

Aspekty psychiczne w miejscu pracy

Spośród wielu czynników, które wpływają na realizację potrzeb, do głównych można zaliczyć: **poziom sprawności** działania, najwyraźniej uwytłaniający się w działaniu w sytuacjach trudnych, **charakter** jako zespół postaw, nadających działaniu ogólną charakterystykę oraz **temperament** jako regulator biologiczny, wyciskający piętno na dynamice działania.

Sprawność działania:

W działalności człowieka zmierzającej do realizacji celów obok poziomu motywacji bardzo istotne znaczenie ma poziom sprawności działającego osobnika.

Poniższa tabela zawiera charakterystykę sprawności człowieka w zakresie podstawowych czynności oraz ich mierniki obiektywne.

Tablica 1. Sprawności człowieka i ich mierniki obiektywne

Czynniki psychiczne	Sprawność w zakresie czynności		Miernik obiektywny
Spostrzeganie	Spostrzegawczość	sprawność wyodrębniania przedmiotów i zjawisk w odzwierciedlanej bezpośrednio rzeczywistości a w obrębie przedmiotów i zjawisk ich części składowych lub cech	ilość i jakość składników wyodrębnionych w materiale i czas w jakim to nastąpi
Wyobrażenie	wyobrażenia	sprawność operowania materiałem pośredniego obrazowego odzwierciedlenia rzeczywistości w sensie odtwarzania lub tworzenia	łatwość reprodukcji doświadczenia i łatwość tworzenia nowych połączeń w materiale pośredniego odzw. rzeczywistości
Myślenie	inteligencja	sprawność myślowego wyodrębnienia składników i ujmowania ich wzajemnych stosunków	trudność rozwiązanej zadania i czas w jakim to nastąpi
Manipulowanie	zręczność	sprawność wykonywania czynności ruchowych	złożoność czynności ruchowej wykonanej w jednostce czasu
Emocjonowanie	wrażliwość emocjonalna	sprawność wchodzenia w stan emocjonalny, w wyniku działania bodźców emocjonalnych	zakres, złożoność i czas w jakim powstają emocje (uczucia)

Sytuacje trudne:

Nazywamy sytuacje, w których osiągnięcie wyniku jest możliwe tylko przy zmianie normalnej struktury czynności. Najczęściej mówi się, że sytuacjami trudnymi są sytuacje NOWE, tzn. różniące się wyraźnie od sytuacji, w których człowiek realizował dany wynik dotychczas.

Na podstawie praktyki życiowej i badań eksperymentalnych można wyróżnić pięć najbardziej typowych sytuacji trudnych:

- zadania ponad siły,
- zadania złożone o zmiennej i niejasnej strukturze w zmiennych warunkach,
- przeszkody,
- konflikty,
- stres.

Pierwszy tryb trudności – zadania ponad siły- ma charakter ilościowy i zachodzi wówczas, gdy zadanie przekracza krytyczny punkt możliwości człowieka lub zbliża się do niego. Istota trudności wiąże się z ograniczoną skalą ludzkich możliwości, a konkretne sytuacje trudne polegają na tym, że albo zadanie przekracza możliwości człowieka normalnego, albo też dana jednostka znajduje się poniżej poziomu normalnego. *Druga grupa trudności*-zadania złożone-wiążą się ze strukturą zadania. Prostym przykładem mogą tu być trudności, jakie pojawiają się przy wykonywaniu prostych czynności, jeśli trzeba je wykonywać w nieregularnym „układzie seryjnym”. *Trzecia grupa trudności* polega na tym, że czynność zmierzająca do określonego wyniku napotyka przeszkody, ograniczające możliwość działania podmiotu. Typową sytuacją trudną, na której się skupie to mianowicie *sytuacja konfliktowa*.

Konflikty przejawiają się i rozprzestrzeniają we wszystkich dziedzinach życia społecznego.

Konflikt społeczny jest to "każdy układ skierowanych na siebie nawzajem działań co najmniej dwóch stron, mających na celu realizację przez daną stronę jej interesów i napotykające przeciwstawne działania drugiej strony"

Sytuacja konfliktowa jest to taka sytuacja, w której niemożliwe jest równoczesne zrealizowanie interesów (celów) wszystkich zainteresowanych. Grupy czy jednostki walczą o dostęp do pożądaných dóbr (wartości). Może to być walka o władzę, zysk, forsowanie wpływów politycznych, religijnych, wymagania wszechstronnych praw obywatelskich, udział w podejmowaniu decyzji itp. Im wyższe racje, czy też wartości, tkwią u podstaw danego konfliktu, tym większe będzie jego natężenie.

Aspekty psychiczne w miejscu pracy

Zmieniające się poglądy na konflikt

W ciągu ostatnich trzydziestu lat poglądy na konflikty w organizacjach istotnie się zmieniły. Stephen P. Robbins prześledził tę ewolucję, podkreślając różnicę między tradycyjnym spojrzeniem na konflikt a obecnym, który nazywa interakcyjnym. Tradycyjny pogląd polegał na traktowaniu konfliktu jako zbędnego i szkodliwego. Początkowo kierownicy i autorzy z zakresu zarządzania sądzili, że pojawienie się konfliktu było wyraźnym sygnałem czegoś niedobrego w organizacji. Uważali, że konflikt powstaje jedynie wtedy, gdy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania w kierowaniu organizacją albo jeśli nie potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów, łączących kierownictwo i załogę. Według tradycyjnego poglądu, usunięcie takich niedociągnięć prowadzi do harmonijnego funkcjonowania organizacji jako zintegrowanej całości. Na przykład F. Taylor uważał, że po zastosowaniu zasad naukowej organizacji odwieczny konflikt między robotnikami a kierownictwem zniknie.

Tradycyjny pogląd na konflikt zmieniał się w miarę tego, jak behawioryści i inni autorzy o zarządzaniu zaczęli dostrzegać przyczyny konfliktów w organizacjach, powstające niezależnie od błędów popełnianych przez kierowników, oraz gdy zauważono zalety konfliktów, którymi skutecznie pokierowano. Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet konieczne, niezależnie od tego, jak zaprojektowano organizację i jak się je prowadzi. Nadal sądzi się, że znaczna część konfliktów ma charakter dysfunkcyjny: mogą one szkodzić poszczególnym osobom i utrudnić osiąganie celów organizacji. Jednakże część z nich ma także charakter funkcjonalny, gdyż przyczynia się do większej efektywności organizacji! Konflikty mogą prowadzić do poszukiwania rozwiązań. Tak więc często są instrumentem organizacyjnej innowacji i zmiany (zob. tabl. 2).

Tablica 2. Dawne i współczesne poglądy na konflikt

Tradycyjny pogląd	Współczesny pogląd
Konfliktu można uniknąć	Konflikt jest nieunikniony
Powodem konfliktu są błędy kierownictwa w projektowaniu i kierowaniu organizacjami albo podżegacze.	Konflikt powstaje z wielu przyczyn, w tym struktury organizacyjnej, nieuniknionych różnic celów, różnic w wartościach i postrzeganiu przez personel specjalistyczny itp.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt w różnym stopniu przyczynia się do efektywności organizacji lub jej szkodzi.
Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu.	Zadaniem kierownictwa jest pokierowanie konfliktem i jego rozwiązanie w sposób prowadzący do optymalnej efektywności organizacji.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Aspekty psychiczne w miejscu pracy

Interesujący nas typ konfliktu w miejscu pracy powstaje pomiędzy ludźmi współpracującymi ze sobą przy realizacji różnych zadań produkcyjnych (zawodowych) w obrębie zakładów pracy, urzędów czy instytucji.

Konflikty w miejscu pracy wynikają z określonych warunków obiektywnych oraz subiektywnych. Im więcej dokonuje się podziałów pracy, im procesy technologiczne są bardziej złożone, tym bardziej skomplikowane są zależności między pracownikami oraz prawdopodobieństwo wystąpienia przeróżnych konfliktów.

TYPOWE PRZYCZYNY KONFLIKTÓW W MIEJSCU PRACY

Wskazać można konflikty dostatecznie ważne, a jednocześnie nie należące do rzadkości:

- **konflikt dotyczący form uznaniowych (wynagrodzenie, premie, nagrody),**
Konflikt dotyczący form uznaniowych (płace, premie, nagrody itp.) jest jednym z najpopularniejszych konfliktów przybierających nieraz postać afer gospodarczych, przestępstw. Źródłem tego konfliktu jest pragnienie najpełniejszego zaspokojenia potrzeb materialnych
- **konflikt oparty na zdobywaniu pozycji w środowisku społecznym,**
Pozycja jaką ludzie zajmują w systemie społecznym danego zakładu również bywa czysto obiektem konfliktów. Ambicja przodowania rodzi dużą nerwowość w zabiegach ludzi o zdobycie i utrwalenie pozycji.
- **konflikt między kierownictwem a podwładnymi,**
Konflikt tego rodzaju ujmujemy w szerszym znaczeniu, mając na uwadze zarówno zarządzających i zarządzanych, jak też kierowników i podwładnych.
- **konflikt wynikający ze złej organizacji pracy,**
O wadliwej organizacji pracy jako źródle konfliktów możemy mówić w odniesieniu do całego zakładu lub jego części. Już sam fakt braku porządku w obiegu dokumentacji, braku rytmiczności produkcji, dostarczania materiałów i narzędzi w opóźnionym czasie - powoduje liczne zadrażnienia między ludźmi, nadmierny krytycyzm, obniżenie dyscypliny. Dotyczy to zwłaszcza pracy w warunkach akordu, gdzie niedostarczenie na czas potrzebnych materiałów i narzędzi odbija się na wysokości zarobków.
- **konflikt wynikający z niewłaściwych warunków pracy,**
Konflikt wynikający z niewłaściwych warunków pracy jest konfliktem poważnej rangi. Nieodpowiednie pomieszczenia dla załogi, złe warunki fizyczne pracy (oświetlenie, wentylacja, hałas itp.), brak urządzeń sanitarno-higienicznych, mogą stać się przyczynami konfliktu między załogą a kierownictwem zakładu.
- **konflikt wynikający z niewłaściwego systemu informacji zakładowej,**
Podłożem tego konfliktu jest niepełne lub niezgodne z rzeczywistością informowanie załogi o sprawach jej dotyczących. Jest rzeczą oczywistą, że wyczerpująca i na czas podana informacja może zapobiec w zarodku rodzącemu się konfliktowi

Aspekty psychiczne w miejscu pracy

➤ **konflikt na tle nieznajomości ustawodawstwa pracy,**

Nieznajomość ustawodawstwa pracy ze strony zarówno pracowników jak i kierownictwa stanowi przyczynę konfliktów, których pewna liczba znajduje odbicie w komisjach rozjemczych, a nawet na wokandach sądowych.

➤ **konflikt na tle błędów w polityce kadrowej zakładu**

Wszelkie błędy popełniane w doborze pracowników na stanowiska pracy, zwłaszcza kierownicze, sprawy awansowania i degradacji, przenoszenia czy oddelegowania, są brzemiennie w skutki. Wywołują przede wszystkim różne zadrażnienia i napięcia między ludźmi.

ZNACZENIE I FUNKCJE KONFLIKTÓW W MIEJSCU PRACY

Konflikty w zakładzie pracy, podobnie jak każdy konflikt społeczny, jest z pewnego punktu widzenia pozytywny, z innego negatywny.

Funkcje destruktywne

- Dezorganizacja pracy. Konflikty odbijają się w pierwszym rzędzie na produkcji, której normalny przebieg zostaje zwolniony lub nawet zahamowany.
- Dezintegracja w grupie społecznej. Konflikt w grupie roboczej wpływa raczej ujemnie na atmosferę pracy, rodzi atmosferę wrogości, podejrzliwości. Normy grupowe zostają zachwiane, jednostki mające przeciwne poglądy mogą występować z grupy.
- Wzrost zachowań irracjonalnych kosztem zmniejszenia roli rozsądku i racjonalności.

Funkcje konstruktywne

- funkcje sygnalizacyjne. Konflikt obnaża niedomagania życia społecznego, w tym życia w zakładzie pracy. Wskazuje tzw. "punkty zapalne", to co należy modyfikować, ulepszać, zmieniać.
- integracja w grupie społecznej. Konflikt stwarza warunki do opowiadania się danej osoby za jakąś stroną w konflikcie, co powoduje jej identyfikację z tymi, którzy tę stronę reprezentują. Wspólnota opinii łączy jednostki w grupie.
- rozładowanie napięć emocjonalnych, stanów frustracyjnych, osobistych waśni czy animozji,
- poprawa warunków w środowisku pracy, które spowodowały konflikty.

ZAPOBIEGANIE I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Konflikt jest uważany za całkowicie rozwiązany, gdy wszystkie jego strony są mniej lub więcej zadowolone z rezultatu rozwiązania, chociaż zdajemy sobie sprawę, że nie zawsze strony posiadają takie przekonanie.

Profilaktyka konfliktowa ma na celu przede wszystkim usuwanie potencjalnych źródeł, bądź też łagodzenie ich przejawów. Duża odpowiedzialność w tym względzie spada tu na bezpośrednich kierowników.

Co powinno zatem czynić kierownictwo zakładu, ażeby uzyskać optymalne możliwości oceny niebezpieczeństwa konfliktu? Powinno ono przede wszystkim:

Aspekty psychiczne w miejscu pracy

- wszelkie informacje na temat napięć, niezadowolonych, tarć sprawdzać, a następnie wnikliwie analizować; odkładanie tych spraw na później komplikuje problemy i utrudnia przeciwdziałanie;
- traktować informacje w toku analizy w sposób bezstronny, możliwie wolny od uprzedzeń, zaangażowań uczuciowych czy faworyzowania;
- dla ułatwienia oceny zachować odpowiedni dystans wobec sprawy i uczestniczących w niej ludzi; angażowanie się po którejkolwiek ze stron raczej komplikuje sytuację, lepiej wstrzymać się z interwencją niż zrobić to przedwcześnie. Mądrość kierowania konfliktem to przede wszystkim dotarcie do jego przyczyn rzeczywistych i dopiero wówczas dobieranie właściwych środków do rozwiązywania go.

Istotne są tu zwłaszcza następujące formy oddziaływania:

- a) *konsultacje i mediacje* (wprowadzenie trzeciej strony neutralnej jako mediatora),
- b) *arbitraż*, przyjęcie pośrednictwa trzeciej strony, której arbitralne decyzje strony konfliktu obowiązane są akceptować,
- c) *odwołanie się do uznanego przez obie strony autorytetu lub do osądu opinii publicznej*.

Charakter

Jednym z najbardziej ogólnym pojęć psychologii, które służy m. in. także do opisu cech działania człowieka, jest pojęcie *charakteru*. Opisując człowieka podaje się jego ogólne zalety i wady, zasady jakimi się kieruje w swoim działaniu, określa się jaki jest w swym działaniu dla innych, jak się zachowuje w szczególnych sytuacjach itp.

Charakter można określić jako zespół postaw osobnika wobec elementów rzeczywistości i własnego działania.

Zwłaszcza w warunkach pracy- cechy charakteru mogą się ujawnić w całej okazałości, rzutując w zasadniczy sposób na wyniki pracy.

Temperament

Istotnym czynnikiem, od którego zależy przebieg działania ludzkiego, jest *temperament*. Różnorodność zachowania się ludzi zwraca uwagę ludzi od dawna. Po raz pierwszy zajął się nią Hipokrates. Od niego pochodzi pierwsza próba klasyfikacji różnic zachowania się ludzi oraz pierwsza próba ich wyjaśnienia. Hipokrates używając określenia **Temperament** dla całokształtu właściwości charakteryzujących dynamikę zachowania się człowieka.