

SKRYPTY UNIWERSYTETU ŚLĄSKIEGO NR 461

ZOFIA RATAJCZAK

Elementy psychologii pracy

Uniwersytet Śląski



Katowice 1991

331.054 : 159.944 (075.8)

Redaktor serii: Psychologia
Zofia Ratajczak

Recenzent
Adam Biela

2 652/4
1892

Redaktor
Małgorzata Poglódek

Redaktor techniczny
Alicja Zajązkowska

Korektor
Lukrecja Wawrzyczek

Copyright © 1991
by Uniwersytet Śląski
Wszelkie prawa zastrzeżone

Wydawca
Uniwersytet Śląski
ul. Bankowa 14, 40-007 Katowice

Wydanie I. Nakład: 500 + 30 egz. Ark. druk. 11,75. Ark. wyd.
11,75. Przekazano do drukarni w lutym 1991 r. Podpisano do
druku i druk ukończono w listopadzie 1991 r. Papier offset. kl.
III, 70 × 100, 80 g.
Zam 109/91

Cena zł 12 000,-

Drukarnia Uniwersytetu Śląskiego
ul. 3 Maja 12, 40-096 Katowice



ISSN 0239-6432

TREŚĆ

Wstęp	5
-----------------	---

ROZDZIAŁ I

Psychologia pracy. Uwagi o jej rozwoju i stanie aktualnym	9
O kształtowaniu się zapotrzebowania na psychologię pracy	11
Okres „naukowego zarządzania”	11
Okres „stosunków międzyludzkich”	14
Okres „zhumanizowanej organizacji”	16
Koncepcja „wzbogacania zadań pracy”	21
Krótki zarys historii psychologii pracy	24
Początki psychologii pracy za granicą	24
Psychologia pracy w Polsce	26
O znaczeniu teorii czynności i teorii sytuacji T. Tomaszewskiego dla rozwoju polskiej psychologii pracy	33

ROZDZIAŁ II

Człowiek w środowisku pracy	36
Charakterystyka człowieka jako elementu wyróżnionego sytuacji (subiektywne warunki wykonywania pracy — dyspozycje)	41
Możliwości człowieka	42
Zdolności i uzdolnienia zawodowe	47
Zainteresowanie pracą	50
Pojęcie przydatności do pracy i zawodu jako podstawa doboru zawodowego	53
Motywacja do pracy	54
Główne teorie motywacji do pracy	55
Główne mechanizmy motywacji do pracy o charakterze zinstytucjonalizowanym	65
Związek między możliwościami człowieka i motywacją do pracy	69

ROZDZIAŁ III

Środowisko pracy (obiektywne warunki aktywności człowieka)	71
Społeczne środowisko pracy	71
Więzi hierarchiczne w organizacji (kierowanie)	74

Więzi poziome (procesy grupowe)	85
Komunikacja i jej znaczenie w utrzymywaniu efektywności i zapewnianiu bezpieczeństwa pracy	89
Konflikty między ludźmi. Przyczyny i sposoby ich rozwiązywania	94
Klimat psychologiczny w miejscu pracy	99
Fizyczne środowisko pracy i jego adekwatność funkcjonalna	101
Charakterystyka technicznych i organizacyjnych warunków pracy — wymagań otoczenia	105
Adekwatność funkcjonalna warunków pracy	109
Przyczyny i konsekwencje zakłóceń adekwatności funkcjonalnej warunków pracy	115
Diagnoza nieadekwatności funkcjonalnej warunków pracy	118
Optymalizacja warunków pracy	122

ROZDZIAŁ IV

Człowiek wobec zagrożeń zdrowia i życia w środowisku pracy	126
O strategiach radzenia sobie w sytuacjach trudnych	128
Radzenie sobie jako twórcze rozwiązywanie problemów	133
Patologiczne sposoby radzenia sobie	136
Psychologiczne koszty aktywności człowieka w sytuacjach trudnych	140

ROZDZIAŁ V

Podmiotowość człowieka w pracy	147
Poczucie sprawstwa w pracy zawodowej	148
Świadomość uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa	152
Podmiotowość człowieka a kształtowanie warunków pracy	157

ROZDZIAŁ VI

Psychologia pracy jako system działań	163
Działania profilaktyczne	164
Poradnictwo zawodowe i doradztwo organizacyjne w sytuacji zmian i przeobrażeń gospodarczych	167
O trzech koncepcjach poradnictwa	171
Doradztwo organizacyjne	174
Zakończenie	175
Bibliografia	178

Wstęp

Psychologia pracy jest obecnie obszerną dziedziną wiedzy naukowej i zastosowań praktycznych. Coraz wyraźniej przenika ona do innych dyscyplin stosowanych, jak ekonomia, ergonomia, ekologia, a także medycyna pracy. To przenikanie znalazło wyraz w ukształtowaniu się nowych, pogranicznych dyscyplin psychologicznych, np. psychologii ekonomicznej, psychologii ergonomicznej, a także medycznej psychologii pracy, zajmującej się zagadnieniami ochrony zdrowia pracowników. Każda z wymienionych nowych dyscyplin stosowanych zajmuje się problemami człowieka pracującego, wykorzystując zarówno wyniki, jak i metody badań wypracowane w ramach psychologii pracy. Trzeba również dodać, że rozwój psychologii pracy jest ściśle uwarunkowany rozwojem psychologii jako nauki o człowieku aktywnym i świadomym, stąd nowe koncepcje psychologiczne, zajmujące się problematyką człowieka aktywnego znajdują swoją konkretyzację właśnie w praktyce odnoszącej się do pracy. Ma ona najczęściej charakter zinstytucjonalizowany, stanowiąc zarówno fizyczne, jak i społeczne środowisko człowieka.

Niniejszy skrypt ma na celu zapoznanie studentów trzeciego roku psychologii z podstawowymi zagadnieniami, składającymi się na kanon problemów psychologii pracy. Jest w nim zawarta wiedza elementarna,

podana jednak w sposób umożliwiający studentom dokonanie wyboru specjalizacji psychologicznej w sposób bardziej przemyślany, a tych spośród nich, którzy wybiorą inne specjalności, wyczułający na bogactwo problemów, których - jako wchodzących w obręb psychologii pracy - nie sposób rozwiązać bez udziału psychologów wychowawczych czy klinicznych (problematyka poradnictwa wychowawczo-zawodowego, psychoterapia dla ludzi normalnie funkcjonujących w pracy itp.).

Skrypt składa się z sześciu rozdziałów. Pierwszy z nich traktuje o problematyce psychologii pracy z perspektywy historycznej. Chodziło tu o ilustrację tezy, że - podobnie jak inne dyscypliny stosowane - psychologia pracy rozwijała się zgodnie z logiką rozwoju psychologii jako nauki oraz zgodnie ze wzrostem zapotrzebowania na konkretne usługi psychologiczne, jakich oczekiwali przedstawiciele praktyki przemysłowej.

W rozdziale drugim omówiono zagadnienia związane z człowiekiem jako wykonawcą pracy, który wykazuje określone kompetencje, będące wynikiem uczenia się, nabywania wprawy i doświadczenia, a także gotowość przekazywania swoich umiejętności oraz świadczenia usług na korzyść instytucji. Mowa więc w tym rozdziale o zdolnościach i zainteresowaniach człowieka, o jego przydatności do pracy z jednej strony oraz o jego chęci do pracy, czyli motywacji - z drugiej.

Aktywność człowieka nie ujawnia się w próżni i zależy nie tylko od jego cech i właściwości, zwanych subiektywnymi warunkami wykonywania pracy, lecz również od warunków obiektywnych, dlatego rozdział trzeci poświęcono zagadnieniom związanym z fizycznym i społecznym środowiskiem pracy. To środowisko również nie jest wyizolowane lecz wchodzi w interakcje z otoczeniem zewnętrznym, z instytucjami społecznymi, grupami nacisku, lokalnymi władzami itp., a także ze środowiskiem rodzinnym pracownika. Te zagadnienia, choć ważne - zostały jedynie zasygnalizowane.

W rozdziale czwartym zajęto się problematyką radzenia sobie w sytuacjach trudnych, gdy człowiek spostrzega, że między jego możliwościami a warunkami otoczenia rodzi się dysharmonia, kiedy następuje zakłócenie równowagi, prowadzące do zaburzeń zachowania bądź do pogorszenia samopoczucia człowieka w pracy.

Zrozumienie natury tych zakłóceń pozwala sprecyzować praktyczne zadania psychologów. Formułowanie owych zadań powinno jednak przebiegać zgodnie z humanistyczną koncepcją użyteczności wiedzy psychologicznej. Oznacza to, że psychologowie powinni jasno uświadomić sobie fakt podmiotowości człowieka w pracy, a więc znaleźć odpowiedź na pytanie: Jak on jako pracownik widzi znaczenie swojej pracy i jak ją ocenia w kontekście własnego rozwoju? Zagadnienia związane z podmiotowością człowieka w pracy zostały omówione w piątym rozdziale skryptu. Dwa są filary, na których wspiera się owa podmiotowość pracownika: w pracy zawodowej - poczucie, że wyniki jego pracy zależą od niego, oraz poczucie uczestnictwa w sprawach wykraczających poza jego bezpośrednie obowiązki zawodowe. Aspiracje związane z poszerzaniem własnego wpływu i kontroli nad otoczeniem realizowane są za pośrednictwem organizacji samorządowych w zakładzie pracy.

Ostatni rozdział skryptu zawiera rozważania dotyczące działalności praktycznej psychologów pracy. Przedstawiono koncepcję szeroko pojętej profilaktyki psychologicznej, czyli takich działań, które zapobiegałyby powstawaniu owych stanów dysharmonii, zakłócających normalne funkcjonowanie człowieka w pracy, oraz koncepcję szeroko rozumianego poradnictwa udzielanego pracownikom. Może ono dotyczyć spraw ściśle związanych z aktywnością zawodową, z przekwalifikowywaniem się, przechodzeniem do innej pracy itp., może też przybierać formy poradnictwa życiowego z wykorzystaniem technik psychoterapeutycznych. Wspomniano także o doradztwie organizacyjnym, które jest użyteczną techniką, wspomagającą kadrę kierowniczą w jej zmaganiach związanych z wprowadzaniem zmian.

Lektura skryptu powinna ukierunkować dalsze zainteresowania studentów psychologii, pozwalając im zrozumieć fakt, że w praktyce wiele można zmienić i że zmieniać warto.

Psychologowie mogą zmienić własne sposoby uprawiania zawodu, włączyć się w nurt aktywności związanej z prywatyzacją gospodarki, przekształceniami własnościowymi, budowę gospodarki rynkowej, oddziałując na pracowników, ich postawy i zachowania w trudnym okresie przeobrażeń. Pomoc w tworzeniu technik partycypacyjnych ułatwiających proces przyswajania zmian byłaby tu nieoceniona. Jednocześnie w sytuacji rosnących zagrożeń (bezrobocie, relatywne obniżanie się płac, poziomu korzystania ze świadczeń socjalnych i urządzeń rekreacyjnych) należałoby wzmacniać postawy i zachowania obronne, pozwalające chronić zdrowie i życie pracowników, a nie narażać na owe zagrożenia.

Ważną domeną pracy psychologów w obecnych czasach byłaby pomoc w budowaniu zrębów prawdziwej demokracji przemysłowej, która w gospodarce sprywatyzowanej jest nawet ważniejsza niż w uspołecznionej. W takiej demokracji rośnie znaczenie klimatu społecznego, respektowania zasad lojalności, uczciwych zasad gry interesów oraz zaufania w relacjach interpersonalnych. W tym także może i powinna pomagać współczesna psychologia, dysponująca konkretnymi wynikami badań nad rolą zaufania w komunikacji między ludźmi w rozwiązywaniu konfliktów oraz we wprowadzaniu innowacji.

ROZDZIAŁ I

Psychologia pracy. Uwagi o jej rozwoju i stanie aktualnym

Historia psychologii pracy nie doczekała się dotąd kompletnego i wyczerpującego opracowania. Mogłoby się wydawać, że skoro nikt historią tej dyscypliny się nie zajmował, to nie jest ona ważna. W istocie jednak w miarę upływu lat wartość wiedzy historycznej na temat tej gałęzi wiedzy nie maleje, lecz rośnie. Z perspektywy czasu bowiem widać wyraźniej, co z minionych doświadczeń ma wartość trwałą i mimo zmienionych warunków działania zasługuje na kontynuację, a co było przypadkowe, chybione i czego kontynuować nie warto.

Cofanie się myślą w przeszłość ma dwojaką motywację: wynika z potrzeby i jest obowiązkiem współczesnych wobec poprzedników. Potrzeba wiąże się z koniecznością samookreślenia się dyscypliny, wyłonienia problemów i zadań, zwłaszcza w sytuacji gwałtownych zmian zachodzących w systemie politycznym oraz gospodarczym kraju. Zmiany te prowadzą do przeobrażeń w stosunkach pracy i własności, wywołując napięcia w różnych środowiskach pracy zinstytucjonalizowanej. Obowiązek zaś polega na określeniu doniosłości pewnych faktów naukowych dla praktyki psychologicznej oraz na dostrzeżeniu osiągnięć badaczy, którzy zostawili po sobie konkretny dorobek.

Rozdział ten ma na celu zasygnalizowanie problemów i przedstawienie faktów znaczących dla dalszego rozwoju psychologii pracy, a za-

razem stanowi próbę zilustrowania tezy, że w psychologii pracy ścierały i ścierają się dwie tendencje w ujmowaniu zagadnień związanych z człowiekiem i jego funkcjonowaniem w środowisku pracy. Jedną z nich jest tendencja technokratyczna, drugą - humanistyczna. Tendencje te wywierają z kolei wpływ na gotowość przyjmowania wiedzy psychologicznej w praktyce, innymi słowy - to, co potocznie nazywamy "asaniem" wiedzy naukowej. Tendencja technokratyczna ułatwia psychologom kontakt z praktyką, tendencja humanistyczna kontakt ten utrudnia i hamuje. Jeżeli więc chcemy pokazać, że psychologia nie tracąc swej wartości humanistycznej, staje się jednocześnie bardziej użyteczna praktycznie, powinniśmy historię psychologii pracy przedstawić w dwu perspektywach: jako ewolucję zapotrzebowania na jej usługi oraz jako ewolucję poglądów na temat prawidłowości rządzących zachowaniem się człowieka w środowisku pracy. Logika rządząca zapotrzebowaniem praktycznym jest wszak nieco inna niż logika rozwoju wiedzy naukowej. Kształtowanie owego zapotrzebowania zgodnie z humanistyczną koncepcją użyteczności psychologii jako nauki wymaga zrozumienia zarówno logiki, wedle której stawiane są pytania o charakterze praktycznym, jak i poznania reguł przekładu własnych twierdzeń na język zrozumiały dla przedstawicieli przemysłu, administracji, usług itp.

Spróbujmy więc prześledzić proces kształtowania się potrzeb w zakresie psychologii pracy w różnych okresach historycznych, poczynsz od początku naszego wieku, przedstawić krótki rys. historyczny psychologii pracy poza krajem i w kraju oraz aktualny stan tej dyscypliny.

O kształtowaniu się zapotrzebowania na psychologię pracy

Okres „naukowego zarządzania“

W okresie tym zapotrzebowanie na psychologię wiązało się z tworzeniem systemu naukowej organizacji pracy, w którym wiedza o naturze człowieka była przydatna do działań związanych z doбором oraz odpowiednią zachętą do pracy nieinteresującej.

W systemie Taylora (1911) postępowano w ten sposób, że wybierano człowieka wyjątkowo silnego fizycznie, pracowitego i oszczędnego, umawiano się z nim, że będzie tak dokładnie jak maszyna wykonywał szczegółowe polecenia, oraz zapewniano mu płacę o 60% wyższą od dotychczasowej. Konsekwentne przestrzeganie zasad tego systemu znacznie podwyższało wydajność pracy. Jeżeli wyniki racjonalnego doboru opartego na badaniach psychologicznych przyczyniały się do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy, były przyjmowane. Jednocześnie wszakże zwracano uwagę, iż taka racjonalizacja wywiera negatywne skutki w szerszej niż indywidualna skali: masowe zwalnianie robotników, nadmierną intensyfikację wysiłku, zabijanie wszelkiej satysfakcji z pracy wskutek absurdałnego rozdrobnienia pracy i pozbawienia robotników wszelkiej inicjatywy. Na taśmach Forda i w rzeźniach Chicago robotnicy wykonywali przez lata jedną czynność trwającą zaledwie kilka sekund.

Łatwo zrekonstruować stereotyp robotnika, jaki wytworzyli sobie twórcy naukowej organizacji pracy. Był on człowiekiem pozbawionym jakichkolwiek uzdolnień, siły charakteru, pracowitości i samodzielności, dlatego główna dyrektywa w zakresie motywowania ludzi do pracy sprowadzała się do szczegółowego kierowania robotnikiem za pomocą poleceń oraz kar i nagród („cukierka i bata”).

Już jednak w badaniach kolejnych reprezentantów tego okresu, czyli Gilbretha, a w szczególności Gantt'a (1919) skordowy, nieludzki

system został uzupełniony i złagodzony systemem premiowym. Polegał on na dokładnym mierzeniu czasu pracy i ruchów oraz ustalaniu na tej podstawie norm pracy. Gantt przedstawiając efekty swego systemu wymienił oprócz wzrostu produkcji zmniejszenie wypadków przy pracy i awarii urządzeń, a co najważniejsze - pobudzenie inteligencji robotników, zwiększenie stopnia ich samodzielności w odkrywaniu zasad racjonalnej organizacji pracy. Swój system Gantt uważał za dobrodziejstwo dla robotników, trwając w przekonaniu, że jego metoda nagradzała tych, którzy chcieli się uczyć (J. K u r n a l, 1979). W systemie Gantta widzimy więc wyraźną ewolucję stereotypu robotnika w kierunku koncepcji bardziej humanistycznej, a głównym tego wyrazem jest spostrzeżenie w człowieku zdolności do uczenia się. Uwzględnia się tu złożone potrzeby robotnika oraz podkreśla jego poczucie godności własnej.

Mimo wyraźnych akcentów humanistycznych "naukowe zarządzanie" stało się wkrótce obiektem krytyki, a pod jego adresem padały następujące zarzuty: utwierdzenie w przekonaniu, że człowiek kieruje się wyłącznie motywem maksymalizacji zarobków, ignorowanie subiektywnej strony pracy, osobowościowych i społecznych jej aspektów przynoszących zadowolenie, a także znaczenia, jakie sami robotnicy przywiązują do nowych, racjonalnych metod pracy, ignorowanie wpływu grupy na wydajność jednostkową, pomijanie innych potrzeb robotnika oraz społecznego kontekstu pracy.

Dorobek tego okresu mimo tak poważnych zarzutów zachował zadziwiającą trwałość i obecnie w nieznacznie zmodyfikowanej postaci odrodził się w postaci neotaylorizmu. W dalszym ciągu, nawet w nowoczesnych zakładach, działają komórki normowania pracy, można też spotkać inżynierów ze stoperami. Czasem są wśród nich psychologowie, którzy mają uzupełniać techniczną analizę pracy analizą psychologiczną. Cele, jakim taka analiza służy, rzadko jednak bywają celami humanitarnymi.

Wyniki badań dotyczące zarówno procesu pracy, jak i sposobów podnoszenia jej wydajności, uzyskane w ramach ruchu naukowej organizacji pracy, wykorzystywane są do: normowania pracy, eliminowania zbędnych ruchów i czynności, doskonalenia metod pracy oraz ich nauczania. Zasadniczym osiągnięciem tego ruchu, osiągnięciem o znaczeniu cywilizacyjnym, był nowy system pracy i produkcji - system taśmowy. Wiązał się on z uproszczeniem pracy, a jednocześnie ze wzrostem skomplikowania procesu technologicznego oraz ze wzrostem wartości maszyn. Zmieniała się struktura organizacyjna zakładów pracy. W miejsce małych zakładów wytwórczych powstawały ogromne przedsiębiorstwa, wymagające wyspecjalizowanych ekip naprawczych i nadzorujących pracę. Narastał sprzeciw związków zawodowych. Utrzymanie stałości załogi w takich warunkach stawało się coraz trudniejsze. W tej sytuacji rozumiano, że konieczne jest pozyskanie współpracy i zaangażowania pracowników na zasadzie lojalności oraz akceptacji celów przedsiębiorstwa przez ogół pracowników.

Na spotkanie tym tendencjom i oczekiwaniom wyszli naukowcy, lecz nie byli to psychologowie pokroju H. Münsterberga, o psychometrycznym zacięciu i entuzjastycznej postawie wobec testów. Reprezentowali oni kręgi profesorskie Uniwersytetu Harvarda i wywodzili się z szeroko rozumianej antropologii kulturowej (E. Mayo był antropologiem). Utorowali oni drogę do przemysłu psychologom społecznym z innych uczelni (głównie uniwersytetu w Michigan z ośrodkiem kierowanym przez K. Lewina). Narastała era ukazywania roli stosunków międzyludzkich zarówno w podwyższaniu wydajności pracy oraz jej jakości, jak i w utrzymaniu tzw. wysokiego morale, tj. przywiązania pracowników do swojej firmy na zasadzie lojalności.

Naukowcy zaangażowani do eksperymentów społecznych w terenie (współpracownicy F. Mayo, tacy jak Dickson, Roethlisberger) dali początek ruchowi zwanemu szkołą "stosunków międzyludzkich".

Okres „stosunków międzyludzkich“

Eksperyment E. Mayo polegał na wprowadzaniu kolejnych udogodnień i ulepszeń warunków, a także organizacji pracy, np. zmian czasu pracy, przerw, systemu wynagradzania, oświetlenia, dzięki czemu uzyskiwano za każdym razem poprawę wydajności pracy obserwowanych robotnic. Kiedy jednak w drugim okresie eksperymentu wyeliminowano wszystkie poprzednio wprowadzone udogodnienia (pozostawiając jedynie akordowy system płac), wydajność pracy osiągnęła najwyższy poziom. Wytłumaczono to tym, że z czasem robotnice nabrały takiego zaufania do badaczy, iż przyjmowały każdą zmianę warunków pracy (nawet jeśli była ona pogorszeniem) jako coś dla siebie korzystnego i reagowały podniesieniem wydajności pracy. W czasie prowadzenia eksperymentu zwrócono także uwagę na znaczenie kontaktu między pracownikami w pracy, a także dostrzeżono istnienie potrzeb, norm społecznych oraz stosunków nieformalnych w grupie.

Badania te dały początek, od drugiej połowy lat trzydziestych, lawinie badań i analiz społecznych. Były one odpowiedzią na zapotrzebowanie praktyki. Ruch ten wyszedł od pracodawców i miał na celu zarówno podwyższenie wydajności pracy, jak i przede wszystkim zintegrowanie robotnika z przedsiębiorstwem. Na ogół robotnicy odnosili się z wielką rezerwą i podejrzliwością do "human relations" (B. B i e g e l e i s e n - Z e l a z o w s k i, 1964).

Chociaż mało wiadomo na temat rzeczywistego wpływu stosunków międzyludzkich na wydajność pracy, bardziej były nim zainteresowane kręgi przemysłowców niż przedstawiciele nauk humanistycznych. Po II wojnie światowej coraz częściej pojawiały się głosy krytyczne. Tak np. P. Drucker pisał, że cały niemal kierunek "human relations" propagowany przez uniwersytety nosi charakter panicznej obawy przed związkami zawodowymi, że hasła tego ruchu stają się sloganami zakrywającymi brak jakiegokolwiek konsekwentnej polityki, przeradzając się w

jakiś freudowski paternalizm, który staje się narzędziem przydatnym kierownictwu fabryki do usprawiedliwienia wobec załogi zamierzeń dyrekcji. Ruch ten uważał Drucker za fundament, na którym należało dopiero wznieść budowlę (P. F. D r u c k e r, 1959, s. 270-271). W ruchu tym wiele mówiono, że należy pobudzić w robotnikach "poczucie odpowiedzialności", a tak mało robiono, by uczynić ich pracę naprawdę odpowiedzialną.

W odróżnieniu od ruchu naukowej organizacji pracy mamy tu do czynienia z tendencją technokratyczną bardziej zawołowaną, dla której charakterystyczne jest pozorne humanizowanie pracy, a zarazem osiągnięcie aż trzech celów jednocześnie: podniesienia wydajności, poprawy jakości pracy oraz przywiązania pracownika do zakładu. Czyni się to w sposób bardziej wyrafinowany i mniej otwarty niż w okresie naukowej organizacji, a mianowicie wzbudzając zadowolenie pracowników. "Staramy się robotników zadowolić, ponieważ naukowcy udowodnili, że gdy są zadowoleni, lepiej pracują, gdyby się okazało, że lepiej pracują, gdy są wściekli - staralibyśmy się, aby wściekali się permanentnie" (P. F r a i s s e, 1954, s. 144).

Kiedy jednak okazało się, że związek między zadowoleniem a wydajnością nie jest wcale tak oczywisty, zrezygnowano z zabiegów na rzecz wzrostu zadowolenia.

W tym samym okresie (niejako równolegle) podjęli badania przedstawiciele psychologii społecznej z kręgu K. Levina (R. L i p p i t t, R. K. W h y t e, 1947), a po wojnie French i Coach (1948) i wielu innych. Ich badania opisywano wielokrotnie (por. w niniejszym skrypcie rozdział na temat klarowania oraz Z. R a t a j c z a k, 1980).

W badaniach tych ujawnił się z niezwykłą wyrazistością efekt wpływu partycypacji pracowników na efektywność wprowadzanych zmian, mających na celu wzrost wydajności pracy, ale jako warunek ocalenia zakładu przed bankructwem i likwidacją. Jednocześnie nastąpiły obiektywne zmiany w zakresie sposobów produkcji i pracy, zwiany technolo-

giczne, wymuszające przeobrażenia typu strukturalnego w organizacjach, a te z kolei - zmiany w zakresie stereotypowych zachowań pracowników. Punkt ciężkości zainteresowania przeniósł się z jednostki na grupę, jako podstawową część składową organizacji. Dynamika małych grup stała się obiektem penetracji naukowej i oddziaływania specjalistycznych grup doradców pochodzących z zewnątrz organizacji.

Dzięki analizie małych grup zadaniowych ujawniła się rola nie tylko czynników ekonomicznych oraz społecznych motywacji pracowników, lecz także rola ich podmiotowości. Wyrażała się ona w gotowości pracowników do uczestnictwa w realizacji organizacyjnych celów i wnieśnienia dodatkowego wkładu pracy pod warunkiem, że będą mieli wpływ na ich formułowanie. Praktycznym odbiciem tych tendencji było powstanie szkoły nazwanej - w odróżnieniu od szkoły "stosunków międzyludzkich" w pracy - szkołą "zhumanizowanej organizacji". Przyjęła ona za punkt wyjścia funkcjonowanie jednostki jako członka grupy pracowniczej, którym należy kierować, posługując się odmiennym modelem pracownika.

Okres „zhumanizowanej organizacji“

Do czołowych badaczy tego nurtu zalicza się Mc Gregora i R. Likerta. Mc Gregor swe założenia dotyczące postępowania z ludźmi w organizacjach sformułował w postaci dwu teorii: tzw. teorii X i teorii Y. Zgodnie z założeniami teorii X jednostka ludzka nie lubi pracować, do pracy trzeba ją zmuszać, w pracy kontrolować i kierować nią, gdyż za wszelką cenę chce uniknąć odpowiedzialności i ponad wszystko pragnie bezpieczeństwa. Według teorii Y - przeciwnie: jednostka w sposób naturalny lubi wysiłek zarówno fizyczny, jak i umysłowy, kontrola i stosowanie kar nie są jedynymi środkami wymuszania pracy; jednostka bowiem sama czerpie nagrody z pracy w postaci osiągnięć, uczy się odpowiedzialności, poszukuje jej, wykazuje dużą wyobraźnię,

pomysłowość i chętnie przejawia inicjatywę, a jej potencjał intelektualny jest tylko częściowo wykorzystany.

Koncepcja Mc Gregora stała się bardzo popularna w sferach zarządzających amerykańskim przemysłem. Jest łatwa do zapamiętania i obrazowo kontrastuje dwa typy zachowań. Pokazuje również nie tylko sposoby oddziaływania na podwładnych, lecz także możliwości spożytkowania ich potencjału twórczego. W tym sensie zawiera też pierwiastki technokratycznego podejścia, choć są one trudniejsze do wyodrębnienia i mniej widoczne niż w koncepcjach z okresu "stosunków międzyludzkich". Owoce twórczego zaangażowania się zbiera zarówno jednostka, jak i organizacja, jednak zyski w wymiernej postaci są udziałem przede wszystkim organizacji. Sama satysfakcja z interesującej pracy ma być - wedle tej koncepcji - wystarczającą formę rekompensaty dla pracownika, ale w rzeczywistości nie jest.

Zwrócenie uwagi na jednostkę w organizacji i zmiana stereotypu czy też przekonań dotyczących tzw. natury człowieka pracującego utworowały drogę reprezentantom psychologii humanistycznej, głównie zaś teoretykom motywacji. W odróżnieniu od szkoły "stosunków międzyludzkich", podkreślającej społeczną naturę człowieka, tu podkreślano motywacje egocentryczne, jakkolwiek w dalszym ciągu analizowano zachowanie się jednostki jako członka zespołu roboczego. Uświadomiono sobie, że należy w większym stopniu zapewnić organizacyjne warunki ekspansji jednostkowej. Psychologowie wypracowali w tym okresie dwie wpływowe teorie: teorię potrzeb Masłowa oraz teorię motywacji osiągnięć Mc Clellanda, Atkinsona i innych.

Teoria Masłowa wskazywała, że potrzeby ludzkie tworzą strukturę hierarchiczną, która ulega zmianom. Dyrektywy praktyczne dla kadry kierowniczej głosiły, że należy każdorazowo poznać ową hierarchię motywów oraz starać się, aby w pierw zaspokoić tzw. potrzeby niższe w hierarchii, jeśli chce się wyzwolić energię jednostki niezbędną do zaspokojenia potrzeb wyższych przez wysiłek w pracy.

Prezentowane podejście jest również technokratyczne, może nawet jeszcze bardziej wyrefinowane, bliskie manipulatorstwu. Słychać wyraźnie dyrektywę: "Wykorzystajmy egocentryczną motywację w celu wzrostu organizacyjnego." Przy okazji jednak wiele zrobiono, aby i same organizacje przekształcić zgodnie z rodzącą się ideologią permanentnej zmiany organizacyjnej, w której dążenia jednostki do samorealizacji uznano za czynnik sprzyjający rozwojowi organizacji. Sądzić można, że ten nurt w procesie kształtowania się popytu na psychologię natrafił na sprzeciw i opory ze strony pracowników, ale nie dysponujemy konkretnymi danymi na ten temat. Nie wiadomo także, czy rzeczywiście owe reakcje przyczyniły się do wzrostu wydajności pracy i efektywności funkcjonowania organizacji.

Mc Gregor stosując swój system na stanowisku rektora uczelni, doznał niepowodzeń. Teorię Masłowa często cytowano, rzadko stosowano. Program Mc Clellanda oparty na jego teorii motywacji osiągnięć podwoił naturalny wskaźnik zachowań przedsiębiorczych w grupie eksperymentalnej. Badacz ten wykazał ponadto, że motywacja osiągnięć raz wyuczona, wzmaga zachowania przedsiębiorcze. W czasie specjalnych ćwiczeń stosowano technikę "sugerowania" prestiżu, co z etycznego punktu widzenia jest praktyką wątpliwą.

Wydaje się, iż humanistyczne założenia dotyczące sposobów oddziaływania na człowieka były w tym nurcie zbyt humanistyczne i dlatego nieefektywne, że niezbyt jasne wpływały z nich dyrektywy działania dla organizacji albo też że odrzucili je zadaniowo nastawieni przedstawiciele kierownictwa. Koncentrowały się one na stosunkach bezpośrednich oraz na emocjonalnych aspektach interakcji zarówno między przełożonymi i podwładnymi, jak i w zespołach roboczych.

Z założeń tych wynika postulat utożsamienia organizacji formalnej z nieformalną przez okazywanie sobie wzajemnego zaufania oraz usprawnianie komunikacji interpersonalnej. Ten właśnie postulat nasunął pomysł wprowadzenia tzw. treningów interpersonalnych. Do ich prowadzenia od dawna przygotowani byli przedstawiciele psychologii

humanistycznej, a ponieważ bardziej kosztowne okazuje się rzeczywiste usprawnienie systemu komunikacji, uznano treningi za odpowiednią formę oddziaływania na system wartości humanistycznych i przekonań sprzyjających poszerzaniu demokracji przemysłowej. Należałoby się zastanowić nad tym rodzajem zapotrzebowania na psychologię, i to zarówno z punktu widzenia jej użyteczności praktycznej, jak i możliwych nadużyć w stosowaniu wiedzy. Dla psychologów ten rodzaj służby praktycznej wydaje się najbardziej stosowny, bezpośredni, pozbawiony potencjalnych zarzutów natury etycznej. Nie zawsze jednak wiedzą oni, komu ostatecznie służą treningi, a osoby poddane treningowi po chwilowym odprężeniu, wzroście poczucia prestiżu i mocy, po powrocie do swych codziennych zajęć w niezmienionych warunkach mogą doznać poważniejszych frustracji i niepowodzeń, niż doznawały przed udziałem w sesjach treningowych.

Idea zhumanizowanej organizacji, jeśli ma być pozbawiona owych niedostatków, musi uwzględniać fakt, że organizacja składa się nie tyle z jednostek, ile ze ściśle powiązanych grup. Najwybitniejszy reprezentant tego kierunku R. Likert podkreślał rolę lojalności i zaufania zarówno w stosunkach wzajemnych między członkami zespołów, jak i między przełożonymi a podwładnymi, postulował harmonijne łączenie celów przedsiębiorstwa z celami jednostek oraz konieczność skutecznej komunikacji. Zaproponował on system kierowania oparty na partycypacji, pozostawiającej pracownikom stosunkowo dużo swobody, a ograniczającej nadzór. Za ważne uznał stworzenie sieci wzajemnie na siebie zachodzących grup pracowniczych, gdyż tylko wtedy kierownictwo będzie mogło w pełni wykorzystać potencjalne możliwości twórcze pracowników. Kontrola ma być nie karą, lecz pomocą w rozwiązywaniu problemów. Okazuje się to jednak możliwe tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo jest w dobrej sytuacji ekonomicznej.

Na podbudowie tej koncepcji wykształciła się technika OD (Organizational Development). Istotnym jej elementem jest usprawnianie

całej organizacji przez wprowadzenie grupowych mechanizmów rozwiązywania problemów. Zespoły i grupy uznano za strategiczne elementy organizacyjne. Technika ta zaleca partycypację pracowników we wprowadzaniu zmian oraz - ze strony kierownictwa - tzw. integratywny styl zarządzania. Zmiana organizacyjna zaczyna być stopniowo dostrzegana jako podstawowy warunek przetrwania przedsiębiorstw w sytuacji nacisków (contingencies) oraz zmian w szerszym otoczeniu. U podstaw ideologii zmiany, wiążącej się ze wzrostem zapotrzebowania na szeroko rozumianą oświatę kadry kierowniczej, tkwi przekonanie, że szkolenie kierowników przyczyni się do wzrostu ich plastyczności innowacyjnej, stając się podstawowym warunkiem ich osobistego rozwoju i kariery.

Na tego rodzaju zapotrzebowanie praktyki psychologowie odpowiedzieli, przygotowując programy szkolenia kadry kierowniczej oparte na ich wiedzy o twórczym rozwiązywaniu problemów grupowych ("burza mózgów", "myślenie lateralne", metoda analogii itp.). Umysł człowieka w stanie odprężenia pracuje wydajniej, dlatego w trakcie szkolenia stosuje się techniki relaksacyjne, które następnie mają wspomagać kierowników w sytuacjach stresogennych w swoich zakładach pracy. Ten rodzaj zastosowania bezpośredniego psychologii wydaje się najmniej wątpliwy i służący dobru pracownika, natomiast stosowanie technik twórczego rozwiązywania zadań może budzić pewne zastrzeżenia. Wydajność pracy twórczej jest niewymierna, a zyski z niej płynące mogą zawłaszczyć instytucje finansujące takie szkolenie lub firma zatrudniająca pracowników.

Gdy opadła fala entuzjazmu i optymizmu, jakimi były przepełnione publikacje psychologów społecznych i psychologów organizacji, okazało się, iż w potocznej świadomości przedstawicieli menedżmentu w krajach zachodnich utkwiało przekonanie, że bez względu na konkretne efekty ulepszeń w zakresie wydajności warto dbać o dobre, przyjazne stosunki między ludźmi w pracy, właściwy klimat, o dobrą komunikację i bardziej demokratyczny styl kierowania. Idea demokracji

przemysłowej przeniknęła do świadomości zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników.

Nie zapomniano jednak o problemie wzrostu wydajności pracy. Powrócił on bowiem w koncepcji, która scala elementy "klasycznej organizacji pracy" z elementami koncepcji "zhumanizowanej organizacji", starając się wyeliminować te elementy obu koncepcji, które się nie sprawdziły w praktyce. Jest to koncepcja "wzbogacania zadań pracy".

Koncepcja „wzbogacania zadań pracy“

Główne założenie tej koncepcji sprowadza się do tego, aby zadania, które człowiek ma realizować w trakcie pracy, stanowiły dlań sensowne fragmenty całego procesu, pobudzając zainteresowanie pracą oraz dając pracownikowi możliwość ujawnienia własnej indywidualności. Opracowano kilka konkretnych sposobów tzw. wzbogacania zadań pracy, w których tworzeniu uczestniczyli psychologowie. Odrzucono w nich nadmierny podział pracy, tak charakterystyczny dla okresu naukowego zarządzania, pozwolono pracownikom łączyć się w zespoły na zasadzie dowolnej i dokonywać podziału zadań wewnątrz grupy, ujawniać indywidualną inicjatywę poszczególnym członkom grupy, którzy mają prawo decydować o przerwach w pracy, ustalać poziom jakości wyników i wybierać swego przełożonego. Ważnym elementem jest dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej o uzyskiwanych wynikach pracy, co ma ułatwić samodzielne podejmowanie decyzji o tym, czy zwiększać jej wkład, czy utrzymywać na dotychczasowym poziomie.

Do wprowadzenia tego elementu przyczyniły się badania Lawrera nad motywacją do pracy, w których wykazano rolę sprzężenia zwrotnego w uczeniu się związku między wkładem i wynikiem. W naszym kraju podobne badania przeprowadziła X. G l i s z c z y Ń s k a (1971; 1981). Informacja o wyniku daje ponadto poczucie wartości wkładu oraz po-

czucie sprawstwa w pracy. Pracownik może bowiem sam stawiać sobie konkretne cele, sam dokonywać ich kontroli, pośrednio zaspokajając potrzebę osiągnięć.

Ten rodzaj zapotrzebowania na wiedzę psychologiczną - tzn. na wiedzę dotyczącą sprawstwa w pracy i, ogólnie rzecz biorąc, warunków podmiotowości człowieka w pracy - wydaje się mieć największą wartość zarówno z obiektywnego punktu widzenia, jak i z punktu widzenia człowieka pracującego. Także wiedza na temat funkcjonowania człowieka jako podmiotu pracy ma największe szanse zgodności z humanistycznym modelem użyteczności psychologii jako nauki. Koncepcja ta wcale nie traci z oczu ani nie neguje faktu, iż człowiek jest zarówno istotą ekonomiczną, jak i społeczną oraz że przejawia tendencje egocentryczne, wyrażające się w dążeniu do wpływu i władzy, przyjmuje jednak fakt, że człowiek nie chce być istotą manipulowaną. Manipulacja taka grozi pracownikom zarówno ze strony technokratycznie nastawionych sfer kierowniczych, jak i ze strony rzeczników zmian, którzy świadczą wyrefinowane usługi o charakterze treningu psychoterapeutycznego. Człowiek będąc członkiem autonomicznej grupy roboczej, chce jednocześnie pozostać sobą. Grupy autonomiczne wydają się obecnie najbliższe ideałowi stosunków pracy i organizacji oparty na założeniach teorii Y, a nie teorii X Mc Gregora.

W skali zaś całej organizacji przesunięcie kontroli z górnych szczebli organizacyjnej hierarchii w dół nie zmniejsza wymagań w zakresie kwalifikacji i kompetencji; wręcz przeciwnie - zwiększa je. Niezbędny jest bowiem stan ciągłego czuwania i udzielania oparcia ośrodkom decyzyjnym niższego szczebla, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.

Problematyka sytuacji trudnych stanowi problematykę psychologiczną w ścisłym tego słowa znaczeniu. Jest ona analizowana w ramach teorii podejmowania decyzji i teorii stresu. To zapotrzebowanie także spotkało się z odpowiedzią badaczy, lecz wnioski praktyczne dotyczą

nie tyle zmian w zakresie organizacji pracy, ile ochrony pracowników przed zagrożeniami.

Sumując rozważania poświęcone kształtowaniu się zapotrzebowania na wiedzę psychologiczną o człowieku, trzeba zaznaczyć, że w pełni humanistyczna koncepcja użyteczności psychologii w praktyce przemysłowej nie utorowała sobie drogi ani nie utoruje obecnie. Jeżeli bowiem w dalszym ciągu główne pytanie praktyki będzie się sprowadzało do tego, jak uczynić pracę bardziej wydajną - to udział psychologii w odpowiedzi na nie będzie związany z traktowaniem człowieka jako przedmiotu oddziaływania, a nie podmiotu pracy. Jeżeli zaś pytanie praktyki będzie brzmiało, jak uczynić pracę ludzką bardziej sensowną i bardziej bezpieczną - to odpowiedzi psychologów będzie można kształtować zgodnie z humanistycznym modelem użyteczności psychologii.

Stopień użyteczności psychologii zależy - jak wspomniano - z jednej strony od kształtującego się zapotrzebowania, a z drugiej - od logiki rozwoju dyscypliny naukowej, dlatego może warto przedstawić niektóre fakty składające się na historię psychologii pracy.

Wydaje się, że psychologia pracy utraciła powab i atrakcyjność dla samych psychologów bardziej nawet niż dla praktyków. Psychologowie w sposób mniej lub bardziej intuicyjny wyczuwają, że wiedza psychologiczna, nawet ta niezbyt nowoczesna, może zostać niewłaściwie wykorzystana w praktyce, tzn. posłużyć do manipulowania człowiekiem w celu zwiększenia jego wydajności i zaangażowania nawet bez jego wiedzy i przyzwolenia, z pominięciem jego interesu. Należy to uznać za tym bardziej niepokojące, że manipulować można za pomocą w istocie humanistycznych technik zaspokajania potrzeb społecznych i wywoływania zadowolenia.

Krótki zarys historii psychologii pracy

Wiedza o pracy ludzkiej kształtowała się przez wieki, lecz psychologia pracy jako dziedzina nauki zrodziła się w początkach naszego stulecia, gdy ukształtowało się wyraźne na nią zapotrzebowanie oraz kiedy psychologia stała się nauką empiryczną.

Początki psychologii pracy za granicą

Pierwszym konkretnym zamówieniem na usługi psychologiczne było pytanie skierowane do H. Münsterberga, dotyczące psychologicznych przyczyn wypadków drogowych. Aby odpowiedzieć na to pytanie, Münsterberg przeprowadził odpowiednie badania. Wybrał dwie grupy kierowców: takich, którzy spowodowali wypadki, i tych, którzy jeszcze nie mieli wypadku. Okazało się, w wyniku badań poszczególnych funkcji psychicznych, jak uwaga, spostrzegawczość, pamięć i czas reakcji, że grupy te różniły się w istotny sposób. Na tej podstawie opracowano pierwsze próby, tzw. testy do badań selekcyjnych kierowców (kandydatów). Podobnych analiz Münsterberg dokonał w odniesieniu do maszynistów kolejowych w Bostonie, oficerów marynarki wojennej oraz innych grup zawodowych w komunikacji i transporcie.

Wyniki tych badań okazały się dla praktyków bardzo użyteczne. Już bowiem w 1915 roku firma American Tobacco Company zaangażowała psychologa J.D. Scotta (autora książki pt. "The theory of advertising") do prowadzenia naukowego doboru pracowników. W ślad za tym i inne firmy poczęły zatrudniać psychologów do takich właśnie zadań. Jednocześnie psychologowie dostrzegli konieczność tworzenia naukowych podstaw analizy poszczególnych rodzajów pracy i zawodów, która następnie rozwinęła się w dwóch kierunkach: jako studium pracy i ruchów (naukowa organizacja pracy) oraz jako analiza zawodów (tzw. zawodoznawstwo). Zawodoznawstwo stanowi - jak wiadomo - podstawę wszel-

kiej działalności zawodowej, Analiza pracy miała na celu wykrywanie zdolności niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań zawodowych oraz wypracowanie podstawy konstruowania testów określających przydatność kandydatów do pracy na konkretnych stanowiskach. Wyniki analizy pracy posłużyły z czasem do tworzenia wzorcowych czynności roboczych i do ich nauczania, okazały się także pomocne w procesie racjonalizowania pracy oraz w jej normowaniu.

W tym czasie zajmowano się również wpływem fizycznych warunków pracy, np. sprawdzano wpływ wilgotności i wentylacji na wydajność robotników. Badania te, zainicjowane przez komisję stanu Nowy York do spraw wentylacji, wykazały, że wyniki pracy człowieka w dużym stopniu zależą od warunków zewnętrznych, które oddziałują nie tylko na procesy fizjologiczne, lecz i na funkcje psychiczne. Stwierdzono np., że niektóre czynności wymagające uwagi powodują szybsze zmęczenie przy większej wilgotności powietrza, inne natomiast - gdy jest ono suchsze. Te eksperymenty stały się podstawą dalszych badań nad zmęczeniem i warunkami fizycznymi bezpieczeństwa pracy.

Czołową postacią ówczesnej psychologii, której liczne zastosowania dostrzegano coraz wyraźniej, był H. Münsterberg z Uniwersytetu Harvarda. Określił on całą dziedzinę praktycznych zastosowań psychologii mianem psychotechniki. Posłużył się terminem, którego wcześniej użył W. Stern. W swojej książce pt. "The psychology and industrial efficiency", H. M Ü n s t e r b e r g (1913) podjął wprost zagadnienia związane z zastosowaniem psychologii w odniesieniu do zagadnień wydajności pracy. Oto, jak sformułował on zadania psychologii w przemyśle:

1. Dobieranie ludzi o takich cechach umysłowych, które byłyby najodpowiedniejsze do wykonywania pracy (chodziło jednak głównie o inteligencję, jako ogólną cechę umysłu).

2. Wykrywanie i określanie takich warunków psychologicznych, w których każdy człowiek może pracować najbardziej wydajnie (chodziło

przede wszystkim o badanie zdolności manualnych i zręcznościowych oraz wyobraźni, pamięci i uwagi).

3. Badanie, jak oddziałuje przedsiębiorstwo na umysł ludzki (czytaj: motywację) oraz szukanie sposobów wzmocnienia tego oddziaływania.

Już zatem w momencie narodzin psychologii pracy zostały nakreślone dwie drogi praktycznego oddziaływania zmierzającego do zwiększenia wydajności pracy: *d o b ó r* zawodowy, zwany selekcją, oraz kształtowanie odpowiednich *w a r u n k ó w* pracy. Ten schemat przetrwał w zasadzie do dziś, czego swoistym odzwierciedleniem jest także niniejszy skrypt.

W latach dwudziestych powstało wiele placówek psychologicznych w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz pierwsze towarzystwa naukowe. Już w roku 1915 w Carnegie Institute of Technology utworzono wydział psychologii stosowanej. W roku 1921 powstało Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne oraz uruchomiono pierwsze studia psychologiczne na uniwersytecie w Pittsburgu.

W Wielkiej Brytanii w roku 1915 powołano Narodowy Instytut Psychologii Przemysłowej, a w 1921 roku rozpoczęło działalność pierwsze laboratorium psychologii pracy w uniwersytecie w Cambridge, tak bardzo następnie zasłużone w badaniach z zakresu psychologii pracy pilotów w czasie II wojny światowej.

Psychologia pracy w Polsce

Początki psychologii pracy w Polsce przypadają na lata dwudzieste, kiedy po odzyskaniu niepodległości zapanowały korzystne warunki do rozwoju przemysłu i szkolnictwa zawodowego, którym miała służyć. Pierwsze badania przeprowadzono w przemyśle drzewnym (por. B. B i e g e l e i s e n-Z e l a z o w s k i, 1964). Polegały one na doborze pracowników do stanowisk pracy na podstawie tzw. badań psychotechnicznych, co wydatnie poprawiło wydajność i jakość produk-

cji. Podobnie w Katowicach w latach nieco późniejszych wykazano, że dzięki naukowym metodom analizy stanowisk pracy udało się o 30% zwiększyć wydajność produkcji żelatyny, a w kopalniach - aż o 118%.

Już wtedy jednak socjologowie zwracali uwagę, że system nowej organizacji pracy i doboru pozbawia pracowników inwencji twórczej oraz inicjatywy. Podkreślali słusznie sprowadzanie pracy człowieka w systemie wytwórczym do roli jednego z doskonałych elementów składowych martwej maszyny. Przeciwstawiali się oni już wówczas (a więc zanim pojawiły się prace znanych zachodnich socjologów, jak G. Friedmanna czy P. Navilla) nadmiernemu uproszczeniu ruchów i podziałowi pracy. Uproszczenie pracy traktowali oni jako czynnik prowadzący do zaniku kwalifikacji. Byli natomiast gorącymi zwolennikami badań psychotechnicznych, które - ich zdaniem - mogły zapewnić korzyści zatrudnionym i przedsiębiorstwu. Widać tu zatem wyraźne akcentowanie humanistycznych walorów stosowanych wówczas metod psychologicznych. Dla przedstawicieli sfer zarządzających i właścicieli fabryk miały one jednak przede wszystkim walor technokratyczny. Traktowali oni badania psychotechniczne jako środek do zwiększania wydajności pracy i część składową tzw. naukowej jej organizacji.

Niejednokrotnie także w późniejszych latach wykazywano, że pod szyldem racjonalizacji pracy kryją się wyrafinowane formy bezwzględ- nego wyzysku. Sam twórca naukowego zarządzania tak pisał w swoich wspomnieniach: "Pod względem liczby lat byłem młodym człowiekiem, ale [...] czułem się wtedy o wiele starszy niż teraz, zważywszy udrękę, upodlenie i pogardę wywoływane przez tę przeklętą sprawę. Dla każdego byłoby okropnością żyć, nie mogąc żadnemu robotnikowi spojrzeć w oczy bez odczytywania w nich wrogości i czując się otoczonym przez samych wrogów." (Cyt. za J.A.C. B r o w n, 1962, s. 5-6). Podobnie pisał B. Biegeleisen-Zelazowski, czołowy polski psychotechnik, a późniejszy psycholog pracy.

Polscy przedstawiciele psychotechniki (którymi byli - jak wspomniano - nie tylko nieliczni wówczas psychologowie, lecz głównie in-

zynierowie) starali się służyć dwu sprawom: zwiększeniu racjonalizacji pracy i zatrudnienia oraz poradnictwu zawodowemu na bardzo szeroką skalę. W tym upatrywali szansy dostosowania przyszłej pracy do zainteresowań i zamiłowań pracowników pragnąc, by poczuli się szczęśliwsi dzięki pracy.

Ruch naukowej organizacji pracy w Polsce, szczególnie intensywny w pierwszych latach niepodległości, zyskał sobie znaczne poparcie społeczne. Podobnie poradnictwo zawodowe dla młodzieży stało się ważnym zadaniem nie tylko dla profesjonalnych służb psychologicznych i władz oświatowych, lecz także częścią ruchu społecznego tzw. Służby Obywatelskiej. W wielu miastach Polski powstawały poradnie zawodowe, w których stosowano zestaw tzw. metod psychotechnicznych.

Na ogół zgodnie uważa się, że narodziny psychologii pracy w Polsce przypadają na rok 1925. Powstały wówczas liczne instytucje o charakterze naukowym i praktycznym. Jedną z nich było Polskie Towarzystwo Psychotechniczne, powstałe z inicjatywy i pod naukowym przewodnictwem Józefy Joteyko, które pod koniec 1927 roku zaczęło wydawać kwartalnik "Psychotechnika", a w roku 1929 liczyło już 68 członków. W swoim referacie na I Ogólnopolskiej Konferencji Psychotechnicznej jeden z jej współtwórców Jan Wojciechowski stwierdził, że psychotechnika w Polsce rozwija się od 1919 roku pomysłnie, rząd i społeczeństwo popierają jej rozwój, utrzymuje się żywy kontakt z polskimi sferami naukowymi z wyższych uczelni i z najlepszymi pracownikami europejskimi. Do 1930 roku powstało 18 pracowni psychotechnicznych i poradni zawodowych.

W skład redakcji kwartalnika weszli tak wybitni psychologowie, jak S. Błachowski i W. Witwicki, współpracownikiem był A. Baley. To właśnie on już wówczas krytycznie zauważył, że rozwój psychotechniki jest spontaniczny i nieregularny. Za niepokojący uznał brak lokalii, uczelni kształcących kadrę psychotechników, brak polskiej terminologii badań nad wycwiczalnością oraz brak współpracy szkół. Zwrócił też uwagę na nadmierne naśladownictwo zagranicznych metod i

testów. Ten zestaw uwag krytycznych jest aktualny również dziś.

S. Baley omawiając na tejże konferencji potrzeby rozwojowe polskiej psychotechniki, zalecał ostrożność w nazbyt szerokim jej propagowaniu. Próbował także zmienić zakres treściowy jej zadań, które prowadziły do uproszczonego rozumienia roli człowieka w procesie pracy. Według niego właściwa psychotechnika to **w d r a ż a n i e** człowieka do pracy zgodne z jego psychofizycznymi właściwościami, dostosowanie do nich narzędzi i warunków pracy. Niedopuszczalne - według niego - jest przyjmowanie warunków pracy jako wartości stałej i dopasowywanie do nich ludzi. Należy dążyć do wyeliminowania szkodliwości pracy w wielu zawodach. Nie można stawiać pracy nad człowiekiem, należy wnikać w strukturę zawodów, stosować selekcję wewnątrzspółową, ale nie odrzucać ludzi, tylko przesuwac na właściwe dla nich stanowisko. Zalecał powiązanie pracowni psychotechnicznych z terenem rzeczywistej pracy i odpowiednie przygotowanie ich pod względem teoretycznym. Jest to typowe podejście humanistyczne, mające na uwadze przede wszystkim dobro pracownika (J. B u d k i e w i c z, J. K ę c z k o w s k a, 1987, s. 156).

W 1925 roku powstały również dwa laboratoria psychotechniczne w Warszawie: przy Państwowej Szkole Budownictwa oraz Budowy Maszyn i Elektrotechniki w Warszawie, a także Pracownia Psychotechniczna Kolejowa (tzw. Biuro Badań Psychotechnicznych).

W tym samym roku powstał w Krakowie Instytut Psychotechniczny, założony przez B. Biegeleisena-Zelazowskiego na potrzeby poradnictwa zawodowego, rzemiosła, transportu miejskiego i poczty. Placówka ta oddziaływała także na środowisko przemysłowe, szkolnictwo i poradnictwo zawodowe Górnego Śląska. W rezultacie w roku 1928 powstała przy Śląskich Technicznych Zakładach Naukowych Pracownia Psychotechniczna ds. Górnictwa. Podobna placówka powstała rok wcześniej we Lwowie, a w ślad za tymi przybywało nowych pracowni psychotechnicznych w całym kraju. W roku 1930 działało ich 18. Roześla także liczba poradni zawodowych, w roku 1938 było ich na terenie kraju 22.

W tym samym czasie, równoległe z problematyką poradnictwa i selekcji oraz doboru pracowników w przemyśle, tj. psychotechnikę subiektywną, rozpoczęto propagowanie idei dostosowania warunków pracy do psychofizjologicznych właściwości człowieka. Temu zagadnieniu poświęcił kilka rozdziałów w swojej książce "Wykłady psychotechniki" E. P o r ę b s k i (1927). Te nowo myśli o zadaniach psychologii pracy, wypełniające dziś psychologię ergonomiczną, miały swego prekursora w osobie W. Jastrzębowskiiego, który jako pierwszy w świecie użył terminu "ergonomia" i sprecyzował podstawowe zadania nauki określanej tym mianem. Była to syntetyczna nauka o pracy, uwzględniająca zarówno obiektywne, jak i subiektywne jej uwarunkowania. Można powiedzieć, że Polska należała wówczas do czołówki światowej w dziedzinie zastosowania nauki o pracy.

II wojna światowa przerwała działalność zarówno pracowni psychotechnicznych, jak i poradni zawodowych w kraju. Tylko nielicznym bowiem, i to głównie w Warszawie, udało się ją kontynuować (szczegóły patrz: J. B u d k i e w i c z, J. K ę c z k o w s k a, 1987).

Po zakończeniu działań wojennych wiele pracowni wznawiało swoją pracę. Działy one jednak w bardzo nie sprzyjających warunkach. Brakowało personelu (większość psychologów pomordowali Niemcy lub poległa na wojnie), brakowało lokali, funduszy, narzędzi badań. Mimo to pracownie działały mniej więcej do roku 1949. W tym czasie zaczął się okres szybkiego i gwałtownego zamierania psychologii (M. K r e u t z, 1958, s. 200). Zarządzenia administracyjne, odsuwanie niewygodnych ludzi likwidowały szybko jedną placówkę po drugiej. Dna upadku sięgnęła cała psychologia stosowana, w tym psychologia pracy, w roku 1955. Placówki psychologii stosowanej wszelkiego typu zostały zlikwidowane w całym kraju. Do wyjątków należały dwie placówki w górnictwie na Śląsku. W końcu 1945 roku powstała Pracownia Psychotechniczna Zakładu Medycyny Pracy i Psychologii Pracy w Instytucie Naukowo-Badawczym Przemysłu Węglowego. Organizator i

kierownik tej placówki J. Okólny był inicjatorem psychologii pracy na Śląsku oraz pionierem psychologii inżynierskiej w Polsce, a następnie kontynuatorem badań psychologicznych w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy w Warszawie do 1972 roku. Drugą placówką, która nie uległa likwidacji, był utworzony w 1947 roku przy Zakładzie Medycyny i Psychologii Pracy Instytutu Węglowego tzw. Oddział Analizy Zawodów, kierowany przez F. Śpiewaka. Zajmowano się tam zagadnieniami z zakresu bhp i monografiami stanowisk dołowych w przemyśle węglowym. Obie pracownie istniały bez przerwy, ale w 1954 roku zostały przeniesione do Ministerstwa Zdrowia, w którym pierwsza pozostaje do chwili obecnej, a drugą w 1956 roku przeniesiono do Głównego Instytutu Górniczego. Stała się ona placówką wiodącą dla sieci licznych górniczych placówek badań psychologicznych w przemyśle górniczym węglowym, naftowym, gazowniczym, jakie szybko powstawały po 1960 roku.

Likwidacja placówek była wynikiem krytyki metody testowej, konieczności przyjęcia poglądu, że każdy człowiek nadaje się do każdej pracy, odrzucano bowiem tezę o wpływie zdolności, podkreślając decydującą rolę szkolenia w przygotowaniu każdego kandydata do każdej pracy. Były to takie same przyczyny i uzasadnienia, jakie w latach trzydziestych przyjęto w psychologii radzieckiej, likwidując rozwijające się w ZSRR w sposób oryginalny badania psychotechniczne oraz poradnictwo zawodowe.

Korzystne zmiany nastąpiły dopiero po roku 1956, a konkretnie w roku 1957, gdy postanowiono przystąpić do realizacji uchwał I Ogólnopolskiej Rady Psychologów oraz kiedy w wyniku uchwały Sejmu reaktywowano placówki poradnictwa zawodowego. Warto jednak zauważyć, że już od 1950 roku zaczęto intensywnie przygotowywać nowe programy studiów psychologicznych na kierunkach uniwersyteckich. Kierunek psychologii otworzono w Uniwersytecie Warszawskim w roku akademickim 1950/1951, w Uniwersytecie Adama Mickiewicza - również w roku akademickim 1950/1951, w Uniwersytecie Jagiellońskim - w roku 1958/1959,

w Uniwersytecie Wrocławskim - w roku 1967/1968 oraz w 1968/1969 w Uniwersytecie Śląskim (w roku jego założenia).

Lata sześćdziesiąte cechowały się szybkim rozwojem ilościowym placówek psychologii pracy. Powstawały pracownie przy większych zakładach pracy, a jako jedne z pierwszych - pracownia psychologiczna w Hucie im. Lenina (1958), Zakładach Mechanicznych im. K. Świerczewskiego w Elblągu (1958), w Hucie Warszawa, w Zakładach Mechanicznych "Ursus", w Fabryce Samochodów Małolitrażowych na Żeraniu itp. W miarę powiększania się liczby psychologów specjalizujących się w psychologii pracy sieć pracowni ogarniała także mniejsze zakłady pracy. Duże znaczenie miało powstanie specjalizacji psychologii pracy w czterech wymienionych uniwersytetach (UW - 1962, UJ - 1964, UAM - 1968, UŚ - 1972).

Naukowe zaplecze psychologii pracy powstawało stopniowo, począwszy od końca lat pięćdziesiątych w poszczególnych instytutach resortowych i urzędach centralnych. Do najważniejszych zaliczyć należy:

- Centralny Instytut Ochrony Pracy,
- Główny Instytut Górnictwa,
- Instytut Medycyny Pracy w Łodzi,
- Instytut Medycyny Pracy w Sosnowcu,
- Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego,
- Instytut Transportu Samochodowego,
- Centralny Ośrodek Badawczy Kolejowej Służby Zdrowia,
- Centralny Ośrodek Badawczy Spółdzielczości Inwalidów.

Po wojnie i po okresie przymusowego zastoju w praktycznej działalności psychologów pracy uformowany został klasyczny schemat wiedzy o człowieku pracującym, schemat odpowiadający założeniom psychologów, a nie teoretyków organizacji i zarządzania oraz menedżerów.

Opracowany przez T. Tomaszewskiego schemat spopularyzowano po 1957 roku w opracowaniach dydaktycznych na potrzeby kształcenia kadr

kierowniczych polskiego przemysłu oraz dla techników i inżynierów. Zapotrzebowanie na tego rodzaju wiedzę w naszym kraju gwałtownie wzrosło w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Schemat analizy pracy ujmuje wszystkie podstawowe aspekty psychologiczne pracy: aspekt energetyczny, aspekt regulacyjny oraz aspekt współdziałania (T. T o m a s z e w s k i, 1962; 1965). Najwięcej uwagi poświęcono w nim aspektowi regulacyjnemu, w którym wyróżniono procesy odbioru, przetwarzania i przekazywania informacji. Ta poznawcza koncepcja regulacji zachowania się człowieka w pracy umożliwiła porozumiewanie się z przedstawicielami innych nauk, w tym technicznych. Powstało wiele prac konkretnych w wyniku współdziałania psychologów i inżynierów.

Psychologia pracy rozwijała się także na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim od jego założenia. Z. Kukulski prowadził wykład na temat relacji psychotechniki i wychowania w ramach Katedry Psychologii, która istniała na Wydziale Nauk Humanistycznych. Po wojnie na Wydziale Filozofii Chrześcijańskiej powstała Katedra Psychologii, a od 1951 roku kierunek studiów psychologicznych, w jego zaś obrębie specjalizacja psychologii pracy. Od roku 1981 studia psychologiczne, w tym z zakresu psychologii pracy, odbywają się w ramach Sekcji Psychologii na Wydziale Nauk Społecznych.

O znaczeniu teorii czynności i teorii sytuacji T. Tomaszewskiego dla rozwoju polskiej psychologii pracy

Podstawą konkretnych i różnorodnych tematycznie badań nad pracą ludzką stała się początkowo teoria czynności, a następnie teoria sytuacji T. Tomaszewskiego.

Znaczenie teorii czynności polegało na tym, że podkreślała ona dwa podstawowe aspekty pracy ludzkiej: ukierunkowanie oraz zorganizowany jej charakter, czego nie czyniły ani nie czynią istniejące teorie organizacji i zarządzania. Teoria czynności akcentuje szcze-

gólnie podmiotowość człowieka w procesie pracy, rolę świadomości w regulowaniu wzajemnych relacji między sobą i otoczeniem. Praca ludzka ze względu na swój zorganizowany i zinstytucjonalizowany charakter stanowi wyjątkowo wyrazistą egzemplifikację ogólnych twierdzeń teorii czynności. Służy ona także jako podstawa rozwiązywania innych praktycznych zagadnień psychologicznych w środowisku pracy. Okazuje się pomocna w doborze odpowiednich narzędzi diagnostycznych w badaniach przydatności do pracy, w tworzeniu wzorcowych czynności, w ich rozpowszechnianiu i uczeniu się, w budowaniu sprawiedliwych systemów wynagradzania za pracę itp. Słowem - psychologiczna analiza pracy stanowi konkretyzację ogólnych twierdzeń teorii czynności.

To wieloaspektowe ujęcie zachowania się człowieka w środowisku pracy znalazło pełniejszy wyraz w teorii sytuacji. Pojęcie sytuacji jest szersze niż pojęcie czynności. Sytuację tworzą następujące elementy: zadania, jakie stoją przed człowiekiem, czynności, które musi wykonać, aby zrealizować te zadania, warunki, w których przebiega jego praca, oraz on sam jako podmiot sytuacji i element wyróżniony, najważniejszy w każdej sytuacji. Zadanie stanowi element organizujący aktywność człowieka, lecz jest ono podporządkowane szerszemu kontekstowi sytuacyjnemu, jako że często zeń wynika.

Człowiek jest jednocześnie podmiotem czynności oraz podmiotem sytuacji, w których czynności są wykonywane. Wiązą się one albo z celami organizacji, albo z radzeniem sobie w sytuacjach, w których wymagania otoczenia przekraczają możliwości człowieka. Mimo wysokiego stopnia zorganizowania pracy zawodowej (biurokratyczne normy, reguły zachowań, przepisy, regulaminy itp.) bardzo często natrafia na przeszkody, utrudnienia, przeciążenia lub braki, co powoduje, że w praktyce mamy do czynienia z sytuacjami trudnymi, wymagającymi od człowieka dodatkowej energii i wysiłku, ponoszenia kosztów natury psychologicznej i fizjologicznej. Problematyka sytuacji trudnych stała się wkrótce przedmiotem badań empirycznych, jakie podejmowali psycholodzy pracy.

Bardzo użyteczna w praktyce okazała się klasyfikacja sytuacji trudnych, dająca początek konkretnym badaniom. J. R e y k o w s k i (1966) badał sytuacje stresowe, J. T e r e l a k (1982) zajmował się sytuacjami ekstremalnymi w pracy ekip odbywających ekspedycje polarne. Te badania przyczyniły się do lepszego zaprojektowania trybu ich pracy. Badania nad sytuacjami trudnymi sportowców prowadziła B. K a r o l c z a k-B i e r n a c k a (1986). Sytuacje innowacyjne były przedmiotem badań Z. R a t a j c z a k (1980). Sytuacje wypadkowe badał R. S t u d e n s k i (1985). Zachowanie się kierowców w sytuacjach drogowych analizowała J. K a r n e y (1980).

Szkoda, że teoriom tym tak mało uwagi poświęcają psychologowie zatrudnieni w zakładach pracy, zajmujący się głównie diagnozą przydatności za pomocą nie zawsze trafnych i rzetelnych narzędzi badań.

Wśród przyczyn zastoju określonej gałęzi wiedzy często wymienia się brak teorii (spójnej aparatury pojęciowej, schematów klasyfikacyjnych, klarownych rozróżnień). W psychologii pracy mamy do dyspozycji dwie wspomniane teorie, które takich narzędzi dostarczają. Przyczyn jej obecnego zastoju należy więc upatrywać raczej w warunkach obiektywnych.

ROZDZIAŁ II

Człowiek w środowisku pracy

Środowisko to względnie trwały układ elementów otoczenia człowieka, ważnych dla jego życia i zachowania się. Fakt, że człowiek żyje i działa w określonym środowisku, ma również podstawowe znaczenie dla psychologii, dlatego należy go uwzględniać zarówno podczas stawiania, jak i rozwiązywania jej problemów (T. T o m a s z e w s k i, 1975).

O ile stosunkowo dużo wiemy na temat organizacji zachowania się człowieka oraz jego struktury wewnętrznej, a także na temat środowiska jako takiego, to badania na temat stosunków, jakie łączą człowieka ze środowiskiem, a zwłaszcza jego wpływów na społeczne zachowanie się ludzi, są dopiero w stadium początkowym. Niemniej jednak wyraźny wzrost zainteresowania problematyką ekologiczną sprzyja rozwojowi badań nad człowiekiem w jego środowisku, dzięki czemu już dziś możliwe są zarówno pewne uogólnienia, jak i zarys programu na przyszłość.

Elementami środowiska człowieka są rzeczy i ludzie pozostający ze sobą w różnorodnych stosunkach, przy czym każdy człowiek jest również elementem swojego środowiska. Istnieją dwa podstawowe rodzaje stosunków:

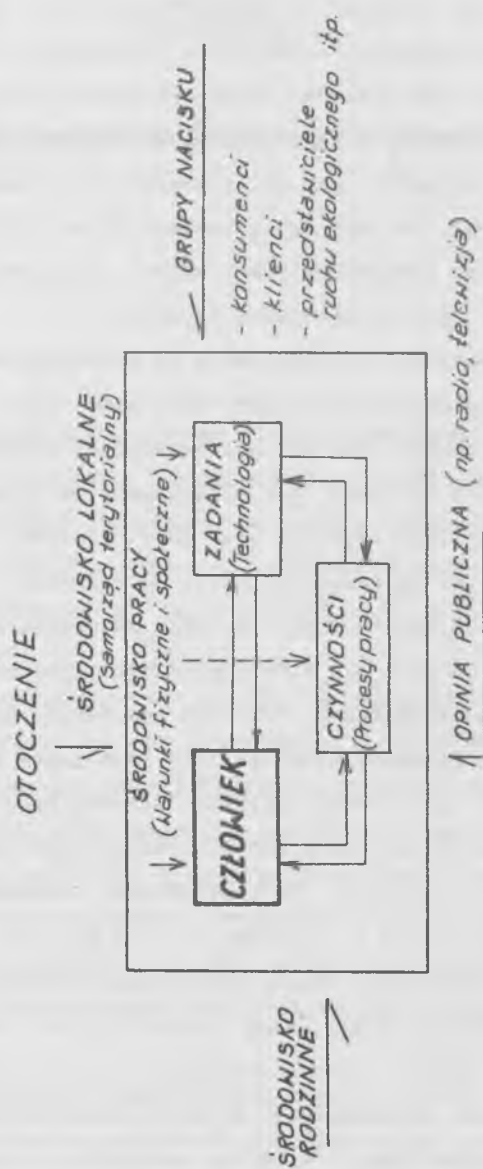
- stosunki wzajemnego oddziaływania (interakcje),
- stosunki wzajemnej zależności.

Interakcje mają charakter przyczynowo-skutkowy, natomiast stosunki wzajemnej zależności - charakter funkcjonalny. Polegają one na tym, że życie i działalność człowieka mogą przebiegać tylko w przypadku istnienia w otoczeniu określonych elementów, a także określonych stanów i związków, jak np. temperatura, ciśnienie, pożywienie, opieka innych. Związki te są szczególnie wyraźne w środowisku pracy. Mało jednak wiadomo na temat wpływu, jaki wywierają one na pracę człowieka, jego samopoczucie i rozwój.

Pojęcia "środowisko" w odróżnieniu od szerszego pojęcia "otoczenie" używa się na określenie układu stosunków **z n a c z ą c y c h**, tzn. mających znaczenie dla szeroko rozumianej aktywności człowieka, zarówno aktywności życiowej, jak i zawodowej, a w jej obrębie - zadaniowej. Pojęcie środowiska ma więc sens relatywny, odnosi się ono zawsze do kogoś, do jakiegoś podmiotu. Na przykład, w środowisku pracy pewne jego elementy mogą mieć inne znaczenie dla robotnika wykwalifikowanego, a inne dla niewykwalifikowanego, inne dla zwierzchnika, inne dla podwładnego. Tak więc znaczenie, jakie mają poszczególne elementy otoczenia człowieka dla jego życia lub aktywności, stanowi podstawę definiowania pojęcia "środowisko".

Środowisko człowieka można ponadto rozpatrywać jako układ elementów **s t y m u l u j ą c y c h** aktywność człowieka, **u k i e r u n k o w u j ą c y c h** ją oraz **o r g a n i z u j ą c y c h**. Innymi słowy - środowisko może stanowić dla człowieka układ **b o d ź c ó w f i z y c z n y c h**, układ **b o d ź c ó w m o t y w u j ą c y c h** oraz układ **s t o s u n k ó w s p o ł e c z n y c h**.

W tym rozdziale zajmiemy się najpierw charakterystyką człowieka, jako elementu wyróżnionego w swoim środowisku, którego cechy i zachowania tworzą tzw. subiektywne warunki wykonywania pracy, a następnie - środowiskiem pracy, czyli obiektywnymi warunkami wykonywania pracy, na które składają się warunki fizyczne oraz społeczne.



Rys. 1. Człowiek w środowisku i jego otoczenie

Środowisko fizyczne, a także środowisko społeczne pracy nie stanowią obszaru wyizolowanego z szerszego kontekstu rzeczywistości zarówno fizycznej, jak i społecznej. Przeciwnie - są one jakby zanurzone w otoczeniu, które wywiera na nie określony wpływ i na które zakład pracy oddziałuje w różnorodny sposób, wywołując skutki pozytywne i negatywne. W otoczeniu każdego zakładu pracy istnieją elementy kształtujące przestrzeń architektoniczną, domy mieszkalne tworzące osiedla, inne zakłady, obiekty usługowe, hotele, urządzenia komunikacyjne itp. Panują także określone warunki naturalne (kształt terenu, przyroda, klimat itp.). Inaczej pracuje się w zakładzie ulokowanym w centrum miasta, a inaczej na jego peryferiach, inaczej w środowisku zurbanizowanym, inaczej natomiast w małym miasteczku czy w nowym zakładzie zlokalizowanym w tzw. szczerym polu. Lokalizacja zakładu pracy w sensie terytorialnym to nie tylko kwestia uciążliwych dojazdów do pracy i z pracy (uciążliwa zarówno dla pracowników, jak i pracodawcy), pochłaniających czas, kosztownych materialnie, lecz także problem ewentualnych perturbacji na rynku pracy, konieczność przysposabiania do pracy robotników niewykwalifikowanych, możliwość zerwania więzi rodzinnych w wypadku przyjmowania robotników z odległych miejscowości itp. Ważny jest też aspekt ogólnej kultury pracy, która nie tworzy się z dnia na dzień, lecz kształtuje się stopniowo, tworząc część tradycji lokalnej.

Każdy zakład pracy nawiązuje więc ze swym otoczeniem różnorodne kontakty, przeradzające się z czasem w mniej lub bardziej trwałe powiązania. Można wymienić następujące źródła wpływów, jakie wywiera środowisko zewnętrzne wobec zakładu (jego otoczenie) na zachowania się pracowników, ich zdrowie i samopoczucie.

1. Środowisko rodzinne. Zamieszkiwanie w pobliżu zakładu pracy jest z jednej strony korzystne ze względu na łatwość dotarcia do pracy; oszczędza czas i wysiłek pracownika, z drugiej zaś - gdy np. zakład pracy emituje szkodliwe substancje - naraża pracownika na dal-

szy niekorzystny wpływ substancji szkodliwych, zwiększając prawdopodobieństwo utraty zdrowia. Możliwość zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka zarówno fizjologicznych, jak i społecznych przez uczestnictwo w rodzinie ma ścisły związek z jego funkcjonowaniem w roli pracownika. Odpowiednio zorganizowany dom, właściwe odżywianie i tryb wypoczynku zapewniają warunki do regeneracji siły roboczej. Spokojny dom pozwala także na zaspokojenie potrzeb bliskości, przyjaźni i miłości. W chwilach trudnych w pracy - rodzina stanowi podstawowe źródło wsparcia i pomocy psychologicznej.

2. Lokalne władze samorządowe. Ważne znaczenie ma społeczny odbiór danego zakładu - czy jest on spostrzegany jako źródło ratunku w obliczu nadmiaru rąk do pracy, czy jako intruz, ulokowany na danym terenie przez władze centralne, zakład, który stanowi źródło zagrożenia ekologicznego, demoralizacji młodzieży itd. Od tego bowiem zależy, czy praca w zakładzie jest traktowana jako źródło prestiżu, czy przeciwnie - natrafia na dezaprobatę środowiska lokalnego, sąsiadów. Dla samego pracownika świadomość, że jego zakład jest negatywnie spostrzegany, może stanowić czynnik obniżający motywację do pracy i wyzwalaający chęć opuszczenia go przy najbliższej okazji.

3. Różne grupy nacisku (klienci lub konsumenci, kooperanci, organizacje społeczne typu lobby, ruchy ekologiczne itp.). Mogą one wywierać zarówno formalne, jak i nieformalne naciski na zakład pracy zmierzające do ograniczania lub poszerzania planów produkcyjnych, organizowania akcji socjalnych, z których wolno korzystać nie tylko pracownikom zakładu itp. Między tymi grupami mogą się ujawniać różnice zdań, konfliktowe działania, dojść do głosu partykularne interesy. Ich artykułowanie może przybierać formę bardziej jawną. Jawność wymaga istnienia określonych kanałów artykulacji opinii, czyli dostępu do środków masowej komunikacji.

4. Szeroko rozumiana opinia publiczna, wyrażana za pomocą środków masowego przekazu, jak prasa, radio i telewizja, szczególnie lokalna. Przyczynia się ona do wytworzenia pozytywnego lub negatywnego obrazu danego zakładu, przedmiotu lokalnej dumy lub napiętnowania za przyczynianie się do dewastacji środowiska naturalnego.

Zachowanie się pracownika stanowi więc wypadkową funkcjonowania zakładu pracy, jego technologii, organizacji, a także jego otoczenia. Spośród wszystkich wymienionych źródeł wpływu najważniejszy okazuje się wpływ środowiska rodzinnego. Dom i rodzina są miejscem zaspokajania wszystkich potrzeb człowieka - zarówno biologicznych, jak i społecznych. Deprywacja tych potrzeb w rodzinie odbija się negatywnie na funkcjonowaniu człowieka w roli pracownika.

Rozpatrując kolejno poszczególne zagadnienia związane z funkcjonowaniem człowieka w środowisku pracy, należy pamiętać, że człowiek będąc podmiotem własnej aktywności, reguluje swoje zachowanie, uwzględniając znaczenie poszczególnych jego elementów zgodnie z tym, jakie one są obiektywnie i jak je widzi on sam, jakie nadaje im znaczenie. Zmieniając się w toku pracy (na lepsze lub na gorsze), może również nadawać nowy sens swemu środowisku i dokonywać przewartościowań zajmowanego w nim miejsca. Warto pamiętać o ogromnej złożoności tej problematyki.

Charakterystyka człowieka jako elementu wyróżnionej sytuacji (subiektywne warunki wykonywania pracy — dyspozycje)

Człowiek będąc istotą biologiczną, przynależną do świata przyrody, żyje i działa w warunkach życia społecznego, stając się istotą społeczną. Regulacja wzajemnych stosunków człowieka ze swoim środo-

wiskiem przebiega z udziałem świadomości i fakt ten sprawia, że zachowanie się człowieka ma charakter podmiotowy.

Praca stanowi najważniejszy rodzaj aktywności człowieka od chwili, gdy osiągnąwszy dojrzałość, stara się samodzielnie zdobyć środki zapewniające mu byt materialny i egzystencję w rodzinie. Praca wszakże jest nie tylko ekonomicznym przymusem, lecz również drogą do zaspokojenia wielu innych bardzo złożonych potrzeb społecznych, takich jak potrzeba uznania, szacunku i przyjaźni.

To, jakie są owe potrzeby, pragnienia, aspiracje człowieka, czyli jaka jest jego motywacja do pracy, oraz to, jakie ma on zdolności i uzdolnienia, czym się interesuje i w jaki zestaw cech biologicznych wyposażyła go natura, wpływa zarówno na efektywność człowieka w pracy, będącą podstawą jego oceny i wynagrodzenia, jak i na subiektywne poczucie zadowolenia lub niezadowolenia z siebie, a także na poczucie własnej użyteczności, która okazuje się przecież tak ważna w dokonywaniu bilansu życiowego w okresie przechodzenia na emeryturę.

W tej części skryptu omówimy więc zespół cech człowieka, na który składają się jego zdolności, uzdolnienia i zainteresowania zawodowe, oraz globalną cechę, jaką jest p r z y d a t n o ś ć do pracy i zawodu, stanowiąca przedmiot diagnozy, która umożliwia psychologom przewidywanie powodzenia zawodowego oraz prawidłowy dobór na określone stanowiska pracy.

Możliwości człowieka

Pojęcie "możliwości człowieka" nie jest używane w sposób jednoznaczny ani w pracach naukowych, ani w języku potocznym. Najczęściej bywa ono utożsamiane ze zdolnościami. W najszerszym rozumieniu możliwość - to zdolność do spełniania wymagań, czyli pojęcia zbliżone do niezawodności (Z. R a t a j c z a k, 1988 a; 1988 b).

Aktywność człowieka w toku wykonywania zadań bardzo wyraźnie zależy od jego konstytucji fizycznej, zdrowia i siły, jakimi dysponuje. Tego rodzaju możliwości mają ścisły związek z wydajnością pracy przy wykonywaniu bardzo dużej liczby czynności. Do niedawna jeszcze praca była utożsamiana z takim właśnie trudem, męczącym, wysiłkiem, który pochłania energię biologiczną człowieka. Koncepcję pracy jako wymiany energii między człowiekiem i przyrodą potwierdza do dziś biblijny pogląd, iż jest ona karą za grzech, a przysłowiowy pot - symbolem poddaństwa i uciemiężenia. Jak się przekonamy, uwolnienie człowieka od pracy wymagającej dużego wysiłku fizycznego (tzw. przeciążeń) samo w sobie nie usunęło subiektywnego poczucia ciężkości pracy. Tak czy inaczej - analiza tzw. żywej pracy wskazuje na wagę takich czynników wydajności, jak: wiek człowieka, siła mięśni, stan organizmu, zdolność do regeneracji energii po wykonaniu większego wysiłku. Adekwatność funkcjonalna warunków pracy jest tu mierzona przez fizjologów, którzy określają wydatek energetyczny wyrażony w kilokaloriach (kcal).

Siła i sprawność fizyczna to jednak nie wszystko. O możliwościach człowieka decydują również jego zdolności i uzdolnienia, które są podstawą kształtowania konkretnych umiejętności zawodowych i decydują o sprawności w wykonywaniu zadań. Ogół cech decydujących o powodzeniu w pracy nazywamy *p r z y d a t n o ś c i ę* do pracy. W określaniu owej przydatności znajdują zastosowanie różnorodne metody diagnostyczne (głównie testowe), o których będzie mowa w rozdziale poświęconym przystosowaniu człowieka do warunków pracy. Tu wspominamy o nich jedynie po to, by zwrócić uwagę, że często stanowią one kryterium orzekania o adekwatności funkcjonalnej obiektywnych warunków pracy.

Wśród psychologów trwa dyskusja na temat owych możliwości składających się na przydatność do pracy. Można przyjąć, że na tę globalną cechę człowieka jako pracownika składają się: zdolności i uz-

dolnienia człowieka, zainteresowania, wiedza i umiejętności zdobyte w procesie ćwiczenia oraz określone cechy osobowości (osobowość zawodowa, np. nauczyciela, lekarza, pilota, pielęgniarki). U podstaw tych właściwości leżą cechy temperamentalne, związane z typem układu nerwowego, jednakże związki między temperamentem i pozostałymi właściwościami człowieka nie zostały w pełni wyjaśnione. Ze względu na posiadane cechy człowiek nadaje się do jednych prac - do innych zaś nie, co oznacza, że albo osiąga on wyniki poniżej przeciętnych przy normalnym wysiłku, albo też średnie wyniki uzyskuje za cenę dodatkowej energii, czyli nadmiernym kosztem. Możliwości człowieka związane z wykonywaniem pracy zawodowej określa się także mianem "kompetencje". Jest to jednak termin węższy niż "przydatność zawodowa", dotyczący raczej wiadomości i umiejętności. Człowiek kompetentny to taki, który wie, jak wykonać określoną pracę i potrafi ją wykonać. Kompetencje poświadczone odpowiednimi dokumentami i zaświadczeniami - to kwalifikacje zawodowe. Człowiek na ogół legitymuje się posiadanymi kwalifikacjami za pomocą świadectw wskazujących na ukończenie szkół, kursów, studiów itp. oraz świadectwami pracy. Najlepszymi dowodami kwalifikacji człowieka okazują się jednak wytwory jego pracy. Dzieło najlepiej świadczy o mistrzostwie swego twórcy.

Możliwości człowieka mogą być zarówno przeceniane, jak i nie doceniane, marnotrawione, ignorowane, i to zarówno przez otoczenie (nieodpowiednie warunki pracy), jak i przez samego człowieka. Przykładowo - niedocenywanie może znajdować wyraz w niskiej samoocenie, tak charakterystycznej dla osób znerwicowanych, oraz w przecenianiu własnych możliwości - przedsięwzięciu zadań przekraczających możliwości (przysłowiowe wrywanie się "z motyką na słońce"), co może być źródłem porażek i frustracji, a jednocześnie źródłem szczególnych satysfakcji, gdy kończy się sukcesem.

Niemal każdą cechę człowieka w kontekście określonej aktywności zadaniowej i w konkretnych warunkach można rozpatrywać jako mniej

lub bardziej ogólną możliwość człowieka. Każda z nich na określony poziom i zależy od stanu, w jakim znajduje się w danej chwili człowiek, od tego, czy jest on zdrowy, wypoczęty, zadowolony, czy też chory, zmęczony i zdenerwowany lub niespokojny. Każda cecha ma więc swój zakres (zakres możliwości), swój poziom minimalny i swoje maksimum, czyli tzw. dolną i górną granicę. W przypadku takiej cechy jak wrażliwość narządów zmysłowych człowieka granice te są ściśle określone tzw. progami wrażeń (dolnym i górnym). Każda cecha ma tzw. optimum, tzn. taki poziom cechy, przy którym efektywność działania człowieka jest największa, a jego samopoczucie najlepsze.

Wiedza na temat granic możliwości człowieka ma ważne znaczenie praktyczne, gdyż stanowi podstawę tworzenia norm (dopuszczalnych i optymalnych). Adekwatność funkcjonalna warunków pracy dotyczy głównie tej części pasma cechy, którą nazywamy optimum, jednakże w praktyce raczej rzadko mamy z nią do czynienia. Jest ona ideałem, często nieosiągalnym, a celem głównym staje się ochrona człowieka przed zagrożeniami i wpływem szkodliwych czynników środowiska pracy. W praktyce zatem kierujemy się lękiem przed przekroczeniem owych górnych granic możliwości, które mogłyby spowodować trwałe zaburzenie czynności, chorobę lub w skrajnych przypadkach - śmierć. A oto przykłady zakresu możliwości człowieka.

Granicy trwałej wydajności dla 8-godzinnego dnia pracy jest sytuacja, w której przeciętna częstość tętna jest o 30 uderzeń na minutę wyższa od tętna spoczynkowego. Stwierdzono także, że człowiek może wykonywać ciągłą pracę fizyczną bez zmęczenia, gdy wydatek energii nie przekracza 5 kcal/min. Jeśli wynosi on 10 kcal/min - po każdym okresie pracy musi nastąpić tyle samo trwający spoczynek.

Człowiek powinien być zdolny do wydatkowania w ciągu 8 godzin pracy 2400 kcal, jeżeli jego możliwości pracy w warunkach aerobowych odpowiadają 5 kcal/min. Wydatek energii górników zbliża się do tej wartości, rzadko ją przekraczając. Stopień ciężkości pracy dokerów,

kamieniarzy, drwali i uczestników wypraw polarnych jest podobny, choć nieco mniejszy niż górników. Nie da się jednak ściśle określić granic wydolności fizycznej, jaką może wykazać człowiek w chwili niezwykłej potrzeby czy uniesienia. W zwykłych warunkach trudno oczekiwać, by ktokolwiek był zdolny do wykonywania pracy o intensywności przekraczającej wydatek energetyczny 2400 kcal/dobę. W niezwykłych okolicznościach, w których granica ta zostanie przekroczona, należy wcześniej lub później spodziewać się nadwężenia zdrowia i obniżenia zdolności wysiłkowej (J. D u r n i n, R. P a s s m o r e, 1969).

Reakcja organizmu jest uwarunkowana, z jednej strony, maksymalnymi możliwościami organizmu, z drugiej zaś - poziomem emocjonalno-wolicjonalnego napięcia w konkretnej chwili, które reguluje stopień wykorzystania tych możliwości. Różnice reakcji uwarunkowane są nie tyle specyfiką obciążenia pracą zawodową, ile charakterem bodźców oraz indywidualną zdolnością adaptacyjną. Reakcja ta zależy także od przeszłego doświadczenia organizmu. Niektóre osoby mogą się cechować np. stałym poziomem ryzyka, inne - decydować się na nie tylko w określonych okolicznościach. To nasuwa problem różnic indywidualnych między ludźmi i różnic intraindywidualnych, pozwalających określać w sposób bardziej wymierny poziom cech i stanów człowieka.

W odniesieniu do człowieka pojęcie możliwości nabiera szczególnego sensu ze względu na fakt odzwierciedlania w świadomości własnych cech (samoświadomość), co zarazem może wzmacniać potencjalny zakres zdolności oraz osłabiać ich moc - gdy np. człowiek nieadekwatnie je odzwierciedla (przecenia lub nie docenia). Czym innym bowiem jest posiadanie dobrego wzroku, ostrego słuchu, dużej inteligencji, a czym innym - zdawanie sobie sprawy z faktu, że cechy te się posiada, w sytuacji wymagającej wykazania się nimi. Człowiek prawdziwie oceniający swoje możliwości jest bogatszy od człowieka, który tego nie potrafi.

W kontekście rozważań nad przystosowaniem warunków pracy do człowieka będzie mowa o jego możliwościach właśnie w psychologicznym sensie, tj. o takich jego cechach, które mają znaczenie dla wykonywania zadań pracy.

Zmiany w poziomie możliwości człowieka mogą następować z dwu powodów: jednym z nich jest naturalny proces funkcjonalnego zużywania się człowieka, jako naturalna cena, koszt, wydatek zarówno energetyczny (mierzony w kcal), jak i psychiczny wszelkiego działania; drugim natomiast - zmiana możliwości pod wpływem zmian w wymaganiach otoczenia.

W sytuacji adekwatności funkcjonalnej nawet poważniejsze zakłócenia toku pracy (nieoczekiwane awarie) nie spowodują całkowitej dezorganizacji zachowania się człowieka, gdyż będzie miał do dyspozycji własne rezerwy i łatwiej będzie mógł się zmobilizować w momencie powstania sytuacji trudnej.

Każdy człowiek ma - jak wspomniano w rozdziale I - własny, indywidualny zestaw cech składających się na jego możliwości, dlatego w zakresie danej cechy może być on mniej lub bardziej podobny do innych. Psychologia różnic indywidualnych zajmuje się analizą genezy i konsekwencji, jakie wynikają z faktu, iż ludzie różnią się między sobą pod względem poszczególnych cech. Stwierdzenie zakresu danej cechy, a także miejsca, które na kontinuum cechy zajmuje dana jednostka, jest podstawą pomiaru psychologicznego i stąd jego duże znaczenie w praktyce.

Zdolności i uzdolnienia zawodowe

W psychologii zawodów (ang. "occupational psychology") wiele uwagi poświęcono problemowi zdolności i uzdolnień zawodowych, przyjmując założenie, że stanowią one podstawę przydatności do zawodu, przyszłych osiągnięć w pracy i zadowolenia. Diagnoza zdolności na dłu-

go stała się podstawą doboru zawodowego (tzw. selekcji i klasyfikacji). Jedną z głównych funkcji psychologa pełniącego rolę doradcy zawodowego jest diagnoza psychologiczna uzdolnień zawodowych.

Ogólnie rzecz ujmując, zdolność to zespół warunków wewnętrznych jednostki, umożliwiających jej wykonywanie działań określonego rodzaju. Im większy jest stopień złożoności działań, tym większych wymaga zdolności, i odwrotnie - im wyższy jest poziom wykonanych zadań (działań), tym większych wymaga zdolności.

Rozróżnia się zdolności ogólne oraz specjalne (specyficzne). Do zdolności ogólnych zalicza się np. spostrzegawczość, inteligencję, wyuczalność, emotywność oraz mobilność (W. S z e w c z u k, 1961; 1966).

- * Spostrzegawczość - to zdolność do bezpośredniego odbioru informacji o otaczającym świecie; inteligencja - to zdolność do myślenia, czyli przetwarzania informacji; wyuczalność - to zdolność do nabywania osobistego doświadczenia; emotywność - zdolność do wartościowania przedmiotów i własnych działań; mobilność zaś - to zdolność do sprawnego wykonywania czynności ruchowych, która nosi czasem nazwę zręczności, gdy dotyczy czynności ruchowych rąk.

W każdym działaniu uczestniczą zawsze wszystkie zdolności ogólne, z tym że w zależności od typu zadań każda z nich może dominować funkcjonalnie w różnych relacjach z innymi. Zdolności te osiągają różny poziom. Poziom sprawności w zakresie tych funkcji wyższy od przeciętnego nazywa się zdolnością sensu stricto. Zdolności ogólne w odniesieniu do pracy są jednak pojęciem szerszym. Odnosi się ono także do stanu fizycznego jednostki, jej poziomu kultury i poziomu moralnego. Stan fizyczny zapewnia wytrzymałość organizmu człowieka w procesie pracy, a także dobre samopoczucie ogólne. Poziom umysłowy warunkuje lepsze rozumienie sensu własnej pracy, szybsze uczenie się nowych czynności, ułatwia rozwiązywanie zadań itp. Poziom kulturowy zapewnia to, że człowiek zachowuje ład, porządek, dyscypli-

nę pracy, we właściwy sposób obchodzi się z narzędziami oraz twórczym, nawiązuje i utrzymuje pozytywne kontakty ze współpracownikami. Poziom moralny zaś decyduje o stosunku do pracy, wysokim morale, o gotowości do identyfikowania się z celami zakładu pracy, czyli o lojalności i swoistym przywiązaniu.

Zdolności ogólne do pracy można także różnicować, przyjmując kryterium wytworów, które powstają w wyniku danej działalności, lub przedmiotów, na jakie jest ona skierowana. Uwzględniając to kryterium, wymienia się zdolności: organizacyjne, poznawcze, produkcyjne, artystyczne, wychowawcze, opiekuńcze, usługowe oraz sportowe (W. S z e w c z u k, 1966). W obrębie danej grupy zdolności można wyróżnić uzdolnienia, np. polityczne, administracyjne, towarzyskie, które wchodzi w skład zdolności organizacyjnych.

Pojęcia "uzdolnienia" czasami używa się zamiennie z pojęciem "zdolności", a niekiedy w celu podkreślenia, iż zdolność jest cechą główną, dominującą, a uzdolnienie - podrzędną i słabiej wyrażoną. W odniesieniu do problematyki zawodowej częściej operuje się określeniem "uzdolnienia zawodowe".

Zdolności specjalne lub specyficzne są ukierunkowane przedmiotowo, np. językowe, matematyczne, muzyczne, plastyczne, techniczne, sportowe. Wykonywanie działalności specjalistycznej zakłada istnienie zarówno zdolności ogólnych, jak i specjalnych, a jej prowadzenie zapewnia jednostce ich rozwój.

Poziom zdolności danej jednostki zależy od czynników wrodzonych (głównie właściwości układu nerwowego), od wychowania i treningu społecznego oraz od własnej aktywności. Wiąże się z takimi cechami osobowości, jak pracowitość, wytrwałość, samokrytycyzm oraz chęć rozwijania własnych zdolności, które początkowo mają postać zadatków. Zadatki te mogą się ujawnić nawet w późnym okresie życia człowieka, a niekiedy dzięki dysponowaniu dużą ilością wolnego czasu jest on w stanie doprowadzić ich rozwój do takiego poziomu, że można już mówić o talencie.

J. T i f f i n i E. M c C o r m i c k (1973) proponują zestaw 34 podstawowych cech, które przejawiają się w działalności ludzi w różnych konfiguracjach i kompozycjach, stanowiąc o powodzeniu w różnych zawodach. Są to następujące cechy: rozumienie słów, ekspresja słowna, płynność wyobraźni, oryginalność myślenia, zdolność do zapamiętywania liczb, rozumowanie dedukcyjne, rozumowanie indukcyjne, porządkowanie informacji, giętkość myślenia, orientacja przestrzenna, wyobraźnia wzrokowa, fluencja słowna w czasie dyskusji, szybkość dyskutowania, giętkość argumentowania, uwaga selektywna, umiejętność gospodarowania czasem, szybkość spostrzegania, napięcie statyczne, napięcie dynamiczne, siła wyrzutu ramienia, wytrzymałość fizyczna, zasięg giętkości ciała, giętkość dynamiczna, równowaga całego ciała, czas reakcji prostej, czas reakcji z wyborem, szybkość ruchu poszczególnych części ciała, szybkość ruchu przegubu dłoni, koordynacja całego ciała, zręczność palców, zręczność rąk, tzw. stałość ręki i ramienia, kontrola szybkości ruchów, dokładność sterowania. Jak z tego widać, w skład zdolności ogólnych do pracy weszły zarówno pewne cechy umysłowe, jak i fizyczne, którymi zajmuje się fizjologia pracy.

Istnieją obecnie serie testów papierowych do diagnozy owych cech. Jedną z najbardziej popularnych jest Test Uzdolnień Zawodowych (TUZ) oparty na badaniach amerykańskich. Stosuje się go również w Polsce.

Zainteresowanie pracą

Zainteresowanie to trwała, obserwowalna dążność człowieka do poznania otaczającego świata, przybierająca postać ukierunkowanej aktywności poznawczej o określonym nasileniu, przejawiająca się w selektywnym ustosunkowaniu do otaczających zjawisk, tzn.:

- w dostrzeganiu określonych cech przedmiotów i związków między nimi;

- w dążeniu do ich zbadania, poznania i rozwiązania wyłaniających się w procesie poznawania problemów;
- w przeżywaniu różnorodnych uczuć, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, związanych z nabywaniem i posiadaniem wiedzy (A. G u r y c k a, 1978).

W definicji tej wyakcentowano rolę aktywności poznawczej człowieka. Zainteresowanie skierowane na własną pracę i zawód ma wyraźny związek z sukcesami osiąganymi w pracy i z ogólnym do niej stosunkiem, zwanym postawą wobec pracy. Zainteresowaniami zawodowymi zajmują się głównie psychologowie doradcy, udzielający porad ułatwiających młodym ludziom wybór zawodu i odpowiedniej szkoły. Zakłada się bowiem, że orientacja zarówno w zdolnościach, jak i w zainteresowaniach ułatwia dzieciom, a także ich rodzicom podjęcie decyzji dotyczących przyszłości zawodowej.

Najpełniejszą, a zarazem najbardziej wnikliwą analizę zainteresowań zawodowych na tle koncepcji rozwoju zawodowego człowieka przeprowadził D. S u p e r (1972). Punktem wyjścia uczynił długofalowe badania nad kształtowaniem się stosunku jednostki do pracy w różnych fazach jej życia. Wyróżnił on pojęcie zachowania zawodowego oraz rozwoju zawodowego. Zachowanie zawodowe - to wszelkie wzajemne oddziaływanie jednostki i otoczenia, mające związek z przygotowaniem do przyszłej pracy zawodowej. Rozwój zawodowy natomiast - to proces wzrostu i uczenia się, któremu podporządkowane są wszystkie czynniki zachowań się zawodowych. Zainteresowania odgrywają wyraźną rolę właśnie w procesie rozwoju zawodowego i wpływają na realizację roli zawodowej.

Zainteresowania zawodowe - to poznawcza aktywność pracownika, skierowana na rozwiązywanie problemów w trakcie wykonywanej pracy. Charakteryzują się one: siłą, głębią i pierwszoplanowością (lub drugoplanowością). Związek zainteresowań zawodowych z pracą i jej wynikami nie jest oczywisty, wymaga uwzględnienia szerszego kontekstu

zyciowego pracownika z jednej strony oraz kontekstu kulturowego - z drugiej. Rozwój zawodowy człowieka jest kategorią scalającą te dwa aspekty rozwoju zawodowego: aspekt jakości życia człowieka oraz aspekt jakości świata, w którym żyje i pracuje.

Oto wskaźniki rozwoju zawodowego człowieka:

- zbliżanie się jego rzeczywistych zachowań do oczekiwań społecznych, wyrażające się w k u l t u r z e p r a c y;
- stopień poczucia, iż dzięki pracy podnosi się jakość własnego życia, ponieważ uczestnictwo w pracy jest środkiem jego kształtowania.

Badania M. Dębka (1987) dotyczące wpływu zainteresowań zawodowych własną pracą na rozwój zawodowy wykazały istnienie zasadniczych różnic w funkcjonowaniu zawodowym robotników mających głębokie zainteresowania i tych, którzy ich nie posiadają. Osoby o szerokich i głębokich zainteresowaniach własną pracą charakteryzowały się: rozbudowanymi wzorcami pracy idealnej, uznawały głównie wartości związane z treścią pracy, z dążeniem do samodzielności, niezależności w pracy, z chęcią wykazania się kompetencjami i z umiejętnościami spontanicznych zachowań. Osoby te jednak odczuwały w swym zakładzie b r a k m o ż l i - w o ś c i takich zachowań. W nikłym zaledwie stopniu na realizację takiego ideału pozwalają warunki pracy w dużych zakładach przemysłowych. Robotnicy należący do tej kategorii są z reguły n i e z a d o w o l e n i z własnej pracy, doceniają ponadto charakterystyczny dla niej układ w y m a g a ń: racjonalność, fachowość, samodzielność, pomysłowość, posiadanie zainteresowań, możliwość doskonalenia się, niezależność, twórcze zaangażowanie. Jak widać, jest to zestaw wymagań ściśle wiążący się z podmiotowością.

Pojęcie przydatności do pracy i zawodu jako podstawa doboru zawodowego

Przydatnością do pracy nazywamy ogół cech człowieka decydujących o powodzeniu w pracy na danym stanowisku lub w danym zawodzie. W przypadku doboru na stanowiska, na które zgłasza się większa liczba kandydatów, używa się pojęcia "d o b ó r" lmb "s e l e k c j a". Gdy mamy do obsadzenia pewną liczbę stanowisk i takąż liczbę kandydatów, używamy określenia "k l a s y f i k a c j a". Na przydatność zawodową lub przydatność do pracy składają się zdolności i uzdolnienia, zainteresowania, wiedza i umiejętności zdobyte w procesie kształcenia oraz określone cechy osobowości. U podstaw owych cech leżą właściwości układu nerwowego determinujące znaczne różnice indywidualne między ludźmi w zakresie formalnych cech ich zachowania się. Fakt ten jest podstawą pomiaru wielu specyficznych cech człowieka, a w konsekwencji ogólnej jego cechy, jaką jest przydatność do pracy. Każdy zawód i każda praca wymagają od człowieka określonej konfiguracji cech specyficznych, tworzących ową strukturalną całość w postaci przydatności do pracy. W praktyce, aby ułatwić dobór do pracy, tworzy się określone "profile" cech wymaganych na danym stanowisku lub w określonym zawodzie.

Diagnoza przydatności zawodowej stanowi złożoną procedurę, polegającą na zbieraniu informacji oraz podejmowaniu decyzji dotyczących kandydatów, którzy aspirują do objęcia pracy na danym stanowisku. W tym celu stosuje się różnorodne narzędzia badań psychologicznych, głównie testy (papierowe i aparaturowe). Pozwalają one przewidzieć na zasadzie wnioskowania opartego na stwierdzeniu, iż dana cecha występuje w określonym stopniu, przyszłe zachowania i przyszłe wyniki w pracy danego kandydata. Testy są więc p r e d y k a t o r a m i powodzenia zawodowego.

Motywacja do pracy

Przez motywację rozumiemy zespół procesów inicjowania określonych czynności (ich podejmowania, rozpoczynania), ukierunkowanie ich przebiegu i utrzymywanie ich trwania aż do osiągnięcia wyznaczonego celu. W każdym wypadku motywacja do odpowiedniego działania opiera się na trzech postawach: na przekonaniu, że warto, że można i że ta możliwość zależy w jakimś stopniu od samego człowieka. Brak motywacji do działania wynika z braku choćby jednego z tych elementów: człowiek nie robi nic, jeśli sądzi, że nie warto, że nie można lub że "obejdzie się" bez niego. Trzeba także odróżnić dwa kierunki motywacji: motywację do aktywności innowacyjnej, ukierunkowaną na zmienianie zastanej sytuacji, oraz motywację do aktywności zachowawczej. Obie mogą się cechować równą energią. O motywacji do aktywności innowacyjnej mówimy wtedy, kiedy człowiek posiada wizję stanu lepszego, a o aktywności zachowawczej wówczas, gdy człowiek posiada wizję stanu gorszego niż ten, który trwa, i zakłada ewentualność zmiany na gorsze. W każdym przypadku nabranie przekonania o niemożliwości własnego wpływu na bieg wypadków przejawia się jako zniechęcenie do jakiegokolwiek aktywności w danej sprawie (T. T o m a s z e w s k i, 1983).

Praca zawodowa człowieka wpisuje się w szerszy kontekst życia społecznego, a zarazem stanowi integralną część życia człowieka, toteż problematyka motywacji do pracy jest bardzo złożona, ma wiele aspektów. Opracowane teorie motywacji do pracy stanowią próbę wyjaśnienia zachowania się człowieka w pracy od momentu jej podjęcia w okresie młodzieńczym aż do odejścia z czynnego życia zawodowego w okresie starości (przejście na emeryturę).

Główne teorie motywacji do pracy

Sformułowane teorie motywacji do pracy można podzielić na trzy grupy. Każda z nich udzielając odpowiedzi na pytanie, dlaczego człowiek podejmuje pracę i gotów jest w nią włożyć określony wysiłek, wymienia różne grupy czynników. Mówiąc dokładniej, każda z teorii motywacji do pracy stawia sobie za cel próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- Co jednostka wnosi do instytucji, z którą zawiera umowę o wymianie świadczeń, czyli - innymi słowy - jakie są jej możliwości (kwalifikacje, kompetencje, zdolności itp.)?
- Co jednostka rzeczywiście robi w organizacji i dla organizacji czy instytucji, w jakim stopniu realizuje przyjęte obowiązki, jak pełni swoją rolę, jakie są jej zachowania w krytycznych dla instytucji momentach?
- Co jednostce zdarza się w trakcie wykonywania zadań oraz pełnienia ról, co się z nią dzieje, czy rozwija się i awansuje, czy przeciwnie - pogarsza się jej stan zdrowia, pozycja zawodowa, spotykają ją przykrości i upokorzenia, słowem - czy ostatecznie ma podstawy do zadowolenia, czy też nie?

Pierwsza grupa teorii opiera się na założeniu, iż motywacja do pracy zależy od względnie trwałych cech człowieka i że ludzie różnią się w znacznym stopniu ogólną motywacją do działania. Zakłada się więc, że istnieją osoby, które w każdych warunkach gotowe są dać z siebie więcej niż inne. Dla psychologii pracy ważna jest odpowiedź na pytanie: Skąd się biorą owe różnice indywidualne i w jakim stopniu względnie stała bierność podlega modyfikacji?

I tak, na pytanie pierwsze - o to, co ludzie wnoszą do zakładu Pracy - udziela się następującej odpowiedzi: wnoszą oni swoje zdolności i uzdolnienia, zainteresowania i potrzeby, a także postawy. Jak wiadomo, najbardziej popularne są teorie potrzeb, zwłaszcza te-

oria Masłowa, zakładająca istnienie hierarchii potrzeb. Wymienia się w niej następujące: potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, społeczne oraz potrzebę samorealizacji. Lista ta jest krótka, łatwa do zapamiętania, zyskała więc sobie dużą popularność zarówno wśród psychologów, jak i wśród kadry kierowniczej. Praktyczna dyrektywa, jaka wypływa z tej koncepcji, brzmi: Staraj się w analizie potrzeb ustalić, która z nich jest deprywowana, i na tej podstawie przewidzieć aktywność człowieka. Będzie się on starał podejmować aktywność zmierzającą przede wszystkim do zaspokojenia tej potrzeby. A jednak teoria potrzeb budzi rozmaite wątpliwości. Rodzą się bowiem pytania: Czy potrzeby rzeczywiście układają się w stałe hierarchie? Czy każdy człowiek ma taką samą hierarchię potrzeb w czasie? Czy człowiek istotnie dąży do zaspokojenia jednej potrzeby, a nie kilku naraz?

Teza, iż ludzie odczuwają różne potrzeby z różną siłą, jest intuicyjnie słuszna, ale ma charakter dość spekulatywny i okazuje się trudna do zweryfikowania.

Inną wpływową koncepcję potrzeb jako motywatorów ludzkiej aktywności stanowi tzw. teoria motywacji osiągnięć Mc D.D. C l e l l a n d a i D.G. W i n t e r a (1969). Potrzeba osiągnięć jest definiowana jako silne okresowe zainteresowanie celem działania, chwilowa silna predyspozycja do osiągnięcia celu ambitnego, który staje się sukcesem. Teoria ta obrosła licznymi badaniami empirycznymi prowadzonymi zarówno w laboratorium, jak i w warunkach naturalnych. W ich wyniku dało się ustalić dwie zasadnicze prawidłowości:

- siła potrzeby osiągnięć ma wpływ na ilość energii, jaką człowiek gotów jest poświęcić (i poświęca) na wykonywanie pracy w sytuacjach zadaniowych;
- siłę potrzeby osiągnięć można zwiększyć lub obniżyć, stosując odpowiedni trening.

Teoria ta zawiera sugestię, iż osoby z wysoką potrzebą osiągnięć wybiorą zadania:

- o średnim poziomie trudności;
- wymagające odpowiedzialności osobistej;
- z bezpośrednią zwrotną informacją o wynikach.

Pozwala to, z jednej strony, odpowiednio projektować zadania pracy, z drugiej zaś - dobierać ludzi do zadań ambitnych i odpowiedzialnych. Głosy krytyki dotyczą sprawy treningu. Nie wiadomo, czy w jego wyniku następuje modyfikacja potrzeby osiągnięć czy też tylko zmiana percepcji samego siebie oraz swego otoczenia.

Koncepcje motywacji do pracy oparte na założeniu, że główną cechą determinującą chęć człowieka do pracy są zainteresowania, stanowią próbę wyjaśnienia związku między zainteresowaniami zawodowymi i, ogólnie, zachowaniem się człowieka w pracy. Już obserwacje zachowania się dziecka pozwalają stwierdzić, że przedmioty bardziej interesujące są w stanie dłuższy czas utrzymać uwagę i aktywność dziecka.

W psychologii pracy problem zainteresowań jest ważny z uwagi na konieczność wczesnego kształtowania zdolności człowieka do podejmowania decyzji o wyborze zawodu. Zainteresowania zawodowe to te, które wykazują zgodność z typowymi zainteresowaniami przedstawicieli danego zawodu, osiągających w nim sukcesy. Różnice w osiągnięciach ujawniają się w badaniu psychologicznym głównie w wyniku porównania odpowiedzi, jakich na takie same pytania udzielają przedstawiciele danego zawodu, z odpowiedziami "ludzi w ogóle".

Oprócz pojęcia "zainteresowania zawodowe" używa się pojęcia "zainteresowanie własną pracą", które w sposób bardziej bezpośredni wiąże się z motywacją do pracy. Jak jednak wykazały badania (por. M. Dąbek, 1987), zainteresowanie własną pracą tylko w sposób pośredni wpływa na aktywność w pracy. Wpływa ono bowiem o tyle, o ile wiąże się z właściwościami sytuacji życiowych pracowników lub - ogólnie - z konkretnymi cechami położenia życiowego jednostki. Pod

naporem trudności życiowych i trudności w realizowaniu codziennych zadań pracy rola zainteresowań zawodowych wyraźnie maleje.

Trzecią, względnie stabilną cechą człowieka są jego postawy. Związek między postawami i motywacją do pracy poddano wielu badaniom empirycznym, w których postawę rozpatruje się głównie w kategoriach poznawczych, jako zdolność jednostki do oceny prawdopodobieństwa i ważności wyniku, który wiąże się z określonymi gratyfikacjami, stanowiącymi podstawę decyzji o zwiększonym bądź zmniejszonym wkładzie (L. P o r t e r, E. L a w r e r, 1968; X. G l i s z c z y ń s k a, 1971; 1981). Teorie te w ogólności nawiązują do teorii uczenia się, której centralnym pojęciem wyjaśniającym jest pojęcie wzmocnienia (pozytywnego lub negatywnego).

Zakłada się, że im bardziej pozytywne są postawy wobec pracy, tym więcej energii i zaangażowania gotów jest włożyć człowiek w realizację swoich obowiązków. Oczywiście tej tezy łatwo jednak podważyć. Sama bowiem postawa może być nie tyle przyczyną, ile skutkiem pozytywnych doświadczeń pracownika doznającego pozytywnych wzmocnień w postaci nagród, sprawiedliwej płacy, uznania i szacunku, widocznych starań zakładu o dobrą organizację pracy itp. Wykazano wyraźnie, iż postawy wobec pracy są wynikiem oddziaływania wielu sytuacyjnych czynników, że łatwiej je zmieniać, zmieniając sytuację, niż stosując techniki perswazyjne i propagandowe (W. W o s i ń s k a, M. S o s i n k a-P i e t r a s, 1984).

Warto zwrócić uwagę na znaczenie postawy wobec siebie jako czynnika motywacji do pracy. Człowiek zaangażuje się w wykonywanie takiej roli zawodowej, która maksymalizuje jego poczucie wewnętrznej równowagi poznawczej, tzn. stara się wykonywać swą rolę tak, aby nie zburzyć obrazu własnej osoby. Na przykład, jeśli ktoś uważa się za eksperta, to nie zechce "spartaczyć roboty" niezależnie od okoliczności. Poznawszy taką cechę człowieka, możemy zastosować następującą dyrektywę w motywowaniu do pracy: "Jeśli chcesz pobudzić czyjąś energię do pracy, pozwól mu zachować wysokie wyobrażenie o sobie, o

własnych kompetencjach i **podtrzymuj je w umiędny sposób, aby nie zburzyć pozytywnej samooceny.**

W ostatnich latach prowadzono wiele badań nad rolą samooceny i samoakceptacji w regulowaniu wszelkiej aktywności człowieka, zwłaszcza zaś aktywności w środowisku społecznym, w którym samoocena jest formowana i konfrontowana z oceną innych osób, a przede wszystkim przełożonych oraz współpracowników.

Przedstawiciele danej grupy teorii motywacji do pracy starali się odpowiedzieć na pytanie: **C o c z ł o w i e k r o b i w p r a c y i j a k i t o m a w p ł y w n a j e g o z a a n g a ą o w a n i e ?** Chodzi tu zatem o wyjaśnienie wpływu samej pracy na motywację. Jest to ważna część dorobku empirycznego, który stanowi podstawę praktyki w zakresie projektowania pracy. Z tego nurtu badań zrodziły się idee poszerzania zakresu zadań pracy oraz ich wzbogacania.

W tym nurcie badań trzeba wymienić przede wszystkim Herzberga, którego dwuczynnikowa teoria motywacji zdobyła nie mniejszy rozgłos niż teoria potrzeb Masłowa. Herzberg wprowadził rozróżnienie dwu czynników motywujących do pracy: **c z y n n i k a t r e ś c i p r a c y** oraz **c z y n n i k a k o n t e k s t u p r a c y**. Czynniki związane z treścią pracy, które dostarczają pracownikowi nagród wewnętrznych, stanowią istotę pobudzenia motywacyjnego i warunkują decyzję o wkładzie własnej energii, nazwano motywatorami. Czynniki związane z kontekstem pracy, rozumianym jako szeroko pojęte środowisko (głównie fizyczne), nazwano czynnikami **h i g i e n y**. Czynniki związane z treścią **p r o w a d z o n ą** do powstania subiektywnego **s t a n u z a d o w o l e n i a**, czynniki higieny wywołują stany **n i e z a d o w o l e n i a**. Motywatory właściwe zaspokajają potrzebę osiągnięć, szacunku, odpowiedzialności i rozwoju, czynniki higieny, takie jak ogólna polityka płacowa zakładu, styl kierowania czy fizyczne warunki pracy, są **p r z y c z y n ą s u b i e k t y w n y c h s t a n ó w n i e z a d o w o l e n i a**.

Teoria Herzberga zyskała znaczny rozgłos, podjęto wiele badań weryfikujących postawione w niej tezy, ale trafność teorii nie została potwierdzona. Spotkała się ona z krytyką tych badaczy, którzy wykazali, iż pracownicy zadowoleni nie są bynajmniej skłonni do podnoszenia swojej wydajności pracy. Wymiary zadowolenia i niezadowolenia pozostają pod względem treści psychologicznej odrębne, nie stanowią kontinuum. Pewne czynniki, które Herzberg traktuje jako czynniki higieny, dla pracowników mogą mieć wartość motywatorów. Niejasne jest także, na czym polega motywująca rola treści zadań. Nie wystarczy bowiem przyjęcie subiektywnych odpowiedzi badanych pracowników jako materiału dowodowego. Okazało się, że treść zadań motywuje wówczas, gdy pozwala pracownikowi na przyjęcie indywidualnej odpowiedzialności za część pracy przewidzianą w zadaniu.

Dyrektywa wynikająca z tych badań brzmi: "Wzbogacaj treść zadań pracy, zwiększaj odpowiedzialność za ich wykonanie, zapewniając jednocześnie możliwość awansu i uznania, a zapewnisz tym samym wzrost zaangażowania pracowników." W praktyce jednak okazało się, iż zaangażowanie to wpływa na wzrost jakości pracy, nie zmienia wszakże wskaźników ilościowych. Musi zatem jednocześnie zostać spełniony warunek, że ludzie mają odpowiednie cechy, dzięki którym są dostosowani pod względem funkcjonalnym do wykonywania takich zadań. Postulat wzbogacania zadań może więc dotyczyć wielu pracowników, lecz nie wszystkich.

Trzecia grupa teorii motywacji do pracy stanowi efekt koncentracji uwagi badaczy na związku między cechami środowiska pracy i gotowością do jej podejmowania, trwania przy niej oraz aktywnego uczestnictwa. Społeczne środowisko pracy charakteryzuje się przede wszystkim liczbą i składem grup roboczych, stylem kierowania, systemem nagradzania, jaki stosuje organizacja, oraz ogólnym klimatem, jaki panuje w danym zakładzie pracy (o klimacie będzie mowa w dalszej części skryptu). Innymi słowy - teorie te stanowią próbę znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: Co się przytrafia pra-

ownikowi w instytucji? Jak traktuje go grupa, której jest członkiem? W jaki sposób postępuje z nim przełożony? Jak realizowana jest umowa o pracę w stosunku do niego jako jednostki i innych pracowników zajmujących podobne stanowiska pracy?

Z badań psychologów społecznych wiadomo, że wiele osób pragnie otrzymywać nagrody od grupy w zamian za przestrzeganie norm grupowych (co wiąże się z konformizmem jednostki, często uzasadnionym), uznawanie wartości cenionych przez grupę i postępowanie wedle standardów grupowych. Chcąc sformułować dyrektywy ułatwiające motywowanie do pracy, należy poznać kierunek wpływu małej grupy na jednostkę, gdyż może być on zarówno pozytywny, jak i negatywny. Nagrody, jakich jednostka oczekuje od grupy, to zaufanie, aprobatą, uznanie, przyjaźń, a nawet przywiązanie. Jeśli więc grupa uznaje normę "pracuj na najwyższym możliwym poziomie", a jednostka pragnąc pozyskać aprobatę grupy, normę tę przyjmie i utrwali, będzie ona pracowała "na najwyższych obrotach" bez dodatkowych zachęt ze strony kierownictwa. Jeśli zaś normą grupy jest praca na najniższym tolerowanym poziomie, według zasady "czy się stoi, czy się leży...", jednostce nie będzie się opłacało wydajnie pracować przede wszystkim dlatego, żeby nie narazić się grupie.

Drugim ważnym czynnikiem społecznego środowiska pracy jest **kierownik** - kluczowa postać systemu społecznego zakładu pracy, reprezentująca zazwyczaj stronę umowy, interes instytucji i szerszy interes społeczny. Jedną z podstawowych funkcji bezpośredniego przełożonego jest właśnie funkcja motywacyjna względem podwładnych. Jej pełnienie jest możliwe dzięki wpływowi, jaki ma na przyznanie nagród pracownikom, na których mu zależy. Przełożony ocenia i kontroluje wyniki swych podwładnych, przydziela nagrody formalne (regulaminowe) i nieformalne, wymierza kary, ale przede wszystkim rozdziela zadania, które mogą być interesujące lub nie, ważne na tle innych zadań albo marginesowe i niepotrzebne, słowem - "ścieli ścieżkę"

podwładnemu, by mógł realizować własne cele i zaspokajać własne aspiracje.

W celu wyjaśnienia motywacyjnego wpływu zachowań kierowniczych wyodrębniono dwa rodzaje nastawień: nastawienia kierowników "na ludzi" (czyli na podwładnych) oraz "na zadania" (podwładni traktowani są instrumentalnie, wyłącznie jako wykonawcy przydzielonych im zadań). Nastawieni na ludzi kierownicy uwzględniają stany swoich podwładnych, przejawiają wobec nich postawę opiekuńczą, cechuje ich wyrozumiałość wobec kłopotów i trudności życiowych pracowników itp. Nastawienie na zadania wiąże się z większą kontrolą zachowań produkcyjnych i wyników pracy z pominięciem okoliczności towarzyszących wykonywaniu przydzielonych zadań.

Dyskusyjne w tej koncepcji jest rozdzielenie - jako odrębnych - owych nastawień. Być może, są kierownicy, którzy w równym stopniu nastawieni są na zadania i na ludzi i to jest tajemnicą ich sukcesów kierowniczych. Dyrektywa, jaka wypływa z tych badań, nie jest jednoznaczna. Wpływ nastawień kierowniczych na motywację pracowników zależy od typu zadań i kontekstu sytuacyjnego, w jakim są one wykonywane. Więcej na ten temat powiemy w rozdziale poświęconym więzom hierarchicznym.

Działania instytucji względem pracownika podejmującego pracę ocenia głównie pod kątem systemów wynagradzania oraz różnorodnych świadczeń z tytułu podpisania umowy o pracę. Są to najczęstsze powody podejmowania pracy w danym zakładzie, pozostania w nim lub podjęcia decyzji o jego opuszczeniu. W systemie nagród i świadczeń można wyodrębnić dwa ich rodzaje:

- te, które dotyczą wszystkich pracowników danego zakładu (lub nawet branży), tzw. regulaminowe, wynikające z układów zbiorowych i szczegółowych przepisów - chodzi tu o zarobki, emerytury, deputaty, urlopy, możliwości korzystania z ośrodków zakładowych w czasie urlopów itp.;

- te, które dotyczą indywidualnego wkładu pracownika - są to nagrody za indywidualne wyniki pracy.

Nagrody te, aby miały moc motywującą, muszą być spostrzegane jako:

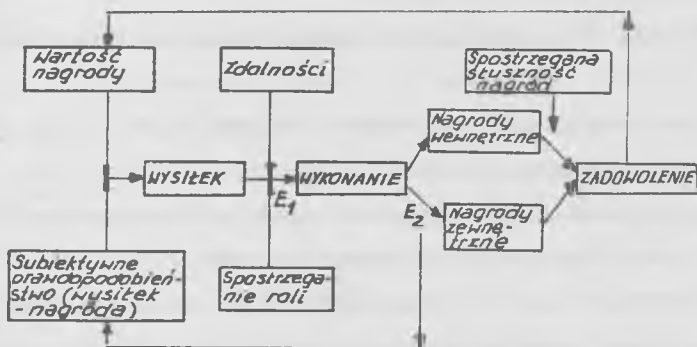
- odpowiednio duże, tak aby pracownik uważał, że ich osiągnięcie jest warte włożonego wysiłku;
- wyrażające związek między własnym wysiłkiem dodatkowym a ich osiągnięciem bezpośrednio po wykonaniu zadań;
- sprawiedliwe, i to przez większość osób z otoczenia danego pracownika, nawet przez tych, którzy nagrody nie otrzymali.

Uwzględnianie tego aspektu w systemach motywacyjnych jest trudne z uwagi na brak kryteriów sprawiedliwej wyceny pracy indywidualnej. Warunek ten jest spełniony w akordowych systemach wynagradzania, ale skądinąd wiadomo, że akord dotyczy prac wymagających niskich kwalifikacji, o małym prestiżu, uciążliwych, a poza tym praca akordowa opiera się na wygórowanych normach. Ich indywidualne przekraczanie grupa traktuje jako zachowanie "nie fair", jako łamanie normy grupowej "nie przekraczać normy pracy", gdyż zakład może ją podnieść.

Ocena indywidualnego wkładu pracy w wielu zawodach, zwłaszcza w pracy zbiorowej, jest trudna. Ostatnio proponuje się, aby grupy same dokonywały przydziału zadań swoim członkom i same dokonywały podziału wynagrodzenia w systemie tzw. autonomicznych grup pracy.

Teoretycznie - indywidualne wynagradzanie jest najlepsze, najsukcesyjniej zachęca do zwiększenia wysiłku. Praktycznie zaś - rzadko stosowane, gdyż brak kryteriów oceny indywidualnego wkładu, zwłaszcza w odniesieniu do zespołów pracy twórczej.

Z krótkiego przeglądu trzech grup teorii motywacji do pracy wynika, że żadna z nich w pełni nie wyjaśnia ani nie pozwala przewidywać zachowania się ludzi w rzeczywistych warunkach pracy, choć każda zawiera część prawdy. Wydaje się, że powstanie spójnej i kom-



Rys. 2. Decyzyjny model motywacji do pracy

Źródło: L.W. Porter, E.E. Lawler, 1968.

pletnej teorii motywacji do pracy pozostaje kwestią przyszłości. Należałoby w tej teorii uwzględnić jak największą liczbę zmiennych, a przynajmniej te, o których była mowa, w jednym spójnym modelu badawczym. Dotychczasowe teorie opierają się na schemacie powiązań typu: zmienna niezależna - zmienna zależna. Do wyjątków należy model Portera i Lawrera, Gliszczyńskiej, Heckhausena, w których zawarte są czynniki związane z cechami osób (oczekiwania), z cechami organizacji (nagrody) oraz ze stanami wewnętrznymi człowieka w związku ze spostrzeganą relacją między własnym wysiłkiem i rodzajem otrzymywanej nagrody. Modele te jednak nie wyjaśniają zachowania się człowieka, który spostrzega tę relację jako niesprawiedliwą w wyniku porównania z innymi pracownikami, gdy dostrzega nierówności i doznaje poczucia pokrzywdzenia. Teoria niesprawiedliwości w odniesieniu do zagadnień motywacyjnych wymaga jednak empirycznej konkretyzacji w warunkach naturalnych.

Główne mechanizmy motywacji do pracy o charakterze zinstytucjonalizowanym

Praca zawodowa w odróżnieniu od pracy wykonywanej w sposób "wolny" odbywa się w sytuacjach zastanych, stworzonych uprzednio w systemie organizacji społecznej, w postaci zinstytucjonalizowanej. Podjęwając pracę zawodową, człowiek wchodzi w sytuacje, w których wartości do realizacji są w dużej mierze ustalone w postaci określonych obowiązków i zadań, a możliwości ich realizowania są określone i organizowane przez kierownictwo. Określone bywają zwykle także czynności, które pracownik ma wykonywać, aby osiągnąć stawiane mu cele. Ustalone jest miejsce i czas wykonywania tych czynności. Bardzo często praca ma charakter zespołowy, co znaczy, że jej wynik końcowy zależy od współdziałania wielu osób, które często wcale o sobie nie wiedzą (np. o istnieniu kooperantów).

Układ wartości realizowanych w pracy zinstytucjonalizowanej obejmuje dwie ich kategorie: wartości społeczne i wartości indywidualne. Pierwszą z tych kategorii stanowią dobra społecznie użyteczne (wytwory lub usługi) będące efektem realizacji zadań produkcyjnych, drugą zaś - nagrody (głównie wynagrodzenie) poszczególnych pracowników, które są podstawą materialną ich życia osobistego i rodzinnego, a także pozycja społeczna, jaką zapewnia pracownikowi zatrudnienie na określonym stanowisku w hierarchii zakładu.

Dwuczłonowy jest również układ możliwości w sytuacji pracy zinstytucjonalizowanej. Składają się nań obiektywne warunki pracy, jakie oferuje instytucja, oraz subiektywne warunki pracy, tzn. kompetencje pracownika, które są wymagane jako podstawa zatrudnienia na określonym stanowisku pracy. Na obiektywny układ możliwości składają się takie elementy pracy, jak: cechy tworzywa, które ma być

przetworzone (w pracy umysłowej tworzywem tym są informacje), urządzenia techniczne, przyjęta technologia, system organizacji i zarządzania, fizyczne i społeczne warunki pracy. Na subiektywny układ możliwości, które najogólniej nazywane są kompetencjami, składają się osobiste zdolności i uzdolnienia, zainteresowania oraz poziom kwalifikacji zawodowych pracownika.

Człowiek podejmując pracę w określonej instytucji, wpisuje się niejako w dwa strumienie życia: społecznego, gdyż dana instytucja odgrywa określoną rolę w zaspokajaniu potrzeb społecznych, oraz w strumień indywidualnego życia. Konieczne więc okazuje się rozróżnienie motywacji do zatrudnienia na danym stanowisku pracy oraz motywacji do wykonywania samej pracy. Nie są to motywacje zbieżne, jak się przyjmuje w poradnictwie zawodowym. Motywacja do zatrudnienia w określonego typu instytucji na konkretnym stanowisku bywa zwykle wyrazem aspiracji życiowych związanych z własną pozycją w społeczeństwie, a także poziomu i jakości życia osobistego. Otrzymanie takiego a nie innego stanowiska spełnia istotną funkcję w tym, co potocznie nazywa się "urządzeniem się w życiu". Z tego też względu motywacja do wyboru takiego a nie innego zawodu podlega dość wyraźnie panującej aktualnie modzie społecznej w tym zakresie.

Inaczej przedstawia się motywacja do wykonywania pracy kształtująca się wewnątrz instytucji, zatrudniającej pracownika. Włączając się do określonej sytuacji zadaniowej i rozpoczynając związany z nią rodzaj działalności, pracownik włącza się w odrębny układ wartości i możliwości. Przez sam fakt wykonywania określonych czynności niektóre sytuacje, przedmioty, a także niektórzy ludzie nabierają dla człowieka określonej wartości, zyskują na atrakcyjności lub przeciwnie - budzą awersję; są obiektem dążenia albo unikania. Można wymienić cztery takie grupy stanów, które z chwilą podjęcia określonych czynności zawodowych nabierają dla człowieka wartości i stają się przedmiotem jego wartościowania, a tym

samym stają się jedną z głównych podstaw jego motywacji do wykonywania pracy. Są to:

E f e k t y w n o ś ć własnej pracy. Ludzie po prostu lubią, aby to, co robią, miało sens i wyraźny efekt, i to bez względu na to, czy sami są zainteresowani posiadaniem, użytkowaniem lub konsumowaniem wyników własnych działań. Nie lubią natomiast czynności bezsensownych i nieproduktywnych. Poczucie bezsensu tego, co się robi, jest jednym z najsilniejszych czynników zniechęcających do pracy, przyczyną udręki i chęci zmiany miejsca pracy. Nie ma nic gorszego niż poczucie marnowania czasu, gdy się nie ma co robić w czasie przeznaczonym na pracę. Jest to główny przedmiot skarg młodych pracowników, podejmujących pierwszą w życiu pracę, a także młodzieży kierowanej na praktyki robotnicze. Poczucie bezsensu powstaje również wówczas, gdy pracownik widzi, że osiągnięty przezeń wynik marnuje ktoś inny.

A t r a k c y j n o ś ć wykonywanych czynności (wiążąca się w dużym stopniu ze wspomnianymi wcześniej zainteresowaniami). Na ogół każda praca składa się z operacji, które pracownik lubi wykonywać, i takich, których nie lubi. Zależy to od wielu czynników, przy czym pod tym względem zachodzą między ludźmi duże różnice indywidualne. Stały się one podstawą układania przez doradców zawodowych kwestionariuszy służących do diagnozy zainteresowań zawodowych (M. Dąbek, 1987). Ludzie nie lubią np. czynności odczuwanych jako niezgodne z ich kompetencjami zawodowymi lub nisko cenionymi w opinii grupy. Fachowcy nie znoszą "papierkowej roboty", artyści - zmuszonych przygotowań ani czynności pomocniczych, lekarze - rozmów z rodzinami pacjentów.

S t a n b e z p i e c z e ń s t w a. Ludzie nie lubią pracować w warunkach zagrożenia, i to ani fizycznego (zdrowia lub życia), ani społecznego (zagrożenia obrazu własnego "ja" w oczach innych). Wzrost zagrożenia wywołuje lęk, działa zniechęcająco oraz może dezorganizować przebieg czynności. Spotyka się wprawdzie w pro-

cesie pracy osoby zachowujące się ryzykownie, niebezpiecznie i nieostrożnie, ale ich postępowanie nie zawsze podyktowane jest chęcią "pokazania się", zaimponowania innym swą odwagą, lecz faktem, że tylko w ten sposób mogą wykonać przydzielone im zadania pracy.

S t a n u c i ą z l i w o ś c i (dyskomfortu). Ludzie niechętnie przyjmują prace uciążliwe, monotonne, niespokojne, wykonywane w napięciu, w poczuciu, że zabraknie im czasu, że ktoś inny czeka na "ich robotę" lub może okazać niezadowolone. Najbardziej jednak nie lubią sytuacji, w których bardzo się spiesząc, jeszcze słyszają ponaglenia. Brak owych uciążliwości może być mniej lub bardziej zauważalny przez pracownika, natomiast ich obecność jest wyraźnym czynnikiem obniżającym nie tylko efektywność pracy, lecz właśnie chęć jej wykonywania.

Atrakcyjna, bezpieczna i komfortowa praca sama w sobie zatem stanowi zachętę, sprzyja decyzjom o zaangażowaniu się w osiągnięcie organizacyjnych celów oraz spełnianie roli zawodowej zgodnie z wysokimi standardami jakości i mistrzostwa. Są to pozytywne wartości funkcjonalne pracy. Do nich mogą dołączać różne korzyści uboczne, jak dodatkowe zarobki, rozmaite udogodnienia w załatwianiu spraw życiowych, przychylność otoczenia, dobre stosunki z kolegami itp. W przypadku niezgodności z wartością podstawową, jaką jest dla człowieka praca, tj. osiągnięcie wartościowych wyników, wszystkie wymienione wartości mogą się okazać podstawą rodzenia się motywacji ubocznej, deformującej przebieg pracy, lub prowadzić do działań pozorowanych ("ostensywnych", "na pokaz").

Cały ten układ wartości może być wewnętrznie mniej lub bardziej spójny albo konfliktowy. Stosunkowo mało wiemy o sposobie tworzenia się syntetycznej oceny tego wielowymiarowego i dwupoziomowego układu wartości, co ma istotne znaczenie dla globalnej motywacji do pracy. Wiele danych wskazuje na to, że ogólna ocena może wynikać z dominacji jakiejś jednej wartości, z porównania możliwości ich osiągnięcia przez innych ludzi na innych lub podobnych stanowiskach pracy

w tej samej instytucji albo w instytucjach innych, i to zarówno w kraju, jak i za granicą.

Należy również pamiętać, że oceny wartości uzyskują moc motywacyjną dopiero po osiągnięciu pewnego poziomu, przekraczającego wartość progową wartości określanej jako "standard". Na przykład mała podwyżka zarobków nie działa motywująco, lecz bywa zwykle traktowana jako zabieg pozorny i wywołuje zniechęcenie. Natomiast nawet niewielkie zróżnicowanie premii pracowników rodzi głębokie poczucie pokrzywdzenia wśród osób, które dostały mniej niż inne na tym samym stanowisku (T. Tomaszewski, 1983).

Związek między możliwościami człowieka i motywacją do pracy

Sama ocena wartości poszczególnych stanów rzeczy w związku z pracą zawodową i dystansu, jaki dzieli stan aktualny od pożądanego, nie jest wystarczającą podstawą do podjęcia właściwego działania. Musi się ona łączyć z odpowiednim poziomem oceny możliwości osiągnięcia pożądanego stanu, i to przy czynnym udziale pracownika, co ściśle wiąże się z poczuciem sprawstwa, a ogólnie z tym, co nazywamy poczuciem podmiotowości człowieka pracy. Z tego powodu bardzo mały wpływ motywujący, a często nawet zniechęcający, ludzi do pracy mają różnego rodzaju zabiegi perswazyjne, akcentujące wartość pracy w oderwaniu od możliwości osiągnięcia owej wartości. Źródło małej skuteczności rozmaitych apeli, moralizowania podkreślającego społeczną ważność zadań tkwi zatem w tym, że pracownik jest przekonany, iż jego wyniki i tak zostaną zmarnowane. Mała okazuje się także skuteczność różnych systemów stymulacji ekonomicznej, nawet w postaci rzeczywistego podnoszenia wynagrodzenia, jeśli pracownik nie spostrzega bezpośredniego związku tych "wypłat" ze swoim wysiłkiem. Tego rodzaju systemy motywowania mogą się nawet przyczynić do stagnacji w zawodzie, ale nie mają wpływu na podnoszenie

w y d a j n o ś c i pracy. Jest to również jedna z przyczyn oporu wobec innowacji, w której skuteczność ludzie nie wierzą.

Z problemem możliwości człowieka do pracy, a w konsekwencji także motywacji do pracy wiąże się ważne zagadnienie n i e z a w o d n o ś c i. Wszystkie czynniki determinujące możliwość osiągnięcia określonych wartości są mniej lub bardziej zawodne. Dotyczy to tworzywa, maszyn i urządzeń, technologii, warunków fizycznych, a także kompetencji i postaw współpracowników. Tu także istnieją pewne progi zawodności, wymagane w tym zakresie standardy, których niespełnienie wywołuje poczucie nieufności pracownika, czyli braku zaufania. Nieufność taka ma dwojakie skutki. Po pierwsze - jest ona źródłem motywacji do podejmowania różnych czynności pomocniczych i zabezpieczających, które mogą być nieadekwatne do sytuacji zadaniowej powodować zaburzenia normalnego przebiegu czynności właściwych i dezorganizować je, pogłębiając tym samym trudności początkowe. Po drugie - niepowodzenie tych zabiegów zabezpieczających może doprowadzić do utrwalenia się przekonania o własnej stałej bezsilności, które - podobnie jak poczucie bezsensowności pracy - stanowi główną podstawę zniechęcenia. Czasem jednak lepiej jest mieć urządzenie mało przydatne lub współpracownika niekompetentnego, ale wiedzieć o tym, niż urządzenie zawodne i współpracownika niepewnego, o których nigdy nie wiadomo, kiedy zawiodą. Dlatego w zakładach pracy tak wysoko ceni się koleżeństwo i lojalność (T. T o m a s z e w s k i, 1983).

ROZDZIAŁ III

Środowisko pracy (obiektywne warunki aktywności człowieka)

Spoleczne środowisko pracy

Mówiąc o środowisku społecznym, mamy na myśli przede wszystkim układ stosunków między ludźmi współżyjącymi lub współdziałającymi ze sobą podczas wykonywania określonych zadań. Ludzie dla ludzi stanowią w każdym środowisku elementy wyróżnione. Jest to szczególnie wyraźne w środowisku pracy.

Jak wiemy, istnieją dwa zasadnicze rodzaje relacji między ludźmi: interakcje oraz stosunki wzajemnej zależności. To, w jaki sposób kształtują się interakcje oraz jaką postać przybierają stosunki współzależności, zależy od obowiązujących w danym środowisku społecznie akceptowanych reguł koordynacji wspólnych działań, zwanych normami, oraz od wartości, jaką dla poszczególnych osób ma fakt obecności innych osób i styczności z nimi.

Praca jest jedną z najbardziej zorganizowanych form działania zbiorowego, w którym zawiązują się rozliczne więzi społeczne. Ukazać te więzi, określić ich charakter - to określić społeczne środowisko pracy. Najbardziej uchwytnym rodzajem więzi jest ta więź, która tworzy się we wspólnocie ludzi skupionych wokół jednego celu pracy, we wspólnocie współpracowników.

To, jak ludzie spostrzegają swoje środowisko pracy, ma bardzo duże znaczenie w ich aktywności zawodowej i produkcyjnej. Między stanem rzeczywistym w określonym środowisku a jego percepcją może zachodzić pewna rozbieżność, tzn. ta percepcja może być mniej lub bardziej adekwatna do rzeczywistości. Nieadekwatna percepcja może stanowić źródło rozlicznych kłopotów i trudności, jakie napotyka człowiek jako podmiot pracy, oraz we współpracy i koordynacji wspólnych działań.

Charakteryzując środowisko społeczne, musimy, oprócz opisu więzi społecznych i stosunków między ludźmi, dokonać również opisu tego, co dzieje się w zespołach **pracowniczych**, tzn. zająć się tzw. procesami grupowymi oraz stosunkami między grupami. Z tego bowiem, co dzieje się między ludźmi jako członkami zbiorowości zorganizowanej, wynikają ważne konsekwencje zarówno dla życia poszczególnych osób, jak i owych zbiorowości.

Powszechnie wiadomo, że jedną z wartości, jakie ludzie cenią w procesie wykonywania wspólnej pracy, jest wzajemne zaufanie, zrozumienie oraz pewien rodzaj przywiązania, który z czasem może doprowadzić do trwalszych więzi typu przyjaźni lub koleżeństwa. Jednocześnie trzeba pamiętać, że w procesie wspólnej pracy wytwarzają się również stosunki dostarczające wielu ujemnych doznań i przeżyć, na które w pewnym stopniu każdy pracownik wyraża dobrowolną zgodę, przystępując do pracy i wchodząc do instytucji, która tę pracę oferuje, podporządkowując się tym samym organizacyjnej władzy i dyscyplinie, jaka tam panuje. W zamian za owo przyzwolenie, tę akceptację porządku i dyscypliny organizacyjnej każdy pracownik oczekuje sprawiedliwej oceny swego wkładu pracy. Stąd tak ważnym zagadnieniem we współczesnej społecznej psychologii pracy jest percepcja sprawiedliwych zasad dystrybucji świadczeń, zwłaszcza zaś sprawiedliwego systemu wynagradzenia pracy, nazywanego **słuszną płacą**.

W procesie wzajemnego obcowania w pracy ludzie uczą się spostrzegać i oceniać siebie, własne kompetencje oraz wkład w postaci wysił-

ku, przy czym na tej podstawie dokonują porównań. Ocen takich dokonuje się na zasadzie formalnej (umowa o pracę) oraz nieformalnej (w procesie spontanicznego oceniania). We wzajemnym obcowaniu pracowników trwa proces wymiany informacji zarówno w komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej, bezpośredniej i pośredniej (za pomocą różnorodnych środków technicznych przekazu). W żadnym innym środowisku wymiana informacji między ludźmi nie jest tak wyraźna i wymierna jak właśnie w środowisku pracy. Wzbogacanie własnej osobowości przez uczestnictwo w procesach komunikacji jest faktem nie kwestionowanym. Brak umiejętności porozumiewania się w toku pracy w poważnym stopniu obniża efektywność wspólnego działania, dlatego w każdym programie kształcenia personelu kierowniczego kładzie się nacisk na ćwiczenie wrażliwości interpersonalnej i kompetencji interpersonalnej.

W obręb zagadnień związanych ze społecznym środowiskiem pracy wchodzi problematyka percepcji społecznej w stosunkach hierarchicznych, o charakterze asymetrycznym, specyficznych dla relacji między przełożonym a podwładnym, oraz w stosunkach o charakterze partnerskim, tzn. między pracownikami zajmującymi pozycje na takim samym szczeblu organizacyjnej drabiny podporządkowania, które mają charakter symetryczny, jeśli chodzi o zakres władzy.

Problem stosunków między ludźmi w miejscu pracy nabrał w ostatnich latach dużego znaczenia. Praca i jej wartość coraz częściej bywają oceniane przez pryzmat ludzi współpracujących ze sobą. Jakość tej współpracy wyznacza poczucie jakości życia zarówno w czasie pełnienia obowiązków zawodowych, jak i w czasie wolnym od pracy. Uwaga pracowników często przenosi się z nuzających czynności roboczych na ludzi. Środowisko pracy staje się mikrośrodowiskiem społecznym, zaspokajającym większość potrzeb społecznych i psychicznych człowieka.

Więzi hierarchiczne w organizacji (kierowanie)

Kierowanie ludźmi w różnorodnych instytucjach i organizacjach, przede wszystkim przemysłowych, stanowi przedmiot badań wielu dyscyplin naukowych, jak nauka organizacji i zarządzania, socjologia organizacji czy psychologia. Wiedza na temat kierowania ma duże znaczenie praktyczne, dlatego jej popularność rośnie także w kręgach menedżerskich, a duża liczba publikacji popularnonaukowych świadczy o zainteresowaniu szerokiego grona czytającej publiczności. Wydaje się, że sytuacja ta jest uwarunkowana trojako:

1. Rośnie liczba organizacji, instytucji i stowarzyszeń, które rozwijają formy działania zespołowego. Niemal każdy człowiek od okresu szkolnego po zaawansowany wiek emerytalny pełni rolę kierownika bądź podwładnego. W obu tych rolach ma do czynienia z problemami, które pojawiają się w sytuacji zorganizowanego działania zbiorowego. Pełniąc zarówno rolę przełożonego, jak i podwładnego, stara się zrozumieć racje zachowania się swoich przełożonych oraz podwładnych.

2. Rosną aspiracje wielu ludzi do pracy samodzielnej, interesującej i odpowiedzialnej. Za taką uchodzi praca kierownicza. Mimo różnych aspektów negatywnych sprzyja ona rozwojowi jednostki i jej ambicjom pozostawienia indywidualnego wkładu w rozwój organizacji.

3. Pod wpływem rozwoju techniki i technologii zachodzą szybkie i istotne zmiany wywierające wpływ na kształt organizacji, jej system socjotechniczny, styl funkcjonowania. Technologia zmian organizacyjnych zasadza się głównie na zmianach postawy kadry kierowniczej, od której z kolei zależy stopień akceptacji owych zmian przez wszystkich członków organizacji. Prawdopodobnie z tego względu tak popularne stały się techniki pozwalające doskonalić kompetencje interpersonalne kierowników. Im większe kompetencje w tym zakresie - tym mniejszy potencjalny opór podwładnych wobec planowanych i wprowadzanych zmian organizacyjnych. Kształcenie kadry kierowniczej uwa-

za się za jedną z najpoważniejszych inwestycji modernizacyjnych w każdym kraju, zarówno tzw. przodującym, jak i zacofanym. Nie wiadomo zresztą nawet, gdzie problem ten jest istotniejszy. Demokracja przemysłowa, której istotę stanowi wzrost aspiracji samorządowych, zakłada wysoki poziom kompetencji kierowniczych jak największej liczby ludzi. Oczekiwania, iż struktury biurokratyczne ulegną "spłaszczeniu", są wyrazem owych aspiracji.

Spróbujemy w sposób skrótowy przedstawić psychologiczną koncepcję sytuacji kierowania, opartą na syntetycznym przeglądzie prac zarówno psychologicznych, jak i socjologicznych, a w pewnym stopniu także z zakresu organizacji i zarządzania. Wiedza naukowa na temat kierowania rozwijała się w ramach następujących trzech odrębnych nurtów badawczych, które obecnie wymagają scalenia:

- w ramach tzw. naukowego zarządzania ("scientific management"), które przekształciło się z czasem w teorię organizacji i zarządzania;
- w ramach psychologii społecznej, która wypracowała teorię przywództwa uważaną przez R. S t o g d i l l a (1974) za najważniejszy obok jazzu dorobek kulturowy Stanów Zjednoczonych, a następnie dostarczyła wiedzy na temat dynamiki małych grup;
- w ramach socjologii władzy, której podstawy stworzył K. W e b e r (1947), w jej obrębie powstała koncepcja uprawomocnienia władzy (rekomendacje, polecenia itp.) oraz teoretyczna analiza źródeł wpływu i mocy, która jest środkiem wymuszania zachowań zgodnych z wolą kierującego.

Nurt pierwszy wzmocniły dzieła **prakseologów**, w tym głównie **prakseologów rodzimych**. Wnieśli oni rygor myślowy, pojęciowy ład i uniwersalistyczne podejście do analizy zjawisk związanych z kierowaniem jako rodzajem działania. Do dziś wielu autorów powołuje się na klasyczną pozycję J. Z i e l e n i e w s k i e g o (1979).

Nurt drugi rozwijał się w ramach "autotelicznych" motywacji i inspiracji pochodzących z psychologii społecznej. Tworzyli go badacze zajmujący się dynamiką małych grup. Ich badania miały charakter

eksperymentów laboratoryjnych, których wyniki następnie weryfikowano w warunkach terenowych, w rzeczywistych organizacjach oraz instytucjach. Nurt ten legitymuje się ogromnym dorobkiem empirycznym, tysiącami badań szczegółowych, poddawanych następnie krytycznej analizie i syntetycznym opracowaniom. Jest to główna podstawa empiryczna teorii stylów kierowania.

Ważność roli kierowniczej w strukturze funkcjonalnej organizacji dostrzega się powszechnie. Każde stanowisko kierownicze jest niezbędnym elementem w systemie komunikacji i organizacyjnej kontroli, dlatego też uwaga badaczy zajmujących się funkcjonowaniem organizacji skupia się przede wszystkim na problemach władzy, przywództwa i kierowania (K. D o k t ó r, 1983). Te trzy pojęcia są ściśle powiązane, ponieważ w procesie rzeczywistego kierowania podległymi zespołami osoba kierująca jest uprawniona do wydawania poleceń i rozkazów na mocy przyznanych jej przez organizację uprawnień, a w oczach podwładnego reprezentuje organizację jako stronę umowy zarówno formalnej, jak i psychologicznej. W tym właśnie sensie ma ona władzę wyrażającą się w możliwości dysponowania zasobami organizacyjnymi, środkami wytwarzania, tworzywem, podległymi ludźmi.

Fakt posiadania tego rodzaju władzy (są tu zawarte zarówno aspekty prawne, jak i organizacyjne, wynikające ze struktury formalnej organizacji) wprowadza do bezpośredniej relacji między przełożonym i podwładnym asymetrię: relacja uległości i podporządkowania podwładnego przełożonemu jest taką właśnie relacją asymetryczną. Zakłada się, że asymetria ta stanowi naturalną konsekwencję każdej zbiurokratyzowanej organizacji, w której istnieje hierarchia stanowisk o zróżnicowanym zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Asymetria relacji przełożony - podwładny może jednak ulegać znacznej modyfikacji w kierunku zrównoważenia, ze względu na indywidualną interpretację swojej roli przez konkretnego kierownika, a tak-

ze dlatego, że podwładni uczą się, jak wywierać wpływ na przełożonych i zmniejszać stopień swego podporządkowania.

Poczucie zależności maleje także w sytuacjach, gdy przełożonym zostaje jeden z członków danego zespołu, stając się jego przywódcą. Wówczas asymetria relacji jest akceptowana i nie stanowi źródła negatywnych odczuć. Zagadnienia władzy, kierowania i przywództwa choć w praktyce splatają się, w teorii i badaniach traktowane są odrębnie. Psychologiczna teoria kierowania, mimo że jest jeszcze w przyszłowiowych powijakach, dąży do scalenia wiedzy pochodzącej z różnych szkół i z różnych dyscyplin, poszukując bardziej adekwatnych pojęć, podejść badawczych i hipotez wyjaśniających sprzeczności w wynikach badań. Przedmiotem analizy tak rozumianej dziedziny jest efektywność kierowania.

Efektywność kierowania wyraża się jednak w głównej mierze w efektywności pracy zespołu, dlatego przedmiotem analizy stają się procesy zachodzące w grupie oraz procesy interpersonalne między przełożonym i podwładnym.

W związku z tym określenia "kierownik" używa się w celu podkreślenia charakteru czynności kierowniczych, mając na myśli zespół osób kierowanych, tj. pracowników, a określenia "przełożony", by podkreślić relację dwustronną lub inaczej mówiąc - relację, której istotę stanowi władza diadyczna. Gdy chcemy uwypuklić fakt grupowej akceptacji osoby kierującej zespołem, używamy określenia "przywódcą".

Psychologia kierowania interesuje się wszystkimi trzema aspektami roli kierowniczej, ale główny jej wkład dotyczy analizy relacji między osobą kierującą a zespołem w ramach tzw. teorii przywództwa. Teoria ta powstawała stopniowo, w ciągu bez mała pięćdziesięciu lat (jeśli za datę narodzin uznać eksperyment Lippita i White'a, 1938) i jak mało która w psychologii społecznej poddawana była ciągłemu procesowi weryfikacji. To właśnie w jej obrębie uformował się nurt badań zarówno laboratoryjnych, jak i terenowych nad stylami

przywódtwa, który w całości przyjęły i przyswoiły inne niż psychologiczne dyscypliny naukowe, zajmujące się kierowaniem w organizacjach oraz zarządzaniem. Teoretycy organizacji i zarządzania zastąpili termin "przywództwo" terminem "kierowanie", uznając pojęcie stylu za adekwatne do opisu rzeczywistych zachowań kierowników w organizacjach (W. Kieźun, S. Kwiatkowski, 1975). Warto podkreślić podstawowe zalety teorii przywództwa, jako składowej części wiedzy o efektywności kierowania.

Od samego niemal początku eksperymenty laboratoryjne pod kierunkiem K. Lewina (1944) były powtarzane w warunkach naturalnych, a następnie w badaniach terenowych, w rzeczywistych organizacjach. Badania te były wielokrotnie powtarzane, wzbogacane i uzupełniane. Można także zauważyć momenty, w których lawinowo narastająca liczba przyczynkarskich replik przeobrażała się w nową jakość dzięki wysiłkowi psychologów społecznych, jak np. R. Stogdill (1974), F. Fiedler (1967), D. G. Bowers i S. E. Seashiore (1966). Ich zasługa polega na krytycznej analizie danych empirycznych, wykazywaniu słabości metodologicznych, na stawianiu nowych zagadnień, których rozwiązanie wypełnia istotną lukę w wiedzy na temat kierowania zespołami ludzkimi. I choć wiedza na ten temat nie jest jeszcze kompletna ani spójna, to fakt przejęcia przez inne nauki oraz praktykę tej właśnie koncepcji świadczy o jej walorach praktycznych oraz o trafności prognostycznej.

Wiedza o przywództwie wypełniła dotkliwą lukę w wiedzy z zakresu naukowego zarządzania, tj. wiedzy dotyczącej funkcji motywacyjnej kierownika, którą pełni on w bezpośrednich kontaktach z przełożonym. Wyjątek stanowi tu praca S. Kowalewskiej (1972) "Przełożony - podwładny". Wniosła też do nurtu zwanego naukowym zarządzaniem humanistyczne treści, zainteresowała problemami percepcji interpersonalnej i kompetencji interpersonalnej kierownika. Uległo więc wzbogaceniu pojęcie sprawności kierowania, a pojęcie podwład-

nego - znacznemu poszerzeniu. Przestał on być traktowany jedynie jako część "zasobów", "środków", "kadr", przedstawiciel "klasy" czy składnik robotniczych "mas", lecz został uznany za podmiot uczestniczący w zbiorowym wysiłku zespołu roboczego, zakładu pracy, branży, resortu.

Psychologiczna koncepcja kierowania rozwijana w ramach psychologii organizacji kładzie szczególny nacisk na zachowania się kierownika jako podmiotu sytuacji kierowniczej, na którą składają się:

- inni ludzie, będący w pewnej mierze środkami działania kierownika;
- zadania, których nie można zrealizować jednoosobowo;
- określone reguły współdziałania;
- organizacja, w ramach której prowadzi się zbiorową działalność, za której wyniki odpowiada kierownik.

W tym sensie kierownik jest podmiotem czynności kierowniczych. Oznacza to, że ma świadomość swojej roli, uprawnień i obowiązków, przy czym ową funkcję sprawuje na zasadzie zgody z organizacyjną władzą. Można zatem mówić o percepcji sytuacji kierowniczych (B. C z a r n i a w s k a, 1980).

Organizacja jako element sytuacji kierowania jest traktowana jako dyspozytor oraz dysponent mocy i władzy (rzeczowej i prawnej), wyrażających się w prawie do podejmowania decyzji, wydawania poleceń w imieniu organizacji, a także do stosowania sankcji i nagród (K. D o k t ó r, 1983). Władza organizacyjna ustanowiona zostaje na mocy uregulowań prawnych (statuty, zarządzenia itp.), a struktura organizacji to zarazem struktura władzy. Hierarchiczność w kształcie piramidy wskazuje, że ten, kto jest bliżej szczytu, ma więcej władzy, którą może delegować innym członkom organizacji. Sam fakt posiadania władzy, choć jest konieczny, nie wystarcza jednak do kierowania podległym formalnie zespołem. Władza diadyczna polega na wywieraniu osobistego wpływu na poszczególnych członków zespołu jako jednostek, stąd rodzi się psychologiczny problem tzw. kompeten-

cji interpersonalnych, będący głównym przedmiotem tzw. treningów, wprowadzanych na kursach doskonalenia kadry kierowniczej.

Sytuację kierowania komplikuje fakt, że każdy członek podległego zespołu wymaga indywidualnego podejścia, każdy z nich bowiem jest także podmiotem sytuacji, w której przebiega zbiorowe działanie. Ważne są poza tym cechy grupy: jej wielkość, spójność, cele - także pozaorganizacyjne (jak np. w przypadku klik lub grup przestępczych), stopień identyfikacji poszczególnych członków grupy z jej celami itp. Od tego właśnie zależy, czy wola osoby kierującej zostanie spełniona. W sytuacji pracy istotnym czynnikiem jest wywieranie takiego wpływu przez kierownika, aby cel, jaki został postawiony grupie, przeobraził się w wynik działania zbiorowego (B. K o z u s z n i k, T. J e z i e r s k i, 1984).

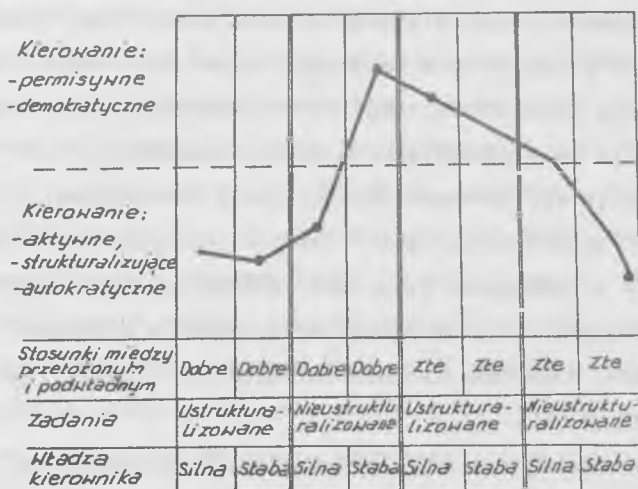
Kierownik będąc podmiotem sytuacji kierowania, musi mieć na uwadze realizację zadań, która zależy od wiedzy, umiejętności i zapasu podwładnych, a zarazem liczyć się z faktem, że każdy pracownik odczuwa potrzeby, których zaspokojenie zależy od kierownika. Stąd waga zdolności percepcyjnych w zakresie spostrzegania innych ludzi, definiowania własnej sytuacji kierowniczej - ważne są więc poznawcze kompetencje osoby kierującej. W psychologii przywództwa dużą wagę przywiązuje się do tego, co się dzieje w grupie, jakie są interakcje przebiegające na linii przełożony - podwładny oraz między poszczególnymi członkami grupy. W równej mierze interesująca jest efektywność grupowego działania, jak i satysfakcja płynąca z faktu zaspokojenia odczuwanych przez podwładnych potrzeb, wśród których głównymi są: potrzeba osiągnięć, afiliacji i bezpieczeństwa.

Na kontekst działania składa się to wszystko, co dzieje się w danej organizacji w określonym miejscu i czasie, co wynika zarówno z jej celów, jak i sposobów ich interpretacji przez przełożonych oraz podwładnych, od zakresu posiadanej przez kierownika władzy, kompetencji, a także intencji wobec podwładnych, wreszcie od percepcji własnej sytuacji kierowniczej.

Sytuacja kierownika to sytuacja w swej istocie dwupodmiotowa, a w wielu przypadkach także wielopodmiotowa. Wydaje się, że teoria przywództwa, a w jej obrębie koncepcja stylów kierowania, odzwierciedla ewolucję poglądów na temat natury człowieka kierowanego. Pozwala ona także na przewyższenie słabości koncepcji cech dzięki temu, że zajmuje się zarówno cechami, jak i zachowaniami. Oczywiście, pojęcie "cecha" także uległo zmianie, nie jest ona rozumiana jako wrodzona i niezmienna właściwość danego człowieka, "predestynująca" go w każdych okolicznościach do zajmowania stanowisk i sprawowania władzy, lecz jako zmienna, zależna od sytuacji, środowiska i okoliczności.

Cechy - to raczej postawy, nastawienia, orientacje, np. na ludzi, na zadania, na siebie (R.F. B a l e s, 1958; B.M. B a s s, 1970; F. F i e d l e r, 1967; M. K o s t e c k i, 1979 i inni). Jeżeli tak, jeżeli liczy się podwładny, on jest także podmiotem sytuacji kierowniczej, a nie tylko przedmiotem oddziaływania, ślepo podporządkowanym częścią organizacyjnej władzy przełożonego, to rośnie znaczenie wiedzy o stylach kierowania, ich wartości zarówno socjotechnicznej (aspekt sprawnościowy), jak i psychologicznej (aspekt związany z zadowoleniem podwładnych z uczestnictwa w procesie pracy).

Koncepcja stylów kierowania jest otwarta, chłonna na wiedzę pochodzącą z badań nad społecznym uczeniem się, percepcją interpersonalną, a zwłaszcza wymianą. To właśnie składa się na jej szczególną atrakcyjność dla badaczy zorientowanych na praktykę społeczną. Nikt nie odrzuca koncepcji stylów ze względu na brak jej ogólności. Przeciwnie - jest ona mimo to akceptowana, gdyż wyjaśnia zachowania się kierownika i podwładnego w określonych sytuacjach konkretnych, a w każdym razie pozwala się modyfikować stosownie do tych okoliczności.



Rys. 3. Efektywność stylu kierowania w zależności od sytuacji
Źródło: F. Fiedler, 1967.

Psychologia kierowania, w odróżnieniu od innych wspomnianych tu nauk, próbuje uwzględnić złożoność i zmienność sytuacji kierowania. Interesuje ją dynamika grup oraz zmiany zachodzące w relacjach między ludźmi w procesie kierowania, w ich interakcjach i transakcjach.

Naukowe zarządzanie ma natomiast na celu stworzenie uniwersalnych dyrektyw sprawnego działania osoby w roli kierownika, użytecznych w każdej sytuacji. Psychologiczna koncepcja kierowania stanowi próbę włączenia takiej koncepcji współczesnej psychologii społecznej, które pozwalają analizować nie tylko to, jaki jest kierownik i co się z nim dzieje w organizacji, gdy podejmuje się roli kierownika, lecz również to, co dzieje się między nim a pozostałymi członkami kierowanego zespołu.

Pominiemy szczegółowe omawianie koncepcji stylów kierowania i samego pojęcia "styl kierowania". Pojęcie to, jak sama koncepcja, zostało szeroko spopularyzowane zarówno w opracowaniach naukowych, jak i w praktyce kierowniczej (por. B. Kozusznik, 1985).

Skierujmy zatem uwagę na fakt, że styl kierowania - to bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniami kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa i kierownik, i zespół. Organizacja, jej typ, zadania, zasoby wymuszają określony styl kierowania. W. K i e ż u n i S. K w i a t k o w s k i (1975) przekonująco wykazali, że styl kierowania jest powielany z góry do dołu w ramach hierarchii służbowej.

Pojęcie stylu coraz wyraźniej występuje w wielu, na pozór odległych dziedzinach, jak socjologia, teoria organizacji, literaturoznawstwo (np. style zachowań romantycznych). W psychologii coraz częściej używa się pojęć "styl poznawczy" (A. M a t c z a k, 1982), "styl funkcjonowania" (K. O b u c h o w s k i, W. P a l u c h o w s k i, 1982), "styl zachowania się" czy też "styl działania". Analiza tych pojęć wskazuje, że styl - to kategoria syntetyzująca całość zachowań i interakcji z innymi ludźmi w procesie działania. W pojęciu "styl" da się wyróżnić trzy cechy podmiotu: że zachowuje się on w sposób charakterystyczny, wyróżnia się oraz tworzy serię wzorców zachowań.

Kategoria "styl kierowania" odnosi się więc do charakterystyki zachowań osoby kierującej innymi ludźmi i może być rozpatrywana z punktu widzenia jej wartości psychologicznej oraz socjotechnicznej lub - inaczej - sprawnościowej. Efektywność zaś stylu kierowania, która jest głównym celem badań i głównym wkładem psychologii do społecznej praktyki kierownictwa, stanowi także kategorię syntetyczną, służącą oznaczeniu skutków zarówno pozytywnych dla organizacji, jak i dla bezpośrednich wykonawców woli kierownika jako przełożonego.

Wartość psychologiczna stylu kierowania zależy od stopnia, w jakim kierownik dzięki swej aktywności na stanowisku kierowniczym potrafi zaspokajać potrzeby podwładnego. Do najważniejszych potrzeb każdego członka systemu organizacyjnego (a może nawet niezależnie od tego, czy jest on członkiem organizacji) zaliczamy potrzebę osiągn-

nić, potrzebę afiliacji i potrzebę bezpieczeństwa. Kierownik w imieniu organizacji, a także jako osoba zajmująca dane stanowisko dysponuje określonymi zasobami, będąc w stanie zaspokoić wszystkie potrzeby podwładnego albo ich większość. Te zasoby składają się właśnie na to, co najogólniej nazywa się możliwościami kierownika. Są one przedmiotem percepcji, a także oceny podwładnych, i to w dwojaki sposób: jako możliwości zaspokajania określonych potrzeb "tu i teraz" w odniesieniu do ich aktywności zadaniowej, jak również w przyszłości w perspektywie zawodowej, a nawet życiowej, tj. w osiągnięciu sukcesu wydajności i sukcesu awansu, związanego ze statusem, wzrostem zarobków, prestiżem itp.

Potrzeba bezpieczeństwa oznacza w tym kontekście, że istnieje duże prawdopodobieństwo zaspokojenia wszystkich potrzeb pracownika w przyszłości, że żadna z upragnionych wartości nie jest zagrożona. Jeśli podwładny chce dużo zarobić, będzie nastawiony na spostrzeganie tych cech kierownika, które gwarantują prawidłową organizację pracy i realizacji zadań. Dostrzegane w jego stylu kierowania nastawienie na zadania będzie zatem pozytywnie ocenianym składnikiem stylu. Jeśli dominującą potrzebą pracownika jest potrzeba afiliacji, z różnych względów nie zaspokojona w środowisku poza pracą, nastawi się on na spostrzeganie cech osobistych kierownika, wśród których kompetencja interpersonalna, umiejętność nawiązywania "ciepłych" kontaktów i partnerskich relacji będą cechami najważniejszymi.

Rozumienie ludzkich potrzeb, chęć i umiejętności ich zaspokajania oraz sprawność w dysponowaniu zasobami organizacyjnymi w kierowaniu nastawionym na realizację zadań stanowią więc podstawę wartościowania kierownika, a także diagnozowania jego stylu zachowania się wobec podwładnych. Styl jest pochodną struktury zadań (technologii organizacji i jej głównego celu) oraz struktury potrzeb uczestników danej organizacji (systemu socjotechnicznego). Relacje interpersonalne między przełożonym i podwładnym, wszelkiego rodzaju

kontakty - zarówno bezpośredni ("face to face"), jak i pośrednie, interakcje oraz transakcje - stanowią konkretyzację stosunku władzy oraz postać więzi interpersonalnej. Relacje te, w zależności od rodzaju zadań, cech podwładnego i cech przełożonego jako osoby, przybierają różną postać - od zależności totalnej i podporządkowania do względnej niezależności, autonomii oraz samodzielności podwładnego w podejmowaniu decyzji dotyczących zadań cząstkowych. Sytuacja kierowania - to sytuacja tzw. mniejszego zła, tj. wyboru kryterium efektywności działania zbiorowego raczej niż kryterium etycznego w działaniu zbiorowym.

Więzi poziome (procesy grupowe)

Większość prac - czy to zawodowych, czy innych (np. w szkole) - wykonuje się w grupach. Praca w samotności, wykonywana w pojedynkę należy do rzadkości (np. portiera, sprzątaczkę, konserwatora). Częściej pracujemy w zespołach, brygadach, ekipach, drużynach, czyli w różnego rodzaju grupach pracowników, w których każdy z nich odgrywa określoną rolę lub wykonuje część wspólnego zadania.

Grupy odgrywają niezmiernie ważną rolę w naszym życiu. Każdy człowiek należy do kilku różnych grup jednocześnie, a ponad 92% członków grup należy do tzw. małych, 5-6-osobowych grup. Grupy te mogą się łączyć i rozpadać, mniej lub bardziej spontanicznie, mogą funkcjonować w domu, na lekcji, na przerwie, w czasie pracy i po jej zakończeniu, w kościele, w klubie sportowym, kółku hobbyistycznym itp.

Istotą więzi międzyludzkich w grupie są tzw. więzi poziome, choć gdy pojawia się lider grupy, więzi między nim a pozostałymi członkami nabierają cech asymetryczności. Relacje interpersonalne stanowią najprostszy rodzaj więzi społecznej. Zachodzą one, gdy dwie osoby wchodzi w pewien związek, np. mąż i żona, przełożony - podwładny. Relacje grupowe natomiast zachodzą wówczas, gdy mamy do czynienia z

grupami o względnie stałym układzie powiązań, które do takich interakcji prowadzą.

Grupa - to pewna liczba osób, które:

- wchodzi w interakcje;
- są świadome swej obecności;
- spostrzegają siebie jako grupę.

Grupy dzielą się na formalne i nieformalne. Grupy formalne są tworzone świadomie, z zamiarem osiągnięcia zdefiniowanego uprzednio celu lub zadania, wykazując przy tym określoną odpowiedzialność. Tego rodzaju grupy cechują się:

- strukturą formalną, ustanowioną przez jakąś organizację;
- zadaniową orientacją;
- tendencją do utrzymania stabilności;
- bezpośrednim powiązaniem swych działań ze zbiorowym celem organizacji.

Grupy formalne mogą mieć postać komitetów, tj. grup działających permanentnie, oraz komisji, czyli grup działających w ściśle określonym czasie.

Grupy nieformalne - to zbiór jednostek, który staje się grupą, gdy przyszli członkowie ustalą wzajemne zależności; wtedy też wpływają na własne zachowanie i zaspokajają wzajemnie swoje potrzeby.

Analizując funkcjonowanie zarówno formalnych, jak i nieformalnych grup, należy odpowiedzieć na trzy pytania:

- Co tworzy grupę (w pracy takim czynnikiem bywa zazwyczaj technologia, która wymusza wspólne wykonywanie pewnych czynności, np. przenoszenia, porozumiewania się, przemieszczania, wspomaganie)?
- Co sprawia, że grupa jest spójna, że się nie rozpada, czyli z czego wynika tzw. spójność grupy (czy z liczby osób, liczby pozytywnych kontaktów, wzajemnych postaw wobec siebie itp.)?
- Co decyduje o tym, że grupa jest efektywna, czyli osiąga postawione przez siebie lub innych cele?

Jeśli chodzi o odpowiedź na pierwsze pytanie, to można powiedzieć, że tworzenie grupy jest pewnym procesem, na który składają się cztery etapy:

- etap **f o r m o w a n i a** s i ę grupy, w którym jej członkowie przyglądają się sobie nawzajem, obserwują, pragnąc poznać swoje postawy, kompetencje i intencje;
- etap **b u r z l i w y c h d y s k u s j i**, spierania się członków, negocjowania warunków współpracy, ujawniania swoich potrzeb i interesów, różnic w poglądach na rozwiązywanie problemu, podczas których mogą się ujawnić agresywne tendencje czy nastroje wrogości;
- etap wprowadzania **n o r m**, gdy grupa wypracowuje własne strategie osiągnięcia celów, dokonuje podziału zadań i przydziału odpowiednich środków, przy czym zasady działania grupowego przybierają tu postać norm (np. "nie palić w czasie pracy", "odkładać narzędzia na swoje miejsca", "nie przekraczać ustalonej normy pracy");
- etap **w s p ó l n e g o d z i a ł a n i a**, w czasie którego ujawnia się prawdziwa natura grupy, jej niepowtarzalny styl działania, ujawniają się wartości poszczególnych członków grupy oraz efekt synergii, będący czymś więcej niż prostą sumą wysiłku poszczególnych jednostek - jest to tzw. efekt "we-feeling", dający pełnię poczucia uczestnictwa i wspólnotowości, który decyduje o morale grupy.

Każda organizacja stara się, by działały w niej grupy pracowników o dużym stopniu spójności i wysokim morale, gdyż akceptacja celów organizacyjnych przez grupę podnosi jej wydajność, wpływa na zmniejszenie liczby wypadków, awarii itp.

Tworzenie się grupy i jej wspólne działanie prowadzą do różnicowania się poszczególnych członków w zakresie:

- okazywania pozytywnych uczuć (lubienia się);

- statusu;
- władzy;
- ról;
- kierownictwa.

Ludzie różnią się umiejętnościami interpersonalnymi, zdolnością do otwierania się, skłonnością do okazywania sympatii czy antypatii, czyli do tzw. lubienia lub bycia lubianym w grupie.

Różnice statusów wiążą się z różnicami prac i obowiązków poszczególnych członków grupy. Status nieformalny (społeczny) to względna waga, jaką przypisują inni danemu miejscu w grupie, oraz wartość przypisywana osobie, która je zajmuje, a status formalny - to znaczenie praw i obowiązków, jakie przypisuje danemu stanowisku organizacja.

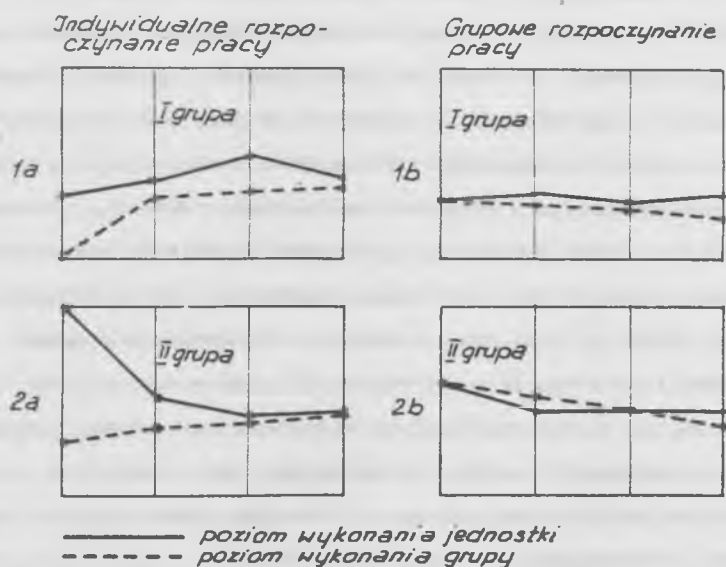
Władza poszczególnych członków w grupie wiąże się z potencjalnym wpływem, który jednostka wywiera na innych. Wpływ ten jest definiowany jako zmiana w świadomości innej osoby, w jej zachowaniu lub w uczuciach, jakie dana osoba przypisuje tej, która na nią wpływa.

Władza w grupie oparta jest na systemie nagród, na przymusie, tj. wymierzaniu kar, na uprawnieniach, czyli na legalnym wywieraniu wpływu, na identyfikacji z atrakcyjną osobą, na kompetencji danej osoby, tzn. spostrzeganiu jej jako eksperta (w przypadku lekarza, nauczyciela, mistrza itp.).

W procesie wykonywania wspólnych zadań następuje sekwencja różnych układów interakcji między poszczególnymi członkami, nosząca nazwę procesu grupowego. Rozróżnia się procesy grupowe związane z pełnieniem roli zadaniowej oraz roli społecznej. Role związane z wykonywaniem zadań przez grupę polegają na ujawnianiu inicjatywy, poszukiwaniu informacji, diagnozowaniu zaistniałych problemów, zbieraniu opinii oraz podejmowaniu decyzji. Role związane z utrzymywaniem spójności grupy i podtrzymywaniem jej członków

na duchu polegają na zachęcaniu do dyskusji, zapewnianiu kompromisu spokoju, klasyfikowaniu celów, podsumowywaniu dyskusji oraz ustanawianiu standardów grupowych.

Kiedy człowiek podejmuje decyzję o wstąpieniu do danej grupy, zadaje sobie trzy pytania: Jaką będę miał władzę? Kim będę w grupie? Jakie będę mógł zrealizować w niej cele? Od odpowiedzi na te pytania zależy także sposób funkcjonowania jednostki w grupie oraz wkładu, jaki wniesie w realizację grupowych celów.



Rys. 4. Wyniki dwóch osób pracujących w grupach mediany
Źródło: E. Macco by, 1966.

Komunikacja i jej znaczenie w utrzymywaniu efektywności i zapewnianiu bezpieczeństwa pracy

Komunikacja (porozumiewanie się) - t o w y m i a n a z n a c z e Ń
Aby mogła się ona odbywać, musi zajść odpowiednia ich t r a n s -
f o r m a c j a . Wymiana znaczeń zakłada istnienie nadawcy i od-

Skuteczność działania informacji zarówno o stanach sprzyjających efektywnej pracy, jak i o stanach zagrażających człowiekowi zależy od wielu czynników. Spróbujmy się nad nimi zastanowić.

Chcąc zrozumieć, na czym polega proces komunikowania się i co stanowi jego istotę z psychologicznego punktu widzenia, trzeba wyjaśnić, na czym polega symboliczny jego charakter. Otóż ludzie powiązani w jakiejś wspólnotie (w tym wypadku we wspólnotie ludzi współpracujących ze sobą) mogą się porozumiewać dzięki temu, że istnieje określony, znany im system znaków (język naturalny, gesty, mimika itp.). Tym co przekazujemy innym i co sami odbieramy w procesie komunikacji, są znaki (słowa mówione, słowa pisane, spojrzenia, gesty, zachowania się), na podstawie których wnioskujemy o znaczeniu przekazów (komunikatów, wiadomości, informacji). O znaczeniu przekazywanych znaków wnioskujemy na podstawie znanych z własnego doświadczenia znaczeń, które jednak nie są tożsame ze znaczeniami, jakie przypisuje nadawca. W tym tkwi źródło nieporozumień w procesie komunikowania. Znak i znaczenie to ściśle powiązane pary zdarzeń lub procesów. Znak - to wszelkie zdarzenie, przedmiot, proces lub stan rzeczy, powiązany z innym procesem, zdarzeniem lub stanem rzeczy. Znak stanowi formę informacji, a znaczenie - jej treść. Znaki mogą być naturalne lub sztuczne, oparte na konwencji społecznej lub doświadczeniu indywidualnym.

Powiązanie znaku ze znaczeniem może opierać się na prawach natury (np. chmura zwiastuje deszcz, silny mróz oznacza straty w rolnictwie), nie jest więc ono wynikiem czyjejś woli czy konwencji społecznej (wcześniejszego uzgodnienia). Znaki takie nazywa się często oznakami lub symptomami. Takie naturalne, bezpośrednie źródła informacji występują powszechnie w środowisku pracy i informują o stanach zarówno pożądanym, jak i niepożądanym czy zagrażającym bezpieczeństwu człowieka w procesie pracy. Jednakże obok i oprócz tych znaków naturalnych występuje coraz większa liczba znaków sztucznych. Dzieje się tak ze względu na rozwój nowoczesnych technologii i tech-

biorky oraz informacji przekazywanej za pośrednictwem określonych środków. Człowiek żyje i pracuje w środowisku społecznym, toteż jego aktywność jest niemożliwa bez porozumiewania się z innymi ludźmi. Większość zachowań ludzkich przejawia wyraźne aspekty zachowań komunikacyjnych, bez względu na to, czy ludzie porozumiewają się za pomocą mowy, czy też używają pozawerbalnych form przekazu informacji. Każdy akt przekazu - odbioru informacji ma dwa wyraźne aspekty: energetyczny i semantyczny (znaczeniowy). Oznacza to, że przekazanie określonej informacji wymaga pewnej energii. Aspekty energetyczne są wszakże mniej interesujące z psychologicznego punktu widzenia. Nośnikami informacji semantycznej są symbole i znaki tworzące określony kod językowy. Kod ten zawiera - oprócz pewnej liczby znaków i symboli - reguły gramatyczne umożliwiające odczytywanie nadawanych komunikatów, których treść zależy od treści zadań pracy (efektywności działania zbiorowego) oraz dążenia do unikania strat i szkód (zapewnienie bezpieczeństwa pracowników i ochrony ich zdrowia).

Z organizacyjnego punktu widzenia ważny jest problem odpowiedniości systemu komunikacji do celów i zadań instytucji, natomiast z psychologicznego - poznanie możliwości i ograniczeń człowieka jako odbiorcy i nadawcy informacji, czyli wiedza o jego zawodności jako ogniwa systemu komunikacji. Człowiek może bowiem popełniać błędy zarówno przy nadawaniu komunikatów, jak i w procesie ich odbioru, a następnie przetwarzania oraz wykorzystywania.

Można rozróżnić dwa strumienie informacji niezbędnych człowiekowi w procesie pracy: informacje o pożądanym stanie rzeczy, ważne z punktu widzenia efektywności działania - o tym, jak być powinno i jak jest w danej chwili (informacje o stanach pożądanym i aktualnym), a także informacje o tym, jak być nie powinno oraz o tym, że jest tak, jak być nie powinno (informacje o potencjalnych i aktualnych zagrożeniach).

niki przekazywania danych na odległość, w sposób zdalny, z wykorzystaniem skomplikowanych technicznie środków przekazu. Coraz więcej informacji o zagrożeniach dociera w ten właśnie sposób (np. o zbliżających się tąpnięciach w kopalni, o skażeniu środowiska substancjami chemicznymi i radioaktywnymi).

Tak więc w procesie pracy ludzie posługują się dwoma rodzajami znaków: naturalnymi i sztucznymi, opartymi na konwencji. Te sztuczne znaki - to, innymi słowy, s y m b o l e. Mogą one mieć różny stopień konkretności lub abstrakcyjności i różną postać wizerunku - mniej lub bardziej schematycznego. Znaczenia tych znaków są p o j ę c i a m i powstającymi w umyśle użytkowników i zależą od ich i n t e r p r e t a c j i.

Znaki konwencjonalne, czyli symbole, powiązane są ze zjawiskami oznaczanymi na zasadzie dowolnego ustalenia, właściwego jednak danemu środowisku społecznemu czy danej kulturze. I tak, coraz więcej uwagi poświęca się np. zagadnieniom kultury pracy, a w jej objętości - kulturze pracy bezpiecznej, w której respektowane są takie wartości, jak zdrowie i życie człowieka, ład i porządek w miejscu pracy, dyscyplina organizacyjna, poszanowanie wspólnego mienia, wzajemne zaufanie i lojalność w grupach pracowniczych.

Odebranie informacji zawartej w znakach wymaga uprzedniego poznania związku między znakiem i znaczeniem. Związki te poznajemy w procesie u c z e n i a s i ę, czyli zdobywania doświadczenia, oraz dzięki używaniu innych, znanych nam znaków. W stosunkach międzyludzkich znakiem i sygnałem może być, i często bywa, zachowanie się innych ludzi. Wtedy ich bezpośrednimi znaczeniami są domyślne stany subiektywne (np. oznaki strachu), które z kolei są znakiem, że istnieje jakieś zagrożenie obiektywne i należy je zwalczać lub chronić się przed jego skutkami.

Komunikowanie zatem - to wzajemne wpływanie ludzi na siebie, w procesie wzajemnych interakcji, za pomocą nadawania odpowiednich zna-

ków. Komunikowanie przybiera różne formy, stosownie do treści komunikatów oraz do relacji między uczestnikami tego procesu. W środowisku społecznym pracy, podobnie jak w każdym środowisku społecznym, funkcjonują następujące formy komunikacji:

- i n t r a p e r s o n a l n e (np. mowa wewnętrzna, dialog z samym sobą, odczytywanie symptomów własnego stanu zdrowia, zmęczenia, znużenia, osłabienia);
- i n t e r p e r s o n a l n e (wzajemna wymiana przekazów formalnych i nieformalnych dotyczących zadań pracy, ich wykonywania albo zakłóceń w ich realizacji, zagrożeń potencjalnych lub aktualnych, awarii, katastrof itp.);
- g r u p o w e (np. gdy w interakcji biorą udział więcej niż dwie osoby o nierównych szansach uczestnictwa);
- p u b l i c z n e (np. kiedy brak zwrotnego powiązania między nadawcą lub odbiorcą informacji, jak w przypadku nadawania audycji radiowych czy telewizyjnych);
- i n s t y t u c j o n a l n e (np. gdy przekaz informacji następuje za pośrednictwem agend państwowych, partii i ugrupowań politycznych, stowarzyszeń społecznych czy kulturalnych itp.).

Zarówno publiczne, jak i instytucjonalne komunikowanie może przybierać charakter indywidualny, być skierowane do poszczególnych osób - potencjalnych użytkowników tej informacji, a także do grup i większych społeczności lokalnych. Nosi ono wówczas miano komunikacji m a s o w e j. Najczęściej stosowanymi środkami masowej komunikacji są radio, telewizja i prasa. Tego rodzaju środki komunikacji stosuje się również w instytucjach zwanych zakładami pracy. Rozwój tych środków przekazu jest ściśle uwarunkowany rozwojem techniki. W działalności zakładów pracy ten rodzaj środków komunikacji jest także stosowany coraz częściej, lecz mało prowadzi się badań psychologicznych nad skutecznością ich oddziaływania, więcej natomiast uwagi zwracają psychologowie na komunikację interpersonalną,

zwłaszcza w relacji przełożony - podwładny oraz w zespołach roboczych.

Osoby porozumiewające się ze sobą w miejscu pracy, a więc nadawcy i odbiorcy informacji, wszystkie środki jej przekazywania oraz drogi, po których krążą informacje, czyli tzw. kanały komunikacyjne, tworzą s y s t e m k o m u n i k a c j i.

Informacje przekazywane w ramach systemu komunikacji mają, oprócz obiektywnej wartości dla procesów efektywnego działania i unikania zagrożeń w miejscu pracy, także wartość psychologiczną dla jednostki. Każdy człowiek lubi być poinformowany, gdyż to zwiększa poczucie jego wartości. Wpływa z tego następująca dyrektywa dla kierownictwa: "Informuj swych podwładnych o wszystkim, o czym wiedzieć chcą, nie tylko zaś o tym, o czym wiedzieć powinni." Skądinąd wiadomo, że informacje neutralne przyjmowane są obojętnie, informacje niepełne - budzą niepokój oraz że monopol informacji - to monopol władzy.

Konflikty między ludźmi. Przyczyny i sposoby ich rozwiązywania

Konflikt - to pewien typ stosunków między przynajmniej dwiema stronami, a relacja konfliktowa może mieć różne stopnie ostrości, jawności i aktywności. Stronami konfliktów w miejscu pracy są najczęściej poszczególne jednostki, lecz zdarzają się również konflikty między grupami (np. wydziałami). Konflikty w zakładach pracy mają z reguły złożone uwarunkowania, aspekt oficjalny, ujawniany oraz tzw. ukryte tło. Same w sobie konflikty, choć subiektywnie przykre dla osób w nie uwikłanych, mogą mieć skutki zarówno pozytywne, jak i negatywne, w zależności od przyjętych kryteriów oceny zadań i celów, do jakich zmierza organizacja jako całość. Konflikt jest zjawiskiem pozytywnym, kiedy jego rozwiązanie prowadzi do usunięcia przeszkód w funkcjonowaniu zakładu, ujawnienia braków i niedociąg-

nić, zwłaszcza w systemie porozumiewania się między ludźmi. W tym sensie można powiedzieć, że prowadzi on do rozwoju społeczności, w której się ujawnił. Jego negatywne aspekty powstają wówczas, gdy daremna walka stron powoduje marnotrawstwo sił i środków.

Konflikty uważa się za zjawisko naturalne w każdej zbiorowości ludzkiej, gdyż:

- w każdej społeczności zorganizowanej istnieją rozmaite grupy ludzi, mające różne, często sprzeczne interesy, wynikające z niewłaściwego podziału pracy i dóbr będących w dyspozycji danej organizacji, co nieuchronnie prowadzi do partykularyzacji interesów;
- każda organizacja dysponuje ograniczoną ilością środków wymiany świadczeń w zamian za wkład, jaki wnoszą jej uczestnicy;
- pracownicy mają często zbyt wygórowane aspiracje i oczekiwania w stosunku do samych siebie, a także do przedsiębiorstwa;
- instytucje stawiają niekiedy nadmierne, nieuzasadnione wymagania pracownikom zajmującym określone stanowiska pracy, gdyż brak jest obiektywnych sposobów wyceny pracy (np. pracy twórczej, odpowiedzialnej).

Intensywność konfliktów zależy od znaczenia, jakie dla jednostek lub grup uczestniczących w nich mają przedmioty, których konflikty dotyczą. Najczęściej są nimi określone dobra o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Przedmiotem konfliktu mogą być pieniądze, jako najbardziej uniwersalne środki zaspokajania różnych potrzeb, zwłaszcza w gospodarce rynkowej, a także usługi, informacje, narzędzia pracy, materiały do produkcji itp. Mogą to być też dobra mniej wymierne, jak status lub prestiż (znane konflikty na tle podziału nagród w postaci medali, odznaczeń, dyplomów uznania itp.), a nawet zupełnie niewymierne, jak szacunek, przyjaźń i miłość (w instytucjach opiekuńczych).

Gdy przedmiotem konfliktu są jakieś dobra wymierne, materialne - mówimy o konflikcie *interesów*. Dobra te bywają zazwyczaj środkami zachęty do wydajnej pracy, gdyż prowadzą wprost do zaspokojenia wielu życiowych (bytowych) potrzeb człowieka. Najostrzejsze formy przybierają konflikty - zarówno między jednostkami, jak i grupami - kiedy przedmiotem sporu jest władza.

Walka o władzę także nie stanowi jednoznacznie negatywnego zjawiska społecznego. Władza w organizacji jest bowiem mocą legalnie przydzieloną jednostce (kierownikowi), opierającą się na wielu czynnikach, takich jak formalna pozycja jednostki w organizacyjnej hierarchii, wyższe kompetencje związane z wykształceniem, staż pracy, zasługi dla organizacji.

Skoro - jak powiedzieliśmy - konflikty mogą odgrywać zarówno pozytywną, jak i negatywną rolę w funkcjonowaniu instytucji, ważne okazuje się diagnozowanie ich charakteru i wybór sposobu ich rozwiązywania. Pozytywnym od strony psychologicznej aspektem konfliktu jest rozładowanie napięć między ludźmi w trakcie jego rozwiązywania, usuwanie nagromadzonej frustracji i potencjalnej agresji w stosunkach między pracownikami. Ukrywanie konfliktów, a przede wszystkim ich źródeł, maskowanie lub pozorowanie ich rozwiązywania prowadzi wcześniej lub później do wybuchu niezadowolenia i jeszcze większych nieporozumień lub tzw. sporów zastępczych.

W analizie sytuacji konfliktowej ważne jest ustalenie symptomów badanego zjawiska. Do najczęściej wymienianych symptomów konfliktu należą:

- niezadowolenie pracowników;
- wysuwanie przez nich roszczeń pod adresem dyrekcji i przedsiębiorstwa jako całości (zarówno uzasadnionych, jak i nieuzasadnionych);
- skargi i zazalenia pracowników przekazywane za pośrednictwem różnych organów przedstawicielskich (związki zawodowe, sądy koleżeńskie, rada pracownicza, samorząd itp.);

- anonimy i donosy przekazywane instytucjom nadrzędnym, aż do ministerstw włącznie;
- złośliwe uwagi krytyczne, ironiczne komentarze, demonstracyjne nieobecności lub ostentacyjne opuszczanie gremiów itp.;
- awanturowanie się, wywoływanie kłótni, publicznych skandali w celu zwrócenia uwagi na siebie;
- akty gwałtu, pobicia, rękoczynny jako najbardziej drastyczne i najmniej cywilizowane formy walki, do których dochodzi jednak niekiedy, zwłaszcza gdy konflikty nie zostają stłumione lub rozwiązane w swoim zarodku.

Utrzymywanie "optymalnego" poziomu konfliktu - tak by był on źródłem twórczego rozwiązywania problemów organizacyjnych, wymaga nieustannego czuwania, żeby aspekt zadaniowy nie został zdominowany celami pozazadaniowymi.

Opanowywanie praktycznych sposobów rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy jest bardzo pożądanym rodzajem wiedzy psychologicznej. Jedną z interesujących i skutecznych propozycji takiej działalności diagnostycznej stanowi koncepcja, jaką przedstawili R. K i l l m a n n i K. T h o m a s (1974). Opracowali oni schemat analizy konfliktów, biorąc pod uwagę dwa wyznaczniki:

- proces, na który składają się określone zdarzenia zachodzące w środowisku społecznym organizacji, oraz strukturę, czyli względnie stabilne warunki, w jakich zdarzenia te przebiegają;
- poczucie umiejscowienia kontroli w organizacji (nie kontroli wzmożenień według J. Rottera), przy czym umiejscowienie to może być zewnętrzne lub wewnętrzne.

W tabeli 1 widać więc cztery podstawowe perspektywy badawcze w zakresie przyczyn powstawania konfliktów oraz cztery możliwe strategie ich rozwiązywania, którymi są:

- trening w zakresie kompetencji interpersonalnych (konflikty bowiem dotyczą procesów, a kontrola umiejscowiona jest na zewnątrz);

Przyczyny konfliktów - perspektywy badawcze

		Zdarzenia (proces)	Warunki (struktura)
Umiejscowienie kontroli	zewnętrzne	1. Proces zewnętrzny Przyszłe zachowanie się kształtują zdarzenia zewnętrzne wobec jednostki, np.: - pogroźki słowne, - negatywne oceny, - agresywne zachowanie się	2. Struktura zewnętrzna Przyszłe zachowanie się kształtują warunki niezależne od jednostki, np.: - naciski społeczne, - konflikty interesów, - zasady negocjacyjne.
	wewnętrzne	3. Proces wewnętrzny Przyszłe zachowanie się kształtują zdarzenia wewnętrzne, np.: - frustracja, - konceptualizacja, - mechanizmy obronne.	4. Struktura wewnętrzna Przyszłe zachowanie się kształtują warunki wewnętrzne, np.: - nawyki, - umiejętność diagnozy siebie, - motywy i wartości.

Źródło: R. Killmann, K. Thomas (1974).

- modyfikacja zachowania uczestników konfliktu w różnych kontekstach sytuacyjnych (konflikty wiążą się bowiem z istnieniem trwałych cech strukturalnych, a kontrola umiejscowiona jest wewnątrz jednostki);
- oddziaływanie na świadomość uczestników konfliktu za pomocą przekonywania, dyskusji i perswazji (konflikt dotyczy bowiem procesów, a kontrola jest ulokowana wewnątrz jednostek);
- procedura selekcyjna oraz różne formy kształcenia i dokształcania pracowników (konflikty bowiem dotyczą względnie stabilnych cech strukturalnych, a kontrola umiejscowiona jest na zewnątrz jednostek).

Proces rozwiązywania każdego konfliktu składa się z kilku logicznie po sobie następujących faz. Są nimi: dostrzeżenie konfliktu, diagnoza jego istotnych przyczyn i opis sytuacji konfliktowej, proces terapeutyczny lub określona interwencja w organizacji oraz ocena wyników.

Klimat psychologiczny w miejscu pracy

Pojęcie klimatu psychologicznego w miejscu pracy nie jest zbyt precyzyjne. Służy ono do określenia ogólnego poczucia jakości życia w środowisku pracy. Kładzie się w nim nacisk na ową ogólność poczucia, które jednak ma znaczenie dla pracownika i w pewnej mierze determinuje jego chęć do przebywania na terenie zakładu pracy oraz gotowość wniesienia czegoś więcej od siebie, niż przewidują sztywne wymagania dyscypliny pracy.

Klimat ten zależy od specyficznego stylu działania osób odgrywających ważne i widoczne role w organizacji. Ich styl zachowania się wobec innych osób, podwładnych czy klientów przychodzących z zewnątrz organizacji (np. przedstawiciele kooperantów, nabywców, lokalnych władz) wpływa na "osobowość" organizacji, określaną w ogólnych kategoriach jako sympatyczna bądź niesympatyczna, wiarygodna lub niewiarygodna, szanowana i ciesząca się prestiżem albo lekceważona i zaledwie tolerowana przez jej uczestników, a także odbiorców tylko z powodu braku innej na danym terenie.

Do opisu tego "wymiaru" instytucji najlepiej nadają się takie pojęcia, jak "sposobność struktury" i "obowiązki organizacji" (otwarta bądź zamknięta, wymuszająca zachowania lub pozwalająca na autonomię i spontaniczność zachowań, z przewagą kar bądź nagród, i to zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych). Najwyraźniejszy związek z owym ogólnym poczuciem klimatu ma styl kierowania i w ogóle zasho-

wanie się kierownika wobec podwładnych w miejscu pracy, determinujące wzajemne zaufanie ludzi wobec siebie.

Brak zaufania wzmacnia automatycznie chęć kontroli, a ta z reguły bywa odbierana jako zamach na autonomię pracownika, chęć ograniczenia jego uprawnień, brak poszanowania kompetencji. Nieufność wobec współpracowników zmniejsza szansę utrzymywania satysfakcjonujących stosunków interpersonalnych.

Niektórzy wręcz utrzymują, że wzrost zaufania między ludźmi jest najbardziej miarodajnym wskaźnikiem klimatu pozytywnego w miejscu pracy. Osoby, które wykazują więcej zaufania wobec innych, są lepiej przystosowane, bardziej akceptowane przez innych, częściej wybierane na przyjaciół i mają mniej konfliktów z innymi. Jeżeli więc należałoby na prawdę, że zaufanie w prosty i bezpośredni sposób wiąże się z klimatem psychologicznym jako pożądaną wartością, to ważnym zadaniem dla psychologów jest budowanie stosunków zaufania tam, gdzie ich nie ma lub gdzie dominuje nieufność, podejrzliwość i brak wiary w czystość cudzych intencji.

W realizacji tego celu może się okazać użyteczne:

- tworzenie zespołów pracowniczych na zasadach dobrowolności i zezwalanie na podejmowanie decyzji w sposób w miarę samodzielny;
- wprowadzenie zasady luźnej kooperacji, przy wyraźnym sformułowaniu celu wspólnego w miejsce wąskiej specjalizacji;
- usprawnienie komunikacji w grupie pracowniczej, tak aby prócz funkcjonalności nabrała wartości osobistej dla poszczególnych jej członków.

Efektywna komunikacja wewnątrz grupy oraz między przełożonym i podwładnym pozwala każdemu pracownikowi osłabić lęk, jeśli powstaje on w różnego rodzaju sytuacjach zagrożenia, i poprawić obraz własnej osoby, pozwala nauczyć się oceniania uczuć oraz intencji innych osób w grupie, efektywniej uczestniczyć w formułowaniu celów grupowych, w tworzeniu najbardziej adekwatnej funkcjonalnie struktury ze-

społu pracowniczego, tak jak to bywa przy tworzeniu tzw. grup autonomicznych pracy, zespołów projektantów czy organizowaniu małych przedsiębiorstw. Zaufanie zachęca do kooperacji, gdyż wówczas nawiązywanie kontaktów jest łatwiejsze.

Fizyczne środowisko pracy i jego adekwatność funkcjonalna

Współczesna psychologia pracy interesuje się psychologicznymi przyczynami oraz skutkami braku przystosowania warunków pracy do możliwości człowieka, ponieważ pragnie przyczynić się do zapewnienia komfortu pracy oraz zmniejszenia negatywnego jej wpływu na człowieka. Można wymienić co najmniej trzy powody szczególnego zainteresowania psychologii badaniem przyczyn braku adekwatności między subiektywnymi i obiektywnymi warunkami pracy.

1. W wielu dziedzinach pracy i produkcji warunki pracy systematycznie się pogarszają (przestarzały park maszynowy, brak środków na konserwację i naprawę urządzeń itp.). Nie można żądać od ludzi, aby przystosowywali się do złej, zużytej, przestarzałej techniki, podczas gdy na naszych oczach powstają nowe technologie, systemy organizacyjne przesądzające o szansach rozwoju wielu nowych dziedzin życia społecznego oraz indywidualnego.

2. Rosną zagrożenia wskutek wprowadzania nowych technologii (stężenia substancji szkodliwych, promieniowanie, wibracje itp.):

3. Psychologiczne koszty pracy w sytuacjach braku adekwatności są zarówno z powodu pogarszania się warunków pracy, jak i wprowadzania nowych technologii zbyt duże. Przywracanie równowagi wymaga bowiem dodatkowego wysiłku związanego z radzeniem sobie w sytuacjach trudnych. Jest to niejako ponadplanowy wkład człowieka w pracę, czę-

sto niewymierny, za który zazwyczaj nie otrzymuje wynagrodzenia.

Przyjmując za słuszne założenie o zmienności cech człowieka i jego ogromnej plastyczności, potraktujemy go jako swoisty *constans*. Analizując relacje człowiek - warunki pracy, będziemy mieli na uwadze, iż brak adekwatności między tymi członami relacji nie jest zawiniony przez człowieka, jego niskie kompetencje, lenistwo, brak zdolności itp. Brak ten będzie rozpatrywany jako następstwo negatywnej oceny warunków niezależnych od człowieka, które są mu dane w chwili, gdy obejmuje stanowisko pracy.

W każdej pracy można wyróżnić kilka podstawowych elementów, od których zależą jej wyniki, a mianowicie:

- zadania, tzn. założony z góry wynik końcowy, który należy osiągnąć (wynik o określonych cechach, zamierzony stan rzeczy);
- materiał (tworzywo lub przedmiot obróbki i oddziaływania), którego odpowiednie przekształcenie prowadzi do zamierzonego wyniku, tj. do realizacji zadania;
- metody pracy, tzn. czynności, które należy wykonać, i procesy, które muszą zajść, aby wynik został osiągnięty;
- warunki, w których wykonywane są czynności i przebiegają procesy produkcyjne;
- system organizacyjny w realizacji zadań (system praw i obowiązków, hierarchii stanowisk, obiegu dokumentów, trybu rozpoczynania i kończenia pracy itp.);
- człowiek wykonujący zadanie, jako element wyróżniony systemu pracy i sytuacji pracy.

Wymienione elementy stanowią zwarty system funkcjonujący jako całość. Są one ze sobą sprzężone tak, że zaden z nich nie spełnia swojej funkcji w izolacji od innych. Poziom wykonania zadania zależy od zwartości systemu, czyli od tego, jakie jest zadanie, jaki materiał i narzędzia do dyspozycji, jakie stosuje się metody, w jakich warun-

kach przebiega praca i wreszcie jakie cechy ma wykonawca czynności - człowiek (T. T o m a s z e w s k i, 1974).

Zmiany poszczególnych elementów systemu ze względu na stan innych jego elementów nazywamy przystosowaniem lub adaptacją. W literaturze przedmiotu można także natrafić na pokrewne terminy jak "dostosowanie", "odpowiedniość", "dopasowanie" (ang. "human-environment fit"). Najbardziej jednak trafnym terminem jest "adekwatność funkcjonalna warunków środowiska". Można więc mówić o zdolnościach adaptacyjnych człowieka, tj. o jego zdolności do zmniejszania nieadekwatności funkcjonalnej własnym kosztem, oraz o optymalizacji warunków pracy, tj. tworzeniu adekwatności funkcjonalnej w rezultacie zmiany warunków pracy przez odpowiednie ich projektowanie, konstruowanie, eksploatację i organizację pracy.

Możliwości adaptacyjne poszczególnych elementów systemu są w różnym stopniu ograniczone. Największe ma człowiek - np. zwiększając wysiłek fizyczny lub umysłowy oraz zmieniając wykonywanie czynności, człowiek może w znacznym stopniu wyrównać lub uzupełnić braki materiałowe, usunąć błędy w konstrukcji maszyny, zmniejszyć prymitywizm warunków pracy czy poprawić wadliwie sformułowane zadanie. Z tych względów zaznacza się silna tendencja do przerzucania na człowieka wszelkich niedostatków technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Znane są różne bodźce materialne i moralne, do jakich odwołuje się kierownictwo, aby pobudzić człowieka do wysiłku, inicjatywy, pomysłowości w sytuacjach, w których inne czynniki zawodzą, tj. po prostu do radzenia sobie. U podstaw tego rodzaju praktyk leży intuicyjne przekonanie o niezawodności człowieka.

Tendencja ta jest tym wyraźniejsza, że w systemie pracy człowiek to czynnik stosunkowo najmniej poznany, a zatem jego możliwości mogą być zarówno przeceniane, jak i nie doceniane. Zdolności adaptacyjne człowieka, choć znaczne, są jednak ograniczone. Stawianie wymagań przekraczających jego możliwości powoduje zaburzenia normalne-

go przebiegu czynności, co odbija się zarówno na osiągniętych wynikach pracy, jak i na zdolności człowieka do pracy, a także na jego zdrowiu oraz samopoczuciu. Z tego właśnie względu wysuwa się postulat, aby optymalizować warunki pracy, przystosowując je w maksymalnym stopniu do możliwości człowieka, odwołując się do jego zdolności adaptacyjnych tylko wówczas, gdy zmiana warunków jest niemożliwa lub bardzo kosztowna.

Śród wymienionych elementów systemu pracy w analizie przystosowania warunków pracy bierzemy pod uwagę głównie narzędzia pracy (maszyny i urządzenia), w mniejszym stopniu tworzywo. Będą tu one traktowane jako techniczne warunki pracy, dlatego że ściśle wiążą się z technologią produkcji i stosowanymi metodami pracy. Stanowisko pracy, miejsce, czas, tryb i tempo pracy potraktujemy tu natomiast jako warunki organizacyjne.

O adaptacji warunków mówimy ze względu na człowieka, realizującego konkretne zadanie i wykonującego określone czynności. Zadanie nadaje czynnościom człowieka podstawową organizację oraz kierunek i ze względu na nie rozpatrujemy adekwatność warunków technicznych, a także organizacyjnych w stosunku do człowieka jako wykonawcy. Człowiek sam dla siebie staje się także warunkiem własnej aktywności. Oczywiście, to, w jaki sposób jego cechy i stany zostaną przezeń spożytkowane w procesie pracy, zależy od jego cech ogólnych, niespecyficznych, niezbędnych do życia i aktywności w innych sferach, także poza pracą zawodową. Cechy te - to stan zdrowia, sprawność i siła fizyczna oraz inteligencja. Cechy specyficzne - to określone kompetencje zawodowe składające się na przydatność do pracy i zawodu, zdobywane w toku kształcenia i rozwijane w procesie nabierania doświadczeń.

Reagowanie człowieka ma sens w kontekście zadania oraz w szerszym kontekście społecznie zorganizowanej pracy. Człowiek jest podmiotem odpowiedzialnym za prawidłowy przebieg procesów, a nie tylko jednym z elementów procesu pracy. Psychologię interesuje więc przy-

stosowanie warunków technicznych i organizacyjnych w takim stopniu, w jakim są one związane z aktywnością zadaniową, tj. z funkcjonalną strukturą czynności pracownika. Struktura ta powinna znaleźć odbicie już w samej konstrukcji maszyn obsługiwanych przez człowieka, tzn. powinien zostać uwzględniony fakt, że będzie on za pomocą technicznych czynników pracy (maszyn, urządzeń, sprzętu, oprzyrządowania itp.) oraz w określonym systemie organizacji pracy wykonywał różne czynności: główne (wytwórcze), przygotowawcze, kontrolne, korekcyjne i zabezpieczające.

Interesują nas dwojakiego rodzaju warunki wykonywania zadań: niezależne od podmiotu pracy (techniczne i organizacyjne) oraz zależne, odnoszące się do jego cech i stanów (kompetencje i kwalifikacje, zdolności i uzdolnienia), tzn. warunki obiektywne i subiektywne wykonywania pracy, dlatego w tym rozdziale będziemy używać określenia "adekwatność funkcjonalna warunków pracy", mając na myśli dostosowanie cech maszyn i urządzeń oraz środowiska fizycznego i społecznego pracy do cech człowieka. Adekwatność funkcjonalna warunków pracy odnosi się do konkretnej aktywności zadaniowej człowieka.

Zanim przejdziemy do omówienia wzajemnych relacji między warunkami obiektywnymi i subiektywnymi wykonywania pracy - wyjaśnimy, jak są rozumiane oba człony wspomnianej relacji, tj. subiektywne i obiektywne warunki wykonywania pracy.

Charakterystyka technicznych i organizacyjnych warunków pracy — wymagań otoczenia

Zarówno warunki techniczne, jak i organizacyjne pracy kształtowane są odpowiednio do technologii wytwarzania - są one zatem pochodnymi procesów produkcyjnych.

Proces produkcyjny jest zespołem powiązanych ze sobą procesów pracy żywej i uprzedmiotowionej oraz procesów naturalnych (np. reakcje

chemiczne, leżakowanie, chłodzenie, hartowanie, niezbędnych do wykonania wyrobu. Na proces produkcyjny składa się wiele czynności - począwszy od pobrania materiałów z magazynu poprzez wszystkie prace technologiczne, transportowe i kontrolne aż do oddania wyrobu. Procesy produkcyjne dzielą się na podstawowe i pomocnicze (staranie się o wyroby pomocnicze, usługi, narzędzia, remonty, urządzenia transportowe itp.). Proces technologiczny jest więc częścią procesów produkcyjnych; składają się nań czynności, operacje, ruchy i mikroruchy (E. F r a n u s, 1983). Aspektem psychologicznym przebiegu tych procesów zajmuje się wyspecjalizowany dział psychologii - tzw. psychologiczna analiza pracy. Ona też pozwala ustalić, na czym polega nieadekwatność wymagań do możliwości człowieka, stanowi więc często podstawę działań praktycznych zmierzających do optymalizacji warunków pracy.

Stymulacyjny aspekt warunków pracy określają, z jednej strony, fizyczne cechy elementów otoczenia (kształty, wielkości, proporcje przedmiotów) oraz cechy zachodzących w otoczeniu zdarzeń (dźwięki, zapachy, interakcje społeczne itp.), z drugiej - odpowiednie właściwości samego człowieka, tzn. jego wrażliwość, reaktywność oraz zapotrzebowanie na stymulację. W środowisku hałaśliwym sytuacja człowieka z podwyższonym progiem słyszalności lub całkowicie głuchego jest inna niż sytuacja człowieka dobrze słyszającego. Rozróżnia się w związku z tym specyficzny i niespecyficzny wpływ środowiska na człowieka. Wpływ specyficzny - to bezpośrednie oddziaływanie bodźców otoczenia na organy zmysłów i procesy metaboliczne organizmu ludzkiego. Efektem są bezpośrednie reakcje organizmu, przejawiające się w procesach metabolicznych i percepcyjnych, jak wrażenia wzrokowe, słuchowe, węchowe. Wpływ niespecyficzny - to oddziaływanie bodźców otoczenia na układy wewnętrzne i strukturę psychiczną człowieka, a głównie na jego reakcje emocjonalne, odczucia estetyczne, podniesienie ogólnego poziomu aktywacji.

Sytuacje człowieka w środowisku pracy, które powstają pod wpływem działania określonego zestawu czynników obiektywnych środowiska fizycznego pracy, bywają z reguły wielowymiarowe, pod pewnymi względami odpowiednie dla człowieka, pod innymi zaś - nie. Z jednej strony, mogą zapewniać komfort, z innej - wywoływać niezadowolenie. Mogą więc stanowić wartości pozytywne, których osiągnięcie jest możliwe tylko dzięki temu, że człowiek akceptuje pewne wartości negatywne. Przykładowo - względy higieniczne przemawiają za stosowaniem w budownictwie szpitalnym łatwiejszych do utrzymania w czystości materiałów, a względy związane z samopoczuciem - za szerszym stosowaniem materiałów o zróżnicowanej strukturze (A. B a n k a, 1983).

Dla praktyki optymalizowania warunków pracy ważne jest rozróżnienie warunków normalnych i ekstremalnych.

Cechę warunków normalnych (najczęstszych) stanowi maksymalne dostosowanie zadanej pracy oraz intensywności działania poszczególnych czynników środowiska pracy do wydolności i pułapu obciążalności organizmu większości pracowników.

Warunki ekstremalne - to takie, w których praca zadana przekracza tzw. ponadoptymalną ilość, tj. narzucony zostaje sposób jej wykonywania, w tym głównie jej tempo (zbyt szybkie lub za wolne), a czynniki fizyczne przekraczają wielokrotnie dopuszczalne, wyrażone normami higienicznymi, pułapy stężeń lub natężeń. Jak duże zatem krotności przekroczeń tzw. norm dopuszczalnych stężeń (NDS) i normy dopuszczalnych natężeń (NDN) można uznać za ekstremalne?

Jednym z kryteriów ekstremalności są wyniki obserwacji zachowania się człowieka, tj. wskaźniki jego zdolności do pracy. Gdy pracownik traci zdolność do dalszej pracy albo gdy jego ogólna sprawność i jakość pracy ulegają znacznemu obniżeniu w wyniku tego, że zawodzi organizm - wówczas warunki pracy mogą być uznane za ekstremalne. Jeśli w danych warunkach pracy zmiana funkcji ustroju przybliży się do granic fizjologicznych z tendencją wejścia w obszar patologii, obciążenie pracownika należy uznać za ekstremalne.

Ekstremalność warunków można rozpatrywać w kategoriach bezwzględnych i względnych, gdyż o tym, czy warunki pracy są, czy nie są ekstremalne, współdecydują cechy danego pracownika. Im wydajniejszy, bardziej odporny, lepiej przystosowany, bardziej zadowolony - tym wyższe mogą być stężenia, obciążenia i natężenia, aby uznać je za ekstremalne (J. G r z e s i k, 1989).

Zmiany w organizmie pracownika wywołane są działaniem uprzednich warunków normalnych i wcześniej zachodzących procesów destrukcyjnych, adaptacyjnych, kompensacyjnych oraz regeneracyjnych. W warunkach ekstremalnych chodzi natomiast o oddziaływanie drastyczne, silne, często jednorazowe, w krótkim czasie (w ciągu kilku minut, godzin czy dni), w którego wyniku zmiany biologiczne mogą mieć charakter ostry i w konsekwencji doprowadzić nie tylko do nieodwracalnych uszkodzeń zdrowia, lecz i do utraty życia. Skutki ekstremalnych warunków są inne niż skutki warunków nieznacznie odbiegających od optymalności.

W warunkach zbliżonych do obciążeń skrajnych zanim rozwiną się opisane zmiany, znacznie spada sprawność innych zmysłów pracownika. Dochodzi do zaburzeń funkcji psychicznych, w tym intelektualnych, oraz wegetatywnych funkcji organizmu. Może to doprowadzić do utraty kontroli pracownika nad otoczeniem, powodując osłabienie normalnej jego aktywności.

Ekstremalne warunki pracy występują głównie w nienaturalnych dla człowieka sytuacjach, a więc podczas pracy w powietrzu (piloci), pod ziemią (górnicy), pod wodą (nurkowie) i na wodzie (marynarze). Praktyczna realizacja postulatu, aby praca nie prowadziła do wyniszczenia organizmu ludzkiego i nie degradowała osobowości pracowników, jest możliwa tylko dzięki ustaleniu odpowiednich norm dotyczących przestrzeni pracy, stanowiska pracy, środowiska pracy (zarówno fizycznego, jak i społecznego). Potrzebna okazuje się tu obiektywna wiedza na temat progowych wartości natężeń i stężeń, obciążenia oraz granic możliwości w odniesieniu do poszczególnych, ważnych dla wy-

konywania pracy, cech człowieka. Zakładając, że mamy do czynienia z ludźmi normalnymi, zdrowymi, posiadającymi kwalifikacje do pracy na danych stanowiskach, możemy mówić o adekwatności funkcjonalnej obiektywnych warunków pracy.

Adekwatność funkcjonalna warunków pracy

Dla każdej istoty żywej i dla każdego rodzaju jej aktywności istnieje ze względu na każdy z trzech podstawowych procesów regulacyjnych - tj. proces: stymulacji, informacji oraz wymiany energii - określona wielkość optymalna, czyli taka, która zapewnia osiągnięcie optymalnego poziomu aktywności optymalnej, natomiast poniżej i powyżej owej wielkości poziom ten się obniża, ulega zakłóceniom lub wykonanie czynności staje się niemożliwe. Na poziomie procesów elementarnych zależność ta występuje bardzo wyraźnie. Adekwatność funkcjonalna nigdy nie jest ani dokładna, ani trwała, lecz nieustannie naruszana na skutek zmian, jakie zachodzą zarówno w otoczeniu, jak i w człowieku, pod różnymi względami i w różnym tempie. Niektóre są tak powolne, że w określonym przedziale czasu mogą się okazać praktycznie nieistotne. Działając w tym zakresie czynniki zarówno stabilizujące te zmiany, jak i czynniki przyspieszające je (T. T o m a s z e w s k i, 1983).

Jeśli chodzi o czynniki zmienności, to należy odróżnić dwa ich rodzaje:

- system aktywności jednostki;
- tzw. czynniki losowe, tzn. zmiany zachodzące niezależnie.

Czynnikiem głównym jest aktywność własna jednostki, a także związana z nią aktywność innych ludzi znajdujących się w jej otoczeniu oraz procesy łączące się z funkcjonowaniem zespołów i instytucji. Dla człowieka dodatkowym i szczególnie ważnym czynnikiem zmian jest zmienność jego subiektywnego obrazu rzeczywistości i siebie samego, swego otoczenia jako całości, poszczególnych elementów składowych

oraz własnej pozycji w tym otoczeniu (T. T o m a s z e w s k i, 1983).

Warunek konieczny każdej aktywności zadaniowej człowieka stanowi, wymiana energii, stymulacji oraz informacji z otoczeniem.

Odpowiednie warunki pracy - to takie, w których człowiek wydatkuje odpowiednią ilość energii i po jej zużyciu ma odpowiednie warunki wypoczynku zapewniającego regenerację siły roboczej. Z tego też powodu praca ponad siły jest nieodpowiednia, podobnie jak praca pochłaniająca za mało energii (np. praca statyczna). Wydatek energetyczny nie powinien przekraczać 2000 kcal w ciągu zmiany roboczej.

Za nieodpowiednie warunki pracy w zakresie stymulacji należy również uznać takie, w których człowiek uzyskuje nadmierne ilości bodźców lub też za małą ich ilość. Praca monotonna uchodzi za nieodpowiednią, gdyż jest uboga w stymulację, prowadzi do stanu monotonii i znużenia. Nadmierny hałas, którego natężenie przekracza 85 dB, przeszkadza w pracy, stanowiąc źródło dyskomfortu, lecz tzw. głucha cisza jest również przykra dla człowieka. Nadmierne natężenie oświetlenia męczy wzrok, bo osłepia człowieka, ale za małe jego natężenie męczy wzrok, bo wymaga zwiększonego wysiłku. Nadmierna temperatura i wilgotność nie tylko powodują zaburzenia w krążeniu i złe samopoczucie, lecz także obniżają poziom psychicznego funkcjonowania człowieka. Narzucony rytm pracy np. taśmowej, jeśli jest zbyt szybki - dostarcza nadmiernej stymulacji zadaniowej, jeżeli za wolny - rodzi niezadowolenie i obawę, że uniemożliwi większy zarobek. Popędzanie przez przełożonego lub współpracowników - to przykład nadmiernej stymulacji pochodzącej ze społecznego środowiska pracy. Jednym z bardziej dolegliwych źródeł jest popędzanie w sytuacji, gdy pracownik już sam z siebie wykonuje pracę w pośpiechu. Nadmierna stymulacja może także być pochodną chaosu organizacyjnego i bałaganu. Powstaje wówczas wrażenie piętrzących się zadań, nadmiaru bodźców do opanowania, zapamiętania, uporządkowania itp.

Kolejnym aspektem warunków pracy jest aspekt informacyjny. W tej dziedzinie zrobiono bardzo wiele, aby doprowadzić do adekwatności funkcjonalnej. Jest to główny przedmiot zainteresowania psychologii inżynierskiej, zajmującej się projektowaniem urządzeń sygnalizacyjnych, przekazujących zakodowaną informację o przebiegu procesów i zachowaniu się obiektów zdalnie sterowanych. Przykładem może być opracowanie szczegółowych wskazówek dotyczących kształtu wskaźników, skal, działek i podziałek, a także kodów sygnalizacyjnych i w ogólności środków przekazywania człowiekowi informacji. Tu także adekwatność funkcjonalna polega na tym, aby człowiek nie odczuwał braku informacji niezbędnej do realizowania konkretnych zadań, ale by zarazem nie miał do czynienia z jej nadmiarem. Ważne jest właściwe tempo napływu sygnałów oraz rodzaje sygnałów odpowiednie do treści informacji, jej roli w aktywności zadaniowej oraz bezpieczeństwie pracownika. Inaczej muszą być adresowane sygnały zagrożenia i awarii urządzeń, inaczej - sygnały bezpieczeństwa. Do poziomu umysłowego pracownika należy również dostosować środki przekazu (pisemne, ustne, za pomocą telefonu, radia, w bezpośredniej obecności itp.). Warunki organizacyjne muszą także uwzględniać odpowiedniość poszczególnych ogniw sieci komunikacyjnej, tzw. odpowiednich nadawców i adresatów informacji - tak aby informacja docierała do właściwych osób i we właściwym czasie.

Kiedy zatem mówimy o adekwatności funkcjonalnej warunków technicznych i organizacyjnych pracy, mamy na myśli te trzy aspekty funkcjonalne, które można rozpatrywać ze względu na trzy podstawowe charakterystyki człowieka: zasoby energetyczne, zapotrzebowanie na stymulację (mierzone poziomem reaktywności) oraz zdolność do odbioru, przekazywania i przetwarzania informacji (poziom umysłowy). Adekwatność funkcjonalna warunków pracy zapobiega więc przeciążeniu organizmu, zapewnia prawidłową regenerację siły roboczej, pozwala, aby procesy informacyjne przebiegały zgodnie z prawidłowościami rządzą-

cymi pamięcią, uwagą i myśleniem (podejmowanie decyzji) oraz aby wykonując zadania wymagające zarówno wysiłku fizycznego, jak i umysłowego, człowiek nie odczuwał w szczególnie przykry sposób dyskomfortu wynikającego z nadmiernej bądź niedostatecznej stymulacji.

Wymienione trzy główne procesy regulujące aktywność zadaniową człowieka w środowisku pracy nie są izolowane, lecz wzajemnie się warunkują i uzupełniają. Mogą one względem siebie być mniej lub bardziej adekwatne pod względem funkcjonalnym. Na przykład odbiór informacji w warunkach nadmiernej stymulacji może być zakłócony, przeciążenie pracą może zakłócać procesy odbioru i przetwarzania informacji, natomiast brak potrzebnych w danej chwili informacji (albo ich nadmiar) może utrudniać dalszy tok pracy, wtórnie wywołując napięcie, a w następstwie - zaburzenie czynności prowadzące do zachowań niebezpiecznych.

Psychika człowieka także funkcjonuje jako całość i zakłócenie poziomu stymulacji może dezorganizować procesy odbioru informacji, a jej poszukiwanie - wzmagać mobilizację energii. Adekwatność funkcjonalną należy zatem rozpatrywać systemowo, tj. nie tylko wyliczając elementy i ich relacje, lecz również powiązania funkcjonalne.

Adekwatność funkcjonalna może mieć charakter stabilny i zmienny. Wskaźnikiem stabilności jest utrzymujący się dłuższy czas optymalny poziom wydajności pracy, poczucie bezpieczeństwa pracowników i ich rzeczywiste bezpieczne zachowanie się, poczucie komfortu oraz przekonanie, że stabilizacja stanu adekwatności nie hamuje ich rozwoju i nie wpływa destrukcyjnie na ich sytuację poza miejscem pracy, np. na życie rodzinne.

Można jednak wyobrazić sobie adekwatność funkcjonalną cech o naturze dynamicznej, np. dynamika pracy i wypoczynku mierzona za pomocą krzywej pracy, rytm okołodobowy, rytm pracy na taśmie montażowej. Na tle tej adekwatności funkcjonalnej o charakterze dynamicznym (której istotą jest ruch i zmiana) można rozpatrywać zdarzenia

nieoczekiwane, wprowadzające zakłócenia przebiegu procesu, np. awaria, nagłe zasłaonięcie współpracownika, sygnał zagrożenia, spiętrzenie robót pod koniec zmiany roboczej. Wówczas sytuacja normalna przeobraża się w sytuację trudną, gdy wymagania otoczenia gwałtownie wzrastają i często przerastają możliwości człowieka. Sytuacja komplikuje się jeszcze bardziej wtedy, kiedy zmiana jednego czynnika jakby unieważnia działanie pozytywne innych czynników. Przykładowo - wydobywanie się substancji toksycznej jakby "unieważnia" pozytywność faktu, że prawidłowo została ukształtowana przestrzeń pracy. Gwałtowne przechodzenie z sytuacji, w której panuje adekwatność funkcjonalna, do sytuacji naruszenia równowagi, tj. do nieadekwatności między cechami człowieka i warunkami obiektywnymi pracy, prowadzi z reguły do sytuacji zagrożenia.

Podstawą stabilizacji adekwatności funkcjonalnej jest struktura (np. struktura organizmu, struktura osobowości, trwała pozycja pracownika w hierarchii organizacyjnej zakładu czy pozycja społeczna). Stabilizacja struktury z kolei stanowi podstawę adekwatności funkcjonalnej, gdyż funkcja jest zawsze wtórna wobec struktury. Adekwatność funkcjonalna maszyn i urządzeń zależy od ich stabilnej struktury, np. rozmiaru i kształtu, natury tworzywa, z którego zostały wykonane, ciężaru, składu chemicznego. Cechy te pełnią inną funkcję w procesie produkcji, podczas transportu, montażu, konserwacji i bieżącej obsługi. Dlatego projektując maszyny i narzędzia pracy, konstruktorzy starają się przewidzieć zachowanie się człowieka (użytkownika) w różnych sytuacjach.

Adekwatność funkcjonalna w odniesieniu do struktury polega na dopasowaniu do siebie stałych cech elementów (np. narzędzie dostosowane do ręki ludzkiej, siedzisko - do wymiarów ciała).

Adekwatność funkcjonalna związana z dynamiką funkcjonowania człowieka - to dostosowanie warunków organizacyjnych do sposobu funkcjonowania człowieka w określonym czasie, zwłaszcza do tzw. rytmu zy-

cia, snu i czuwania, wypoczynku, rytmu pracy przy taśmie montażowej itp., dlatego wiele uwagi w literaturze z zakresu fizjologii pracy, a także ergonomii poświęca się temu zagadnieniu.

Każda cecha ma określony zakres optymalny - w tym wypadku można mówić o optymalnym rytmie pracy. Zwolnienie tempa pracy poniżej możliwości pracownika ma wiele ujemnych skutków, np. jeśli jest to praca w systemie akordowym, następuje zmniejszenie możliwości zarobkowych, ograniczenie wysokiej sprawności, nasila się niechęć do pracy a w rezultacie pracownik dąży do jej zmiany, tj. do opuszczenia zakładu. Negatywny skutek narzuconego rytmu pracy to również odebranie wykonawcy możliwości prawidłowego kształtowania relacji między informacyjną, koncepcyjną i wykonawczą fazą działania. Rytm narzucony łatwo dezorganizuje pracę i jest niekorzystny w fazie uczenia się, natomiast w fazie dużej wyuczalności i pracy o wysokim stopniu powtarzalności - rytm ten okazuje się odpowiedni, gdyż wzmacnia stereotypy ruchowe, zwiększa efektywność czynności produkcyjnych, eliminuje konieczność podejmowania decyzji przy każdej operacji, wreszcie bardziej mobilizuje pod względem psychicznym w krótkich przedziałach czasu oraz zwiększa regularność, dając poczucie pewności, że wszystko przebiega prawidłowo i nic pracownika nie zaskoczy. Niektórzy autorzy uważają także, że wzrost rytmiczności przeciwdziała nudzie, stymuluje współzawodnictwo, sprzyjając racjonalniejszemu rozłożeniu wysiłku.

Odrębnym zagadnieniem jest rytm okołodobowy. Nieznana pozostaje relacja między poziomem gotowości do pracy, uwarunkowanym rytmem okołodobowym, i możliwością wykonania pracy, uwarunkowaną wpływem czasu w trakcie zmiany roboczej oraz rodzajem wykonywanych zadań. Do negatywnych skutków narzuconego rytmu pracy prowadzi deficyt czasu niezbędnego do wykonania danej operacji, tzn. brak adekwatności funkcjonalnej między rytmem obiektywnym a subiektywnymi możliwościami człowieka w zakresie szybkości wykonywania określonych operacji.

Przyczyny i konsekwencje zakłóceń adekwatności funkcjonalnej warunków pracy

Obserwacje aktywności zawodowej człowieka prowadzą do wniosku, że w praktyce w większości zakładów pracy mamy do czynienia ze zjawiskiem nieadekwatności funkcjonalnej, a stan adekwatności pozostaje w sferze ideału, wzorca, obiektu aspiracji organizatorów pracy i produkcji oraz - niestety - nieco rzadziej samych pracowników, którzy często nie wiedzą, że jest źle i co można zrobić, aby ich praca przebiegała w warunkach odpowiednich.

Wymienimy główne źródła braku adekwatności funkcjonalnej technicznych i organizacyjnych warunków pracy:

1. Wspomniane już zmiany w stanie poszczególnych elementów systemu pracy oraz w ich relacjach, spontaniczne, losowe i trudne do przewidzenia zarówno przez pracowników, jak i dozór techniczny czy kierownictwo zakładu, odnoszące się i do obiektywnych warunków, i do stanów człowieka. Na przykład samochód wysokiej klasy jest nieadekwatny funkcjonalnie dla osoby, która pozostaje pod wpływem alkoholu, środków farmakologicznych zmniejszających sprawność umysłową. Gwałtowne pęknięcie opony, usterka w działaniu narzędzia wskutek wad ukrytych tworzywa, z którego zostało wykonane, może w sposób nieoczekiwany i dramatyczny zmniejszyć ową adekwatność funkcjonalną.

2. Nieodpowiedni dobór poszczególnych elementów systemu pracy w fazie projektowania i organizowania pracy. Błędy konstrukcyjne maszyn i urządzeń, niewłaściwe oznakowanie, nieprawidłowe instrukcje pracy, przeoczenie ważnych poleceń, nadmierny pośpiech, zaniedbania typu zapomnienia itp. błędy czy uchybienia tych, którzy są odpowiedzialni za organizację pracy i techniczny stan maszyn i urządzeń (służby konserwatorskie, służby bhp), osób odpowiedzialnych za zakup oraz zainstalowanie wszystkiego, czego pracownik potrzebuje do wykonywania pracy.

3. Brak naukowej wiedzy o zakresach możliwości człowieka, która jest podstawą tworzenia norm i praktycznej optymalizacji warunków pracy. Wiedza naukowa pozwala określić poziom szkodliwości różnych obiektywnych czynników środowiska pracy oraz tworzyć systemy prewencji i profilaktyki, słowem - podstawy polityki społecznej w zakresie zdrowia w zakładzie pracy.

Brak adekwatności funkcjonalnej rodzi najczęściej sytuacje zagrożenia, te z kolei prowadzą do rozlicznych stanów napięcia emocjonalnego, zwanego stresem. Wydaje się, że subiektywne poczucie stresu można uznać za jeden z ważniejszych wskaźników braku adekwatności funkcjonalnej warunków pracy. Takie właśnie podejście w badaniach nad stresem prezentują psychologowie i fizjologowie pracy zajmujący się nim (C.L. Cooper, R. Payne, 1987).

Spróbujmy teraz odpowiedzieć na pytanie dotyczące skutków nieadekwatności funkcjonalnej warunków pracy. Skutki te można podzielić na obserwowalne i nieobserwowalne oraz na dotyczące podmiotu pracy i dotyczące innych osób (kierownictwa, kolegów, podwładnych, konsultantów, ekspertów, mieszkańców okolicy, w której położony jest zakład przemysłowy, rodzin pracowników itp.).

Do skutków dotyczących pracownika można zaliczyć następujące zjawiska:

- obniżenie komfortu pracy lub wręcz dyskomfort, wzrost poczucia zagrożenia;
- hipermobilizację - fizjologiczne i emocjonalne napięcie, zwane stresem, przejawiające się zewnętrznie w postaci miotania się, goniwy, przesadnego zaaferowania, napiętej postawy ciała itp.;
- zaburzenia orientacji - w ich rezultacie pogarszają się funkcje selekcji i transformacji informacji, zmienia się skala oceny prawdopodobieństwa, dochodzi do przerzucania odpowiedzialności na innych, wzrasta poczucie winy;
- zaburzenia proporcji między czynnościami wytwórczymi a pomocniczymi

- mi na rzecz pomocniczych, np. dłuższe ostrzenie narzędzia, dokręcanie, poszukiwanie elementów;
- rozpad struktury czynności, jej dezintegracja oraz powrót do wcześniejszych faz uczenia się, bardziej prymitywnych - tzw. dezautomatyzacja wprawy (L. P a l u s z k i e w i c z, 1971);
 - umacnianie się postawy obronnej - poczucie osobistego zagrożenia i tendencja do samoobrony, "egocentryczna" interpretacja zdarzeń, wyczulenie na to, jak inni widzą doznawane niepowodzenia, odwracanie uwagi od zadań i koncentrowanie się na sobie;
 - rezygnację - apatia stanowiąca wynik pierwotnej, przesadnej mobilizacji, tendencja do ucieczki z trudnej sytuacji, czasem przyjęcie postawy cynicznej - nie mogąc uzyskać tego, co było celem wysiłków, człowiek zaczyna deprecjonować pierwotne cele jako niewarte wysiłku (T. T o m a s z e w s k i, 1973).

Do skutków dotyczących zakładu pracy zaliczamy przede wszystkim: małą wydajność i niską jakość pracy, jako sumę małej wydajności poszczególnych pracowników, zjawisko absencji (usprawiedliwionej i nie usprawiedliwionej), nadmierną fluktuację, choroby zawodowe, w tym tzw. stresogenne, nadmierną liczbę incydentów niemal wypadkowych i wypadków przy pracy, złe nastroje wśród kadry kierowniczej, częstsze konflikty, więcej roszczeń o odszkodowania za poniesione straty zdrowotne, żądania wypłaty kwot za pracę w warunkach szkodliwych, cyniczną postawę "wyprzedaży własnego" zdrowia w zamian za dodatkowe świadczenia materialne, skargi mieszkańców na trucicielską rolę zakładu, dewastację środowiska naturalnego.

Widać więc, że koszty psychologiczne, społeczne i ekonomiczne nieadekwatności funkcjonalnej zarówno warunków technicznych, jak i organizacyjnych pracy są ogromne. Rzecz w tym, że koszty psychologiczne pozostają dotąd mało poznane, płaci je człowiek jako podmiot pracy, często nie zdając sobie sprawy, że to właśnie on pada ofiarą nie-

udanych eksperymentów, związanych z wprowadzeniem nowej techniki i technologii, którą zaprojektowali technokratycznie nastawieni inżynierowie, traktujący człowieka jako dodatek do maszyny, ogniwo systemu technicznego analogiczne do innych ogniów, uznawane często za "przymus konieczny", który powinien być w miarę możliwości technicznych wyeliminowany z układu; jako "czynnik ludzki" zawodny i sprawiający kłopoty nieprzewidywalnością zachowań, błędów czy uchybień (Z. R a t a j c z a k, 1988 b).

Równoległe do nurtu technokratycznego w teorii oraz praktyce inżynierskiej i organizatorskiej rozwija się nurt humanistyczny w obrębie wielu dyscyplin naukowych zajmujących się pracą ludzką. Traktują one człowieka w systemie pracy nie tylko jako środek do osiągnięcia organizacyjnych i społecznie wartościowych celów, lecz także jako element wyróżniony tego systemu, o największym stopniu złożoności, świadomy siebie, swoich możliwości i ograniczeń, pragnący sam nie tylko obronić własne zdrowie, lecz także rozwijać zdolności i umiejętności oraz zaspokajać różnorodne potrzeby. Tak właśnie formułuje swoje cele współczesna ergonomia (J. R o s n e r, 1982).

Podstawą wszelkich działań konkretnych, zmierzających do poprawy warunków pracy opartych na humanistycznym modelu optymalizacji, jest diagnoza stanu nieadekwatności funkcjonalnej.

Diagnoza nieadekwatności funkcjonalnej warunków pracy

Diagnozę nieadekwatności funkcjonalnej można rozpatrywać jako główną drogę gromadzenia informacji na temat wpływu środowiska pracy na człowieka. Jej celem jest określenie negatywnych skutków pracy, np. niskiej wydajności i jakości, szkodliwości w sferze zdrowotnej czy urazowości. Wyniki jej stanowią udokumentowaną podstawę formułowania zaleceń, a przede wszystkim doskonalenia istniejących już i tworzenia nowych unormowań higienicznych oraz prawnych.

Warunki pracy, które nie są zgodne z normami, apelują do przystosowawczych zdolności człowieka, wzmoczonego wysiłku (np. przy zmianie pozycji ciała). Niwelowanie braków związanych z wadliwymi warunkami pracy przez człowieka zawsze wiąże się z kosztami energetycznymi i psychologicznymi, które ponosi człowiek, z jakąś stratą. Niekiedy straty są akceptowane, niekiedy - nie. Na przykład diagnoza obciążenia pracą może i powinna determinować kierunek doskonalenia środków technicznych pracy, czy to w formie korekcji (modernizacja stanowisk pracy), czy też nowych rozwiązań projektowych (konceptyjnych). Pozwala ona na wielokryterialną optymalizację tego obciążenia, tj. znalezienie jego dolnych i górnych granic, które zaakceptowałby człowiek w określonej sytuacji pracy. Z jednej strony normy są podstawą diagnozy warunków pracy, z drugiej zaś - same wynikają z postępowania diagnostycznego.

Uważa się np., że normy określające różne parametry fizycznego środowiska pracy oparte są na założeniu stabilności struktury i funkcji organów zmysłowych, wskaźników zdrowotnych oraz wymiarów ciała. Normy tego rodzaju zmieniają się w miarę coraz lepszego poznawania natury zagrożeń. Normy charakteryzujące środowisko pracy - to normy dotyczące oświetlenia, hałasu, klimatu, promieniowania, przestrzeni stanowiska i siedziska pracy, zachowań bezpiecznych. Normy bhp, normy czasu pracy określają tryb pracy (zmianowość, praca w trybie ciągłym), godziny pracy, liczbę i czas trwania przerw wypoczynkowych itp. Opracowanie norm poprzedza zmuszony proces badawczy angażujący często zespoły fachowców - przedstawicieli różnych nauk, nie tylko o człowieku, lecz także fizyków, chemików, oświetleniowców, klimatologów, przede wszystkim jednak - lekarzy i fizjologów pracy. Pojęcie normy fizjologicznej np. jest kategorią względną, zależną od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, dotyczącą procesów adaptacji człowieka do warunków. Wiąże się ona z problematyką wydolności oraz z normą stanów regeneracyjnych, dlatego niektórzy bada-

cze używają pojęcia "pasmo normy", które obejmuje normę krańcowo dopuszczalną, dopuszczalną, zalecaną i optymalną.

Normy są nie tylko stabilizatorami warunków i zachowań ludzkich, ale także hamulcami! na drodze do poprawy warunków pracy w sytuacji gdy zachodzą w nich zmiany. Mogą one być czynnikiem stagnacji, nawet zacofania, dlatego trwa nieustanna praca nad nowelizacją norm. Należy więc podawać obok symbolu normy także datę jej zatwierdzenia i wejścia dokumentacji technicznej w oficjalny obieg. Normy mogą zatem utrwalać nieadekwatność funkcjonalną warunków pracy, zwłaszcza gdy planowane są zmiany rozwojowe i wprowadzane nowe technologie.

Normy fizjologiczne ustalają fizjologowie pracy i lekarze. Dotyczą one głównie przemiany energetycznej w organizmie człowieka i dostarczają danych na temat niezbędnych do życia i pracy surowców (pożywienie, tlen, woda). Ważne jest tu zwłaszcza poznanie stanu czynnościowego człowieka podczas pracy, pozwalające określić potrzeby człowieka i jego możliwości dynamiczne dotyczące "wyjścia", tj. jego układu motorycznego.

Fizjologia pracy bada zmiany wydolności organizmu ludzkiego pod wpływem skumulowanego działania czynników zewnętrznych, a także określa granice ich tolerancji, granice, których przekroczenie może się okazać niebezpieczne dla organizmu. Diagnoza ta służy określeniu norm bezpieczeństwa i higieny pracy. Porównanie obciążenia pracą na dwóch różnych stanowiskach pozwala dokonać wyboru między różnymi sposobami produkcji.

Biomechanika zajmuje się dynamiką człowieka, wykrywaniem anomalii mechanicznych w organizmie. Jej wyniki muszą korespondować z normami technicznymi, wyrażają one językiem mechaniki syntezę antropologicznego i fizjologicznego podejścia do organizmu ludzkiego.

Sztywne, statyczne pojęcie normy należy zastąpić pojęciem dynamicznego, zmiennego w czasie pasma normy, ustalanego w ścisłym po-

wiązaniu z konkretnymi warunkami pracy i uwzględniającego wszystkie etapy fizjologiczne jej wykonywania. Normalizacja stanowiska roboczego przynosi następujące korzyści praktyczne:

- stanowisko robocze znormalizowane staje się wzorem, który pozwala na łatwą ocenę dotychczasowego stanu i na szybkie podniesienie go do poziomu określonego normą;
- daje podstawę do ustalenia technicznej normy pracy;
- pozwala na planowanie rytmicznej produkcji;
- umożliwia specjalizację i przygotowanie maszyn do modernizacji;
- zapewnia bezpieczeństwo i higienę pracy;
- przyczynia się do obniżenia kosztów wzrostu wydajności pracy.

Jeśli chodzi o kształtowanie odpowiednich warunków pracy z organizacyjnego punktu widzenia, to najważniejszy wydaje się czas pracy. Czas pracy człowieka należy ujmować w czterech wymiarach, uwzględniając:

- cały okres aktywności zawodowej - od chwili rozpoczęcia po wiek emerytalny;
- czas pracy w ciągu roku (kwestia urlopów wypoczynkowych);
- czas pracy w ciągu tygodnia (dni aktywności zawodowej i dni wolne od zajęć w zakładzie pracy);
- czas pracy w ciągu dnia.

Optymalny z punktu widzenia społecznych i kulturowych potrzeb pracownika jest pięciodniowy tydzień pracy z dwoma stałymi dniami wolnymi.

Przystosowanie warunków pracy do możliwości człowieka nastąpi jedynie pod warunkiem, że wszystkie czynniki środowiska pracy będą zoptymalizowane, a więc kiedy maszyny i stanowiska pracy będą wygodne i bezpieczne, metody pracy oraz warunki fizyczne - dostosowane do potrzeb psychofizycznych i psychologicznych człowieka, przedmiot pracy będzie wykazywał dogodne parametry, a stosunki międzyludzkie będą się harmonijnie układały. W praktyce rzadko występują takie idealne układy. Często zdarza się, że urządzenia sterujące maszynami są nie-

wygodne w obsłudze, gdyż ich uruchomienie wymaga dużej siły, dyskomfort zaś prowadzi do decyzji o mniejszym wkładzie i zaangażowaniu w pracę.

Optymalizacja warunków pracy

Na optymalizację warunków pracy - zarówno technicznych, jak i organizacyjnych - składa się zespół działań diagnostycznych, projektowych, konstrukcyjnych oraz organizatorskich. Jest to więc postępowanie badawcze, nazywane często badaniem typu "action research", tj. nabywaniem wiedzy w procesie przekształcania badanej rzeczywistości. Im barziej są zintegrowane tego rodzaju działania, tym efektywniejszy proces kształtowania odpowiednich warunków pracy. Optymalizacja warunków pracy może także opierać się na wiedzy podręcznikowej, zawartej w poradnikach i opracowaniach typu encyklopedycznego, instrukcjach czy zaleceniach.

Przykładem podręczników zawierających wiele szczegółowych wskazówek, które dotyczą konstruowania urządzeń służących do odbioru informacji (sygnalizacyjne), są podręczniki psychologii inżynierskiej (J. O k ó ł n i, L. P a l u s z k i e w i c z, 1966) i ergonomii (J. R o s n e r, 1982). W każdym z tych podręczników można znaleźć np. szczegółowe wskazówki stosowania bodźców słuchowych i wzrokowych w celu przekazania odpowiednich informacji.

Optymalizacja warunków pracy wiąże się z rozwiązaniem trzech problemów:

1. Problemu wymiarów i wysiłków: odległości, wysokości, przestrzeń miejsc pracy, kształty i rozmiary urządzeń informacyjnych i sterowniczych, postawa ciała przy pracy (stojąca, siedząca, kolejność ruchów roboczych, rodzaj materiałów (sypkie, żrące, trujące itp.), a także maszyn i urządzeń.

2. Zagadnienia rytmu pracy, mierzonego wskaźnikami czasu (zakres i częstotliwość ruchów), rozkładem pracy w skali tygodnia, mie-

siąca i roku. Ta problematyka obejmuje również kwestię monotonii pracy.

3. Czynniki fizycznego środowiska pracy (oświetlenie, hałas i drgania, mikroklimat, promieniowanie i zapylenie).

Opis Arkusza Oceny Ergonomicznej znajduje się w pracy J. G i e r a s i m i u k a (1984) i zawiera cztery grupy czynników, wobec których dokonuje się oceny: bezpieczeństwo eksploatacji, warunki pracy i obciążenie pracą, wymagania bhp oraz estetyka. Wspomniana publikacja jest pomocą w codziennej pracy konstruktorów, projektantów oraz zespołów dokonujących oceny maszyn i urządzeń pod względem bezpieczeństwa, a także wymagań ergonomicznych. Ideałem byłoby doprowadzenie do takiego stanu, aby znalazły się w nich wszystkie dające się znormalizować cechy i możliwości pracowników. Dotychczas jednak udało się znormalizować tylko wymiary ciała ludzkiego oraz statyczne zasięgi kończyn górnych. Ważne byłoby także doprowadzenie w krótkim czasie do sprecyzowania wielkości tzw. najmniejszych dopuszczalnych stężeń i najmniejszych dopuszczalnych natężeń oraz opracowanie metod określania wszystkich istotnych czynników występujących w środowisku pracy. Jest ich w Polsce 213 (L. P a l u s z k i e w i c z, 1975).

Kolejne zadanie w dziedzinie optymalizacji warunków pracy polega na opracowaniu norm określających parametry poszczególnych elementów maszyn, urządzeń oraz stanowisk pracy, które są istotne ze względu na bezpieczeństwo pracy i wygodę (np. konstrukcja wygodnych ochron osobistych, osłon, elementów sterowniczych). Ważny jest także postulat, aby określać nie tylko tzw. normy graniczne, lecz normy wchodzące w zakres optimum funkcjonalnego. Oznaczałoby to przechodzenie od "techniki bezpieczeństwa" do "bezpiecznej techniki", projektowanie zaś opierałoby się na wiedzy o wymaganiach optymalnych, a nie minimalnych.

Optymalizacja warunków organizacyjnych pracy różni się w odniesieniu do pracy fizycznej i umysłowej. Odmienne są bowiem zasady or-

organizacji tych dwóch rodzajów pracy. Jeśli praca fizyczna nie wymaga utrzymywania przez dłuższy czas pozycji pochylonej i nienaturalnej dla ciała (np. trzymanie czegoś, zwłaszcza ramionami wyciągniętymi do przodu lub w bok), optymalna jest pozycja siedząca, a gdy trzeba wykonywać ruchy, należy przestrzegać zasady, aby były one wykonywane w kierunkach przeciwnych i symetrycznych.

W wyniku ponad trzydziestoletniej działalności badawczej i praktycznej przedstawicieli ergonomii oraz innych nauk o pracy ludzkiej udało się przynajmniej w pewnym zakresie zapewnić nieco bezpieczniejsze warunki pracy, skonstruować wygodne siedzisko, ukształtować prawidłowo przestrzeń roboczą (w tym sfery), zapewnić prawidłowe oświetlenie oraz umożliwić wykonywanie zadań zgodnych z umiejętnościami człowieka.

Jest to model optymalizacji narzucony przez technikę według inżynierskiej koncepcji człowieka jako dodatku, co prawda bardzo złożonego, ale, niestety, tylko dodatku do maszyny. Model ów zakłada doskonalenie systemu technicznego kosztem ludzkich aspiracji, ignorując zasadnicze potrzeby człowieka, jak potrzeba niezależności, własnej wartości i rozwoju.

W środowisku pracy nastąpiła zatem pewna poprawa, osoby odpowiedzialne za organizację pracy i jej bezpieczeństwo stały się bardziej świadome, wyczułone na problematykę optymalizacji pracy, a nawet jej komfortu, lecz "głupie" maszyny nadal ogłupiają ludzi. Wprowadzenie nowej techniki stwarza możliwości zmiany struktury pracy, powierzenia "ogłupiających" zajęć maszynom, a "inteligentnych" - ludziom. Tak właśnie dzieje się w przypadku pracy z komputerem. Umożliwia on wykonywanie użytecznej pracy i włączenie w ten proces inteligencji człowieka. Może to wszakże prowadzić do dalszego wyobcowania człowieka z jego społecznego środowiska pracy, a w konsekwencji - do izolacji i osamotnienia.

Wyłania się więc nowy problem: kształtowania warunków pracy nie tylko odpowiednich do możliwości człowieka, lecz również do systemu jego wartości, dążeń i pragnień związanych z rolą pracownika. Słowem - chodzi o uwzględnienie jego podmiotowości w takim stopniu, w jakim tylko okaże się to możliwe.

ROZDZIAŁ IV

Człowiek wobec zagrożeń zdrowia i życia w środowisku pracy

Środowisko pracy jest źródłem licznych zagrożeń dla człowieka, ale i człowiek jako element wyróżniony tego środowiska stanowi źródło zagrożenia dla siebie i innych. Popełnia bowiem błędy, które mogą doprowadzić do wypadku, zachowuje się w sposób niebezpieczny, naraża się na szkodliwe wpływy, lekceważy przepisy bezpieczeństwa pracy itp.

Poczucie zagrożenia rodzi się wówczas, gdy pojawia się w otoczeniu człowieka zwiększone prawdopodobieństwo naruszenia jakiejś cennej przezeń wartości - jego życia i zdrowia, zdrowia bliskich mu osób, własności, uprawnień, pozycji społecznej, dobrego samopoczucia, samooceny, która wiąże się z obroną własnego "ja".

Każda sytuacja trudna jest w pewnej mierze sytuacją zagrożenia, ponieważ każda trudność może obniżać poziom wykonania czynności, a to z kolei może prowadzić do ujemnych konsekwencji dla jej wykonawcy (T. T o m a s z e w s k i, 1975). Typowymi przykładami sytuacji zagrożenia w środowisku pracy mogą być: sytuacja pracownika wykonującego swoje zadania w warunkach nie odpowiadających zasadom bezpieczeństwa pracy, sytuacja podwładnego przeciwstawiającego się autorytetowi przełożonych, sytuacja pracownika kandydującego w konkursie na wysokie stanowisko itp.

Rozróżnia się dwa rodzaje zagrożeń: stabilne i doraźne. Te pierwsze - to względnie trwałe stany zagrażające (np. poziomy stężenie i natężenie wielkości fizykalnych); te drugie natomiast - to doraźne sytuacje zagrażające, powstałe pod wpływem zdarzeń niebezpiecznych, np. gwałtownych zmian w człowieku lub w jego otoczeniu, jak awarie maszyn i urządzeń, nagłe zasłabnięcie pracownika, zmiany pogody.

Każda sytuacja trudna zawiera element zagrożenia, dlatego działania zaradcze, jakie podejmuje człowiek, można rozpatrywać w dwóch aspektach: bezpieczeństwa oraz oryginalności.

Zachowania rozpatrywane z punktu widzenia bezpieczeństwa, tzn. bezpieczne lub niebezpieczne, to takie, które prowadzą do dalszych konsekwencji w postaci obiektywnego wzrostu lub redukcji zagrożenia. Do zachowań analizowanych pod kątem kryterium oryginalności należą te, które można nazwać twórczymi lub stereotypowymi. Każdy człowiek ucieka się zarówno do twórczych, jak i do stereotypowych sposobów radzenia sobie w sytuacjach zagrożenia. Stereotypowe pozwalają zaoszczędzić czas, twórcze - wybrnąć z sytuacji, dla której nie ma jeszcze ustalonych wzorców postępowania.

Ze względu na dalsze pozytywne lub negatywne konsekwencje zachowania się człowieka w sytuacji zagrożenia rozróżniamy zdrowy albo patologiczny sposób radzenia sobie w sytuacjach zagrożenia, przy czym skutki pierwotne mogą prowadzić do redukcji zagrożenia, a wtórne - do jego wzrostu (np. zachorowalność pracowników zatrudnionych na stanowiskach pozostających pod wpływem działania substancji szkodliwych).

Wybór sposobu radzenia sobie zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest percepcja i ocena zagrożeń, które z kolei zależą od wiedzy pracownika, umiejętności przetwarzania informacji o zagrożeniach, podejmowania odpowiednich decyzji i wykonywania czynności zabezpieczających. Ważne znaczenie ma tu stan emocjonalny pracownika. Zarówno nadmierne pobudzenia emocjonalne, jak i za niskie (np. zmęczenie, senność, osłabienie) mogą zaburzać percepcję zagrożeń, ich

ocenę, a także określone zachowania. Lęk graniczący z paniką dezorganizuje zachowania, prowadząc do chaotycznych działań i ucieczki z miejsca zagrożenia, podczas gdy istnieje szansa aktywnej i skutecznej walki z zagrożeniem.

Dla praktyki psychologicznej największą wartość ma wiedza na temat zachowania się człowieka w sytuacjach zagrożenia rozpatrywanych w aspekcie ich pozytywnych lub negatywnych skutków dla podmiotu. Omówimy zatem patologiczne i twórcze radzenie sobie w sytuacjach trudnych.

O strategiach radzenia sobie w sytuacjach trudnych

Sytuacje trudne powstają na ogół wskutek zakłócenia stanu równowagi między warunkami otoczenia, zwanymi często wymaganiami, a możliwościami człowieka. Zakłócenia te wynikają albo ze zmian następujących w otoczeniu, albo ze zmian zachodzących w człowieku, zmniejszających stopień jego adekwatności funkcjonalnej. Nowe sytuacje nie sprzyjają realizacji podjętych zadań, które można kontynuować tylko dzięki mobilizacji dodatkowej energii zarówno fizycznej, jak i psychicznej. Każdy stan nieadekwatności funkcjonalnej człowieka i jego środowiska kreuje określony z reguły rodzaj sytuacji trudnej, a jego spostrzeżenie stanowi impuls do podjęcia działań zaradczych. Względnie spójny system zachowań człowieka w sytuacji trudnej, które zmierzają do jej rozwiązania, nazywamy **s t r a t e g i ą r a d z e n i a s o b i e**. Strategie te mogą się okazać mniej lub bardziej skuteczne oraz kosztowne pod względem psychologicznym. Za niewłaściwe strategie radzenia sobie uważamy takie, które nie przynoszą właściwych rozwiązań, albo takie, które zbyt drogo "kosztują" człowieka pod względem psychologicznym (np. gdy stoczoną z przeciwnościami walkę uznaje on za niegodną wysiłku, mając zarazem poczucie dyskomfortu, frustracji i zniechęcenia).

Zdolność człowieka do mobilizacji wysiłku i do działania w sytuacjach trudnych, nie sprzyjających, pełnych przeszkód czy utrudnień, nazywa się zdolnością do radzenia sobie (ang. "coping").

Radzenie sobie - to wysiłek, jaki podejmuje człowiek, aby sprostać wymaganiom zewnętrznym bądź wewnętrznym, stanowiący dynamiczną konstelację myśli i czynów, konstytuujących proces rozwiązywania konkretnych problemów (R. S. L a z a r u s, 1983).

Wybór strategii radzenia sobie w konkretnej sytuacji i w danym środowisku pracy zależy od trzech rodzajów czynników:

- od samego człowieka, czyli od jego możliwości;
- od tego, czy owa sytuacja jest naprawdę trudna, i od tego, jak ją ocenia człowiek;
- od obecności innych ludzi w danej sytuacji trudnej oraz od ich gotowości do wspierania i wspomagania jednostki w jej zmaganiach z trudnościami.

Osoby te mogą stanowić element danej sytuacji trudnej, np. być obserwatorami w sytuacji konfliktowej, dysponentami środków niezbędnych do działania, których brakuje pracownikowi, pomocnikami potrafiącymi wyręczyć w chwilach szczególnego spiętrzenia robót lub pocieszycielami w chwilach niepowodzeń. Obecność innych ludzi gotowych okazać pomoc człowiekowi w sytuacji trudnej nazywamy *wsparciem społecznym*. Osoby, które jednostka spostrzega jako gotowe do udzielenia pomocy, tworzą tzw. *sieć wsparcia społecznego*. Im wyrazistsza jest sieć społecznego wsparcia w miejscu pracy, tym łatwiej mobilizować energię do radzenia sobie w momencie pojawienia się sytuacji trudnej. Już sama świadomość, że można na kogoś liczyć, stanowi ważny czynnik zachęty do podejmowania działań zaradczych, natomiast poczucie osamotnienia czy wręcz izolacji może sprzyjać powstrzymaniu się od działania z lęku przed niepowodzeniem i pogorszeniem własnej sytuacji trudnej.

W ostatnich latach wzrosło zainteresowanie badaczy relacją między wsparciem społecznym a radzeniem sobie przez człowieka z trud-

nościami zarówno w życiu codziennym, jak i w pracy zawodowej. Wiedza psychologiczna na ten temat ma także niebagatelne znaczenie w tworzeniu zasad polityki społecznej i opiekuńczej wobec pracowników i obywateli. Chodzi zwłaszcza o wyważenie proporcji między działaniami zachęcającymi do samodzielności w rozwiązywaniu problemów a działaniami bezpośrednio wspierającymi. Nadmierna pomoc okazywana człowiekowi, który w gruncie rzeczy może poradzić sobie sam, prowadzi do wyuczonej bezradności, biernej postawy lub w skrajnym przypadku - do cwaniactwa.

Między ludźmi istnieją duże różnice indywidualne w zakresie niemal każdej cechy składającej się na tzw. zakres możliwości. Każdy zatem po swojemu spostrzega pojawiające się obiektywnie trudności w swojej pracy i w swoim życiu, a ponadto ogromna jest różnorodność sytuacji trudnych, dlatego też strategie radzenia sobie bywają rozmaite w swoim kształcie behawioralnym, emocjonalnym wyrazie oraz ilości energii mobilizowanej w celu stoczenia walki z sobą lub z otoczeniem. Każdy człowiek reprezentuje własny styl radzenia sobie w sytuacjach trudnych, a poznanie owego stylu pozwala przewidywać zachowanie się jednostki, natomiast w przypadku stwierdzenia jego nieadekwatności - ułatwia modyfikację.

Oprócz wiedzy na temat stylu radzenia sobie, jaki charakteryzuje jednostkę, ważna jest wiedza o konkretnym rodzaju trudności. Pozwala ona przewidywać treść czynności zaradczych. Jeśli np. człowiek odczuwa b r a k odpowiednich informacji, narzędzi, tworzywa, współpracowników - wiadomo, że radzenie sobie będzie polegało głównie na p o s z u k i w a n i u owych brakujących elementów. Gdy zadania przekraczają s i ł y człowieka, kiedy jest przeciążony - będzie dążył do redefinicji zadań, przez negocjowanie warunków pracy oraz jej organizacji, lub do samoczynnego przerwania pracy i odpoczynku. W sytuacji utrudnień wysiłek człowieka będzie skierowany głównie na usuwanie p r z e s z k ó d. W sytuacji k o n f l i k t u z innymi będzie atakował lub szukał rozwiązań kompromisowych.

W procesie radzenia sobie z trudnościami w każdej z wymienionych sytuacji istnieje ryzyko szkody lub straty, dlatego każda z nich stanowi w pewnym sensie zagrożenie dla jakiejś wartości cenionej przez człowieka. Jedną z tych wartości jest obraz własnej osoby czy "ja".

Obserwując zachowanie się człowieka w określonej sytuacji trudnej, możemy dostrzec w nim owe indywidualne cechy, właściwe określonej osobie, wyróżniające ją spośród innych, składające się na styl radzenia sobie, oraz cechy konkretnej sytuacji. Z każdą z nich wiąże się określone ryzyko straty cenionej wartości, dlatego w owych zachowaniach się, zwanych strategiami, można dostrzec cechy, które pozwalają je zakwalifikować do następujących kategorii:

1. Strategie polegające na zapobieganiu potencjalnie zagrażającym zdarzeniom. W sytuacji pracy są to wszelkie zabiegi prewencyjne i profilaktyczne (np. prewencja wypadkowa, profilaktyka zdrowotna).

2. Strategie polegające na atakowaniu, aktywnym zwalczaniu zagrożenia, które już jest faktem.

3. Strategie polegające na obronie, osłanianiu się, stosowaniu ochron (np. osobistych, zabezpieczeń, osłon, zapór).

4. Strategie polegające na ucieczce ze strefy zagrożeń, na omijaniu ich, izolowaniu się przed ich wpływem. Często się zdarza, że sama ucieczka bywa niebezpieczna, toteż konieczne bywa korzystanie z pomocy, która przybiera postać ratownictwa. Stąd zawody, których istotą jest ratowanie (zawód ratownika górniczego, górskiego, strażaka, lekarza itp.).

W wymienionych strategiach radzenia sobie dostrzegamy logikę zachowań bezpiecznych w sytuacjach, w których występuje element zagrożenia. Umiejętność poradzenia sobie w sytuacji trudnej, w której ujawni się element zagrożenia (zwłaszcza, gdy jest dominujący), polega na wybraniu bezpiecznego zachowania się. Owa logika zachowań

bezpiecznych stanowi sekwencję zachowań odpowiednich do diagnozy stanu zagrożenia. Jeśli stan taki można przewidzieć (ściślej - przewidzieć zdarzenie zagrażające), to najskuteczniejszą strategią radzenia sobie jest *p r e w e n c j a*, czyli działania zapobiegawcze. Jeśli zdarzenie zagrażające już nastąpiło, np. wyciek substancji żrącej, trującej, awaria maszyny, błąd współpracownika - to najbardziej odpowiednim sposobem radzenia sobie będzie *a t a k o w a n i e*. Gdy bezpośrednia walka okazuje się niemożliwa albo nie rokuje zwycięstwa, wówczas należy chronić się przed szkodliwym wpływem skutków zdarzeń zagrażających, zdobyć nad tym wpływem kontrolę, zabezpieczając się odpowiednio (stosując ochronne ubrania, osłony, ekran-y, przestrzegając przepisów prawnych itp.). Kiedy zaś strategię ochronną i obronę własnego bezpieczeństwa stają się niemożliwe czy nieskuteczne, należy przyjąć strategię polegającą na swoistej *e w a k u a c j i*, czyli ucieczce z miejsca zagrożonego. Wymaga to często korzystania z pomocy ekip ratowniczych i służb specjalnych. Sytuacją prototypową, w której można zaobserwować wszystkie rodzaje strategii radzenia sobie, jest sytuacja pożaru, jeśli chodzi o zagrożenia fizyczne, a sytuacją prototypową dla zagrożeń wewnętrznych i strategii radzenia sobie - sytuacja choroby. Styl radzenia sobie może wpływać na stan zdrowia przez powstanie związku między wzorcem reakcji fizjologicznych, które predysponują organizm człowieka do pewnych chorób, a do innych nie.

Sposób radzenia sobie, zwany tu strategią, warto rozpatrzyć nie tylko z punktu widzenia jego skuteczności w rozwiązywaniu określonej sytuacji trudnej, lecz również jego ubocznych skutków dla podmiotu. Mogą one być korzystne i niekorzystne oraz pośrednie i bezpośrednio. Skutki niekorzystne, czyli straty, wiążą się z patologicznymi sposobami radzenia sobie, a skutki korzystne - z twórczym rozwiązywaniem problemów.

Radzenie sobie jako twórcze rozwiązywanie problemów

Radzenie sobie jako twórcze rozwiązywanie problemów wiąże się ze spostrzeganiem przez podmiot własnej sytuacji trudnej jako swego rodzaju wyzwań. Owo wyzwanie nie jest ani całkiem obiektywne, ani też subiektywne, lecz stanowi interpretację własnej sytuacji przez podmiot działający. Jest to najbardziej produktywny sposób radzenia sobie, a towarzyszące człowiekowi w tego rodzaju sytuacjach napięcie emocjonalne, zwane często stresem, okazuje się tu czynnikiem sprzyjającym radzeniu sobie z trudnościami. Twórczość jako specyficzna reakcja na trudności jest wyłączną domeną człowieka.

Każdą sytuację trudną człowiek może rozwiązać w sposób mniej lub bardziej oryginalny, własny, autorski, niepowtarzalny, nowatorski, ponieważ drogi prowadzące do jej rozwiązania są różne, a także dlatego, że każdy człowiek "po swojemu" spostrzega i interpretuje napotykaną w toku działania trudność.

Wiadomo powszechnie, że deprywacje jako jeden z najczęściej występujących rodzajów sytuacji trudnych są potężnym źródłem wynalazczości. Stany deprywacji w sposób bezpośredni determinują czynności poszukiwania odpowiednich zasobów (informacji, narzędzi, osób, materiałów, "dojść" do wpływowych osób itp.). Przysłowie mówi: "Potrzeba jest matką nauk" - czyli wynalazków.

Sytuacje utrudnień w pracy są głównym źródłem racjonalizacji metod pracy, polegającej zarówno na uproszczeniu, jak i na wyeliminowaniu momentów niebezpiecznych, a także źródłem inspiracji do wynalazków, które - jak np. roboty, manipulatory, automaty - pozwalają zastępować znużone operacje, jakie wykonywał dotąd człowiek.

Sytuacje z a g r o ż e ń pobudzają do wypracowywania nowych sposobów zabezpieczających pracowników lub pasażerów przed negatywnymi wpływami otoczenia.

Sytuacje k o n f l i k t o w e mobilizują do wypracowywania nowych sposobów negocjacji, przetargu, sporu i dyskusji, czyli do współdziałania (pozytywnego lub negatywnego, jak to ma miejsce w sytuacji walki). W sytuacji pracy konflikty rozwiązywane bywają często w procesie negocjacyjnym, a stronami w konfliktach są nie tylko przełożeni i podwładni, lecz grupy reprezentujące strony, np. dyrekcja i związki zawodowe czy dyrekcja i samorząd pracowniczy.

Radzenie sobie jako twórcze rozwiązywanie problemów zasługuje na szczególną uwagę psychologów, gdyż kryje się w nim bogactwo indywidualnego doświadczenia jednostki, które można przekazać innym w procesie działalności. Naśladowanie twórców, jednostek wybitnych, które własnym przykładem dowiodły, że można było sobie poradzić w danej sytuacji, jest jedną z dróg upowszechniania osiągnięć we wszystkich dziedzinach życia, lecz odnosi się głównie do zagadnień ludzkiej pracy.

Z jednostkowego punktu widzenia radzenie sobie w sposób twórczy może nie być intencjonalne, lecz spontaniczne i przypadkowe. Oto trzy momenty, w których radzenie sobie jest twórczą reakcją na sytuację trudną:

- gdy człowiek jest znużony własną rutyną, monotonią zajęć, jałowością zadań i ma poczucie bezsensu pracy;
 - kiedy sytuacja trudna (jakiegokolwiek rodzaju) zaskakuje człowieka, który nigdy dotąd się w niej nie znalazł, i nie wiedząc, jak pokonać trudności, wynajduje nowe rozwiązanie;
 - gdy będąc członkiem grupy, człowiek jest przez nią inspirowany zachęcany lub zmuszany do rozwiązywania powstałej sytuacji trudnej
- tak dzieje się w zespołach rozwiązujących wspólnie trudne problemy.

Twórcze rozwiązywanie problemów jako reakcja na sytuacje trudne przybiera więc dwie formy: indywidualną i zespołową. Każdy człowiek na swoim stanowisku pracy może być inicjatorem zmian i usprawnień. Z tego źródła wywodzi się tzw. mały postęp techniczny. Ruch racjonalizatorski wyłonił spośród wielu tysięcy owych "małych wynalazców" jednostki wybitne, których projekty wynalazcze i racjonalizatorskie nie tylko zdobyły uznanie, ale zostały wdrożone do praktyki. Istnieje wiele anonimowych, choć twórczych sposobów pracy, których pomysłodawcy nie domagają się patentów ani innych form oficjalnego uznania, mając jednak poczucie satysfakcji osobistej, świadomość ułatwień pracy własnej i najbliższych współpracowników.

Zespołowa forma twórczego rozwiązywania problemów zdobyła sobie uznanie pod koniec II wojny światowej. Chcąc skutecznie prowadzić wojnę, zapraszano przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych, aby wspólnie rozwiązywali problemy związane z opracowaniem strategii walki. Powstała nowa dziedzina wiedzy - tzw. badania operacyjne, w których uwzględniano wiedzę przedstawicieli różnych dyscyplin, a nawet zapraszano do udziału laików, mających świeże spojrzenie na wymagające rozwiązania problemy. Okazało się, że "zbiorowy mózg" jest w stanie wygenerować więcej twórczych pomysłów niż mózg pojedynczego człowieka. Powstały metody "burzy mózgów", za pomocą których udało się w sposób niezwykle pogłębiony wykazać wyższość zbiorowego wysiłku twórczego nad indywidualnym zarówno w zakresie szybkości rozwiązywania problemów nietypowych, jak i oryginalności proponowanych rozwiązań.

Metody pracy zespołowej zyskały sobie dużą popularność także w rozwiązywaniu własnych problemów emocjonalnych, czyli w doskonaleniu metod psychoterapeutycznych (S. K r a t o h v i l, 1987).

Patologiczne sposoby radzenia sobie

Pokonać sytuację trudną można nie tylko w sposób twórczy, przykładny społecznie i korzystny dla samego siebie, lecz można to uczynić w sposób nie akceptowany społecznie, a nawet niezgodny ze swym ostatecznym dobrem, jeśli w danej chwili sposób taki uchodzi za skuteczny. Dzieje się tak dlatego, że każde działanie człowieka ma skutki pierwotne i wtórne. Coś, co jest korzystne "tu i teraz", może się okazać zgubne w odleglejszej perspektywie. Człowiek sięga po środki i wybiera sposoby radzenia sobie dostępne w danej chwili, będące "pod ręką" albo takie, o których już wie, że przyniosą chwilową ulgę, ułatwią dalszą mobilizację energii, dadzą czas na rozeznanie się w trudnościach i przeszkodach.

Niemal każde negatywne zjawisko społeczne w funkcjonowaniu zakładu pracy jako systemu społecznego oraz każde dewiacyjne zachowanie się pracownika można ująć w pytaniu: W jakim stopniu jest ono przejawem lub częścią strategii radzenia sobie z trudnościami, które pojawiły się na drodze do osiągnięcia postawionych lub podjętych celów? Często zachowanie się pracownika wydaje się nieracjonalne, niezrozumiałe, nienormalne, dopóki nie zapytamy, do czego pracownik zmierza, jakie na drodze do celu napotyka przeszkody (czy lokuje je w sobie, czy w otoczeniu), jaka jest jego ogólna sytuacja życiowa, stan rodzinny, styl życia, jakie potrzeby zostały zablokowane i jakie się ewentualne źródła frustracji.

Tego rodzaju diagnoza psychologiczna okazuje się zadaniem ogromnie złożonym, gdyż psycholog powinien tu uwzględniać wiedzę o funkcjonowaniu człowieka w innych rolach (w rodzinie, środowisku zamieszkania, kręgach towarzyskich itp.), a także wiedzę socjologiczną (np. na temat roli statusów jako źródła stresu). Warto przy tym pamiętać, że nie zawsze człowiek zdaje sobie sprawę, iż podjęte w sytuacji trudnej działania mają cechy zachowań dewiacyjnych lub mogą

w przyszłości odbić się negatywnie na zdrowiu własnym albo innych ludzi. Nie zawsze też uświadamia sobie, że jego zachowanie się w istocie ma na celu obniżenie napięcia, przyniesienie ulgi, ukojenia.

Do patologicznych sposobów radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w środowisku pracy można zaliczyć:

1. Alkoholizowanie się, nadużywanie lekarstw i używek (papierosy, kawa, herbata itp.).

2. Uciekanie w chorobę, czyli opuszczanie pracy pod byle pozorem - w "chorobę" wymaginowaną, a także rzeczywiste korzystanie ze zwolnień uzasadnionych, lecz jednocześnie radośnie akceptowanych (zjawisko to w skali społecznej nazywane jest absencją usprawiedliwioną i nie usprawiedliwioną).

3. Samookaleczenia w miejscu pracy pod pozorem wypadków w celu uzyskania materialnej rekompensaty (tzw. wyprzedaż zdrowia).

4. Tendencje samobójcze i samobójstwa oraz wypadki śmiertelne, których podświadomą przyczyną jest ostateczna ucieczka przed trudnościami zarówno w pracy, jak i w życiu. Jak wiadomo, wskaźniki samobójstw wśród młodych robotników wielkoprzemysłowych (górnictwo, hutnictwo, przemysł stoczniowy) są najwyższe w porównaniu z innymi grupami ludności, tj. rolnikami indywidualnymi i inteligencją (M. J a r o s z, 1989). Ogólnie uważa się, że w ostatnich latach nastąpił wśród robotników wzrost tendencji do alienacji, która wyraża się w poczuciu osamotnienia, bezsensu, w izolacji społecznej, w przeciążeniu pracą.

5. Składanie skarg i zażaleń pod byle pretekstem, żądania materialne zamiast żądań zmiany warunków technicznych lub organizacyjnych pracy ("spieniężenie motywów" pracy).

6. Niszczanie narzędzi w sposób mimowolny i niezgłoszenie uszkodzeń przełożonym. Brakoróbstwo jest wyraźniejsze wśród pracowników usposobieniu agresywnym (częściej sfrustrowanych) albo mających szczególną urazę do zakładu lub kierownictwa. Preferowane są zachowania

wania składające się na tzw. podkulturę przemocy, a nie pomocy, zaznacza się tendencja do zachowań aspołecznych.

7. Komunikowanie się z innymi za pośrednictwem nieformalnych kanałów informacji i w sposób odrażający ze społecznego punktu widzenia (donosy, anonimy, plotkowanie i wzrost podatności na plotkę), aby mieć namiastkę bycia poinformowanym.

8. Powstawanie nieformalnych grup nacisku i grup interesów tworzących społeczne zjawisko kumoterstwa i klikowości na terenie zakładu pracy.

Jednym z najgroźniejszych zarówno dla jednostki, jak i dla społeczeństwa jest alkoholizowanie się jako sposób radzenia sobie z własnym napięciem psychicznym. Alkoholu używa się i nadużywa w miejscu pracy, w jego najbliższej okolicy. Jest on rozpowszechnionym w naszym kraju środkiem łagodzenia napięcia psychicznego. Istnieją trzy rodzaje "dobroczynnych" chwilowo jego skutków: szybki stan euforii, który sprawia przyjemność, rozhamowanie oraz złagodzenie zarówno napięcia psychicznego, jak i stanów depresyjnych, tzw. obniżonego nastroju. Stwierdza się, że częściej alkoholizują się pracownicy cierpiący na depryzację istotnych potrzeb, takich jak potrzeba bezpieczeństwa osobistego, kariery, osiągnięcia wyższego statusu społecznego i ekonomicznego, aprobaty społecznej oraz satysfakcjonujących kontaktów z innymi ludźmi. Blokada potrzeby panowania, kontroli nad otoczeniem i wpływu na własny los skierowują człowieka ku patologicznym sposobom radzenia sobie, jeśli te okazują się, choćby na krótko, skuteczne.

Jak widać, patologiczne sposoby radzenia sobie także dzielą się na podmiotowe, tj. skierowane na siebie (alkoholizowanie się, używki, samookaleczenia i samobójstwa), oraz przedmiotowe, czyli skierowane na otoczenie (niszczenie maszyn, agresywne zachowanie wobec kierownictwa lub współpracowników, roszczenia materialne itp.). Można także zauważyć wspomnianą już logikę zachowań "zaradczych", a mianowicie: działania zapobiegawcze (tworzenie klik i grup nieformal-

nych, a nawet przestępczych, kontrolujących dystrybucję pożądaných dóbr), działania typu walki w postaci niejawných form niszczenia przeciwnika (donosy, anonimy, plotki) oraz jawnych konfliktów, w których strony używają wszelkiego rodzaju chwytów, by wygrać za wszelką cenę, działania związane z ochroną lub obroną (absencja usprawiedliwiona), żądania płacowe (jako rekompensata potencjalnych czy aktualnych strat zdrowotnych i szkodliwych warunków pracy) oraz działania mniej lub bardziej świadomie związane z ucieczką (w chorobę, wypadek przy pracy, śmierć samobójczą). Patologiczność wymienionych sposobów radzenia sobie polega na tym, że wcześniej czy później prowadzą one do pogorszenia sytuacji człowieka albo wywołują jeszcze bardziej negatywne skutki dla otoczenia.

Najdramatyczniejszym skutkiem jest plaga alkoholizmu i nietrzeźwości w pracy - w naszym kraju zjawisko i problem o zasięgu społecznym. Jego istotę stanowi jednak psychologicznie uwarunkowana potrzeba poradzenia sobie z własną sytuacją trudną. Powszeczhnie uważa się, że alkohol w środowisku uprzemysłowionym pełni ważną funkcję środka łagodzącego wszelkie stany napięcia i frustracji, gdyż jest łatwo dostępny, a jego używanie nie budzi społecznego sprzeciwu.

Badania wykazują, że w tych gałęziach przemysłu, w których praca jest bardzo ryzykowna i ciężka, częściej zatrudniali się ludzie o skłonnościach do nadużywania alkoholu, mający jednocześnie niskie kwalifikacje zawodowe. Praca w takich właśnie warunkach skłania do picia nawet tych pracowników, którzy w innych warunkach pracy nie zdradzali takich skłonności. Praca ryzykowna i ciężka przyciąga osoby o skłonnościach do nadużywania alkoholu, a nadużywanie alkoholu wynika ze stopnia ryzyka, uciążliwości wykonywanej pracy.

Uważa się również, że stany frustracji i napięcia emocjonalnego pracowników są często spowodowane przeświadczeniem, iż sukces zawodowy jednostki w małym stopniu zależy od osobistej inwencji, talentu i cech charakteru, a prestiż wiąże się głównie z zajmowaną pozy-

cją społeczną. Jednocześnie wzrasta poziom aspiracji i ambicji do osiągnięcia oraz utrzymania wyróżnionego w społeczeństwie miejsca, które pozwala na zaspokojenie potrzeby dominacji. Wejście jednostki w nową strukturę organizacyjną (w procesie uprzemysłowienia) zmusza ją do aktywnego poszukiwania, do przystosowania się do zmienionych warunków i układów życia społecznego oraz wymaga większych umiejętności w zakresie rozwiązywania trudnych problemów życiowych.

Fakt, że alkohol pełni tak ważne funkcje w życiu jednostki, przy jednoczesnym zmniejszaniu się roli socjalizująco-kontrolnej w miejscu zamieszkania i w środowisku pracy, sprzyja szerzeniu się pijaństwa i nadużywaniu alkoholu. Warto także pamiętać, że uprzemysłowienie i urbanizacja przyczyniają się do poszerzenia zakresu swobody osobistej jednostki (najbliższe grupy odniesienia przestają pełnić swoje funkcje kontrolne) mimo jej nieprzygotowania do właściwego korzystania z niezależności i autonomii. Nadużywanie alkoholu przez młodzież pracującą nie napotyka dezaprobaty społeczeństwa, a więc jest wzmacniane (L. C i e r p i a ł k o w s k a, B. T r e p i ń s k i, 1983).

Psychologiczne koszty aktywności człowieka w sytuacjach trudnych

Każda aktywność człowieka - zarówno życiowa, jak i związana z wykonywaniem zadań zawodowych - przynosi dwojakiego rodzaju skutki: pozytywne, w postaci określonych k o r z y ś c i, oraz negatywne, w postaci s t r a t. Owe korzyści i straty mogą dotyczyć człowieka jako wykonawcy oraz innych ludzi, czyli mieć charakter indywidualny lub społeczny. Tak np. nadużywanie alkoholu jako patologiczny sposób radzenia sobie ma skutek indywidualny w postaci uzależnienia i skutki społeczne w postaci zaburzeń w życiu rodzinnym czy wzrostu przestępczości.

Każda aktywność człowieka, zwłaszcza ujęta w ramy aktywności zadaniowej w pracy o charakterze zinstytucjonalizowanym, prowadzi do określonych wyników. Już sam wynik jest korzyścią. Ma on także charakter zarówno indywidualny (podstawa wynagrodzenia), jak i społeczny (zaspokojenie potrzeb użytkowników i klientów).

W procesie wykonywania czynności zachodzą zdarzenia: obiektywne i subiektywne, człowiek zaś może je interpretować. Jeśli interpretacja zawiera ocenę, może stanowić swoistą akceptację lub wyrażać jej brak wobec istniejącego stanu. Podstawą porównań pozwalających na ową ocenę pozytywną albo negatywną może stanowić sam wynik działania, jak również jego skutki uboczne, których człowiek się nie spodziewał i nie planował. Uboczne skutki działania zmierzającego do wyniku mogą być z kolei odnoszone do korzyści aktualnych lub potencjalnych, mających znaczenie w dalszym życiu czy pracy, albo do zdarzeń z przeszłości.

Pytanie dla psychologów, którzy chcą poznać prawidłowości rządzące powstawaniem kosztów psychologicznych, brzmi: Które skutki uboczne pracy i w jakich warunkach prowadzą do powstania kosztów psychologicznych? Czy zależą one od:

- c e c h c z ł o w i e k a jako wykonawcy pracy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, i czy bardziej wpływają na to określone cechy, np. wrażliwość moralna pracownika, odporność na stres, zapotrzebowanie na stymulację;
- z a d a ń, które ma wykonać, oraz ich cech charakterystycznych, np. niejasność, konfliktowość wymagań, stopień trudności czy złożoności;
- c h a r a k t e r u c z y n n o ś c i, które należy wykonać, aby postawiony w zadaniu cel został osiągnięty;
- w a r u n k ó w, w jakich człowiek wykonuje podjęte zadania i wynikające z roli zawodowej czynności?

Warunkiem osiągania wyników bez ponoszenia nadmiernych kosztów psychologicznych jest a d e k w a t n o ś ć f u n k c j o n a l-

na wszystkich wymienionych elementach sytuacji pracy. Im większa nieadekwatność, tym większe koszty psychologiczne, gdyż wówczas powstaje więcej negatywnych dla podmiotu i subiektywnie dolegliwych skutków.

Punktem wyjścia analizy zjawiska jest więc wyjaśnienie, na czym polega owa nieadekwatność i jakiego rodzaju przeżycia będzie ona prowokowała. I tak, psychologiczne koszty funkcjonowania człowieka w nieadekwatnych pod względem społecznym warunkach, w złym klimacie, w warunkach rywalizacji i zawiści będą większe niż w warunkach zaufania i przychylności. Zakładamy, oczywiście, że wynik pracy może być taki sam, ale uzyskany większym kosztem. Może się też zdarzyć, że lepszy wynik wzbudzi zawiść i niechęć otoczenia społecznego (np. w sytuacji przekraczania normy lub dobrze zdanego egzaminu).

Psychologiczne koszty pracy podnosi również brak adekwatności między cechami człowieka a fizycznymi warunkami pracy. W źle zaprojektowanym pomieszczeniu, gdzie panuje hałas przekraczający normy, nieodpowiednio oświetlonym, w bałaganie organizacyjnym osiągnięcie wyniku jest nie tylko obiektywnie trudniejsze i pochłania większą ilość energii, lecz jest też subiektywnie dolegliwsze, bardziej narażające człowieka na przeżywanie dyskomfortu psychicznego.

Nasilenie kosztów psychologicznych zwiększa się w miarę narastania trudności i przygotowywania strategii zaradczych. Radzenie sobie - to niekiedy proces równoległy do wykonywania zadań, których nie można przerwać ani odroczyć. Dochodzi wówczas do szczególnie dramatycznie odczuwanego napięcia, zwanego stresem.

Koszty psychologiczne - jako pewne zjawisko towarzyszące działaniu - mogą mieć zarówno charakterystykę formalną (natężenie, znak), jak i treściową (rodzaj przeżywanych emocji i uczuć). Każdy rodzaj sytuacji trudnych i odpowiadających im sposobów radzenia sobie wywołuje w człowieku charakterystyczne stany wewnętrzne, zwane kosztami psychologicznymi. Radzenie sobie z trudnościami w sytuacjach zagrożenia (fizycznego lub społecznego) jest bardziej "kosztowne" niż

w sytuacjach nieznacznie odchylających się od normalności, tj. we względnie adekwatnych. Innymi słowy - każda sytuacja trudna jest w sobie właściwy sposób kosztorodna, gdyż w różnym stopniu wywołuje owe negatywne stany emocjonalne. Aby zrozumieć mechanizm rodzenia się tak rozumianych kosztów, trzeba zapytać: Na czym konkretnie polega owa nieadekwatność funkcjonalna?

Wymienimy trzy typowe sytuacje braku adekwatności funkcjonalnej:

1. Niemożność robienia w pracy tego, co się chce, lubi, co uważa się za słuszne, a konieczność (przymus) robienia tego, czego robić się nie chce, czego się nie lubi, nie akceptuje. Powstaje wówczas poczucie marnowania własnego czasu, w którym można robić to, co sprawia przyjemność, daje zadowolenie, poczucie satysfakcji.

2. Konieczność robienia w pracy tego, czego się robić nie powinno, natomiast niemożność robienia tego, co słuszne czy konieczne. Na takich zasadach często zatrudnia się młodych pracowników, którzy obijają się, wykonują prace nikomu niepotrzebne, podczas gdy ważnych zadań nie powierza się nikomu lub wykonują je nieudolnie, mało kompetentni pracownicy. Treścią kosztów psychologicznych będzie tu głównie poczucie pokrzywdzenia ("Mam nie to, co mi się należy") i upokorzenia ("Nie zasłużyłem na takie traktowanie").

3. Niemożność robienia tego, co się robić powinno, czyli poczucie, że coś lub ktoś zmusza do tego, czego robić się nie powinno. Są to koszty związane z regulacją normatywną zachowania się, a treścią dyskomfortu jest głównie poczucie winy, że uczestniczy się w czymś, w czym uczestniczyć nie należy. Zdarza się to w zawodach sformalizowanych, w których przedmiotem oddziaływania, (tworzywem) są inni ludzie, np. w zakładach karnych, instytucjach oświatowych i wychowawczych, instytucjach służby zdrowia, organizacjach religijnych czy partiach politycznych.

Poczucie winy wypływa ze świadomości, że inny człowiek, powierzony opiece, wychowaniu, kontroli czy nadzorowi, może doznać szkody lub straty przez niego nie zwinionej, której jesteśmy mimowolnymi

sprawcami tylko dlatego, że nie możemy robić tego, co robić powinniśmy, gdyż warunki na to nie pozwalają.

Koszty bezpośrednie uczestnictwa w takich sytuacjach to głównie poczucie pokrzywdzenia, upokorzenia, wstydu i winy. Oprócz kosztów bezpośrednich jednostka może ponieść koszty pośrednie, które przyjdzie jej odczuć w przyszłości, w postaci poczucia straty bliskich, zerwania więzi, izolacji społecznej czy spadku statusu.

Pytania praktyczne, jakie się nasuwają, gdy myślimy o kosztach psychologicznych, to przede wszystkim:

- Czy doświadczenie kosztów jest tylko swoistym epifenomenem towarzyszącym danemu działaniu w sytuacji trudnej, czy też wpływa na dalsze zachowanie się, a zwłaszcza na wybór strategii radzenia sobie?
- Czy zadaniem psychologa jest łagodzenie, eliminowanie kosztów psychologicznych, np. przez bezwarunkową akceptację, wspieranie i zachętę do działania, czy też przeciwnie - psycholog powinien wywoływać w niektórych sytuacjach dyskomfortowe przeżycia przez zawstydzanie, oskarżanie, reprimendy, czyli kary zewnętrzne, by następnie umożliwić ich internalizację?
- Czy koszty psychologiczne pojawiające się nieoczekiwanie, niemożliwe wobec tego do przewidzenia (np. wyrzuty sumienia), są dotkliwsze niż koszty spowodowane przez innych (np. pedagogicznie uzasadnione)?

Odpowiedź na te pytania ma znaczenie zarówno dla teorii funkcjonowania człowieka w środowisku pracy, jak i opracowania skutecznych strategii pomocy psychologicznej (por. Z. R a t a j c z a k, 1989).

Interesującym polem badań nad kosztami psychologicznymi byłyby zachowania się ekonomiczne osób podejmujących decyzje o tworzeniu własnych przedsiębiorstw i warsztatów wytwórczych w sytuacji przemian ustrojowych oraz własnościowych. Typowe sytuacje trudne - to sytuacje deficytu, niedoborów oraz zagrożeń. Z czym liczą się przed

siębiorcy: z potencjalnymi zyskami czy z potencjalnymi stratami? Jak chronią się przed ewentualnym niepowodzeniem?

Za aktywność w sytuacjach trudnych człowiek ponosi - jak stwierdziliśmy - koszty psychologiczne. Te negatywne dla podmiotu stany emocjonalne będąc produktem ubocznym działania, same z kolei mogą wpływać na jego przebieg; dlatego też oprócz sytuacji kosztorodnych należy rozróżnić sytuacje kosztogenne, tzn. takie, które wynikają z faktu, że człowiek doświadczył owych dyskomfortów psychicznych, uczucia winy lub wstydu, pokrzywdzenia czy strachu. Doznawanie tych uczuć może powodować modyfikację czynności podstawowych, uruchamiać zdrowe albo patologiczne sposoby radzenia sobie. Na przykład ktoś, kto się skompromitował i ma poczucie wstydu, może się izolować (ucieczka jako sposób radzenia sobie), zaniedbując swoje zadania, a tym samym nie osiągnąć zamierzonych celów. W ten sposób niejako wtórnie wpędza się w nową sytuację trudną, tym razem sam będąc źródłem owych trudności.

Tego rodzaju koszty można rozpatrywać w kontekście indywidualnym i społecznym, np. każdy ponosi rzeczywiste koszty reformy gospodarczej w postaci zubożenia, obniżonego standardu życia. Towarzyszą temu koszty psychologiczne w postaci poczucia pokrzywdzenia, nie zawinionej straty, a to z kolei może potęgować lęk o przyszłość i paraliżować zachowania konstruktywne, jeszcze bardziej pogłębiając trudności zarówno indywidualne, jak i ogólnospołeczne.

Dynamika przekształcania się sytuacji kosztorodnych w sytuacje kosztogenne, wpływające na dalszy tok działania ludzi w różnych kontekstach społecznych (nie tylko w pracy zawodowej), powinna być przedmiotem analizy psychologicznej w ramach badań nad życiem człowieka ("l i f e-s p a n psychology"). Uwikłanie się człowieka w ciąg sytuacji trudnych, z których jedna jest źródłem kosztów psychologicznych, a te prowadzą do powstania innej sytuacji kosztogennej, utrudniającej działanie podstawowe, może doprowadzić do stanu,

z którego człowiek sam wyjść nie potrafi, potrzebna jest mu pomoc. Jak widać, introspekcyjny aspekt tego problemu nabiera znaczenia, gdy ludzie zaczynają czuć, że owe negatywne doznania stają się inspiracją do działania. Dzieje się tak wówczas, gdy stan dyskomfortu psychicznego osiągnie określony poziom, czyli próg wytrzymałości lub tolerancji. Ludzie różnią się między sobą owym progiem tolerancji, który może być interpretowany jako odporność na stres lub lęk. Jednych lęk hamuje przed działaniem, innych - paradoksalnie - pobudza do działania. Odgrywa tu zapewne rolę poziom reaktywności emocjonalnej, a nie tylko sensorycznej, gdyż w emocjonalności odzwierciedla się zdolność człowieka do oceny znaczenia zdarzeń i stanów zarówno własnych, jak i zachodzących w otoczeniu. Wiadomo skądinąd, że ludzie różnią się poziomem tzw. czujności lub obojętności na sygnały niosące informacje o zagrożeniu ("vigilant and avoidant"). W różny też sposób reagują oni na zagrożenia, wybierając rozmaite strategie radzenia sobie.

ROZDZIAŁ V

Podmiotowość człowieka w pracy

Człowiek jest podmiotem własnej aktywności wówczas, gdy:

- jest w pełni świadomy swoich celów i dążeń, wie, co jest dla niego wartościowe, a co pozbawione znaczenia;
- dysponuje środkami osiągnięcia tego, czego pragnie i do czego dąży w pracy, czyli ma możliwości, dające mu subiektywne poczucie sprawstwa, a co za tym idzie - kontroli nad otoczeniem; poczucie to różni się od poczucia wykonawstwa, dzięki któremu człowiek czuje się bardziej przedmiotem oddziaływania otoczenia niż osobą zależną od własnych, autotelicznych motywacji;
- rozumie, na czym polegają ograniczenia tkwiące zarówno w nim samym, jak i w środowisku, a więc ma świadomość nie tylko własnych ułomności, defektów, luk w wiedzy, wykształceniu, ale także braku środków działania w postaci maszyn, surowców, innych osób potrzebnych do współpracy oraz konieczności respektowania norm społecznych, nie zawsze zgodnych z normami uznawanymi, nadmiernych wymagań i nakazów, których spełnianie bywa dolegliwe.

Poczucie sprawstwa w pracy zawodowej

Dla psychologii pracy jednym z najważniejszych i najciekawszych zagadnień jest problem sprawstwa (X. Głiszczyńska, 1982) i poczucie sprawstwa jako główne cechy podmiotowości człowieka w pracy zawodowej. Nasuwają się tu trzy główne pytania:

1. Jak człowiek spostrzega swoje sprawstwo?
2. Jak człowiek kształtuje poczucie sprawstwa?
3. Jak poczucie sprawstwa wpływa na dalsze postępowanie człowieka w roli pracownika w związku z wykonywaniem konkretnych zadań oraz uczestnictwem w społecznym systemie zatrudniającej go instytucji?

Generalna odpowiedź jest taka, że zarówno spostrzeganie własnego sprawstwa, jak i poczucie sprawstwa wpływają na zachowanie się człowieka w różnym stopniu w zależności od pewnych jego cech wewnętrznych. Zalicza się do nich przede wszystkim poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień ("locus of control"). Istnieją zasadnicze różnice indywidualne w sile oraz proporcji owych odczuć. Jedni mają poczucie kontroli wzmocnień w sobie, inni - w innych osobach, swoje wyniki przypisują działaniu czynników losowych, przypadkowym zbiegom okoliczności itp. Pierwsi wierzą w możliwość sterowania własnym rozwojem, drudzy - swój rozwój wiążą przede wszystkim z czynnikami zewnętrznymi, z otoczeniem.

Osoby z wewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli sytuacje życiowe traktują jako sytuacje zadaniowe, jako problemy do rozwiązania, są wrażliwsze na informacje i same aktywnie informacji tych poszukują, co ułatwia im działanie, mniej się liczą z opinią innych, a bardziej cenią sobie samokontrolę w działaniu, ucząc się jednocześnie na własnych doświadczeniach. Wykazują większe poczucie odpowiedzialności, są także odporniejsze na stres. Mają też mniejszą skłonność do konformizmu. Ogólnie - lepiej sobie radzą w sytuacjach trudnych. Osoby z zewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli ma-

ją niższe wskaźniki natężenia wspomnianych cech, nie są ich wszakże pozbawione.

Skąd zatem bierze się ta ogólna cecha, jaką jest poczucie umiejscowienia kontroli? J. Rotter twierdzi, że jest to wynik społecznego uczenia się. Ludzie, którzy często doświadczają niepowodzeń, przestają wierzyć w siebie, nie widząc w sobie źródeł kontroli, natomiast osoby, które osiągają sukcesy, nabywają pewności siebie, aktywniej działają i w ten sposób następuje generalizacja pozytywnego doświadczenia - wiary w siebie i przekonania o własnych możliwościach.

W kształtowaniu się poczucia sprawstwa przyczyna działania wydaje się ważniejsza niż skutek. Wszystko zależy od tego, czy sami podejmiemy decyzje o działaniu, czy też inni podejmą ją za nas. W pracy zawodowej często właśnie poczucie, że człowiek wybrał sobie zawód, szkołę, miejsce pracy, jest ważniejsze w budowaniu podmiotowości niż wzmocnienie uzyskane po wykonaniu, jak się przyjmuje w teorii umiejscowienia kontroli, gdyż w pracy bardzo wiele zależy od innych ludzi, materiałów, surowców, sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, branży czy nawet kraju. Większe jest też podporządkowanie organizacyjnej dyscyplinie i kierowniczej władzy wynikającej z hierarchiczności układu społecznego.

Uważa się także, że oprócz poczucia owych wzmocnień, poczucia osobistego wpływu na wybór działania istnieje jeszcze jedno źródło kształtowania podmiotowości człowieka, a mianowicie źródło nagród towarzyszących działaniu. Mogą one być zewnętrzne albo wewnętrzne, np. gdy pracownik wykonuje czynności atrakcyjne same w sobie, interesujące (nagrody wewnętrzne) i nagle otrzyma za to pochwałę, pieniądze, medal itp. (nagrodę zewnętrzną), to jego motywacja wewnętrzna maleje, nagroda zewnętrzna odbiera przyjemność wykonywania czynności uprzednio wybranych samodzielnie.

Wyraża się wreszcie pogląd, iż o poczuciu sprawstwa decyduje nie tylko i nie tyle rodzaj nagród, ile natura celów, do których dążą

ludzie. Cele autoteliczne warunkują poczucie wolności i zadowolenia cele instrumentalne wiążą się z poczuciem ograniczenia wolności. To co w poczuciu sprawstwa ludzie cenią najbardziej, zależy z kolei od indywidualnych systemów wartości, a zwłaszcza od upatrywania tych wartości w sobie, we własnym doskonaleniu się oraz w podejmowaniu zadań napływających z otoczenia, ukierunkowujących działanie na przedmioty i czynności dotyczące innych. Osoby nastawione na siebie mają częściej poczucie zależności od innych niż osoby zaangażowane w zadania. Także chęć i dostrzeganie możliwości podejmowania decyzji są silniejsze wśród osób zorientowanych na siebie niż na zadania. Łatwiej bowiem akceptują one reguły współdziałania i cudze decyzje, lecz decyzje te muszą zyskać ich aprobatę.

Ludziom zależy na poczuciu sprawstwa, by usunąć niepewność lub lęk, poczuć się samodzielnym i odpowiedzialnym, poczuć się kompetentnym do dokonywania zmian w otoczeniu nie pod przymusem, ale w zgodzie z własnymi zamierzeniami. Poczucie sprawstwa nasila się wówczas, gdy człowiekowi zależy na realizacji celu, oraz wówczas, gdy ten cel zdołał osiągnąć, gdyż dopiero wtedy wie, że w rzeczywistości się sprawdził, że to on jest sprawcą wyniku. Pozostałe warunki nie mają już takiego znaczenia, choć jeśli są spełnione, wzmagają poczucie sprawstwa.

Istnieją znaczne różnice w motywacji do pracy "sprawcy" i "wykonawcy" przy jednoczesnym ich podobieństwie. Podobieństwo polega na tym, że obu zależy na zarobkach, gdyż stanowią one podstawę bytu, obaj są zainteresowani efektywnością swego działania, jako podstawę słusznej płacy. Różnica zaś polega na tym, że dla wykonawcy obojętne jest, co ma w pracy robić - byle zarobić. Treść pracy nie ma znaczenia, podczas gdy dla sprawcy ma. Realizując własne cele, sprawca utrwała osobiste poczucie sprawstwa, które jest wysoce nagradzające. Osoby mające poczucie sprawstwa są także obiektywnie lepsze w pracy.

Kiedy pracownicy nie mogą realizować własnych celów w procesie pracy, gdy wykonują narzucone, proste i nużące zadania, gdy ich praca wydaje się bezsensowna i nieproduktywna - poczucie sprawstwa stopniowo ustępuje poczuciu bezsilności, stanowiącym najbardziej dramatyczny objaw zaniku podmiotowości człowieka w pracy.

Podmiotowość człowieka w pracy nie zawsze wiąże się z dobrym nastrojem, radością i zadowoleniem. Nie jest to wymiar "szczęśliwości" człowieka, gdyż sama praca wymaga trudu, mozołu, wysiłku i podporządkowania. Często człowiek płaci dużą cenę za fakt bycia podmiotem własnej aktywności zadaniowej i zawodowej. Jest ona jednak wartością mimo wszystko, przeciwieństwem takich zjawisk i stanów alienacyjnych, jak bezsilność (anomia), poczucie bezsensu, izolacji od innych i - wreszcie - samowyobcowania. Podmiotowość w pracy wiąże się przede wszystkim:

- z autoteliczną motywacją wobec pracy i rozumieniem jej znaczenia dla własnego rozwoju;
- z autonomią w pracy wynikającą z humanistycznie zorganizowanego podziału pracy (np. w postaci grup autonomicznych, samodzielnie podejmujących decyzje o produkcji, podziale pracy i wynagrodzeniu);
- z uczestnictwem w samorządowych formach zarządzania przedsiębiorstwami, czyli partycypacją w podejmowaniu decyzji na najwyższym szczeblu, dotyczących celów działania, sposobów ich realizacji oraz zysków, a także kształtowania warunków pracy zgodnie z własną wizją.

O motywacji autotelicznej mówiliśmy w drugim rozdziale skryptu, o autonomii w postaci poczucia sprawstwa - w tym podrozdziale, natomiast w kolejnym powiemy o partycypacji pracowników w samorządowych instytucjach na terenie zakładu pracy oraz o kształtowaniu warunków pracy.

Do tej pory psychologowie zajmowali się analizą motywacji autotelicznej i sprawstwem, w mniejszym zaś stopniu zagadnieniami psy-

chologicznej wartości uczestnictwa. W sytuacji upowszechniania się form demokracji przemysłowej oraz samorządu lokalnego te wspólnotowe aspekty podmiotowości człowieka stają się szczególnie interesujące i ważne.

Świadomość uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa

Świadomość uczestnictwa w sprawach przekraczających wymiar jednostkowych korzyści i strat jest jednym z podstawowych warunków poczucia podmiotowości człowieka. We współczesnych społeczeństwach funkcjonują dwie zasadnicze instytucjonalne formy takiego uczestnictwa: samorząd pracowniczy oraz samorząd terytorialny. Ze względów historycznych w naszym życiu publicznym większą rolę odgrywa miejsce pracy, podczas gdy na Zachodzie - miejsce zamieszkania. Uważa się, że są to dwie odmienne osie organizacji społeczeństwa jako pewnej całości. Ze względu na rozwój przemysłu w Polsce po II wojnie światowej, od połowy lat pięćdziesiątych kształtowały się ze zmiennym szczęściem formy demokracji przemysłowej w postaci samorządu robotniczego. Samorząd pracowniczy socjologowie uważają za jedną z lepszych form reprezentatywnego systemu uczestnictwa człowieka, a psychologowie - za podstawowy sposób zwiększenia poczucia własnej podmiotowości. Samorząd pracowniczy jest bowiem główną instytucją, na której opiera się demokracja przemysłowa. Bez uczestnictwa pracowników trudno sobie wyobrazić usunięcie podstawowych źródeł frustracji i poczucia wyobcowania, jakie towarzyszy znacznej liczbie pracowników wykonujących swoją pracę na zasadzie umowy o wymianie świadczeń.

Powszechnie uważa się, że tylko osobiste zaangażowanie, rzeczywista odpowiedzialność za funkcjonowanie instytucji oraz poczucie, że podziału korzyści dokonuje się sprawiedliwie, są w stanie złago-

dzic zależność pracowników od biurokratycznej struktury organizacyjnej. Samorządność i współzarządzanie stały się powszechnym wymogiem cywilizacyjnym, a nie tylko pragmatycznym instrumentem w rękach elit władzy. I choć wiadomo, że samorząd nie zlikwiduje asymetrii stosunków władzy, z pewnością wyraźnie poprawi status podwładnych.

Przedsiębiorstwo przemysłowe uważa się za konstytutywną instytucję życia społecznego, gdyż jest to miejsce regulacji różnorodnych wartości i interesów, których wyeliminować nie sposób (W. Morawski, 1989). Ceną, jaką płać członkowie biurokratycznej organizacji, których potrzebę podmiotowości się ignoruje, jest *a p a t i a*. Po kolejnych nieudanych próbach wywalczenia prawa do współuczestnictwa pracownicy tracą nie tylko chęć, lecz także zdolność do pozytywnego działania. Żadna mobilizacja od "góry organizacyjnej", która lekceważy możliwości wpływu oddolnego i oddolne aspiracje pracowników, nie zdoła wywołać większej aktywności i poparcia dla przedsiębiorstwa. Instytucje demokracji przemysłowej stanowią podstawę uspołecznienia własności, jaką stanowi przedsiębiorstwo.

Demokracja przemysłowa ma więc podwójne znaczenie. Pozwala na łagodzenie frustracji wynikających z nie zaspokojonych potrzeb dostępu do władzy, informacji i korzyści oraz na wyciszenie konfliktów między pracownikami posiadającymi organizacyjną władzę a tymi, którzy są jej pozbawieni. Demokracją przemysłową w postaci samorządu pracowniczego jest środkiem zaspokajania potrzeb statusu i potrzeby wpływu na realizację zasad sprawiedliwości, a nawet na definiowanie tych zasad.

Podmiotowość człowieka współzarządzającego zakładem pracy pozostaje w jawnej sprzeczności z przedmiotowością uczestnika zajmującego podległe miejsce w hierarchii organizacyjnej zakładu. Samodzielność w pracy na danym stanowisku w dużym stopniu łagodzi brak wpływu na władzę, ale nie eliminuje poczucia niezadowolenia i wyobcowania.

Na Zachodzie udział pracowników w zarządzaniu nosi nazwę p a r t y c y p a c j i, natomiast w krajach, gdzie przedsiębiorstwa są własnością państwową - miano s a m o r z ą d u p r a c o w n i c z e g o.

Partycypacja to - innymi słowy - dzielenie się organizacyjnej góry z ogółem pracowników (lub ich przedstawicielami) władzę, informacją oraz korzyściami. Wpływ na władzę to możliwość współdecydowania o planie przedsiębiorstwa, wielkości produkcji, a także o asortymencie produkowanych towarów lub świadczonych usług. Chodzi tu przy tym nie o konsultowanie tego rodzaju decyzji, lecz o ich negocjowanie, gdyż od tego zależą potencjalne profity ogółu pracowników. Dostęp do informacji wiąże się z rozstrzygnięciem, jak informacja istotna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna być udostępniona i za pomocą jakich środków przekazu. Co się tyczy profitów - chodzi o odpowiedź na pytanie: Czy wynagrodzenie pracowników powinno iść w parze zarówno z efektywnością, jak i z niepowodzeniami przedsiębiorstwa jako całości?

Rozwój partycypacyjnych form współpracy zadaniowej wiąże się z wprowadzaniem nowych form organizowania pracy (grupy autonomiczne, grupy partycypacyjne, brygady robocze, kolektywy itp.) oraz z chęcią większego wpływu pracowników na decyzje organizacyjnej góry, dotyczące ich własnej pracy, oraz z przekonaniem, że będą reprezentowani przez kompetentnych i poinformowanych kolegów, których głos będzie dla kierownictwa znaczący i zapewni dalsze wspólne działanie.

W dotychczasowych badaniach nad partycypacją pracowników stosuje się terminy: "struktura" i "funkcja". "Struktura" odnosi się do podmiotów uczestniczących w procesie decyzyjnym, a "funkcja" - do efektywności przedsiębiorstwa. Badania laboratoryjne oparte na wiedzy z zakresu psychologii społecznej stanowią podstawę wysuwania hipotez odnośnie do różnic między osobistymi a sytuacyjnymi charakterystykami wydajności pracy i satysfakcji. W Polsce badania nad sa-

morządem mają bogatą tradycję (M. J a r o s z, 1967, 1988 i inne), lecz są to wyłącznie badania socjologów.

Z czysto formalnego punktu widzenia, jak pisze M. J a r o s z (1988), idea samorządu robotniczego wyrasta na gruncie podobnym do tego, na którym rodzą się różne koncepcje partycypacji w systemie kapitalistycznym. Chodzi w nich o rozwiązanie problemu wynikającego z sytuacji robotnika jako pracownika najemnego, o przewycięzenie ujemnych zjawisk alienacji i dehumanizacji pracy ludzkiej oraz o identyfikację z zakładem pracy, warunkującą wysoką wydajność i zadowolenie. Drogą do tego ma być związanie robotnika z przedsiębiorstwem czymś więcej niż zwykłym stosunkiem pracy, polegającym na wzajemnych świadczeniach oraz na opiece typu paternalistycznego.

Jak wynika z badań empirycznych, prowadzonych zarówno w latach sześćdziesiątych, jak i osiemdziesiątych w naszym kraju, samorzady pracownicze uczestniczyły na zasadach konsultacji w rozwiązywaniu kwestii dotyczących spraw ekonomicznych i finansowych, nie mając wpływu na podejmowane decyzje a więc nie będąc pełnoprawnym partnerem. Konflikty w zakładach pracy wybuchają jednak nie tylko na tle asymetrii stosunków władzy, nie są jedynie konfliktami interesów grupowych o charakterze materialnym. Korzenie ich bowiem tkwią również w sferze zjawisk pozaekonomicznych, np. w prestiżu różnych grup zawodowych, w różnicach s t y l u ż y c i a i p o z i o m u k u l t u r o w e g o.

Ludzie zajmujący różne miejsca w hierarchii organizacyjnej mogą się różnić nie tylko wysokością zarobków, świadczeń socjalnych, dostępem do powszechnie pożądaných dóbr, jak mieszkania, samochody czy wycieczki zagraniczne, lecz także prestiżem, jaki zajmowana pozycja ma w organizacji. W każdym przedsiębiorstwie można więc prześledzić konflikty wynikające z dwóch stylów zarządzania: technokratycznego i samorządowego. W przedsiębiorstwie zarządzanym technokratycznie władzę sprawują fachowcy lub polityczni decydenci, w samorządnym - podejmowanie istotnych decyzji gospodarczych na wszystkich szczeb-

lach zarządzania oraz ich kontrola należą do w i a r y g o d n y c h reprezentantów pracowników i niezależnych, demokratycznych instytucji samorządowych.

Partycypacja traktowana jest jako główny środek d e z a l i e n a c j i pracy, czyli sposób upodmiotowienia jednostki skądinąd traktowanej przedmiotowo, oraz jako środek artykulacji interesów różnych grup w zakładzie pracy, przeciwdziałający tworzeniu się pasywnych koalicji typu klik, układów czy lobby branżowych.

Należy wyróżnić dwa aspekty funkcjonowania samorządu: aspekt i n s t r u m e n t a l n y, związany z racjonalizacją procesów gospodarczych, oraz a u t o n o m i c z n y, związany z potrzebami władzy opartej na demokratycznych regułach gry. Jest to szczególnie ważne dla młodego pokolenia pracowników rozpoczynających swoją pierwszą w życiu pracę zawodową i dostrzegających z wyjątkową ostrością rozbieżność między zarobkami a wykształceniem oraz zarobkami a prestiżem. Istnienie tych rozbieżności w oczach młodych ludzi bywa szczególnie frustrujące, zwłaszcza gdy wysokie zarobki wiążą się z niskim wykształceniem, a prestiż przypisany jest zawodom wyjątkowo nisko płatnym, jak zawód lekarza, nauczyciela czy pielęgniarki. Nic tak silnie nie frustruje, jak poczucie, że zdobywane w trudzie i przez dłuższy czas kwalifikacje nie są wykorzystywane w pracy oraz że nawet przy dużym wysiłku i wkładzie praca jest nisko wynagradzana. Skoro starania o poprawę własnej sytuacji są bezskuteczne, rodzi się poczucie bezradności. Człowiek zdominowany i bezradny traci poczucie podmiotowości, przestaje angażować się w pracę zawodową. Obniżając się niejako automatycznie normy moralne, regulujące zachowania w pracy zawodowej oraz stosunki międzyludzkie, co prowadzi do apatii, nasilenia nerwic, wzrostu liczby samobójstw. Koszty psychologiczne pracy oraz koszty społeczne są w takiej sytuacji ogromne. Podmiotowość człowieka w pracy jest tedy ściśle związana z podmiotowością w życiu. Samorząd większość pracowników spostrzega jako spo-

sób realizacji określonych wartości składających się na podmiotowość społeczną.

Podmiotowość człowieka a kształtowanie warunków pracy

Jak wspomniano, w dotychczasowej koncepcji optymalizowania warunków pracy zawarta jest szlachetna, lecz pomijająca istotne cechy idea przystosowania warunków jakby na siłę, niezależnie od tego, jak na to patrzy człowiek. Często bywa on traktowany jako środek służący do zdobywania informacji o warunkach pracy w celu tworzenia norm, charakteryzacji fizycznego środowiska pracy tak, jak je pragnie ukształtować organizator pracy, szef produkcji, dyrekcja, inspekcja pracy czy przedstawiciel służby zdrowia. Rzadko uwzględnia się pogląd pracownika na kwestię kształtowania warunków pracy. Dzieje się tak dlatego, że często sami pracownicy nie wiedzą, co mogą, czego chcą i powinni oczekiwać. Nie potrafią wyraźnie artykułować swoich poglądów w tej sprawie, a jakże często wysuwają żądania sprzeczne w istocie z ich interesem. Rola, jaką odgrywają w ochronie własnego zdrowia i życia sami pracownicy oraz ich organy przedstawicielskie (związki zawodowe, rady pracownicze, społeczna inspekcja pracy), nie zawsze jest jasna. Wydawałoby się, że te właśnie grupy pracowników nie będą opierać się polityce ochronnej i zabezpieczającej ich przed zagrożeniami w pracy. Tak wszakże nie jest. Zastanówmy się przez chwilę nad istotnymi motywacjami do pracy, gdyż one pomogą zrozumieć, dlaczego człowiek toleruje nienormalne dla swego zdrowia warunki pracy.

Przystępując do pracy, pracownik dąży do:

- uzyskania możliwie wysokich dochodów (potrzeby bytowe własne i rodziny);
- maksymalnego zabezpieczenia przed ryzykiem utraty zdrowia (maksymalizacja bezpieczeństwa i ochrony zdrowia);

- zapewnienia możliwości rozwoju zawodowego (spełnienia ambicji osobistych);
- optymalizacji czasu wolnego przez redukcję godzin pracy, urlopy wypoczynkowe itp.

Okazuje się jednak, że cele te kolidują ze sobą, zwłaszcza cel pierwszy z drugim i trzeci z czwartym. Zarobki dominują nad wszystkim, wiążą się z ekonomicznymi efektami pracy. Jak wiadomo, najprostszym sposobem zwiększenia zainteresowania wynikami ekonomicznymi jest a k o r d, przekraczanie norm i przedłużanie godzin pracy. Przy takim nastawieniu pracownik lekceważy przepisy bhp, noszenie odzieży ochronnej, zwłaszcza jeśli jest ona niewygodna. Dążenie to ma jednak swoje naturalne granice biologiczne. Robotnicy odczuwają instynktownie, że zbyt długa i intensywna praca prowadzi do przedwczesnego wyczerpywania się sił oraz zdolności do pracy, starają się ją zatem ograniczyć, jeśli nie ma odpowiednich norm prawnych ograniczających maksymalny czas pracy. Taką instynktownie ustaloną granicą jest wydatek energetyczny rzędu 2000 kcal.

Innym przejawem negatywnego oddziaływania systemów płacowych na postawę robotników wobec zagrożeń występujących w środowisku pracy jest akceptacja, a nawet dążenie do uzyskania d o d a t k ó w d o p ł a c za pracę w tzw. warunkach szkodliwych lub niebezpiecznych. Za tę cenę robotnik wyraża milczącą zgodę na utrzymywanie niezdrowych warunków pracy, dając jednocześnie kierownictwu zakładu wolną rękę w ich utrzymywaniu.

Podobne działanie wywiera praktyka przyznawania tzw. I kategorii zatrudnienia, co daje szczególne p r z y w i l e j e w zakresie uprawnień emerytalnych (niższy wiek, wyższy poziom świadczeń emerytalnych). Wysuwany bywa pomysł, aby zamiast dodatków za prace niebezpieczne dawać dodatki za stosowanie ochron osobistych.

Uwzględnienie podmiotowości pracowników wiąże się głównie z kształtowaniem odpowiednich warunków organizacyjnych. Uważa się, że sprzyjają temu takie formy organizacji pracy, które zamiast Taylo-

rowskiego rozdrobnienia pracy prowadzą do jej scalenia (tzw. poszerzanie zadań pracy, stosowane w wielu nowoczesnych wielkich zakładach produkcyjnych, przez wydłużanie cyklu pracy). Temu samemu celowi służy także wzbogacanie zadań pracy polegające na nasycaniu prostych czynności wykonawczych treścią intelektualną.

Podmiotowość pracowników nie uchodzi też uwagi, gdy myśli się o pracy powtarzalnej, jałowej i ogłupiającej, której przykładem jest praca przy taśmie montażowej. Poczucie wyobcowania i izolacji próbuje się ograniczyć, organizując pracę systemem rotacji, dzięki czemu każdy pracownik może wykonać kilka operacji, zastępując w razie konieczności kolegów. Wreszcie - najbardziej adekwatna do potrzeb społecznych człowieka jest organizacja pracy w autonomicznych grupach roboczych, w których cały zespół planuje, wykonuje i kontroluje własną pracę, mając zarazem poczucie autorstwa wykonywanych wyrobów oraz samodzielności w podejmowaniu decyzji.

W niektórych krajach specyficzne formy upodmiotowienia człowieka w procesie pracy przez poprawę jej warunków stały się trwałym elementem społecznych systemów pracy. Tradycyjne formy egzekwowania poprawy warunków pracy okazały się mało skuteczne (działalność inspekcji pracy, przemysłowej służby zdrowia, inspekcji sanitarnej czy służb bhp). Jak wiadomo, służby te są nastawione na wykrywanie zagrożeń indywidualnych, a do ich ustalania dochodzi się za pomocą pomiarów na stanowiskach, sami pracownicy bowiem traktowani są jak p r z e d m i o t y obserwacji.

Trzeba także pamiętać, że współczesne zagrożenia są wieloczynnikowe, np. duże obciążenie fizyczne pracą, plus duży hałas, plus wysoka temperatura mogą zwielokrotnić wpływ poszczególnych czynników. Dochodzi do tego stres w pracy, który w wielu wypadkach wymyka się pomiarom i trudno go zidentyfikować obiektywnie. Rośnie więc waga pomiarów subiektywnych odczuć zagrożenia w środowisku pracy przez samych pracowników, odczucia zbiorowego, a także indywidualnego. Źródłem informacji o zagrożeniach może być zarówno pojedynczy

pracownik, jak i reprezentacja grupy pracowników doświadczających w takim samym stopniu zagrożeń w danej hali fabrycznej czy w danym wydziale produkcyjnym.

W wielu krajach wysoko uprzemysłowionych, jak Szwecja, Dania, Norwegia, poprawę warunków pracy włączono do aktów normatywnych i umów między związkami zawodowymi, związkami pracodawców oraz administracją państwową. Reformy te związane z poczynaniami w zakresie demokracji i zarządzania partycypacyjnego.

W naszym kraju dominuje postawa bierności, cichej zgody obu stron umowy o "sprzedawanie" przez pracowników zdrowia, wiążącej się z wadliwym systemem wynagradzania, norm emerytalnych oraz z zapewnianiem korzyści tym, którzy lekceważą przepisy bhp (większe uznanie przełożonego, przydział lepszej pracy). Towarzyszy temu niska kultura pracy (J. R o s n e r, 1982).

Mówiąc o podmiotowości pracowników w zakresie kształtowania odpowiednich warunków pracy jako o problemie psychologicznym, należy podkreślić wagę tych badań, które pozwoliłyby ustalić indywidualne preferencje w zakresie bezpieczeństwa w pracy. Chodzi tu o percepcję zagrożeń oraz subiektywną ocenę przedmiotów pełniących funkcje zabezpieczające. Tak np. górnicy preferują pewne rodzaje przedmiotów zabezpieczających, a inne ignorują lub reagują awersyjnie - oceny ich są niespójne z obiektywnymi ocenami różnych właściwości otoczenia. Poziom poczucia bezpieczeństwa człowieka w pracy pod ziemią (w górnictwie) częściej bywa wiązany z wyglądem zewnętrznym przedmiotów zabezpieczających, ich powszechnością stosowania od dawna oraz rodzajem kontaktów człowieka z tymi przedmiotami (np. uprzednie doświadczenie urazu w czasie wypadku), natomiast ocenę funkcji zabezpieczającej przedmiotu warunkuje percepcja konstytutywnych cech przedmiotu i innych jego cech (np. gatunek materiału, z którego wykonano przedmiot, stopień trudności wykonania przedmiotu, stopień, w jakim przedmiot zapewnia wygodną pracę). W mia-

rę wpływu czasu percepcja funkcji zabezpieczającej otoczenia polega na spotrzeganiu związków między funkcją zabezpieczającą a wygodą i sposobem wykonania tych przedmiotów. Warto zauważyć, że górnicy mieli awersję do nowo wprowadzanych przedmiotów zabezpieczających, swoistych dla wysoce zagrażającego środowiska, jakim jest praca w kopalni (K. D w o r a c z e k, 1985).

Efektywne działania na rzecz optymalizacji warunków pracy zależą od wykorzystania wiedzy na temat adekwatności (bądź nieadekwatności) funkcjonalnej tych warunków (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych). Adekwatność ta nie jest ani stała, ani możliwa do utrzymania raz na zawsze. Podlega ona ciągłym zmianom ze względu na złożoność systemu pracy, w którym człowiek - to element wyróżniony, jej podmiot. Jest on też elementem najbardziej zmiennym i płacącym często wysoką cenę za własną efektywność w warunkach trudnych. Ze względu na owe zmiany zachodzi konieczność ciągłego "pogotowia" diagnostycznego, zarówno jeśli chodzi o obiektywne warunki pracy, jak i o możliwości człowieka, a także jego potrzeby i wartości odnośnie do środowiska pracy. W wielu wypadkach taka diagnoza okazuje się trudna ze względu na brak standardów adekwatności funkcjonalnej, tj. wiedzy na temat pasma optimum. Wątpliwy wydaje się tu tzw. system atestacji stanowisk, który miał być panaceum na wszystkie luki w wiedzy o stanowiskach i materialnych warunkach pracy. Trzeba uwzględnić wiedzę na temat sposobu, w jaki pracownicy radzą sobie z sytuacjami trudnymi, stanowiącymi wynik pogorszenia się z jakichś względów warunków pracy, a także ponoszonego kosztu psychologicznego.

Człowiek jako istota aktywna i rozumna sam jest regulatorem swojej aktywności funkcjonalnej, lecz może to czynić w różny sposób i ponosić różne koszty psychologiczne przystosowywania się do zmian. Może to czynić także kosztem innych lub wycofywać się z sytuacji niosących zagrożenie cenionych przez siebie wartości. Może przejawiać postawę roszczeniową, żądać pomocy czy wsparcia, także wówczas, gdy mu się one nie należą, i spychać odpowiedzialność na innych, a

nawet działać umyślnie na swoją szkodę (samookaleczenie się). W istocie psychologowie pracy powinni dopomagać w tworzeniu takiej atmosfery, by jak największa liczba ludzi była żywotnie zainteresowana jakością własnego życia w środowisku pracy i chciała działać na rzecz jego konstruktywnych przeobrażeń.

Wydaje się, że partycypacja pracowników w tworzeniu koncepcji zmian w warunkach pracy (szeroko rozumiana humanizacja) może się okazać czynnikiem najbardziej konstruktywnym w polityce ochrony zdrowia i bezpiecznego środowiska pracy.

ROZDZIAŁ VI

Psychologia pracy jako system działań

Psychologia pracy jest nie tylko systemem wiedzy o człowieku pracującym, lecz również stanowi system praktycznych wskazówek ułatwiających psychologom ich działalność praktyczną albo inaczej - pełnienie roli zawodowej. Pełnienie tej roli w dużym stopniu zależy od konkretnego zapotrzebowania i oczekiwań praktyki, które nie zawsze są zgodne z humanistycznym modelem, jaki wypracowali psychologowie pragnący służyć swoją wiedzą ludziom potrzebującym pomocy. W tym rozdziale skryptu musimy raz jeszcze powrócić do zasadniczego dylematu, jaki towarzyszył rozwojowi psychologii pracy jako dyscyplinie stosowanej: zapotrzebowanie na wiedzę psychologiczną wynikało głównie (choć nie jedynie) z chęci doskonalenia pracy ludzi w aspekcie jej **w y d a j n o ś c i**, zgodnie z technokratyczną wizją funkcjonowania organizacji biurokratycznej. Obecnie - w związku z coraz wyraźniejszą artykułowaną potrzebą zmiany organizacyjnej - udział samorządowych form w zarządzaniu i w reformowaniu gospodarki jako całości wzrasta. Humanistyczna wizja psychologii jako nauki użytecznej ma większą szansę wdrożenia w praktyce niż kiedykolwiek. Pomoc psychologiczna nie ma być tu jednak panaceum na wszystkie dolegliwości i dyskomforty człowieka związane z jego pracą oraz z przebywaniem w środowisku zakładowym, lecz **ś r o d k i e m u ł a t w i a j ą c y m z d r o-**

we funkcjonowanie człowieka, środkiem, dzięki któremu sumę obowiązków równoważy suma gratyfikacji nie tylko materialnych, lecz także duchowych i moralnych.

Funkcje oraz zadania psychologii pracy będą więc nawiązywały do kwestii związanych z ochroną wartości cenionych, jak zdrowie i życie, prestiż, sprawiedliwe traktowanie, pomoc w indywidualnych kłopotach stanowiących pochodną problemów życiowych pracownika i jego rodziny. Pomoc instytucjom zakładowym, między innymi samorządowi pracowniczemu, inspektorom pracy i bhp, działom zajmującym się opieką i pomocą socjalną - to drugi tor działalności doradczej psychologów pracy.

Działania profilaktyczne

Działania profilaktyczne - to zapobieganie powstawaniu jakichś negatywnych zjawisk. Negatywne zjawiska mogą mieć charakter zarówno psychologiczny, jak i pozapsychologiczny, zazwyczaj jednak w zjawiskach o charakterze pozapsychologicznym (społecznym, ekonomicznym, a nawet fizycznym) zawsze pewną rolę odgrywa człowiek. Bywa on najczęściej sprawcą lub ofiarą, i to zwykle ofiarą jakiegoś szczególnego rodzaju dysharmonii czy też - jak przyjęliśmy w tym skrypcie - nieadekwatności funkcjonalnej między człowiekiem a jego otoczeniem. Psychologia może być pomocna zarówno w zapobieganiu negatywnym zjawiskom jako skutkom sprawstwa człowieka w środowisku pracy (zapobieganie wypadkom spowodowanym przez niebezpieczne zachowania się pracowników), jak i w zapobieganiu negatywnym zjawiskom, których człowiek pada ofiarą (np. urazy, choroby zawodowe, krzywdzące decyzje przełożonych, niesprawiedliwe oceny mające wpływ na awanse, wynagrodzenie, dalszy rozwój pracownika).

Profilaktyką zdrowotną zajmują się w zakładach pracy ośrodki przemysłowej służby zdrowia, natomiast profilaktyką wypadkową - służby powołane do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony pracy, czyli tzw. komórki bhp, oraz społeczna i państwowa inspekcja pracy. Działa ona na podstawie regulacji prawnej wynikającej z umów międzynarodowych w ramach międzynarodowej organizacji pracy (MOP) oraz prawa pracy. Oprócz służb medycznych i technicznych (technika bezpieczeństwa pracy) coraz wyraźniej kształtuje się rola psychologicznych służb w zapewnianiu bezpiecznych zachowań, które są uwarunkowane właściwościami psychologicznymi, a nie tylko fizycznymi warunkami pracy.

Udział psychologii w działaniach profilaktycznych może być dwójaki: bezpośredni i pośredni. Bezpośrednio psychologia może oddziaływać na osoby zagrożone jakimś niebezpiecznym czy szkodliwym czynnikiem środowiska pracy, uchronić człowieka przed niewłaściwą decyzją personalną, ustrzec od poważnego konfliktu, zmniejszyć nadmierne wymagania pracy, zachęcić do podwyższenia kwalifikacji itp. Pośrednio - psycholog może oddziaływać profilaktycznie na odpowiednie służby, decydujące o przyjmowaniu pracownika do pracy na odpowiednie stanowisko, na sposób wprowadzenia do pracy ułatwiający szybką i satysfakcjonującą adaptację, na współtworzenie odpowiednich programów szkolenia przyzakładowego, bezpiecznych zachowań, wpływać na podejmowanie decyzji o zwolnieniach czy przeszerogowaniach pracowników, ułatwiać negocjowanie trudnych decyzji i dbać o sprawiedliwe reguły rozstrzygnięcia sporów pracowniczych.

Widać więc wyraźnie, że psycholog w swoich działaniach pośrednich musi być kompetentny w zakresie problematyki prawa pracy, polityki społecznej, samorządu pracowniczego oraz zasad działania specjalistycznych komórek organizacyjnych zakładu pracy. Istotnym składnikiem kompetencji psychologa powinna być znajomość podstawowych wymagań zawodowych, gdyż zapewnia to orientację co do słuszności bądź niesłuszności wielu decyzji personalnych oraz źródeł psychologicznych kosztów pracy, jakie ponosi pracownik.

Najbardziej wyraziście zarysowuje się rola psychologa w tworzeniu zasad profilaktyki wypadkowej (R. Studenski, 1986, Wiernek, 1988). Na zmniejszenie liczby wypadków, które zawsze są jakimś dramatem zarówno dla sprawcy, jak i ofiar i ich rodzin, pozwala na wspólne i jednoczesne działanie służb technicznych (dostarczenie odpowiedniego sprzętu ochronnego i zwalczającego zagrożenia fizyczne) oraz zmobilizowanie samych wykonawców pracy do zachowań intencjonalnie bezpiecznych. W mniejszym stopniu psychologia współdziała w dziedzinie profilaktyki zdrowotnej, ale i tu współpraca z medycyną pracy jest coraz wyraźniejsza (B. Dudek, 1990).

Kolejne zadanie psychologów w dziedzinie profilaktyki polega na zapobieganiu powstawaniu chorób psychosomatycznym, jako skutkom stresu w pracy zawodowej. Pewne zawody uznane zostały za szczególnie stresujące. Zalicza się do nich zawód pielęgniarstwa, lekarza (zwłaszcza specjalności zabiegowych, jak chirurg, stomatolog), strażaka, ratownika, nauczyciela oraz osoby zajmującej eksponowane stanowisko w hierarchii przedsiębiorstwa (najczęściej dyrektora). Psychologia dzięki odpowiedniemu doradztwu może pomóc w doborze pracowników na te stanowiska, w zachęcaniu do przestrzegania odpowiedniego trybu pracy i wypoczynku oraz w redukcji stresu, gdy stan ten już się zaznaczył. Techniki doboru nie zawsze są trafne, dlatego bezpośrednie oddziaływania redukujące poczucie napięcia psychicznego mogą się okazać szczególnie skuteczne. Określa się je mianem psychoprofilaktyki. Wiąże się ona z nauczaniem skutecznych sposobów radzenia sobie z własnym napięciem lub z uruchamianiem intrapsychicznych mechanizmów obronnych osobowości.

Profilaktyka psychologiczna wiąże się ściśle z kolejnym rodzajem działania psychologa na terenie zakładu pracy, jakim jest udzielanie pomocy psychologicznej i organizowanie wsparcia społecznego w tym środowisku. Pomoc ta może się ujawnić w formie mniej lub bardziej wyrazistej, z jed-

nej strony, oraz w sposób mniej lub bardziej zinstytucjonalizowany - z drugiej. Zależy to od rodzaju problemu, z jakim boryka się pracownik. Najbardziej pomoc psychologiczną odczuwa człowiek wówczas, gdy przeżywa stan poważnego kryzysu czy nawet załamania, gdy nie umie sobie poradzić z sobą lub swoim problemem. Najmniej wyrazista okazuje się pomoc psychologiczna w sytuacji, gdy psycholog odgrywa rolę doradcy, np. zawodowego w poradni czy urzędzie zatrudnienia, a jego porada nie ma charakteru obligatoryjnego ani dla pracownika, ani dla pracodawcy. W pewnych jednak sytuacjach diagnoza przydatności do pracy ma charakter obligatoryjny - wpływając na decyzję o zatrudnieniu, wpływa na los pracownika.

Poradnictwo zawodowe i doradztwo organizacyjne w sytuacji zmian i przeobrażeń gospodarczych

Rola poradnictwa zawodowego oraz doradztwa organizacyjnego wzrasta w sytuacjach zachodzących zmian. Zmiany bowiem - zgodnie z definicją - z reguły naruszają dotychczasowy układ powiązań między ludźmi, prowadząc do zachwiania równowagi między elementami sytuacji, w jakiej każdy z pracowników tkwił dotychczas, zmianę relacji między tymi elementami i zmianę w spostrzeganiu swojego miejsca w nowym kontekście zmiany organizacyjnej, a nawet szeroko rozumianej zmiany społecznej, spowodowanej przeobrażeniami gospodarczego systemu państwa.

Zmiany polskiej gospodarki polegają na przeobrażeniach własności (środków produkcji, materialnej podstawy produkcji i usług), sposobów podejmowania decyzji oraz ich realizowania (udział samorządów pracowniczych w ich podejmowaniu), sposobów finansowania przedsięwzięć gospodarczych, polegających na przyjęciu całkowitej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo (brak dotacji, dofinansowań i ulg podatkowych). Ta reforma opiera się więc na samodzielności (upodmio-

towieniu zespołu wytwórczego) w podejmowaniu decyzji także o zatrudnieniu pracowników, a więc o pozbywaniu się zbędnych rąk do pracy, o racjonalniejszym zatrudnieniu, z czym może wiązać się decyzja o zwalnianiu pracowników, czyli o tworzeniu się rynku pracy, na którym są b e z r o b o t n i.

Psychologowie nie rozwiążą problemu bezrobocia, ale mogą przyczynić się do złagodzenia pewnych jego skutków dzięki odpowiedniemu poradnictwu, ułatwiającemu podejmowanie decyzji o przekwalifikowaniu się lub poszukiwaniu względnie adekwatnej pracy, nie kolidującej drastycznie z dotychczasowymi umiejętnościami i zasobem doświadczeń.

Poradnictwo zawodowe psychologów powinno więc koncentrować się na poradzie opartej na wiedzy o wymaganiach zawodowych (tzw. zawodoznawstwie), na gromadzeniu wiedzy o psychologicznych wymaganiach stawianych kandydatom (tzw. profile cech), na sporządzaniu diagnozy psychologicznej i - po zestawieniu danych o pracy oraz danych o kandydacie - na doradzaniu z m i a n y miejsca pracy lub poszukiwaniu takiego zawodu, w którym kandydat mógłby spełniać przynajmniej minimalne wymagania bez szkody dla własnego zdrowia, przy elementarnej akceptacji warunków ekonomicznych (wynagrodzenia za pracę).

W każdym wydziale zatrudnienia działają punkty orientacji i poradnictwa zawodowego, dysponujące odpowiednim zestawem testów do diagnozy przydatności zawodowej, materiałami pomocniczymi do budowania zawodowej porady psychologicznej. Warto te materiały uzupełnić o repertuar technik umożliwiających redukcję napięcia związanego z utratą pracy (a więc i statusu) oraz o techniki pomocy psychologicznej typu "ratownictwa" podtrzymującego na duchu osoby, które pracę utraciły i nie czują się na siłach, aby znaleźć nowe miejsce pracy. W okresie życia dorosłego znalezienie nowej pracy - to często znalezienie nowego miejsca w życiu, dlatego tak ważna jest tu pomoc psychologiczna typu psychoterapeutycznego, nie tylko zawodoznawczego.

Stres związany z utratą pracy uważa się za jeden z najbardziej dolegliwych rodzajów napięcia psychicznego, które nierzadko bywa przyczyną aktów samobójczych, a z pewnością stanowi jedno z najbardziej wyraźnie odczuwanych nieszczęść, jakie może spotkać człowieka dorosłego.

Psychologowie mogą także aktywnie uczestniczyć w pracach związanych z przeobrażeniami organizacyjnymi, jakkolwiek ta forma pracy psychologów jeszcze się nie upowszechniła w naszym kraju. Chodzi o to, by zmiany organizacyjne zaakceptowała maksymalna liczba pracowników i aby przebiegały w atmosferze wzajemnego zaufania. Udziały psychologów polegałyby tu na budowaniu odpowiednich sposobów komunikowania się pracowników, formułowaniu reguł negocjowania sprzecznych interesów, zapobieganiu tworzeniu się pasożytniczych grup nacisku, narzucających agresywne lub nadmiernie roszczeniowe sposoby rozstrzygnięcia konfliktów na tle płacowym, podziału nagród czy dostępu do przywilejów.

Istnieje wiele technik psychologicznych wspomagających projektowanie zmian, ich wprowadzanie i kontrolę skutków, w tym także nie zamierzonych skutków ubocznych, przejawiających się jako subiektywne koszty psychologiczne wprowadzanych zmian, a często uchodzących uwagi projektodawców lub wręcz lekceważonych.

Psycholog jako doradca organizacyjny może i powinien wspomagać proces zmian, wykrywając potencjalne źródła owych kosztów, a jeśli te zagrażają, umiejętnie je redukując. Sytuacja zmiany organizacyjnej - to z reguły sytuacja kosztorodna, bolesna dla wielu, jeśli nie dla wszystkich, choć dla każdego z innych powodów. Pracownicy szeregowi mogą się lękać obniżenia i tak skromnych zarobków, personel kierowniczy - utraty dotychczasowych stanowisk i spadku prestiżu w oczach podwładnych, dyrekcja może się bać, iż mimo wysiłków nie uda się uchronić zakładu przed bankructwem czy katastrofą finansową, a więc także utratą pozycji społecznej.

Psycholog nie uchroni zakładu przed groźbą jego likwidacji, ale może się przyczynić do złagodzenia napięć intrapsychicznych i międzyludzkich niemal w każdej sytuacji trudnej, wywołanej zarówno zmianami wymuszonymi mechanizmami rynku oraz wolnej gry ekonomicznej, jak i zmianami, które inspirowane wewnątrz zakładu lub w bezpośrednim jego otoczeniu samorząd terytorialny.

Tradycyjnie poradnictwo zawodowe dążyło do diagnozowania wrodzonych cech osobowości, przede wszystkim uzdolnień i zainteresowań zawodowych, uznając je za podstawę przydatności zawodowej. U podstaw tego rodzaju poradnictwa tkwi również przekonanie, że jednostka nie jest na tyle dojrzała, aby samodzielnie rozeznaczyć się we własnych możliwościach, dlatego potrzebuje dyrektywnej pomocy fachowej z zewnątrz.

Obecnie, ponieważ poradnictwo zawodowe rozszerza się, obejmując swym zasięgiem osoby, które wskutek przekształceń na rynku pracy muszą dokonać zmiany zawodu w trakcie dorosłego życia - poradnictwo zawodowe staje przed koniecznością zmiany swego oblicza. Główną podstawą owej zmiany stanowić powinna nowa koncepcja człowieka dorosłego, mającego za sobą bogate doświadczenia zawodowe, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Groźba bezrobocia powoduje zmiany w postawach i zachowaniach wobec pracy, wyrażające zmieniającą hierarchię potrzeb. Lęk o utratę pracy staje się czynnikiem zmieniającym hierarchię dotychczasowych wartości związanych z pracą, aktywizując motywacyjny mechanizm przymusu ekonomicznego, a także kalkulacji potencjalnych zysków i strat, jakie poniesie jednostka, uczestnicząc w pracy zakładu, któremu grozi bankructwo.

Poradnictwo zawodowe dla pracowników, którzy muszą zostać przekwalifikowani, wymaga innych strategii oddziaływania, diagnozowania i doradzania. Każde poradnictwo stawia sobie za cel wspieranie jednostki w walce o sukces, która wymaga tężyzny fizycznej i duchowej, ale poradnictwo zawodowe musi uwzględniać przede wszystkim zdolno-

Str. 36428

ści do uczenia się i przekwalifikowywania się. Poradnictwo zawodowe dla dorosłych wymaga więc scalenia wielu odrębnych koncepcji poradnictwa, tak aby było ono w stanie odpowiedzieć na to złożone wyzwanie współczesności ekonomicznej i społecznej.

O trzech koncepcjach poradnictwa

Istnieją trzy koncepcje poradnictwa odpowiadające trzem głównym koncepcjom psychologii jako nauki o człowieku. W jaki sposób można je zintegrować w tworzeniu podstaw nowoczesnego poradnictwa zawodowego dla osób dorosłych?

Poradnictwo **d y r e k t y w n e**, oparte na głównych twierdzeniach psychologii behawiorystycznej i na psychoanalizie, posługuje się metodami **s t e r o w a n i a** pozytywnego, pobudzania, utrwalania, modyfikacji zachowania się za pomocą wzmocnień pozytywnych. Jest to poradnictwo dotyczące często spraw konkretnych, a skutki takich porad są wymierne i wyraźniej odczuwane przez osoby radzące się. Uważa się jednak, że jest ono zbudowane na jednowymiarowym portrecie człowieka i tylko w niewielkim stopniu uwzględnia jego indywidualność, przeżycia oraz samoocenę. Bywa niekiedy bliskie manipulacji. Gdy nabiera jeszcze wyraźniejszych oznak dyrektywności, przekształca się w **d o r a d z t w o** (np. organizacyjne, prawne, wychowawcze, zawodowe, językowe). Widać w nim wyraźną przewagę (asymetrię) doradcy nad radzącymi się.

Poradnictwo **l i b e r a l n e** wyrosło z psychologii humanistycznej, która ujmuje człowieka jako istotę rozwijającą się dzięki siłom wewnętrznym, ale dążącą do zachowania równowagi z otoczeniem społecznym. Ważny jest tu czynnik świadomego wyboru wartości - zarówno własnych, jak i tkwiących w otoczeniu jednostki. Istotą jego stanowi pomoc w "otwieraniu się" człowieka pod wpływem stwarzania mu sytuacji umożliwiających samopoznanie, uwolnienie od lęków i zahamowań. Główne cele tego rodzaju poradnictwa to: dążenie do in-

tegracji osobowości, jej autonomicznego rozwoju, kształtowania postaw prospołecznych, wzbogacania świadomości, tworzenia własnej filozofii życiowej. Wyraźnie zaznacza się tu rola psychoterapii, zwłaszcza w doprowadzeniu człowieka do stanu, w którym zaakceptowałaby siebie, rozwijając zarazem umiejętności współdziałania.

W koncepcji tej unika się przymusu, pomoc polega na ułatwieniu realizacji celów, jakie jednostka podejmuje samodzielnie. Ten typ poradnictwa coraz wyraźniej przenika do różnych dziedzin życia społecznego, zyskując akceptację w lecznictwie, wychowaniu, a niekiedy nawet w dydaktyce. Może się on okazać skuteczny również w poradnictwie zawodowym udzielanym osobom niepełnosprawnym, wspomagając nie tylko proces rehabilitacji zdrowotnej i fizycznej, lecz także zaakceptowanie siebie, kształtowanie, tworzenie osobowości pogodzonych ze swymi słabościami i ze światem. Jak słusznie zauważyła A. K a r g u l o w a (1986), w tej koncepcji poradnictwa tkwi ukryta sprzeczność w interpretacji celów: poprawa stosunków międzyludzkich nie zawsze idzie w parze z własnym rozwojem. Słowem - model człowieka autentycznego nie jest na tyle uniwersalny, by odpowiadał wszystkim, a hasła głoszące tylko samą zmianę ludzi bez zmiany otoczenia organizacyjnego bywają często utopijne. Stąd wiele koncepcji treningów interpersonalnych dla kadry kierowniczej okazało się mało skutecznych, gdyż opierały się na zasadzie, iż sama zmiana jednostki oraz jej kompetencji wpłynie na widoczną poprawę funkcjonowania organizacji i da zadowolenie jej uczestnikom.

Poradnictwo dialogowe oparte jest na psychologii poznawczej. Istnieje wiele jego odmian (np. poradnictwo egzystencjalne, esencjalne, poradnictwo wzmacniające, dotyczące spraw życiowych, także w kilku odmianach). Poradnictwo to nie ma charakteru dyrektywnego ani też nie służy całkowicie tzw. otwarciu się jednostki. Zmierza ono do zmniejszenia luki między zdolnościami człowieka a narastającymi trudnościami, wynikającymi z szybkich zmian w otaczają-

cym świecie, w dziedzinie kultury i cywilizacji. W poradnictwie tym brak wyraźnej asymetrii między doradcą i radzącym się, a różne formy tego poradnictwa nie są sprzeczne, lecz komplementarne wobec siebie.

Wszystkie trzy główne koncepcje poradnictwa odnoszą się także do poradnictwa wobec ludzi pracujących, a więc jeśli tradycyjnie dyrektywne poradnictwo zawodowe dla młodzieży swym zasięgiem obejmuje również osoby dorosłe, zmuszone jest dokonać wyboru pod wpływem zmian zachodzących na rynku pracy, może się wspierać na dwu pozostałych formach poradnictwa, a mianowicie liberalnym i dialogowym. Instytucjonalnie mogłoby ono być związane z konkretnymi zakładami pracy lub instytucjami zajmującymi się polityką społeczną wobec populacji osób pracujących czy z samorządem terytorialnym (w miejscu zamieszkania osób pracujących). Szczególną rolę mogłoby odegrać poradnictwo tak szeroko rozumiane wobec osób niepełnosprawnych i inwalidów pracy. Stworzenie nowoczesnej wizji poradnictwa funkcjonalnego, uwzględniającego różnorodne problemy dorosłego człowieka pracującego, jest jednym z głównych zadań psychologii pracy jako nauki użytecznej praktycznie.



Rys. 5. Poradnictwo a psychoterapia

Źródło: J. F., Aclams, 1962.

Doradztwo organizacyjne

Wiąże się ono ściśle z pierwszą odmianą poradnictwa, tzn. z poradnictwem dyrektywnym, i stanowi jego uzupełnienie. Zalecając np. konieczność doskonalenia zawodowego, trzeba oddziaływać na dyrekcję wymuszając na niej zmiany organizacyjne. Kształtując otwarte postawy przełożonych wobec podwładnych, zalecając im demokratyczny styl kierowania, musimy wiedzieć, jak przekształcać struktury organizacyjne, a więc jak zmieniać hierarchię podporządkowania i władzy, jak wprowadzać zasady demokracji przemysłowej i ułatwiać uczestnictwo pracowników w samorządach, tzn. jak uczyć ich negocjowania, kompromisu, tworzenia klimatu zaufania itp. Psycholog w roli osoby pomagającej pracownika jako indywiduum i psycholog jako doradca organizacyjny - to dwa aspekty nowej roli, wymagające scalenia.

Zakończenie

Dotychczasowy rozwój psychologii pracy doprowadził do sytuacji, w której ani hasło przystosowania do pracy, ani hasło przystosowania człowieka do niej rozpatrywane oddzielnie nie mają już racji bytu - po prostu zestarzały się. Nie ma też racji bytu postulat zwiększenia wydajności sam w sobie bez uwzględnienia towarzyszących mu skutków ubocznych, jakie ponosi pracownik. Nie można bowiem żądać od pracowników, aby w nieskończoność przystosowywali się do złych warunków pracy, wadliwie skonstruowanych maszyn, źle zorganizowanej pracy, lecz nie ma także sensu wymagać od konstruktorów oraz kierownictwa, by wszystkie swoje siły i umiejętności poświęcali na zapewnienie komfortu, dobrego samopoczucia pracowników bez względu na ich wyniki pracy, wydajność i jakość produkowanych wyrobów.

Warto jednak pamiętać, że istnieją granice przystosowalności człowieka do otoczenia. Przystosowując się, człowiek płaci określoną cenę, nazywaną tu kosztami psychologicznymi. Gdy koszty te nadmiernie rosną, ewentualne korzyści z zastosowania technik psychologicznego oddziaływania na człowieka mogą przewyższyć straty, jakie człowiek ponosi, przystosowując się do nieodpowiednich warunków pracy.

Istnieją też granice rozsądku ekonomicznego, które działają hamująco na działalność związaną z humanizowaniem pracy ludzkiej, zwią-

szcza w sytuacji głębokiego kryzysu ekonomicznego, jaki dotknął wiele krajów współczesnego świata. Podejmując więc badania i planując ich praktyczne wykorzystanie, warto pamiętać o podstawowych interesach pracowników w zakresie dążeń do podmiotowości oraz o interesach zakładów pracy, zapewniających warunki zaspokajania wszystkich podstawowych potrzeb pracowników: ekonomicznych, społecznych i psychologicznych.

Lektura tego skryptu miała doprowadzić do przekonania, że psychologia pracy jako nauka praktyczna może się okazać niezmiernie użyteczną podstawą tworzenia harmonijnych warunków wymiany świadczeń między pracownikiem a przedsiębiorstwem oraz tworzenia użytecznych dyrektyw postępowania wówczas, gdy rodzą się sytuacje trudne, które należy rozwiązać. Zajmowanie się jednostką, jej zachowaniem, a także światem przeżyć i doznań związanych z aktywnością zawodową jest głównym zadaniem psychologii pracy oraz jednym z podstawowych warunków podnoszenia wydajności pracy tam, gdzie jest ona ¹ zenująco niska, oraz ochrony człowieka przed zagrożeniami tam, gdzie są one szczególnie rażące.

Praktyczne zapotrzebowanie na psychologię pracy w rozumieniu przedstawicieli elit menedżerskich jest ogólniejszej natury niż oferty, jakie proponuje psychologia, odpowiadając na te zapotrzebowania. Dzieje się tak dlatego, że motywacje jednostkowe czy nawet najlepsze kwalifikacje pracowników dobranych zgodnie z kryteriami psychologicznymi należą do ważnych, ale nie zamykają listy czynników wydajności pracy i jej jakości, a motywacje zarobkowe składają się tylko na część motywacji do pracy. Jeśli człowiek przekona się, że jego wysiłek w pracy niewiele znaczy dla innych i ma niewiele wspólnego z poprawą własnej sytuacji życiowej jako pracownika, nie będzie się wysiłał w pracy, tracił czasu na dokończanie, postara się po prostu przy najbliższej okazji zmienić miejsce pracy.

Obecnie wyłania się nowe ważne pytanie skierowane do psychologii jako nauki praktycznej: Co robić, aby pracownicy mieli coraz wię-

cej poczucia sprawstwa w sytuacjach, gdy obiektywnie coraz mniej od nich zależy, w sytuacjach chronicznych braków, niedoborów i zagrożeń? Może się zdarzyć, że szukając odpowiedzi na to pytanie, psychologowie podpowiedzą, jak stworzyć fałszywy obraz istotnego, często dramatycznego stanu rzeczy, czyli jak ludzi oszukać. Przed tym zagrożeniem należy przede wszystkim ostrzec młodych psychologów, stojących przed wyborem specjalności zawodowej.

Bibliografia

- B a l e s R. F., 1958: Task roles and social roles in problem solving groups. In: Readings in social psychology. Eds. E. M a c c o b y, T. N e w c o m b, E. H a r t l e y. New York.
- B a ń k a A., 1983: Behawioralne podstawy projektowania architektonicznego. Poznań Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- B a ń k a A., 1984: Psychologiczne wyznaczniki metodologii analizy i projektowania systemów. Poznań Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- B a s s B. M., 1970: Leadership, psychology and organizational behaviors. New York Harper and Bross.
- B i e r g e l e i s e n - Ż e l a z o w s k i B., 1964: Zarys psychologii pracy. Warszawa PWN.
- B o r u c k i Z., 1988: Stres organizacyjny. Mechanizm - następstwa - modyfikatory. Gdańsk Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- B o w e r s D. G., S e a s h o r e S. E., 1966: Predicting organizational effectiveness, with a four-factor theory of leadership. "Administrative Science Quarterly" Nr. 11, s. 238-263.
- B r a c h a c k a T., 1975: Układ człowiek - wypadek a profilaktyka wypadków przy pracy. Warszawa IW CRZZ.

- B r o w n J. A. C., 1962: Społeczna psychologia przemysłu. Warszawa "Książka i Wiedza".
- B u d k i e w i c z J., K ę c z k o w s k a J., 1987: Z dziejów psychologii stosowanej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem poradnictwa zawodowego. Warszawa Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- B u d k i e w i c z J., 1965: Problemy ogólne psychologii stosowanej. "Przegląd Psychologiczny" nr 10.
- C h o y n o w s k i M., 1964: Metody i wyniki psychologii przemysłowej. Wrocław Ossolineum.
- C i e r p i a ł o w s k a L., T r e p i ń s k i B., 1983: Alkohol a bezpieczeństwo pracy. Warszawa IWZZ.
- C o c h L., F r e n c h J. R. R., 1948: Overcoming resistance to change. "Human Relations" Nr. 1 (4), s. 512-532.
- C o o p e r C. L., P a y n e R., 1987: Stres w pracy. Warszawa PWN.
- C z a r n i a w s k a B., 1980: Motywacyjne problemy zarządzania. Warszawa PWN.
- C z a r n i a w s k a B., 1983: Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw. Warszawa PWN.
- D ą b e k M., 1987: Zainteresowanie własną pracą zawodową jako podstawa rozwoju zawodowego. Wrocław Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- D o b r z y ń s k i M., 1973: Organizacyjne zachowania pracownika. Warszawa PWE.
- D o k t ó r K., 1983: Władza, kierowanie, przywództwo w organizacjach. W: Socjologiczne problemy kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym w Polsce. Red. W. J a c h e r. Katowice Uniwersytet Śląski.
- D r u c k e r P. F., 1959: Krytyczny głos o stosunkach między ludźmi w przemyśle. W: Wiedza o pracy ludzkiej. Red. B. B i e-

- g e l e i s e n-Z e l a z o w s k i. Warszawa "Książka i Wiedza".
- D u B r i n A. J., 1979: Praktyczna psychologia zarządzania. Warszawa PWN.
- D u d e k B., 1990: Opracowanie metod do pomiaru obciążenia pracą oraz oceny ekspozycji na substancje neurotoksyczne. Łódź Instytut Medycyny Pracy.
- D u r n i n J., P a s s m o r e R., 1969: Energetyka pracy i wypoczynku. Warszawa PZWL.
- D w o r a c z e k K., 1985: Percepcja funkcji zabezpieczającej otoczenia a poczucie bezpieczeństwa człowieka w warunkach wysokiego zagrożenia. Opole Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- F i e d l e r A., 1967: A theory of leadership effectiveness. New York Mc Grow Hill.
- F r a i s e P., 1954: Les perspectives des relations humains. "Revue de Psychologie Applique" Janvier, s. 139-149.
- F r a n a s z c z u k I., I d z i k o w s k a-S z y m a ń s k a M., Ł u c z a k A., 1986: Metody walidacji testów psychologicznych dla punktów orientacji i poradnictwa zawodowego. Poradnik. Warszawa Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- F r a n k i e w i c z B., 1985: Psychologia na usługach śląskiego górnictwa i przemysłu hutniczego. "Chowanna" nr 4, s. 312-330.
- F r a n u s E., 1983: Wstęp do psychologii pracy. Kraków Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- G i e r a s i m i u k J. (red.), 1984: Bezpieczeństwo pracy i ergonomia. Warszawa Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- G l i s z c z y ń s k a X., 1971: Psychologiczne badania motywacji do pracy. Warszawa "Książka i Wiedza".
- G l i s z c z y ń s k a X. (red.), 1979: Zarys psychologii pracy. Warszawa PWN.
- G l i s z c z y ń s k a X. (red.), 1980: Work psychology in Europe. Warszawa PWN.

- G l i s z c z y ń s k a X., 1982 a: Problem sprawstwa w działalności zawodowej. "Prakseologia" nr 1-2, s. 59-70.
- G l i s z c z y ń s k a X., (red.), 1982 b: Psychologiczne badania wartości w środowisku pracy. Warszawa "Książka i Wiedza".
- G l i s z c z y ń s k a X., 1982 c: Teoretyczne podstawy nowego modelu pracownika. W: Teoretyczne podstawy psychologii pracy. Kraków Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- G r a c z y k W., 1980: Kontrowersje dotyczące modelu psychologii pracy. "Przegląd Psychologiczny" nr 2.
- G r z e s i k J., 1989: Uciążliwości i szkodliwości dla zdrowia związane z pracą operatorów urządzeń komputerowych. "Ergonomia" T. 12, nr 2, s. 203-212.
- G u r y c k a A., 1979: Rozwój i kształtowanie zainteresowań. Warszawa WSiP.
- J a r o s z M., 1967: Samorząd robotniczy w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa "Książka i Wiedza".
- J a r o s z M., 1988: Samorządność pracownicza. Aspiracje i rzeczywistość. Warszawa "Książka i Wiedza".
- K a r g u ł o w a A., 1986: Poradnictwo jako wiedza i system działań. Wrocław Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- K a r n e y J., 1980: Kształtowanie psychologicznej struktury prowadzenia samochodu w normalnej sytuacji drogowej. Wrocław Ossolineum.
- K a r n e y J., 1988: Człowiek w środowisku pracy. Warszawa IWZZ.
- K a r o ł c z a k - B i e r n a c k a B., 1986: O zachowaniu się sportowca w sytuacji trudnej. Warszawa "Sport i Turystyka".
- K i e ż u n W., K w i a t k o w s k i S., 1975: Style zarządzania. Teoria i praktyka. Warszawa "Książka i Wiedza".
- K i l l i m a n n R., T h o m a s K., 1974: Four perspectives on conflict management. Pittsburgh [nadbitka].

- K o h n M., S h o o l e r L. C., 1986: Praca i osobowość. Studium współzależności. Warszawa PWN.
- K o r z e n i o w s k i K., Z i e l i ń s k i R., D a n i e c k i W., 1983: Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych. Wrocław Ossolineum.
- K o s t e c k i M., 1979: Kadra kierownicza w przemyśle. Warszawa PWN.
- K o w a l c z u k R., 1971: Psychologia pracy z ludźmi. Warszawa WZ CRZZ.
- K o w a l e w s k a S., 1971: Humanizacja pracy, Warszawa WZ CRZZ.
- K o w a l e w s k i S., 1972: Przełożony - podwładny. Warszawa.
- K o z d r ó j A., 1988: Grupa pracownicza jako przedmiot i podmiot motywowania. Wrocław Ossolineum.
- K r a t o h v i l S., 1987: Psychoterapia grupowa. Warszawa PWN.
- K o ż u s z n i k B., J e z i e r s k i T., 1984: Psychologia doskonalenia zespołów. Katowice Uniwersytet Śląski.
- K r e u t z M., 1958: Wnioski ogólne. "Przegląd Psychologiczny" nr 2, s. 199-203.
- K r ó l T., 1989: Psychologiczne i sytuacyjne uwarunkowania efektywności przedsiębiorstwa. Gdańsk Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- K u r n a l J., 1979: Teoria organizacji i zarządzania. Warszawa PWE.
- Laborem Exercens. Encyklika Jana Pawła II, 1981. Katowice Księgarnia św. Jacka.
- L a r k o w a H., 1988: Człowiek niepełnosprawny. Warszawa PWN.
- L a w l e r E. E., 1971: Pay and organizational effectiveness: a psychological view. New York Mc Graw Hill.
- L a z a r u s R. S., 1983: Paradymaty stresu i radzenia sobie. "Nowiny Psychologiczne" nr 3-5, s. 2-40.

- L e w i n K., 1944: The dynamics of group action. "Educational Leadership" Nr. 1, s. 195-200.
- L i p p i t t R., W h i t e R. K., 1947: An experimental study of leadership and group life. In: Readings of social psychology. Eds. T. M. N e w c o m b, E. L. H a r t l e y. New York Holt-Rinehart-Winston.
- M c C l e l l a n d D. C., W i n t e r D. G., 1969: Motivating economic achievement. New York Free Press.
- M a t c z a k A., 1982: Style poznawcze. Rola indywidualnych preferencji. Warszawa PWN.
- M a y o E., 1933: The human problems of an industrial civilization. New York.
- M o r a w s k i W., 1989: Demokracja przemysłowa i reforma systemu. "Samorząd" nr 1.
- M ü n s t e r b e r g H., 1913: The psychology of industrial efficiency. New York Houghton Mifflin.
- N o s a l C., 1977: Psychologia 'pracy. Wrocław Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.
- O b u c h o w s k i K., P a l u c h o w s k i W. (red.), 1982: Efektywność a osobowość. Wrocław Ossolineum.
- O k ó ł J., P a l u s z k i e w i c z L., 1966: Psychologie inżynierska. Warszawa PWN.
- O k ó ł J., P a l u s z k i e w i c z L., 1968: Psychologia w zakładzie pracy. Warszawa WZ CRZZ.
- O k ó ł J. (red.), 1971: Psychologia przemysłowa. Warszawa PWN.
- P a l u s z k i e w i c z L., 1971: Psychologia inżynierska. W: Psychologia przemysłowa. Red. J. O k ó ł. Warszawa PWN.
- P a l u s z k i e w i c z L., 1975: Ergonomiczne właściwości przyrządów sygnalizacyjnych i sterowniczych. Warszawa WZ CRZZ.
- P i e t r a s i ń s k i Z., 1971: Podstawy psychologii pracy. Warszawa PZWS.

- P o r ę b s k i E., 1927: Wykłady psychotechniki. Warszawa Dom Książki Polskiej.
- P o r t e r L., L a w r e r E., 1968: Managerial attitudes and performance. Homewood.
- R a t a j c z a k Z. (red.), 1979: Zarys psychologii pracy. Katowice Uniwersytet Śląski.
- R a t a j c z a k Z., 1980: Człowiek w sytuacji innowacyjnej. Warszawa PWN.
- R a t a j c z a k Z., 1986: Problemy człowieka-operatora w sytuacjach trudnych prowadzących do zagrożenia bezpieczeństwa. W: Materiały konferencji nt. "Niezwodność bezpieczeństwa". Warszawa Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych.
- R a t a j c z a k Z., 1988 a: Niezwodność człowieka w pracy. Studium psychologiczne. Warszawa PWN.
- R a t a j c z a k Z. (red.), 1988 b: "Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy". T. 7 (16): Percepcja zmian w środowisku pracy. Katowice Uniwersytet Śląski.
- R a t a j c z a k Z. (red.), 1989: Psychologiczne koszty aktywności człowieka. Katowice Uniwersytet Śląski.
- R e y k o w s k i J., 1966: Funkcjonowanie człowieka w warunkach stresu psychologicznego. Warszawa PWN.
- R e y k o w s k i J., 1975: Teoria motywacji a zarządzanie. Warszawa PWE.
- R o s n e r J., 1982: Podstawy ergonomii. Warszawa PWN.
- S c o t t W. E., C u m m i n g s L. L. (red.), 1983: Zachowanie człowieka w organizacji. Warszawa PWN.
- S t o g d i l l R., 1959: Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York Free Press.
- S t o g d i l l R., 1974: Historical trends in leadership theory and research. "Journal of Contemporary Research" Autumn.
- S t u d e n s k i R., 1985: Teorie przyczynowości wypadkowej i

ich empiryczna weryfikacja. Katowice Wydawnictwo Głównego Instytutu Górnictwa.

S u m i s ł a w s k i J., 1978: Psychologia w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. Warszawa PWN.

S u p e r D., 1972: Psychologia zainteresowań. Warszawa PWN.

S z e f e r-T i m o s z e n k o J., 1983: Zarys psychologii kierowania. Katowice Uniwersytet Śląski.

S z e w c z u k W., 1961 i 1966: Psychologia. T. 1 i 2. Warszawa PZWS.

T a l e y k o E., 1979: Wybrane problemy psychologii pracy. Poznań Wydawnictwo Uniwersytetu Poznańskiego.

T e r e l a k J., 1982: Człowiek w sytuacjach ekstremalnych. Izolacja antarktyczna. Warszawa MON.

T h o m a s K. H., K i l l i m a n n R., 1974: Conflict mode instrument. Pittsburgh Xicom.

T i f f i n J., M c C o r m i k E., 1973: Industrial and organizational psychology. Englewood Cliffs Prentice Hall.

T i s c h n e r J., 1985: Rozważania o pracy ludzkiej. Kraków "Znak".

T o m a s z e w s k i T., 1962: Elementy psychologii przemysłowej. Poradnik. Warszawa Orgmasz.

T o m a s z e w s k i T., 1965: O porównywalności zawodów. W: Socjologia zawodów. Red. A. S a r a p a t a. Warszawa "Książka i Wiedza".

T o m a s z e w s k i T., 1973: O stosowaniu wiedzy psychologicznej w przemyśle. W: Stosowanie nauk społecznych w przemyśle. Wrocław Ossolineum.

T o m a s z e w s k i T., 1974 a: Automatyzm i świadomość w pracy produkcyjnej. W: Wiedza o pracy ludzkiej. Red. B. B i e g e l e i s e n-Ż e l a z o w s k i. Warszawa "Książka i Wiedza".

- T o m a s z e w s k i T., 1974 b: Człowiek w systemie pracy. W: Ergonomia. Red. J. R o s n e r. Warszawa "Książka i Wiedza".
- T o m a s z e w s k i T. (red.), 1975: Psychologia. Warszawa PWN.
- T o m a s z e w s k i T., 1983: Sytuacyjne uwarunkowania motywacji do pracy zinstytucjonalizowanej. W: Procesy samoregulacji w oświacie. Red. M. P ę c h e r s k i, J. T u d r e j. Warszawa PWN.
- T o m a s z e w s k i T., 1984: Ślady i wzorce. Warszawa WSiP.
- W e b e r M., 1947: The theory of social and economic. New York Oxford University.
- W i d e r s z a l-B a z y l M., 1976: Wyniki badań ankietowych na temat wykonywania zawodu psychologa pracy. W: Sytuacja psychologów pracy w Polsce. Red. X. G l i s z c z y ń s k a. Warszawa-Miedzeszyn.
- W i e r n e k B., 1988: Profilaktyka wypadkowa w górnictwie rud miedzi. Kraków Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej.
- W o ł k o w s k i J. (red.), 1978: Człowiek i praca. Szkice wokół chrześcijańskiej koncepcji pracy. Warszawa PAX.
- W o s i ń s k a W., 1985: Kierowanie ludźmi w świetle psychologii społecznej. Katowice-Kraków-Warszawa Uniwersytet Śląski, PWN.
- W o s i ń s k a W., S o s i n k a-P i e t r a s M., 1984: Postawy i zachowanie się ludzi w sytuacjach pracy. W: "Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy". T. 3 (12). Katowice Uniwersytet Śląski.
- W y s z y ń s k i S., 1957: Duch pracy ludzkiej. Myśli o wartości pracy. Poznań.
- Z i e l e n i e w s k i J., 1979: Organizacja i zarządzanie. Warszawa PWN.
- Z i m n y Z., 1970: Wybrane zagadnienia psychologii i socjologii pracy. Katowice PTE.



Skr. 36428