

KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY MIĘDZY PRACOWNIKIEM A PRACODAWCĄ

Dorota Żołnierczyk-Zreda



Dorota Żołnierczyk-Zreda

**KONTRAKT
PSYCHOLOGICZNY
MIĘDZY
PRACOWNIKIEM
A PRACODAWCĄ**

Warszawa 2016

CIOP  PIB

Opracowano i wydano w ramach III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” (2014-2016) finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego/Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz zadań służb państwowych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Koordinator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

Autor

dr Dorota Żołnierczyk-Zreda

– Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki

Anna Antoniszewska

Opracowanie redakcyjne

Zespół Redakcji Wydawnictw Naukowych

Opracowanie graficzne

Dorota Szymczak

ISBN 978-83-7373-212-4

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2016

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98, fax (22) 623 36 93, 623 36 95, www.ciop.pl

Wstęp	5
Co to jest kontrakt psychologiczny?	6
Treść kontraktu psychologicznego.....	7
Zakres, zrównoważenie oraz dotrzymanie kontraktu psychologicznego	8
Kontrakt psychologiczny a kontrakt prawny, czyli rodzaj umowy o pracę	9
Badania polskich pracowników	10
Jak budować „dobry” kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikiem?	12
Rekrutacja właściwych osób na określone stanowiska	12
Metody rekrutacji	14
„Dobry” kontrakt a osobowość pracownika	16
Co motywuje do pracy?	19
Wartości dotyczące pracy zawodowej	21
Wartości ważne dla pracowników różnych pokoleń	22
Motywowanie przez wynagradzanie	22
Jak właściwie kształtować środowisko pracy?.....	27
Technologie dla Y-eków.....	36
Jak zarządzać samym sobą?.....	37
Piśmiennictwo	39

We współczesnym świecie trudno „przeżyć” bez konieczności podejmowania różnego rodzaju zobowiązań wynikających z licznych umów/kontraktów, zawieranych z bankami, dostawcami energii, operatorami telefonów, czasami nawet współmałżonkami. Umowy te mają różną specyfikę, a także stopień sformalizowania. Jednak cechą wspólną wszystkich umów/kontraktów jest wymiana dóbr lub usług. Pod pojęciem „dobra” należy rozumieć nie tylko dobra fizyczne, wymierne i policzalne, lecz także te, których charakter jest bardziej emocjonalny, wynikający z różnych istotnych dla człowieka potrzeb. Zgodnie z „niepisaną” i w żaden sposób na ogół niesformalizowaną umową między przyjaciółmi jest wzajemna pomoc i wsparcie. W niepisanej „umowie” między obywatelami a państwem jest zasada przestrzegania prawa i wypełniania obowiązków obywatelskich w zamian za gwarancję i realizowanie praw zapisanych w Konstytucji.

Umowa o pracę jest jednym z przykładów bardziej formalnych zapisów dotyczących wzajemnych zobowiązań, które dotyczą zarówno pracownika, jak i pracodawcy. W sytuacji zwiększającej się elastyczności rynku pracy i pojawienia się wielu różnych form zatrudnienia, tzw. umowa o pracę staje się coraz bardziej pożądanym i docenianym przez pracowników „gwarantem” wypełniania przez pracodawcę jego kodeksowych zobowiązań wobec pracowników. Jednak wspomniana elastyczność zatrudnienia powoduje, że umowa o pracę na czas nieokreślony, choć jest ciągle dominującą formą umów na rynku pracy, coraz częściej jest wypierana przez umowy na czas określony, umowy cywilnoprawne, umowy o dzieło, umowy zawierane poprzez agencje pracy tymczasowej. Uważa się, że czynniki te przyczyniają się do rozluźnienia tradycyjnych relacji pracodawca-pracownik. Głoszona jest nawet groźba kompletnego zaniku tych relacji na skutek postępującej „uberyzacji” gospodarki, w której pracownicy będą wzywani do pracy/zadań przez potencjalnych klientów bez pośredników lub zwierzchników (*on-call economy* lub *on-demand economy*).

Z drugiej strony mówi się też o postępującym zjawisku nasilania się tendencji indywidualistycznych, zwłaszcza wśród młodych, dobrze wykształconych pracowników, którzy cenią sobie większą elastyczność pracy i związaną z nią możliwość zdobywania doświadczeń zawodowych u wielu pracodawców lub w wielu firmach. Takie osoby nie zawsze są zainteresowane umowami na czas nieokreślony, zwiększającymi pewność długoterminowego zatrudnienia w jednym miejscu pracy.

W obliczu zmieniających się tradycyjnych relacji pracodawca-pracownik, poszukuje się nowych podejść do analizy tych relacji. Jednym z nich jest koncepcja kontraktu psychologicznego.

CO TO JEST KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY?

Kontrakt psychologiczny jest pojęciem od dawna używanym w psychologii klinicznej. Oznacza umowę pomiędzy pacjentem a psychoterapeutą dotyczącą wzajemnych, na ogół formalnych (choć nie tylko), zobowiązań stron. Po stronie terapeuty należą do nich: czas trwania terapii (liczba sesji), jej wysoka jakość oraz zachowanie zasady poufności, zaś po stronie pacjenta: współpraca, obecność na sesjach terapeutycznych, możliwość przerywania terapii. Zobowiązania kontraktowe są na ogół ustalone na początku terapii przez pacjenta i terapeutę, bywają także z góry określone przez tego ostatniego lub ośrodek, w którym jest zatrudniony, i podane do wiadomości i akceptacji pacjenta.

W odróżnieniu od kontraktu terapeutycznego, kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracownikiem oznacza wzajemne, wyrażone wprost bądź nie wprost, formalne bądź nieformalne, zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem, ale widziane „oczyma pracownika” (Rousseau, 1995, 1998). Takie podejście wynika z dość powszechnego uznawania pracownika jako na ogół słabszej strony kontraktu psychologicznego. Ponadto w badaniach nad kontraktem psychologicznym trudnością sprawiło często precyzyjne określenie, kim jest pracodawca: czy jest to właściciel firmy, czy raczej członek zarządu, a może bezpośredni kierownik? Trudno jest także wskazać pracodawcę w sytuacji, gdy pracownicy tymczasowi są zatrudniani przez agencje pracy tymczasowej i mogą mieć więcej niż jednego pracodawcę. W takiej sytuacji powstawał dylemat: czy pracodawcą jest wtedy szef agencji, czy raczej szef firmy, w której zostali przez agencję zatrudnieni? Względy, o których mowa, zadecydowały, że kontrakt psychologiczny, mimo iż dotyczy wzajemnych zobowiązań, jest na ogół analizowany z perspektywy pracownika.

Treść kontraktu psychologicznego

Uważa się, że treść kontraktu psychologicznego, czyli rodzaj wzajemnych zobowiązań, zależy od tego, czy ma on charakter bardziej transakcyjny, czy bardziej relacyjny (Rousseau, 2000).

Kontraktem transakcyjnym są bowiem te jego aspekty, które dotyczą wspomnianych wcześniej, bardziej wymiernych dóbr oferowanych pracownikowi w zamian za jego rzetelną pracę i lojalność. Mają one głównie charakter finansowy i obejmują:

- sprawiedliwą płacę w porównaniu z płacą pracowników na podobnych stanowiskach w innych organizacjach, adekwatną do obowiązków
- perspektywy rozwoju zawodowego
- świadczenia dodatkowe, sprawiedliwe w porównaniu ze świadczeniami pracowników na podobnych stanowiskach w innych organizacjach.

W ramach kontraktu transakcyjnego wymienia się także pewne dodatkowe aspekty, takie jak zapewnienie:

- nowoczesnych szkoleń i wsparcia rozwoju
- polityki organizacyjnej i procedur, które pomagają dobrze wykonywać pracę
- podwyżek umożliwiających utrzymanie standardu życia.

Kontrakt relacyjny stanowią natomiast elementy **natury społeczno-emocjonalnej**, takie jak:

- pewność zatrudnienia
- szkolenia, dzięki którym pracownik może dobrze wykonywać swoją pracę
- wsparcie w zdobywaniu nowych umiejętności
- zapewnienie interesującej pracy
- możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które dotyczą pracownika
- wsparcie w trudnych sytuacjach osobistych.

Kontrakty transakcyjne są na ogół stałym elementem każdego kontraktu psychologicznego, chyba że praca ma charakter bezpłatnego stażu zawodowego, wolontariatu lub innych niefinansowych form świadczenia pracy. Kontrakty relacyjne mogą zawierać zarówno finansowe, jak i niefinansowe wzajemne zobowiązania pracodawcy i pracownika. Opierają się ponadto na zaufaniu, dobrej woli i trwającej wzajemności w wymianie tych „subtelnych dóbr” w dłuższej perspektywie.

Zakres, zrównoważenie oraz dotrzymywanie kontraktu psychologicznego

Ważnym aspektem kontraktu psychologicznego jest jego zakres, czyli liczba wzajemnych zobowiązań, oraz zrównoważenie. Istnieją cztery możliwe kombinacje kontraktu psychologicznego według zakresu zobowiązań oraz stopnia ich zrównoważenia:

- duże wzajemne zrównoważone zobowiązania
- małe wzajemne zrównoważone zobowiązania
- małe zobowiązania pracownika (a większe pracodawcy)
- duże zobowiązania pracownika (a mniejsze pracodawcy).

Dwa pierwsze typy kontraktu to zrównoważone duże lub małe wzajemne zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem. W trzecim kontrakcie zakłada się, że zobowiązania pracodawcy przewyższają zobowiązania pracownika, zaś zgodnie z czwartym – to pracownik ma więcej zobowiązań niż jego pracodawca.

Najwięcej badań wykonano do tej pory na temat stopnia **dotrzymywania vs niedotrzymywania kontraktu psychologicznego**, gdzie dotrzymywanie (wypełnianie) i niedotrzymywanie (łamanie) są dwoma krańcami jednego kontinuum. Z badań tych wynika, że skutki dotrzymywania vs niedotrzymywania kontraktu psychologicznego są znaczące nie tylko dla samopoczucia pracowników, lecz także ich funkcjonowania zawodowego. Stwierdzono, że dotrzymywanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę jest związane z większym zaangażowaniem pracowników, a także większym natężeniem tzw. zachowań obywatelskich w pracy (wzajemną pomocą, dbaniem o dobry wizerunek firmy itp.). Z kolei niedotrzymywanie kontraktu psychologicznego powoduje, że zmniejszają się zaangażowanie i zachowania obywatelskie pracowników, a wzrastają zachowania „niekoleżeńskie”, spada lojalność wobec firmy, rośnie chęć odejścia z pracy (Zhao i in., 2007).

Ostatecznie to pracodawcy ponoszą największe koszty związane z łamaniem kontraktów psychologicznych z podwładnymi, którzy w takiej sytuacji przejawiają znacząco mniej zachowań innowacyjnych w pracy niż osoby, których pracodawcy wywiązywali się ze swoich zobowiązań. Uważa się, że w takiej sytuacji zmniejsza się u pracowników przywiązanie emocjonalne do firmy, pojawiają się uczucia rozczarowania, złości, a nawet gniewu, co w konsekwencji zmniejsza zaangażowanie emocjonalne tych osób, a ostatecznie skutkuje spadkiem ich zaangażowania zawodowego: wydajności pracy i innowacyjności.

Udowodniono, że niedotrzymywanie kontraktu psychologicznego może być związane z jeszcze bardziej negatywnymi skutkami niż wymienione wcześniej, a mianowicie z nasileniem takich zachowań kontrproduktywnych u pracowników, jak celowe spóźnianie się, niszczenie mienia, kradzieże. Są dowody na to, że pracownicy, którzy doświadczyli łamania kontraktu psychologicznego przez pracodawcę częściej dopuszczali się sabotażu poleceń przełożonego, celowego wydłużania realizacji zadań, nieuzasadnionego spóźniania się. Zachowania kontrproduktywne będące rezultatem łamania kontraktu psychologicznego mogą również przybierać formę mobbingu wobec innych pracowników czy zachowań przemocowych wobec podwładnych. Reakcje te zależą od wieku pracowników, a także ich szans na inne zatrudnienie (Zhao i in., 2007).

Stwierdzono, że na łamanie kontraktu psychologicznego łagodniej reagują starsi i bardziej doświadczeni pracownicy. Ponadto zaobserwowano silniejsze reakcje na złamanie kontraktu relacyjnego niż transakcyjnego, czyli tego aspektu, który jest związany ze zobowiązaniami pozamaterialnymi.

Kontrakt psychologiczny a kontrakt prawny, czyli rodzaj umowy o pracę

Uważa się, że zatrudnienie na czas określony i związana z nim krótkotrwałość kontraktu prawnego powodują, że kontrakt psychologiczny jest z natury rzeczy bardziej transakcyjny niż relacyjny.

Zatrudnienie na czas nieokreślony stwarza natomiast możliwość budowania kontraktu relacyjnego.

Wyniki wielu badań potwierdziły, że kontrakt psychologiczny pracowników tymczasowych ma znacznie węższy zakres niż kontrakt pracowników zatrudnionych na stałe, jednak w odniesieniu do równowagi tych zobowiązań wyniki badań nie są spójne. Jedne z nich wskazują, że to pracownicy tymczasowi, a nie stali spełniają swoje zobowiązania wobec pracodawcy w większym stopniu niż pracodawcy wobec nich. Oznacza to, że kontrakt psychologiczny pracowników tymczasowych jest bardziej asymetryczny w taki sposób, że to pracodawca jest stroną silniejszą, czyli pracownik musi w ramach takiego kontraktu dawać z siebie więcej niż pracodawca.

Ponadto sytuacja łamania/niedotrzymywania kontraktu psychologicznego przez pracodawcę jest trudniejsza dla osób zatrudnionych na umowy czasowe niż dla osób zatrudnionych na stałe. W sytuacji niedotrzymywania kontraktu psychologicznego przez pracodawcę znacząco wzrasta niepewność zatrudnienia pracowników tymczasowych,

czego nie muszą doświadczać pracownicy zatrudnieni na stałe, którzy są zatem mniej uwrażliwieni na niedotrzymywanie/łamanie kontraktu psychologicznego. Powodem, dla którego wielu pracowników czasowych nie ryzykuje „dawania” pracodawcy mniej niż dostają, jest nadzieja na zamianę kontraktu czasowego na stałe zatrudnienie. Jednak inni badacze uważają (Guest, 2004, Guest i in., 2010), że to pracownicy stali reagują gorzej na łamanie kontraktu niż pracownicy tymczasowi, gdyż mają więcej do stracenia, a także dlatego, że wymagania pracy, czyli ich zobowiązania wobec pracodawców, są na ogół istotnie większe niż zobowiązania pracowników czasowych.

Badania polskich pracowników

Wyniki badań dotyczące polskich pracowników zatrudnionych na umowy na czas nieokreślony i określony ujawniły, że ci ostatni charakteryzują się większą wydajnością pracy i wykazują większe zaangażowanie w pracę niż osoby zatrudnione na czas nieokreślony, ale tylko wtedy, gdy pracodawca dotrzymuje zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego. W sytuacji łamania tego kontraktu ich wydajność i zaangażowanie stają się istotnie mniejsze niż te, które charakteryzują pracowników stałych.

Wynika z tego jasno, że pracownicy czasowi mogą przewyższać pracowników stałych pod względem oczekiwanej przez pracodawców wydajności pracy, ale tylko wtedy, gdy wywiązują się oni z określonych wprost lub nie wprost zobowiązań wobec tych pracowników. Ten ważny wniosek skłania do bliższego przyjrzenia się kontraktowi psychologicznemu, czyli temu, czym ten kontrakt jest, oraz w jaki sposób optymalnie realizować jego formalne bądź nieformalne zapisy, aby utrzymać z jednej strony wysoką wydajność pracowników, a z drugiej – ich dobre samopoczucie i długotrwałą zdolność do pracy.

Z badań przeprowadzanych w CIOP-PIB (Żołnierczyk-Zreda, 2016) wynika, że w Polsce posiadanie umowy na czas nieokreślony nie jest bezpośrednio związane z lepszym samopoczuciem pracowników (zdrowiem fizycznym i psychicznym) oraz ich większą wydajnością pracy (produktywnością i zaangażowaniem w pracę). Z badań tych wynika także, że umowa na czas nieokreślony oraz wykonywanie pracy umysłowej nieznacznie zwiększają szansę pracowników na pracę lepszej jakości niż zatrudnienie na czas określony i wykonywanie pracy fizycznej. Lepsza jakość pracy oznacza tutaj szerszy zakres kontraktu psychologicznego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, a także dotrzymywanie zobowiązań „kontraktowych” przez pracodawcę. Zgodnie z przytoczonymi wcześniej danymi, taka różnica w jakości zatrudnienia stałego i czasowego, a także

pracy fizycznej jest raczej zbliżona do istniejącej w grupie krajów południowoeuropejskich niż w krajach bogatszych – kontynentalnych i nordyckich, w których praca czasowa jest często lepszej jakości niż praca stała.

Porównując referowane dane z wynikami badań brytyjskich, holenderskich i niemieckich (Guest i in., 2010) należy stwierdzić, że jakość kontraktu psychologicznego (zakres i dotrzymanie kontraktu) silniej wpływa na zdrowie psychiczne i wydajność polskich pracowników, ale także – co pokazano po raz pierwszy – na ich zdrowie fizyczne, czyli zdolność do pracy. Wynik ten wskazuje na ogromne znaczenie, jakie dla utrzymania pracownika w dobrym zdrowiu i dłuższej aktywności zawodowej ma „dobry” kontrakt psychologiczny pomiędzy nim a pracodawcą i jak jest on „optymalny” także dla samych pracodawców. Związki zarówno dobrych, jak i złych aspektów kontraktu psychologicznego z produktywnością pracowników są bowiem najsilniejsze spośród wszystkich pozostałych. Co ciekawe, z punktu widzenia zachowania zdolności do pracy najistotniejsze są nie finansowe zobowiązania pracodawcy (transakcyjny kontrakt psychologiczny), a zobowiązania natury emocjonalno-społecznej oraz związanej z rozwojem pracownika. Pozafinansowe aspekty kontraktu psychologicznego są ponadto silniej niż aspekty finansowe związane z produktywnością i zaangażowaniem pracowników. Widać zatem wyraźnie, że pracownikom bardziej zależy na bezpieczeństwie zatrudnienia dzięki zwiększeniu własnej zatrudnialności niż na bezpieczeństwie związanym z utrzymaniem obecnego miejsca pracy. Właśnie „zatrudnialność” jest uważana przez badaczy karier i specjalistów HR za osiowy wymiar nowych modeli kariery zawodowej.

Ujawniono także, że niewywiązywanie się pracodawcy z własnych zobowiązań, które niestety nieznacznie częściej dotyczy osób zatrudnionych na umowy czasowe oraz wykonujących pracę fizyczną, „odbija się rykoszetem” właśnie na nim. W takiej bowiem sytuacji znacząco spada produktywność pracowników, którzy czują się „oszukani”.

Zalecenie dla pracodawców: traktujcie pracowników fair, a w zamian otrzymacie ich zaangażowanie i lojalność.

Uważa się, że segmentacja rynku pracy dotyczy zarówno „gorszej jakości” pracowników, zatrudnionych na czas określony, jak i tych o lepszym statusie, czyli pracowników zatrudnionych na umowy na czas nieokreślony. Wyniki badań wskazują jednak, że to raczej jakość kontraktu psychologicznego, a nie rodzaj kontraktu prawnego dzieli polskich pracowników na „lepszych” i „gorszych”.

JAK BUDOWAĆ „DOBRY” KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY MIĘDZY PRACODAWCĄ A PRACOWNIKIEM?

Zbudowanie „dobrego” kontraktu psychologicznego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem wymaga podjęcia działań na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, skoro kontrakt psychologiczny to wzajemne zobowiązania pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, warunkiem wstępnym, który umożliwia zbudowanie „dobrego” kontraktu psychologicznego, jest poznanie potrzeb obu stron związanych z zatrudnieniem (się) w określonym miejscu i na określonym stanowisku pracy. Takie ujawnienie wzajemnych potrzeb pracownika i pracodawcy odbywa się najczęściej w trakcie procesu rekrutacji, który umożliwia poznanie **potrzeb, motywów i oczekiwań obu stron**.

Rekrutacja właściwych osób na określone stanowiska

Proces rekrutacji dokonuje się na podstawie czterech głównych założeń:

- określone stanowisko pracy ma w miarę stałą charakterystykę/wymagania pracy
- pracownicy także charakteryzują się w miarę stałymi cechami/zdolnościami
- cechy stanowiska/rodzaj pracy oraz cechy pracownika można wzajemnie do siebie dopasować
- wzajemne dopasowanie pracownika do określonego stanowiska/rodzaju pracy powinno skutkować jego dużą wydajnością pracy i dobrym samopoczuciem, a także niskim poziomem rotacji.

Oczywiście założenie stałości cech zarówno pracy/stanowiska, jak i pracownika jest w wysokim stopniu umowne, zwłaszcza w sytuacji bardzo dynamicznej sytuacji na rynku pracy, tzn. kurczenia się i restrukturyzowania firm. Także ludzie i ich potencjał mogą podlegać ciągłym zmianom na skutek różnych życiowych doświadczeń, np. wypadków i chorób, lub przeciwnie – zdobycia dodatkowych, niewystępujących wcześniej kwalifikacji zawodowych.

Proces rekrutacji pracowników standardowo odbywa się w taki sposób, że dokonywana jest analiza pracy/stanowiska, i w jej wyniku powstaje jego opis lub określenie wymagań pracy na tym stanowisku. Następnie dokonuje się także specyfikacji lub opisu

kompetencji, które są potrzebne do wykonywania określonej pracy, a wyboru metod rekrutacji.

Analiza i opis pracy to procesy, które mogą polegać na:

- pytaniu o pracę
- obserwowaniu pracy
- wykonywaniu pracy.

Pytanie o pracę to poszukiwanie informacji na jej temat. Jeśli robi to osoba z działu kadr lub HR odpowiedzialna za przygotowanie opisu, zwraca się z pytaniami do pracowników wykonujących tę samą bądź podobną pracę albo do kierowników/zwierzchników, którzy najczęściej mają taką wiedzę. Szczególnym przypadkiem opisywania stanowiska pracy jest identyfikacja nie poszczególnych zadań i czynności, ale pewnych krytycznych, najistotniejszych jej elementów.

Obserwowanie pracy jest innym sposobem na stworzenie opisu pracy/stanowiska. Umożliwia ono uchwycenie tych istotnych elementów pracy, które mogą być pominięte w trakcie pytań o pracę. Obserwacja powinna być dokonywana w różnym czasie i różnych fazach realizacji zadań pracy. Osoba opisująca pracę ma wtedy szansę uchwycić różne aspekty pracy, także jako jej „bezstronny” świadek.

Innym sposobem sporządzenia opisu pracy jest próba wykonania jej samemu. Jednak jest to najrzadziej wykorzystywany sposób opisu pracy ze względu na jego czasochłonność i ryzyko związane z niekompetentnym wykonaniem pracy bez odpowiednich kwalifikacji i przygotowania.

Na podstawie informacji zebranych drogą wywiadu (pytania), obserwacji lub samodzielnego wykonania pracy, pracownik działu personalnego lub kierownik sporządza opis pracy wraz ze specyfikacją określonych wymagań w stosunku do kandydata na dane stanowisko pracy. Sugeruje się, aby taka idealna specyfikacja pracy zawierała następujące elementy (Smith, Robertson, 1993):

- opis pracy (zadania i czynności)
- główne cele pracy
- zakres odpowiedzialności pracownika
- kontakty ze współpracownikami bądź klientami, pacjentami, uczniami, itp.
- fizyczne warunki pracy
- płace
- system awansowania.

Kolejnym etapem przeprowadzania doboru zawodowego, po prawidłowo wykonanym opisie stanowiska pracy, jest sporządzenie **specyfikacji kompetencji osób**,

które byłyby idealnymi/pożądanymi kandydatami do pracy na tym stanowisku. Podobnie jak opis stanowiska pracy, także idealna specyfikacja dotycząca kompetencji personelu powinna zawierać określone kategorie informacji, którymi są:

- warunki fizyczne kandydata
- dorobek/doświadczenie zawodowe
- inteligencja ogólna
- zdolności szczególne
- zainteresowania
- dyspozycyjność
- uwarunkowania rodzinne.

Smith i Robertson (1993) sugerują, aby w każdej z tych kategorii wyłonić cechę niezbędną i pożądaną. W odniesieniu do warunków fizycznych pracownika cechą niezbędną może być np. *możliwość wykonywania pracy w pozycji stojącej*, a cechą pożądaną – *schludny wygląd*. W odniesieniu do doświadczenia zawodowego cechą niezbędną może być *odbycie stażu na danym/podobnym stanowisku pracy*, a cechą pożądaną – *znajomość języka angielskiego*. Przykładem kategorii pożądaney w odniesieniu do inteligencji ogólnej może być np. *wynik testu na inteligencję nie niższy niż na poziomie 3 stena*. W odniesieniu do zdolności szczególnych cechą pożądaną może być *zręczność manualna*, a w kategorii „uwarunkowania rodzinne”, cechą zasadniczą – *możliwość pracy w systemie zmianowym*.

Metody rekrutacji

Tradycyjną metodą rekrutacji personelu jest **wywiad** z kandydatem (*interview*). Uważa się, że mimo popularności nie jest to najbardziej rzetelna metoda wyboru najlepszych kandydatów ze względu na takie ograniczenia, jak:

- subiektywizm osoby prowadzącej wywiad
- utrudniona weryfikacja prawdziwości podawanych przez kandydata informacji
- chęć zaprezentowania się przez kandydatów wyłącznie „od najlepszej strony”
- trema, która często towarzyszy kandydatom i zaniża wartość ich autoprezentacji.

Wywiad może być jednak wzbogacony o pytania lub zadania dotyczące pracy/stanowiska, na które kandyduje rekrutowana osoba, co zwiększa rzetelność informacji na jej temat.

Podaje się często przykład sytuacji, w której pyta się osobę, co by zrobiła, gdyby przed przyjęciem na swoją zmianę dowiedziała się, że zarówno żona, jak i dzieci zachorowały nagle na gripę? Przedstawione odpowiedzi mogą być oceniane według przyjętej kategoryzacji.

1. *Zostałbym w domu, bo rodzina jest dla mnie najważniejsza*
2. *Zawiadomiłbym pracodawcę i poprosiłbym o dzień urlopu „na żądanie”*
3. *Przyszedłbym do pracy, bo grypa nie jest sytuacją zagrażającą życiu mojej rodziny.*

Podobne „testy przykładowych zachowań” mogą dotyczyć bardziej specyficznych problemów zawodowych.

Inną metodą stosowaną w selekcji zawodowej są **referencje**, czyli rekomendacje pochodzące np. od poprzednich pracodawców. Sprawdzają się szczególnie w „wolnych” zawodach, gdzie osoba jest samozatrudniona, np. przy opiece nad dziećmi lub osobami starszymi.

Pewną odmianą referencji jest forma nazywana **„dotychczasowe osiągnięcia”** (*accomplishment records*), której najprostszym przykładem są dyplomy ukończenia różnych dodatkowych kursów lub świadectwa zdobytych kwalifikacji. Jest ona szczególnie wiarygodna w przypadku zawodów wymagających wysokich kwalifikacji, choć nie tylko.

Inną często stosowaną metodą są **„próby pracy”**, przydatne zwłaszcza do sprawdzania kwalifikacji kandydatów do prac prostszych, wymagających sprawności manualnych lub psychomotorycznych. Kurs na prawo jazdy jest najlepszym przykładem tego typu metody. Zadania do wykonania, zbliżone lub tożsame z tymi, które kandydat będzie wykonywał w trakcie pracy, są jednak czasochłonne i wymagają dostępu do stanowiska pracy w celu ich przeprowadzenia, stąd nie są powszechnie używane w doborze i selekcji zawodowej.

Standardowymi i najbardziej rzetelnymi metodami doboru i selekcji zawodowej są **testy psychologiczne**. Istnieje wiele testów służących do mierzenia zdolności, preferencji zawodowych, inteligencji, osobowości, temperamentu, kompetencji społecznych i przywódczych oraz wielu innych cech psychologicznych potencjalnych kandydatów do pracy. Najwyższa jakość tej oceny ze względu na jej wiarygodność może być jednak negatywnie zdyskontowana nieobecnością psychologa w zespole rekrutującym, który jako jedyny jest uprawniony do przeprowadzania i interpretacji tych testów.

Istnieją także niestandardowe metody oceny potencjalnej przydatności kandydatów do pracy, do których należy m.in. **analiza aktywności na portalach**

społecznościowych. Wielu pracodawców stosuje takie metody w celu uzyskania informacji na temat zainteresowań, a nawet pewnych cech osobniczych kandydatów do pracy.

Proces rekrutacji pracowników ma zasadnicze znaczenie dla ukształtowania się kontraktu psychologicznego. Z jednej strony bowiem pracownik dowiaduje się, jakie są oczekiwania pracodawcy, tzn. jakie kwalifikacje oraz cechy są wymagane, z drugiej zaś strony pracodawca dowiaduje się (a przynajmniej powinien się dowiedzieć), co jest ważne dla pracownika. Ponadto, na podstawie rozmowy z przedstawicielami organizacji, do której pracownik się zgłasza, a także sposobu przekazywania informacji o wyniku rekrutacji, pracownik jest w stanie urealnić swoje oczekiwania wobec pracodawcy.

Powszechnie uważa się, że obowiązkiem pracodawcy jest udostępnienie kandydatowi możliwie jak najwięcej informacji na temat firmy, czy to w formie pisemnej (biuletynu, ulotki), czy w formie wizualnej (np. wideo, prezentacji zamieszczonej na stronie firmy). W informacjach tych powinny być także zawarte dane o możliwościach rozwoju kariery zawodowej nie tylko w odniesieniu do określonego stanowiska czy rodzaju pracy, lecz także całej firmy, stąd informacje o jej strukturze są istotne dla kandydata. Niewątpliwie ogromnym problemem wynikającym z ustanowienia wstępnego kontraktu psychologicznego, który dotyczy głównie pracownika, jest pewne ryzyko, że firma nie zostanie niezmienna i zmiany mogą ulec także „warunki” kontraktu psychologicznego. Tak dzieje się powszechnie np. w szkolnictwie, w którym kolejne reformy czasami całkowicie zmieniają kontrakty psychologiczne nauczycieli.

„Dobry” kontrakt a osobowość pracownika

Czy potrafiłbyś/potrafiłabyś opisać siebie? Zapewne robiłeś/robiłaś to wielokrotnie wypełniając różne testy zamieszczone masowo w popularnej prasie.

Znajomość osobowości pracownika jest fundamentalna z punktu widzenia właściwego doboru do pracy, a tym samym kształtowania kontraktu psychologicznego, bowiem to osobowość decyduje w dużej mierze o jego zachowaniu, także zachowaniu w miejscu pracy.

Wśród wielu teorii osobowości do najbardziej popularnych zalicza się teorię tzw. Wielkiej Piątki Costy i McCrea (1992), którzy stwierdzili, że tylko pięć głównych czynni-

ków wystarczy, aby najtrafniej opisać osobowość człowieka. Są to: neurotyzm, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość, sumienność. Na podstawie wiedzy o tym, które z tych czynników dominują, a które są na niskim poziomie, można z łatwością przewidzieć, czy kandydat nadaje się do pracy wymagającej intensywnych kontaktów z ludźmi (ekstrawersja i ugodowość), czy też raczej będzie wnikliwym badaczem (otwartość na doświadczenia i sumienność).

Jednak niektórzy badacze (Makin i in., 2013) są zdania, że na zachowanie człowieka w równym stopniu jak cechy osobowości wpływają także specyfika bieżącej sytuacji oraz świadomość ról społecznych. To one powodują, że osoba, która nie jest ekstrawertywna, potrafi się dostosować do sytuacji wymagającej wrażliwości i zainteresowania innymi ludźmi. Można jednak przypuszczać, że konieczność ciągłego dostosowywania się do takich sytuacji w pracy wymagającej intensywnych kontaktów z innymi ludźmi będzie dla osoby nieekstrawertywnej sporym obciążeniem w dłuższej perspektywie i może się wiązać z większymi kosztami emocjonalnymi, których nie ponosiłaby w takiej sytuacji osoba ekstrawertywna.

Jedną z najlepiej poznanych w kontekście pracy charakterystyk osobowościowych jest Wzór Zachowania A i B. Wzór Zachowania A to syndrom cech osobowości i temperamentu, które można najprościej opisać jako dużą potrzebę osiągnięć, niecierpliwość, podwyższoną agresywność oraz nieumiejętność odpoczywania. Charakteryzuje on ludzi ambitnych, skłonnych do rywalizacji, którzy ciągle (w pośpiechu) realizują coraz to nowe cele, czyli najczęściej – przywódców i osoby zarządzające. Wzór Zachowania B jest przeciwieństwem tej postawy, cechuje ludzi bardziej zrelaksowanych, mniej ambitnych, na ogół zadowolonych ze status quo.

Stwierdzono, że znaczne nasilenie Wzoru A, chociaż prawdopodobnie pożądane z punktu widzenia pracodawcy zatrudniającej taką osobę, dla niej samej może jednak oznaczać ryzyko związane z występowaniem chorób układu krążenia, w tym także zawału serca (Friedman, Rosenman, 1974). Bezpośrednią tego przyczyną jest ciągła podwyższona mobilizacja takich osób oraz nieumiejętność odpoczywania.

Wiedza na temat osobowości kandydata może być zatem do pewnego stopnia użyteczna dla pracodawcy, bowiem może on starać się wybierać osobę najbardziej odpowiednią do danego rodzaju pracy. Jednak badania dowodzą (za: Makin i in., 2013), że osobowość określa jedynie 10 – 30% prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zachowań. Pozostałe 70 – 90% zależy od tego, jaka jest organizacja i warunki pracy, styl zarządzania, normy panujące w organizacji, także te, które dotyczą współpracy oraz rozwiązywania konfliktów. To te cechy organizacji są postrzegane przez pracowników

jako elementy, które decydują o możliwości wypełniania przez pracodawców zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego, ponieważ zaspokajają określone potrzeby pracowników związane z pracą. Mają one bezpośredni związek z motywacją do pracy.

Warto zatem sprawdzić, czy taka charakterystyka – Wzór Zachowania A – pasuje do nas, a jeśli tak, wówczas można podjąć próbę jej złagodzenia, czyli ćwiczyć zachowania bardziej adaptacyjne z punktu widzenia własnego zdrowia.

Oto kilka przykładów.

1. Nie staraj się być w centrum zainteresowania nieustannie zabierając głos. Staraj się słuchać innych, nie próbuj za nich odpowiadać na pytania, nie przerywaj im ani nie kończ ich wypowiedzi.
2. Jeśli „łapiesz się” na ciągłym mówieniu, zadaj sobie pytania: czy mam rzeczywiście tak **ważne/interesujące** rzeczy do powiedzenia? czy inni naprawdę **chcą** mnie słuchać? Jeśli odpowiedź na te pytania nie jest jednoznacznie twierdząca, lepiej milcz.
3. Postaraj się, nawet trochę wbrew sobie, zwolnić tempo, co w codziennych sytuacjach może oznaczać np. powstrzymanie się od przejeżdżania na żółtym świetle, zredukowanie szybkości jazdy choćby o 10 km/h.
4. Zdobądź się na trochę większy dystans do swoich aktualnych, „palących” celów i zadaj sobie pytanie, czy za 5 lat będą one tak samo „palące”? Za każdym razem, gdy podejmujesz jakieś ważne działanie, zostaw sobie określony czas na refleksję i przeanalizowanie argumentów „za” i „przeciw”, aby złagodzić impulsywność działania.
5. Zaplanuj regenerujące formy aktywności, które wymagają cierpliwości i skupienia, takie jak czytanie, wyszywanie lub inne precyzyjne prace domowe, ugotowanie czegoś bardziej pracochłonnego, wykonanie prostego mebla albo dekoracji, czy choćby proste, uważne i odprężające sprzątnięcie.
6. Staraj się nie narzucać sobie „**twardych deadline’ów**”, a nawet świadomie redukuj listę tzw. **rzeczy koniecznych do zrobienia** o jedną lub dwie z nich.
7. Świadomie zaplanuj przerwy na sprawdzenie własnego oddychania i odczuwania komfortu.
8. Zaplanuj pory i miejsca bezwarunkowego odpoczynku, którymi mogą być np. twoja sypialnia nocą lub określony fotel stojący w spokojnym miejscu, i nie „wnoś” tam żadnych myśli i planów niezwiązanych z relaksem.

Co motywuje do pracy?

Z punktu widzenia kształtowania odpowiednich kontraktów psychologicznych ważniejsze od poznania osobowości kandydata do pracy wydaje się poznanie tego, co najbardziej motywuje go do pracy.

Spróbuj odpowiedzieć na trzy pytania związane z twoją motywacją do pracy.

1. Dlaczego pracuję?
2. Dlaczego pracuję w obecnym miejscu pracy?
3. Dlaczego staram się wykonywać swoją pracę sumiennie (lub przeciwnie)?

Z takiego ćwiczenia wynika na ogół, że część czynników motywujących do pracy, np. chęć zarobienia pieniędzy na utrzymanie, jest wspólna dla większości pracowników. Jednak pozostałe mogą być różne dla różnych osób i wynika to z innych potrzeb związanych z pracą. Dla początkującego lekarza praca w szpitalu ma wiele wad, np. konieczność nocnego dyżurowania, nie najwyższe zarobki. Może być jednak motywująca ze względu na możliwość zdobywania niezbędnego doświadczenia zawodowego. Z kolei dla młodej matki praca w firmie dopuszczającej telepracę może być, poza jej wadami, korzystna, ponieważ umożliwia łączenie zarabiania pieniędzy z opieką nad dzieckiem. Jednym słowem, oprócz kilku czynników motywujących do pracy w określonej organizacji, które są wspólne dla pracowników, ważne są także ich indywidualne potrzeby związane z sytuacją życiową, osobowością oraz indywidualnym systemem potrzeb.

Istnieje kilka teorii dotyczących struktury potrzeb człowieka, z których najbardziej znana jest prawdopodobnie teoria Abrahama Maslowa (1971). Identyfikuje ona piramidę potrzeb od najbardziej podstawowych, których zaspokojenie jest kluczowe z punktu widzenia przetrwania (nie tylko w miejscu pracy) człowieka, poprzez potrzeby wyższego i najwyższego rzędu, które nie muszą być bezwzględnie zaspokojone, ale jednak są także istotne dla rozwoju człowieka.

Powszechnie wskazywana słabość tej teorii polega na tym, że ludzie różnią się między sobą w zakresie nasilenia niektórych potrzeb, np. ktoś może mieć znacznie większą potrzebę samorealizacji niż potrzebę uznania czy akceptacji, aby na jej podstawie móc trafnie przewidywać, co naprawdę motywuje określonego człowieka.

Piramida potrzeb według A. Masłowa (1971)

Potrzeby	Symptomy kryzysu w sytuacji niezaspokojenia potrzeb
Potrzeby fizjologiczne: głód, ruch, temperatura, sen, seks, dotlenienie, światło	Zaburzone: koncentracja, percepcja, procesy poznawcze, kreatywność. W skrajnych sytuacjach wspomaganie alkoholem, często też narkotykami, zaburzony układ nerwowy, czuwanie i aktywność; w przypadku potrzeb fizjologicznych ważna jest długotrwałości niezaspokojenia potrzeb. Etapy narastania stresu i przechodzenia w kryzys: 1) myślenie o niezaspokojeniu 2) odczuwanie braku 3) zaprzeczenie, że istnieje potrzeba 4) myślenie kompensacyjne
Potrzeba bezpieczeństwa: stałość miejsca pracy, zachowanie odległości w relacjach, przewidywalność zadań i oczekiwań, ścieżki kariery, jednoznaczność struktury firmy, kontakty interpersonalne zwierzchnik-podwładny	Problemy interpersonalne, konflikty, rotacje, obniżona motywacja do pracy, nastawienie lękowe, a nie zadaniowe, obniżenie samooceny, zaburzenie poczucia kompetencji, procesy destrukcyjne, donosicielstwo, brak komunikacji w zespole, kliki, podgryzanie
Potrzeba przynależności: własne miejsce w grupie, identyfikacja swoich celów firmie – rola życiowa	Brak motywacji do pracy, słaba odporność na stres i frustrację, zależność, brak inicjatywy w podejmowaniu decyzji albo bunt, walka konfliktów na tle zależności
Potrzeba szacunku: samopotwierdzenie przez siebie i innych	Poczucie niższości, bezradność, zniechęcenie, somatyzacja, nieadekwatność oceny, wykonanie zadań ze względu na profity, szukanie potwierdzenia na zewnątrz, w konsekwencji odejścia z pracy
Potrzeba samorealizacji: „stać się tym kim się jest”, idealny, spełniony pracownik potwierdzony przez siebie i szefa	Samorealizacja dotyczy osób, które doskonalą się jako ludzie i pracownicy; są to osoby refleksyjne Jeżeli samorealizacja jest niemożliwa, zwykle pracownik odchodzi

Źródło: Wioletta Rębicka, Izabella Smoczyńska, Centrum Edukacji Psychologicznej Felnix, Konferencja Kadry – wiosna 2000 roku

Inna znana koncepcja to model dwuczynnikowy Herzberga (1966), który określił dwie niezależne grupy czynników motywujących ludzi do pracy:

- grupę czynników (motywatorów) determinujących satysfakcję z pracy
- grupę czynników (higieny), które determinują niezadowolenie z pracy.

Do pierwszej grupy należą: osiągnięcia, szansa na rozwój, poczucie dobrze wykonanej pracy, do drugiej: pieniądze, warunki pracy, sposób zarządzania.

Jeśli jesteś pracodawcą i chcesz przeciwdziałać niezadowoleniu pracowników, zadbaj o zaspokojenie drugiej grupy czynników. Ale nawet gdybyś próbował zaspokoić je w większym stopniu, to zdaniem Herzberga możesz nie zapewnić pracownikom uczucia satysfakcji z pracy.

Teoria Herzberga potwierdza, że podwyżka może poprawić samopoczucie pracowników jedynie w określonym czasie. Źródłem większej satysfakcji z pracy jest rozwój zawodowy, bo jego charakter jest bardziej ciągły i nie wywołuje zjawiska adaptacji. Jednak i ta teoria ma słabości, bowiem odnosi się do prac o charakterze bardziej profesjonalnym, w których jest istotny rozwój zawodowy, a w mniejszym stopniu do prac prostszych, fizycznych.

Wartości dotyczące pracy zawodowej

Jak wspomniano, o tym, co motywuje osoby do pracy można wnioskować na podstawie systemu ważnych dla nich wartości. Mówi się w tym kontekście o następujących rodzajach tych wartości:

- **wartość pracy zawodowej w ogóle** – niektórzy mówią tu o centralności pracy w stosunku do innych wartości, w tym czasu wolnego od pracy
- **wartości wzrostu**, czyli „przejścia na wyższe poziomy funkcjonowania”. Są to takie wartości, jak awans, rozwój zawodowy, rozwój osobisty
- **wartości zewnętrzne**, czyli takie, które dotyczą nagród zewnętrznych w stosunku do samego procesu pracy, np. zarobki, dodatkowe benefisy, uznanie, prestiż, status społeczny
- **wartości wewnętrzne**, czyli takie, które są ściśle związane z samym procesem pracy, np. zainteresowanie, radość z wykonywania pracy, bycia twórczym, samodzielność, osiągnięcia
- **wartości społeczne**, związane ze stosunkami międzyludzkimi, np. możliwość kontaktów z ludźmi w czasie pracy, wsparcie społeczne kolegów, przełożonego
- **wartość pewności pracy**, czyli przywiązywanie wagi do stabilności zatrudnienia.

Wartości ważne dla pracowników różnych pokoleń

Na system wartości wpływa wiele czynników, jednak w dużym stopniu zależą one od wieku lub generacji, do której należą pracownicy. Obecnie na rynku pracy występują trzy główne generacje pracowników:

- pokolenie powojennego wyżu demograficznego (*baby boomers*) – osoby urodzone w latach 1946 – 1964
- pokolenie X – osoby urodzone w latach 1965 – 1981
- pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1982 – 1999.

Badania wykazały, że w pokoleniu *boomers* praca zawodowa zajmuje centralną pozycję w życiu jednostki. Osoby te charakteryzuje też silniejsza więź z pracodawcą, co sprzyja lojalności wobec organizacji i mniejszej chęci porzucania pracy. W tej grupie pokoleniowej ważne jest też poczucie stabilności zatrudnienia. Bardziej liczą się wewnętrzne wartości pracy, takie jak samodzielność czy praca zgodna z umiejętnościami, a stosunkowo mniejsze znaczenie mają zewnętrzne nagrody w postaci wynagrodzenia czy dodatkowych benefitów. Dążenie do osiągnięć osób z tego pokolenia polega raczej na dążeniu do mistrzostwa niż na współzawodniczeniu z innymi o sukces.

Najmłodsze pokolenie Y to „wolni gracze na rynku pracy”. Nastawieni są na własny rozwój, a także szybki awans, nie czują się tak silnie związani z pracodawcą jak starsze pokolenia. Ważne są dla nich profity płynące z pracy, czyli wynagrodzenie i inne korzyści. Cenią sobie bardziej niż starsze pokolenia czas poza pracą, stąd oceniając ją biorą pod uwagę dogodne godziny pracy i dostatecznie długi urlop. Jednak, choć określani są czasem jako *me generation*, nie wykazano, by wartości altruistyczne miały w tej grupie mniejsze znaczenie niż w innych.

Pokolenie X, które dzieli dwie opisane generacje, charakteryzuje się wartościami, które można określić jako pośrednie w stosunku do pokolenia wcześniejszego i późniejszego. Tendencje indywidualistyczne są bowiem wyraźniejsze niż w pokoleniu *boomers*, ale nie tak nasilone jak w najmłodszej generacji pracowników.

Motywowanie przez wynagradzanie

Motywowanie przez wynagradzanie jest najbardziej powszechnym rodzajem motywowania pracowników, a jego znaczenie jest uniwersalne w tym sensie, że zaspokaja podstawowe potrzeby życiowe pracownika. Wynagradzanie stanowi zasadniczą część kontraktu psychologicznego, zwaną **kontraktem transakcyjnym**. Dodatkowy wysiłek jest zazwyczaj nagradzany w postaci premii. **Premiowanie** powinno mieć jednak określoną „logikę”, aby jego skutek polegał na wzmacnianiu motywacji do dalszego wysiłku.

Można wskazać kilka elementarnych zasad premiowania:

- ☞ premia nie może być większa od płacy zasadniczej, gdyż jest tylko jej uzupełnieniem
- ☞ premie nie mogą być przyznawane automatycznie – muszą mieć charakter doraźny (przejściowy) i selektywny (przyznawane tylko osobom osiągającym ponadprzeciętne wyniki)
- ☞ premie powinny mieć charakter pozytywny (premia nie jest przyznana z góry, ale istnieje możliwość jej uzyskania pod warunkiem osiągnięcia ustalonych wyników)
- ☞ premie powinny być oparte na rzetelnej, kompleksowej i systematycznej ocenie efektów pracy
- ☞ termin wypłaty premii nie może być zbyt odległy od momentu wykonania zadań, by uwiidocznic związek premii z efektami pracy.

Coraz powszechniej stosowaną przez pracodawców formą finansowego wynagrodzenia pracowników, a także ich motywowania są tzw. **wynagrodzenia kafeteryjne**. Wynagrodzenie kafeteryjne stwarza pracownikom możliwość wyboru składników wynagrodzeń w ramach kwoty określonej w układzie zbiorowym pracy, regulaminie wynagrodzeń lub – w małych firmach – zarządzeniu wydanym przez pracodawcę. Wybór dokonywany jest w ramach "menu" (zestawu opcji). Owa kwota i zestaw opcji mogą być zróżnicowane w zależności od tego, jakich grup pracowników lub nawet pojedynczych pracowników dotyczą (w tym wypadku chodzi raczej o wąską grupę kierownictwa lub wybitnych specjalistów).

Istnieją co najmniej cztery przesłanki tworzenia kafeteryjnych form wynagrodzeń.

☞ Skuteczność motywowania w dużym stopniu zależy od trafnego doboru narzędzi motywowania. Narzędzia te muszą sprawić, by pracownik, realizując zadania organizacji, mógł osiągać własne cele i spełniać swoje oczekiwania. Te cele i oczekiwania są różne dla poszczególnych pracowników, zmieniają się w miarę wzrostu poziomu ich wykształcenia, z wiekiem itp. Z tego względu celowe jest stosowanie różnych narzędzi dostosowanych do celów i oczekiwań pracowników.

☞ Trzeba tak dobierać składniki i formy wynagrodzeń, by minimalizować podatkowe obciążenia pracowników.

☞ Na pracowników oddziałuje motywacyjnie sama możliwość wyboru najbardziej mu odpowiadających składników wynagrodzeń.

☞ Konieczny jest taki dobór składników wynagrodzeń, który umożliwia racjonalne zarządzanie wynagrodzeniami, sterowanie ich relacjami i kosztami.

W wypadku wynagrodzeń kafeteryjnych ważne jest:

- ☞ rozpoznanie oczekiwań i potrzeb pracowników (co jest dla nich atrakcyjne?)
- ☞ określenie kwoty (jako części pakietu wynagrodzeń przeznaczonej na kafenię)
- ☞ ustalenie zmienności tego rodzaju wynagrodzeń w czasie, z uwzględnieniem zmiany nie tylko oczekiwań pracowników, lecz także cen rynkowych składników kafeinerii
- ☞ uwzględnienie powszechności niektórych składników (np. usług medycznych); trudniej wycofywać się ze świadczeń o charakterze powszechnym, które jednocześnie mają mniejszą siłę motywacyjną; duży wzrost cen jakiegoś świadczenia może pociągnąć za sobą wzrost kosztów trudny do udźwignięcia przez organizację.

Jeszcze inną formą wynagradzania, często spotykaną zwłaszcza w dynamicznych, innowacyjnych firmach, jest tzw. **wynagradzanie oparte na kompetencjach**, które jest naturalną konsekwencją **poszukiwania przez firmę „talentów”**. Polega ono na powiązaniu wyników ocen opartych na kompetencjach z premiami. Zakres takiego premiowania nie jest wprawdzie duży, ale rozszerza się w miarę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

W wypadku wynagradzania za kompetencje ważne są następujące kwestie:

- wybór właściwego modelu kompetencji
- określenie głównych czynników sukcesu firmy i jej poszczególnych funkcji
- określenie mierników osiągnięć
- zdefiniowanie rodzaju potrzebnych kompetencji i ich poziomu
- ocena faktycznych poziomów kompetencji i porównanie ich z założonymi (wymaganymi), a zatem ustalenie odchyleń od profili kompetencyjnych i osiągniętego postępu w ich obszarze oraz – jeśli trzeba – zadań behawioralnych służących do podniesienia poziomu kompetencji
- powiązanie premii z wykonaniem tych zadań i ewentualnie z osiągnięciami na poziomie firmy, funkcji (np. sprzedaży) lub procesu; decyzja ta zależy od modelu kompetencji przyjętego w organizacji za podstawę zarządzania i wynagradzania.

Rozważania na temat motywacji pracownika do pracy można podsumować stwierdzeniem, że jest to kluczowa wiedza, którą każdy pracodawca powinien starać się zdobywać, jeśli chce budować „dobry” kontrakt psychologiczny ze swoimi pracownikami. Dla nich zapewne kluczowe jest godziwe wynagrodzenie, w tym premiowanie za dodatkowy wysiłek. Jednak, jak głoszą znane teorie motywacji, dobre wynagrodzenie to

nie wszystko, co powinno charakteryzować dobry kontrakt. Ważne są także te elementy, które zaspokajają inne wartości i potrzeby pracowników, takie jak potrzeba samorealizacji, osiągnięć i rozwoju.

Przed zapoznaniem się z kolejnymi, ważnymi elementami kontraktu psychologicznego warto poznać prawa, które rządzą procesem właściwego motywowania pracowników, formułowane przez niektórych znawców tej problematyki.

Jak motywować pracowników?

- Stawiać jasno określone cele do osiągnięcia.
- Pozwalać, aby pracownik uczestniczył w formułowaniu celów, wówczas będzie się nimi bardziej identyfikował.
- Stawiać cele ambitne, ale realistyczne; jeśli są zbyt proste lub zbyt wygórowane, wówczas demotywują.
- Dostarczać informacji zwrotnej na temat postępu w realizacji celów.
- Nagradzać za zachowania, nie za osiągnięcia.
- Wzmacniać zachowania pożądane (za pomocą środków finansowych, pochwały, awansu).
- Karać zachowania niepożądane, a najlepiej ich nie nagradzać.
- Stosować zmienny system nagradzania zachowań pożądanych.

Makin i in. (2013)

PRAWO 1 – Aby motywować, musimy znać potrzeby i zainteresowania pracowników

Oznacza to dla pracodawcy, że daną osobę łatwiej zachęcić do realizacji nawet trudnych zadań, gdy da się jej możliwość zaspokojenia własnej ważnej potrzeby.

PRAWO 2 – Motywacja wymaga celu

Bardzo ważne pytanie, na które powinien odpowiedzieć sobie każdy lider: w jakim celu motywuję moich pracowników, co chcę osiągnąć?

Motywuje mnie konkret – jasne polecenia, realne oczekiwania. Jak się zdarzają oczekiwania mało realne lub nierealne, też bywa ciekawie, bo wtedy można się wykazać. Ale to się wiąże z drugą sprawą – lubię mieć (na tyle, na ile to możliwe, oczywiście) wolną rękę, święty spokój i poczucie, że to na mnie spoczywa odpowiedzialność za dany projekt.

Monika – kierownik projektu

Przykładowymi motywatorami pozapłacowymi o charakterze niematerialnym mogą być te, których celem jest wyrażenie uznania pracownikom, zapewnienie im sprawnej komunikacji, partycypacji i rozwoju, a także odpowiedniej atmosfery.

PRAWO 3 – Motywacja nie trwa wiecznie

Nie można zaplanować motywowania np. raz na kwartał. Motywowanie to proces ciągły, zmienny. Dlatego tak ważne jest spojrzenie długofalowe, określenie celu i świadomość adekwatności narzędzi, które mogą i powinny być wykorzystane w danej sytuacji.

PRAWO 4 – Motywacja wymaga uznania

Jest to prawo o potężnej mocy działania. Uznanie może przybrać wiele postaci: od nadania specjalnego tytułu po list z podziękowaniem. Motywujący może być sposób zwracania się do pracownika. Informacje, które najbardziej motywują, to pochwały. Bardzo silnie wzmacniają, gdyż odwołują się do odczuwanej przez każdego potrzeby uznania i prestiżu, potwierdzają akceptację społeczną.

Generalnie myślę, że dla mnie największą motywacją jest fakt, że przełożony i koledzy doceniają moją pracę, moje starania.

Julita – doradca klienta

PRAWO 5 – Współuczestniczenie motywuje

Ludzie, którzy czują się częścią zespołu czy firmy i są zaangażowani przez przełożonych w realizację celów, mają znacząco wyższy poziom motywacji. W rzeczywistości biznesowej okazuje się, że bardzo wielu menedżerów nie dzieli się ze swoim pracownikami planami, celami, dążeniami na przyszłość. W ten sposób nie pozwalają im doświadczać współuczestniczenia.

PRAWO 6 – Motywuje nas poczucie, że się rozwijamy

Kiedy pracownik się rozwija, zdobywa nowe umiejętności i rozszerza kompetencje, odczuwa większą motywację. Kiedy czuje, że idzie do przodu, chce iść jeszcze dalej. Wielu ambitnych pracowników szuka nowej pracy nie dla lepszych zarobków, ale dlatego, że w swojej firmie już się nie uczą niczego nowego. Zatem tak proste narzędzia jak planowanie ścieżek kariery czy oceny okresowe wspomagają realizację tej zasady.

PRAWO 7 – Wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy można wygrać

Stawianie nierealistycznych celów nie jest motywujące. Pracownicy bardzo często dochodzą do wniosku, że nie warto się starać skoro osiągnięcie celu jest niemożliwe. Zadania, w których są wyłaniany indywidualni zwycięzcy, silnie, lecz zazwyczaj negatywnie wpływają do ducha zespołu. Owszem, mobilizują i przynoszą szybki wynik, ale niekorzystnie odbijają się na pracy zespołowej.

PRAWO 8 – Każdego coś motywuje

Każdego człowieka można zmotywować, każdego coś inspiruje. Problem ze stosowaniem tego prawa polega na tym, że pracownik nie zawsze zdaje sobie sprawę z tego, co go inspiruje i nie potrafi tego nazwać. Rolą lidera jest mu w tym pomóc.

PRAWO 9 – Przynależność do grupy motywuje

Poczucie przynależności do grupy jest niezwykle ważne, a im mniejsza grupa, do której człowiek należy, tym większe są lojalność, motywacja i starania. Dobry menedżer sprawi, że pracownicy będą czuli przynależność do określonego zespołu i podejmowali działania, które jeszcze bardziej będą ich łączyć. Mogą one polegać na wspólnym pikniku, cotygodniowej grze w piłkę, ale też na organizowaniu regularnych spotkań, omawianiu wyników i sukcesów zespołu.

PRAWO 10 – Motywuje uczciwość i sprawiedliwość

Sprawiedliwość organizacyjna jest jednym z motywatorów do pracy najczęściej wymienianych przez osoby ankietowane.

Główną przyczyną, dla której praca wpływa na mnie demotywująco, są działania kierownictwa/dyrekcji mojego pionu. Kierownik ma w zespole swoich faworytów, którzy bez względu na wykonaną lub niewykonaną pracę są chwaleni, nagradzani, pozostali pracownicy zespołu są niedoceniani, niewynagradzani adekwatnie do wykonywanej pracy i umiejętności.

Demotywuje mnie nierówne traktowanie przez przełożonego, wyróżnianie niektórych osób.

Julita – doradca klienta

Demotywująco wpływa również lekceważący stosunek prezesa spółki do pracowników niższych szczebli.

Adam – pracownik produkcji

Jak właściwie kształtować środowisko pracy?

Sama praca i jej rodzaj lub – inaczej – psychospołeczne warunki pracy są także bardzo istotne z punktu widzenia motywacji pracownika do podjęcia/kontynuowania pracy, a tym samym stworzenia potencjalnie „dobrego” kontraktu psychologicznego. Obecnie jest niemożliwe i niedopuszczalne z punktu widzenia prawa pracy proponowanie pracownikowi zatrudnienia w miejscu, w którym warunki zagrażają jego zdrowiu (nie mówiąc o życiu). Właściwe oświetlenie i temperatura, czystość, nieobecność szkodliwych czynników chemicznych i fizycznych to oczywistość, której ma prawo spodziewać

się każdy podejmujący pracę. Mniej oczywiste w miejscu pracy, choć dobrze określone przez naukę, są właściwe psychospołeczne warunki pracy. Istotne jest to, że ich zapewnienie nie wymaga na ogół żadnych nakładów finansowych ze strony pracodawcy, wystarczy jego świadomość i dobra wola. W tym kontekście można mówić o właściwie zaprojektowanych (**dostosowanych do możliwości pracownika**) ilości i jakości pracy. Zbyt proste, monotonne zadania zawodowe mogą być wielkim obciążeniem dla pracownika, podobnie jak – wspomiana już – praca obciążająca emocjonalnie w warunkach intensywnego kontaktu z klientem, pacjentem lub uczniem. Jeśli takie są zagrożenia związane z wykonywaną pracą, pracodawca ma obowiązek na etapie określania kontraktu o pracę poinformować o tym potencjalnego kandydata. Szczególnie ważne z punktu widzenia budowania „dobrego” kontraktu psychologicznego na stanowisku, na którym mogą wystąpić trudne relacje emocjonalne z klientem (np. w *call center* lub handlu, ale także w pracy kierowcy, pielęgniarki i wielu innych), jest sformułowanie kodeksu lub przynajmniej zaleceń postępowania w takich sytuacjach, aby pewne formalne procedury chroniły pracownika przed stresem i dawały wsparcie ze strony przełożonych/pracodawcy. Pracownik ma prawo oczekiwać takiej pomocy i mieć świadomość, że radzenie sobie z tzw. trudnym klientem to także odpowiedzialność przełożonego.

Równie ważna z punktu widzenia „dobrego” kontraktu, ale także zdrowia i samopoczucia pracowników, jest potrzeba **posiadania kontroli nad własną pracą**, czyli możliwość, choćby w jakimś ograniczonym zakresie, wpływania na sposób i tempo wykonywania pracy. Jak wskazują cytowane wcześniej teorie potrzeb, każdy chce mieć poczucie sprawstwa, bycia podmiotem i „twórcą” pewnej części rzeczywistości, w której żyje, także tej związanej z funkcjonowaniem zawodowym. Partycypacja pracowników w decyzjach dotyczących własnej pracy jest dobrze udokumentowanym warunkiem dobrego samopoczucia, ale także wydajności pracy, przestrzegania przepisów i tzw. zachowań obywatelskich w pracy. W czasach zwiększonej demokratyzacji stosunków społecznych umożliwienie pracownikom partycypowania w decyzjach jest na ogół (może poza silnie zhierarchizowanymi organizacjami, np. służb mundurowych) nieodzowną częścią kultury organizacyjnej każdej efektywnej firmy. Odwołania do pracowniczej partycypacji wystąpią także w dalszej części poradnika przy okazji omawiania kultury organizacyjnej oraz stylu zarządzania/przywódstwa.

Nieodzownym warunkiem budowania „dobrego” kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikiem a pracodawcą jest możliwość **otrzymywania wsparcia społecznego od współpracowników i przełożonych**. Wielu pracowników uważa bowiem, że atmosfera społeczna w pracy jest często ważniejsza niż inne cechy pracy. Także z badań dotyczących polskich pracowników (Żołnierczyk-Zreda, 2016) wynika, że

wsparcie społeczne w pracy jest warunkiem zachowania przez nich wysokiego poziomu zdolności do pracy. Wsparcie o charakterze emocjonalnym dotyczy spraw osobistych pracownika lub uczuć i samopoczucia, jednak istotne jest również wsparcie informacyjne, gotowość pomocy w sprawach zawodowych, niepozostawianie pracownika samego w obliczu różnych trudności związanych z pracą. Uważa się, że „urok” wielu korporacji polega na wykorzystywaniu tego prostego mechanizmu w taki sposób, aby tworzyć silne więzi zespołowe, poczucie przynależności do grupy (tzw. *tribal culture*). Umiejętność budowania współpracujących zespołów (*team building*) jest bardzo ceniona w dobrze funkcjonujących organizacjach, a jej powody są następujące:

- zaspokajają bardzo pierwotną potrzebę afiliacji, czyli zwyczajną potrzebę bycia z innymi ludźmi
- zapewniają poczucie tożsamości i własnej wartości, ponieważ to, kim jesteśmy i jaki jest nasz status determinuje przynależność do grupy. Wiedza o tożsamości i wartości jest zawsze kształtowana w odniesieniu do (znaczących) innych, którzy w jakiejś mierze są do nas podobni przez to, że wykonują tę samą lub podobną pracę
 - w grupie kształtują się i są sprawdzane ważne dla organizacji normy zachowania
 - grupa jest źródłem wzajemnego wsparcia i zwiększa poczucie bezpieczeństwa pojedynczego pracownika.

Kolejnym warunkiem „dobrego” kontraktu jest **informacja zwrotna na temat wykonywanej pracy**. Jeśli jest przekazywana właściwie (patrz ramka poniżej), stanowi doskonały sposób doskonalenia się nie tylko pracowników, ale także całej organizacji. Badania pokazują, że jest potrzebna każdemu, ale szczególnie młodym pracownikom, którzy uczą się „organizacji”, zawodu lub jakiejś specjalizacji.

Udzielanie informacji zwrotnej

- ☞ Odwołuj się do konkretnych sytuacji – nie generalizuj.
- ☞ Nie pouczaj i nie narzucaj gotowych rozwiązań – wymagaj ich od pracownika.
- ☞ Chwal za dobrze i bezpiecznie wykonane zadania – okazywanie uznania budzi szczególne emocje i redukuje negatywne skutki stresu spowodowanego np. pracą pod presją czasu.
- ☞ Nie dawaj gotowych rozwiązań, lecz pytaj o nie.
- ☞ Przekazuj informację od razu – rozmawianie z pracownikiem o łamaniu zasad miesiąc po zdarzeniu nie będzie skuteczne. Warto pamiętać również o informacji zwrotnej dotyczącej rozwiązań zgłaszanych przez pracowników – muszą oni koniecznie wiedzieć, na jakim etapie realizacji są ich pomysły.
- ☞ Nie krytykuj w obecności innych pracowników.
- ☞ Ustal właściwe zachowania (lub potwierdź, że działania pracownika są słuszne).

Kontrakt psychologiczny w dużym stopniu zależy także od rodzaju kultury, jaka panuje w organizacji. **Kultura organizacyjna firmy** to zbiór podstawowych założeń, które zostały przez określoną grupę osób wymyślone, rozwinięte albo zaadaptowane w wyniku procesu radzenia sobie z problemami zewnętrznej lub wewnętrznej integracji i które sprawdzają się w miarę dobrze i dlatego stają się obowiązujące, zwłaszcza dla młodych pracowników, jako właściwy sposób radzenia sobie z tymi problemami (Schein, 1984). Mówiąc prościej, kultura organizacyjna to zbiór panujących w organizacji norm i wartości, w tym także przekonania dotyczące sposobu traktowania pracowników, a także wzajemnego ich traktowania się (Makin, Cooper, Cox, 2013).

Istnieją różne rodzaje kultur organizacyjnych. Przykłady najbardziej rozpowszechnionych są opisane w ramce.

W kulturze władzy (*power culture*), np. w organizacjach kościelnych lub militarnych, kontrakt psychologiczny jest całkowicie narzucony przez zwierzchnika. Zwierzchnik podejmuje decyzje, a podwładny wyłącznie realizuje jego polecenia i nie ma żadnej realnej odpowiedzialności: ***masz robić wyłącznie to, co jest ci zlecone przez przełożonego, nie masz żadnej inicjatywy***. Główną wadą takich kontraktów jest to, że niżsi rangą pracownicy nie czują się pełnoprawnymi członkami organizacji, są w niej wyalienowani.

W kulturze roli (*role culture*) kontrakt psychologiczny jest najbliższy kontraktowi formalnemu, ponieważ ten rodzaj kultury opiera się głównie na formalnych zasadach, które muszą być przestrzegane zarówno przez zwierzchników, jak i podwładnych. Podstawowe założenie kontraktu brzmi: ***wszyscy przestrzegamy określonych zasad: ja wykonuję swoją pracę, ty wykonujesz swoją***. Głównym problemem tych organizacji jest kwestia odpowiedzi na pytanie: co ja jestem winny organizacji, a co organizacja jest winna mnie?

W kulturach nastawionych na osiągnięcia (*achievement culture*) kontrakty zawierają dużą dawkę wyzwania. Podstawowe założenie tego rodzaju kultury brzmi: ***to jest wspólne przedsięwzięcie, w którym mobilizujemy się nawzajem, aby coś osiągnąć***. W tej kulturze zwierzchnicy i podwładni mają wspólne cele, a sposoby ich osiągania są uzgadniane w wyniku wzajemnych interakcji między nimi. Charakteryzuje je wysoki stopień indywidualnej inicjatywy pracownika.

W kulturach wsparcia (*support culture*) kontrakty opierają się na zaufaniu. Esencją takiej kultury jest założenie: ***firma jest naszą wspólną wartością, wszyscy dbamy o siebie nawzajem***. Kontrakt psychologiczny w takiej kulturze opiera się na tym, że pracownik ma zaufanie do firmy, że będzie odpowiadała na jego potrzeby, a on ze swojej strony daje z siebie maksimum swoich umiejętności. Charakteryzuje je wysoki stopień wzajemnej lojalności.

Znawcy problematyki zarządzania uważają, że efektywne i zaangażowane zespoły dobrze działają w elastycznych, dynamicznych organizacjach wtedy, gdy właściwa jest kultura organizacyjna firmy. Powinna się ona charakteryzować takimi cechami, jak:

- spójność, duże zaufanie, niski poziom lęku
- zdecentralizowanie władzy
- zdolność do budowania relacji między zespołami w organizacji
- płaski, bezpośredni przepływ informacji niezbędnych do działania
- dzielenie się wizją i jasnym systemem wartości
- budowanie i rozwijanie idei organizacji uczącej się
- zespołowe zarządzanie, społeczna odpowiedzialność.

Nikogo nie należy chyba przekonywać, jak ważny z punktu widzenia „dobrego” kontraktu psychologicznego jest **styl zarządzania pracownikami**. Uważa się, że nie istnieje jeden idealny styl zarządzania, bowiem efektywni liderzy są w stanie wykorzystywać ich kilka, zależnie od sytuacji. Wiadomo jednak, jakie style zarządzania są związane z wysokimi wskaźnikami funkcjonowania pracowników, a jakie im nie sprzyjają.

Jednym z lepiej poznanych stylów zarządzania jest **styl transformacyjny**, którego główną cechą jest zachęcanie pracowników do osiągnięcia ambitnych celów, co transformacyjny lider realizuje poprzez:

- zwiększanie ich świadomości na temat znaczenia tych celów, a także pokazanie metod i sposobów ich osiągnięcia
- zachęcanie do przedkładania celów organizacyjnych nad cele osobiste
- stymulowanie oraz zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, takich jak samorealizacja, wyższa samoocena i rozwój osobisty, w tym zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności
- zachęcanie pracowników do osobistego zaangażowania się
- inspirowanie własnymi osiągnięciami i aspiracjami oraz osobistym rozwojem i samorealizacją.

Uważa się, że transformacyjny lider powinien charakteryzować się charyzmą, szacunkiem dla innych oraz umiejętnością intelektualnego stymulowania podwładnych. Charyzma wywołuje pozytywne uczucia u podwładnych, szacunek wyraża się we włączeniu ich w proces decyzyjny (w najszerszym możliwym zakresie), zaś intelektualne stymulowanie to zachęcanie do nowego spojrzenia na problemy i ich rozwiązywania w twórczy, inspirujący sposób.

Niektórzy znawcy problematyki przywództwa (Avolio i in., 2009) uważają, że stylu transformacyjnego można uczyć przyszłych liderów, jednak powinni oni mieć

pewne cechy osobnicze, aby taka edukacja była możliwa. Do tych cech zalicza się: intelekt, umiejętności werbalne, energię, wiarę w siebie, a także silne tzw. ego-idealne, czyli ambicję. Osoby, które mają się stać prawdziwymi liderami transformacyjnymi, należy uczyć przede wszystkim, jak:

- tworzyć wizje
- komunikować wizje podwładnym
- budować zasoby służące realizacji wizji.

Podstawą transformacyjnego stylu przywództwa jest założenie, że pracownicy są w naturalny sposób skłonni do aktywności i zaangażowania, chcą być odpowiedzialni, mają potrzebę udziału w decyzjach dotyczących ich pracy, chcą odczuwać satysfakcję, a nawet radość z wykonywanej pracy. Stąd też głównym zadaniem lidera transformacyjnego jest odpowiednio stymulować pracowników i pomagać im realizować te potrzeby.

Zupełnie inne założenie przyświeca liderom reprezentującym **transakcyjny styl zarządzania**. Ogólnie można je sformułować następująco: *ludzie są z natury leniwi i po to, aby skłonić ludzi do pracy, należy ich nieustannie kontrolować i karać za popełniane błędy w realizowaniu wyznaczonej polityki/wyznaczonych celów*. Przywódcy transakcyjni nie koncentrują się na jakichś szczególnych potrzebach swoich pracowników ani na ich rozwoju, natomiast angażują się w wymianę dóbr tradycyjnie uznanych za wartościowe dla pracowników. Przywódca transakcyjny stara się wzmocnić motywację podwładnych dzięki wymianie pracy na dobra różnego rodzaju – odwołuje się do tego, co się pracownikom opłaca i w zamian za wysiłek oferuje im nagrody (np. pieniądze czy status), jasno określa role pracowników, inicjuje strukturę, nagradza i karze podwładnych, okazuje im troskę i stara się zaspokajać ich potrzeby socjalne. W szczególności zaś:

- aktywnie określa standardy i priorytety, „reguły gry” i zasady
- ustala nagrody i kary za przestrzeganie/nieprzestrzeganie zasad i realizację celów
- oczekuje na pojawienie się błędów
- stara się aktywnie identyfikować/wychwytywać błędy.

Przywództwo transakcyjne obejmuje dwa czynniki: zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie.

Podstawowe różnice między stylem zarządzania transakcyjnym i transformacyjnym w odniesieniu do zachowań bezpiecznych w pracy.

	Zachowania transakcyjne	Zachowania transformacyjne
Bezpośredni przełożeni	<ul style="list-style-type: none"> • monitorowanie i wzmacnianie bezpiecznych zachowań • bycie przykładem bezpiecznych zachowań 	<ul style="list-style-type: none"> • wspieranie inicjatyw związanych z bhp • zachęcanie pracowników do aktywnego udziału w inicjatywach związanych z bhp
Średnia kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> • angażowanie się w działania związane z bhp 	<ul style="list-style-type: none"> • przedkładanie spraw bezpieczeństwa nad wydajność • stosowanie zdecentralizowanego stylu zarządzania bhp • przekazywanie przełożonym wizji związanej z bhp
Wyższa kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> • dbałość o przestrzeganie przepisów bhp • dostarczanie środków służących przestrzeganiu bhp 	<ul style="list-style-type: none"> • demonstrowanie wyraźnego i spójnego zaangażowania w kwestie bhp • wyrażanie autentycznego zainteresowania pracownikami • zachęcanie kierownictwa niższego szczebla do stosowania partycypacyjnego stylu zarządzania • przeznaczanie odpowiedniego czasu pracy na kwestie bhp

Istnieje także przywództwo nieingerujące, unikowe, *laissez-faire*

Polega ono na unikaniu zajmowania stanowiska w jakiegokolwiek sprawie, braku zainteresowania działaniami pracowników i pozostawianiu im wolnej ręki, odkładaniu problemów, nierozwiązywaniu ich.

W odniesieniu do kwestii bhp przywództwo to polega na unikaniu:

- ☞ identyfikacji i wyjaśniania problemów
- ☞ zaangażowania w ich rozwiązywanie
- ☞ określania zasad i standardów
- ☞ monitorowania skutków zachowania.

W efekcie jest to raczej brak przywództwa.

Zarządzanie przez krytykę polega na wychwytywaniu i poprawianiu błędów – podejmuje się albo działania korygujące (np. udzielenie nagany), albo, jeśli nie wykryto błędów, nie podejmuje się żadnych działań. Zarządzanie przez krytykę występuje w dwóch formach: biernej i czynnej. Bierne zarządzanie oznacza aktywność lidera tylko wtedy, gdy pojawiają się problemy, natomiast zarządzanie czynne polega na monitorowaniu sytuacji i poszukiwaniu błędów. Zarządzanie przez krytykę powoduje, że podwładni, którzy koncentrują się raczej na utrzymaniu status quo i unikaniu błędów, nie są skłonni do wprowadzania zmian czy podejmowania ryzyka.

Uwarunkowane nagradzanie polega na przyznawaniu nagród w zamian za włożony wysiłek czy wykonanie pracy. Zadania są dokładnie określone przez lidera, a nagrody przyznane tylko wtedy, gdy wymagania zostaną spełnione według określonego standardu.

Uważa się, że dobrzy liderzy potrafią dostosować styl zarządzania do zmieniających się warunków, w szczególności do strategicznych celów firmy, ale tak, aby sprostać realistycznym oczekiwaniom pracowników.

☞ Spójne systemy i praktyki z dziedziny zarządzania personelem (HR) powinny być jasne i stanowić dla liderów przewodnik zarządzania.

☞ Strategicznie spójne zachowania liderów powinny promować odpowiednie kontrakty psychologiczne.

☞ Kontrakty psychologiczne powinny się przekładać na praktyki HR, a te z kolei wpływać na zachowania i postawy pracowników.

Adepci kierunków studiów związanych z zarządzaniem/przywódtwem, obecnie niezwykle popularnych, powinni mieć świadomość znaczenia przywództwa dla zdrowia i wydajności pracowników, którymi będą zarządzać. Z tego pewnie powodu dość powszechnie określenie „właściwe przywództwo” używane jest zamiennie z określeniem „zdrowe przywództwo”.

ZASADY ZDROWEGO PRZYWÓDZTWA

- ☞ Komunikacja, komunikacja, komunikacja!!!!
 - jasno komunikuj swoją wizję, misję i cele (werbalnie, niewerbalnie, pisemnie), mając do dyspozycji rozmowy telefoniczne, kursy szkoleniowe, zebrania zespołu, prezentacje, indywidualne spotkania, raporty, listy, biuletyny, notatki, e-maile itp.
 - uzgadniaj sposoby realizacji tych celów; pracownicy chcą wiedzieć: „dlaczego?”, „co?”, „jak”, „co jeśli?”

Bariery komunikacyjne:

- środowiskowe, np. hałas, korytarz, samochód
 - społeczne, np. wykształcenie, pochodzenie, wiek
 - osobiste, np. nadwrażliwość, zmęczenie
 - organizacyjne, np. pozycja w organizacji, przeciążenie.
- ☞ Gdy wprowadzane są zmiany – informuj, wspieraj, proś o raportowanie trudności.
 - ☞ Promuj pozytywne zachowania w pracy! Skup się na tym, co dobre!
 - ☞ Bądź pozytywnym prorokiem: ludzie muszą od ciebie usłyszeć, że w nich wierzysz i pragniesz ich sukcesu.
 - ☞ Takt i dowcip są twoimi najlepszymi sprzymierzeńcami!
 - dziękuj za współpracę!! Dziękowanie motywuje do dalszej pracy i wysiłku!
 - doceniaj dobre przemiany pracowników i ich zachowania!
 - ☞ Nie ustawaj w szkoleniu swoich ludzi – korzystaj z pomocy ekspertów!
 - ☞ Opracuj harmonogram szkoleń, aby większa liczba pracowników potrafiła wykonywać specjalistyczne zadania, nie pomijaj szkolenia starszych pracowników, oni też chcą uaktualniać swoją wiedzę!!
 - ☞ Promuj pracę zespołową i lojalność!
 - ☞ Trudne rozmowy/tematy powinny poczekać do momentu zażegnania kryzysu, kiedy najważniejsze cele zostaną osiągnięte.
 - ☞ Naucz się rozwiązywania konfliktów!
 - wysłuchuj wszystkich stron, zachęć do szukania przez strony własnych rozwiązań w zespole, potem proponuj swoje. Bądź asertywny – nie atakuj ani nie uciekaj
 - opracuj system składania skarg (formalne procedury składania skarg są jednym z elementów zniechęcających do podejmowania niepożądanych zachowań)
 - prowadź dokumentację niepożądanych zjść i zachowań
 - regularnie informuj o tym ich sprawców, aby mieli świadomość ewentualnej kary.
 - ☞ Naucz się delegować – korzystaj z pomocy podwładnych.
 - ☞ Bądź sprawiedliwy – nie wykorzystuj głównie tych, na których możesz zawsze polegać.
 - ☞ Ocena pracownika ma być planem rozwiązania problemu, a nie formą reprimendy!
 - pozwól pracownikowi odnieść się do tej oceny, wsłuchaj się w argumenty opo-
nenta, a dopiero później wyłóż swoje, kompromis oznacza „wzajemną obiet-
nicę”
 - nie „dolewaj oliwy do ognia”, zachowaj spokój! Żadnych odruchów, tylko reakcje!
 - ☞ Nie daj się osobom, które krytykują, narzekają, „szukają dziury w całym”
 - pytaj: *Czy mógłbyś zaproponować coś innego? albo: Jakie widzisz rozwiązanie?*
 - ☞ Nie pozwól, aby pracownicy sami układali sobie hierarchię zwierzchności.

- ☞ Stosuj zasadę: najpierw kontakt z bezpośrednim przełożonym, chyba że na niego jest skarga.
- ☞ W kontakcie z trudnymi pracownikami odwołuj się do pomocy profesjonalistów, mając jednak świadomość istnienia osób nadwrażliwych, ze skłonnością do paranoi, z których problemami nie dasz sobie rady.
- ☞ Integruj pokolenia wskazując osobom w różnym wieku ich zalety i wzajemną przydatność w pracy!
- ☞ Rozmawiaj z osobami odchodzącymi z pracy – możesz się dużo nauczyć i poprawić relacje z tymi, którzy zostają w organizacji.
- ☞ Zniechęcaj pracobolików.

Technologie dla Y-eków

Pokolenie Y (inaczej milleniali), czyli urodzeni w latach 90. ubiegłego wieku, to ok. 11 milionów osób, które wkrótce zdominują rynek pracy. Nie da się ukryć, że mają inny stosunek do wartości związanych z pracą niż pokolenie 40- i 50-latków, m.in. nie zależy im tak bardzo na stabilizacji zawodowej jak starszym pokoleniom. Z badania „The 2016 Deloitte Millennial Survey”¹ wynika, że aż 44% z nich chce zmienić pracodawcę w ciągu najbliższych dwóch lat i powodem nie są wcale zbyt niskie zarobki. Wymieniają raczej brak możliwości awansu, zbyt długi czas pracy, kulturę organizacyjną niesprzyjającą pracy zespołowej oraz małą elastyczność pracy. Milleniali są także uzależnieni od Internetu, co oznacza, że prawie cały czas są on line. Pracodawcy, którzy chcą sprawnie zarządzać tymi osobami, a będą one wkrótce siłą napędową gospodarki, muszą zacząć myśleć „technologicznie”. A. Węgrzyn (2016) podaje przykład banku australijskiego, który opracował dla swoich pracowników aplikację, pobraną w ciągu 2 tygodni przez ponad 20 tys. osób. Aplikacja służy jako wsparcie pracownika w wielu obszarach zawodowych – wprowadza go w „świat” ich miejsca pracy, ułatwia proces szkoleniowy, dostarcza informacji dotyczących wynagrodzeń, urlopu, czasu pracy itp. Bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne umożliwiają zarządzanie całym życiem zawodowym pracownika – rekrutacją, szkoleniami, dostosowaniem stanowiska do pracownika, a nawet przewidywaniem zapotrzebowania na konkretnych specjalistów w czasie. Wszystko wskazuje zatem, że rozwiązania informatyczne zaczną wspierać (zastępować?) w najbliższej przyszłości specjalistów HR, ale także osoby zarządzające, w wielu ich dotychczasowych funkcjach.

¹ (<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html#report>)

Zarządzanie samym sobą nie różni się zasadniczo od zarządzania innymi. Cztery podstawowe etapy tego zarządzania można scharakteryzować następująco:

- ustalenie celów i standardów (sposobów) ich osiągnięcia
- przygotowanie planu działania
- podjęcie działań
- ocena rezultatów działań.

Etap ustalania celów i standardów (sposobów) ich osiągnięcia jest w dużej mierze zdeterminowany przez takie czynniki, jak wewnętrzne przekonanie o własnej skuteczności, samoocena, a także nabyte doświadczenia zawodowe. Istotne znaczenie dla jakości ustalanych celów ma także rozbieżność między tymi celami a obecną sytuacją pracownika. Jeśli jest ona zbyt duża, wówczas cele mają niewielką moc motywacyjną. Uważa się, że umiarkowana rozbieżność, czyli cele będące dla pracownika wyzwaniem, ale jednocześnie realistyczne, mają największą moc motywacyjną.

Planowanie polega generalnie na stworzeniu „mentalnego” scenariusza przebiegu wydarzeń niezbędnych do realizacji celów. Wyobrażanie sobie, jak należy postępować, pomaga „oswoić” proces, który będzie miał miejsce w rzeczywistości. Dobrym przykładem jest ćwiczenie w wyobraźni swojego wystąpienia publicznego przez osoby z wysokim poziomem lęku społecznego. Wielokrotne odtwarzanie scenariusza takiego wystąpienia w wyobraźni znacząco zmniejsza ten lęk dzięki poznawczemu oswojeniu się zarówno z sytuacją, jak i własnymi emocjami.

Planowanie jest także nazywane „przemyśliwaniem” określonych sytuacji, które dla większości osób jest pomocne w tym sensie, że mogą powiedzieć o swoim planie: *mam to już dobrze przemyślane*. Ważne jest, aby w tym procesie nie skupiać się na możliwych negatywnych stronach swojego planu, a raczej szukać w nim elementu konstruktywnego i rozwijającego. Siła pozytywnego myślenia lub nastawienia jest dobrze udokumentowanym przez naukę elementem sukcesu w każdej dziedzinie, także, jak wcześniej wspomniano, w zarządzaniu innymi ludźmi.

Jednak największy nawet optymizm nie powinien powstrzymywać przed zaplanowaniem tzw. planu awaryjnego lub planu minimum, do którego wprowadzenia mogą zmusić niesprzyjające okoliczności. Może to nawet nie być redukcja celów, ale plan przewidujący zwrócenie się do kogoś o pomoc (tzw. „telefon do przyjaciela”). Można np. zaplanować odczytanie wystąpienia z kartki w sytuacji paraliżującego strachu, co sprawi, że ogólne wrażenie będzie znacznie lepsze niż „stracenie wątku” lub „uwięzienie głosu w gardle”. Im lepsze jest przygotowanie scenariusza wydarzeń, łącznie ze scenariuszem

„awaryjnym”, tym sprawniejsza jego realizacja w rzeczywistości. Nie bez powodu mówi się, że dobrze przygotowanemu studentowi na ogół sprzyja szczęście na egzaminie.

Podobnie ważny jest etap oceny działań. Umożliwia bardziej realne postrzeganie szans na powodzenie przyszłych planów i działań. Jest tym samym etapem, w którym dobrzy menadżerowie dostarczają informacji zwrotnej swoim pracownikom. Wszyscy bowiem są „skazani” na ciągły rozwój zawodowy, co dla jednych może być rzeczywiście sporym wyzwaniem, natomiast dla innych jest immanentną potrzebą, której spełnienie przynosi radość i satysfakcję.

Najłatwiejszym sposobem na rozwój zawodowy są szkolenia i kursy, które pozwalają „nadążyć” za zmieniającymi się intensywnie technologiami w każdej dziedzinie gospodarki. Badania prowadzone na polskich pracownikach dowodzą, że zapewnienie szkoleń zawodowych uważają oni za bardzo istotny aspekt ich kontraktów psychologicznych z pracodawcami, czasami ważniejszy niż aspekt finansowy. Szkolenia są szczególnie ważne dla pokolenia millenialsów, czyli najmłodszego pokolenia pracowników na rynku pracy, ale powinni być nimi objęci także starsi pracownicy, których wiedza jest w większym stopniu „zdezaktualizowana” (Żołnierczyk-Zreda, 2016).

Jak prosić pracodawcę o przyznanie dofinansowania na szkolenie/studia?

- Postaw się na miejscu pracodawcy. Zastanów się, co ciebie przekonałoby do wyrażenia zgody?
- Zrób listę korzyści dla pracodawcy i pracownika
- Przygotuj plan swoich zamierzeń co do wykorzystania i rozwijania zdobytych kwalifikacji w codziennych zadaniach.
- Przygotuj argumenty za wybraną przez siebie szkołą, ale także alternatywną listę szkół lub kursów.
- Spisz swoje argumenty na kartce. Przećwicz rozmowę zanim udasz się do szefa.
- Jeżeli spotkałeś/aś się z odmową, nie poddawaj się. Zapytaj, co musisz zmienić, żeby dostać zgodę za rok.

Świdarska, 2016

Wyniki badań wskazują także, że szkolenie pracowników jest inwestycją, która zwraca się pracodawcy w postaci ich zwiększonej wydajności pracy i lojalności, a dodatkowo dobrego samopoczucia i zdrowia.

- Avolio B. J., Walumbwa F. O., Weber T.J. (2009) *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Annual Review of Psychology, vol.60: 1-741.
- Costa P. T. Jr., McCrae R. R. (1992) *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources, FL, Odessa.
- Guest D. (2004) *Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence*. International Journal of Management Reviews, 5/6: 1-19.
- Guest D., Isaksson K., de Witte H. (2010) *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-Being – An International Study*. Oxford University Press, Oxford.
- Herzberg F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing.
- Makin P., Cooper G., Cox Ch. (2013) *Organizations and the psychological contract*. Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Maslow A. H. (1971) *The Further Reaches of Human Nature*. New York, Viking.
- Rousseau D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau D. M., Schalk R. (2000) *Psychological Contracts in Employment. Cross-Cultural Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau D. M., Tijoriwala S. A. (1998) *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. Journal of Organizational Behavior, 19(S1): 679-695.
- Schein E. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 25: 3-16.
- Smith J. M., Robertson I. T. (1993) *The Theory and Practice of Personnel Selection*. Basingstoke, Macmillan.
- Świdarska L. (2016) *Nauka poptaca. Co zyska pracodawca z dofinansowania studiów pracownika?* Personel i Zarządzanie, 8: 61-65.
- Węgrzyn A. (2016) *Po pierwsze smartfon, czyli technologia w zarządzaniu pokoleniem Y*. Personel i Zarządzanie, 8: 32-35.
- Widerszal-Bazyl, M. Wołodźko, E. (2015) *Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach*. Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, 10, 20-24.
- Zhao H., Wayne S. J., Glibkowski B., Bravo J. (2007) *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*. Personel Psychology, 60(3): 647-680.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2016) *Rodzaj umowy o pracę a dobrostan pracowników i postawa wobec wymagań pracy*. Sprawozdanie: Program Wieloletni „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy” III etap, okres realizacji: lata 2014-2016. CIOP-PIB: Warszawa [praca niepublikowana].