

Dariusz KALETA, Anna MANOWSKA
Politechnika Śląska, Gliwice

PRZYJAZNE ŚRODOWISKO PSYCHOLOGICZNE JAKO POZAPŁACOWY I POZAINWESTYCYJNY CZYNNIK WZROSTU WYDAJNOŚCI PRACY

Streszczenie. W artykule autorzy omawiają poszczególne elementy składowe środowiska psychologicznego, jakie stanowi dla pracownika dana instytucja. Autorzy wskazują, jakie działania należy podjąć, by środowisko to stało się dla pracownika przyjazne i stymulowało go do coraz bardziej wydajnej i lepszej jakościowo pracy.

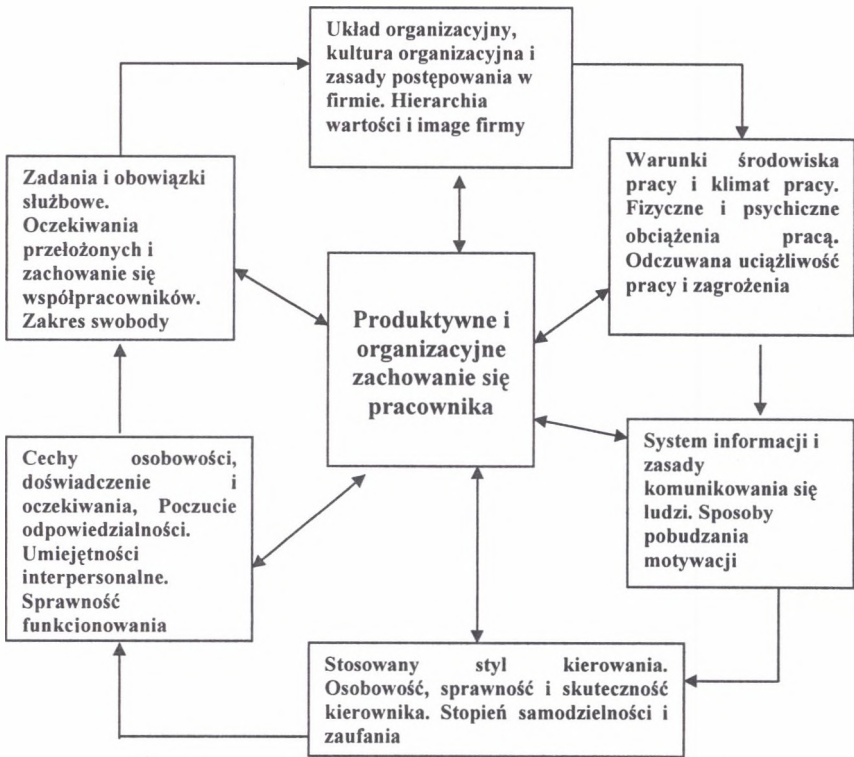
FRIENDLY PSYCHOLOGICAL ENVIRONMENT AS AN OFF-PAY AND OFF-INVESTMENT FACTOR OF PRODUCTIVITY INCREASE

Summary. In the article the authors discuss the particular components of psychological environment which given institution is for an employee. The authors show what actions one should take to make this environment friendly for the employee and which would stimulate him to more and more efficient and qualitatively better work.

1. Wprowadzenie

Instytucja stanowi pewne specyficzne „środowisko psychologiczne” dla zatrudnionych w niej ludzi i od właściwości tego środowiska zależne jest postępowanie pracowników, ich postawy i stosunek wobec instytucji. Możemy wyróżnić następujące elementy składowe środowiska psychologicznego:

- Zadania
- Wymagania
- Warunki
- Świadczenia
- Pozycja



Rys 1. Podstawowe siły kształtujące sytuację pracy
 Fig. 1. The basic forces which shape the job situation
 Źródło: Literatura [9], str. 26

2. Zadania zawodowe

Pracownik wykonuje z reguły operacje o mniej lub bardziej widocznym dla niego efekcie końcowym. Stosunek pracownika do przydzielonych mu zadań zależy od:

- Stopnia dopasowania zadań do zdobytych przez pracownika kwalifikacji;
- Zgodności zadań z posiadanymi przez pracownika predyspozycjami psychofizycznymi;
- Widoczności efektów wykonywanej przez niego pracy.

Jeżeli przydzielone pracownikowi zadania są dla niego zbyt łatwe lub zbyt trudne (nieadekwatne) w stosunku do zdobytych przez niego kwalifikacji i nieodpowiednie w stosunku do posiadanych przez niego predyspozycji psychofizycznych, to pracownik nie będzie się identyfikował z instytucją i przyjmie wrogą postawę wobec instytucji. Oczywiście,

jeśli pracodawca przyjmuje nowego pracownika i znając tylko jego kwalifikacje a nic nie wiedząc o jego zamiłowaniach i predyspozycjach psychofizycznych, może się zdarzyć, że początkowo przydzieli mu zadania zbyt łatwe lub zbyt trudne. Dlatego wiele firm w początkowym okresie zatrudnienia powierza pracownikowi zadania o różnym poziomie trudności, by poznać jego mocne i słabe strony. Po tym okresie „testowym” przydziela się najbardziej dopasowane do posiadanych kwalifikacji i zgodne z posiadanymi predyspozycjami psychofizycznymi zadania. Przydzielanie pracownikowi zbyt łatwych zadań w początkowym okresie będzie miało korzystne oddziaływanie psychologiczne, gdyż odnoszone sukcesy spowodują podwyższenie samooceny i poziomu aspiracji, ale jeśli taka sytuacja dalej się utrzyma i zadania coraz bardziej będą odbiegać od rosnącego poziomu aspiracji pracownika, jego motywacja zacznie spadać, gdyż nie będzie on widział dalszej możliwości zaspokajania potrzeb związanych z rozwojem i samorealizacją. Bardzo możliwe, że taka sytuacja wywoła u pracownika negatywne emocje (żal, smutek, rozgoryczenie itp.) o dużym nasileniu. Jeśli pracownik ma taką możliwość, opuści instytucję i będzie szukał miejsca pracy, w którym będzie możliwy jego dalszy rozwój. Również powierzanie zbyt trudnych zadań będzie miało negatywne konsekwencje psychologiczne, ciągłe odnoszenie porażek jest źródłem bardzo silnych negatywnych emocji, zwanych frustracjami. Ważne jest, by z upływem czasu, gdy pracownik wzbogaca bazę posiadanych doświadczeń i zdobywa nowe kwalifikacje, poziom trudności zadań również proporcjonalnie wzrastał. Kolejnym bardzo ważnym elementem dotyczącym powierzanych pracownikowi zadań jest widoczność ich końcowych efektów i znajomość ich roli w celach instytucji. Umysł człowieka konstruuje algorytmy postępowania w określonej sytuacji i zgodność otrzymanego wyniku z postawionym mu celem powoduje powstanie pozytywnych emocji, które stają się dla człowieka wzmocnieniem. Odczuwana satysfakcja z obserwowania powodzenia swojej działalności stymuluje dalsze wysiłki do pracy. Natomiast, gdy człowiek nie jest w stanie zobaczyć wyników swojej pracy, bądź nie potrafi utożsamić osiągniętych efektów z celami instytucji, powstają negatywne emocje, takie jak rozdrażnienie i irytacja. Zadania zawodowe mogą stać się atrakcyjne same przez się, gdy odpowiadają zamiłowaniom, jeżeli z ich wykonaniem wiąże się poczucie dumy zawodowej, bądź ich atrakcyjność polega na tym, że są one środkiem do osiągnięcia czegoś wartościowego dla pracownika.

3. Wymagania stawiane pracownikowi

Instytucja nie tylko powierza pracownikowi zadania do wykonania, ale również oczekuje od pracownika odpowiedniej postawy i zachowania. Stosunek pracownika do instytucji w znacznym stopniu zależy od stawianych mu wymagań. Ważne jest, by stawiane pracownikowi wymagania nie przewyższały jego oczekiwań, które powstają podczas zdobywania doświadczeń i obserwacji stosunków, panujących w innych instytucjach. Wszystko, co wymaga się od pracownika i co on otrzymuje w zamian, pracownik ocenia według przyswojonych przez siebie standardów. Mogą wystąpić trzy sytuacje:

- Stan obecny = standard ε jest to stan naturalny;
- Stan obecny < standard ε powoduje uczucie pokrzywdzenia;
- Stan obecny > standard ε wywołuje zadowolenie.

Jeśli człowiek przebywa dłuższy czas w tych samych warunkach, to standardy mają tendencję do stopniowego wzrostu, tak więc po jakimś czasie sytuacja, która się nie poprawia (stagnacja), jest przez pracownika postrzegana jako niezadowolająca. Pracownik oczywiście może zaakceptować wyższe wymagania, ale musi być zapewniona równowaga pomiędzy wymaganiami a gratyfikacjami. Ważne jest, by stawiając wymagania zachowywać odpowiednie proporcje dodatnich i ujemnych środków pobudzających pracownika do pracy.

4. Warunki

Warunki fizyczne środowiska pracy to: temperatura, zapylenie, oświetlenie, wilgotność i inne. Warunki te, jeśli są odpowiednie (sprzyjające), wywołują u pracownika poczucie komfortu fizycznego. Każda zmiana warunków na lepsze powoduje u pracownika uczucie zadowolenia. Chęć poprawy warunków środowiska fizycznego może silnie stymulować motywację do dalszej wydajniejszej i lepszej jakościowo pracy, gdyż każdy człowiek chce pracować w korzystniejszych warunkach. Ważne jest nie tylko poczucie bezwzględnego komfortu fizycznego, ale również to, jak kształtuje się on w stosunku do warunków pracy osób, z którymi pracownik się porównuje. Ocena tych samych warunków może być zróżnicowana w zależności od oczekiwań, jakie względem instytucji wysuwa pracownik. Jest on w stanie zaakceptować bardzo niekorzystne warunki środowiska fizycznego pod warunkiem, że uczucie dyskomfortu zostanie mu skompensowane, np. przez wyższą

gratyfikację. Z warunkami fizycznymi jest ściśle związane poczucie bezpieczeństwa, które jest niskie, gdy praca jest niebezpieczna i / lub szkodliwa dla zdrowia.

Warunki psychologiczne. Warunki te wynikają z tego, jak kształtują się w zakładzie wzajemne stosunki interpersonalne. Atmosfera szacunku, współpracy i akceptacji wywołuje poczucie psychicznego komfortu. Jeśli stosunki interpersonalne są złe, istnieją liczne konflikty interpersonalne, to pracownik nie ma poczucia bezpieczeństwa – czuje się zagrożony.

5. Świadczenia, jakie pracownik otrzymuje od instytucji

Świadczenia, jakie pracownik otrzymuje od instytucji, mogą być uzależnione od wyników jego pracy - mówimy wówczas o zadowoleniu czynnym, gdyż to pracownik ma wpływ na to, jaki wysiłek zechce włożyć w wykonywane zadanie, by sprostać postawionym mu wymaganiom. Jeśli natomiast jego świadczenia zależą wyłącznie od pozycji, jaką zajmuje w hierarchii instytucji, mówimy o zadowoleniu biernym. Stosunek pracownika do instytucji będzie zależał w znacznym stopniu od tego, jakiej wielkości otrzymuje świadczenia w stosunku do swoich oczekiwań. Ważne jest zachowanie właściwej proporcji pomiędzy stawianymi wymaganiami a poziomem oferowanych świadczeń. W przypadku, gdy w odczuciu pracownika otrzymuje on zbyt niskie świadczenia w stosunku do jego wkładu pracy, przyjmie on negatywną postawę wobec instytucji i będzie miał poczucie żalu. Gdy poziom świadczeń przewyższy stopień oczekiwań pracownika, wywoła to emocje pozytywne, które jednak w miarę upływu czasu będą zanikać. Bardzo istotne jest to, by w miarę, jak pracownik wzbogaca bazę swoich doświadczeń i zdobywa nowe kwalifikacje, podwyższając swój poziom aspiracji, wraz z tym wzrostem proporcjonalnie wzrastały wymagania i w zależności od otrzymywanych wyników również świadczenia.

6. Pozycja zajmowana w instytucji

W każdej instytucji istnieje sieć stanowisk w hierarchii formalnej i miejsce w niej wyznacza pozycję danego pracownika. W zależności od zajmowanej pozycji pracownik uzyskuje określony prestiż, który zazwyczaj wzrasta w miarę, jak pracownik osiąga wyższe stanowisko. Oprócz formalnych istnieją także nieformalne wyznaczniki pozycji. Na przykład

popularność w kolektywie pracowniczym, autorytet u kierownictwa mogą stanowić o wysokiej pozycji pracownika niezależnie od tego, jak wysokie jest jego stanowisko¹

7. Proces wyboru zachowania się pracownika w zależności od stanu środowiska psychologicznego, w którym się on znajduje w świetle teorii oczekiwań V. Vrooma

Teoria oczekiwań opiera się na trzech podstawowych twierdzeniach:

- a) Zachowanie człowieka determinowane jest równocześnie przez oddziaływanie czynników endo- i egzogenicznych;
- b) Ludzie są zróżnicowani w zakresie odczuwanych potrzeb, celów i hierarchii wartości;
- c) Jednostka dokonuje wyboru sposobu zachowania spośród alternatywnych możliwości, kierując się subiektywną oceną stopnia, w jakim poszczególne zachowania mogą prowadzić do uzyskania pożądaných przez jednostkę rezultatów i najlepszego zaspokojenia indywidualnych potrzeb.²

Proces wyboru przez pracownika sposobu zachowania odbywa się w trzech zasadniczych etapach, a poziom motywacji do podjęcia określonych działań uzależniony jest od dokonywanej przez pracownika oceny subiektywnej wartości trzech zasadniczych relacji:

- wysiłek – wykonanie,
- wykonanie – nagroda,
- nagroda - zaspokojenie potrzeb.

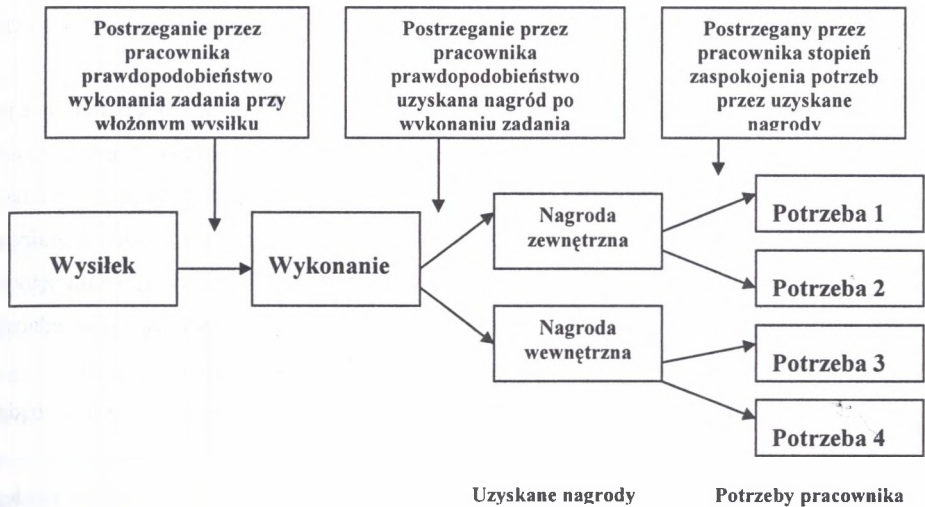
Na dokonanie wyboru na każdym z tych trzech etapów, ogromny wpływ ma korzystne, bądź niekorzystne środowisko psychologiczne w instytucji. Na etapie pierwszym pracownik ocenia, czy warto ponosić określony wysiłek w celu wykonania postawionego przed nim zadania. Podejmując tę decyzję pracownik korzysta z bazy doświadczeń, jakie posiada, wykorzystuje zdobyte kwalifikacje, ale również bierze pod uwagę, czy są odpowiednie warunki środowiska psychologicznego:

- Jak kształtują się stosunki z podwładnymi, przełożonymi i współpracownikami?
- Czy posiada dostęp do niezbędnych informacji?
- Czy opłaca się mu ponosić ryzyko w przypadku niepowodzenia? – szczególnie istotny czynnik w instytucjach z stosujących szeroki wachlarz środków motywacji negatywnej.

¹ Literatura [12], str. 72

² Literatura [5], str. 34

Jeżeli środowisko psychologiczne będzie sprzyjające, jeśli pracownik będzie darzył zaufaniem pozostałych członków instytucji i będzie mógł liczyć na wsparcie z ich strony, to podejmie się realizacji zadania.



Rys. 2. Proces wyboru sposobu zachowania według teorii oczekiwań

Fig. 2. The process of choosing the way of behaviour according to the expectation theory

Zródło: Literatura [5], str. 35

Na etapie drugim pracownik ocenia, czy w przypadku dobrego wykonania zadania otrzyma określoną nagrodę. Sytuacja taka nie wystąpi, jeśli w instytucji brak przejrzystego i jednolitego systemu oceniania pracowników, jeśli system taki istnieje, ale jego kryteria są niejasne i zawite i w końcu, jeśli właściwe wykonanie zadania nie zostanie dostrzeżone. Nagroda wewnętrzna jest to satysfakcja i duma, jaką pracownik odnosi w przypadku osiągnięcia sukcesu.

Na etapie trzecim pracownik ocenia atrakcyjność ewentualnej nagrody – czy i w jakim stopniu zaspokoi to jego potrzeby, czy nagroda kompensuje poniesiony wysiłek.

8. Propozycje działań jakie należy wprowadzić, by środowisko psychologiczne stało się przyjazne dla pracownika i było czynnikiem mobilizującym do wydajniejszej i lepszej jakościowo pracy

- a) Należy umożliwić pracownikom rozwój poprzez ułatwienie i zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji.

Pamiętając, że pracownicy są najcenniejszym zasobem w organizacji, dzięki nim możliwe jest zdobycie przewagi nad konkurencją. Inwestycję w człowieka należy traktować jako najważniejszą. Proces kształcenia i rozwoju kadr powinien być postrzegany przez członków organizacji jako narzędzie prowadzące do wzrostu wydajności pracy. Poprzez kształcenie zaspokajamy potrzebę samorealizacji. Pracownicy zdobywając nowe umiejętności wzbogacają swój potencjał roboczy. Wraz ze wzrostem potencjału rosną aspiracje jednostki i stawia sobie ona coraz ambitniejsze cele dążąc do ciągłego doskonalenia i rozwoju.

- b) Starać się zapewnić atmosferę wzajemnego zaufania i współpracy, która będzie stymulowała rozwój.

Dobre stosunki w zespole roboczym, jak i z przełożonymi i podwładnymi, są dla każdego pracownika bardzo ważne i mają bezpośredni wpływ na wzrost wydajności pracy. Człowiek w zakładzie pracy należy do wielu grup o charakterze formalnym, jak i nieformalnym, co silnie wpływa na jego stany psychiczne i w konsekwencji zachowanie. Świadomy swego uczestnictwa w grupach formalnych, jak i nieformalnych i swych więzi społecznych w ramach tych grup, pracownik reaguje silniej na bodźce pozaekonomiczne, niż na bodźce materialnego zainteresowania. Organizacja formalna i nieformalna wpływa na atmosferę w zakładzie pracy³. Jeśli jest to atmosfera przyjaznej współpracy, będzie stymulowała wzrost wydajności pracy, natomiast jeśli jest to atmosfera nieprzyjaznych rozgrywek, kłótni będzie wywoływała u pracowników negatywne emocje i frustracje. Celem kierownictwa w zakładzie pracy jest zapewnienie przyjaznych warunków umożliwiających wydajną pracę.

- c) Należy zapewnić pracownikom motywację dostosowaną do indywidualnych potrzeb pracowników.

Należy rozpoznawać znaczenie dla danego pracownika poszczególnych potrzeb w hierarchii i tak dostosowywać ofertę, by była dla niego atrakcyjna i umożliwiała realizację danej potrzeby. Skuteczność motywacji jest uwarunkowana wiarygodnością i realnością obietnic oraz przeświadczeniem pracownika o możliwości osiągnięcia sukcesu.

³ Literatura [1], str. 41-45

- d) Należy jasno określać wymagania stawiane pracownikom, jednocześnie podając, jakie korzyści osiągną dzięki ich realizacji.
- e) Należy zapewnić właściwą komunikację, zarówno pomiędzy poszczególnymi członkami zespołów roboczych, jak i przełożonymi.

Komunikacja ma umożliwiać swobodne przekazywanie pomysłów i opinii. Swobodna komunikacja musi zapewniać właściwe rozumienie przekazywanych treści.

- f) Należy szybko reagować na zachowanie pracownika.

Należy informować pracownika o tym, które z jego zachowań są niewłaściwe, jednocześnie wskazując działania, jakich od niego w danej sytuacji oczekujemy. Trzeba doceniać i nagradzać właściwe zachowania i wzmacniać je poprzez zastosowanie motywacji pozytywnej. Bardzo istotne jest to, by oceniać wykonanie danego zadania możliwie jak najszybciej po jego wykonaniu, poinformować z uzasadnieniem o tej ocenie pracownika i zastosować wzmocnienie pozytywne lub negatywne (nagrodę lub karę). Proces oceny jest bardzo ważny, gdyż jeśli pracownik poprawi wydajność swojej pracy i nie zostanie to zauważone i nagrodzone, to zmniejszy swoje wysiłki do poprzedniego poziomu lub jeszcze bardziej obniży. Pracownik powinien wiedzieć, czego się od niego oczekuje, jaki ma termin na wykonanie danej pracy, musi znać wymagania dotyczące ilości i jakości pracy, jaką ma wykonać.

- g) Należy prowadzić okresowe oceny i informować pracowników o ich wynikach.

Dzięki ocenom okresowym pracownik otrzymuje informację, jak jego wysiłki są postrzegane, czego się od niego oczekuje i jakie ma możliwości rozwoju.

9. Wnioski

Instytucja, w której zatrudniony jest pracownik, stanowi dla niego środowisko psychologiczne. Jeśli panujące w nim warunki są przyjazne dla pracownika, następuje zbudowanie więzi pomiędzy pracownikiem a instytucją. Pracownik stara się podtrzymywać więzi z instytucją i realizując jej cele realizuje również własne. Ważne jest, by uruchomić w pracowniku zadowolenie aktywne, ściśle związane z osiąganymi przez niego wynikami pracy, a ograniczać zadowolenie bierne, wynikające z poziomu świadczeń, jakie pracownik pobiera z tytułu zajmowanej w instytucji pozycji.

LITERATURA

1. Chmiela A., Kozyra J., Przybyła H.: Organizacja i ekonomika w projektowaniu eksploatacji węgla kamiennego. Gliwice 1992.
2. Jagas J.: Pozainwestycyjne czynniki sprawcze wydajności pracy. Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Opolu, Opole 1983.
3. Jagas J.: Współczesne podejście do badań nad wydajnością pracy. Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Opolu, Opole 1992.
4. Jasiński Z.: Praca zbior. pod red.: Motywowanie w przedsiębiorstwie. Placet 1998.
5. Karaś R.: Teorie motywacji w zarządzaniu,. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003.
6. Krawiec F.: Wpływ czynników osobowych na wydajność pracy robotników w przemyśle. PWE, Warszawa 1971.
7. Kosmala W.: Wybrane zagadnienia psychologii i socjologii pracy. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice 1974.
8. Koziński J.: Koncepcja transgresyjna człowieka. PWN, Warszawa 1987.
9. Penc J.: Kreatywne kierowanie. Placet, Warszawa 2000.
10. Penc J.: Kreowanie zachowań w organizacji. Placet, Warszawa 2001.
11. Przedpelski M.: Praca zbior. pod red.: Ekonomika pracy. PWN, Warszawa 1981.
12. Reykowski J. Teoria motywacji a zarządzanie. PWE, Warszawa 1979.

Recenzent: Prof. zw. dr hab. inż. Roman Magda