Press 1998.
10. Ellis A.: *Co można zrobić, aby poradzić sobie ze stresem*. W: Cooper C.L., Payne R.: *Stres w pracy*. Warszawa, PWN 1987.

11. Everly G.S., Rosenfeld R.: *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*. Warszawa, PWN 1992.
12. Fisher C.D., Gitelson R.: *A meta-analysis of correlates of role conflict and ambiguity*. Journal of Applied Psychology 1983, 68, 320-333.
13. Gardell B.: *Technology, alienation and mental health in modern industrial environment*. W: Levi L. (red.): *Society, Stress and disease*. Oxford University Press, London 1971.
14. Hobfoll S.E.: *Zachowanie zasobów – nowa próba konceptualizacji stresu*. Nowiny Psychologiczne 1989, 5-6, 24-48.
15. Hoog J., Eriksson N.: *The office illness project in northern Sweden*. The significance of psychosocial factors for prevalence of skin symptoms among VDT workers. A case referent study. W: H. Luczak, A. E. Cakir and G. Cakir (red.): *Work with display units 92*. Abstractbook F-10. Berlin, Technische Universitat 1993.
16. House J.S.: *Work stress and social support*. Addison-Wesley 1981.
17. Ivancevich J.M., Matteson M.T., Preston C.: *Occupational stress. Type A behaviour and physical well-being*. Academy of Management Journal 1982, 25, 2, 373-391.
18. Jackson S.E.: *Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain*. Journal of Applied Psychology 1983, 68, 3-19.
19. Janman K., Jones J.G., Payne R.L. and Rick J.T.: *Clustering individuals as a way of dealing with multiple predictors in occupational stress research*. Journal of Human Stress 1988, 4, 2-18.
20. Johansson G., Aronsson G., Lindstrom B.O. : *Social psychological and neuroendocrine stress reactions in highly mechanised work*. Ergonomics 1978, 21, 583-599.
21. Johansson G.: *Individual control in a monotonous task: Effects on performance, effort and physiological arousal*. Reports from the department of Psychology. Stockholm, University of Stockholm 1981.
22. Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., Rosenthal R.A.: *Organisational stress*. New York, Wiley 1964.
23. Karasek R.: *Job demands, job decision latitude and mental strain: implication for job redesign*. Administrative Science Quarterly 1979, 24, 285-308.
24. Karasek R., Theorell T.: *Healthy work*. BasicBooks 1990.
25. Katz D., Kahn R.: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa, PWN 1979.
26. Klonowicz T.: *Stres w wieży Babel*. Wrocław, Ossolineum 1992.
27. Kompier M., Levi L.: *Stress at work: causes, effects and prevention. A guide for small and medium sized enterprises*. Dublin, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions 1994.
28. Kornhauser A.: *Mental health of industrial worker*. New York, Wiley 1965.
29. Koniarek J.: *Factors for hospital nurses burnout*. W: Hagberg M., Hofman F., Stöbel U, and Westlander G. (red.): *Occupational health for health care workers*. Landsberg, International Commission on Occupational Health, 1995.
30. Krause N., Styker S.: *Stress and well being, the buffering role of locus of control beliefs*. Social Science and Medicine 1984, 18, 783-90.
31. Lazarus R.S., Folkman S.: *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer 1984.
32. Lazarus R.: *Paradygmat stresu i radzenia sobie*. Nowiny Psychologiczne 1986, 3-4, 1-39.
33. Lee R.T., Ashforth B.E.: *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. Journal of Applied Psychology 1996, 81, 123-133.
34. Maier S.F., Watkins R., Fleshner M.: *Psychoneuroimmunologia*. Nowiny Psychologiczne 1997, 1, 5-35.

35. Margolis B.L., Kroes W.H., Quinn R.A.: *Job stress: An unlisted occupational hazard*. Journal of Occupational Medicine 1974, 16, 654-661.
36. Mroziak B.: *A. Antonovsky'ego koncepcja salutogenezy i poczucia koherencji*. Nowiny Psychologiczne 1994, 1, 5-15.
37. Payne R.: *Individual differences in the study of occupational stress*. W: Cooper C.L., Payne R. (red.): *Causes, coping and consequences of stress at work*. Chichester, Wiley 1988.
38. Reykowski J.: *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*. Warszawa, PWN 1966.
39. Rissler A.: *Stress reactions at work and after work during a period of quantitative overload*. Ergonomics 1978, 20, 13-16.
40. Rotter J.B.: *Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs 1966, 30, 1-46.
41. Sawyer J.E.: *Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and structural equation model of their antecedents and consequences*. Journal of Applied Psychology 1992, 77, 130-142.
42. Schabracq M.J., Winnubst J.A.M.: *Senior employees* W: Schabracq M.J., Winnubst J.A.M., Cooper C.L.(red.): *Handbook of work and health psychology*. Chichester, Wiley 1998.
43. Schaufeli W., Enzmann D.: *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London, Taylor and Francis 1998.
44. Seligman M.E.P.: *Helplessness: on depression, development and death*. San Francisco, Freeman 1975.
45. Selye H.: *Stress without distress*. Philadelphia, Lippincott 1974.
46. Sheridan P.J.: *Electronic monitoring: stress producer for VDT operators*. Occupational Hazards 1986, April 49-52.
47. Shilling S., Brackbill R.M.: *Occupational health and safety risks and potential health consequences perceived by U.S. workers*. Public Health Reports 1987, 102, 36-46.
48. Sorensen G., Pirie P., Folsom A., Luepker R., Jacobs D., Gillum R.: *Sex differences in the relationship between work and health: the Minnesota Heart Survey*. Journal of Health and Social Behaviour 1985, 26, 379-94.
49. Spector P.: *Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work*. Human Relations 1986, 39, 1005-1016.
50. Strelau J.: *Temperament a stres: Temperament jako czynnik moderujący stresory, stan i skutki stresu oraz radzenie sobie ze stresem*. W: Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z. (red.): *Człowiek w sytuacji stresu*. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 1996.
51. Terelak J.: *Człowiek w sytuacjach ekstremalnych*. Warszawa, Wydawnictwo MON, 1982.
52. Van Harrison R.: *Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy*. Cooper C.L., Payne R.: *Stres w pracy*. Warszawa, PWN 1987.
53. Widerszal-Bazyl M.: *Rola ergonomii partycypacyjnej w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy*. Ergonomia 1998, 21, 1-2, 157-166.
54. Widerszal-Bazyl M., Cieślak R.: *Monitorowanie stresu psychospołecznego jako element zarządzania organizacją*. Ergonomia 1999, 22,1, 13-35.
55. Wrześniewski K.: *Badanie wzoru zachowania A przy użyciu polskiego kwestionariusza*. Przegląd Lekarski 1990, 47, 538.

5-4. Analiza stanowiska pracy – zasady i metody

prof. dr hab. Adam Biela – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-4.1. Podstawy metodologiczne analizy stanowiska pracy

Analiza stanowiska pracy należy, obok efektywności funkcjonowania pracowników, do podstawowych źródeł pozyskiwania danych służących organizacji pracy i zarządzaniu instytucją, a zwłaszcza jej zasobami ludzkimi, bezpieczeństwu pracy, ekonomice pracy, psychologii pracy (określanej w USA jako *industrial psychology*), fizjologii i medycynie pracy oraz szeroko rozumianej ergonomii, czyli nauce o pracy (przede wszystkim w rozumieniu ergonomii według koncepcji sformułowanej przez samego jej twórcę – W. Jastrzębowski). Twórca ergonomii profesor Wojciech Jastrzębowski sformułował koncepcję nauki o pracy w 1857 r. Jego dzieło ukazywało się na łamach kolejnych numerów poznańskiego tygodnika *Przyroda i Przemysł*. Okolicznościowy reprint tej pracy został wydany przez Centralny Instytut Ochrony Pracy w Warszawie [3]. Przedruk tej pracy, wraz z jego angielskim tłumaczeniem można też znaleźć w czasopiśmie *Ergonomia* z 1979 r. (t. 2, nr 1).

W opracowaniu tym będziemy się starali wskazać przede wszystkim, czym jest od strony metodologicznej analiza stanowiska pracy oraz jakie są jej cele teoretyczne i aplikacyjne. Zostanie przedstawiona także struktura metody analizy stanowiska pracy, zwanej Kwestionariuszem Lubelskim Analizy Stanowiska Pracy (KLASP), której konstrukcja oparta jest na syntetycznym ujęciu współczesnych teorii psychologicznych, fizjologicznych, socjologicznych oraz ergonomicznych.

Z analizy stanowiska pracy korzystają specjaliści zajmujący się pracą ludzką, reprezentujący dyscypliny psychologiczne, socjologiczne, ekonomiczne, medyczne, nauki techniczne, nauki przyrodnicze oraz nauki o zarządzaniu i marketingu. Każdy z nich korzysta ze związanych z jego dyscypliną naukową danych, które uzyskuje się z analizy stanowiska pracy. Dlatego też każdemu z nich potrzebna jest elementarna wiedza na temat metodologii analizy stanowiska pracy, jej podstaw teoretycznych oraz różnych sposobów wykorzystywania uzyskanych wyników. Potrzeba analizy stanowisk pracy w firmie prowadzącej działalność gospodarczą wynika nie tylko z głębokich motywów humanistycznych związanych z troską o godność człowieka, pracującego na określonym stanowisku, rozwój jego osobowości w warunkach pracy oraz zaspokojenie potrzeby podmiotowości pracy ludzkiej na danym stanowisku. Podejmowanie analizy stanowisk pracy w podmiotach gospodarczych uzasadnione jest również racjami społeczno-etycznymi oraz ekonomicznymi. Racje te związane są głównie z pozyskiwaniem empirycznych podstaw do ustalania zasad płacowych (podstawy taryfikatora płac, które stanowią realizację zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej), poprawą efektywności pracy oraz obniżeniem kosztów wytwarzania towarów lub świadczenia usług (w zależności od tego, czy podmiot gospodarczy ma profil produkcyjny, czy usługowy).

Analiza stanowiska pracy zmierza do uzyskania danych o funkcjonowaniu zawodowym osób w określonym środowisku pracy, zatrudnionych na danym stanowisku wyodrębnionym w strukturze organizacyjnej firmy. Przedmiotem analizy jest więc zawsze funkcjonowanie ludzi wykonujących w miejscu pracy, w określonym środowisku, zlecone im do wykonania zadania robocze, wynikające z organizacji pracy w firmie, zgodnie z przyjętym systemem technologicznym, informatycznym i organizacyjnym. Tak rozumiana analiza dotyczy więc nie

jednego ogólnego miejsca pracy czy grupy stanowisk, lecz ściśle określonego stanowiska pracy, najczęściej zlokalizowanego w określonym miejscu pracy, związanego z danym sprzętem i urządzeniami technicznymi, będącymi jego wyposażeniem w związku z wykonywaniem zadań roboczych wyznaczonych zakresem obowiązków. Przykładowo, przedmiotem analizy może być stanowisko kierowcy autobusu miejskiej komunikacji (a nie w ogóle kierowcy), pilota śmigłowcowego wykonującego usługi agrotechniczne (a nie w ogóle pilota śmigłowcowego), pilota – instruktora samolotu odrzutowego, pilota – oblatywacza (a nie w ogóle pilota samolotowego), górnika strzałowego, cieśli górniczego (a nie w ogóle górnika) itp.

Wynikiem analizy stanowiska pracy są dane empiryczne, mające najczęściej charakter danych obserwacyjnych. Źródłem informacji (fol. nr 1)



*Źródła
informacji
o
stanowisku
pracy*

fol. nr 1

w analizie stanowiska pracy są:

1) analiza dokumentacji znajdującej się w firmie, dotyczącej:

- zakresu zadań i obowiązków określanych przez kierownictwo firmy dla danego stanowiska pracy
- aktów prawnych określających normy funkcjonowania zawodowego na niektórych stanowiskach (ustaw, rozporządzeń, regulaminów)

2) obserwacja funkcjonowania osób zatrudnionych na danym stanowisku (obserwacja systematyczna, wycinkowa, filmowanie, obserwacja uczestnicząca, obserwacja aspektowa)

3) pomiar na stanowisku pracy:

- wydolności psychofizjologicznej osób zatrudnionych

- warunków fizycznych pracy (ciśnienia, temperatury, wilgotności, składu powietrza, warunków szkodliwości fizycznej, chemicznej i biologicznej)

4) konsultacje z pracownikami i ich zwierzchnikami na temat zadań roboczych, warunków pracy oraz funkcjonowania ludzi na danym stanowisku pracy.

Dane obserwacyjne oraz pomiary psychometryczne, biomedyczne i fizykochemiczne stanowiska pracy muszą jednak pozostawać w relacji do zakładanych terminów teoretycznych. W przypadku analizy stanowiska pracy zakładana jest synteza współczesnych teorii psychologicznych, dotyczących:

- inteligencji i procesów rozumowania
- spostrzegania, uwagi i pamięci
- emocji i motywacji
- relacji interpersonalnych
- funkcjonowania człowieka w warunkach działania stresora przewlekłego
- funkcjonowania ludzi w warunkach ekstremalnych i zagrażających życiu
- aktywności psychomotorycznej osób zatrudnionych na danym stanowisku pracy
- podejmowania decyzji
- osobowości ludzi funkcjonujących na określonych stanowiskach.

Podstawą syntez teoretycznych w analizie stanowiska pracy są koncepcje ekologiczno-poznawcze, stanowiące obecnie dominujący nurt teoretyczny w psychologii współczesnej. Przykładem może być teoria inteligencji R. Sternberga [7,8], która może być zrelatywizowana do konkretnego stanowiska pracy, a więc charakterystyki środowiska, miejsca pracy, struktury organizacyjnej, zadań i celów pracy na danym stanowisku oraz stosunków społecznych w firmie. Inteligentne funkcjonowanie pracownika na danym stanowisku to takie zachowanie, które w sposób efektywny pozwala realizować zadania i cele pracy na tym stanowisku, przy możliwie najmniejszym wydatkowaniu energii fizycznej i psychicznej. Żeby ustalić dyspozycje pracownika, składające się na tak rozumiane zachowanie inteligentne, należy jednak najpierw ustalić dokładnie, w jakich warunkach ergonomicznych wymagane jest zrealizowanie określonych zadań i celów zawodowych.

Rozszerzona przez Biele [1] koncepcja inteligencji Sternberga wymaga jednak przyjęcia znacznie szerszej koncepcji analiz ergonomicznych środowiska pracy niż ta, którą proponuje psychologia inżynierska [6]. Najbardziej właściwe jest oparcie analiz na pionierskich założeniach ergonomii W. Jastrzębowskiego, w których są uwzględnione następujące cztery wymiary pracy (fol. nr 2):

Cztery wymiary pracy wg W. Jastrzębowskiego



1. Sprawność profesjonalna angażująca głównie układ mięśniowo-szkieletowy pracownika (praca jako dobra robota).

2. Wartościowanie estetyczne pracy (praca jako zabawa).



3. Zaangażowanie umysłowe w wykonywanie zadań na stanowisku pracy (praca jako myślenie).

4. Zaangażowanie moralne pracownika w wykonywaną pracę (praca jako poświęcenie).



*Cztery wymiary
pracy wg W.
Jastrzębowskiego*

fol. nr 2

- 1) sprawność profesjonalna angażująca głównie układ mięśniowo-szkieletowy pracownika (praca jako dobra robota)
- 2) wartościowanie estetyczne pracy (praca jako zabawa)
- 3) zaangażowanie umysłowe w wykonywanie zadań na stanowisku pracy (praca jako myślenie)
- 4) zaangażowanie moralne pracownika w wykonywaną pracę (praca jako poświęcenie).

W sytuacji pracy, przez inteligencję pracownika można rozumieć jego zdolność do organizowania specyficznych uzdolnień, wymaganych przy wykonywaniu znanych lub nowych zadań w sytuacjach typowych lub zmieniających się, które służą zrealizowaniu celów profesjonalnych na danym stanowisku pracy w danej firmie. Tak rozumiana inteligencja to holistyczno-integracyjna dyspozycja, która mogłaby pełnić rolę integrującą w funkcjonowaniu pracownika w wymiarach pracy wyróżnionych przez Jastrzębowskiego (fol. nr 3).



fol. nr 3 Schemat blokowy zależności między wymiarem funkcjonowania pracownika a inteligencją

Analiza stanowiska pracy wymaga również sprecyzowania jej celów (fol. nr 4).



Podstawowe cele analizy stanowiska pracy

fol. nr 4

Badacz, analizujący na danym stanowisku pracy funkcjonowanie ludzi w określonych warunkach środowiskowych, technicznych i społecznych, bądź też analizujący funkcjonowanie systemów technicznych w tych warunkach, może podejmować analizę stanowiska pracy w celach poznawczych. Przy takim nastawieniu, realizowany cel teoretyczny kwalifikuje podejmowaną analizę stanowiska pracy do zakresu badań podstawowych w ramach danej dyscypliny naukowej. Faktycznie więc, analiza stanowiska pracy może wzbogacić wiedzę

podstawową z zakresu psychologii, socjologii, medycyny, nauk przyrodniczych czy nauk technicznych.

Oprócz celów teoretycznych, lub też niezależnie od nich, analiza stanowiska pracy ma także cele aplikacyjne. Są to (fol. nr 4):

1) cele ergonomiczne:

- usprawnienia ergonomiczne w aktualnych układach człowiek-maszyna
- projektowanie nowych układów człowiek-maszyna, do których przydatna jest analiza istniejących aktualnie układów ergonomicznych

2) cele szkoleniowe, czyli dostarczenie danych do programów szkoleniowych w zakresie:

- wdrażania programów restrukturyzacyjnych w firmie (np. programów poprawy jakości, programów energooszczędnościowych, materiałoozczędnościowych, nowych technologii przemysłowych, komputeryzacji)
- doskonalenia zawodowego pracowników na określonych stanowiskach
- przekwalifikowania pracowników na inne stanowiska pracy w związku z restrukturyzacją firmy

3) poprawa warunków bezpieczeństwa na stanowiskach pracy przez:

- wprowadzenie nowych usprawnień technicznych
- wprowadzenie usprawnień w zakresie sygnalizacji ostrzegawczej
- wyuczenie pracowników nowych skutecznych zachowań zapobiegawczych jako reakcji na sygnały wczesnego ostrzegania

4) usprawnienia w zakresie organizacji pracy i zarządzania, a zwłaszcza:

- poprawa aktualnie istniejących systemów organizacji pracy i zarządzania
- wprowadzenie nowych systemów organizacji pracy (np. rotacji na stanowiskach, systemu zmianowego)
- wdrażanie nowych systemów czy stylów zarządzania produkcją oraz zasobami ludzkimi
- poprawa wydajności pracy przez system usprawnień ergonomicznych i motywacyjnych

5) restrukturyzacja systemu płacowego w firmie w zakresie:

- konstrukcji taryfikatora płac na podstawie analizy stanowisk pracy
- opracowania zasad premiowania

6) diagnostyka kandydatów na stanowiska pracy w firmie, a więc określenie profilu wymagań stawianych kandydatom na poszczególne stanowiska pracy.

W analizie stanowiska pracy stosowane są metody pozwalające: określić specyficzne rodzaje czynności wykonywanych na danym stanowisku; zarejestrować zagrożenia, ustalić ocenę ryzyka zawodowego oraz udokumentować wypadki przy pracy; ustalić wymagania stawiane pracownikom zatrudnionym na analizowanym stanowisku. Pierwszą grupę metod stanowią ustrukturyzowane kwestionariusze stanowisk pracy. Przykładem mogą być inwentarze zadań lub inwentarze czynności roboczych. Wypełniając inwentarz pracy należy określić właściwości zadania lub czynności opisując je na skalach częstości, ważności, trudności wykonania, odniesienia do innych osób, czasu potrzebnego do wyuczenia się czynności na analizowanym stanowisku. Innym bardziej zaawansowanym metodologicznie narzędziem należącym do tej grupy jest Kwestionariusz Analizy Pozycji (Position Analysis Questionnaire – PAQ autorstwa McCormick, Jeanneret i Mecham), którego adaptacji polskiej dokonała w 1983 r. Z. Ratajczak. Kwestionariusz ten ujmuje pięć czynników: podejmowanie decyzji i odpowiedzialności za innych z tym związanych; czynności wymagające sprawności, precyzji, oceny trafności oraz wykorzystanie narzędzi; czynności wymagające aktywności ruchowej w środowisku pracy; operowanie sprzętem (czynności operatorskie); czynności umysłowego przetwarzania danych, integrowanie informacji w środowisku pracy.

Przykładem drugiej grupy metod jest opracowany w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy w Warszawie **komputerowy system rejestracji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego oraz dokumentowania wypadków przy pracy – STER [5]**. W skład tego systemu wchodzi dwa moduły: RYZYKO I WYPADKI.

Moduł RYZYKO przeznaczony jest do rejestracji zagrożeń i chorób zawodowych oraz oceny ryzyka zawodowego. Funkcje tego modułu pozwalają m.in. na sporządzenie pełnej charakterystyki stanowiska pod kątem występujących czynników szkodliwych i uciążliwych. Ułatwiają także programowanie i kontrolę działań z zakresu profilaktyki technicznej, medycznej i organizacyjnej, które pozwalają na ograniczenie ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy.

Moduł WYPADKI służy do rejestracji i dokumentowania wypadków przy pracy. Pozwala ponadto na komputerowe wspomaganie szeroko rozumianego procesu opracowywania dokumentacji powypadkowej.

5-4. Analiza stanowiska pracy – zasady i metody

prof. dr hab. Adam Biela – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-4.2. Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy (KLASP) jako technika pomiaru

Na podstawie syntezy wiedzy teoretycznej o pracy i funkcjonowaniu osób pracujących zawodowo, skonstruowano Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy (KLASP), który jest techniką psychometryczną. Dzięki niej można otrzymać ilościowy zbiór danych na temat struktury i przebiegu procesu pracy na dowolnym stanowisku pracy. Celem poznawczym tego narzędzia pomiarowego jest kwantytatywna ocena czynności roboczych, narzędzi, urządzeń technicznych oraz warunków fizycznych i psychospołecznych związanych ściśle z analizowanym stanowiskiem pracy.

5-4.2.1. Struktura KLASP

Wersja KLASP z 1992 r. składa się z (fol. nr 5):

Kwestionariusz lubelski analizy stanowiska pracy (struktura)

- część wstępna, zawierająca dane statystyczne i normalatywne
- pięć części analiz merytorycznych, dotyczących:
 - środowiska pracy i charakteru stanowiska pracy
 - funkcjonowania w środowisku
 - procesów poznawczych i decyzyjnych
 - czynności manualnych i lokomotorycznych
 - cech osobowości

*Kwestionariusz
lubelski
analizy
stanowiska
pracy
(struktura)*

fol. nr 5

- 1) części wstępnej, zawierającej pytania na temat zakładu pracy, danych statystycznych oraz normatywnych o stanowisku pracy
- 2) pięciu części analiz merytorycznych stanowiska pracy zawierających łącznie 351 pozycji analitycznych. Części te zostaną krótko scharakteryzowane.

5-4.2.1.1. Środowisko pracy i charakter stanowiska pracy

W analizie środowiska pracy i charakteru samego stanowiska pracy zawartej w pierwszej części KLASP przyjęto następujące założenia:

- środowisko i stanowisko pracy należy analizować tak, aby aspekty analizy charakteryzowały człowieka jako osobę w działaniu zwaną pracą zawodową
- człowiek i środowisko pracy są systemami całościowymi, zorganizowanymi według różnych zasad organizacyjnych

- praca zawodowa jest częścią całego życia człowieka, stąd też jej cele są równocześnie celami egzystencjalnymi człowieka pracującego, rozumianymi jako realizacja potrzeby sensu życia w środowisku i poprzez środowisko pracy
- środowisko pracy i charakter stanowiska pracy ma stanowić zasadniczy trzon KLASP, będący punktem wyjścia do rozwiązywania problemów człowieka w sytuacji pracy i do ukierunkowania dalszych szczegółowych analiz
- możliwość wykorzystania KLASP do analizy każdego stanowiska pracy determinuje stopień ogólności poszczególnych pozycji analitycznych
- treść poszczególnych pozycji można przedstawić w terminach ergonomicznych i psychologicznych jako najbardziej komunikatywnych dla użytkownika
- pozycja analityczna KLASP stanowi kompletną jednostkę analityczną dopiero w połączeniu z daną skalą oceny.

Na podstawie ostatniego z wymienionych założeń, wynikającego z przesłanek teoretycznych, wyodrębniono 171 pozycji analitycznych pogrupowanych w 17 działach. Umożliwiają one wszechstronną analizę środowiska i stanowiska pracy z punktu widzenia wymagań stawianych człowiekowi.

Działami – kategoriami systematyzującymi analizy w zakresie środowiska pracy i charakteru stanowiska pracy są:

- miejsce pracy
- mikroklimat
- makroklimat
- oświetlenie
- hałas, wibracja
- inne elementy higieny pracy
- struktura pracy
- rodzaj aktywności i kwalifikacji
- źródła informacji
- urządzenia
- narzędzia i wyposażenie techniczne
- ubiór
- czas pracy
- stosunki interpersonalne
- narażenie
- odpowiedzialność
- sytuacje ekstremalne i trudne.

Każda praca zawodowa jest wykonywana w określonym środowisku i na konkretnym stanowisku, stąd też istnieje konieczność ustalenia miejsca lub miejsc pracy poprzez podanie lokalizacji, określenie przestrzeni i najbardziej podstawowych cech specyficznych stanowiska pracy.

Mając ustalone miejsce pracy, identyfikujemy wpływ zewnętrznych warunków pracy, ustalając sposób i ważność oddziaływania warunków pogodowych na pracę. Później analizujemy wpływ warunków środowiska wewnętrznego poprzez ustalenie warunków fizycznych, a więc mikroklimatu, oświetlenia, hałasu i wibracji oraz innych elementów higieny pracy.

Po opisaniu środowiska pracy przystępujemy do charakterystyki stanowiska pracy, określając strukturę pracy, ustalając ogólny rodzaj aktywności, jego specyfikę oraz kwalifikacje, które są potrzebne do wykonywania pracy na tym stanowisku.

Odrębnym aspektem analizy stanowiska pracy są również źródła informacji, z których korzysta pracownik funkcjonujący na tym stanowisku. Aby w pełni ująć specyfikę stanowiska pracy i ustalić wymagania stawiane człowiekowi pracującemu na tym stanowisku, należy również scharakteryzować urządzenia, narzędzia i wyposażenie techniczne, określić rodzaj używanego przez pracownika ubioru i scharakteryzować czas pracy pod względem jej regularności, pory dnia.

Ponieważ na środowisko pracy składają się nie tylko czynniki materialne, lecz także stosunki interpersonalne, dlatego w analizie stanowiska pracy ustalamy również, czy praca jest wykonywana jednoosobowo czy zespołowo, czy dany pracownik ma równoczesną zależność bezpośrednią lub pośrednią z innymi pracownikami, w jakim stopniu praca na tym stanowisku wymaga subordynacji, tolerancji, rywalizacji lub zaufania oraz na ile praca wymaga ograniczania kontaktów społecznych.

Osoba realizująca swoje zadanie w sytuacji pracy często jest narażona na wypadki i choroby, których przyczynami są czynniki fizyczne, chemiczne, biologiczne, techniczne, organizacyjne, losowe i tkwiące w człowieku. Z pracą związana jest także różnego rodzaju odpowiedzialność, co przejawia się w różnych warunkach (m.in. trudnych, a nawet ekstremalnych), którym musi sprostać człowiek pracujący na tym stanowisku.

5-4.2.1.2. Funkcjonowanie w środowisku

Część druga KLASP dotyczy funkcjonowania pracownika na stanowisku pracy. Jest to nowa propozycja analizy w stosunku do znanych kwestionariuszy stosowanych w Polsce i na świecie (np. Position Analysis Questionnaire, Ergonomiczne Listy Kontrolne, kwestionariusz autorstwa M. Choynowskiego). Część ta zawiera dwa podrozdziały.

Pierwszy z nich, zatytułowany „cel profesjonalny”, składa się z pozycji dotyczących celów, które pracownicy powinni realizować na danym stanowisku pracy. Wzięto tutaj pod uwagę, na ile cel główny jest jasno sformułowany i na ile jest on niezmienny. Dalsze analizy precyzują, czy na danym stanowisku istnieje możliwość wyboru celów pośrednich w realizacji celu głównego, czy też jest jeden sposób działania. Innym aspektem analiz jest sprecyzowanie, czy cel główny pracy na danym stanowisku jest jedynym celem oraz, czy osiągnięty wynik jest łatwo ocenić.

Drugi aspekt dotyczy określenia strategii inteligentnego zachowania, wymaganego na danym stanowisku pracy. Pierwszy z tej grupy aspekt analityczny odnosi się do realizacji zadań prowadzących do celu odległego w czasie. Kolejne analizy dotyczą różnych wymagań w zakresie adaptacji pracownika do zmieniających się zadań lub warunków pracy na danym stanowisku,

nie wykluczając warunków ekstremalnych, szczególnie niekorzystnych, nadmiernie uciążliwych. Dalsze analizy dotyczą określenia wymagań co do umiejętności zmiany zadań służących osiągnięciu celu głównego, umiejętności dokonywania zmian organizacyjnych w procesie pracy, umiejętności zmiany stosunków społecznych w środowisku pracy oraz umiejętności modyfikowania technologicznych warunków pracy. Analiza obejmuje również strategię inteligentnego zachowania, polegającego na rezygnacji z wykonywania niektórych zadań dla osiągnięcia celu głównego.

5-4.2.1.3. Procesy poznawcze i decyzyjne

Układ jednostek analitycznych w części trzeciej KLASP dotyczy wymagań co do przebiegu procesów poznawczych i decyzyjnych na stanowisku pracy. Struktura tej części analiz nawiązuje do faz procesu przetwarzania danych na informację o stanie środowiska pracy oraz podejmowania decyzji na danym stanowisku pracy.

Prawidłowy przebieg fazy pierwszej (poszukiwanie, odbiór i selekcja informacji) i drugiej (integracja, redukcja i transformacja informacji) uwarunkowany jest sprawnością funkcjonowania analizatorów sensorycznych, a zwłaszcza wzroku i słuchu oraz specyfiką spostrzegania na danym stanowisku.

Przebieg trzeciej fazy przetwarzania danych (utrwalenie, przechowywanie i odtwarzanie informacji) wymaga określonego poziomu takich dyspozycji poznawczych, jak uwaga i pamięć. Podstawowe wymagania dotyczące uwagi zostały ujęte w sześciu pozycjach analitycznych poszerzonych o tzw. czujność umysłową, polegającą na gotowości do adekwatnego zareagowania na rzadkie bądź nowe zadania. Kolejne pozycje analityczne odnoszą się do wymagań w zakresie pamięci, z uwzględnieniem także rodzaju zapamiętywanego materiału.

Następny dział analiz poznawczych dotyczy profilu wiedzy wymaganej na stanowisku pracy, aktualizacji tej wiedzy oraz doświadczeń (stabilizowanie wiedzy, reorganizacja doświadczenia).

Kolejne pozycje KLASP precyzują wymagania poznawcze na danym stanowisku pracy w zakresie zbierania danych, kodowania lub dekodowania jako procesu automatycznego, integrowania informacji i przekształcania danych w celu wnioskowania oraz innych czynności związanych z przetwarzaniem danych. Przedmiotem analizy są również wymagania w zakresie intuicji zdroworozsądkowej, myślenia opartego na znanych schematach oraz myślenia twórczego.

Istotnym działem tej części analiz są pozycje dotyczące planowania i podejmowania decyzji. Szczególną uwagę zwrócono tutaj na spostrzeganą swobodę działania w zakresie decyzji oraz niejasność co do podstaw informacyjnych i skutków podejmowanych decyzji.

Ostatnie dwie pozycje tego działu dotyczą presji czasowej w podejmowaniu decyzji oraz innych rodzajów wymagań w zakresie planowania i podejmowania decyzji.

5-4.2.1.4. Czynności manualne i lokomotoryczne

Część czwarta KLASP stanowi analizę wymagań w zakresie czynności manualnych, lokomotorycznych, postawy ciała na stanowisku pracy.

Zorganizowana jest w pięć następujących działów:

- czynności manualne
- czynności manipulacyjne
- pozycja (postawa, ruchy) ciała przy pracy
- koordynacja ruchowa
- obciążenie czynnościami fizycznymi.

Analiza wymagań w zakresie aktywności manualnej obejmuje ręczne ustawianie, dostosowanie i skalowanie urządzeń oraz maszyn; ręczne modyfikowanie materiału, składanie (rozkładanie ręczne lub za pomocą narzędzi, części w formę bardziej kompletną; ustawianie ręczne przedmiotów, materiałów na właściwych pozycjach, ręczny transport przedmiotów, materiałów, ręczne wkładanie, dozowanie, odbieranie itp.).

Następnie charakteryzowane są czynności ruchowe zwane manipulacyjnymi, dzięki którym realizowana jest aktywność manualna. Obejmuje ona wymagania odnoszące się do manipulowania palcami, całą ręką, ruchów wymagających utrzymania jednakowej kontrolowanej pozycji, zwrotnych ruchów dłoni, szybkich ruchów rąk, obmacywania oraz innych czynności manipulacyjnych.

Wykonując określone czynności w sytuacji pracy człowiek przyjmuje odpowiednią pozycję, postawę ciała, całym ciałem lub jego częścią wykonuje określone ruchy. Chodzi o określenie, w jakim stopniu praca na danym stanowisku wymaga: siedzenia, stania, chodzenia, biegania, przeskakiwania, wspinania się, wchodzenia po schodach, pełzania, przysiadania, trwania w niewygodnej pozycji, nachylania się, klękania, sięgania, zwrotnych ruchów tułowia, szybkich ruchów głowy, szybkich ruchów ciała, operowania nogami, szybkich ruchów nóg lub innych pozycji czy ruchów.

Specjalna uwaga poświęcona jest analizie wymagań odnoszących się do koordynacji ruchowej obejmującej: koordynację ruchową ciała; balansowanie i utrzymywanie równowagi ciała; koordynację obu rąk, koordynację wzroku, nóg, koordynację wzrokowo-ruchową.

Aspekt energetyczno-ergonomiczny analiz został również szeroko uwzględniony w dziale określającym obciążenie czynnikami fizycznymi na stanowisku pracy. Analizy te uwzględniają obciążenie fizyczne związane z podnoszeniem i noszeniem, rzucaniem,

pchaniem, ciągnięciem ciężarów różnej wielkości, wytrzymałością fizyczną na zmęczenie, siłę grzbietu, nóg, dłoni i rąk.

5-4.2.1.5. Cechy osobowości

Ostatnia część KLASP dotyczy cech osobowości i składa się z trzech działów. Pierwszy dotyczy cech charakteru i zawiera listę ogólnych zasad wpływających na postępowanie człowieka. Punktem wyjścia są tutaj:

1) podział na typy osobowości – do ludzi, do siebie, do rzeczy, do zadań oraz

2) typy umysłowości, których klasyfikacja wywodzi się z zasad ergonomii W. Jastrzębowskiego. Są to zasady spełniające warunek odnoszący się do dobrej roboty, waloru estetycznego, intelektualnego i moralnego. Typy te złożyły się na zestaw cech charakterologicznych wymaganych do pracy na danym stanowisku.

Rozdział dotyczący cech temperamentu wymaganych na stanowisku pracy skonstruowano posługując się teorią temperamentu J. Strelaua [9] oraz Thurstone'a Kwestionariuszem Temperamentu. Uwzględniono również niektóre szczególne cechy osobowości, mogące mieć znaczenie na stanowisku pracy, zwłaszcza przy ekstremalnym nasileniu pewnych sytuacji trudnych i zagrażających na stanowisku pracy.

5-4.2.2. Sposób posługiwania się KLASP

KLASP jest uniwersalną metodą, dzięki której można otrzymać kwantytatywne dane o 351 analizowanych aspektach stanowiska pracy. Jednym z najważniejszych celów praktycznych tej metody jest ustalenie profilu wymagań co do pracy na analizowanym stanowisku. Analizując stanowisko pracy oceniamy każdy aspekt wyodrębniony jako pozycja w kwestionariuszu, stosując odpowiednią skalę ocen, np. częstości występowania, ważności danego elementu, prawdopodobieństwa wystąpienia danego zjawiska lub stanu, zakresu zastosowania lub występowania, intensywności występowania. Od merytorycznego i metodologicznego przygotowania zespołu analitycznego zależy w dużym stopniu dokładność analizy stanowiska pracy.

Istnieje wiele zmiennych, które mogą modyfikować przebieg analizy stanowiska pracy. Dlatego też istnieje potrzeba ustalenia warunków, zasad i standardów dla procedury analitycznej, po to aby zwiększyć jej rzetelność i trafność. Szczegółowe informacje na ten temat można znaleźć w podręczniku KLASP [4]. Rzetelność i trafność analizy, zwanej wyceną stanowiska, można zwiększyć poprzez zorganizowanie zespołu analitycznego, składającego się z psychologów, socjologów oraz lekarzy zaznajomionych z ergonomią i zasadami KLASP. Zespół ten musi dobrać do swojego składu doświadczonych pracowników firmy mających orientację w zakresie stanowisk pracy w przedsiębiorstwie. Cały zespół analityczny musi przejść szczegółowe szkolenie dotyczące zasad posługiwania się KLASP.

KLASP jest podstawowym narzędziem diagnostycznym, które może być stosowane do analizy dowolnego stanowiska pracy, nie wykluczając

również stanowisk kierowniczych oraz uwzględniając stanowisko operatora funkcjonującego w warunkach ekstremalnych (np. górnik, rybak, kierowca karetki pogotowia, pilot, operator pojazdu kosmicznego).

Wynikiem badania kwestionariuszem KLASP jest profil wymagań (może być przedstawiony w formie graficznej) stawianych przez stanowisko pracy wszystkim, którzy na nim są zatrudnieni lub kandydują do zatrudnienia na to stanowisko. Praktycznym wnioskiem z tych badań może być przygotowanie testów mierzących dyspozycje do pracy na danym stanowisku, dokonanie usprawnień ergonomicznych, ustalenie treści programów szkolenia oraz rozwiązywania problemów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, a także organizacji i zarządzania. Posługiwanie się tymi narzędziami pozwoli m.in. wskazać rozsądne obciążenie, zagrożenia i sytuacje ryzykowne, a przez to bardziej skutecznie zapobiegać nieszczęśliwym wypadkom.

KLASP jest narzędziem dostarczającym informacji o stanowisku pracy. Informacja ta może być wykorzystana w tym celu, aby człowiek był bardziej podmiotem swojej pracy, tzn. żeby odczuwał, iż jest to jego praca, oraz że w polityce kadrowej firmy on jest najważniejszy, a nie sama praca, narzędzia pracy, warunki pracy i jej organizacja [2].

5-4. Analiza stanowiska pracy – zasady i metody

prof. dr hab. Adam Biela – Katolicki Uniwersytet Lubelski

5-4.3. Literatura

1. Biela A.: *Toward a synthetic aproach to intelligence*. Behavioral and Brain Sciences. 1986, 9. nr 3. s. 578-579.
2. Jan Paweł II: *Laborem exercens*. Lublin, RW KUL 1986.
3. Jastrzębowski W.: *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy, opartej o prawach poczerpniętych z Nauki Przyrody*. Warszawa, CIOP 1997 [reprint wydania z 1857 r.].
4. *Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy. Założenia metodologiczne, metodologia konstrukcji oraz metodyka badań kwestionariuszem*. Red. A. Biela i in. Lublin, RW KUL 1992.
5. *Ocena ryzyka zawodowego. Podstawy metodyczne*. Red. W.M. Zawieska. Warszawa, CIOP 1999.
6. Okoń J., Paluszkiewicz L.: *Psychologia inżynierska. Dostosowanie maszyn i urządzeń do człowieka*. Warszawa, PWN 1963.
7. Sternberg R. J.: *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge, Cambridge University Press 1985.
8. Sternberg R. J.: *Toward a triarchic theory of human intelligence*. Behavioral and Brain Sciences 1984, 7, s. 269-315.
9. Strelau J.: *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa, PWN 1985.

5-5. Dobór i szkolenie pracowników

dr Joanna Czarnota-Bojarska – Uniwersytet Warszawski

5-5.1. Wprowadzenie

Dopasowanie człowieka do stanowiska jest konsekwencją dwóch rodzajów działań podejmowanych przez pracodawców: rekrutacji i selekcji kandydatów oraz szkoleń pracowników. W ich rezultacie zatrudniani są kandydaci, którzy spełniają wymagania, a zatrudnieni już – uczą się nowych umiejętności.

Dobrze przeprowadzona **procedura selekcyjna**, a w konsekwencji zatrudnienie odpowiedniej osoby przynosi korzyści zarówno firmie, jak i pracownikowi. Pierwsze dni i tygodnie pracy nowego pracownika przeznaczone są zazwyczaj na jego wdrożenie do nowych zadań. Jednocześnie nowy pracownik konfrontuje z realiami swoje wcześniejsze nadzieje i wyobrażenia, jakie miał o firmie. Ten czas zwany jest okresem adaptacji. Im lepiej oczekiwania i możliwości kandydata dopasowane są do tego, co firma może mu zaoferować i czego oczekuje od pracownika, tym okres adaptacji jest krótszy i łatwiejszy dla obu stron. Dopiero po przejściu tego okresu pracownik jest w stanie pracować z pełną wydajnością.

Pracodawca może przyjąć przy zatrudnianiu pracowników jedną z dwóch strategii: poszukiwać i zatrudniać osoby w jak najwyższym stopniu dopasowane do wszystkich wymagań stanowiska lub akceptować osoby niedokładnie dopasowane, ale o dużych możliwościach i chęci uczenia się. Pierwsza strategia może być utożsamiana z tzw. modelem sita, a druga z modelem kapitału ludzkiego [11].

Zależnie od przyjętej strategii preferowane mogą być inne **techniki selekcyjne** oraz inne metody wprowadzenia do pracy i szkoleń. W pierwszej części tego opracowania skupimy się na procedurach i metodach selekcyjnych, które mogą być używane niezależnie od tego, który z powyższych modeli został przyjęty. W drugiej części zajmiemy się dokładniej problematyką szkoleń, które częściej mają miejsce w modelu kapitału ludzkiego.

5-5. Dobór i szkolenie pracowników

dr Joanna Czarnota-Bojarska – Uniwersytet Warszawski

5-5.2. Dobór do stanowiska

Osoba spełniająca wymagania wiążące się ze stanowiskiem, rzadziej popełnia błędy lub źle wykonuje swoją pracę [12]. Aczkolwiek związek pomiędzy zadowoleniem z pracy a jej wykonaniem nie jest jednoznacznie udowodniony [18, 5], uznaje się, że jest on raczej pozytywny. Należy więc przyjąć, że pracownik odpowiednio dopasowany do swojego stanowiska ma większą szansę znaleźć zadowolenie z wykonywania powierzonych mu zadań, w związku z czym będzie wykonywać je lepiej.

5-5.2.1. Zasady ogólne

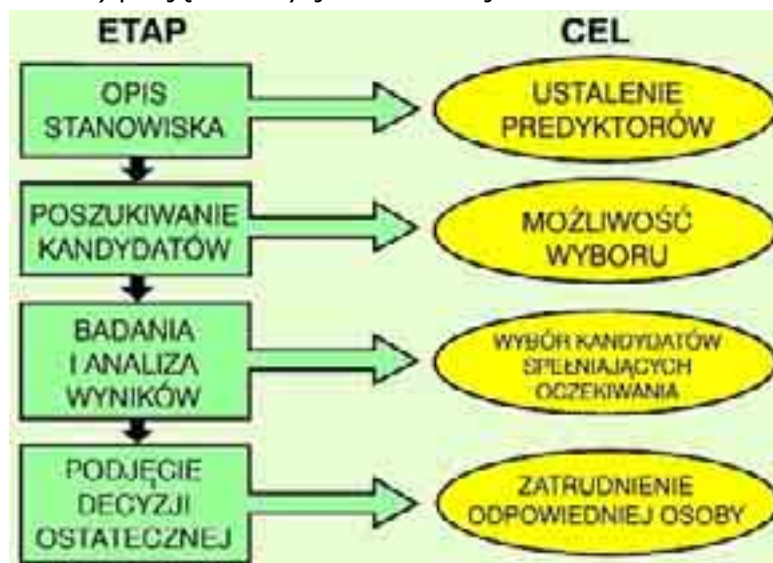
Organizacje chcą zatrudniać tych, którzy mają szansę przynieść im (a przez to i sobie) największe zyski. Aby jednak móc o tym zdecydować konieczna jest znajomość:

- 1) obowiązków, jakie zostaną powierzone pracownikowi
- 2) dyspozycji, jakie powinna posiadać osoba, aby sprostać tym obowiązkom.

Inaczej mówiąc, potrzebne są informacje o kryteriach (punkt 1) i predyktorach (punkt 2). Kryteria ustalamy po zebraniu informacji na temat obsadzanego stanowiska, predyktory zaś na podstawie listy kryteriów i wyników badań empirycznych, wskazujących na związki pomiędzy konkretnymi cechami człowieka a jego dyspozycją do pewnych zachowań. Konkretnie metody selekcyjne są wskaźnikami predyktorów i wówczas decydujemy o ich wyborze, gdy wiemy już, jakie cechy kandydatów mają być badane.

Procedura selekcyjna powinna zawierać następujące etapy (fol. nr 1):

- 1) opis stanowiska – ustalenie listy predyktorów
- 2) poszukiwanie kandydatów
- 3) badanie wybranymi technikami
- 4) analiza wyników badania
- 5) podjęcie decyzji ostatecznej.



fol. nr 1 Etapy procedury selekcyjnej

Etapy 3. i 4. (badanie i analiza wyników) mogą powtarzać się w jednej procedurze, jeżeli wybierzemy postępowanie metodą tzw. kolejnych barier. Oznacza ona, że po badaniu pewną techniką (lub zestawem technik) wybieramy z grupy kandydatów osoby o najlepszych wynikach, które poddajemy badaniu następnymi technikami.

Wszystkie etapy są równie ważne, popełnienie błędów w którymkolwiek z nich skutkuje zmniejszeniem jakości całej procedury. Rozpoczynając od nietrafnego opisu stanowiska, nie wyłonimy odpowiednich kandydatów, nawet jeżeli dobierzemy bardzo dobre predyktory, gdyż będą oni posiadali cechy nieprzydatne w danej pracy. Źle lokalizując źródło poszukiwania kandydatów, nawet przy najlepiej dobranych do stanowiska technikach badania – nie wyłonimy właściwych pracowników, bo takich w grupie kandydatów nie będzie. Konsekwencje źle dobranych narzędzi badania są

oczywiste – nie pozwolą nam stwierdzić, czy kandydaci posiadają potrzebne cechy. Analizując wyniki badania niestarannie i pobieżnie uniemożliwiamy sobie podjęcie trafnej decyzji, gdyż ostateczne dane, na których się opieramy stają się niepełne. Błędy popełnione w trakcie podejmowania decyzji ostatecznej, np. zbyt duże znaczenie przypisywane pewnym predyktorom, a zbyt małe innym spowodują odrzucenie nie tych osób, które powinny zostać odrzucone. Można je porównać do niepoprawnej interpretacji poprawnie uzyskanych wyników.

5-5.2.2. Opis stanowiska – ustalenie listy predyktorów

Przełożenie informacji zawartych w opisie stanowiska na konkretne, dające się mierzyć dyspozycje kandydatów na stanowisko jest podstawą dobrze zaplanowanej procedury selekcyjnej. Smith [25] przedstawia typologię predyktorów używanych w selekcji. Wskazuje on na trzy poziomy dopasowania człowieka do pracy (fol. nr 2).



fol. nr 2 *Zróżnicowanie predyktorów zależnie od poziomu dopasowania pracownika do organizacji*

Poziom pierwszy – uniwersalny – to grupa predyktorów, które mogą być używane przy selekcji na dowolne stanowisko i charakteryzują ogólną dyspozycję do efektywnej pracy. Znajdują się tu miary:

- ogólnych zdolności umysłowych
- witalności, odporności organizmu
- zaangażowania, motywacji do pracy.

Predyktory te charakteryzują się prostoliniowym związkiem z wykonaniem pracy oraz stabilnością tego związku w czasie. Przy przyjęciu przez pracodawcę modelu kapitału ludzkiego sprawdzenie predyktorów tego typu w czasie rekrutacji jest szczególnie ważne.

Poziom drugi – zawodowy – to predyktory, za pomocą których można określić dopasowanie jednostki do danego zawodu. Mogą być one używane także w doradztwie, w procesie przekwalifikowywania. Są to przede wszystkim:

- miary różnych aspektów osobowości
- specyficzne zdolności i wiedza zawodowa.

Te predyktory nie mogą być już używane niezależnie od stanowiska. Do właściwego doboru wymiaru osobowości, który będzie mierzony podczas selekcji potrzebna jest znajomość stanowiska. Niektóre z cech osobowości będą miały duże znaczenie na pewnych stanowiskach, a na innych będą bez znaczenia. Predyktory z poziomu zawodowego charakteryzują się nieprostoliniowymi związkami z wykonaniem pracy. Wzrost wiedzy o pracy nie wiąże się z równie wyraźnym wzrostem poziomu wykonania pracy. Dla cech osobowości są to przeważnie związki krzywoliniowe: pewien poziom cechy jest optymalny, a poziom niższy i wyższy wiążą się ze spadkiem poziomu wykonania.

Trzeci poziom – relacyjny – zawiera te predyktory, które pozwalają przewidywać dopasowanie kandydata do konkretnego miejsca pracy. Są to:

- rozumienie pracy
- system wartości.

Dopasowanie to przejawia się w relacjach ze współpracownikami, przełożonymi, podwładnymi i organizacją jako całością. I tak w obu powyższych dziedzinach (rozumienie pracy i system wartości) powinna istnieć zgodność pomiędzy kandydatem a każdą z grup odniesienia. Zależnie jednak od natury konkretnego zawodu i stanowiska, jedna z grup może być ważniejsza niż inne. Zazwyczaj najważniejsze jest dopasowanie do przełożonych i organizacji jako całości, jednak w wypadku pracy zespołowej ważniejsze może być dopasowanie do współpracowników.

Przegląd literatury z zakresu problematyki dopasowania człowieka do organizacji, przeprowadzony przez Kristof [12] wskazuje, że pracownicy dobrze dopasowani do organizacji, dzielący jej wizję rozwoju i misji w otoczeniu lepiej potrafią także dostosować się do koniecznych zmian organizacyjnych, które mogą nastąpić w przyszłości. Lepsze dopasowanie wiąże się także z bardziej pozytywnymi postawami wobec pracy.

5-5.2.3. Poszukiwanie kandydatów

Po sformułowaniu listy wymagań wobec kandydatów i sposobów ich sprawdzania nadchodzi czas na podjęcie decyzji gdzie i jak będą poszukiwani kandydaci. Mogą oni pochodzić albo z wewnątrz organizacji albo spoza niej (fol. nr 3).

Tabela (fol. nr 3) Wady i zalety poszukiwania kandydatów wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Wymiar porównań	Kandydaci z wewnątrz:		Kandydaci z zewnątrz:	
	zaleta	wada	zaleta	wada
Znajomość firmy przez kandydatów	znają firmę, nie potrzebują okresu wstępnego, socjalizacji itp.	są przyzwyczajeni do starych sposobów działania	przynoszą nowe spojrzenie na różne problemy, "świeża krew"	wymagają zaznajomienia z organizacją, socjalizacji
Znajomość kandydatów	można zmniejszyć ilość	mniejszy wybór	większy wybór	konieczne różne narzędzia

przez firmę	wykorzystywanych narzędzi selekcyjnych			selekcyjne, ryzyko błędu w ocenie
Dopływ nowych kwalifikacji	szkolenie pracowników w zakresie nowych, potrzebnych kwalifikacji zwiększa przywiązanie do firmy	jeżeli w organizacji nie ma osoby o potrzebnych kwalifikacjach to trzeba ponosić koszty szkolenia	osoba o potrzebnych kwalifikacjach od razu "gotowa do pracy"	znalezienie odpowiedniej osoby może być kosztowne i czasochłonne
Wpływ na obraz organizacji	podniesienie morale pracowników	mogą być uwikłani w nieformalne zależności, kliki itp.	tworzenie nowych miejsc pracy, pokazanie informacji o firmie	kandydaci odrzuceni mogą mieć żal do firmy, informacja o poszukiwaniach może być ważna dla konkurencji

Poszukiwanie wewnątrz firmy nie polega na przeniesieniu lub awansowaniu wybranego pracownika na wakujące stanowisko. Poszukując kandydatów wewnątrz firmy należy zadbać o to, aby wszyscy pracownicy mieli równy dostęp do informacji o możliwości starania się o zatrudnienie na nowym stanowisku. Wykorzystuje się więc w takich sytuacjach różne instytucjonalne sposoby informowania (okólniki, tablice ogłoszeń, poczta elektroniczna). Daje to także gwarancję, że wszyscy potencjalnie zainteresowani otrzymają nie zniekształconą, pełną informację o wymaganiach, procedurze starania się o stanowisko itp. Poszukiwania kandydatów wewnątrz firmy pozwalają na uproszczenie procedury selekcyjnej, gdyż można w takim wypadku zrezygnować ze sprawdzania predyktorów relacyjnych (patrz wyżej podział Smitha), wychodząc z założenia, że pracownicy firmy znają i akceptują jej kulturę i sposoby funkcjonowania.

Zarówno poszukiwanie kandydatów wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji ma pewne wady i zalety. Podstawową różnicą jest stopień znajomości kandydatów przez firmę i firmy przez kandydatów. Oczywiście, w przypadku kandydatów z wewnątrz firmy ta wzajemna znajomość jest dużo większa. Zasadniczo przyjmuje się, że jest to korzystne, gdyż skraca okres adaptacji do nowego stanowiska, upraszcza procedurę selekcyjną, pozwala na podjęcie lepiej uzasadnionej decyzji. Nie da się jednak ukryć, że kandydatów z wewnątrz firmy jest zazwyczaj mniej niż spoza, przez co zmniejsza się możliwość wyboru. Także osoby znające firmę są przyzwyczajone do pewnych sposobów funkcjonowania i mogą nie zauważać ich dysfunkcyjności, a osoby spoza firmy, o innych doświadczeniach mogą wносить ożywcze nowe spojrzenie na różne sprawy.

Osobną kwestią jest zapewnienie organizacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Jeżeli nie ma ich wewnątrz firmy, można zdecydować się na szkolenia osób zatrudnionych. Zazwyczaj inwestowanie w pracownika zwiększa jego przywiązanie do firmy i zaangażowanie w pracę. Jest jednak

kosztowne, czasochłonne i nie ma pewności, że przeszkolony pracownik poradzi sobie z problemami, które przed nim staną. Znalezienie osoby o odpowiednich kwalifikacjach, jeżeli zostanie uwieńczone powodzeniem, daje firmie od razu pracownika, który jest w pełni przygotowany do konkretnych zadań. Poszukiwanie może jednak pochłoniąć wiele czasu oraz pieniędzy i nie dostarczyć w efekcie potrzebnego pracownika.

Ostatnią kwestią jest wpływ różnego rodzaju poszukiwań na obraz organizacji. Poszukiwanie kandydatów wewnątrz firmy wytwarza wśród pracowników przekonanie, że dba ona o nich i chce umożliwić im pełną samorealizację zawodową. Generalnie podnosi to morale i zwiększa pozytywny stosunek do organizacji. Może być jednak tak, że kandydat z wewnątrz będzie uwikłany w jakieś nieformalne, naganne z punktu widzenia interesu organizacji związki i układy, które przeniesie na nowe stanowisko. Zatrudnianie kandydatów spoza firmy kreuje obraz organizacji rozwojowej, tworzącej nowe miejsca pracy i pozwala, poprzez ogłoszenia przy poszukiwaniach ogólnych, poinformować o istnieniu i profilu działalności firmy. Z drugiej strony, zwłaszcza jeżeli szuka się kandydatów na ważne, kluczowe stanowiska, może to być sygnał dla konkurencji, że pracownicy nie są zadowoleni i odchodzą lub firma przeżywa jakieś trudności. Zdarza się też, że kandydaci z zewnątrz, którzy zostali odrzuceni, są niezadowoleni z tego faktu i kreują w swoim otoczeniu negatywny obraz firmy.

Poszukując kandydatów poza organizacją można wybrać jeden z dwóch sposobów postępowania:

- 1) poszukiwanie celowe: po określeniu grupy, z której mają pochodzić kandydaci, zwracamy się bezpośrednio do niej, informując o możliwości pracy;
- 2) poszukiwania ogólne: staramy się dotrzeć z informacją do możliwie wielu osób i grup społecznych, zakładając, że osoby zainteresowane ofertą zwrócą na nią uwagę.

Podejście pierwsze ma sens wtedy, gdy można łatwo taką grupę określić i do niej dotrzeć. Poszukiwanie celowe jest wtedy tańsze i bardziej efektywne, niż ogólne. Jeżeli jednak trudno jest jednoznacznie zdecydować, do jakich grup należałoby się zwrócić celowo, lepiej jest wybrać poszukiwanie ogólne. Może ono objąć swym zasięgiem jedno miasto czy województwo, jego istota polega na wykorzystaniu oficjalnych sposobów komunikowania się, głównie prasy, przy założeniu, że osoby, które myślą o poszukiwaniu pracy, śledzą ogłoszenia i zauważą ofertę.

Szczególnym przypadkiem poszukiwań celowych jest tzw. *head-hunting*, czyli wyszukiwanie i zwracanie się do konkretnych osób, o których wiadomo, że z racji zajmowanego obecnie stanowiska są dobrymi kandydatami dla organizacji poszukującej pracownika. Podejściem tym nie będę się dalej zajmować, chociażby z tej racji, że wobec takich kandydatów nie stosuje się zazwyczaj oprócz wywiadu, żadnych metod selekcyjnych.

5-5.2.4. Wybrane techniki stosowane w rekrutacji

Metody selekcyjne są jądrem każdej procedury rekrutacyjnej. Dobierając metody do konkretnego postępowania selekcyjnego należy pamiętać, że nawet najlepsza technika nie da oczekiwanych rezultatów, jeżeli źle zostały określone wymagania stanowiska lub poszukiwania kandydatów były źle prowadzone. Poniżej omówione zostaną metody najlepiej sprawdzone i

najczęściej używane: analiza życiorysu i ankiety biograficzne, testy zdolności umysłowych, kwestionariusze psychologiczne i testy projekcyjne, wywiad selekcyjny i techniki symulacyjne: *In-Basket* i dyskusje grupowe [6], (fol. nr 4).

ANALIZA DOŚWIADCZEŃ ZAWODOWYCH	<ul style="list-style-type: none"> • analiza dokumentów • formularz życiorysu • ankiety biograficzne
TESTY I KWESTIONARIUSZE PSYCHOLOGICZNE	<ul style="list-style-type: none"> • testy inteligencji • testy zdolności • kwestionariusze osobowości
WYWIAD SELEKCYJNY (USTRUKTURALIZOWANY)	<ul style="list-style-type: none"> • sytuacyjny • skierowany na pracę • psychologiczny
METODY SYMULACYJNE	<ul style="list-style-type: none"> • In-Basket • dyskusja grupowa

fol. nr 4 *Techniki stosowane w rekrutacji*

5-5.2.4.1. Analiza doświadczeń zawodowych

Doświadczenia zawodowe kandydatów są podstawowym predyktorem, który brany jest pod uwagę przy prowadzeniu selekcji. Aby móc podjąć pracę na niektórych stanowiskach wręcz konieczne jest posiadanie wymaganych przez prawo odpowiednich dyplomów lub doświadczeń. Uważa się też często, że „najlepszym wskaźnikiem przyszłego zachowania jest przeszłe zachowanie”. To założenie może prowadzić łatwo do błędu w decyzji selekcyjnej, zawiera bowiem jako pewnik to, że ludzie nie zmieniają się i nie są w stanie wypracować nowych sposobów działania. Nie można go jednak w pełni zanegować, gdyż przy braku motywacji do zmiany, wcześniejsze sposoby działania mają rzeczywiście największą szansę pojawić się w przyszłości. Jedynym słusznym rozwiązaniem tego dylematu wydaje się przyjęcie w analizie życiorysów jak najdalej posuniętej ostrożności i powstrzymanie się przed pochopnymi wnioskami oraz wyjaśnianie z kandydatem wszelkich niejasności.

Dane biograficzne mogą być zbierane różnymi sposobami. Najprostszym jest analiza dokumentów dostarczonych przez kandydatów. Bardziej zaawansowaną formą jest przygotowanie formularza życiorysu, który kandydaci wypełniają, dostarczając w ten sposób informacji łatwiejszych do porównań. Innym sposobem jest konstruowanie ankiet biograficznych, mających formę wystandaryzowanego narzędzia, w którym znajdują się pytania o konkretne doświadczenia, zachowania i sposoby funkcjonowania.

Podstawowym pytaniem, na które ma odpowiedzieć analiza życiorysu jest, czy kandydat spełnia formalne wymagania stanowiska. Zazwyczaj jednak to pracodawca lub selekcjoner ustalają, jakie wykształcenie i/lub doświadczenie powinien posiadać

kandydat. Czasami zdarza się, że popada się w przesadę, oczekując niewspółmiernie do stanowiska wysokich kwalifikacji.

Weryfikacja zgodności danych kandydata z wymaganiami formalnymi nie jest jednak specjalną sztuką. Aby zabezpieczyć się przed możliwością oszustwa, można dla pewności zażądać odpisów odpowiednich dokumentów.

Bardziej skomplikowane jest wyciągnięcie poprawnych wniosków z analizy przebiegu kariery zawodowej. Pomocne może być skonstruowanie formularza, za pomocą którego kandydaci będą przedstawiać swój życiorys. Informacje zebrane w ten sposób są dużo łatwiejsze do analizy, gdyż sama jego forma powinna być dobrana odpowiednio do tego, czego chcemy się dowiedzieć. W dużej części zabezpiecza on też przed wpływem na decyzję różnych pozamerytorycznych aspektów dokumentów. Porównanie danych poszczególnych kandydatów jest o wiele łatwiejsze, gdy posługujemy się formularzem. Analizując dokumenty, które kandydaci dostarczyli sami, często możemy się bowiem natknąć na problem niepełnych danych, co utrudnia porównanie.

Drugim ważnym aspektem analizy życiorysu jest oszacowanie ogólnego zaangażowania w życie zawodowe, ambicji, konsekwencji w pokonywaniu kolejnych szczebli. Dokonuje się tego analizując przebieg kariery kandydata, porównując kolejne zajmowane przez niego stanowiska i miejsca zatrudnienia oraz towarzyszące im szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje.

Z konsekwentnym rozwojem kariery zawodowej mamy do czynienia wtedy, gdy kandydat, pracując w tej samej firmie, przechodził od stanowisk niższych do wyższych (np. specjalista – kierownik zespołu – kierownik działu – dyrektor departamentu) lub obejmował kolejno podobne lub trochę tylko wyższe stanowiska, ale w firmach coraz to większych, co wiązało się w obu przypadkach ze zwiększeniem zakresu odpowiedzialności. Oceniając kolejne stanowiska kandydatów należy brać pod uwagę nie tylko ich nazwy, ale także zakresy obowiązków. Dodatkowe kształcenie towarzyszące kolejnym szczeblom w karierze także może być pomocne w ocenie możliwości kandydata. O większym zaangażowaniu w rozwój zawodowy może świadczyć podejmowanie przez kandydata kształcenia o dłuższym czasie trwania, organizowanego przez znane i renomowane instytucje (np. zaoczne studia magisterskie lub podyplomowe), niż nawet duża liczba ukończonych krótkich kursów.

Analizując przebieg kariery kandydata należy zwracać także uwagę, czy nie pojawiają się w jej trakcie zdarzenia, mogące świadczyć o potencjalnych problemach, jakich może on przysporzyć przyszłemu pracodawcy.

Jednym z takich problemów mogą być trudności z adaptacją. Jeżeli życiorys zawodowy kandydata pokazuje, że wielokrotnie zmieniał on pracę po dość krótkim okresie zatrudnienia (np. 4 razy w ciągu 3 lat), można mieć obawy, iż jest on osobą, która trudno się dostosowuje i rozwiązanie swoich problemów adaptacyjnych w nowym miejscu pracy widzi w zmianie. Badania pokazują, że

jednym z predyktorów odejścia z pracy jest to, ile razy dana osoba zmieniała wcześniej pracodawcę.

Analiza dotychczasowych osiągnięć kandydata może też dać nam podstawy do przewidywania jego możliwości w przyszłości. Zdarza się jednak, że bardzo szybko, nawet już na pierwszym stanowisku pracy, objął on bardzo odpowiedzialne funkcje. W takim przypadku trudno jest określić, jakim potencjałem rozwojowym może się charakteryzować taki kandydat. Badania karier menedżerskich pokazują, że możliwości intelektualne wiążą się z awansami w życiu zawodowym tylko wtedy, gdy kariera rozpoczyna się od niższych szczebli. Tylko w przypadku, gdy ktoś nie awansuje z niższych stanowisk, możemy przewidywać, że charakteryzuje go stosunkowo niski potencjał intelektualny.

Analiza przebiegu kariery zawodowej, to zaledwie wstęp procedury selekcyjnej. Większość wniosków, które na jej podstawie zostaną wysnute, należy sprawdzić w dalszym postępowaniu. Służy ona przede wszystkim do wstępnej selekcji kandydatów, zwłaszcza, jeżeli zgłoszeń jest bardzo dużo i pomaga odrzucić osoby nie spełniające najważniejszych wymagań. Życiorys daje możliwość określenia ogólnych przewidywań dotyczących funkcjonowania kandydata. Badania nad osiągnięciami w trakcie studiów pokazują na przykład, że lepszym predyktorem ocen z matematyki, uzyskiwanych przez studentów jest ich własne przekonanie o posiadaniu zdolności matematycznych, niż liczba lat, kiedy uczyli się oni matematyki w szkole średniej. Tak więc, oczekując wysokich wyników w nauce matematyki od tych, którzy już wcześniej długo uczyli się tego przedmiotu, narażamy się na większe ryzyko błędu, niż wtedy, gdy oczekujemy wysokich wyników od osób, które wierzą, że ich uzdolnienia matematyczne są powyżej przeciętnej. Inaczej mówiąc, na podstawie analizy życiorysów kandydatów możemy podjąć decyzje obarczone większym błędem, niż na podstawie analizy ich przekonań na temat siebie samych.

Ankiety biograficzne mają postać kwestionariuszy, w których kandydaci, odpowiadając na pytania zamknięte, opisują swoje doświadczenia, osiągnięcia i problemy. Za ich konstruowaniem przemawia założenie, że osoby o podobnych doświadczeniach będą podobnie reagowały na nowe sytuacje. Ankiety biograficzne cechują się stosunkowo wysoką trafnością. Bliesner [3] na podstawie meta-analizy 165 badań podaje współczynnik trafności (skorygowana korelacja predyktor-kryterium) równy .303. Podstawowym zarzutem, jaki można im jednak postawić, jest to, że właściwie nie wiadomo, co one mierzą i dlaczego są trafne. Poza sformułowaną wyżej hipotezą o podobnych efektach wspólnoty doświadczeń, nie stoi za tym pomiarem żadna poważna teoria lub bardziej podstawowe badania. Spotykane w literaturze opracowania dotyczące ankiet biograficznych mają głównie charakter stosowany. Nie służą więc do diagnozy w pełnym tego słowa znaczeniu, chociaż wśród pytań, składających się na nie można wyróżnić czynniki i grupy pozycji dotyczące podobnych tematów.

Ankiety biograficzne mogą też być używane do jakościowej analizy doświadczeń kandydatów, podobnie jak omawiane wyżej formularze przebiegu kariery zawodowej.

Pytania, które zawarte będą w ankiecie biograficznej, mogą pochodzić z dwóch źródeł. Po pierwsze, na podstawie opisu obowiązków na stanowisku i wymagań, można poszukiwać, takich doświadczeń, które powinna mieć jednostka, aby im podołać. Drugim sposobem jest porównywanie doświadczeń osób osiągających sukcesy w pracy z tymi, którzy takich sukcesów nie mają i znajdowanie doświadczeń różnicujących te osoby.

Ankiety biograficzne w formie kwestionariusza pozwalają otrzymać wynik liczbowy, na podstawie którego łatwo można porównać kandydatów. To, które odpowiedzi na konkretne pytania zostaną uznane za korzystne, czyli jakie doświadczenia świadczyć mają o lepszym przygotowaniu kandydata zależy od tego, jak konstruowane były pytania. Gdy pytania powstały na podstawie analizy obowiązków i wymagań, eksperci układający je z góry zakładają, jakie doświadczenia będą korzystne. Innym sposobem konstrukcji pytań jest wybranie tych wymiarów, które różnicują efektywnych i nieefektywnych pracowników, niezależnie od tego czy można uzasadnić, czym spowodowana jest ta różnica.

5-5.2.4.2. Testy i kwestionariusze psychologiczne

Techniki takie, służące do pomiaru zdolności i cech osobowości, mogą stosować wyłącznie osoby posiadające wykształcenie psychologiczne. Zasadę tę wprowadziło Polskie Towarzystwo Psychologiczne, odwołując się do swojego statutu mówiącego o prawie pacjenta do trafnej diagnozy. Uznano, że posługiwanie się takimi technikami przez osoby nie będące psychologami może prowadzić do nietrafnych interpretacji i w rezultacie przynosić szkodę osobom badanym. Podobne ustalenia obowiązują w innych krajach [26].

W praktyce powyższe ustalenia powodują, że prawo do kupna testów i kwestionariuszy mają wyłącznie osoby z dyplomem studiów psychologicznych. Kupujący testy psycholog odpowiada za przebieg badania i interpretację wyników. Udostępniając techniki badawcze osobom bez odpowiedniego przeszkolenia ponosi on odpowiedzialność za dalsze wykorzystanie i konsekwencje użycia testów, nawet jeżeli dzieje się to bez jego wiedzy. Zakupione techniki powinny w związku z tym być przechowywane w miejscu zabezpieczonym przed osobami nieuprawnionymi.

Rozpowszechnianie technik badawczych w celach innych, niż badanie jest także niedopuszczalne. Badanie różnych osób „dla zabawy” i udostępnianie im klucza do testu, prezentacja pozycji testowych w celach popularnych (np. w telewizji) jest postępowaniem nagannym. Oprócz względów etycznych i prawnych (łamanie prawa autorskiego) postępowanie takie powoduje zaburzenie wyniku badania. Osoba, która na gruncie towarzyskim poznała daną technikę badawczą, zna sposób oceny poszczególnych odpowiedzi – badana w celach diagnostycznych – prawdopodobnie nie uzyska wyniku zgodnego z jej możliwościami. Efekt ten jest szczególnie istotny w przypadku technik mierzących funkcjonowanie intelektualne, chociaż oczywiście wpływa też na kwestionariusze osobowości.

Do badań selekcyjnych najczęściej używa się testów zdolności oraz kwestionariuszy osobowości i temperamentu.

Testami zdolności umysłowych są wszystkie te narzędzia, które badają ogólne lub specyficzne możliwości funkcjonowania intelektualnego. To, czy w konkretnej procedurze selekcyjnej bardziej przydatne okaże się sprawdzenie pewnej specyficznej zdolności, czy też ogólnej miary inteligencji, zależy od stanowiska.

Cechą odróżniającą testy zdolności od innych technik selekcyjnych jest to, że niezależnie od stanowiska wyższy wynik testu (wskazujący na wyższy poziom badanych zdolności) oznacza większą „przydatność” kandydata. W omawianej wcześniej typologii Smitha [25] testy zdolności zalicza się do grupy predyktorów uniwersalnych. Testy zdolności znajdują zastosowanie w procedurach selekcyjnych praktycznie na wszystkie stanowiska. Mogą być używane zarówno do celów przesiewowych, jak i diagnozy indywidualnych możliwości.

Używanie testów zdolności w selekcji jest bardzo popularne i poparte dużą ilością badań wskazujących na wysoką trafność. Hunter i Hunter [9], opierając się na metaanalizach badań, w których jako predyktor używana była bateria testów GATB (*General Aptitude Test Battery*), podają współczynniki korelacji wielokrotnej zależnie od stopnia złożoności wykonywanych zadań między wszystkimi testami z baterii a wykonaniem pracy od .59 dla zadań bardziej złożonych do .49 dla zadań mniej złożonych. Dokładniejsze analizy korelacji wykonania z poszczególnymi skalami GATB pokazują, że dla zdolności poznawczych współczynniki korelacji są wyższe dla zadań bardziej złożonych (.58) niż dla mniej złożonych (.23), a dla zdolności psychomotorycznych zachodzi zależność odwrotna: dla mniej złożonych zadań korelacje z wynikami skali są wyższe (.46) niż dla zadań bardziej złożonych (.07). Inni badacze pokazali, że do przewidywania sukcesu w pracy wystarcza wskaźnik inteligencji ogólnej, dając tak samo dobre przewidywanie, jak wskaźniki poszczególnych zdolności.

Kwestionariusze i inwentarze, to techniki służące do diagnozy cech osobowości, temperamentu, funkcjonowania emocjonalnego itp. Wyraźnie odróżnia je od testów zdolności to, że nie można przyjąć stałego, prostoliniowego związku pomiędzy posiadaniem jakiejś cechy a wykonaniem pracy na dowolnym stanowisku. Zgodnie z typologią Smitha [25] należą one do predyktorów zawodowych, a więc zależnie od tego, na jakie stanowisko prowadzona jest selekcja różne konfiguracje cech będą predysponowały do powodzenia w pracy. Konsekwencją tego jest fakt, że odpowiedni dobór omawianych technik jest podstawą trafnych decyzji selekcyjnych.

Dyskusja nad użytecznością pomiaru różnych cech osobowości jako elementu procedury selekcyjnej trwa od wielu lat. Część badaczy twierdzi, że badania takie nie zwiększają możliwości predykcyjnych, a w każdym razie nie na tyle, aby było to opłacalne. Inni natomiast, na podstawie różnych wyników badań pokazują, że przynajmniej miary oparte na tzw. „Wielkiej Piątce” podstawowych cech osobowości (ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości, sumienności i stabilności emocjonalnej), przy

odpowiednim dopasowaniu do natury stanowiska, mogą być trafnymi predyktorami.

Meta-analiza prowadzona przez Tetta, Jacksona i Rothsteina [27] pokazała, że współczynnik trafności dla cech osobowości wyniósł .24 (współczynniki skorygowane), ale gdy wyróżniono badania, w których dobór predyktorów oparty był na opisie stanowiska – wzrósł on do .38.

Barrick i Mount [2] prowadzili meta-analizy, sprawdzając użyteczność poszczególnych cech składających się na „Wielką Piątkę” dla przewidywania powodzenia w różnych zawodach. W obliczeniach uwzględniano badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych. Otrzymane wyniki pokazały bardzo umiarkowaną możliwość predykcji. Ekstrawersja była stosunkowo trafnym predyktorem dla stanowisk związanych z kierowaniem ludźmi (.18) i sprzedażą (.15). Cechą trafną dla wszystkich analizowanych stanowisk była sumienność, dla której współczynniki trafności wyniosły: .20 dla specjalistów, .21 dla stanowisk wykonawczych, .22 dla kierowników i .23 dla sprzedaży. Pozostałe cechy (stabilność emocjonalna, ugodowość i otwartość na doświadczenie) nie okazały się trafnymi predyktorami. Jedynie w grupie zawodowej policjantów dla ugodowości uzyskano współczynnik równy .10.

Zupełnie inne rezultaty otrzymał Salgado [22], który prowadził obliczenia na podstawie badań prowadzonych w krajach Unii Europejskiej. Przy porównywalnej liczebności uwzględnionych w analizach współczynników i badanych prób, rezultaty wskazują na inną strukturę trafności. Ekstrawersja nie jest trafnym predyktorem dla zawodów związanych ze sprzedażą i dla kierowników, chociaż dla policjantów współczynnik trafności wyniósł .20. Stabilność emocjonalna jest wysoce trafnym predyktorem dla specjalistów (.43) i stanowisk wykonawczych (.25) oraz policjantów (.22). Sumienność jest bardzo dobrym predyktorem dla policjantów (.39), a także pracowników wykwalifikowanych (.23). Dla kierowników i sprzedawców współczynniki trafności okazały się niższe (odpowiednio .16 i .18).

Niezgodność rezultatów meta-analiz prowadzonych na podstawie badań amerykańskich i europejskich nie tylko powinna być ostrzeżeniem przed przyjmowaniem jako właściwych rezultatów badań uzyskiwanych w innych krajach. Pokazuje też, że miary osobowości są dużo bardziej „delikatnymi” narzędziami, niż miary funkcjonowania intelektualnego. O ich użyteczności decyduje dobre dopasowanie do wymagań stanowiska i zawodu. Poszukując narzędzia do zastosowania w konkretnej procedurze należałoby więc zwracać dokładną uwagę na to, co konkretnie wiadomo o możliwościach przewidywania przy użyciu tego konkretnego narzędzia w tym konkretnym zawodzie.

Wymiary składające się na „Wielką Piątkę”, to oczywiście nie jedyne miary osobowości, które mogą być używane w selekcji. Ich popularność powodowana jest założeniem, że pozwalają one na pomiar cech najważniejszych w pracy. Jak widać z wyników badań, założenie to jest dyskusyjne. Ashton [1] pokazał, że skłonność do

zachowań antyorganizacyjnych silniej koreluje z chęcią podejmowania ryzyka (.30) i poczuciem odpowiedzialności (-.40), niż z dwoma składnikami „Wielkiej Piątki”: ugodowością i sumiennością (odpowiednio -.21 i -.22).

Jednym z zastrzeżeń, jakie wysuwa się przeciwko używaniu miar kwestionariuszowych w procedurach selekcyjnych jest to, że kandydaci mogą zafałszowywać swoje odpowiedzi, chcąc wpływać na ocenę. Badania nie potwierdzają tej obawy. Po uwzględnieniu potrzeby aprobaty społecznej korelacje pomiędzy zmiennymi osobowościowymi i wykonaniem pracy nie różnią się znacząco od uzyskiwanych bez uwzględnienia tej potrzeby.

5-5.2.4.3. Wywiad selekcyjny

Celem wywiadu selekcyjnego, podobnie jak innych technik selekcyjnych, jest zebranie porównywalnych informacji o kandydatach. Ponieważ wywiad jest również interakcją dwóch lub większej liczby osób, z całą jej specyfiką, przygotowując go, prowadząc i analizując warto zawsze mieć ten informacyjny cel na uwadze. Najgroźniejszym błędem wywiadów, o czym będzie jeszcze mowa, jest uleganie ogólnemu wrażeniu sprawianemu przez kandydata i generalizowanie tego wrażenia na ocenę.

Wywiady możemy różnicować ze względu na stopień strukturalizacji i liczbę osób prowadzących wywiad. Innym kryterium jest typ pytań zadawanych w wywiadzie.

Stopień strukturalizacji wywiadu opisuje, czy prowadzący go ma przygotowany zestaw pytań, podając je w tej samej formie i kolejności każdemu kandydatowi (wywiad ustrukturalizowany), czy też wywiad jest swobodną rozmową na przewidziany temat, podczas której prowadzący stara się dowiedzieć o interesujących go sprawach, ale robi to w różny sposób z różnymi kandydatami (wywiad nieustrukturalizowany). Zazwyczaj też wywiady ustrukturalizowane cechują się dobrze określoną wcześniej metodą oceny kandydatów (np. na skalach) i ustalania oceny końcowej. Przy wywiadach nieustrukturalizowanych, decyzja co do sposobu formułowania końcowej oceny może zmieniać się zależnie od prowadzącego wywiad i kandydata.

W wielu kolejnych badaniach potwierdza się wynik, że wywiady ustrukturalizowane są bardziej trafne, niż wywiady nieustrukturalizowane. McDaniel [15] na podstawie meta-analizy ponad 160 badań podaje następujące współczynniki trafności dla przewidywania wykonania pracy: .44 dla wywiadu ustrukturalizowanego i .33 dla wywiadu nieustrukturalizowanego. Wiesner [30], na podstawie meta-analiz danych pochodzących z innych badań, otrzymał współczynniki wynoszące .62 dla wywiadu ustrukturalizowanego i .31 dla nieustrukturalizowanego. Wynika z tego, że wywiady ustrukturalizowane są bardziej trafne w przewidywaniu przyszłego wykonania pracy niż wywiady nieustrukturalizowane.

Rozróżnia się też wywiady indywidualne (prowadzone przez jedną osobę) i panelowe lub komisyjne (prowadzone przez więcej niż

jedną osobę). Zwiększenie liczby prowadzących wywiad pozwala radzić sobie z jednym z podstawowych problemów wywiadu, jakim jest subiektywizm oceny. Z badań nad wywiadem prowadzonym komisyjnie, czyli inaczej panelowym [21] wynika, że jest on lepszym predyktorem wykonania pracy (odpowiednie współczynniki: .34 dla wywiadu i .28 dla testów). McDaniel [15] dla wywiadu panelowego podaje współczynnik korelacji z wykonaniem pracy .32, Wiesner [30] natomiast, w rezultacie prowadzonych przez siebie meta-analiz, otrzymał analogiczny współczynnik w wysokości .44. Zwraca on uwagę, że przy wywiadzie panelowym, można posługiwać się różnymi metodami dochodzenia do końcowej decyzji. Dwie podstawowe – to uśrednianie ocen lub wypracowanie konsensusu. Otóż okazuje się, że trafność wywiadu panelowego zależy w dużej mierze od sposobu dochodzenia do końcowej decyzji. Gdy była ona osiągnięta za pomocą konsensusu współczynnik korelacji z wykonaniem pracy wyniósł .64, gdy zaś decyzja końcowa była uśrednianiem ocen, współczynnik ten wyniósł tylko .42.

Inne kryterium podziału dotyczy zawartości wywiadu. Rozróżnić tu możemy:

- wywiad sytuacyjny – prowadzący przedstawia różne sytuacje, które mogą pojawić się w pracy kandydata i prosi go o opisanie, jak zachowałby się w każdej z nich;
- wywiad skierowany na pracę – prowadzący zbiera informacje na temat dotychczasowych doświadczeń w pracy kandydata;
- wywiad psychologiczny – prowadzący stara się określić natężenie różnych cech osobowości kandydata.

W badaniach Lathama i in. [13] nad trafnością wywiadu sytuacyjnego otrzymano korelacje z wykonaniem równe .46 dla majstrów i .30 dla robotników. W następnych badaniach Latham i Sari [13] otrzymali także wysokie korelacje pomiędzy wynikami wywiadu sytuacyjnego i oceną pracy przez przełożonych (.39) i współpracowników (.42). Weekley i Gier [29] w badaniach nad sprzedawcami otrzymali korelację równą .45 pomiędzy wywiadem sytuacyjnym i efektywnością sprzedaży. McDaniel [15] na podstawie meta-analizy podaje współczynnik SIZE=3>nik równy .50.

Trafność wywiadów skierowanych na pracę była badana przez Janza [10]. Korelacja pomiędzy wynikiem wywiadu a wykonaniem wyniosła w tych badaniach .54. W podobnych badaniach Orpen [19] otrzymał korelację równą .48. McDaniel [15] podsumowując 127 badań podaje współczynnik równy .39. Gdy tego typu wywiad był ustrukturalizowany współczynnik wyniósł .44, a przy braku strukturalizacji wyniósł .33.

Wywiad psychologiczny jest najmniej popularny, a także najmniej trafny. McDaniel [19] podaje współczynnik korelacji .29. Podstawą meta-analizy było w tym przypadku tylko 14 badań.

Z powyższych danych wynika, że warto jest łączyć w wywiadzie pytania pochodzące z różnych typów. Badania Campiona i wsp. [4] pokazują, że jest to przypuszczenie słuszne. Badali oni trafność wywiadu, w skład którego wchodziły pytania różnego typu.

Otrzymali współczynnik korelacji równy .56 pomiędzy wynikiem wywiadu i wykonaniem pracy.

Do podstawowych błędów poznawczych w wywiadzie, które mogą wpłynąć na trafność oceny kandydata zaliczyć należy:

- efekt „halo”: prowadzący wywiad może nie nadawać jednakowej rangi wszystkim informacjom na temat kandydata; ocena pozytywna lub negatywna w jednym zakresie jest generalizowana na inne, niezależnie od faktycznych predyspozycji kandydata
- efekt pierwszeństwa i świeżości: prowadzący może zwracać większą uwagę na informacje usłyszane na początku wywiadu (efekt pierwszeństwa) lub na informacje z końca wywiadu (efekt świeżości); podobnie jak w efekcie „halo” wartość ewaluatywna pojedynczej informacji jest bezpodstawnie generalizowana na pozostałe
- efekt kontrastu: prowadzący wywiad może sugerować się w ocenie kandydata tym, jak wypadł kandydat bezpośrednio poprzedzający; odniesieniem dla efektu kontrastu może być średnia ocen dotychczasowych kandydatów; np. kandydat dobry, który pojawi się po dłuższej serii kandydatów średnich może zostać lepiej oceniony niż na to zasługuje
- efekt atrakcyjności: prowadzący może wyżej oceniać osoby atrakcyjne fizycznie, niezależnie od tego, czy stanowisko wymaga takiej atrakcyjności
- wpływ stereotypu idealnego kandydata: prowadzący będzie czuł głównie na informacje w pełni z nim zgodne lub całkowicie niezgodne, inne natomiast, nie mieszczące się w stereotypie może pomijać, nawet, jeżeli są ważne ze względu na efektywność na stanowisku
- wpływ stereotypu związanego z płcią: prowadzący może uważać, że kobiety lub mężczyźni „w ogóle” nie nadają się na dane stanowisko i nie zwracać uwagi na prawdziwe predyspozycje kandydatów płci niezgodnej ze stereotypem.

Wpływ tych i innych błędów na prowadzenie wywiadu i formułowanie ocen na jego podstawie był szeroko i szczegółowo sprawdzany. Z badań wynika, że wyżej oceniani są kandydaci podobni do prowadzącego. Okazuje się także, że pierwsze wrażenie i atrakcyjność kandydata może mieć większe znaczenie, niż jego doświadczenie i wykształcenie.

Istotny jest także związek komunikacji niewerbalnej z oceną kandydatów w wywiadzie. Z badań wynika, że niejednorodność ocen można wyjaśnić różnicami pomiędzy kandydatami w sposobie wysławiania się, a sposób komunikacji niewerbalnej ma istotny wpływ na ocenę. Kandydaci przekazujący dużo informacji werbalnych byli oceniani niżej, jeżeli przy tym ich komunikaty niewerbalne były ubogie. Natomiast kandydaci przekazujący mało informacji werbalnych byli oceniani wyżej przy ubogiej komunikacji niewerbalnej.

Sprawdzano też, jakiego typu informacje czerpią prowadzący wywiad z komunikatów niewerbalnych kandydata. Interesowano się zwłaszcza wnioskami na temat umiejętności społecznych i

motywacji kandydatów. Okazało się, że prowadzący wywiady potrafią na podstawie komunikatów niewerbalnych właściwie ocenić umiejętności społeczne kandydata, popełniają natomiast błędy przy wnioskowaniu o jego motywacji.

5-5.2.4.4. Techniki symulacyjne

Za różnymi technikami selekcji stoją, często nieuświadomiane, odmienne założenia. I tak, używając testów i kwestionariuszy psychologicznych zakładamy, że znamy cechy, które są odpowiedzialne za dobre wykonanie pracy i umiemy te cechy mierzyć. Wywiad zakłada, że osoba prowadząca go potrafi oszacować przydatność kandydatów do danej pracy, przez oceny ogólne lub szczegółowe. Metody symulacyjne mają u podstaw założenie, że zachowania kandydatów w pewnych symulowanych sytuacjach, przy wykonywaniu pewnych fikcyjnych zadań mogą stanowić podstawę do przewidywania ich zachowań na stanowisku, na którym mają być zatrudnieni, przy konkretnych, rzeczywistych zadaniach.

Poniżej omówione zostaną najbardziej znane i najczęściej stosowane w różnych procedurach selekcyjnych metody symulacyjne. Należy zwrócić uwagę, że słowo „metoda” oznacza tu przede wszystkim formalny, a nie treściowy charakter badania.

In-Basket polega na przedstawieniu badanemu zbioru spraw: podań, notatek ze spotkań, raportów itp. oraz obserwowaniu jego reakcji i sposobów ich załatwienia. Nazwa pochodzi od standardowego wyposażenia biur w organizacjach amerykańskich, gdzie na biurku każdego kierownika znajdują się dwa pojemniki, koszyki (ang. *basket*), jeden ze sprawami, które wpłynęły (*in*) i należy je rozpatrzyć, a drugi na sprawy rozpatrzone, które należy przekazać dalej (*out*). W uproszczeniu praca kierownika polega na pobieraniu dokumentów z koszyka ze sprawami do załatwienia (*In-Basket*), rozpatrywaniu ich, podejmowaniu odpowiedniej decyzji i przekładaniu do koszyka ze sprawami załatwionymi (*Out-basket*).

Trafność techniki *In-Basket* w przewidywaniu wykonania pracy jest trudna do jednoznacznego określenia. Schippmann i wsp. [23] w przeglądzie różnych badań cytują współczynniki trafności nadzwyczaj zróżnicowane: od .08 do .76; większość jednak waha się w granicach .20 do .40, co oznacza całkiem zadowalającą trafność.

Technika *In-Basket* może być też używana do diagnozy sposobu kierowania oraz jako składnik tzw. *assessment center*, czyli dużego zestawu różnych technik, służącego do oceny potencjału pracowników lub kandydatów do pracy.

To, jakie zdolności i umiejętności będą badane za pomocą *In-Basket* zależy w głównej mierze od doboru zadań (spraw do załatwienia) i instrukcji. Niewątpliwą zaletą omawianej metody jest zazwyczaj pozytywny stosunek badanych – tym bardziej, im zadania i warunki badania są bliższe tym, do których badany przyzwyczajony jest w swojej pracy. Badanie jest wtedy dla kandydatów ciekawe, czują się

oni pewnie, mają wrażenie, że mogą wykazać się pełnią swojego doświadczenia i umiejętności.

Swego rodzaju przekształceniem techniki *In-Basket* są tzw. symulacje o niskiej wierności (*low-fidelity simulations*). Jest to właściwie rodzaj testu z wielokrotnym wyborem, którego kolejne pozycje opisują skrótowo pewne sytuacje, problemy, zadania, a badany ma wybrać odpowiedź najlepszą z proponowanych.

W badaniach, w których używano tego typu narzędzi stwierdzono zadowalającą ich trafność [17, 20]. Niewątpliwą przewagą nad symulacjami o wysokiej wierności, takimi jak *In-Basket* jest dużo niższy koszt badania i analizy rezultatów, porównywalny z nakładami na badanie testami lub kwestionariuszami. Rzetelne przygotowanie tego typu techniki wcale nie wydaje się jednak prostsze niż tradycyjnego *In-Basket*.

Metodą grupową jest dyskusja grupowa bez lidera (LGD – *Leaderless Group Discussion*). Polega ona na zebraniu kandydatów w małych grupach (6-8 osób), w których mają oni za zadanie przedyskutować przedstawiony problem. Grupę obserwuje się podczas pracy i na tej podstawie formułuje oceny dotyczące poszczególnych uczestników dyskusji. Rodzaj problemu, stopień doprecyzowania, rezultat, do którego ma dojść grupa, zależą od ustaleń badacza. Zazwyczaj narzuca się ograniczenie czasowe dyskusji. Maksymalny czas nie powinien przekraczać 2÷2,5 godziny, gdyż powyżej tego czasu możliwości skupienia się na problemie i efektywnej pracy gwałtownie spadają. Także liczebność grupy nie powinna być większa niż 8 osób, liczebniejsze bowiem grupy trudne są do obserwacji, mają tendencję do samoistnego dzielenia się na podzespoły, nie wszystkie osoby są w stanie zaprezentować swój punkt widzenia problemu.

Muchinsky [18] podaje, że trafność LGD waha się od .15 do .35. W badaniach prowadzonych w IBM stwierdzono korelację .25 pomiędzy łącznym wynikiem uzyskiwanym w dyskusji (obserwatorzy oceniali: zaangażowanie, umiejętność przekonywania, umiejętności werbalne, pewność siebie, odporność na stres, kontakt interpersonalny i energiczność), a efektywnością pracy kierowniczej. Turnage i Muchinsky [28] uzyskali wskaźnik trafności .20 dla przewidywania awansu w ciągu trzech lat.

Badacze, stosujący metodę dyskusji grupowej skupiają się zazwyczaj na identyfikacji umiejętności społecznych badanych osób. Jest to zrozumiałe, gdyż jako metoda grupowa, w której podstawowym zadaniem uczestników jest dyskusja z innymi uczestnikami i przekonanie ich do swojego zdania, takim właśnie zdolnościom pozwala się ujawnić. Zależnie jednak od tego, jaki problem postawi się przed grupą, można starać się także oceniać np. umiejętności fachowe i wiedzę.

Niewątpliwą zaletą dyskusji grupowej bez lidera polega na tym, że pozwala na ujawnienie się spontanicznych reakcji, preferowanych zachowań w sytuacji społecznej, zdolności przywódczych i innych umiejętności interpersonalnych. Zazwyczaj uczestnicy badania, nawet jeżeli początkowo starali się przybierać jakieś pozy czy

odgrywać role, w trakcie dyskusji ujawniają swoje rzeczywiste skłonności i umiejętności. Poza tym, uczestnicy badania zazwyczaj czują się podczas niego dobrze, zwłaszcza, jeżeli przedstawiony problem jest ciekawy i niejednoznaczny.

Podstawową jednak wadą omawianej techniki jest to, że zachowania konkretnej osoby, włączonej w grupę zależą od pozostałych uczestników. W zależności od tego z kim znajduje się w grupie, dana osoba może w różnym stopniu przejawiać swoje umiejętności i możliwości. Efekt ten jest niemożliwy do kontrolowania i nawet wielokrotne powtarzanie tej symulacji, przy każdorazowej zmianie składu grup, w niewielkim stopniu pomoże w jego eliminacji. W związku z tym, najlepszą sytuacją do stosowania dyskusji grupowej bez lidera jest ostatni etap selekcji na określone stanowisko, gdy po przeprowadzonych działaniach selekcyjnych pozostaje właśnie 6 ÷ 8 kandydatów, z których należy wskazać jedną, najlepszą osobę.

5-5.2.5. Analiza wyników badania i podjęcie decyzji ostatecznej

O tym, jak opisać stanowisko pracy, przeprowadzić badanie i zinterpretować wyniki była już mowa. Teraz zajmiemy się ogólnymi problemami: doborem technik badania do wymagań stanowiska i podejmowaniem ostatecznej decyzji.

Dbając o maksymalizację trafności całej procedury selekcyjnej często dążą do zwiększania liczby technik, którymi badani są kandydaci. W oczywisty sposób zwiększa to koszt i czas trwania całej procedury. Rozwiązanie tego dylematu jest w praktyce jednym z najważniejszych problemów.

Po dokonaniu opisu stanowiska dysponujemy listą wymagań i oczekiwań, które zamierzamy sprawdzać w selekcji. Decydując, jakimi konkretnymi technikami będziemy je sprawdzać, należy brać pod uwagę trzy aspekty:

- dopasowanie do wymagań stanowiska – na ile cecha, dyspozycja, umiejętność, którą mierzy narzędzie, jest rzeczywiście zgodna z wymaganym na stanowisku
- dopasowanie do oczekiwań kandydatów – na ile dane narzędzie będzie dobrze przyjęte przez kandydatów
- dopasowanie do oczekiwań pracodawcy – na ile dana technika jest zgodna z całością kultury organizacyjnej, obrazem, jaki organizacja kreuje w otoczeniu.

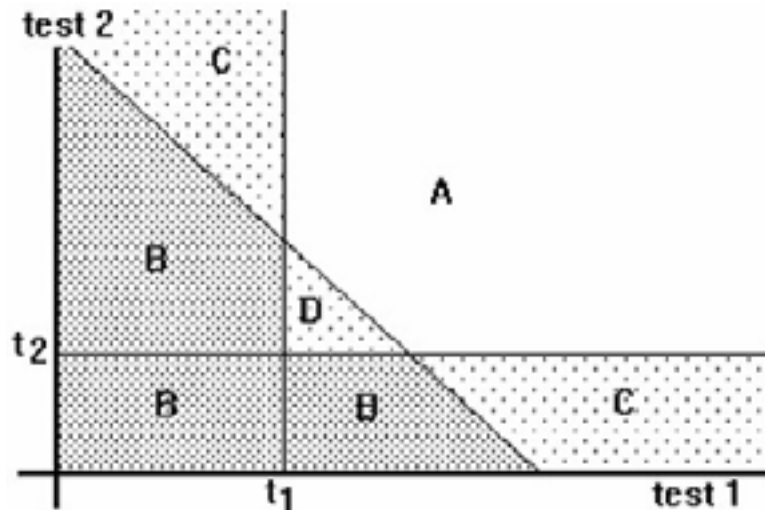
Przystępując do podsumowania wyników procedury selekcyjnej i podjęcia ostatecznej decyzji trzeba wykonać dwa kroki. Pierwszym jest podsumowanie rezultatów poszczególnych technik, a drugim połączenie ich w jeden wynik, dający podstawę decyzji ostatecznej.

Aby dojść do decyzji ostatecznej konieczne jest połączenie wyników uzyskanych przy zastosowaniu różnych metod użytych w badaniu selekcyjnym. Istnieją, ogólnie rzecz biorąc, dwa modele którymi można się posłużyć: model koniunkcyjny i kompensacyjny.

Model kompensacyjny polega na sumowaniu wyników pochodzących z poszczególnych metod. Jego nazwa pokazuje, że umożliwia on

kompensację, czyli wyrównywanie niskiego wyniku w jednej technice wynikiem wysokim w innej. Nie zawsze w procedurze selekcyjnej można zgodzić się na kompensację wyników.

Model koniunkcyjny polega na łączeniu wyników z poszczególnych technik poprzez wyznaczenie dla każdej z nich minimalnego poziomu wykonania, który będzie akceptowalny oraz sprawdzaniu dla każdego kandydata, w ilu technikach ten poziom przekroczył. Inaczej mówiąc kandydat musi osiągnąć wyznaczony poziom w technice 1 i 2 i ... i ostatniej, co oznacza właśnie koniunkcję (fol. nr 5).



fol. nr 5 Porównanie strategii koniunkcyjnej i kompensacyjnej

Gdy stosujemy model koniunkcyjny otrzymujemy w efekcie dwie lub więcej grup kandydatów. W grupie I są ci, którzy przekroczyli wymagany poziom we wszystkich technikach. W grupie II ci, którzy co najmniej w jednej technice takiego poziomu nie przekroczyli. Można tworzyć tyle grup ile jest możliwości, liczba grup teoretycznie może wynieść 2 (zaliczył – nie zaliczył) do potęgi równej liczbie technik. Dla 3 technik jest to 8, dla czterech już 16 itd. Grupowanie takie może się okazać konieczne wtedy, gdy grupa I jest pusta.

Model ten utrudnia dokładne różnicowanie pomiędzy kandydatami. Jeżeli w grupie I znajdzie się więcej kandydatów, niż stanowisk do obsadzenia, to model nie dostarcza nam możliwości uzasadnionego wyboru. Jest oczywiście możliwe manipulowanie poziomem minimalnego wykonania dla poszczególnych technik tak, aby dostosować liczbę kandydatów do liczby wakatów. Z samego modelu nie wynika jednak żadna podstawa do takiego różnicowania. Użycie modelu koniunkcyjnego jest najbardziej stosowne wtedy, gdy możliwe jest zatrudnienie wszystkich kandydatów, którzy znajdą się w grupie I, uzyskają we wszystkich technikach minimalny wyznaczony poziom.

Model kompensacyjny pozwala na wyrównywanie niskich wyników w jednej technice selekcyjnej wysokimi w innej technice. Model koniunkcyjny nie ma tej wady, ale nie daje jasnego, liniowego uporządkowania kandydatów. Gdy je połączymy, zyskamy zalety obu modeli, a pozbedziemy się ich wad.

Zauważmy, że używając najbardziej popularnej procedury kolejnych barier dokonujemy właśnie takiego połączenia. Do kolejnych etapów procedury dopuszczane są te osoby, które osiągnęły zamierzone minimum. W ten sposób sprawdzamy kolejne składowe modelu koniunkcyjnego. Kandydat, aby być rozważany przy podejmowaniu ostatecznej decyzji, musi charakteryzować się koniunkcją kolejnych warunków (etapów procedury). W końcu ostateczna grupa kandydatów, jeżeli wciąż jest bardziej liczna, niż liczba wakatów, jest analizowana przy zastosowaniu metody kompensacyjnej: ich wyniki z kolejnych etapów (technik) łączy się w jeden wynik, dający podstawę do ostatecznej decyzji.

5-5.2.6. Ocena efektywności rekrutacji

Po zakończeniu procedury selekcyjnej i zatrudnieniu wybranych kandydatów należy ocenić, czy pracują oni na zakładanym poziomie i czy użyte w rekrutacji metody pozwoliły wskazać najlepszego kandydata. Przystępując do takiej oceny należy wziąć pod uwagę kilka potencjalnych problemów:

- okres adaptacji: dopiero po „zadomowieniu” się w nowym miejscu pracy nowo zatrudniona osoba będzie pracować z pełną efektywnością; oceny przeprowadzane zbyt wcześnie po momencie zatrudnienia mogą być nieadekwatnie niskie;
- odpowiedniość opisu stanowiska: ponieważ rekrutacja trwa pewien czas, może się zdarzyć, że ostatecznie zatrudniony kandydat obejmie obowiązki nie całkiem zgodne z tymi, które składały się na opis stanowiska, stanowiący podstawę wyboru metod; mamy wtedy do czynienia z sytuacją, w której ocena dotyczy wykonywania nie tych zadań, ze względu na które był selekcjonowany kandydat;
- trafność metod oceny wykonania: jest to bardzo szeroki problem, którego nie sposób omówić tu w pełni; ogólnie rzecz biorąc, sposoby stosowane w pomiarze wykonania mogą nie wychwytywać istotnych jego aspektów;
- ograniczenie możliwości porównań: ostatecznie zatrudnieni są tylko kandydaci, którzy osiągnęli najwyższe wyniki w procesie selekcji; jeżeli ocena ich pracy nie jest zadowalająca oznaczać to może, że albo zostały użyte złe metody selekcyjne, albo metody były dobre, ale kandydaci osiągnęli, mimo wszystko, za niskie wyniki; ponieważ nie można porównać wyników ich pracy z innymi, którzy nie zostali zatrudnieni – nie jest możliwa jednoznaczna odpowiedź na to pytanie.

Dodatkowym czynnikiem utrudniającym ocenę trafności procedury selekcyjnej jest fakt szkolenia pracowników, często w pierwszym okresie po przyjęciu do pracy. Przejście szkolenia „zmienia” pracownika – nie można więc określić, czy osiągany przez niego poziom wykonania jest skutkiem trafnego doboru, czy szkolenia.

5-5. Dobór i szkolenie pracowników

dr Joanna Czarnota-Bojarska – Uniwersytet Warszawski

5-5.3. Szkolenia pracowników

Na poziom wykonywania nowych obowiązków będą wpływać bezpośrednio kwalifikacje i doświadczenie zdobyte wcześniej przez kandydata. Wielu umiejętności można się jednak nauczyć i nie należy przyjmować jako pewnik, że osoba nie posiadająca doświadczeń lub kwalifikacji na podobnych stanowiskach pracy będzie z pewnością złym pracownikiem. Niejednokrotnie zdarza się wręcz, że pracodawcy preferują osoby bez doświadczeń, obawiając się, że w innych firmach mogły one nabyć nawyki, które będą źle widziane w nowej firmie.

Przyjmując model kapitału ludzkiego organizacja większą uwagę zwraca na socjalizację i szkolenia przy obsadzaniu wakatów pracowników, niż na szczegółową selekcję zgłaszających się kandydatów. Częściej też stosuje poszukiwania wewnętrzne. O ich zaletach i wadach była już mowa wcześniej.

Nie tylko jednak nowo zatrudnieni pracownicy są uczestnikami szkoleń. System doskonalenia i podwyższania kwalifikacji powinien obejmować wszystkich. Organizacja, aby sprostać wymaganiom rynku i konkurencji, musi stale dbać o dostosowywanie możliwości personelu do aktualnych i przyszłych potrzeb [7].

System szkoleń powinien być włączony w całość zarządzania kadrami i składać się z następujących etapów (fol. nr 6):

- ocena potrzeb szkoleniowych
- przeprowadzenie szkoleń
- ocena efektywności szkoleń.



fol. nr 6 Relacje między rekrutacją a szkoleniami

5-5.3.1. Ocena potrzeb szkoleniowych

Porównując potrzeby organizacji, dotyczące kwalifikacji i możliwości personelu z ich stanem aktualnym otrzymuje się w rezultacie informację o potrzebie doksztalcania i szkolenia pracowników [24] (fol. nr 7).



fol. nr 7 Ocena potrzeb szkoleniowych

Na potrzeby organizacji składają się krótkoterminowe i długoterminowe cele, jakie chce ona osiągnąć, zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Są to np.:

- w sferze ekonomicznej:
 - osiągnięcie zamierzonego poziomu zysku
 - wypromowanie nowego produktu/usługi
 - zwiększenie zasięgu terytorialnego działania firmy
- w sferze społecznej:
 - podwyższenie standardów wykonania
 - zwiększenie zaangażowania pracowników
 - polepszenie komunikacji wewnątrz firmy.

Niektóre z tych (lub podobnych) celów są jasne, bowiem np. zawarte są w planach działalności firmy. Inne muszą być dookreślone przez analizę przyczyn problemów, błędów i trudności, z jakimi spotyka się organizacja w codziennym działaniu.

Drugim elementem niezbędnym do określenia potrzeb szkoleniowych jest zdobycie informacji o obecnym stanie kwalifikacji i potencjału pracowników. Część tych informacji można uzyskać analizując dostępne dane o pracownikach: życiorys zawodowy, dotychczas uzyskane doświadczenia, wyniki ocen okresowych. Nierzadko jednak pracodawca nie ma możliwości zdobycia w ten sposób wszystkich interesujących go danych o silnych i słabych stronach swojego personelu. Sięga się wtedy po metody podobne do stosowanych podczas selekcji (testy, wywiady, symulacje).

W ramach określania potrzeb szkoleniowych przeprowadzane są też ankiety lub rozmowy z pracownikami. Mają oni wtedy możliwość wypowiedzenia się, w jakim kierunku chcieliby się rozwijać, przy jakich

zadaniach najczęściej napotykają barierę własnych umiejętności, jakie widzą ogólne potrzeby podwyższania kwalifikacji [16].

Każda analiza potrzeb szkoleniowych powinna zakończyć się jasnym określeniem celu szkolenia lub szkoleń. Powinien on być opisany tak, aby łatwo było następnie sprawdzić, jakie efekty przyniosło **szkolenie**.

5-5.3.2. Rodzaje szkoleń

Szkolenia pracowników mogą być prowadzone bądź przez osoby z organizacji (przełożonych, pracowników działów szkoleń itp.) lub przez wynajęte zewnętrzne firmy szkoleniowe. Samo szkolenia może odbywać się na stanowisku pracy bądź poza nim (fol. nr 8).



fol. nr 8 Rodzaje szkoleń

5-5.3.2.1. Szkolenia na stanowisku pracy

Są to wszelkiego rodzaju działania treningowe, w trakcie których osoba szkoląca towarzyszy szkolonej przy wykonywaniu przez nią obowiązków, udzielając instrukcji i pomocy. Tą metodą można zazwyczaj najbardziej efektywnie wdrożyć na przykład używanie nowych programów komputerowych. Instruktor pomaga użytkownikowi w pracy, pokazując, jak za pomocą nowego programu wykonywać różne operacje. Trenerem w takich szkoleniach może być zarówno osoba z wewnątrz jak i spoza organizacji. Ich zaletą jest możliwość bezpośredniej implementacji nabytych umiejętności w praktyce. Może się jednak zdarzyć, że w czasie treningu pracownik nie będzie miał możliwości zetknięcia się ze wszystkimi możliwymi problemami, jakie może napotkać w przyszłości, a w konsekwencji szkolenie nie przygotuje go do ich rozwiązania. Innym problemem jest wybór trenera. Opierając się na przeświadczeniu, że dobry specjalista w danej tematyce będzie w stanie przekazać swą wiedzę innym, organizacje czasem powierzają tę rolę dość przypadkowym osobom, nie posiadającym odpowiedniego przygotowania dydaktycznego.

Bardziej zaawansowaną formą tego typu kształcenia umiejętności jest stała opieka wyznaczonej osoby (mentora), która wyznacza pracownikowi nowe, coraz bardziej zaawansowane zadania. Zadaniem mentora jest takie zaplanowanie kolejnych zadań, aby pracownik nabywał coraz bardziej zaawansowane umiejętności w trakcie ich wykonywania. Mentorem nie musi być przełożony pracownika, tę rolę lepiej powierzać współpracownikom o większych kompetencjach i dłuższym stażu.

5-5.3.2.2. Szkolenia poza stanowiskiem pracy

Można do nich zaliczyć te wszystkie rodzaje szkoleń, które pracownik podejmuje poza wykonywaniem codziennych obowiązków. Oczywiście nie muszą one mieć miejsca poza siedzibą firmy. W ramach tego typu szkoleń przekazywana jest wiedza dotycząca bezpośrednio wykonywanej pracy oraz zagadnienia bardziej ogólne, np. cele i polityka firmy. Największym problemem, jaki napotykają uczestnicy tego typu szkoleń jest mała efektywność transferu nabytej wiedzy do codziennych obowiązków.

Szkolenia odbywające się poza stanowiskiem pracy mogą być prowadzone zarówno przez wynajęte zewnętrzne firmy szkoleniowe, jak i pracowników organizacji. Najważniejszymi formami tego typu szkoleń są [18]:

- **wykłady i seminaria:** dobrze służą przekazywaniu wiedzy ogólnej, przekonywaniu i kształtowaniu postaw: nie nadają się do uczenia konkretnych umiejętności i nabywania praktyki; ich zaletą jest jednak możliwość jednoczesnego udziału znacznej liczby uczestników; w celu zbliżenia prezentowanych treści do praktyki wykłady mogą być wzbogacane prezentacjami, np. specjalnie przygotowanych filmów, pokazujących wzorcowe zachowania; seminaria dają uczestnikom możliwość dyskusowania przekazywanych treści i wyrobienia indywidualnego stosunku do nich
- **warsztaty i ćwiczenia:** w ramach tego typu szkoleń uczestnicy poznają i sprawdzają w praktyce konkretne zachowania, które powinni potem wykorzystywać w pracy; ilość przekazu w formie wykładu jest tu zmniejszona do minimum, dużo uwagi poświęca się natomiast temu, aby każdy uczestnik miał możliwość sprawdzenia, jak sobie radzi z nowymi umiejętnościami; warsztaty tego typu są efektywną metodą zwłaszcza podnoszenia jakości pracy, zwiększania umiejętności i kompetencji; wskazane jest, po ich zakończeniu kontynuowanie nauki na stanowisku pracy, co ułatwia transfer nabytych umiejętności do konkretnych sytuacji
- **treningi:** pozwalają na przekazanie szerszych treści, niż szkolenie konkretnych umiejętności; zazwyczaj są stosowane w celu zwiększania kompetencji w takich dziedzinach jak: komunikacja interpersonalna, negocjacje, budowanie zespołu, podejmowanie decyzji; przekazywane w trakcie treningów treści są bardziej podstawowe, niż podczas warsztatów, a wytrenowane umiejętności pozwalają poprawić funkcjonowanie w różnych zadaniach.

Poza tymi, typowymi formami szkoleń, zadanie poszerzania wiedzy i nabywania nowych umiejętności może być realizowane poprzez różnego rodzaju konferencje, zjazdy, targi lub prezentacje.

Coraz bardziej popularne stają się cykle szkoleniowe pod hasłem "Train the Trainer". Polegają one na przygotowaniu uczestników do pełnienia roli trenera. Na taki cykl składają się wykłady, ćwiczenia i treningi, pokazujące podstawy metodyczne i specyfikę uczenia się osób dorosłych oraz uczące konkretnych umiejętności w zakresie przygotowania i prowadzenia szkoleń. Uczestnikami powinny być osoby z organizacji, które w przyszłości będą przekazywały swoją wiedzę innym. Mogą to być pracownicy działów personalnych, a także różnego rodzaju eksperci, którzy prowadzą szkolenia na stanowisku pracy. Organizacja, korzystając z takiego szkolenia zapewnia sobie na przyszłość wykwalifikowane kadry, co pozwala zmniejszyć liczbę firm zewnętrznych zaangażowanych do prowadzenia szkoleń i zredukować koszty.

5-5.3.3. Ocena efektywności szkolenia

Ocena efektywności szkolenia powinna być zaplanowana przed podjęciem decyzji o konkretnym szkoleniu, na podstawie oceny potrzeb szkoleniowych. Dotyczy ona dwóch obszarów: skutków jakie przyniosło szkolenie dla funkcjonowania organizacji oraz subiektywnego poczucia osób przeszkolonych [8] (fol. nr 9).



fol. nr 9 Ocena efektywności szkolenia

W pierwszym obszarze porównuje się wyniki pracy z okresu przed szkoleniem i po szkoleniu. Pomiar wyników pracy może mieć różne formy. Można przyjąć za podstawę wskaźniki produkcyjne: ilość produktu, procent braków, czas pracy, obrót, wolumen sprzedaży itp. Można też skorzystać z ocen przełożonych, współpracowników i podwładnych, którzy oceniali funkcjonowanie pracownika przed szkoleniem, a następnie po szkoleniu. Ocena skutków, jakie szkolenie przyniosło organizacji pozwala pokazać, czy obiektywnie było ono przydatne, czy został osiągnięty zaplanowany wcześniej cel, jaki szkolenie miało przynieść organizacji.

Subiektywne poczucie osób przeszkolonych jest drugim obszarem, w którym sprawdza się **efektywność szkolenia**. Ocena taka polega na bezpośrednim pytaniu uczestników szkolenia o to, czy zdobyli potrzebną im wiedzę, o ich samopoczucie, kontakt z osobą prowadzącą szkolenie,

ewentualnie o dalsze potrzeby. Ocena taka jest pomocna dla wyjaśnienia np. przyczyn niewystarczających efektów w pierwszym obszarze, z punktu widzenia założeń planu szkoleniowego. Ponadto pozwala ona lepiej dobrać w przyszłości zewnętrzne firmy szkoleniowe lub wewnętrznych trenerów.

Warto jednak pamiętać, że ocena uczestników nie może zastąpić obiektywnego pomiaru efektywności szkolenia. Uczestnicy, oceniając szkolenie mogą generalizować, np. ogólną sympatię, jaką wzbudził w nich prowadzący, na ocenę użyteczności nabytych umiejętności. W efekcie szkolenie prowadzone przez trenera o wyjątkowych umiejętnościach nawiązywania kontaktu z grupą może być ocenione wyżej, niż takie, w trakcie którego trener był bardziej „nieдоступny”. Obiektywna miara zmiany w wykonywaniu pracy może zaś pokazać, że „sympatyczny” trener był mniej efektywny.

5-5. Dobór i szkolenie pracowników

dr Joanna Czarnota-Bojarska – Uniwersytet Warszawski

5-5.4. Podsumowanie

Stosując procedury rekrutacyjne i szkoleniowe organizacje starają się dostosować umiejętności i postawy swoich członków do wymagań pełnionych przez nich ról. Rekrutacja i szkolenia są ze sobą ściśle związane, a nacisk, jaki organizacja kładzie na jedną lub drugą, pozwala scharakteryzować filozofię zarządzania, którą się kieruje. Dokładna rekrutacja może kompensować niedostatek procedur szkoleniowych, a efektywne szkolenia – niedostatki rekrutacji. Ani jedna ani druga nie może być jednak zaniedbana, jeżeli organizacja chce sprostać wymaganiom środowiska.

5-5. Dobór i szkolenie pracowników

dr Joanna Czarnota-Bojarska – Uniwersytet Warszawski

5-5.5. Literatura

1. Ashton M.C.: *Personality and job performance: the importance of narrow traits*. Journal of Organizational Behavior, 19, 289-303, 1998.
2. Barrick M.R., Mount M.K.: *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*. Personnel Psychology, 44, 1-25, 1991.
3. Bliesener T.: *Methodological moderators in validating biographical data in personnel selection*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 107-120 1996.
4. Campion M.A., Pursell E.D., Brown B.K.: *Structured interviewing: raising the psychometric properties of the employment interview*. Personnel Psychology, 41, 25-42, 1988.

5. Czarnota-Bojarska J.: *Satysfakcja z pracy. Przegląd teorii i badań*. W: G. Kranas (red.): *Wybrane zagadnienia społecznej psychologii organizacji*. Tom II. Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii, Warszawa 1991.
6. Czarnota-Bojarska J.: *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie, podstawowe metody*. Warszawa, PTP 1999.
7. Goldstein I.L., Giliam P.: *Training system in the year 2000*. *American Psychologist*, 45, 134-143, 1990.
8. Goldstein I.L.: *Training in organization*. Pacific Grove, California, Brooks/Cole Publishing Company, 1992.
9. Hunter J.E., Hunter R.F.: *Validity and utility of alternative predictors of job performance*. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98, 1984.
10. Janz T.: *Initial comparison of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580, 1982.
11. Kostera M., Kownacki S.: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa, PWN 1997.
12. Kristof A.L.: *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49, No. 1, 1996.
13. Latham G.P., Saari L.M.: *Do people do what they say? Further studies on the situational interview*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 569-573, 1984.
14. Latham G.P., Saari L.M., Pursell E.D., Campion M.A.: *The situational interview*. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427, 1980.
15. McDaniel M.A., Whetzel, D.L., Schmidt F.L., Maurer S.: *The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616, 1994.
16. Morrison J.H.: *Determining training needs*. W: R.L. Craig (red.) *Training and development handbook*. New York, McGraw-Hill, 1976.
17. Motowidlo S.J., Dannelte M.D., Carter G.W.: *An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation*. *Journal of Applied Psychology*. 75, 640-647, 1990.
18. Muchinsky P.M.: *Psychology applied to work*. Chicago, Dorsey Press, 1987.
19. Orpen C.: *Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. A comparative validity study*. *Journal of Applied Psychology*, 70, 774-776, 1985.
20. Overton R.C., Herms H.J., Taylor L.R., Zickar M.J.: *Adapting to adaptive testing*. *Personnel Psychology*, 50, 171-185, 1997.
21. Roth P.L., Campion J.E.: *An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 51-60, 1992.
22. Salgado J.F.: *The Five Factor Model of Personality and Performance in the European Community*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43, 1997.
23. Schippmann J.S., Prien E.P., Katz J.A.: *Reliability and validity of in-basket performance measures*. *Personnel Psychology*, 43, 837-859, 1990.
24. Sloman M.: *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa, PWN 1997.
25. Smith M.: *A theory of the validity of predictors in selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 13-31, 1994.
26. *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice*. Biblioteka Psychologa Praktyka. Warszawa, PTP 1985.
27. Tett R.P., Jackson D.N., Rothstein M.: *Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review*. *Personnel Psychology*, 44, 703-741, 1991.
28. Turnage J.J., Muchinsky P.M.: *A comparison of the predictive validity of assessment center evaluations vs. traditional measures in forecasting supervisory job performance: Interpretive implications of criterion distortion for the assessment paradigm*. *Journal of Applied Psychology*, 69, 595-602, 1984.
29. Weekly J.A., Gier J.A.: *Reliability and validity of situational interview for sales position*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 484-487, 1987.

30. Wiesner W.H., Cronshaw S.F.: *A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview*. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290, 1988.