Vliv pracovních podmínek na chování člověka v práci (determinace)

Josef Lízner

Soukromá poradenská praxe, Praha
josef.lizner@centrum.cz

1. Fenomén determinace

Vnější podmínky výkonu práce v organizaci, jsou vedle osobnostních předpokladů druhou oblastí, která podstatným způsobem ovlivňuje výsledky a chování člověka v práci. Tento vliv vnějších činitelů označují autoři za determinaci oproti motivaci.

A. H. Maslow (in M. Nakonečný, 1995) rozlišuje motivaci a determinaci takto: „Chování člověka probíhá v určité situaci a je řízeno kognitivními klíči (interpretace dané situace), lidé se v různých situacích snaží dosáhnout téhož cíle různými způsoby“. Tyto vnější determinanty považuje A. H. Maslow (tamtéž) za „vnější pole“.

Vliv systému na člověka (podmínky, v nichž lidé pracují) zkoumal i P. Zimbardo (in M. Klicper-Backer, 2006) jako: „vliv systému na mravní uvažování, rozhodování a chování člověka“.

Podmínkami a jejich vlivem na člověka se zabýval také H. Helson (1959), který zavedl pojem: „adaptační úroveň“. Podle autora se u člověka vytvoří „osobní hladina, na které se ustálí vnímání podmínek a postoje“, což se pak promítá trvaleji do jeho chování.

Náměty k aplikaci do praxe
Na základě uvedených pojetí si můžeme sestavit pracovní koncept: „základní soubor vnějších činitelů, pracovních podmínek - determinace člověka v práci“:

- vliv systému na uvažování, rozhodování a chování člověka,
- interpretace pracovní situace člověkem, jak vnímá (vidí) svoji situaci ve firmě,
- adaptační úroveň, jako výsledek vlivu pracovních podmínek na člověka v práci / tj. adaptace nebo ne-adaptace, který se ustálil v jeho vnímání, postojích a chování.
-

Determinaci lze považovat, vedle orientace na oblast osobnostních předpokladů a nároků pracovní činnosti člověka, za třetí rovinu (oblast poznatků), která v poradenství a diagnostice osob odlišuje specialistu psychologa práce a organizace od psychologů s jiným zaměřením.

2. Organizace, organizační systém

„Organizace je komplexní sociální systém, jež musí být jako celistvý systém také studován, máme-li porozumět chování jednotlivce v jeho rámci.“ (E. H. Schein, 1969).
Vnější činitele, působící na člověka v jeho pracovním zapojení, představují určitý celek (systém), jeho jednotlivé činitele (složky) nelze pojímat odtrženě od celkového rámce a souvislostí fungování organizace. Pro označení tohoto celku používáme název „organizační systém“.

Základní činitelé (složky) organizačního systému

a) v úrovni celé organizace / firmy:
- uspořádání organizační struktury: hierarchická, procesní, týmová aj.,
- orientace a způsob řízení organizace / firmy: předmět podnikání, řízení přímé či nepřímé, typ rodinné firmy, instituce státní nebo veřejné správy atp.
- způsob odměňování: mzdový systém, jeho základní orientace (viz dále),
- začlenění organizační jednotky / pozice/ ve struktuře firmy: dílna, odborné oddělení, kancelář pro jednání s klienty atp.
- aktuální situace firmy: stav ve vývoji podnikání firmy, pozice produktů na trhu, firemní klíma aj.

b) v úrovni pracovního místa / pozice:
- počet pracovníků v týmu /oddělení, místnosti/, uspořádání pracovišť, konstelace daného jedince, dělba práce, návaznost činností aj.,
- osobnost bezprostředního vedoucího a jeho/její styl vedení,
- úroveň práce a vybavenost pracoviště,
- aktuální stav ve vztazích / pracovní klíma/, osobní situace pracovníka aj.

Poznámka
Firma se může nacházet např. v situaci:
- přípravy restrukturalizace (potřeba snížení nákladů, zvýšení výkonů pracovníků aj.),
- připravuje akvizici (převzetí novými investory), je v platební schopnosti, což se kandidát v rámci výběrového řízení nedoví,
- pracovníkovi nelze poskytnout jim požadovanou výši mzdy, neboť by to byla výjimka ze stávajícího stavu (mzdový systém firmy), pro což vedení nedalo souhlas.

Vnější činitelé působí na člověka s takovou silou závaznosti (nutnosti), že se s danou situací musí nějak vyrovnat, což se uskutečňuje formami:
- pasivním přizpůsobením /smíření s podmínkami a danou situací,
- pozitivním přijetím, akceptací stavu, v němž se nachází,
- aktivní obranou: vyjadřování kritických názorů, odsuzováním, odmítáním atp.

V případech, kdy se člověk nepodrobil ani nepřijal určitou kvalitu působení vnějších činitelů (organizační systém jako celek nebo některou dílčí složku, např. styl vedení bezprostředním vedoucím), se tato **ne-adaptace** uzavírá vnitřním odpoutáním nebo odchodem z pracoviště či dané organizace. Takový výsledek (odchod pracovníka z organizace místo adaptace), lze z psychologického hlediska interpretovat tak, že daný „pracovník setrval na svých názorech, postojích a očekáváních, s nimiž do organizace přišel, nenašel v daném **organizačním systému** možnost uspokojovat některé ze svých psychických, tzv. sekundárních potřeb“.

E. H. Schein (1969) v souvislosti s upokojováním psychických potřeb uvádí:
„Pokud organizace neuspokojuje v nezbytné míře (minimálně) potřeby jistoty, úcty k sobě samému a možnosti dalšího růstu a vývoje, dochází u pracovníků k odcizení, objevují se pocity nejistoty a zatrpklosti“.

3. Fenomén odměňování

Způsob odměňování je často dán oblastí, v níž firma působí:

a) **nové technologie**, farmaceutické atp. – jejich úspěšnost na trhu je založena na inovacích výrobků (produktů) a jejich rychlém zavedení na trh. Je orientována na tvořivé myšlení zaměstnanců, vyhledávání talentů a jejich rozvoj (snaha udržet si špičkové pracovníky má přednost před šetřením v nákladech).
b) **zpracovatelský průmysl, rozvodné závody, dopravy a logistiky** – jejich prioritou je „řízení nákladů“, důraz je kladen na efektivitu, procesní řízení, standardizaci, spolehlivost.
c) **bankovnictví, servis atp., s orientací na vztahy se zákazníky –** prioritou je porozumění potřebám zákazníků a rychlé řešení jejich problémů, orientace na kooperaci různých útvarů, firem atd.
d) **tarifní systém** - u organizací státní a veřejné správy, u veřejných vysokých škol / prioritou je počet odpracovaných let – loajalita.

Poznámky
Vlastníci firem dávají zaměstnancům vždy jen takovou mzdu, za jakou jsou ochotni pro ně pracovat. Jestliže dávají vyšší mzdu, než je průměr, vydávají tím signál, že umí a chtějí zaplatit za kvalifikaci, schopnosti, loajalitu, mobilitu atp.
Na jedné a téže pozici lze podávat různý výkon v kvantitě i kvalitě, pak je výše mzdy určitým sdělením, ukazujícím na systém hodnocení - řízení výkonnosti.

4. Osobnost bezprostředního vedoucího

Charakteristiky osobnosti - znaky:

- pojetí pracovníka vedoucím (podřízený nebo partner – spolupracovník?),
- styl vedení: orientace sociální, na úkoly, autoritativní (uplatňování moci) atp.,
- individuální zvláštnosti osobnosti, např. sklon k narcismu, egocentrismus aj.,
- metodika (postupy) řízení výkonnosti, hodnocení a kontroly (např. orientace na posilování samostatnosti a vedení k osobní zodpovědnost působí jinak než přímé řízení).

Vliv způsobu chování vedoucího

Netrpělivost a hostilita
Vedoucí, který se na pracovníka zlobí, staví se proti, aniž vyslechl jeho názor, nemá pro něj trpělivost, nechce nic slyšet aj. Po čase se u pracovníka ustálí negativní postoj k vedoucímu, dané práci i organizaci.

Necitlivost a neúcta
Senzitivita (citlivost) jako schopnost, resp. neschopnost pochopit druhé. Jde o ni i tam, kde se projeví v chování (např. ve verbálním projevu) netaktnost.
Úcta jako hodnota, bez níž člověk nemůže žít. Úcta znamená i schopnost vidět ve druhém partnera na stejné úrovni. V praxi tzn. projevovat otevřenost ke druhému, zajímat se o to, jak věc myslí, co cítí, o co mu jde. Ignorování potřeb a přání druhého je typickým projevem necitlivosti.

Netaktnost
Projevy chování, které člověka iritují (nenechávají ho v klidu), nemůže se soustředit na věci, kterými se zabývá.

Zesměšňování
Zraňuje sebevědomí člověka: posmívání, vysmívání aj. těžko se napravují.

F. Bělohlávek (1996) v publikaci Organizační chování pojednává o pojmu *úcta*, která se podle něj skládá ze dvou faktorů:

- na poradách pracovních skupin se projevuje formou konzultací se skupinou jako celkem, rovnocenným zacházením se všemi spolupracovníky a rozhodováním postaveným na konsensu,
- individualizovaná úcta se projevuje tak, že vedoucí zachází s každým jinak s ohledem na potřeby a zájmy jednotlivců.

Individuální úcta má (tamtéž) více forem: oceňování dobře vykonané práce, přidělování zvláštních úkolů, výměnu názorů, delegování atp.

5. Příklady z praxe

Sílu vlivu vnějších činitelů - **organizačního systému -** si můžeme ukázat na 2 příkladech z oblasti pojišťovnictví.

Příklad 1 (vliv systému řízení)
V období 1999-2000 byl realizován projekt (referovala o něm v r. 2005 J. Böhmová na Poradenském dnu), v jehož rámci bylo diagnostikováno 200 osob pro pozici obchodní zástupce – jednatel (dále jen o.z. – jednatel), pracující na živnostenský list u významné pojišťovny v ČR.
V průběhu jednoho roku ukončilo spolupráci 113 osob (57 %).
Důvody ukončení:

- vedení ze strany VOS (vedoucí obchodních skupin) neodpovídalo očekávání (statutu) o. z. (obchodní zástupce – jednatel), ti museli docházet pravidelně na různé porady VOS, úkolování, kontroly výsledků atp. tzn. přímé řízení, jako by byli v zaměstnaneckém poměru,
- soustavné opožděné vyplácení provize – po 3 měsících, takže jednatelé neměli peníze na placení telefonů, auta aj., včetně prostředků pro život,
- do 3 měsíců řada klientů, s nimiž jednatelé uzavřeli smlouvy, odstoupila od smlouvy nebo upravovala sjednané částky, což soustavně snižovalo výsledky a tím i odměny (provize) o. z. – jednatelů,
- zaručená provize po dobu zapracování (3 měsíců), byla stanovena směrnicí na 10 tisíc/měs., ale ředitelé ji určovali dle svých kritérií na 8, 9 a někdy i 10 tisíc. Ale všichni noví o. z. - jednatelé se scházeli na odborných školeních po 20 osobách a konfrontovali si své finanční ohodnocení.

Příklad 2 (vliv obchodní a personální politiky firmy)
Jiná pojišťovací společnost působící na trhu životního pojištění v ČR, získávala zájemce o práci obchodního zástupce prostřednictvím personální agentury. Pojišťovna se orientovala na každého, kdo byl schopen jednání s lidmi, včetně studentů VŠ nebo osob hledajících práci ve své odbornosti prostřednictvím ÚP (dlouhodobě neúspěšných).
Základní filozofií vedení se ukázalo být to, že získaný obchodní zástupce byl veden tak, aby si sepsal (zpracoval) kontakty ve svém okolí, tj. příbuzných, známých, v zájmových klubech atp., ty měl postupně oslovit s nabídkou smlouvy (životní pojištění, důchodové připojištění, stavební

pojištění aj.) pak, když již nemohl nové zájemce získat, se pojišťovna s neúspěšným obchodním zástupcem lehce rozloučila (nejde mu tato práce, nevydělá si).
Tak bylo naplňováno portfolio klientů u skutečného zaměstnance pojišťovny – vedoucího obchodní skupiny (VOS), který měl vést 15 a více obchodních zástupců. VOS měl dosáhnout několika set smluv, z nichž mu půjdou trvalé provize a noví obchodní zástupci byli postupně vytlačeni. Silné portfolio klientů pojišťovny následně často přešlo z VOS na vedoucí/ho oddělení (kmenový stav cca 5 – 10 % osob z celkového počtu pracovníků pojišťovny).

Uvedené příklady ukazují, že úspěšnost obchodních zástupů nebyla založena na jejich osobních předpokladech, ale výhradně na vlivu působení vnějších činitelů – pracovních podmínek v dané organizaci.

Závěry

1) Poznání reálných podmínek pro výkon práce a situace dané organizace je pro psychologa, který dělá diagnostiku osob v rámci výběru a poskytuje odborná doporučení pro rozhodování manažera, klíčové.
Odlišuje přístup psychologa práce a organizace (PPO) od těch kolegů, kteří se orientují pouze na jedince (idiografická orientace) bez ohledu na konkrétní podmínky a situaci organizace / resp. celého okruhu okolností v daném pracovním zapojení.

2) Model používaný PPO k psychologické diagnostice osob je založen spíše idiograficky (orientován na jedince), zatímco podmínky práce, pro které je jedinec vybírán, nejsou v potřebné míře psychologem poznány a akceptovány ve sdělení zadavateli.
Koncept /model pro diagnostiku člověka ve světě práce, tzn. i s poznáním podmínek organizace a okolností pracovního zapojení, by mohl být označen jako: „člověk v organizačním systému“ nebo „člověk – organizační systém“.

3) Formou, jak se lze dostat ke kvalifikovaným poznatkům o podmínkách ve firmě zadavatele (determinaci), je **sonda**. Tu lze nabídnout v rámci přípravy k provedení první zakázky na diagnostiku v organizaci vždy a tím odlišit (podložit) specializační kompetenci PPO.

Literatura

Bělohlávek, F. Metody personálního výběru v 80. a 90. letech. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1-2/ 1994.

Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubiko, 1996.

Dabek, M., Jarmuz, S., Witkowski, T. Polský manažer – psychologický profil. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1994, 29, č.1-2.

Helson, H. Adaptation Level Theory. *Psychology Rev*., Koch 72, 1959.

Klicperová-Baker, M. Temné stránky psychologie. *Psychologie dnes*, 2006, 1.

Kolektiv autorů. *Psychodiagnostické sešity*, č. 1/2002 [Příloha Psychologie dnes, roč. 2002].

Nakonečný, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995.

Schein, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.