

20



TECHNIK BEZPIECZYSTWA I HIGIENY PRACY

Zarządzanie zasobami ludzkimi
w procesie pracy



MINISTERSTWO EDUKACJI
NARODOWEJ



Małgorzata Michalczyk

**Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy
315[01].Z3.03**

Poradnik dla ucznia

Wydawca
Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy
Radom 2007

Recenzenci:

mgr inż. Magdalena Maj
mgr inż. Joanna Stępień

Opracowanie redakcyjne:

mgr inż. Małgorzata Michalczyk

Konsultacja:

dr inż. Anna Kordowicz-Sot

Poradnik stanowi obudowę dydaktyczną programu jednostki modułowej 315[01].Z3.03. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy”, zawartego w modułowym programie nauczania dla zawodu technik bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wydawca

Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	3
2. Wymagania wstępne	5
3. Cele kształcenia	6
4. Materiał nauczania	7
4.1. Elementy socjologii i psychologii pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi	7
4.1.1. Materiał nauczania	7
4.1.2. Pytania sprawdzające	9
4.1.3. Ćwiczenia	10
4.1.4. Sprawdzian postępów	11
4.2. Potrzeby człowieka i motywacja do pracy	12
4.2.1. Materiał nauczania	12
4.2.2. Pytania sprawdzające	16
4.2.3. Ćwiczenia	16
4.2.4. Sprawdzian postępów	20
4.3. Zasady i metody komunikowania się i ich wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi	21
4.3.1. Materiał nauczania	21
4.3.2. Pytania sprawdzające	29
4.3.3. Ćwiczenia	30
4.3.4. Sprawdzian postępów	33
4.4. Zasady etyki	34
4.4.1. Materiał nauczania	34
4.4.2. Pytania sprawdzające	37
4.4.3. Ćwiczenia	37
4.4.4. Sprawdzian postępów	39
4.5. Mechanizmy i procesy społeczne w grupie	40
4.5.1. Materiał nauczania	40
4.5.2. Pytania sprawdzające	43
4.5.3. Ćwiczenia	43
4.5.4. Sprawdzian postępów	46
4.6. Konflikt społeczny w procesie pracy i strategię jego rozwiązywania	47
4.6.1. Materiał nauczania	47
4.6.2. Pytania sprawdzające	50
4.6.3. Ćwiczenia	51
4.6.4. Sprawdzian postępów	53
4.7. Metody poszukiwania pracy i pracowników	54
4.7.1. Materiał nauczania	54
4.7.2. Pytania sprawdzające	57
4.7.3. Ćwiczenia	58
4.7.4. Sprawdzian postępów	60
4.8. Dokumenty dotyczące zatrudnienia	61
4.8.1. Materiał nauczania	61
4.8.2. Pytania sprawdzające	68
4.8.3. Ćwiczenia	68
4.8.4. Sprawdzian postępów	71
5. Sprawdzian osiągnięć	72
6. Literatura	78

1. WPROWADZENIE

Modułowy program nauczania dla zawodu technik bhp składa się z zestawu modułów kształcenia w zawodzie i odpowiadających im jednostek modułowych. Do każdej jednostki modułowej opracowany został pakiet edukacyjny. Pakiet edukacyjny zawiera Poradnik dla ucznia. Korzystając z Poradnika dla ucznia ukształtujesz umiejętności, które pomogą Ci zaliczyć jednostkę modułową.

W Poradniku dla ucznia zamieszczono następujące części:

- wymagania wstępne,
- cele kształcenia,
- materiał nauczania,
- sprawdzian osiągnięć,
- literaturę uzupełniającą.

Wymagania wstępne określają umiejętności, jakie powinieneś posiadać przed rozpoczęciem pracy z poradnikiem. Zapoznaj się z wymaganiami i oceń, czy je spełniasz. Dotyczą one umiejętności, które ukształtowałeś podczas dotychczasowej nauki. Spełnienie wymagań wstępnych pozwoli Ci na skoncentrowanie się na kształtowaniu nowych umiejętności, potrzebnych do zaliczenia jednostki modułowej.

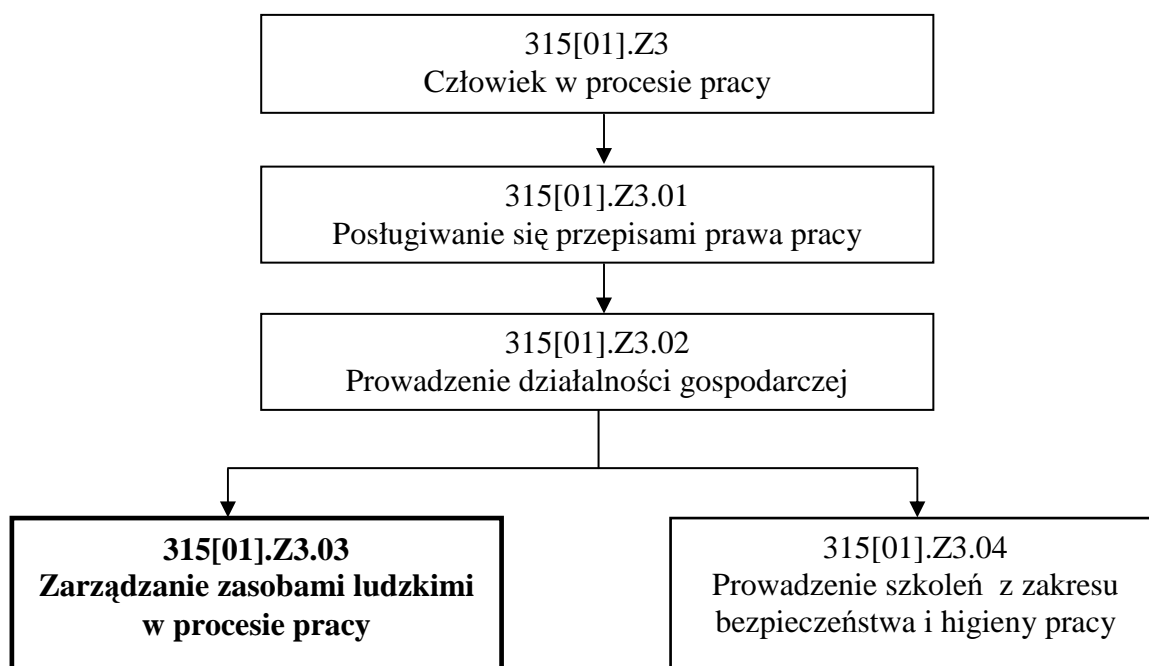
Cele kształcenia określają umiejętności, jakie powinieneś ukształtować w wyniku procesu kształcenia w jednostce modułowej. Przed rozpoczęciem zajęć zapoznaj się z celami kształcenia, aby dowiedzieć się, czego się nauczysz.

Materiał nauczania w jednostce modułowej podzielony jest na tematy. W każdym temacie zamieszczono informacje, które są niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych w jednostce modułowej celów: fakty, pojęcia, prawa, symbole, definicje, a także wskazówki, z jakich źródeł informacji możesz skorzystać, aby dowiedzieć się więcej na dany temat. W materiale nauczania zamieszczono również:

- Pytania sprawdzające, na które powinieneś odpowiedzieć przed przystąpieniem do realizacji ćwiczeń, aby sprawdzić, czy jesteś przygotowany do ich wykonania.
- Ćwiczenia, które zawierają polecenie, sposób wykonania oraz zalecane wyposażenie stanowiska pracy. Wykonując poszczególne ćwiczenia, ukształtujesz umiejętności niezbędne do zaliczenia jednostki modułowej.
- Sprawdzian postępów, który pozwoli Ci określić zakres poznanej wiedzy i stopień ukształtowania umiejętności. Jeżeli Twoje odpowiedzi będą pozytywne, to będziesz mógł przejść do następnego tematu, jeżeli nie, to sprawdzian postępów pozwoli Ci wskazać, jakie wiadomości powinieneś powtórzyć lub jakie ćwiczenia wykonać ponownie by ukształtować potrzebne umiejętności.

Sprawdzian osiągnięć, który znajduje się na końcu jednostki modułowej umożliwi Ci sprawdzenie, czy jesteś dobrze przygotowany do jej zaliczenia. Jest on przygotowany w formie przykładowego testu, zawiera instrukcję dla ucznia oraz zestaw zadań testowych. Wszystkie zadania zamieszczone w teście obejmują treści objęte programem nauczania oraz sprawdzają, czy osiągnąłeś założone w jednostce modułowej cele.

Ostatnim elementem Poradnika dla ucznia jest wykaz literatury, skorzystanie z której umożliwi Ci pogłębienie wiedzy z zakresu programu jednostki modułowej. Jednostka modułowa: „Zarządzanie zasobami ludzkimi” jest elementem modułu „Człowiek w procesie pracy”.



Schemat układu jednostek modułowych

2. WYMAGANIA WSTĘPNE

Przystępując do realizacji programu jednostki modułowej powinieneś umieć:

- korzystać z różnych źródeł informacji,
- analizować i czytać ze zrozumieniem przepisy prawne,
- uczestniczyć w dyskusji,
- prezentować efekty swojej pracy,
- współpracować w grupie,
- wyciągać i uzasadniać wnioski z wykonanych ćwiczeń.

3. CELE KSZTAŁCENIA

W wyniku realizacji programu jednostki modułowej powinieneś umieć:

- zastosować techniki motywujące pracowników do bezpiecznej, wydajnej pracy oraz do doskonalenia zawodowego,
- przewidzieć postawy i zachowania człowieka w sytuacjach stresu i zagrożenia,
- zastosować techniki komunikowania się ułatwiające rozwiązywanie problemów pracowniczych i zawodowych,
- zastosować zasady etyki,
- zachować się asertywnie w sytuacji konfliktu interesów pracowników w danej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- przeprowadzić negocjacje, wywiady i rozmowy z pracownikami dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy,
- sporządzić dokumenty dotyczące zatrudnienia i prowadzić akta osobowe.

4. MATERIAŁ NAUCZANIA

4.1. Elementy socjologii i psychologii pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

4.1.1. Materiał nauczania

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na wykorzystaniu umiejętności pracowników i osób w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji oraz zaspokojenia potrzeb (w tym rozwoju) pracowników. Takimi umiejętnościami mogą być zdolności plastyczne, obsługa komputera, znajomość księgowości, języków obcych, prawa, obsługi urządzeń biurowych i innych. Jest to oddziaływanie na czynnik ludzki w taki sposób i przy pomocy takich instrumentów, aby poprzez swoich pracowników firma osiągała swoje cele. W zarządzaniu zasobami ludzkimi nieodzownym jest wykorzystanie praw i zasad będących przedmiotem badań takich dyscyplin naukowych jak psychologia i socjologia. Elementy wchodzące w skład procesu zarządzania kadrami:

- planowanie zasobów ludzkich – jest to planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia,
 - nabór pracowników (rekrutacja – przygotowanie puli kandydatów do pracy zgodnie z planem zasobów ludzkich; dobór – dwukierunkowy proces w którym organizacja podejmuje decyzję czy zaoferować pracę kandydatowi, a kandydat podejmuje decyzję czy tę ofertę przyjąć),
 - wdrożenie (adaptacja) – jest to program mający na celu bezkonfliktowe włączenie się nowo przyjętych pracowników do organizacji i szkolenie pracowników (rozwój) – proces służący utrzymaniu lub podwyższeniu wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku,
 - ocenianie efektów pracy – nieustanny proces dostarczania podwładnym informacji o efektywności ich pracy,
 - nagradzanie pracowników (związane z ich motywowaniem).
- Na zasoby ludzkie składają się:
- wiedza (wiedza teoretyczna),
 - umiejętności (np. umiejętność obsługi programu komputerowego),
 - doświadczenie,
 - postawy (np. zaangażowanie).

Psychologia jest nauką o życiu istot żywych. Można ją podzielić na psychologię teoretyczną (ogólną, zwierząt, człowieka) i stosowaną (wychowawczą, kliniczną, sądową, pracy, propagandy i produkcji).

Psychologia pracy to dyscyplina psychologii stosowanej zajmująca się wpływem zewnętrznych warunków pracy na człowieka, analizą czynności roboczych oraz sytuacjami, które powstają w środowisku ludzi pracujących.

Przedmiotem badań psychologii pracy jest człowiek jako podmiot pracy, wykonywane przez niego czynności i realizowane zadania oraz zewnętrzne warunki pracy, takie jak:

- warunki techniczne, do których zaliczamy: narzędzia, materiały, i wyposażenie stanowiska pracy,
- warunki fizyczne: hałas, oświetlenie, wibracje, mikroklimat,
- organizacja procesu produkcyjnego,
- warunki społeczne: przełożeni, współpracownicy.

Psychologia ponadto zajmuje się badaniem wpływu pracy na kształtowanie cech osobowości ludzi wykonujących określony zawód, rozwiązywaniem problemów związanych z przydatnością zawodową, badaniem przystosowania warunków pracy do możliwości człowieka itp.

Psychologia pracy powstała w wyniku zapotrzebowania środowiska pracy i rozwija się w powiązaniu z innymi naukami poruszającymi problemy środowiska pracy: medycyny pracy, socjologii i ergonomii. W odróżnieniu od innych nauk, psychologia zajmuje się specyficznymi metodami badań oraz wyższymi czynnościami psychicznymi człowieka, takimi jak między innymi: spostrzeganie, pamięć, myślenie, życie emocjonalne.

Kierunki zainteresowań psychologii pracy to: badania z zakresu doboru zawodu, analiza procesu pracy, psychologia inżynierska, psychologia społeczna w środowisku pracy, psychologia kierowania, szkolenie kadry kierowniczej i pracowników. Również prowadzi badania z zakresu motywacji do pracy, badania nad innowacjami. Psychologia pracy działa na użytek różnych gałęzi przemysłu, handlu, komunikacji, rolnictwa itp.

Socjologia organizacji – jedna z dyscyplin szczegółowych socjologii obejmująca swym zakresem z jednej strony badania nad organizacjami rozumianymi jako grupy celowe, lecz także procesy organizacyjne zachodzące w makro- i mikroskali. Głównym obszarem badawczym tej dyscypliny są przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne. Poza tym zajmuje się ona problemami makrostruktur społecznych i ich wpływem na funkcjonowanie organizacji. W tym ujęciu makrostruktury traktowane są jako otoczenie organizacji.

Podstawowe pojęcia

- Decyzja to pojęcie z języka naturalnego, kluczowe we wszystkich naukach i jest wynikiem „podjęcia decyzji” lub mówiąc inaczej procesu decyzyjnego.
- Grupa społeczna – w psychologii społecznej i socjologii zaliczany jest do zbiorowości społecznej zbiór co najmniej trzech osób (w niektórych ujęciach dwóch), którego członkowie współdziałają ze sobą na zasadzie odrębności od innych, w celu zaspokajania własnych potrzeb, charakteryzujący się trwałą strukturą i względnie jednolitym systemem norm i wartości.
- Hierarchia potrzeb – w psychologii – sekwencja potrzeb od najbardziej prymitywnego poziomu potrzeb podstawowych do potrzeb wyższego poziomu, które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych.
- Interakcja społeczna – wzajemne oddziaływanie na siebie jednostek społecznych, najczęściej przy użyciu języka i innych kodów kulturowych. Jest to jedno z podstawowych pojęć w socjologii.
- Integracja społeczna jest terminem używanym w socjologii i innych naukach społecznych. Ogólnie oznacza proces włączania (się) do zasadniczej części społeczeństwa różnorodnych, zwykle mniejszościowych grup społecznych. Integracja społeczna polega na przeobrażeniu się luźnych grup społecznych w dużą zbiorowość.
- Kierowanie – proces planowania, przewodzenia, organizowania, kontrolowania oraz wykorzystywania wszystkich zasobów organizacji dla osiągnięcia zamierzonych celów.
- Konflikt społeczny – zjawisko nieuniknione dla wszystkich grup społecznych. Wyrasta on na gruncie nagromadzonych sprzecznych emocji, a objawia się wybuchem wrogich i antagonistycznych postaw.
- Kontrola społeczna to system nakazów, zakazów i sankcji które służą grupie lub społeczności do utrzymania konformizmu ich członków wobec przyjętych norm i wartości.
- Kooperacja (łac. cooperativus współpracujący, cooperatio współpraca) – współpraca, współdziałanie. Kooperacja produkcyjna ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo (kooperant) współpracuje z innym w ten sposób, że wykonuje dla niego pewne fazy procesu

- produkcyjnego. Natomiast kooperacja przedmiotowa wtedy, gdy dostarcza różnych elementów konstrukcyjnych do wytwarzanych przez inny zakład wyrobów.
- Lider (od ang. leader) – osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele danej grupy. Cechą charakterystyczną lidera jest to, że ludzie lub organizacje same chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu.
 - Mobbing – to termin wywodzący się z angielskiego słowa to mob (szykanować), oznaczający celowe, systematyczne, powtarzające się przez dłuższy czas, zachowania naruszające godność osobistą danej osoby. Mobbing zazwyczaj ma na celu lub skutkuje: poniżeniem, ośmieszeniem, zaniżeniem samooceny lub wyeliminowaniem albo odizolowaniem pracownika od współpracowników.
 - Motywacja – stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, to wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże ludzkich zachowań i ich zmian.
 - Norma społeczna – jest to względnie trwałe, przyjęte w danej grupie społecznej sposoby zachowania jednostki społecznej w danej sytuacji zależny od zajmowanej przez nią pozycji społecznej i odgrywanej przez nią roli społecznej.
 - Potrzeba psychiczna to stan osoby doznającej poczucie niespełnienia (napięcie motywacyjne), czyli frustrację potrzeb, działający jako czynnik motywujący, skłaniający zatem jednostkę do aktywności, które mogą tę potrzebę zaspokoić. Inaczej – odczuwalny brak czegoś, który powoduje, że podejmuje się działania zmierzające do zapełnienia tego braku. Z potrzebami wiąże się pozytywna lub negatywna charakterystyka afektywna. Niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu powoduje niemożność zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.
 - Pozycja społeczna – wyróżnione i określone w danej kulturze miejsce jednostki społecznej w hierarchii społecznej i szerzej w strukturze społecznej. Pozycja społeczna określa prestiż jednostki. Z zajmowanej pozycji społecznej wynika rola społeczna jaką odgrywać powinna jednostka. Osoba znajdująca się na pewnej pozycji społecznej związana jest też z określonymi przywilejami i obowiązkami, jakie powinna pełnić wobec grupy czy społeczeństwa. Najczęściej pozycja społeczna wiązana jest z hierarchią społeczną, gdzie wynika ona z relacji podległości między jednostkami należącymi do różnych kategorii społecznych. W zakładzie pracy jest np. relacja kierownik i podległy mu pracownik. Z pozycją społeczną związana jest też najczęściej swoista symbolika, odmienne wzorce zachowań w określonych sytuacjach. Pozycja społeczna jednostki rzutuje na jej ocenę rzeczywistości, a w szczególności ocenę własnego otoczenia społecznego. Określa ona też możliwości konsumpcyjne i dostępność do danych dóbr, co utożsamia ją ze statusem.
 - Rola społeczna – jest to zespół oczekiwań wobec jednostki związany z posiadaniem określonego statusu społecznego. Jest to zespół praw i obowiązków wynikających z zajmowania pozycji społecznej.

4.1.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Na czym polega zarządzanie zasobami ludzkimi?
2. Czym zajmuje się psychologia pracy?
3. Co jest przedmiotem badań psychologii pracy?
4. Co należy do zewnętrznych warunków pracy?
5. W powiązaniu z jakimi innymi naukami rozwija się psychologia?
6. Jakie są kierunki zainteresowań psychologii pracy?
7. Czym jest socjologia organizacji?

8. Co jest przedmiotem badań socjologii organizacji?
9. Co oznaczają następujące pojęcia: biurokracja, decyzja, grupa społeczna, hierarchia potrzeb, interakcja społeczna, integracja społeczna, kierowanie, konflikt społeczny, kontrola społeczna, kooperacja, lider, lobbing, motywacja, norma społeczna, potrzeba psychiczna, pozycja społeczna, rola społeczna?

4.1.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Wymień nauki, których znajomość odgrywa ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat nauk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) zaprezentować swoje zadanie na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4, przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika.

Ćwiczenie 2

Przyporządkuj odpowiednim definicjom pojęcia, poprzez wpisanie litery odpowiadającej pojęciu przy liczbie porządkowej definicji.

- | | | |
|--------------------------|--|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. – celowe, systematyczne, powtarzające się przez dłuższy czas, zachowania naruszające godność osobistą danej osoby. | a) hierarchia potrzeb |
| <input type="checkbox"/> | 2. – osoba lub organizacja przewodząca, stojąca na czele danej grupy. | b) decyzja |
| <input type="checkbox"/> | 3. – działanie/akt lub opinia/sąd w jakiejś sprawie | c) konflikt społeczny |
| <input type="checkbox"/> | 4. – proces planowania, przewodzenia, organizowania, kontrolowania oraz wykorzystywania wszystkich zasobów organizacji dla osiągnięcia zamierzonych celów. | d) rola społeczna |
| <input type="checkbox"/> | 5. – zespół oczekiwań wobec jednostki związany z posiadaniem określonego statusu społecznego. Jest to zespół praw i obowiązków wynikających z zajmowania pozycji społecznej. | e) norma społeczna |
| <input type="checkbox"/> | 6. – zjawisko wyrastające na gruncie nagromadzonych sprzecznych emocji; objawia się wybuchem wrogich i antagonistycznych postaw. | f) grupa społeczna |

- 7. – sekwencja potrzeb od najbardziej prymitywnego poziomu potrzeb podstawowych do potrzeb wyższego poziomu, które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych. g) kierowanie
- 8. – przyjęty w danej grupie społecznej sposób zachowania jednostki społecznej w danej sytuacji zależny od zajmowanej przez nią pozycji społecznej i odgrywanej przez nią roli społecznej. h) lobbing
- 9. – stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, to wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże ludzkich zachowań i ich zmian. i) lider
- 10. – zbiór osób, którego członkowie współdziałają ze sobą na zasadzie odrębności od innych, w celu zaspokajania własnych potrzeb, charakteryzujący się trwałą strukturą i względnie jednolitym systemem norm i wartości. j) motywacja

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze wyjaśnienia określonych pojęć,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) przyporządkować definicjom określone pojęcia zgodnie z poleceniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4,
- przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca podstawowych pojęć.

4.1.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wyjaśnić, na czym polega zarządzanie zasobami ludzkimi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) uzasadnić związek psychologii z zarządzaniem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) uzasadnić związek socjologii z zarządzaniem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) opisać warunki zewnętrzne pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) określić przedmiot badań psychologii pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) określić kierunki zainteresowań psychologii pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) określić przedmiot badań socjologii organizacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Potrzeby człowieka i motywacja do pracy

4.2.1. Materiał nauczania

Potrzeby człowieka wg Masłowa

Do mechanizmów regulujących zachowanie się człowieka należą potrzeby, uczucia oraz motyw. Działania człowieka, prowadzące do osiągnięcia pożądanego celu, reguluje jego osobowość. Cele działalności człowieka wynikają z jego relacji ze środowiskiem. Różne rodzaje tych zależności określa się jako potrzeby. Posługując się tym pojęciem, trzeba pamiętać o trzech jego zasadniczych elementach: kto, czego i w jakim celu potrzebuje?

Najbardziej znaną klasyfikację potrzeb przedstawił amerykański psycholog Abraham Harold Maslow (1908–1970). Według niego potrzeby człowieka tworzą logiczną hierarchię – od potrzeb niższego rzędu do potrzeb wyższego rzędu.

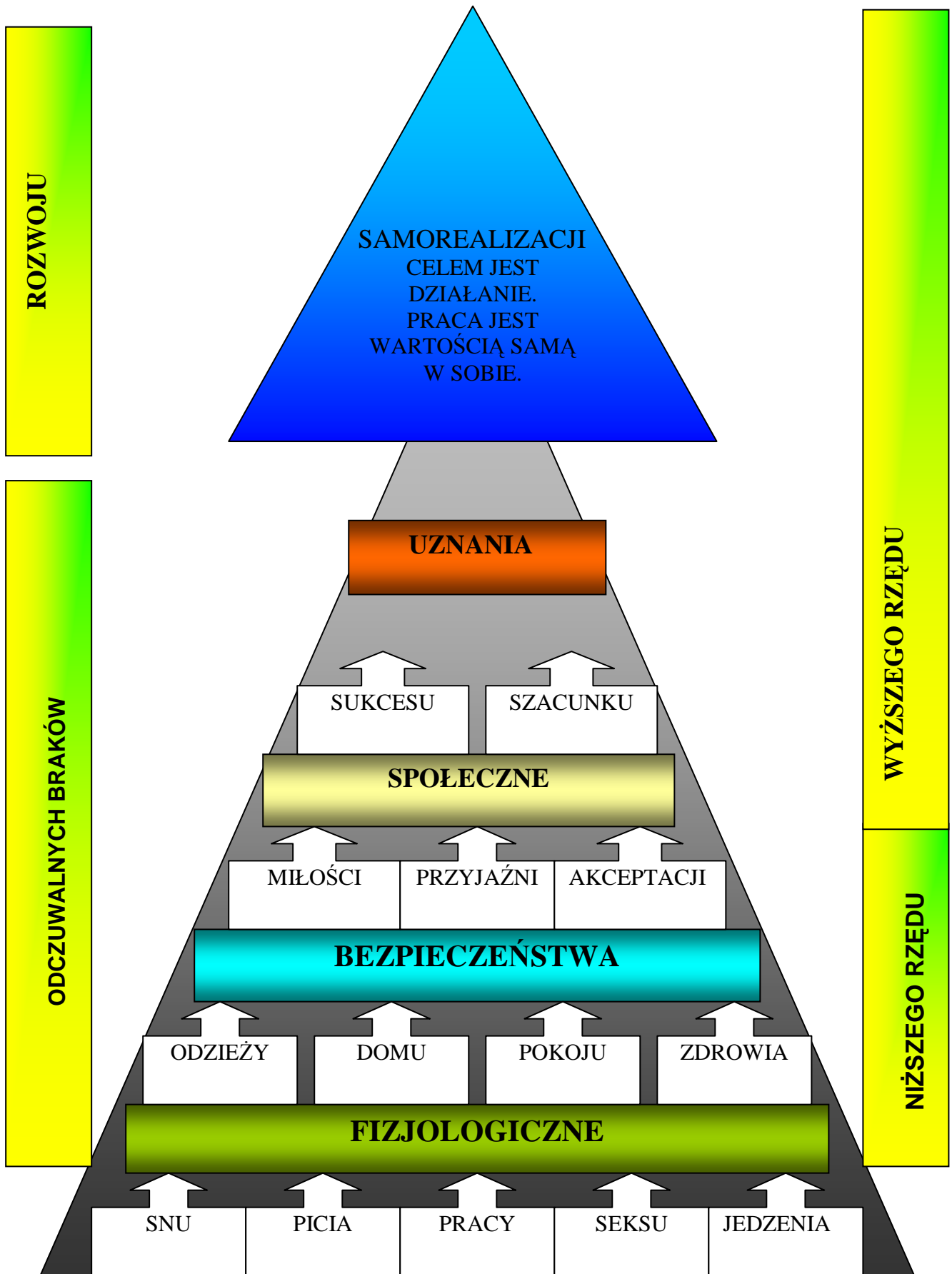
Potrzeby fizjologiczne (biologiczne) związane są z koniecznością prawidłowego funkcjonowania organizmu. Potrzeby energetyczne wymagają stałego dostarczenia odpowiednich substancji odżywczych, wody i tlenu. Ich brak uaktywnia specjalne ośrodki mózgowo, wywołując potrzebę ich uzupełnienia. Człowiek odczuwa wtedy głód, pragnienie lub następuje przyspieszenie oddechu. Potrzeby seksualne związane są z potrzebą przedłużenia gatunku.

Potrzeby bezpieczeństwa należą, oprócz potrzeb fizjologicznych, do najbardziej pierwotnych. Występują już u niemowląt i determinują pierwsze kontakty społeczne z matką. Najczęściej wymieniane przez Polaków problemy związane są właśnie z brakiem bezpieczeństwa osobistego (np. przestępczość) i bezpieczeństwa socjalnego (np. bezrobocie).

Potrzeby społeczne. Człowiek z natury jest istotą społeczną. Odczuwa więc wyraźne potrzeby przynależności do grupy oraz akceptacji ze strony jej członków. Potrzeby te mają duże znaczenie dla wypełniania ról społecznych. Aby zyskać akceptację otoczenia, należy przestrzegać obowiązujących w nim norm obyczajowych, etycznych, religijnych i prawnych oraz postępować zgodnie z wyznaczonymi celami i interesami grupy. Potrzeby społeczne często utożsamia się z potrzebą afiliacji (łac. *affiliatio* - usynowienie), czyli potrzebą kontaktu emocjonalnego (przyjaźni, miłości, czułości). Jest to jedna z ważniejszych potrzeb człowieka. Szczególnie silnie występuje u kobiet.

Potrzeby uznania obejmują potrzeby uznania społecznego i prestiżu, czyli posiadania autorytetu, znaczenia i poważania u innych ludzi. Zalicza się do nich również potrzebę szacunku dla samego siebie. Jej realizacja umożliwia wzmocnienie poczucia własnej wartości i samoakceptacji. Człowiek, samodzielnie lub pod wpływem otoczenia, wyznacza sobie ambitne cele, których osiągnięcie podnosi jego samoocenę.

Potrzeby samorealizacji Maslow umieścił na samym szczycie hierarchii. Ich zaspokojenie odgrywa ważną rolę w określeniu własnej tożsamości. Do tej grupy potrzeb zalicza się między innymi potrzeby intelektualne, zaspokajane przez nabywanie wiedzy o otaczającej rzeczywistości. Dla rozwoju osobowości człowieka szczególnie ważne są potrzeby estetyczne oraz potrzeba własnej twórczości, do której zaspokojenia człowiek nie musi osiągać poziomu mistrzowskiego.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb wg A. Maslowa [opracowanie własne]

Motywacja

Motywację uznaje się za najważniejszą funkcję zarządzania. Celem motywacji jest uzyskanie określonego zachowania drugiej osoby. Istota motywacji polega na doborze określonych bodźców do odpowiednich potrzeb.

Teoria hierarchii potrzeb Masłowa zakłada, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa) uniemożliwia zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Człowiek głodny, jeśli w dodatku zagrożone jest jego zdrowie i życie, traci zainteresowanie osiągnięciem prestiżu społecznego.

Nasilenie potrzeb i sposób ich zaspokajania różni się u poszczególnych osób oraz może się zmieniać z wiekiem. Potrzeby wyższego rzędu pojawiają się stopniowo wraz z rozwojem człowieka. Indywidualizacji podlega również sama hierarchia potrzeb. Człowiek może zrezygnować z zaspokojenia potrzeby dominacji, jeżeli zgodnie z jego przekonaniami wywyższanie się ponad innych jest nieetyczne. Hierarchia potrzeb może być uzależniona także od typu osobowości. Ludzie o temperamencie choleryka będą mieli szczególnie rozbudowaną potrzebę dominacji, która zrekompensuje im niezaspokojenie potrzeby samorealizacji. Dla melancholika o dużej sile przeżyć emocjonalnych ważniejsze od prestiżu będą potrzeby estetyczne.

Motywacja do pracy

Klasyczna psychologia wyodrębnia – intelektualne i emocjonalne motywy ludzkiego postępowania. Motywacja ma różne znaczenia, najczęściej jest ona określana jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Motywowanie w organizacji jest etapem zmierzającym do realizacji ustalonych celów organizacji i polega na powodowaniu, aby członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia tych celów. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływania na swoich uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia organizacji. Brak systemu motywowania może powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzeń.

Modele motywacji

Model tradycyjny – związany z Taylorem i nauką o organizacji, postrzegany również jako model „człowieka ekonomicznego”, w którym podstawowym czynnikiem pobudzającym do działania jest płaca.

Model stosunków współdziałania związany z pracami Eltona Mayo, postrzegany jako model „człowieka uspołecznionego”, w którym obok potrzeb materialnych dostrzega się potrzeby uznania społecznego i przynależności.

Model zasobów ludzkich – związany z pracami Masłowa i Mc Gregora, postrzegany jako model „człowieka samo realizującego się”, w którym obok różnych potrzeb ważne są również potrzeby samorealizacji.

Teorie motywacji

Teoria treści zajmuje się tym „co” motywuje, jakie potrzeby ludzkie próbują zaspokoić, co zmusza ludzi do działania. Podkreśla znaczenie zrozumienia czynników wewnętrznych człowieka, powodujących, że postępuje on w określony sposób zgodnie z założeniami twórców tej teorii czyli Masłowa, Mc Gregora i Herzberga. Według nich ludzie będą tak działać i postępować, aby zaspokoić swoje potrzeby.

Teoria procesu koncentruje się na tym „jak” się motywuje, określając w jaki sposób, przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane. Podstawą tej teorii jest pojęcie oczekiwań, tzn. czego dana osoba oczekuje w wyniku jej zachowań. Według przedstawicieli teorii procesu (Porter i Lawler) potrzeby są jedynie jednym z elementów procesu, w którym

dane osoby decydują się jak postępować, a zachowanie ludzi zależy od wartości, które one mogą osiągnąć dzięki pracy, które preferują, bądź których brak odczuwają.

Teoria wzmocnienia (zw. teorią modyfikacji zachowań) kładzie nacisk na uczenie się zachowań. Zajmuje się tym, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpływają na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się. Zgodnie z tą teorią ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami a inne z nieprzyjemnymi. Poszczególne osoby są skłonne do przestrzegania prawa czy wykonywania poleceń, ponieważ nauczyli się w domu i szkole, że nieposłuszeństwo pociąga za sobą karę.

Człowiek w swoim działaniu kieruje się chęcią zaspakajania potrzeb, stąd wszelką aktywność planuje tak, aby w największym stopniu mógł zrealizować te potrzeby. Obecnie najczęściej człowiek funkcjonuje w grupach pracowniczych lub organizacjach. Często trudno jest pogodzić potrzeby jednostki z potrzebami grupy lub organizacji. Dlatego potrzebne jest motywowanie, które polega na skłanianiu ludzi do chętnego i dobrego wykonania powierzonych im zadań. Motywacja powinna opierać się na trzech postawach: na przekonaniu, że warto, że można i że ta możliwość zależy od nas. Brak choć jednego z tych elementów jest przyczyną braku motywacji. Zakłada się, że na skuteczność działania najsilniej i najbardziej wpływa samo środowisko.

Człowiek podejmuje działania wtedy, kiedy spodziewa się uzyskać za nie jakąś wartość społeczną i indywidualną, a także gdy spodziewa się, że zadanie, którego chce się podjąć, ma szansę powodzenia i potrafi je wykonać. W przypadku wahania się, dużą rolę odgrywają tu odpowiednie bodźce, takie jak: zachęty materialne (premie i nagrody pieniężne) i niematerialne (np. umożliwienie rozwoju pracownika, uznanie, awans) lub kary. Karą może być upomnienie, nagana, przeniesienie na inne stanowisko, a nawet zwolnienie z pracy.

Wykonanie zadania kończy się zawsze wynikiem, który można określić jako tzw. wartość osiągniętą. Dobrze jest jeśli wartość osiągnięta jest równa lub większa od wartości oczekiwanej, gdyż wpływa to na zwiększenie tendencji do podejmowania podobnych działań. Gdy jest inaczej, może to wpływać demobilizująco na pracownika, chociaż nie zawsze, gdyż istnieje próg tolerancji na brak zgodności oczekiwań z rzeczywistością. Progu tego nie wolno jednak przekraczać, gdyż powoduje to u pracownika frustrację i odstępianie od działania. Liczne badania, przeprowadzone przez psychologów w różnych krajach, potwierdzają, istnienie zależności między rozbieżnościami w oczekiwaniach i osiągnięciach a wydajnością pracy. Osoby, które czuły się sprawiedliwie (zgodnie ze swoimi oczekiwaniami) wynagradzane za pracę, pracowały lepiej niż osoby niesprawiedliwie nagradzane. Ocena zgodności lub niezgodności między oczekiwaniami a osiągnięciami jest możliwa tylko wtedy, kiedy osiągnięcia i oczekiwania są ściśle sprecyzowane. Im bardziej szczegółowo określimy swoje oczekiwania, a informacja o wynikach będzie bardziej dokładna, tym łatwiej możemy ocenić skuteczność swego działania. Na podstawie badań stwierdzono, że im pracownicy mają jaśniej, sprecyzowane zadania, tym lepsze uzyskują efekty pracy. Informacje o efektach wykonanego działania pozwalają na naprawę błędów popełnionych w czasie wykonywania go oraz zachęcają do dalszego podejmowania działania i bezbłędnego wykonania go. Pracownicy dokładnie muszą wiedzieć jakie zachowania mają powtarzać, a jakich unikać, dlatego polecenia, w których się mówi pracownikowi jak ma robić (lub jakie błędy wyeliminować) jest skuteczniejsze niż zachęcanie aby pracował lepiej. Przełożony powinien znać oczekiwania i potrzeby swoich podwładnych oraz wyznaczać im zadania zgodne z ich aspiracjami. Dzięki temu pracownicy mają poczucie, że realizują także swoje osobiste plany, co gwarantuje większą efektywność pracy. Jeżeli przełożony wie, że pracownik chce podnosić swoje kwalifikacje, to powinien powierzać mu takie zadania, które wymagają rozszerzania wiedzy i jednocześnie umożliwić jej zdobycie.

Nowoczesne systemy motywacji

W nowoczesnym ujęciu teorii zarządzania zasobami ludzkimi organizacje mogą tworzyć własne systemy motywacyjne (bądź kombinacje już istniejących) będące zbiorem czynników

oddziaływujących na jej uczestników w celu wykształcenia wśród nich zachowań przydatnych do sprawnego i kompleksowego funkcjonowania organizacji. System ten ma również za zadanie eliminację cech, zachowań niepożądanych z punktu widzenia organizacji.

Rodzaje motywacji w nowoczesnym ujęciu teorii zarządzania:

1. Wewnętrzny system motywacji pracowników firmy – opiera się na zasadach wywierania wpływu na pracowników poprzez management kształtujący system nagradzania (system gratyfikacji finansowej) za osiągnięcia w pracy, zainteresowanie pracą, staranność wykonania zadania, system awansów oraz premiowania za efektywną pracę w wymiarze pozafinansowym jak np.: pożyczki wewnątrzzakładowe, pakiety socjalne, doradztwo finansowe itp., a także stosowania różnego rodzaju kar za naganne zachowania, niewłaściwą pracę bądź nie przestrzeganie zasad współpracy czy koleżeństwa w firmie.
2. System szkoleń pracowników (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) zmierzających do podniesienia umiejętności i kwalifikacji zawodowych pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza menadżerów (mających dominujący wpływ na ich bezpośrednich podwładnych).
3. Kształtowanie efektywnej współpracy pomiędzy pracownikami – dotyczy zarówno wymiany informacji, rozwiązywania problemów, tworzenia zespołów zadaniowych itp.
4. System wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji – wykorzystywany do efektywnego usprawnienia procesu wymiany informacji (wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa), poprawnej ich analizy i podejmowaniu decyzji, ograniczenia biurokracji, zarządzania projektami.

4.2.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Czym są potrzeby dla człowieka?
2. Jak można podzielić potrzeby według teorii Masłowa?
3. Które z potrzeb należą do potrzeb niższego rzędu?
4. Które z potrzeb należą do potrzeb wyższego rzędu?
5. Jaki wpływ na człowieka ma realizacja poszczególnych potrzeb?
6. Od jakich czynników zależą potrzeby człowieka?
7. Czym jest motywacja?
8. Jaki wpływ ma motywacja pracownika na rozwój przedsiębiorstwa?
9. Czy znasz modele motywacji?
10. Czy znasz teorie motywacji?
11. Jakie czynniki mają wpływ na motywację do pracy?
12. Jakie rodzaje motywacji są stosowane w nowoczesnych firmach?

4.2.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Uzupełnij piramidę potrzeb Masłowa.

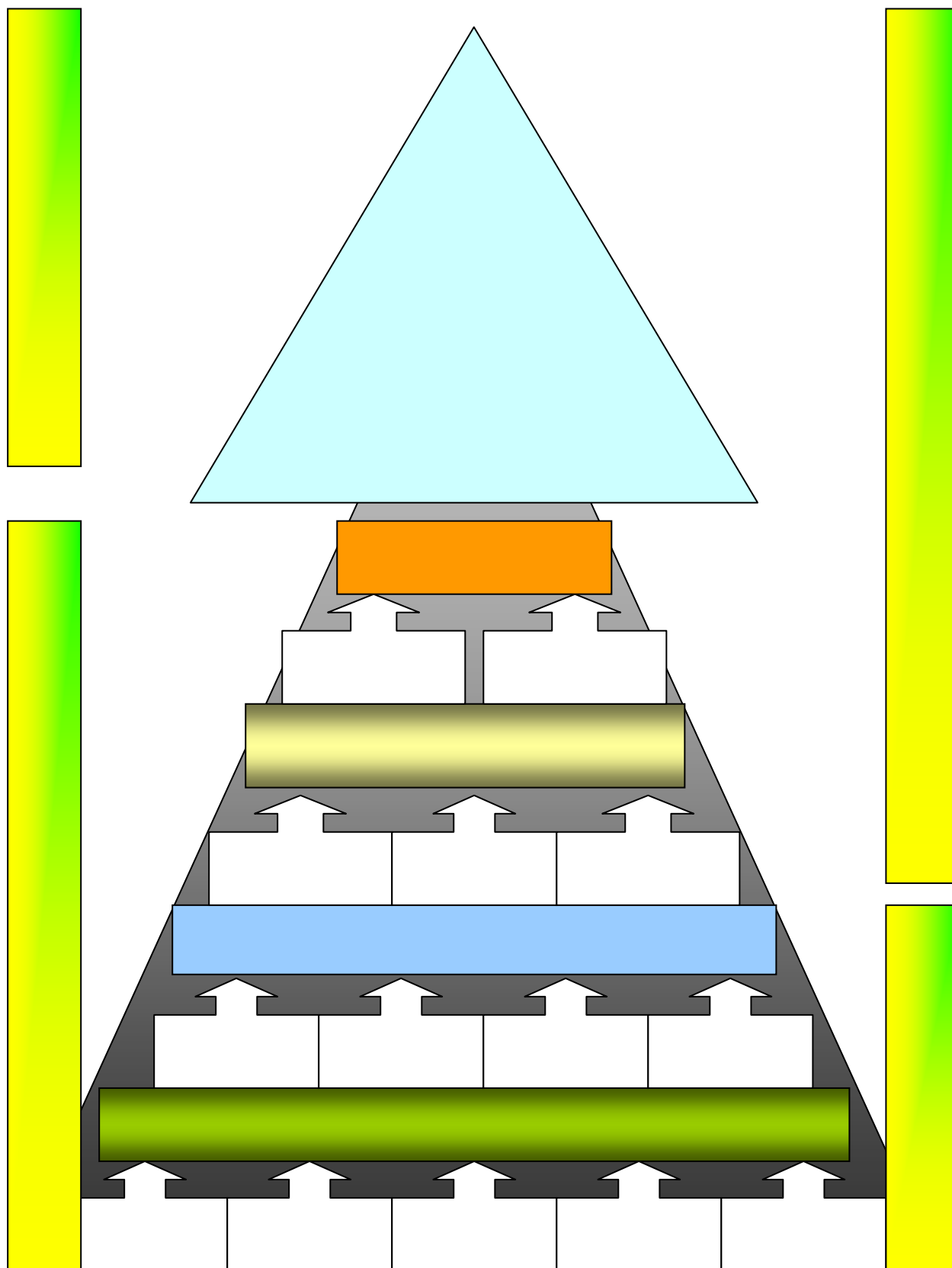
Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat hierarchii potrzeb wg Masłowa,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) wypełnić odpowiednie pola na schemacie z piramidą potrzeb Masłowa.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- karta z piramidą Maslowa (załącznik do ćwiczenia), przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca potrzeb człowieka.



Załącznik do ćwiczenia 1

Ćwiczenie 2

Do poszczególnych grup potrzeb dopasuj nagłówki: POTRZEBY FIZJOLOGICZNE, POTRZEBY BEZPIECZEŃSTWA, POTRZEBY SPOŁECZNE, POTRZEBY UZNANIA, POTRZEBY SAMOREALIZACJI.

potrzeba jedzenia
potrzeba odpoczynku
potrzeba przyjemnych doznań zmysłowych
potrzeby seksualne

potrzeba zależności
potrzeba opieki i oparcia
potrzeba braku lęku
potrzeba ładu

potrzeba przynależności
potrzeba miłości
potrzeba akceptacji

potrzeba potęgi
potrzeba wyczynu
potrzeba wolności
potrzeba respektu i uznania innych
potrzeba dobrego statusu społecznego
potrzeba sławy
potrzeba dominacji

dążenie do rozwoju możliwości
dążenie do realizacji celu

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat potrzeb i ich klasyfikacji,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) przyporządkować poszczególnym grupom potrzeb nazwy zgodnie z poleceniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4,
- przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca potrzeb człowieka.

Ćwiczenie 3

Połącz w pary nazwy różnych modeli motywacji ze sformułowaniami dla nich charakterystycznymi.

- 1) model tradycyjny
 - 2) model stosunków współdziałania
 - 3) model zasobów ludzkich
-
- a) „człowiek ekonomiczny”
 - b) „człowiek samo realizujący się”
 - c) „człowiek uspołeczniony”

Tabela odpowiedzi:

1	2	3

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat modeli motywacji,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) przyporządkować poszczególnym rodzajom modeli charakterystyczne nich sformułowania zgodnie z poleceniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4,
- przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca motywacji działania.

Ćwiczenie 4

Odpowiedz na pytanie: Która z teorii motywacji jest Ci najbliższa i dlaczego?

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat teorii motywacji,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) sformułować wypowiedź pisemną zgodnie z poleceniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4,
- przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca motywacji działania.

4.2.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wyjaśnić pojęcie potrzeby?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) wyjaśnić przykłady różnego rodzaju potrzeb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) scharakteryzować hierarchię potrzeb człowieka wg Maslowa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) scharakteryzować czynniki, które mają wpływ na zmianę potrzeb człowieka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) wyjaśnić związek między potrzebami motywacją do pracy ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) wyjaśnić pojęcie motywacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) określić czynniki, mające wpływ na motywację do pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) określić zachowania przełożonego, wzmagające motywację	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) wyjaśnić zależność motywacji pracowników i rozwoju firmy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) scharakteryzować modele motywacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) scharakteryzować teorie motywacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Zasady i metody komunikowania się i ich wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi

4.3.1. Materiał nauczania

W wielu ogłoszeniach – ofertach pracy pojawia się wymóg, aby pracownik kandydujący na dane stanowisko był komunikatywny. Komunikatywność, czyli umiejętność sprawnego i skutecznego porozumiewania się z innymi stała się zatem bardzo ważnym elementem w kanonie postępowania każdego pracownika. Sprawa wydaje się być oczywista – jednostka pracując w organizacji pracuje zawsze z innymi ludźmi, z którymi musi się kontaktować i z którymi musi nawiązywać relacje.

Jednak skuteczne komunikowanie to bólączka wielu instytucji i organizacji. Obecnie firmy i przedsiębiorstwa zdają się doceniać kluczową rolę komunikacji w zarządzaniu organizacją, o czym może świadczyć tematyka najbardziej popularnych i najczęściej zamawianych przez różne instytucje szkoleń. Na przykład firma szkoleniowa Achieve Global Learning Systems Polska najczęściej prowadzi szkolenia z zakresu: profesjonalnych metod sprzedaży, okazywania uznania, udzielania i przyjmowania konstruktywnych uwag, aktywnego słuchania.

Rola komunikacji

Komunikacja polega na przekazywaniu faktów, myśli, opinii, emocji między dwiema lub więcej osobami. Skuteczne komunikowanie jest jednym z podstawowych elementów, które przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania organizacji, gdyż wymiana informacji umożliwia realizację głównych zadań i celów organizacji. Niewłaściwa komunikacja jest z kolei najpowszechniejszym źródłem nieporozumień i konfliktów w relacjach interpersonalnych między członkami organizacji. Komunikowanie spełnia w organizacji następujące funkcje:

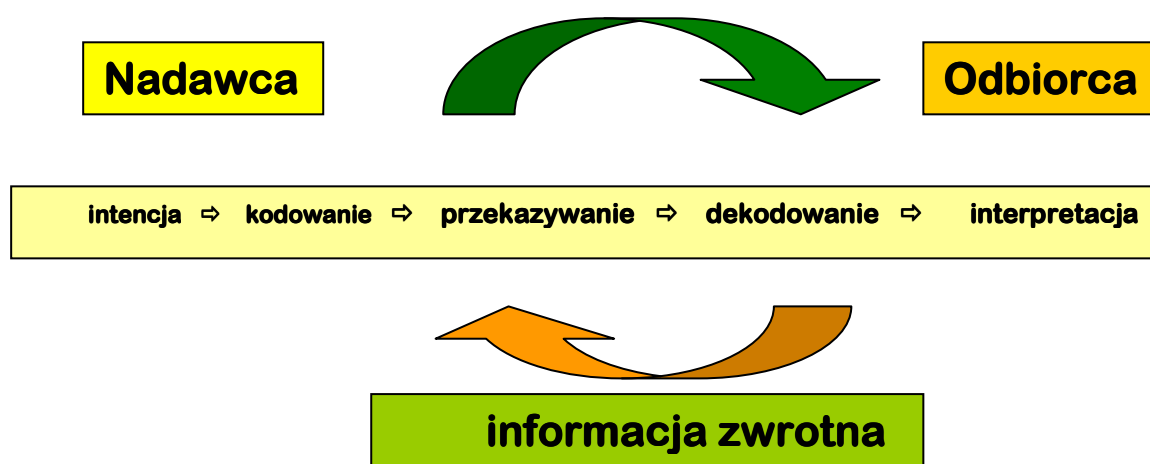
- 1) informacyjną – gdyż elementarnym warunkiem aktywności pracownika jest znajomość postawionych przed nim zadań – zakresu obowiązków i czynności, których wykonania się od niego oczekuje, znajomość bieżących rozporządzeń i ustaleń, posiadanie wiedzy o korzyściach wynikających z wykonania zadań, posiadanie wiedzy o uzyskiwanych wynikach i ich ocenie przez zwierzchników, posiadanie wiedzy o stopniu akceptacji własnej osoby przez grupę i organizację, dopiero uzyskiwanie tych wszystkich niezbędnych informacji, umożliwia pracownikowi podejmowanie trafnych decyzji, które przyczyniają się do osiągnięcia wyznaczonych celów, zarówno indywidualnych jak i organizacyjnych,
- 2) motywacyjną – gdyż umożliwia zachęcanie pracowników do podejmowania wysiłku na rzecz osiągnięcia celów organizacji i realizacji jej misji, bowiem stan gotowości pracownika do podjęcia właściwego działania i zaangażowania się w realizację zadań zależy nie tylko od potrzeb, jakie odczuwa, ale także od tego, jak postrzega i ocenia sytuację, w której się znalazł. Pracownik potrzebuje informacji, które będą mu potrzebne do oceny możliwości sukcesu lub porażki i korzyści, jakie może otrzymać podejmując działanie; przełożeni powinni zatem przede wszystkim formułować i przekazywać te informacje, które pozytywnie wpływają na poziom zaangażowania ich podwładnych; emotywną, czyli ekspresji emocji – gdyż komunikacja umożliwia ludziom wyrażenie swoich emocji, uczuć i stanów wewnętrznych, co prowadzi do zaspokojenia ważnych psychospołecznych potrzeb,

- 3) społeczną – gdyż komunikacja umożliwia nawiązywanie satysfakcjonujących relacji i kontaktów pomiędzy ludźmi, co daje jednostce poczucie akceptacji i aprobaty ze strony innych, umacniając w niej poczucie własnej wartości; umożliwienia samorealizacji – gdyż jednostka dzięki dostarczanym jej informacjom może lepiej rozumieć swoje reakcje i zachowania, a także działania innych ludzi, tym samym może próbować je zmieniać i doskonalić, dzięki temu wzrastają szanse na podejmowanie racjonalnych i trafnych decyzji, sprzyja to także doskonaleniu relacji z innymi.

Wszystkie te funkcje są jednakowo ważne i żadnej z nich nie można pomijać projektując strategie komunikacyjne w organizacji.

Model komunikacji

Komunikowanie pomiędzy ludźmi, choć może przybierać różne formy i mieć różny zakres, można opisać za pomocą względnie abstrakcyjnego modelu.



Rys. 2. Model komunikacji [opracowanie własne]

Punktem wyjściowym każdego aktu komunikacyjnego jest intencja bądź zamiar, który pojawia się w myśleniu nadawcy i który zamierza on przekazać swojemu partnerowi, czyli odbiorcy. Komunikacja jest zatem działaniem celowym i świadomym – osoby uczestniczące w akcie komunikacji określają jej cele, choć nie zawsze precyzyjnie. Intencję należy zatem zakodować tak, aby powstała informacja (wiadomość), a następnie przesłać do odbiorcy, wykorzystując odpowiedni kanał. Odbiorca otrzymawszy wiadomość musi ją najpierw zdekodować, a następnie zinterpretować zgodnie z zamierzeniami nadawcy i jeśli jest taka potrzeba, odbiorca udziela informacji zwrotnej, bowiem w komunikacji role nadawcy i odbiorcy pełnione są przemiennie.

Jeśli informacja ma być szybko przekazana, znajdujemy się w sytuacji krytycznej, oczekujemy szybkiej informacji zwrotnej, to zawsze efektywniejsze jest komunikowanie ustne i bezpośrednie niż pisemne; jeśli informacja, którą trzeba przekazać, jest obszerna, szczegółowa i precyzyjna, to należy znaleźć taki kanał, który umożliwi jej utrwalenie. Dekodowanie – jest to przekładanie odebranych sygnałów i znaków na treści. Interpretacja – jest to poszukiwanie w otrzymanej treści intencji nadawcy. Sprzężenie zwrotne (informacja zwrotna) – informuje nadawcę, w jakim stopniu odbiorca odczytał jego intencje i prawidłowo zinterpretował otrzymany komunikat; może być ono bezpośrednie lub pośrednie i odsunięte w czasie, ale im szybciej sformułowane i przekazane, tym większa jest skuteczność komunikacji; informacja zwrotna będzie efektywna, jeśli nie jest wyrazem lekceważenia, jest konkretna, opisowa, użyteczna, aktualna i pełna.

Skuteczna komunikacja

O skutecznej komunikacji będzie można mówić dopiero wtedy, gdy komunikat nadawcy zostanie zinterpretowany zgodnie z jego intencją. Skuteczna komunikacja wymaga zatem współdziałania wszystkich osób zaangażowanych. Należy zadbać o sprzyjające warunki zewnętrzne, tak aby sprzyjały koncentracji, uświadomić sobie rzeczywisty cel komunikacji, wyrażać szacunek dla swojego partnera itd. Jednak zasadniczą rolę odgrywa tutaj wspólnota znaczeń, którą powinni dzielić wszyscy uczestnicy komunikacji. Skuteczność komunikacji wzrasta, gdy partnerzy posługują się tą samą lub podobną kompetencją komunikacyjną, czyli zakresem wiedzy i doświadczenia. Tylko partnerzy mający porównywalne kompetencje komunikacyjne mogą oddziaływać na siebie i aktywnie porozumiewać się między sobą, ponieważ uznają i akceptują wspólne normy i reguły. Dlatego tak ważne jest, ażeby uwzględniać kompetencje komunikacyjne, doświadczenie, wiedzę i możliwości interpretacyjne swojego rozmówcy. Zatem inżynier wydający polecenia szeregowemu pracownikowi i wyjaśniający, w jaki sposób powinien wykonywać powierzone mu zadania, musi uwzględnić, że nie operuje on tymi samymi pojęciami i zakresem wiedzy.

Większość grup, czy organizacji wypracowuje własny kod komunikowania się – żargon zawodowy czy slang – który dla osoby spoza tego kręgu jest zupełnie niezrozumiały. Wewnętrzne kody organizacji są bardzo ważne, ponieważ sprawiają, że komunikacja w organizacji jest szybsza i bardziej ekonomiczna – nie trzeba tracić czasu na długie opisywanie tego, co potrzebujemy, niekiedy wystarczy użycie jednego słowa, ażeby partner nas zrozumiał – i integrują pracowników.

Rodzaje komunikacji

Generalnie ludzie są silnie zorientowani na postrzeganie wzrokowe. Przeciętnie 87 z każdych 100 wrażeń odbieranych przez mózg, pochodzi od wzroku. Ponadto, według szacunkowych danych mówienie i słuchanie, czyli komunikacja bezpośrednia stanowi mniej więcej 75% naszej codziennej komunikacji. Oznacza to, że w komunikacji „twarzą w twarz” większość informacji przechodzi drogą wzrokową. W konsekwencji, dla podniesienia skuteczności naszej komunikacji musimy jako nośniki informacji wykorzystywać środki niewerbalne. Środki werbalne to środki wyrażania się za pomocą słów w komunikacji pisemnej lub ustnej.

Komunikacja werbalna

Komunikacja słowna stanowi bazę naszych świadomych interakcji w życiu codziennym. Wypowiedzi słowne pojawiają się jako: pytania lub odpowiedzi ukierunkowane na uzyskanie informacji, wypowiedzi skłaniające np. instruowanie, perswadowanie, ocenianie i inne.

Pozawerbalne sposoby komunikowania się

Wszystkie zachowania człowieka, poza wypowiedziami, należą do klasy zachowań niewerbalnych. Człowiek swoim ciałem, wyrazem twarzy, wyglądem, ubiorem, sposobem poruszania się, zajmowaniem pozycji w przestrzeni informuje otoczenie o tym kim jest lub za kogo chciałby uchodzić, jakie uczucia przeżywa, jaki ma stosunek do partnera. Niewerbalne komunikaty dotyczą uczuć, ocen, preferencji i są dosyć wieloznaczne. Ich interpretacja powinna uwzględniać kontekst sytuacji. Do kategorii pozawerbalnych sposobów komunikowania się należy:

- ton, brzmienie, modulacja, intonacja głosu, akcent – świadczą o stanie emocjonalnym, o pochodzeniu, wykształceniu człowieka,
- wyraz twarzy, mimika – informuje o stanach emocjonalnych i postawach,

- postawa i ruchy ciała (rękami, głową, tułowiem) – służą podkreśleniu wypowiedzi słownej i ujawniają zaangażowanie osoby w rozmowę, a także własne samopoczucie i stosunek do rozmówcy,
- kontakt wzrokowy – np. wpatrywanie się pomaga w skupianiu uwagi na drugiej osobie; przestrzeń między osobami, odległość – świadczy o sympatii lub niechęci, dystansie społecznym między rozmówcami,
- kontakt dotykowy – regulowany normami społecznymi wyraża bliskość partnerów; powierzchowność, ubiór, fryzura – niosą informacje o statusie, atrakcyjności, postawie wobec ludzi.

Przez cały czas wysyłamy i odbieramy wiadomości niewerbalne i mają one olbrzymi wpływ na skuteczność w komunikowaniu się. Mając spontaniczny charakter przynoszą pewniejsze informacje niż nasze słowa – oczywiście dotyczy to informacji o naszych uczuciach, postawach, a nie o faktach, danych.

Komunikacja niewerbalna zasadniczo związana jest z ekspresją uczuć i dotyczy przede wszystkim stosunku pomiędzy nadawcą i odbiorcą, ale przy jej pomocy można także przekazywać i uzupełniać informacje, kontrolować, wywoływać u innych określone reakcje, podtrzymywać relacje pomiędzy pracownikami, np. poprzez różnego rodzaju rytuały i ceremonie.

Komunikacja jednokierunkowa i dwukierunkowa

W organizacji mogą być użyteczne różne formy komunikowania się. Istotne jest jednak rozróżnienie komunikacji jednokierunkowej i dwukierunkowej.

Komunikacja jednokierunkowa lub jednostronna to np. udzielanie poleceń służbowych, gdy nadawca nie oczekuje na odpowiedź zwrotną i nie dąży do podtrzymania komunikowania.

Komunikacja dwukierunkowa lub dwustronna to bezpośrednia rozmowa pomiędzy pracownikami, narada, zebranie, gdy nadawca oczekuje i zachęca do przekazania mu informacji zwrotnej. Ten sposób komunikowania się jest dokładniejszy, ponieważ pozwala nadawcy na doprecyzowanie treści, które nie zostały zrozumiane przez odbiorcę, wzmacnia pewność odbiorcy i redukuje jego niepokój, ponieważ niejasności mogą zostać na bieżąco wyjaśnione; najlepiej sprawdza się tam, gdzie istotna jest dokładność i współdziałanie. Wybór odpowiedniego sposobu komunikowania powinien zawsze zależeć od sytuacji i kontekstu, w jakim znajdują się osoby.

Bariery skutecznej komunikacji

Skuteczne komunikowanie jest kwestią bardzo ważną zarówno dla pojedynczych jednostek, jak i organizacji. Niewiele osób jednak zdaje sobie faktycznie sprawę, od czego zależy powodzenie w komunikacji i jakie zakłócenia, czyli czynniki, które w skutecznej komunikacji przeszkadzają, mogą się pojawić. Większość ludzi, gdy nie jest usatysfakcjonowana z przebiegu kontaktów z innymi, obarcza winą swoich partnerów, zarzucając im złą wolę, niechęć, złośliwość. Sytuacja zazwyczaj jest bardziej skomplikowana, ponieważ w trakcie komunikacji może pojawić się szereg szumów, czyli czynników, które zniekształcają lub zakłócają komunikację. Bariery komunikacji to:

- przeszkody fizyczne – np. brak czasu, wtedy przekaz traci przejrzystość i dokładność, ponieważ nadawca stara się maksymalnie skrócić swoją wypowiedź, hałasy,
- niesprawność kanału (trzeszczący telefon, czy niesprawny Internet),
- stan fizyczny nadawcy lub odbiorcy – samopoczucie uczestników komunikacji wpływa znacząco na jej jakość,
- posługiwanie się odmiennymi kodami – np. obcy język, niezrozumiała gwara, slang, żargon zawodowy, język odbiegający od poziomu kompetencji odbiorcy, ze względu na zróżnicowania w wykształceniu, doświadczeniu i znajomości używanych określeń,

- odpowiedniego zakodowania intencji – ludzie nie zawsze są w pełni świadomi swoich intencji, niekiedy mają słabe rozeznanie we własnych zamierzeniach (np. przełożony, który krytykuje pracę swojej sekretarki, może nie zdawać sobie sprawy, czy chce jej przekazać informację o tym, że nieprawidłowo wykonuje swoje zadania, czy tylko wyładować swoją złość, bo wcześniej popsuł mu się komputer),
- emocje – zaskópotanie, smutek, euforia, zazdrość... – bardzo silnie wpływają zarówno na samo formułowanie, jak i na odbiór i interpretacje otrzymywanych wiadomości powodując utratę zdolności do ich oceny,
- brak wiarygodności nadawcy – jeśli pracownicy będą postrzegać nadawcę, np. swojego przełożonego, jako osobę niekompetentną i niewiarygodną, to jego komunikaty będą przez nich ignorowane; wiarygodność, zaufanie do kierownika, przekonanie o jego pozytywnych intencjach jest podstawą sprawnej komunikacji pomiędzy przełożonymi, a podwładnymi,
- różnice w postrzeganiu – ludzie często widzą i słyszą to, co chcą usłyszeć; często nie dopuszczają do siebie nowych informacji,
- różnice kulturowe – w niektórych firmach, gdzie zespoły składają się z ludzi pochodzących z różnych krajów może dojść do wielu nieporozumień komunikacyjnych, których podłoża należy szukać w ich rodzimej kulturze,
- sprzeczność komunikatów, która prowadzi do dezorientacji u odbiorcy i niemożności prawidłowego odczytania komunikatu np. sprzeczność sygnałów werbalnych z niewerbalnymi (ktoś mówi miłe i przyjazne rzeczy, ale podniesionym głosem),
- manipulowanie informacjami – w organizacji uważa się, że informacja jest pewnym dobrem, do którego dostęp powinien być ograniczony. Łączy się informacja z władzą – ten, kto posiada informację, ma władzę,
- przeciążenie informacyjne – zdolność do dokładnego analizowania i odczytywania informacji maleje wraz z ich wzrostem – im więcej osoba dostaje informacji, tym bardziej utrudniona jest ich analiza,
- brak kooperacji ze strony partnera – skuteczność komunikacji jest znacznie ograniczona, gdy jedna ze stron w ogóle nie ma chęci na nawiązanie współpracy czy z założenia nastawiona jest nieprzychylnie lub agresywnie,
- różnice płci – zgodnie z niektórymi koncepcjami, mężczyźni i kobiety w odmienny sposób posługują się najczęściej stosowanym kodem – językiem.

Reguły skutecznej komunikacji

Z owych ograniczeń komunikacji należy sobie zdawać sprawę i próbować je eliminować lub rozwiązywać tak, aby system komunikacji odpowiadał celom i zadaniom, które dana organizacja realizuje. Komunikowaniu powinny przyświecać dwie zasady: chęć porozumienia się (współdziałania) i empatia – umiejętność spojrzenia na sytuację z punktu widzenia drugiej osoby, zrozumienia jej uczuć.

Znany lingwista H. Grice wyróżnił reguły dotyczące komunikacji językowej. Przestrzeganie ich zapewnia sukces i powodzenie w komunikacji. Oto one:

- reguła jakości – mów prawdę, a przynajmniej to, co wydaje się być prawdą,
- reguła ilości – przekazuj tyle informacji, ile potrzeba,
- reguła odniesienia – mów na temat,
- reguła sposobu – mów jasno,
- reguła spójności – mów tak, ażeby zachować wewnętrzną logikę,
- reguła kooperacji, która jest nadrzędna – współdziałaj.

Zapewne każdy sobie uświadamia, że dotrzymanie tych wszystkich reguł w praktyce nie jest łatwe. Zwykle nie przekazujemy naszych myśli w logicznie uporządkowany, jasny

i zwięzły sposób. Nasze zdania są niedokończone, wtrącamy różne „wypełniacze” czy przerywniki, część wypowiedzi nie ma związku z tematem. Znajomość teorii skutecznej komunikacji oraz metod i technik doskonalenia tej umiejętności nie wystarczy, aby być skutecznym w tych działaniach – trzeba jeszcze chcieć zastosować je w praktyce i ćwiczyć.

Aktywne słuchanie

W komunikacji werbalnej, a ta forma wydaje się być najczęściej stosowaną w każdej organizacji, słuchanie należy do podstawowych umiejętności sprzyjających dobrej komunikacji. Nie słuchając uważnie tego, co inni mają do powiedzenia, traci się możliwość prawidłowego odczytania wiadomości, ponieważ dana osoba zaczyna wiadomości selekcjonować, interpretuje je zgodnie z własnymi wrażeniami i poglądami, a nie intencjami nadawcy, dostrzega jedynie pewne szczegóły, które nie zawsze są najważniejsze.

Zbigniew Nęcki w książce „Negocjacje w biznesie” wymienia następujące cechy dobrego słuchacza:

- motywacja do słuchania – słuchacz powinien zawsze charakteryzować się pozytywnym nastawieniem do nadawcy,
- obiektywizm – należy szanować sposób myślenia nadawcy, nawet jeśli jest on dla nas obcy lub niezrozumiały; nie należy oceniać treści przekazywanych przez partnera,
- cierpliwość – nie należy przerywać, włączać się i przekrzykiwać rozmówcy, mówić równocześnie z nim, dokańczać za niego zdania,
- wnikliwość słuchania – to chęć odczytywania przede wszystkim sensu całej wypowiedzi,
- dokładność – oddzielanie własnych interpretacji, od celu nadawcy,
- otwartość – należy dać możliwość drugiej stronie na pełne przedstawienie tego, co chce nam przekazać,
- wsparcie – okazywanie partnerowi aprobaty i zainteresowania.

Z cech tych wynika, że dobry słuchacz jest aktywnym twórcą całej sytuacji komunikacyjnej i od niego w takiej samej mierze zależy powodzenie w komunikowaniu się, jak od umiejętności nadawcy. To powodzenie można zwiększyć stosując następujące techniki aktywnego słuchania: utrzymywanie kontaktu wzrokowego, udzielanie zachęt (pomocne są tutaj niewerbalne sygnały), dążenie do uzyskania wyjaśnienia, parafrazowanie (pozwala sprawdzić, czy interpretacja słuchającego jest zgodna z intencją nadawcy oraz upewnić się, czy przekazywane treści są trafnie rozumiane) okazywanie zainteresowania dla nadawcy, odzwierciedlanie uczuć, odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych, dowartościowywanie (uznanie ważności drugiej strony, jej problemów i przeżyć), pytania otwarte nie są sugerujące i nie narzucają rozmówcy jednej interpretacji.

Powyższe techniki opierają się na podstawowym założeniu, że skuteczne słuchanie jest próbą przeniknięcia do świata myśli rozmówcy i polega przede wszystkim na podążaniu za jego tokiem rozumowania i dostosowaniu się do niego. Tym samym intencje, poglądy, czy opinie słuchającego nie powinny wpływać na rozumienie treści przekazywanych przed nadawcą. Kontakt z drugą osobą powinien opierać się na dwóch zasadach: empatii – jest to zdolność do wchodzenia w sytuacje innych i rozumienia ich osobistego świata znaczeń i odczuć, emocji które kierują ich zachowaniem oraz akceptacji i szacunku, co jednak nie jest równoznaczne ze zgodą i potwierdzeniem słuszności racji nadawcy.

Aktywne słuchanie nie zawiera ocen, czyli nie oznacza ani zgody, ani braku zgody dla opinii i racji mówiącego. Dopiero informacje zwrotne mogą wyrażać stosunek do treści wypowiedzianych przez nadawcę.

Informacja zwrotna

Komunikując się, formułujemy nasze myśli i staramy się przekazywać je drugiej stronie. Każda osoba ma do tego prawo, ponieważ komunikowanie partnerskie zakłada, że jednostka

uznaje własne pragnienia, oczekiwania i zamierzenia oraz pragnienia, oczekiwania i zamierzenia partnera za równe sobie i komunikuje się w ten sposób, żeby cele obu stron były realizowane i obie strony były w pełni usatysfakcjonowane. Informacje zwrotne są zatem jednym z ważniejszych elementów komunikacji – pozwalają jednostkom na wyrażenie własnych racji i własnego punktu widzenia, a poza tym czynią komunikację bardziej skuteczną, ponieważ eliminują niedociągnięcia i niedokładności przekazu.

Informacja zwrotna (feedback) jest szczególnie ważna w pracy, ponieważ jest metodą naprowadzającą słuchających na zachowania i działania najbardziej odpowiednie w danej sytuacji. Feedback nie ma zatem charakteru wymuszającego – zapobiega stresującym pouczeniom i karom przy jednoczesnym wspomaganie rozwoju.

Sposoby przekazywania informacji zwrotnych

Informacje zwrotne dotyczące partnera – jak postrzegane są jego działania, jakie wrażenie wywołuje, jak jest odbierany – można przekazywać w sposób konstruktywny i niekonstruktywny.

Konstruktywne przekazywanie informacji – respektowanie potrzeb drugiej strony, sprzyjanie temu, żeby kontakt stawał się coraz lepszy. Jest to dążenie do porozumienia a jednocześnie szczere, ale nie raniące drugiej strony wyrażanie własnych opinii.

Niekonstruktywne przekazywanie informacji – stawianie własnych potrzeb ponad potrzeby drugiej strony. Takie postępowanie prowadzi do zablokowania porozumienia, ponieważ druga strona czuje się zraniona, upokorzona i w takim stanie nie będzie skora do nawiązania współpracy.

Konstruktywnemu i niekonstruktywnemu wyrażaniu informacji zwrotnych odpowiadają dwa typy komunikatów. Komunikat typu „JA” pozwala przekazywać informacje zwrotne w sposób konstruktywny. Komunikat typu „TY” nie stwarza możliwości zrozumienia i analizy problemu, o którym nadawca chciałby poinformować drugą stronę. Nie jest to właściwa forma.

Przy przekazywaniu informacji zwrotnych ważny jest wybór miejsca. Nie należy krytykować pracownika w sytuacji publicznej – w obecności innych osób, gdyż wówczas mnożymy kary, niepotrzebnie upokarzając pracownika. Krytykę należy przekazać bezpośrednio pracownikowi w sytuacji „twarzą w twarz”. Podobnie z pochwałami, na ogół pracownicy preferują otrzymywanie pochwał nie w sytuacji publicznej, która może rodzić zawiść i nieprzyjemne reakcje ze strony współpracowników, ale w osobistym kontakcie z przełożonym.

Celem konstruktywnych informacji zwrotnych jest zmiana niepożądanych i wzmocnienie pozytywnych zachowań, a przez to zapobieganie i zmniejszanie nieporozumień w kontaktach interpersonalnych i w środowisku pracy. Za ich pomocą można także wyrażać krytykę, która nie jest atakiem, a zmusza tylko drugą stronę do ustosunkowania się. W wyniku konstruktywnej krytyki odbiorcy dostarczana jest informacja na temat jego zachowania w taki sposób, że zachowuje on pozytywny stosunek do siebie samego, swojej pracy, a także osoby wyrażającej krytykę. Dobre relacje między stronami są utrzymane, a często nawet mogą być lepsze. Ponadto, sygnalizowane problemy w zachowaniu drugiej strony mają rzeczywistą szansę być rozwiązane. Przekazując pracownikowi negatywną informację zwrotną, czyli krytykę wskazanego zachowania, należy dać mu szansę na wyjaśnienie sytuacji. Przełożony powinien być zainteresowany, jakie są przyczyny problemu, widziane także z perspektywy pracownika. Tylko wówczas można w pełni dostrzec wszystkie czynniki sytuacji, znaleźć trafne jej rozwiązanie i zapobiec podobnym przypadkom. Ponadto, zaangażowanie pracownika w rozwiązanie problemu lepiej wróży wdrożeniu ustalonych zmian.

Jedną z technik przekazywania pracownikowi krytyki jest metoda kanapki. Przełożony, aby ułatwić pracownikowi przyjęcie negatywnej informacji zwrotnej, na wstępie przekazuje

swoją ogólnie pozytywną ocenę starań pracownika i jego osoby, następnie krytykuje konkretne zachowanie pracownika, które budzi jego zastrzeżenia lub wątpliwości, podkreślając wagę omawianej sprawy. Następnie określa czego od pracownika oczekuje i na zakończenie formułuje optymistyczne stwierdzenie, co do możliwości spełnienia przez pracownika tych oczekiwań i w konsekwencji pozytywnej oceny ze strony zwierzchnika. Równie trudne co przekazywanie negatywnej informacji zwrotnej jest reagowanie na wypowiedzi, które są konstruktywnymi uwagami kierowanymi w naszym kierunku. Bez względu na to czy się zgadzasz, czy nie z treścią tych uwag, potraktuj tę sytuację, jako szansę rozwoju i doskonalenia pracy. Skup się na treści uwag, a nie na osobie, która je przekazuje. Słuchaj uważnie i zadawaj pytania, gdy potrzebujesz dodatkowych wyjaśnień. W ten sposób ułatwiasz drugiej stronie przekazanie konkretnych informacji.

Asertywność

W skutecznych kontaktach między ludźmi dużą rolę odgrywa umiejętność asertywnego zachowania. Asertywne zachowanie pozwala na konkretne i zdecydowane wyrażanie naszych rzeczywistych odczuć, przekonań i myśli oraz komunikowanie chęci i potrzeb innym ludziom bez narzucania im swojej woli i naruszania ich praw. Postawa asertywna pozwala optymalnie wykorzystać własne umiejętności, przy jednoczesnym utrzymaniu szczerych i otwartych relacji z innymi ludźmi. Człowiek asertywny:

- ma silne poczucie rzeczywistości,
- mówi o wszystkim jasno, bez wykrętów,
- swoje sądy, opinie opiera na konkretach, a nie na złudzeniach,
- nie kłamie, jest uczciwy wobec siebie i innych.

Asertywność to nie tylko sposób komunikacji, to również umiejętność dokonania oceny sytuacji w celu wyboru optymalnego sposobu komunikacji.



Rys. 3. Schemat asertywnego zachowania [opracowanie własne]

Asertywność może przejawiać się we wszystkich aspektach życia człowieka. Oto kilka najbardziej typowych sytuacji, w których umiejętność asertywnego zachowania jest przydatna.

1. Asertywna odmowa – umiejętność zdecydowanego odmawiania, w sytuacjach, gdy nie chcemy zrobić tego, do czego namawia nas inna osoba.
2. Asertywna obrona własnych praw – umiejętność zdecydowanej, ale spokojnej reakcji, w sytuacji, gdy ktoś sugeruje nam, że nie mamy racji.

3. Asertywne przyjmowanie krytyki – umiejętność traktowania krytyki jako opinii wygłaszającej ją osoby, a nie jako bezwzględnej prawdy.
4. Asertywne przyjmowanie pochwał – umiejętność docenienia usłyszanej pochwały, a nie umniejszanie swojej roli czy znaczenia.
5. Asertywne wyrażanie gniewu – umiejętność spokojnego i stanowczego mówienia, o rzeczach (sytuacjach), które nas denerwują bez agresywnego atakowania drugiej osoby. Można nauczyć się bycia asertywnym. Sposoby zwiększania własnej asertywności to:
 - samoobserwacja i samopoznanie,
 - zwalczanie irracjonalnych przekonań,
 - „modelowanie” własnego zachowania,
 - praktyczne ćwiczenie zachowań.
 Przede wszystkim należy uwierzyć w siebie i dać sobie prawo do:
 - wyrażania i obrony własnego zdania,
 - wyrażania uczuć,
 - popełniania błędów,
 - mówienia „nie rozumiem”, „nie wiem”,
 - zmiany przekonań lub ich niezmienniania,
 - proszenia o coś, bez obrażania się, jeśli druga osoba odmówi,
 - odmawiania, jeżeli czujesz, że ktoś chce Cię wykorzystać,
 - brania odpowiedzialności za własne zachowania i opinie,
 - wyboru, czy w danej sytuacji zachować się asertywnie, czy też nie.
 Bez sprawnego i dobrego komunikowania się pracowników pomiędzy sobą nie może istnieć żadna organizacja, przedsiębiorstwo, czy grupa. Im lepsza, skuteczniejsza komunikacja, im sprawniej będą porozumiewać się jej członkowie, tym lepiej funkcjonuje dana instytucja.

4.3.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co oznacza termin komunikacja interpersonalna?
2. Jakie elementy występują w procesie komunikacji interpersonalnej?
3. Na czym polega komunikacja werbalna?
4. W jaki sposób mogą być przekazywane komunikaty niewerbalne?
5. Jakie są funkcje komunikacji werbalnej?
6. Jakie są funkcje komunikacji niewerbalnej?
7. Jakie czynniki i przez co (kogo) spowodowane mogą utrudniać skuteczną komunikację?
8. Jakie wypowiedzi blokują skuteczną komunikację z rozmówcą?
9. Dlaczego wypowiedzi typu osądzanie czy pouczanie utrudniają skuteczną komunikację interpersonalną?
10. W jaki sposób znajomość barier i czynników blokujących komunikację może wpłynąć na poprawienie jej skuteczności?
11. Jaki jest podstawowy cel aktywnego słuchania?
12. Co składa się na proces aktywnego słuchania?
13. W jakim celu wykorzystuje się techniki aktywnego słuchania?
14. Na czym polegają poszczególne techniki aktywnego słuchania?
15. W jaki sposób wykażesz gotowość do wysłuchania swojego rozmówcy?
16. Jaki jest cel przekazywania informacji zwrotnej rozmówcy?
17. Jakie zasady obowiązują przy przekazywaniu informacji zwrotnej?
18. Jakich zasad warto przestrzegać w celu skutecznego komunikowaniu się?
19. Jakie umiejętności są istotne dla uczestnika dyskusji?

20. Na czym polega zachowanie asertywne?
21. Jakie korzyści przynosi zachowanie asertywne?
22. W jaki sposób można doskonalić swoją asertywność?

4.3.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Wykorzystując niewerbalne sposoby komunikacji, zaprezentuj jeden z wymienionych niżej stanów emocjonalnych:

- a) złość,
- b) niepewność,
- c) zainteresowanie,
- d) radość,
- e) pewność siebie,
- f) zakłopotanie,
- g) zagniewanie,
- h) agresję,
- i) żal,
- j) zawstydzenie.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wylosować zapisany na kartce stan emocjonalny,
- 2) przygotować prezentację wylosowanego stanu emocjonalnego, korzystając z dowolnych komunikatów niewerbalnych (możesz skorzystać z lustra),
- 3) zaprezentować przed grupą wylosowany stan emocjonalny,
- 4) opowiedzieć o swoich odczuciach związanych z prezentacją,
- 5) jako obserwator odczytać prezentowany przez koleżanki/kolegów przekaz i wskazać, którego stanu emocjonalnego on dotyczy,
- 6) wziąć udział w dyskusji nad doborem gestów, mimiki i innych środków wyrazu na podstawie wykonanego ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- lustro,
- akcesoria potrzebne w prezentacjach.

Ćwiczenie 2

Rozpoznaj przyczyny zakłóceń procesu komunikowania się.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) przyjąć odpowiednią rolę opowiadającego lub słuchającego,
- 2) dobrać partnera do ćwiczenia,
- 3) przyjmując rolę opowiadającego, postąpić zgodnie z poleceniem otrzymanym od nauczyciela na kartce,
- 4) przyjmując rolę słuchającego, postąpić zgodnie z poleceniem otrzymanym od nauczyciela na kartce,
- 5) po wysłuchaniu opowiadania koleżanki/kolegi opowiedzieć wysłuchaną historię,

- 6) wspólnie z koleżanką/kolegą wskazać różnice w przekazanej i odebranej informacji,
- 7) wspólnie (w parach) sformułować i zapisać w punktach bariery utrudniające prawidłowy przekaz i prawidłowy odbiór informacji,
- 8) zaprezentować wyniki ćwiczenia na forum klasy i podzielić się swoimi odczuciami podczas przebiegu komunikacji,
- 9) określić przyczyny występujących w procesie komunikacji zakłóceń i przyporządkować je do określonych rodzajów barier komunikacyjnych,
- 10) zaproponować sposoby unikania zakłóceń w procesie komunikacji,
- 11) wziąć udział w podsumowaniu ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- tablica,
- duży arkusz papieru,
- mazaki,
- książki, gazety,
- kamera wideo, telewizor, odtwarzacz.

Ćwiczenie 3

Dokonaj analizy znaczenia umiejętności słuchania w kontaktach międzyludzkich.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) dobrać partnera do ćwiczeń i przybrać rolę opowiadającego lub słuchającego,
- 2) przyjmując rolę opowiadającego, opowiedzieć koleżance/koledze o jakimś trudnym przeżyciu, wydarzeniu, które zakończyło się pozytywnie,
- 3) przyjmując rolę słuchającego, wysłuchać opowiadania koleżanki/kolegi, następnie powtórz własnymi słowami kluczowe sformułowania przekazu, sprawdzając, czy dobrze zrozumiałeś intencje i treść wypowiedzi,
- 4) zamienić się rolami z koleżanką/kolegą i powtórzyć ćwiczenie,
- 5) odpowiedzieć na pytanie: jaką technikę aktywnego słuchania zastosowałeś do potwierdzenia, że dobrze zrozumiałeś słowa i intencje rozmówcy?
- 6) wziąć udział w podsumowaniu ćwiczenia, dzieląc się z koleżankami/kolegami swoimi refleksjami i przeżyciami związanymi z wykonanym ćwiczeniem. Zwrócić uwagę na adekwatność komunikatów werbalnych i niewerbalnych.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- kamera wideo,
- telewizor,
- odtwarzacz.

Ćwiczenie 4

Przeprowadź wywiad z poszkodowanym i świadkami wypadku przy pracy.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) przyjąć rolę członka zespołu powypadkowego,
- 2) dobrać partnerów do ćwiczenia,

- 3) zapoznać swoich kolegów z rolami, które mają odegrać zgodnie z opisem wypadku otrzymanym od nauczyciela na kartce,
- 4) przyjmując rolę przeprowadzającego wywiad zanotować wszystkie niezbędne informacje potrzebne do sporządzenia protokołu powypadkowego,
- 5) po wysłuchaniu zeznań odczytać notatki,
- 6) wspólnie z koleżankami /kolegami z grupy omówić przebieg wywiadu,
- 7) wspólnie (w parach) sformułować i zapisać w punktach elementy utrudniające prawidłowy przekaz i prawidłowy odbiór informacji,
- 8) zaprezentować wyniki ćwiczenia na forum grupy i podzielić się swoimi odczuciami podczas przebiegu takiej formy komunikacji,
- 9) określić przyczyny występujących w procesie komunikacji zakłóceń i przyporządkować je do określonych rodzajów barier komunikacyjnych,
- 10) zaproponować sposoby unikania zakłóceń w procesie komunikacji,
- 11) wziąć udział w podsumowaniu ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory biurowe,
- duży arkusz papieru,
- mazaki,
- kamera wideo, telewizor, odtwarzacz.

Ćwiczenie 5

Zaproponuj wypowiedzi pro-asertywne i anty-asertywne do poniższych sytuacji.

Lp	Sytuacja	Odpowiedź anty-asertywna	Odpowiedź pro-asertywna
1.	Przełożony po raz kolejny zleca ci dodatkowe zadanie, wykraczające poza zakres twoich obowiązków.		
2.	Kolega już trzeci raz w miesiącu prosi cię o zastępstwo w pracy.		
3.	Przełożony mówi z sarkazmem: „Nie mogę zrozumieć, jak mogłeś wystąpić z takim pomysłem”.		
4.	Twój kolega z pracy mówi: „Pracujesz tu już wystarczająco długo, by o tym wiedzieć”.		
5.	Twój przełożony żąda, byś był zawsze dostępny pod telefonem, nawet gdy masz urlop.		

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat zachowań asertywnych,
- 2) zanotować pozyskane informacje,
- 3) zaproponować odpowiedzi do poszczególnych sytuacji, wpisując je do tabeli zgodnie z poleceniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- papier formatu A4,
- przybory do pisania,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika, dotycząca asertywności.

4.3.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) określić znaczenie komunikacji w relacjach między ludźmi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) scharakteryzować komunikację werbalną i niewerbalną?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) określić sposoby wyrażania komunikatów niewerbalnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) rozpoznać zakłócenia występujące w procesie komunikacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) przezwyciężyć bariery komunikacyjne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) zastosować techniki ułatwiające skuteczne komunikowanie się?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) zastosować zasady i techniki aktywnego słuchania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) przeprowadzić konstruktywną dyskusję?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) zastosować argumentację dostosowaną do określonej sytuacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) określić cechy zachowań asertywnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) znasz techniki pozwalające doskonalić swoją asertywność?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) wskazać korzyści płynące z asertywnych zachowań?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. Zasady etyki

4.4.1. Materiał nauczania

Etyka (z gr. *ethos* – „zwyczaj”) – dział filozofii zajmujący się badaniem moralności i tworzeniem systemów myślowych, z których można wyprowadzać zasady moralne. W potocznym rozumieniu etyka to osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego. Etyki nie należy mylić z moralnością. Moralność, to z formalnego punktu widzenia zbiór dyrektyw w formie zdań rozkazujących w rodzaju: „Nie zabijaj”, których słusności nie da się dowieść ani zaprzeczyć, gdyż zdania rozkazujące niczego nie oznajmniają. Etyka natomiast to nauka, której celem jest dochodzić źródeł powstawania moralności, badać efekty jakie moralność lub jej brak wywiera na ludzi oraz szukać podstawowych przesłanek filozoficznych, na podstawie których dałoby się w racjonalny sposób tworzyć zbiory nakazów moralnych. Poglądy etyczne przybierają zwykle formę teorii, na którą składa się zespół pojęć i wynikających z nich twierdzeń, na podstawie których można formułować zbiory nakazów moralnych. Teorie etyczne mogą być zarówno próbą udowadniania słusności funkcjonujących powszechnie nakazów moralnych, jak i mogą stać w ostrej opozycji do powszechnej moralności, kwestionując zasadność części bądź nawet wszystkich obowiązujących w danym społeczeństwie nakazów.

Współczesny podział teorii etycznych zaproponowany przez R. Carnapa:

1. Ze względu na zakres obowiązywania norm moralnych:
 - teorie obiektywistyczne – zakładają one, że normy etyczne mają charakter uniwersalny i można je wywieść z ogólnych założeń, a następnie zastosować do wszystkich ludzi,
 - teorie subiektywistyczne – zakładają one, że normy etyczne są wytworem poszczególnych ludzi.

Prowadzi to do wniosku, że jeśli istnieją jakieś wspólne normy, to są one wynikiem podobnej zawartości umysłów większości ludzi, lub nawet że nie ma czegoś takiego jak wspólne normy i każdy posługuje się swoim prywatnym systemem nakazów moralnych.
2. Ze względu na źródło pochodzenia norm moralnych:
 - naturalizm – systemy takie próbują wywodzić normy moralne z nauk przyrodniczych i społecznych,
 - antynaturalizm – systemy takie starają się dowodzić, że normy moralne muszą pochodzić z „góry”, np. od Boga lub z przesłanek ściśle racjonalnych bez odnoszenia się do danych eksperymentalnych,
 - emotywizm – systemy te traktują nakazy moralne jako wyraz i przedłużenie ludzkich emocji lub bardziej ogólnie jako efekt działania ludzkiej psychiki i w związku z tym nie ma sensu szukać ani naturalistycznych, ani antynaturalistycznych źródeł tych nakazów, a moralność jest po prostu jednym ze zjawisk psychologicznych.
3. Ze względu na ocenę zachowań ludzi:
 - motywizm – systemy motywistyczne zakładają, że o moralnej ocenie danego czynu decyduje przede wszystkim motyw. Według tych teorii nie można uznać czynu za moralnie słuszny lub niesłuszny, niezależnie od jego końcowego efektu, jeśli nie został podjęty z dobrą intencją,
 - efektywizm – systemy efektywistyczne zakładają, że o moralnej ocenie danego czynu decyduje wyłącznie jego efekt. Jeśli czyn został dokonany bez intencji lub nawet ze złą intencją ale przyniósł dobry efekt, to można go uznać za moralnie słuszny,

- nominalizm – systemy takie abstrahują zarówno od motywu jak i efektu. Traktują one dobro i zło jako niedefiniowalne pojęcia pierwotne. Dobrze w obrębie danego systemu moralnego jest po prostu to, co jest zgodne z nakazami tego systemu. Wobec tego ani motyw, ani efekt nie mają znaczenia w ocenie moralnej danego czynu, lecz po prostu zgodność z nakazami moralnymi.

Do czasów współczesnych opracowano już praktycznie systemy etyczne będące wszystkimi możliwymi kombinacjami tych podziałów. Obecnie praca etyków koncentruje się głównie na analizowaniu i ewentualnym uprecyzowaniu istniejących już systemów. Szczególnie duże postępy odnotowuje się w etyce chrześcijańskiej i systemach nominalistycznych.

Etyka zawodowa

Termin „etyka zawodowa” występuje w trzech znaczeniach:

- norm określających, jak przedstawiciele określonego zawodu winni się zachowywać,
- przekonań moralnych przedstawicieli określonego zawodu,
- ocen etycznych zachowań przedstawicieli określonego zawodu.

Etyka zawodowa wspiera się na etyce ogólnej i wyrasta z niej, etos zawodu zakłada istnienie etosu „ogólnego” „fundamentalnego”. Przyzwoitość (lub jej brak) nie cechuje człowieka „jako takiego”, lecz w jego zachowaniach i w jego roli społecznej, w tym także w wykonywaniu zawodu, i to w rozumieniu nie zacieśnionym do samych czynności zawodowych, lecz w rozumieniu pewnej ogólnej postawy życiowej, obejmującej w szczególności stosunek do ludzi.

Normy etyki zawodowej nie różnią się w istocie od przyjętych powszechnie norm postępowania, obowiązujących w społeczeństwie, cechujących tzw. porządnego, przyzwoitego człowieka. Są natomiast dokładniejszym sprecyzowaniem pożądanego zachowań w szczególnych okolicznościach, jakie mogą występować podczas wykonywanego zawodu.

Do uniwersalnych wartości etyki zawodowej należą:

- sumienność – podejście do czynności, do działań, do życia zgodnie ze swoim sumieniem,
- sprawiedliwość – wartość, która charakteryzuje relacje między ludźmi, dotyczy ocen innych ludzi, udział w zyskach,
- odpowiedzialność – typ postawy człowieka wobec działań swoich i innych ludzi, którą cechuje dbałość o powodzenie przedsięwzięć; zachowanie świadome, przewidujące wyniki swojego postępowania,
- bezinteresowność – wartość zakładająca działanie także z powodu motywów etycznych a nie tylko dla własnej korzyści,
- obowiązkowość – dokładność, rygorystyczne wykonywanie poleceń, rzetelne podejście do pracy i wykonywania swoich obowiązków,
- punktualność – rygor organizacyjny, poszanowanie własnego i cudzego czasu,
- pracowitość – chęć do pracy.

Zadania i zasady etyki zawodowej

Do zadań etyki zawodowej zaliczyć można głównie regulowanie stosunków wewnątrz środowiska zawodowego, przede wszystkim charakter współżycia ludzi w tych środowiskach. Czasami zjawisko solidarności wewnątrz zawodowej – jako przejaw elementarnej życzliwości we wzajemnych stosunkach ludzi stykających się stale na gruncie wspólnych celów i zainteresowań zawodowych, prowadzi do ukrywania błędów i nadużyć zawodowych, kamuflowania zjawisk zasługujących na przeciwdziałanie.

Do funkcji podstawowych moralności zawodowej należy również normowanie stosunku przedstawicieli zawodu do swych zadań i uprawnień zwłaszcza jeśli odnoszą się one bezpośrednio do spraw dobra, potrzeb, interesów, człowieka. Reguły etyki zawodowej stanowią reguły określające stosunek przedstawicieli zawodu do przedmiotu działania, np. zasady rzetelności i sumienności zawodowej, poczucia odpowiedzialności, troski o wysoki poziom kwalifikacji zawodowych.

Zasady etyki zawodowej występują zarówno w postaci nakazów (mają one sens perfekcjonizujący, czyli mają doskonalić, usprawniać działania), jak i zakazów mających sens prewencyjny czyli zapobiegawczy.

Zasady etyki zawodowej prof. Kotarbińskiego:

1. Zasada sprawiedliwości – orzeka, że działanie człowieka jest etyczne jeżeli zachowuje równość, lub proporcjonalność, lub wzajemność, a powoduje dawanie każdemu, co mu się należy (występuje w postaci złotej reguły):
 - traktowanie ludzi w sposób równy, nagroda i kara w zależności od uczynku,
 - wzajemność to odpowiedź na inny uczynek w sposób podobny,
 - proporcjonalność – traktowanie ludzi w zależności od efektu pracy.
2. Zasada umiaru – orzeka, że działanie jest etyczne jeżeli zachowuje złoty środek między jednostronnością nadmiaru czegoś i niedostatku czegoś innego, jest działaniem optymalnym i powoduje równowagę – dawanie, ani mało, ani dużo, a w sam raz.
3. Zasada słuszności – orzeka, że działanie jest etyczne jeżeli jest racjonalne, zgodne z prawami, powoduje dawanie każdemu, co się jemu według jego aktywności należy.
4. Zasada praworządności – orzeka, że działanie jest etyczne jeżeli jest zgodne z wolą człowieka i prawem powszechnym, z którym identyfikuje się każdy, a powoduje dawanie każdemu co byśmy chcieli aby się należało, było dawaniem uczciwym powszechnie aprobowanym.

Bez etyki zawodowej praca jest bardzo utrudniona. Na jej miejsce może wkroczyć ustawodawca i kontrola formalna o charakterze represji prawa. W ten sposób kategorie zawodowe zostały by pozbawione istotnej siły społecznej, jaką jest własna opinia rozporządzająca sankcjami. Bez etyki zawodowej kategorie zawodowe ulegają atomizacji, ich członkowie pozbawieni są impulsu do dążenia do doskonalenia się w wykonaniu zawodu i wykonaniu czynności zawodowych, a praca ma tylko prawie wyłącznie sens ekonomiczny.

Etyka zarządzania

Etyka zarządzania – jest specjalistyczną dziedziną etyki. Jej przedmiotem jest moralność w biznesie. Jest to nauka interdyscyplinarna, korzysta z dorobku wielu dziedzin nauki, przede wszystkim nauk zarządzania, etyki, filozofii. Etyka biznesu jest młodą dziedziną, liczy zaledwie kilkadziesiąt lat, to większość czołowych firm ze Stanów Zjednoczonych i co trzecia duża firma brytyjska opracowały własne kodeksy postępowania etycznego. Również w Polsce coraz więcej firm ma i stosuje takie kodeksy. Aby bowiem firma mogła się rozwijać, potrzebuje nie tylko dobrych produktów i profesjonalnego zarządzania, ale i zaufania społecznego. Etyczne postępowanie jest najlepszą drogą, by to zaufanie zdobyć.

Etyka zarządzania to normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy. Wyróżniamy 3 obszary zainteresowania etyki zarządzania: stosunki firma – pracownik, pracownik – firma, firma – inne podmioty gospodarcze. Stosowanie norm etycznych to zakres w jakim organizacje i jej członkowie przestrzegają podstawowych etycznych norm zachowania.

Spółeczna odpowiedzialność to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje „elektorat organizacji” – osoby i organizacje bezpośrednio dotknięte zachowaniem organizacji i materialnie zainteresowane jej wynikami. Nauka o etyce zarządzania zajmuje się zarówno problemami czysto etycznymi, jaki

i problematyką odpowiedzialności społecznej organizacji. Przyczyny wzrostu zainteresowania etyką zarządzania:

- kryzys zaufania do korporacji,
- zainteresowanie jakością życia,
- oczekiwania co do ostrości sankcji wobec nieetycznie postępujących decydentów,
- wzrost znaczenia i siły niektórych grup interesów,
- wzrost zainteresowania problemami funkcjonowania korporacji i administracji państwowej przez środki masowego przekazu,
- zmiana perspektyw w biznesie światowym z koncentracji na krótkim okresie na długi okres.

Podejścia do etyki zarządzania:

- podejście utylitarne,
- podejście praw człowieka,
- podejście sprawiedliwości społecznej.

Narzędzia kształtowania wysokich standardów etycznych w przedsiębiorstwach:

- szkolenia,
- systemy selekcji i rekrutacji,
- kodeksy etyczne,
- przywództwo etyczne,
- komitety etyczne,
- sprawozdawczość społeczna i audyt etyczny.

Typy działań nieetycznych:

- typ poza rolą organizacji – efekty bezpośrednie: przeciwko organizacji na przykład: oszustwo w rozliczaniu wydatków, defraudacja,
- typ nadużycie roli organizacyjnej – efekty bezpośrednie: dla organizacji na przykład: korupcja, porozumienia cenowe.

4.4.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jak wyjaśnić pojęcie „etyka”?
2. Jakie znasz teorie etyczne ze względu na zakres obowiązywania?
3. Jakie znasz systemy norm moralnych?
4. Co jest przedmiotem badań etyki zawodowej?
5. Jakie są uniwersalne wartości etyki zawodowej?
6. Jakie są zadania etyki zawodowej?
7. Jakie zadania etyki zawodowej sformułował prof. Kotarbiński?
8. Co oznacza pojęcie etyka zarządzania?
9. W jaki sposób kształtuje się standardy etyczne w przedsiębiorstwach?

4.4.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Dokonaj klasyfikacji zachowań z punktu widzenia różnych rodzajów etyki poprzez wstawienie znaku „x” we właściwej kolumnie.

Rodzaj zachowania	Etyka ogólna	Etyka zawodowa	Etyka zarządzania
zwolnienie z pracy samotnej matki			
skarga na kolegę z pracy, który łamie zasady bhp i naraża innych na niebezpieczeństwo			
przekazanie przez wiceprezesa firmy informacji na temat nowych technologii konkurencyjnej firmie			
sumienne wywiązywanie się z obowiązków w pracy			
okłamanie swojego życiowego partnera			
zatajenie przez lekarza przed chorym pewnych informacji na temat jego zdrowia			
poniżanie swoich podwładnych			

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawaniu materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o przedmiocie badań różnych rodzajów etyki,
- 3) wstawić znak „x” we właściwej kolumnie tabeli,
- 4) zaprezentować rezultaty pracy na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca etyki,
- materiały biurowe.

Ćwiczenie 2

Dokonaj oceny zachowań z poprzedniego ćwiczenia. Które uważasz za pozytywne, a które za negatywne z punktu widzenia etyki. A może są takie, które trudno jednoznacznie ocenić? Przeprowadź dyskusję ze swoimi kolegami z grupy na ten temat.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o zachowaniach etycznych i nieetycznych,
- 3) dokonać oceny opisanych zachowań,
- 4) zaprezentować swoje stanowisko na forum grupy i zainicjować dyskusję na ten temat.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca etyki,
- materiały biurowe.

4.4.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wyjaśnić pojecie etyki?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) wyjaśnić przykłady teorii etycznych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) wymienić systemy norm moralnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) uzasadnić potrzebę przestrzegania norm moralnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) wyjaśnić, co jest przedmiotem badań etyki zawodowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) scharakteryzować zadania etyki zawodowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) wyjaśnić podstawowe wartości etyki zawodowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) wymienić zasady etyki zawodowe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) wyjaśnić czym zajmuje się etyka zarządzania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) wyjaśnić przyczyny rozwoju etyki biznesu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) scharakteryzować sposoby kształtowania standardów etycznych w firmach?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5. Mechanizmy i procesy społeczne w grupie

4.5.1. Materiał nauczania

Zakład produkcyjny czy przedsiębiorstwo to typ grupy, która jest specjalnie utworzona w celu realizacji określonego przedsięwzięcia, ma ona strukturę formalną, za pomocą której stara się osiągnąć swój cel. Jest to system organizacyjny, w którym wszystkie czynności i powiązania mają służyć osiągnięciu maksymalnej wydajności i wyeliminowaniu wszystkich czynników pozamerytorycznych i nieracjonalnych z punktu widzenia celów rzeczowych. Zakres działalności jest wyraźnie ustalony i podzielony na części powiązane funkcjonalnie. Poszczególne czynności są przypisywane pracownikom zgodnie z ich kompetencjami (kwalifikacjami) z równoczesnym ustaleniem zakresu odpowiedzialności. Pracownicy ustawieni w drabinie hierarchicznej, której poszczególne stopnie mają wyraźnie ustalony zakres władzy i decyzji, między przełożonymi i podwładnymi są wyraźnie określone przypisanymi. Czynności są sformalizowane i sposób ich wykonywania, sposób podejmowania decyzji, przygotowania materiałów do decyzji, jest ustalony przepisami.

Procesy społeczne i ich klasyfikacja

Przez procesy społeczne rozumiemy powiązane ze sobą mechanizmy społeczne powodujące określony skutek. Mechanizmy społeczne to te zjawiska, które są wynikiem oddziaływania na siebie ludzi i które powodują jakieś zmiany, np. w osobowości, postawach, celach grupy, w zachowaniach itp. Wyróżniamy następujące procesy społeczne:

1. Proces przystosowania – etapy:
 - reorientacja psychologiczna jest to poznanie nowej rzeczywistości, np. zmiana miejsca zamieszkania,
 - tolerancja polega na tym, że znajdując się w nowych warunkach poznaliśmy je, ale nie uznajemy ich jako swoich,
 - akomodację określa się ją jako tolerancję ze wzajemnymi ustępstwami,
 - asymilacja (pełne przystosowanie) całkowite zespolenie się z nowym środowiskiem.
2. Proces współpracy polega na wspólnym dążeniu jednostek i grup do realizacji wspólnego celu. Socjologowie uważają, że warunkiem powstania procesu współpracy są postawy oraz korzyści. Wyróżniamy trzy rodzaje współpracy:
 - współpraca oparta na kompromisie – mówimy o niej wtedy, gdy dla podmiotów najistotniejsze są korzyści,
 - współpraca oparta na postawach – ma charakter osobowy, jesteśmy skłonni z kimś działać ze względu na podmiot,
 - współpraca oparta na konflikcie – mówimy o niej wtedy, gdy między podmiotami występuje konflikt, ale ze względu na współpracę osoby te są skazane na siebie, np. zakład pracy.
3. Proces współzawodnictwa.
4. Proces reorganizacji społecznej.
5. Proces ruchliwości społecznej jest to przemieszczanie się ludzi w tzw. Przestrzeni społecznej. Wyróżniamy następujące rodzaje:
 - ruchliwość pozioma (horyzontalna) jest to przemieszczanie się np. z grupy do grupy,
 - ruchliwość pionowa (wertykalna) awans bądź strata pozycji,
 - ruchliwość wahadłowa w miarę regularne przemieszczenie się.
6. Proces konfliktu. Nie wszystkie konflikty są negatywne. Konflikty mogą pomóc ustaleniu celów grupy i jej granic. Właściwie rozwiązane konflikty mogą wpłynąć na wzrost zaangażowania członków grupy i wzmocnić jej spójność. Kluczem pozytywnego

funkcjonowania konfliktu jest jego regulacja normatywna (tzn. istnienie uzgodnionych akceptowanych reguł jego rozwiązywania).

7. Proces dezorganizacji. Dezorganizacją nazywamy taką sytuację, jeżeli pojawiają się zachowania, działania odbiegające od pewnych norm pozytywnych, a ilość tych zachowań jest tak duża, że zagraża realizacji celów grupy.

Mechanizmy społeczne grupy to wzajemna współpraca i kontakty zachodzące pomiędzy osobami zatrudnionymi w zakładzie pracy. Rozróżniamy formalne i nieformalne grupy a tym samym formalne i nieformalne stosunki międzyludzkie. Stosunki formalne wynikają z przepisów prawnych. To wszelka zależność służbowa, wynikająca z hierarchii i zwierzchności, struktury organizacyjnej oraz regulaminów pracy, premiowania, zakresów obowiązków oraz form odpowiedzialności materialnej. Stosunki nieformalne to wszelkie więzi osobiste: koleżeństwa, sympatii, przyjaźni, wspólnych zainteresowań. Więzy nieformalne zaspokajają potrzebę przynależności, ale konflikty w ich ramach mają skutki negatywne dla firmy.

Czynniki wpływające na kształtowanie mechanizmów społecznych w obrębie grupy:

1. Bodźce ekonomiczne – wydajność pracy zależy od samopoczucia człowieka związanego z jego stosunkiem do kolegów i przełożonych, a także od rozwiązywania jego osobistych problemów w zakładzie pracy i poza nim.
2. Organizacja pracy – sprawna organizacja sprawia, że praca wydaje się łatwiejsza, a tym samym pracownik jest bardziej wydajny. To sprzyja harmonijnej współpracy w grupie i dobrym kontaktom z przełożonym. Niewłaściwa organizacja powoduje, że praca jest uciążliwa, a pracownicy mało efektywni, co w konsekwencji prowadzi do niezadowolenia i konfliktów.
3. Przestrzeganie przepisów prawnych, a także obowiązujących w zakładzie wewnętrznych regulaminów, statutów i instrukcji, wyzwala wśród załogi poczucie wewnętrznego porządku, a także integracji z własnym zakładem pracy.
4. Autorytet przełożonych – pracownicy chętnie współpracują z kierownikiem, który sprawiedliwie ocenia, jest konsekwentny w swoim działaniu, podejmuje słuszne decyzje. Te cechy wzbudzają wśród podwładnych szacunek i zaufanie.
5. Cechy osobiste pracowników mają istotny wpływ na jakość stosunków międzyludzkich. Grupa, w której pracują ludzie odpowiedzialni, koleżeńscy, uczynni, chętnie dzielący się wiadomościami i umiejętnościami osiąga bardzo dobre wyniki pracy.

Znaczenie prawidłowych stosunków międzyludzkich dla pracowników i przedsiębiorstwa jest następujące:

- zadowolenie z pracy,
- integracja z przedsiębiorstwem,
- zwiększenie wydajności pracy,
- wyzwalanie inicjatywy i kreatywności,
- tworzenie przyjaznej atmosfery pracy,
- podniesienie efektywności działalności przedsiębiorstwa.

Psychospołeczne źródła stresu psychicznego w miejscu pracy

Stres jest to reakcja – zarówno fizjologiczna jak i psychologiczna będąca odpowiedzią na działanie stresorów (sytuacji wywołujących stres). Wśród czynników stresowych środowiska pracy można rozróżnić:

- czynniki środowiska psychospołecznego,
- materialnego, tak zwane czynniki fizyczne.

Czynniki środowiska psychospołecznego wynikają z relacji międzyludzkich i stosunku do wykonywanych zadań. Mogą wywołać nie tylko nadmierne obciążenie, lecz także niedociążenie emocjonalne, informatyczne czy intelektualne. W celu określenia wpływu

czynników materialnego środowiska używa się terminów: stres termiczny, stres akustyczny; o stresie mówi się wówczas, gdy światło i inne rodzaje promieniowania występują w nieakceptowanym natężeniu.

Stres związany z pracą jest zjawiskiem powszechnym. Doświadczają go w różnej formie i na różnym poziomie niemal wszyscy pracownicy. Dość dużo wiadomo na temat negatywnych skutków stresu objawiających się w życiu jednostki. Wymienia się tu negatywne symptomy zdrowia psychicznego (np. lęk, depresja, zmiany nastrojów, wypalenie zawodowe), somatycznego (np. choroby układu trawiennego, sercowo-naczyniowego, choroby skóry), destrukcyjne zachowania społeczne, a nawet tzw. *karoshi*, czyli śmierć z przepracowania.

Stosunkowo niewiele wiadomo jednak na temat skutków, jakie w wyniku stresu ponosi organizacja. A przecież to właśnie struktury organizacyjne i społeczne w zakładach pracy są w dużej mierze źródłem stresu psychospołecznego. Co więcej, zakłady pracy same też ponoszą koszty związane z tym, że narażają swoich pracowników na stres psychospołeczny. W ciągu ostatnich dwóch dziesiątków lat zgromadzono znaczący zasób wiedzy na temat stresu psychicznego w miejscu pracy i jego negatywnych skutków zarówno dla zdrowia pracownika, jak i dla zatrudniającej go organizacji.

Stres związany z pracą należy traktować jako zestaw emocjonalnych, psychologicznych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy. Stres jest wywołany przez złe dopasowanie pomiędzy pracownikami a ich pracą, konflikty powstałe poprzez realizowanie innych ról w pracy i życiu osobistym oraz sytuacje, w których pracownicy nie mają właściwego stopnia kontroli nad swoim życiem zawodowym lub osobistym. Należy podkreślić, że stres jest jednym z najtrudniejszych czynników do kontroli, ze względu na niemożność obiektywnego określenia dopuszczalnych wskaźników narażenia na zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy, tak jak to ma miejsce w odniesieniu do czynników fizycznych czy chemicznych. Co więcej, zgodnie z wiedzą medyczną, stres działa na organizm człowieka niespecyficznie, tzn. powoduje uszkodzenia tych części organizmu, które są u danego człowieka najsłabsze (czyli ten sam stres może u jednej osoby doprowadzić np. do rozstroju w układzie trawienia, a u innej osoby do zaburzeń pracy serca czy nerwobólów). Skutki stresu mogą być różnorodne. Polegają one na zmianach nastroju i zachowania, pogorszeniu kontaktów z innymi osobami, nie wywiązywaniu się z obowiązków oraz wielorakich reakcjach fizjologicznych organizmu, takich jak: wzrost ciśnienia krwi, przyspieszone lub nieregularne bicie serca, napięcie mięśni, ból głowy, karku, ramion itp. Do najważniejszych psychospołecznych źródeł stresu w pracy należą:

- przeciążenie i niedociążenie pracą,
- ograniczony zakres kontroli, czyli ograniczenie wpływu pracownika na sam proces pracy i warunki pracy,
- niedostatecznie jasne określenie zadań i zakresu obowiązków pracownika oraz oczekiwanych sposobów realizacji tych zadań (tzw. niejasność roli),
- kierowanie wobec pracownika sprzecznych wymagań (tzw. konflikt roli),
- niewłaściwy styl zarządzania, który ogranicza uczestnictwo pracowników w decyzjach dotyczących miejsca pracy, co z kolei ogranicza ich możliwości kontrolne,
- brak pewności pracy i/lub perspektyw rozwoju kariery zawodowej,
- złe stosunki międzyludzkie i brak wsparcia społecznego,
- czynniki fizyczne środowiska pracy – takie jak hałas, zapylenie, oświetlenie itp. mogą potęgować negatywny wpływ innych stresów psychospołecznych, ponadto świadomość pracy w warunkach zagrażających zdrowiu budzi lęk.

Liczne zmiany w środowisku pracy, które zaszły w ciągu ostatnich lat w państwach wysokorozwiniętych, sprzyjają podniesieniu się poziomu stresu w pracy. Do takich czynników sprzyjających podniesieniu poziomu stresu w pracy możemy zaliczyć:

- wzrastające zastosowanie nowych technologii,
- wykorzystywanie nietypowych form zatrudnienia, w tym samozatrudnienia,
- zwiększone żądanie większego poziomu elastyczności pracowników, zarówno w odniesieniu do ich kwalifikacji, jak i funkcji wykonywanych u danego pracodawcy,
- zwiększający się procent osób zatrudnionych w sektorze usług,
- stosowanie elastycznych form czasu pracy, takich jak praca zmianowa czy zadaniowy system czasu pracy,
- globalizację i wynikający z niej wzrastający poziom konkurencji.

Obciążenie psychiczne pracą

Obciążenie psychiczne nie jest pojęciem jednoznacznie określonym. Różnorodność w podejściu do tego zjawiska jest przyczyną istnienia bardzo wielu jego definicji. Ogólnie można wyróżnić trzy określenia obciążenia psychicznego:

1. Obciążenie psychiczne jako cecha zadania, stopień trudności i złożoności czynności, które należy wykonać lub cecha środowiska pracy, stanowiska roboczego i warunków w jakich praca przebiega.
2. Obciążenie psychiczne jako stan organizmu, będący konsekwencją wykonywania określonych zadań, w określonym środowisku pracy, przez człowieka.
3. Obciążenie psychiczne jako niezgodność wymagań i możliwości, czyli braku zgodności pomiędzy wymaganiami, jakie stawia praca a możliwościami człowieka realizującego zadania.

4.5.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co to są procesy społeczne?
2. Jakie znasz rodzaje procesów społecznych?
3. Czym charakteryzuje się przedsiębiorstwo jako grupa formalna?
4. Czym różnią się mechanizmy społeczne w grupach formalnych i nieformalnych?
5. Jakie czynniki wpływają na kształtowanie stosunków międzyludzkich?
6. Jakie znaczenie mają prawidłowe stosunki międzyludzkie dla pracowników i dla całego przedsiębiorstwa?
7. Jak można zdefiniować stres w miejscu pracy?
8. Jakie są najważniejsze źródła stresu w środowisku pracy?
9. Jakie inne czynniki stresogenne występują w państwach wysokorozwiniętych?
10. Jakie są przyczyny obciążenia psychicznego?

4.5.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Dokonaj klasyfikacji związków formalnych i nieformalnych w podanej poniżej tabeli, poprzez wstawienie znaku „x” we właściwej kolumnie tabeli.

Stosunki wynikające z:	Stosunki formalne	Stosunki nieformalne
cech charakteru pracowników		
regulaminów wynagradzania		
zainteresowań pracowników		
zakresów obowiązków		
struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa		

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o stosunkach międzyludzkich,
- 3) wstawić znak „x” we właściwej kolumnie tabeli,
- 4) zaprezentować rezultaty pracy na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca procesów społecznych,
- materiały biurowe.

Ćwiczenie 2

Weź udział w dyskusji z wykorzystaniem metody „kuli śniegowej” na temat: „Czynniki stresogenne oraz ich wpływ na zmęczenie i podatność wypadkową”.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wypisać na kartce 10 stresorów,
- 2) w parze z kolegą / koleżanką na drodze negocjacji z 20 czynników stresogennych wybrać 10 wspólnych waszym zdaniem – najważniejszych,
- 3) pary połączyć w grupy 4-osobowe, sprawdzić, które czynniki są wspólne i przedstawić z 40 czynników – 10 najważniejszych,
- 4) porównać wyniki grup 4-osobowych z całej grupy wybierając 10 wspólnych stresorów,
- 5) sporządzić notatkę, wypisując 10 najważniejszych czynników stresogennych, wpływających na zmęczenie i podatność wypadkową.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- materiały biurowe,
- arkusze papieru, mazaki, taśma,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia dotycząca procesów społecznych.

Ćwiczenie 3

Wykorzystując check – listę przeprowadź badanie z wybranymi pracownikami z dwóch różnych wydziałów w wybranym zakładzie pracy i dokonaj analizy wyników pod kątem większego zagrożenia stresem na poszczególnych wydziałach z podaniem czynników stresogennych.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat stresu w miejscu pracy oraz jego przyczyn,
- 2) przeprowadzić wywiad zgodnie z poleceniem,
- 3) opracować wyniki,
- 4) dokonać analizy i zapisać wnioski.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- check – listy,
- materiały piśmienne,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca procesów społecznych.

Lista kontrolna (check – lista) treści zadań (załącznik do ćwiczenia 3)

Check – lista zawiera 19 stwierdzeń, na które może odpowiadać każdy wydział przedsiębiorstwa. Po niewielkich przeformułowaniu pytania mogą być również stosowane wobec poszczególnych stanowisk. Zaznacz „tak” jeśli zgadzasz się z danym stwierdzeniem. Następnie dodając odpowiedzi „tak” można obliczyć ogólną liczbę punktów. Powinna być ona jak najniższa. Im więcej odpowiedzi „tak” tym więcej problemów tkwi w pracy i jej organizacji. Każda odpowiedź „tak” wymaga oddzielnej uwagi.

1. Praca o krótkich cyklach jest częsta. Praca ma krótki cykl, jeśli to samo zadanie powtarza się co 1,5 minuty: czyli jeśli cykl jest krótszy niż półtorej minuty.	tak	nie
2. Monotonne i nudne zadania są częste (są to zadania, które szybko stają się rutyną).	tak	nie
3. Zadania wymagające bardzo dużej koncentracji (tzn. takie, od których nie można oderwać się) są częste.	tak	nie
4. Praca na wydziale podzielona jest na małe części. Każdy pracownik wykonuje jedynie mały fragment „produktu” wydziału.	tak	nie
5. Praca stawia duże wymagania emocjonalne, na przykład dlatego, że wymaga kontaktów z pacjentami, klientami uczniami itp.	tak	nie
6. Praca często przebiega pod presją czasu, terminów, które trzeba dotrzymać lub też standardy produkcyjne są trudne do osiągnięcia.	tak	nie
7. Na wydziale są pojedyncze stanowiska.	tak	nie
8. Często się zdarza, że organizacja pracy jest niewłaściwa.	tak	nie
9. Często się zdarza, że inne wydziały nie są dostatecznie przygotowane do pracy.	tak	nie
10. Często się zdarza, że inne wydziały nie dają dostatecznego wsparcia.	tak	nie
11. Często są problemy ze sprzętem (złe funkcjonowanie, psucie się), maszynami, przyrządami, oprogramowaniem.	tak	nie
12. Brak regularnych konsultacji w pracy, albo są konsultacje, ale nie dają możliwości przedyskutowania problemów związanych z pracą.	tak	nie
13. Nie jest możliwe, albo jest to bardzo trudne, by pracownik regulował tempo swej pracy.	tak	nie
14. W ramach ogólnych zasad nie jest możliwe, albo jest to bardzo trudne, by pracownik określał swoje metody pracy.	tak	nie
15. Brak jest dostatecznych możliwości, by pracownik mógł pomóc jeden drugiemu, gdy jest taka konieczność.	tak	nie
16. Pracownicy nie otrzymują wystarczających informacji na temat wyników swej pracy.	tak	nie
17. W czasie dnia pracy brak jest czasu na krótkie pogawędki z kolegami.	tak	nie
18. Często nie ma możliwości skontaktowania się z przełożonym, gdy jest problem.	tak	nie
19. W zasadzie pracownicy nie mogą bezpośrednio skontaktować się z kolegami lub przełożonym z innego wydziału, by przedyskutować zaistniały problem.	tak	nie

Ćwiczenie 4

Na podstawie wyników monitoringu treści zadań z poprzedniego ćwiczenia opracuj dla poszczególnych wydziałów, plany działań jakie powinno podjąć kierownictwo zakładu celem ograniczenia stresu w środowisku pracy.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wyszukać w literaturze informacje na temat sposobów eliminowania stresu w miejscu pracy,
- 2) przygotować plany działań zgodnie z poleceniem,
- 3) zaprezentować wyniki swojej pracy w klasie.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- opracowane wyniki monitoringu z poprzedniego ćwiczenia,
- materiały piśmienne,
- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca procesów społecznych.

4.5.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) zdefiniować grupę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) określić proces społeczny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) wymienić rodzaje procesów społecznych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) wyjaśnić na czym polegają poszczególne procesy społeczne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) rozróżnić grupy formalne i nieformalne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) scharakteryzować mechanizmy społeczne zachodzące w grupie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) wyjaśnić, jakie czynniki mają wpływ na stosunki w zakładzie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) wyjaśnić znaczenie prawidłowych stosunków między pracownikami dla przedsiębiorstwa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) określić czynniki stresogenne w środowisku pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) scharakteryzować przyczyny wywołujące obciążenie psychiczne w pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) określić stres i jego wpływ na podatność wypadkową?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.6. Konflikt społeczny w procesie pracy i strategii jego rozwiązywania

4.6.1. Materiał nauczania

Konflikt to antagonizm, sprzeczność interesów, poglądów, niezgodność, spór, zatarg, kolizja. O konflikcie mówimy, gdy wyraźnie rysują się jego dwie strony, między którymi występuje sprzeczność interesów. Konflikt odnosi się do sytuacji, które wiążą się z niezgodnością poglądów na daną sprawę, sporem o wartości, sprzecznością interesów czy wreszcie różnicą dotyczącą sposobów działania. Konflikty międzyludzkie są zjawiskiem nie do uniknięcia tam, gdzie ludzie konfrontują swoje:

- wartości,
- punkty widzenia,
- potrzeby,
- style życia.

Konflikty powstają najczęściej na tle:

- naruszenia podstawowych zasad współżycia ludzi,
- ograniczania samodzielności i samostanowienia,
- zaspokajania własnych potrzeb kosztem potrzeb innych ludzi,
- niewłaściwej realizacji zadań i współdziałania.

Rodzaje konfliktów:

- indywidualne,
- interpersonalne,
- międzygrupowe,
- międzyorganizacyjne.

Dynamika rozwoju sytuacji konfliktowej:

1. Pierwotny pojedynczy przedmiot sporu, np. doraźny incydent, napięcie nerwowe lub silne zaangażowanie w jakąś kwestię. Napięcie wokół pojedynczego przedmiotu, który pełni funkcję wyzwalacza procesu konfliktu.
2. Naruszenie równowagi stosunków – jedna ze stron czuje się powołana do wysuwania zarzutów, tak by wzbudzić w drugiej stronie poczucie winy. Druga strona czuje się niesłusznie atakowana i urażona.
3. Ujawnienie nowych, spornych zagadnień.
4. Wysuwanie nowych racji przez drugą stronę.
5. Konflikt zaczyna być własnym życiem.
6. Spór zaczyna się toczyć wokół cech charakteru uczestników.

Pozytywne strony konfliktu:

- motywacyjna – pobudzanie jednostek, zespołów, grup do zwiększonej aktywności w strefie działaniowej (np. poprzez współzawodnictwo), a także w sferze intelektualnej (np. poprzez poszukiwanie nowych argumentów),
- innowacyjna – sprzyjająca wzrostowi pomysłowości, inwencji twórczej jednostek, zespołów, grup,
- identyfikacyjna – powodująca wzrost świadomości, wiedzy o tym, jaki jestem „ja” w odróżnieniu od „innych”, sprzyjająca budowaniu własnej osobowości.

Negatywne skutki konfliktu:

- negatywne stany emocjonalne (np. frustracja, agresja, regresja, apatia),
- dezintegracja – czyli rozbicie spójności zespołu,
- zużycie energii – czyli skupienie wysiłku i uwagi jednostek, zespołów i grup na konflikcie i poszukiwaniach sposobów rozwiązania.

Sposoby zachowania w sytuacji konfliktowej:

- unikanie rozwiązania konfliktu – pozostawienie nie załatwionej sprawy, która prawdopodobnie kiedyś „wyplynie”, wynika z braku asertywności i niechęci do współpracy. Osoby stosujące ten styl skłonne są do ustąpienia bez walki i przyznania racji drugiej stronie, np. dla świętego spokoju, ze strachu,
- rywalizacja – dążenie do zwycięstwa za wszelką cenę. Osoba o wysokim poziomie asertywności i niechętna do współpracy dąży do osiągnięcia własnych celów kosztem drugiej osoby, osoby te tak kierują konfliktem, by druga osoba przegrała (tzw. twardy styl komunikacji),
- pójście na kompromis przy rezygnacji z części swoich dążeń, interesów. Do tego typu zachowań skłonna jest osoba o średnim poziomie asertywności i gotowości do współpracy, jej celem jest znalezienie praktycznego i wzajemnie akceptowanego rozwiązania, które częściowo usatysfakcjonuje obie strony, kompromis jest swoistym ustępstwem, gdyż partnerzy nie osiągają maksymalnych korzyści, ale tylko ich część,
- uleganie – osoby o słabej asertywności i niskiej potrzebie współpracy prezentują szczególny rodzaj uległości, są niepewne siebie, ale gotowe do podtrzymywania dobrych stosunków międzyludzkich, ulegając partnerom poświęcają swoje interesy w imię akceptacji przez drugą stronę,
- współpraca – przekształcenie konfliktu w problem do rozwiązania przez obie strony, osobę zorientowaną na współpracę charakteryzuje zarówno silna asertywność, jak i silna chęć do kooperacji, jest gotowa do współdziałania z drugą osobą w celu znalezienia rozwiązania, które maksymalnie satysfakcjonuje i zaspokaja interesy obu stron.

Strategie rozwiązywania konfliktów – ogólnie można wyodrębnić cztery podejścia do konfliktu :

1. „Wygrać – wygrać” – strony przekonane są, że można znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony.
2. „Wygrać – przegrać” – jedna strona próbuje wykorzystać drugą, osiągnąć korzyści wyłącznie dla siebie, co wiąże się z porażką drugiej strony.
3. „Przegrać – wygrać” (inaczej technika „podkładania się”) – jedna strona próbuje z jakiś powodów przegrać i świadomie pozwala drugiej stronie odnieść zwycięstwo po to, żeby zdobyć jej przychylność i wykorzystać ją w innej grze o większym znaczeniu – jest to strategia manipulacyjna.
4. „Przegrać – przegrać” (inaczej „pies ogrodnika”) obie strony pragną pogiębienia przeciwnika za wszelką cenę, nawet gdy przegrają wszyscy uczestnicy konfliktu.

Czynniki mające wpływ na przebieg rozwiązywania konfliktów:

- procesy współpracy/rywalizacji (umiejętności, doświadczenia w tym zakresie),
- wcześniejsze relacje pomiędzy stronami,
- charakterystyki stron,
- udział strony trzeciej,
- oszacowanie sukcesu,
- natura konfliktu.

Źródłem konfliktów są przeważnie nierozwiązane problemy. Przekształcenie sytuacji konfliktowej w problem do rozwiązania pozwala uniknąć niekończących się kłótni i może prowadzić do sytuacji, w której obie strony są zadowolone z wypracowanego rozwiązania.

Etapy rozwiązania konfliktu (zgodnie ze strategią „wygrać – wygrać”):

Etap pierwszy. Przygotowanie do sporu:

- analiza sytuacji, która doprowadziła do konfliktu,
- analiza konfliktu (co jest przedmiotem sporu).

Etap drugi. Zainicjowanie rozmów:

- poinformowanie partnera o chęci rozpoczęcia rozmowy,
- wybór miejsca i czasu rozpoczęcia rozmowy.

Etap trzeci. Spór:

- przekazanie komunikatu o własnych odczuciach (np. złości),
- ustalenie reguł prowadzenia rozmów,
- wspólna analiza konfliktu,
- wypracowanie wariantów rozwiązań,
- wybór rozwiązania.

Etap czwarty. Zakończenie sporu:

- wypracowanie sposobów realizacji wybranego rozwiązania,
- gesty pojednania.

Wychodząc z sytuacji konfliktowej trzeba koncentrować się na problemie do rozwiązania, a nie na emocjach.

Negocjacje

Negocjacje to podstawowy sposób komunikowania się w sytuacji, gdy jesteśmy z drugą stroną związani jakimiś interesami, z których jedno są wspólne, a inne sprzeczne. Obie strony przystępujące do negocjacji, chcą lub muszą znaleźć rozwiązanie ważnego dla nich problemu. Negocjowanie może występować na różnych poziomach:

- międzyludzkim,
- międzyorganizacyjnym,
- międzynarodowym.

W negocjacjach zawsze biorą udział dwie strony: negocjator i partner negocjacyjny. Rodzaje negocjacji zależą od nastawienia podejmujących je osób:

- miękkie – „przegrana – wygrana” – negocjator stara się uniknąć osobistego konfliktu, łatwo ustępuje, ulega presji, ma tendencje do podporządkowywania się drugiej stronie w celu osiągnięcia polubownego porozumienia,
- twarde – „wygrana – przegrana” – każda sytuacja jest dla negocjatora wyzwaniem, w którym wygrywa ten, kto na początku zajmuje najbardziej ekstremalne stanowisko, dąży on do osiągnięcia zamierzonych korzyści za wszelką cenę i wywierania presji na drugiej stronie,
- oparte na zasadach – „wygrana – wygrana” – negocjacje służące zaspokojeniu potrzeb obu stron, polegają na podejmowaniu decyzji w sprawie poszukiwania takiego rozwiązania problemu, które będzie satysfakcjonujące dla obu stron.

Negocjator, który preferuje styl miękkie:

- jest sympatyczny,
- dąży do porozumienia,
- czyni ustępstwa, jest ufny,
- jest delikatny w stosunku do drugiej strony,
- łatwo ulega i godzi się na straty,
- szuka rozwiązania korzystnego dla drugiej strony,
- nalega na porozumienie,
- poddaje się presji.

Negocjator, który preferuje styl twarde:

- nie okazuje uczuć,
- dąży do zwycięstwa,
- jest twardy i żąda ustępstw,
- broni swoich racji za wszelką cenę,
- stosuje groźby i wywiera presję,

- szuka rozwiązania korzystnego dla siebie,
 - nakłania do zaaprobowania swojego stanowiska.
- Negocjator, który preferuje styl rzeczowy:
- jest rzeczowy i konkretny,
 - poszukuje rozsądnego rozwiązania,
 - jest delikatny dla ludzi, twardy dla problemu,
 - skupia się na problemach, nie na stanowiskach,
 - szuka wspólnych korzyści,
 - proponuje wiele możliwych rozwiązań,
 - argumentuje i słucha argumentów,
 - przyjmuje obiektywne kryteria oceny rozwiązania.
- Podstawowe reguły negocjacji nastawionych na współpracę (opartych na zasadach) – styl rzeczowy:

1. Oddziel ludzi od problemów.
2. Koncentruj się na rozwiązaniu problemu, a nie na stanowiskach.
3. Formułuj pytania przed odpowiedziami.
4. Myśl twórczo – poszukuj wielu możliwych rozwiązań, dających korzyści obu stronom.
5. Ustalaj obiektywne kryteria oceny osiągniętego porozumienia.
6. Nazywaj osiągnięcia w negocjacjach.

Etapy negocjacji opartych na zasadach:

- 1) Ustalenie reguł postępowania.
 - 2) Nazwanie interesów:
 - swoich,
 - drugiej strony,
 - wspólnych,
 - sprzecznych.
 - 3) Zdefiniowanie problemów.
 - 4) Poszukiwanie rozwiązań.
 - 5) Wybór rozwiązania optymalnego – satysfakcjonującego dla obu stron.
- Odmianą negocjacji są mediacje, czyli negocjowanie z udziałem osoby trzeciej – mediatora, którego zadaniem jest czuwanie nad przebiegiem negocjacji i pomoc w zrozumieniu istoty konfliktu.

4.6.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

7. W jakich sytuacjach powstają konflikty?
8. W jaki sposób rozwija się konflikt?
9. W jaki sposób reagują ludzie w sytuacjach konfliktowych?
10. Jakie pozytywne funkcje może pełnić konflikt?
11. Jaki są negatywne funkcje konfliktu?
12. Jakie poznałeś strategie rozwiązywania konfliktów i na czym one polegają?
13. Jakie czynniki mogą wpływać na przebieg konfliktu?
14. Jakie są etapy wychodzenia z konfliktu?
15. W jakich sytuacjach ludzie podejmują negocjacje?
16. Na czy polega miękki styl negocjowania?
17. Na czy polega twardy styl negocjowania?
18. Na czy polega rzeczowy styl negocjowania?
19. Jakie są podstawowe zasady negocjacji nastawionych na współpracę?
20. Jakie są etapy negocjowania opartego na zasadach?

4.6.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Dokonaj analizy sytuacji konfliktowej.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) zająć miejsce w kręgu,
- 2) przypomnieć sobie sytuacje, które uznałbyś za konfliktowe,
- 3) zapisać na dwóch otrzymanych od nauczyciela karteczkach pojęcia, które kojarzą Ci się ze słowem „konflikt”, z „sytuacją konfliktową”,
- 4) położyć zapisane przez siebie karteczki w środku kręgu, na arkuszu papieru, na którym napisane zostało słowo „konflikt”,
- 5) wziąć udział we wspólnym analizowaniu słów ułożonych wokół pojęcia „konflikt” wg następujących zakresów:
 - przyczyny konfliktów,
 - emocje,
 - doznania fizyczne,
 - sposoby zachowań,
- 6) wziąć udział w dyskusji w grupie na temat jednego z ww. zakresów pojęcia „konflikt”, jako lider grupy omówić sformułowania, które znalazły się w wybranym obszarze tematycznym i przedstawić wnioski z przeprowadzonej dyskusji.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- arkusze papieru,
- kolorowe karteczki,
- mazaki,
- taśma klejąca (klej, magnesy).

Ćwiczenie 2

Określ negatywne i pozytywne strony konfliktu.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) dobrać partnera do ćwiczeń,
- 2) opowiedzieć koleżance/koledze o takiej sytuacji (szkolną, rodzinną, towarzyską itp.), w której konflikt okazał się pozyteczny i o takiej, w której przeważały jego negatywne skutki,
- 3) ustalić, jakie w tych sytuacjach wystąpiły pozytywne i negatywne skutki,
- 4) wpisać na tablicy w odpowiednich miejscach pozytywne – negatywne strony konfliktu,
- 5) wziąć udział w podsumowaniu ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- arkusze papieru,
- kolorowe karteczki,
- mazaki,
- taśma klejąca (klej, magnesy).

Ćwiczenie 3

Przeprowadź analizę na temat: „Rozwiązywanie konfliktów ze współpracownikami”.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- pomyśleć o osobie, z którą jesteś (byłeś) w konflikcie w miejscu pracy i wypełnij następujący arkusz:
- 1) Rozpoznanie problemu
 - Czy sytuacja jest na tyle poważna, by ją uznać za problem?
 - Wypisz listę czynników przemawiających za konfrontacją i przeciw niej. (Która lista jest dłuższa? Czy prościej było znaleźć argumenty przeciwko konfrontacji? Czy nie jesteś zbyt pesymistyczny w ocenie przeciwności? Jeśli na któreś z powyższych pytań jest twierdząca, być może nie jesteś świadomy swojej wewnętrznej siły).
 - 2) Postaraj się zrozumieć
 - Zapisz własne myśli i uczucia na temat konfliktu.
 - Postaraj się postawić w sytuacji drugiej osoby i opisz, co twoim zdaniem może ona czuć i myśleć o całej sytuacji oraz jakie myśli i odczucia przypisuje sobie.
 - (Pamiętaj, że ludzie różnie odbierają tę samą sytuację, spróbuj więc poznać wszystkie opcje, nawet jeśli na początku nie wydają ci się oczywiste).
 - 3) Przedyskutujcie problem (Wprowadź kolegę w rolę osoby, z którą jesteś w konflikcie).
 - Jak zdefiniowałbyś problem? Czy definicja drugiej strony różni się od twojej? Jeśli tak, na czym polega różnica?
 - Jak myślisz, czy druga strona czuje się odpowiedzialna za powstałe nieporozumienie: jeśli tak, to w jaki sposób?
 - Jak oceniasz własny wkład w zaistniałą sytuację?
 - Czy prawdziwa przyczyna jest ukryta? Jak myślisz, co to jest?
 - Czy znajdujecie płaszczyznę porozumienia z partnerem? Co to takiego?
 - 4) Rozwiążcie problem
 - Jakie rozwiązanie satysfakcjonowałoby cię najbardziej?
 - Jakie są płynące zeń korzyści i koszty?
 - Czy jest to rozwiązanie oparte na walce (ja wygrywam – ty przegrywasz) czy też na współpracy (ja wygrywam – ty wygrywasz)?
 - Czy jest to sprawiedliwe dla obu stron?
 - Czy być może przyczyną wzajemnych urazów?
 - Czy jest to pomysł, na który wpadłaby także druga strona. Jeśli nie, czym się różni?
 - Jak go zastosujecie? Czy odwołacie się do osób trzecich?

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory piśmiennicze,
- literatura zgodna punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca konfliktów społecznych.

Ćwiczenie 4

Weź udział w negocjacjach i dokonaj analizy procesu negocjacji.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) znaleźć swoje miejsce w zespole negocjatorów, oponentów, obserwatorów (nie więcej niż 3–4 osoby),
- 2) przeanalizować opis sytuacji podlegającej negocjacji,
- 3) „przeprowadzić negocjacje z kierownictwem zakładu na temat unowocześnienia parku maszynowego na wydziale montażu”,
- 4) „wynegocjować warunki zakupu nowoczesnych przenośników taśmowych i podwieszonych, co zdecydowanie poprawiłoby warunki pracy i zwiększyło wydajność pracy”,
- 5) przygotować się w zespole do negocjacji (wybranej/przydzielonej sytuacji), zgodnie z rolą, którą przyjąłeś (negocjatora, oponenta) uwzględniając kolejność etapów negocjacji,
- 6) opracować i zapisać argumenty, których użyje, przed przystąpieniem do negocjacji przypomnieć sobie zasady negocjacji nastawionych na współpracę,
- 7) jako obserwator przygotować dyspozycje do obserwacji (co będzie obserwował, na co zwróci uwagę),
- 8) zaprezentować na forum grupy przebieg negocjacji wybranej/przydzielonej sytuacji,
- 9) obserwować negocjacje i po ich zakończeniu podzielić się swoimi uwagami dotyczącymi przestrzegania zasad negocjacji, kolejności etapów itp.,
- 10) dokonać analizy przeprowadzonych negocjacji. Odpowiedzieć na pytania: Co zbliżało, a co oddalało od rozwiązania konfliktu? Co sprawiało trudność? Jakie błędy zostały popełnione? Jakie aspekty negocjacji pomogły w osiągnięciu sukcesu?
- 11) uczestniczyć w podsumowaniu ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- kartka formatu A4,
- mazaki,
- kamera wideo,
- telewizor,
- odtwarzacz.

4.6.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) zastosować argumentację dostosowaną do określonej sytuacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) rozpoznać czynniki powodujące konflikt i wpływające na jego przebieg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) wyjaśnić negatywne i pozytywne strony konfliktu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) scharakteryzować metody rozwiązywania konfliktów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) określić zasady i warunki skutecznego negocjowania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.7. Metody poszukiwania pracy i pracowników

4.7.1. Materiał nauczania

Polityka personalna to sfera zarządzania, która polega na świadomym formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji. Na potencjał społeczny organizacji składają się kwalifikacje, motywacje i mentalność pracujących w niej ludzi. Polityka personalna polega na wyznaczaniu celów związanych z kształtowaniem potencjału społecznego firmy oraz na zmierzaniu do ich realizacji w stopniu maksymalnie możliwym w istniejących uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych.

Celem polityki personalnej jest:

- pozyskanie odpowiednich pracowników,
- utrzymanie pracowników w organizacji i właściwe ich wykorzystanie,
- rozwój kwalifikacji pracowników wraz z rozwojem całej organizacji.

Rekrutacja to proces polegający na zainteresowaniu pewnej grupy kandydatów wolnym stanowiskiem, a selekcja jest techniką wyboru nowego członka organizacji spośród dostępnych kandydatów. Można wyodrębnić dwa źródła pokrywania potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa, a mianowicie:

- 1) wewnętrzne – pracownicy już zatrudnieni.

Rekrutacja wewnętrzna jest mniej kosztowna oraz mniej pracochłonna i pewniejsza niż na zewnętrznym rynku pracy. Pracownicy już zatrudnieni są sprawdzeni, znana jest ich wiedza, umiejętności i doświadczenie, a także siły i słabości.

- 2) zewnętrzne – w ramach rekrutacji zewnętrznej można mówić o rekrutacji szerokiej oraz segmentowej:

- rekrutacja szeroka polega na kierowaniu ofert zatrudnienia na szeroki rynek pracy. Stosowane procedury są standardowe i mało skomplikowane, firmie zależy głównie na tym, aby jej wiadomość dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest wskazana przy poszukiwaniu kandydatów na szeregowo stanowiska pracy, na przykład stanowiska bezpośrednio produkcyjne,
- rekrutacja segmentowa jest kierowana do określonego segmentu rynku pracy, pewnej grupy potencjalnych kandydatów, posiadających określone kwalifikacje. Procedury stosowane w tym przypadku są bardziej rozbudowane. Oferta pracy musi trafić do takich kanałów informacyjnych, o których wiemy, że korzystają z nich interesujące nas segmenty rynku pracy: pismo specjalistyczne, określone programy radiowe, organizacje profesjonalne i naukowe, szkoły wyższe, centra zatrudnienia.

Selekcja jest nazywana końcowym etapem procesu rekrutacji. Jest to proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na dane stanowisko pracy. Etapy selekcji kandydatów:

1. Przyjmowanie ofert kandydatów do pracy.
2. Rozmowa wstępna i analiza curriculum vitae (CV).
3. Selekcja właściwa (pozytywna lub negatywna).
4. Klasyfikacja wstępna (przydział stanowiska pracy).
5. Okres próbny – ocena procesu adaptacji do firmy.
6. Ostateczna decyzja o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata.

Metody selekcji:

- analiza dokumentacji aplikacyjnej: CV, listy motywacyjne, świadectwa pracy oraz dokumenty potwierdzające wymagane kwalifikacje,
 - testy psychologiczne, czyli narzędzia służące do diagnozy potencjału kandydata w zakresie miękkich cech i umiejętności np.: komunikatywność, asertywność, odporność na stres, funkcjonowanie interpersonalne, kontaktowość, umiejętność wywierania wpływu, kreatywność, preferowane role organizacyjne, umiejętność współpracy zespołowej,
 - testy i ćwiczenia dotyczące kompetencji zawodowych, czyli narzędzia służące do badania kwalifikacji zawodowych kandydatów np. testy wiedzy z danego obszaru, case study – rozwiązanie konkretnego problemu w firmie, ćwiczenia dotyczące konkretnej umiejętności,
 - gry i ćwiczenia grupowe, czyli narzędzia służące do potwierdzenia wyników uzyskanych za pomocą testów, pozwalają obserwować zachowanie kandydata w zespole (w oparciu assessment center),
 - wywiady pogłębione prowadzone z udziałem ekspertów ds. zarządzania, psychologów oraz ekspertów dziedzinowych (finanse, księgowość, marketing, zarządzanie kadrami, logistyka, handel itp.),
 - analiza i sprawdzenie referencji. Za każdym razem staramy się dotrzeć do poprzednich pracodawców naszego kandydata, w ten sposób zbierając i analizując opinie o nim.
- Czytając CV należy zwrócić uwagę na:
- luki i pominięcia (czasowe i logiczne),
 - zmiany ścieżki kariery,
 - częstość zmian pracy,
 - niespójność wykształcenie – praca,
 - historia zarobków,
 - powody odejścia z poprzedniej pracy,
 - przebieg kariery (poziom odpowiedzialności).

Rozmowa kwalifikacyjna jest spotkaniem potencjalnego pracownika z przyszłym pracodawcą, podejmowanym w celu zebrania informacji o pracowniku, pozwalających na podjęcie decyzji o ewentualnym zatrudnieniu. Przygotowanie się do wywiadu powinno udzielić odpowiedzi na pytania:

Pracodawca przygotowujący się do wywiadu z kandydatem na pracownika powinien określić: Jakiego kandydata poszukujemy na dane stanowisko?

Czy wiemy, jakie wymagania powinien spełniać kandydat?

Czego oczekujemy od kandydata?

Jakie powinien posiadać kwalifikacje?

Co możemy mu zaoferować w zamian za jego usługi?

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej – etapy:

- 1) informacja dla kandydata o miejscu i czasie spotkania oraz osobie rozmówcy,
- 2) przygotowanie miejsca spotkania, grafiku spotkań,
- 3) przegląd materiałów związanych z ofertą pracy (zakres obowiązków, wymagania),
- 4) przegląd dokumentów dostarczonych przez kandydata,
- 5) przygotowanie pytań oraz sposobu notowania odpowiedzi (formularz, kwestionariusz),
- 6) aranżacja przestrzeni (brak barier, ustawienie krzeseł, oświetlenie).

Aktywne metody poszukiwania pracy

Sukces jakim jest znalezienie satysfakcjonującej pracy zależy przede wszystkim od aktywności osoby. Im więcej różnych sposobów poszukiwania pracy wykorzystuje się, tym większe prawdopodobieństwo jej znalezienia.

Wśród samodzielnych sposobów poszukiwania pracy można wymienić:

1. Odpowiadanie na ogłoszenia o wolnych stanowiskach pracy zamieszczanych w mediach. W większości dzienników ogólnokrajowych (np. „Gazeta Wyborcza”, „Rzeczpospolita”) i regionalnych zamieszczane są ogłoszenia dotyczące wolnych miejsc pracy. Wiele z nich zawiera dokładne informacje na temat wymaganych kwalifikacji zawodowych i umiejętności. Można korzystać również z pism specjalistycznych i branżowych. Można znaleźć tam ogłoszenia tylko z określonego sektora, który nas interesuje. Audycje na temat rynku pracy nadają stacje radiowe np. audycję „Znajdź pracę”. Telewizja Polska realizuje „Przystanek Praca”. Jest to program, który ma zachęcić ludzi do działania, wskazać im drogę do znalezienia pracy, pokazać sposoby, za pomocą których można osiągnąć sukces zawodowy. Audycja prezentuje również aktualne ogłoszenia o wolnych stanowiskach pracy.
2. Składanie aplikacji w firmach i instytucjach: listownie lub osobiście. To nie tylko źródło informacji, ale przede wszystkim metoda. Składając dokumenty aplikacyjne w wybranych firmach lub instytucjach wyprzedza się przyszłe oferty pracy.
3. Poszukiwanie pracy za pośrednictwem Internetu. Internet staje się obecnie ważnym narzędziem poszukiwania pracy, także miejscem na zatrudnienie (tzw. telepraca).
4. Zamieszczanie własnych ofert pracy.

Własna oferta powinna zawierać informacje: kto poszukuje pracy, jakiej pracy poszukuje, jak się z nim skontaktować. To w jaki sposób osoba szukająca pracy opisuje siebie i swoje kwalifikacje, świadczy o tym jak się ocenia. Oferta zamieszczona w prasie wymaga bardzo skrótowej formy: np. Handlowiec, doświadczenie, prawo jazdy, komputer, angielski tel. Najlepiej, jeśli ogłoszenie umieści się w czasopiśmie z branży, która nas interesuje. W przeciwnym razie możesz być narażony na otrzymywanie ofert od akwizytorów i firm, które żerują na poszukujących pracy. Oferta zamieszczona na tablicy ogłoszeń może być obszerniejsza, ale jednocześnie zwięzła i komunikatywna: np. Młoda, ambitna z 3 letnim doświadczeniem w pracy asystentki podejmie pracę z możliwością rozwoju i awansu. Kontakt pod numerem telefonu.... Gdy nie ma się doświadczenia zawodowego formułując ofertę należy skupić się na:

- cechach charakteru – brak doświadczenia i kwalifikacji trzeba zrównoważyć innymi atutami czyli sumiennością, pracowitością, dyspozycyjnością, łatwością nawiązywania kontaktów, chęcią podnoszenia kwalifikacji lub przyuczenia się itp.,
- sprecyzowaniu rodzaju zajęcia jakie chciałbyś wykonywać.

Gdy ma się zawód i chce się zmienić pracę formułując ofertę należy:

- podać zawód – jeżeli szuka się zajęcia w dotychczas lub poprzednio wykonywanym zawodzie, najlepiej zacząć od jego wymienienia,
- podkreślić inne umiejętności lub kwalifikacje,
- określić swoje oczekiwania.

5. Praktyki, staże, wolontariat.

Są to istotne metody zdobycia doświadczenia zawodowego i mogą w wielu wypadkach zaowocować znalezieniem pracy. Stwarzają możliwość zaprezentowania się pracodawcy jako wartościowy pracownik.

Poszukując pracy warto również skorzystać z pomocy, jaką oferują różnego typu instytucje i firmy, do których zadań należy pośrednictwo pracy. Podobne funkcje pełnią imprezy polegające na kontakcie pracodawca – pracownik oraz kontakty prywatne.

1. Agencje pracy tymczasowej szukają na zlecenie firm pracowników na określony czas. Może to być praca sezonowa, zastępstwo za chorego lub przebywającego na urlopie pracownika. Propozycje mogą dotyczyć pracy fizycznej lub wymagającej określonych kwalifikacji zawodowych np. z zakresu prowadzenia biura lub księgowości.

2. Agencje doradztwa personalnego lub agencje pośrednictwa pracy posiadają oferty, jakich aktualnie poszukują pracodawcy. Na ogół pośredniczą między pracodawcą a pracobiorcą, zamieszczając ogłoszenia i prowadząc wstępną albo kompletną selekcję i rekrutację.
3. Biura Karier działające przy wyższych uczelniach służą informacją oraz radą studentom i absolwentom. Pomagają im przejść z etapu nauki do poszukiwania zatrudnienia oraz prawidłowego funkcjonowania na współczesnym rynku pracy. Prowadzą doradztwo zawodowe, dostarczają informacji o rynku pracy, aktywnie poszukują i udostępniają oferty pracy stałej i czasowej oraz praktyk, organizują spotkania z pracodawcami.
4. Lokalne organizacje społeczne: np. kluby, stowarzyszenia, organizacje młodzieżowe
5. Giełdy pracy organizowane są w sytuacji, gdy istnieje potrzeba spotkania pracodawcy z większą grupą poszukujących pracy, najczęściej w tym samym zawodzie.
6. Targi pracy to spotkania większej ilości pracodawców i osób zainteresowanych podjęciem pracy, trwają 1 – 2 dni, oferują na specjalnych stoiskach zorganizowanych przez pracodawców różne miejsca pracy. Na targach i giełdach pracy zorientujesz się jakiego rodzaju stanowiska firmy oferują, jakie mają wymagania oraz jak przebiega proces rekrutacji. Większość takich spotkań organizuje się dla studentów i młodych absolwentów, ale na targi może przyjść każdy.
7. Urzędy Pracy (Powiatowe, Miejskie i Wojewódzkie) są miejscami, w których można zapoznać się z ofertami z najbliższej okolicy zamieszczanymi przez pośredników lub bezpośrednio pracodawców. Przy Wojewódzkich Urzędach Pracy działają ponadto Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej umożliwiające, obok zapoznania się z aktualnymi ofertami pracy, także skorzystanie z pomocy doradcy zawodowego.
8. Różnego typu instytucje i organizacje aktywnego wspierania poszukiwania zatrudnienia (tzw. sklepy z pracą, biura i kluby pracy itp.), często wyspecjalizowane w pomocy określonym grupom społecznym, np. młodzieży, posiadają z reguły oferty zatrudnienia, prowadzą poradnictwo zawodowe (instruktaż na temat sposobów poszukiwania pracy, przygotowania dokumentów aplikacyjnych, zachowania podczas rozmowy kwalifikacyjnej, samozatrudnienia) oraz kursy i szkolenia umożliwiające dostosowanie swoich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy.
9. Kontakty prywatne to jeden z bardziej skutecznych sposobów szukania pracy. Wynika to faktu, że część pracodawców nie zgłasza wolnych etatów do prasy i urzędów pracy. Uzyskując od znajomych informację o wolnym miejscu pracy możesz dowiedzieć się najwięcej na temat charakteru danej pracy.

4.7.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co to jest rekrutacja i selekcja?
2. Jakie znasz źródła pokrywania potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa?
3. Na czym polega proces selekcji kandydatów do pracy, jakie są jego etapy?
4. Jakie znasz metody selekcji?
5. Na jakie elementy (aspekty) należy zwrócić uwagę, zapoznając się z CV kandydata do pracy?
6. Jak rozumiesz pojęcie rozmowa kwalifikacyjna?
7. Jakie znasz zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej?
8. Jakie znasz etapy selekcji kandydatów?
9. Jakie elementy składają się na kwalifikacje zawodowe pracowników?
10. Jaki znasz metody aktywnego poszukiwania pracy?
11. Jakie znasz instytucje pomagające w znalezieniu pracy?

4.7.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Pracodawca, współpracujący z Twoim przedsiębiorstwem zwrócił się o pomoc w znalezieniu odpowiedniej osoby na stanowisko głównego mechanika. Ma to być osoba z wykształceniem wyższym, znająca bardzo dobrze język angielski. Mile widziane doświadczenie w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Wypisz wszystkie możliwe źródła rekrutacji, które powinieneś wziąć pod uwagę.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o źródłach rekrutacji,
- 3) wybrać źródła rekrutacji i uzasadnić wybór,
- 4) zaprezentować rezultaty swojej pracy, dotycząca poszukiwania pracy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca poszukiwania pracy,
- materiały biurowe.

Ćwiczenie 2

Zaproponuj przykłady pytań, które ułatwią sprawdzenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej, czy dany kandydat posiada podaną poniżej cechę. Propozycje pytań wpisz do tabeli.

Cecha	Propozycje pytań sprawdzających
Umiejętność pracy w grupie	
Łatwość nawiązywania kontaktów	
Dobra organizacja pracy	
Łatwość prowadzenia rozmów przez telefon	

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej,
- 3) zaproponować pytania odpowiadające danej cesze kandydata i wpisać je do tabeli,
- 4) zaprezentować rezultaty pracy na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca poszukiwania pracy,
- materiały biurowe.

Ćwiczenie 3

Napisz krótką scenkę przedstawiającą rozmowę kwalifikacyjną, uwzględniając poniższe założenia:

- a) poszukiwany pracownik – sprzedawca w sklepie RTV,
- b) rozmówcy – właściciel sklepu i kandydat do pracy,
- c) wymagania pracodawcy w stosunku do kandydata na to stanowisko:
 - znajomość technik sprzedaży,
 - wiedza o produktach oferowanych klientom,
 - znajomość w zakresie dokumentowania sprzedaży,
 - umiejętność obsługi kasy fiskalnej i przyjmowania zapłaty kartą płatniczą,
 - łatwość nawiązywania kontaktów,
 - kultura osobista.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas zapoznawania się z materiałem nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej,
- 3) opracować scenariusz rozmowy, występując w roli właściciela,
- 4) zaprezentować rezultaty pracy na forum grupy,
- 5) uwzględnić uwagi grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca poszukiwania pracy,
- materiały biurowe.

Ćwiczenie 4

Na podstawie przedstawionego poniżej opisu stanowiska pracy i profilu idealnego kandydata, przygotuj treść ogłoszenia prasowego dotyczącego oferty pracy dla tego stanowiska.

- a) Opis stanowiska – Specjalista ds. transportu.
- b) Miejsce w strukturze organizacyjnej – Dział Transportu w pionie Dyrektora Handlowego.
- c) Cel stanowiska – Administrowanie systemem planowania i kontroli środków transportu dla pełnego wykonania zleconych zadań transportowych; optymalne wykorzystanie taboru.
- d) Podstawowe zadania:
 - wystawianie dziennych zleceń wyjazdów dla kierowców w oparciu o program komputerowy nadzorujący stany magazynowe oraz pozwalający na koordynację przewozów,
 - rozliczanie kart drogowych, w tym paliwa i godzin pracy kierowców,
 - zgłaszanie rezerw w wykorzystaniu taboru, w tym pustych przelotów,
 - planowanie napraw okresowych i doraźnych taboru.
- e) Zakres odpowiedzialności/uprawnienia:
 - koordynacja pracy kierowców i samochodów,
 - utrzymywanie współczynnika gotowości taboru na poziomie powyżej 0,9,
 - dotrzymywanie terminów przeglądów okresowych i napraw bieżących,
 - dysponowanie premią w wysokości 10% płacy zasadniczej w odniesieniu do kierowców,
 - za nie przekroczenie limitów zużycia paliwa.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w literaturze przedmiotu informacje o sposobie przygotowania ogłoszenia prasowego dotyczącego oferty pracy,
- 3) zredagować treść ogłoszenia,
- 4) zaprezentować rezultaty pracy na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca poszukiwania pracy,
- materiały biurowe.

4.7.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) zdefiniować pojęcie rekrutacja, selekcja i rozmowa kwalifikacyjna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) określić źródła pokrywania potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) wyjaśnić, na czym polega proces selekcji kandydatów do pracy, jakie są jego etapy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) określić metody selekcji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) określić, na jakie elementy należy zwrócić uwagę, zapoznając się z CV kandydata do pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) scharakteryzować zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) rozróżnić elementy składające się na kwalifikacje zawodowe pracowników?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) określić etapy selekcji pracowników?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) scharakteryzować metody aktywnego poszukiwania pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) określić instytucje pomagające w znalezieniu pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.8. Dokumenty dotyczące zatrudnienia

4.8.1. Materiał nauczania

Dokumentacja przebiegu zatrudnienia to dokumentacja związana z poszczególnymi czynnościami wynikającymi z zatrudnienia i jego fazami, a więc z przyjęciem pracownika do pracy, z zatrudnieniem i zwolnieniem z pracy. Kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy. Zakres prowadzonej dokumentacji oraz sposób prowadzenia akt osobowych został określony w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz. U. Nr 62, poz. 286 z późn. zm.).

Rodzaje dokumentacji kadrowej

1. Dokumentacja związana z przyjmowaniem pracownika do pracy:
 - wypełniony kwestionariusz osobowy wraz z niezbędną liczbą fotografii,
 - świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy lub inne dokumenty potwierdzające okresy zatrudnienia,
 - dokumenty potwierdzające kwalifikacje zawodowe, wymagane do wykonywania oferowanej pracy,
 - świadectwa ukończenia szkoły,
 - orzeczenie lekarskie stwierdzające brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku,
 - inne dokumenty, jeżeli obowiązek ich przedłożenia wynika z odrębnych przepisów.
2. Dokumentacja występująca w czasie trwania stosunku pracy:
 - dokumenty dotyczące podniesienia kwalifikacji,
 - zmiany umowy o pracę,
 - przeniesienia na inne stanowisko, awansowania,
 - pisma w sprawie urlopów okolicznościowych, przyznania nagród, udzielania pochwał i kar itp.,
 - zaświadczenia wydawane na życzenie pracownika, stwierdzające fakt zatrudnienia, jego stanowisko i inne dane.
3. Dokumentacja związana z rozwiązaniem stosunku pracy:
 - wypowiedzenie umowy o pracę,
 - świadectwo pracy,
 - opinia o pracy, opierająca się na dokumentach znajdujących się w aktach osobowych pracownika oraz okresowych ocenach kwalifikacyjnych.
4. Akta osobowe i dokumentacja w sprawach związanych ze stosunkiem pracy:
 - część A, zawierająca zgromadzone dokumenty w związku z ubieganiem się o zatrudnienie,
 - część B, zawierająca dokumenty dotyczące nawiązania stosunku pracy oraz jego przebiegu,
 - część C, zawierająca dokumenty związane z ustaniem stosunku pracy.
5. Dokumentacja w sprawach ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych:
 - dokumentacja podejrzeń o choroby zawodowe,
 - dokumentacja chorób zawodowych,
 - dokumentacja wypadków przy pracy oraz wypadków w drodze do pracy i z pracy,
 - dokumenty dotyczące świadczeń związanych z tymi wypadkami i chorobami.

Zasady prowadzenia dokumentacji kadrowej

1. Dokumentowanie podjęcia pracy przez pracownika

Pracodawca sporządza umowę o pracę co najmniej w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, z których jeden doręcza się pracownikowi, a drugi włącza do jego akt osobowych.

Pracodawca, przed dopuszczeniem pracownika do pracy, uzyskuje jego pisemne potwierdzenie zapoznania się z treścią regulaminu pracy.

Jeżeli zachodzi taka potrzeba, pracodawca w związku z zatrudnieniem pracownika, wystawia mu legitymację służbową, przepustkę lub inny dokument upoważniający pracownika do przebywania na terenie zakładu pracy lub załatwiania spraw służbowych poza zakładem.

2. Prowadzenie akt osobowych i dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy

Pracodawca zakłada i prowadzi dla każdego pracownika oddzielnie teczkę akt osobowych. Ma ona ścisły układ ramowy i składa się z trzech części: A, B, C.

1) w części A – dokumenty zgromadzone w związku z ubieganiem się o zatrudnienie, w tym:

- podanie,
- CV,
- list motywacyjny,
- kwestionariusz osobowy,
- kopie dokumentów potwierdzających wykształcenie i kwalifikacje,
- zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań do pracy na danym stanowisku,
- opinie z poprzednich miejsc pracy,

2) w części B – dokumenty dotyczące nawiązania stosunku pracy oraz przebiegu zatrudnienia pracownika, w tym:

- umowa o pracę, a także zakres czynności, jeżeli pracodawca określił w tej formie zadania pracownika wynikające z umowy o pracę,
- pisemne potwierdzenie zapoznania się przez pracownika z regulaminem pracy oraz zaświadczenia o ukończeniu wymaganego szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- dokumenty dotyczące powierzenia pracownikowi mienia z obowiązkiem zwrotu albo rozliczenia się,
- dokumenty związane z podnoszeniem przez pracownika kwalifikacji zawodowych,
- oświadczenia dotyczące wypowiedzenia pracownikowi warunków umowy o pracę lub zmiany tych warunków w innym trybie,
- dokumenty związane z przyznaniem pracownikowi nagrody lub wyróżnienia oraz wymierzeniem kary porządkowej,
- pisma dotyczące udzielenia pracownikowi urlopu wychowawczego oraz urlopu bezpłatnego,
- orzeczenia lekarskie wydane w związku z przeprowadzonymi badaniami okresowymi i kontrolnymi,

3) w części C – dokumenty związane z ustaniem zatrudnienia, w tym:

- oświadczenie o wypowiedzeniu lub rozwiązaniu umowy o pracę,
- kopię wydanego pracownikowi świadectwa pracy,
- umowa o zakazie konkurencji,
- orzeczenie lekarskie wydane, w związku z przeprowadzonymi badaniami okresowymi po rozwiązaniu stosunku pracy.

Dokumenty, znajdujące się w poszczególnych częściach akt osobowych, powinny być ułożone w sposób chronologiczny oraz ponumerowane, przy czym każda z części winna zawierać pełny wykaz znajdujących się w niej elementów składowych. Pracodawca

przechowuje w aktach osobowych odpisy lub kopie składanych przez pracownika dokumentów, a oryginałów może żądać tylko do wglądu albo sporządzenia z nich kopii.

3. Obowiązkiem pracodawcy jest także prowadzenie dla każdego pracownika odrębnie:

- 1) karty ewidencji czasu pracy w zakresie obejmującym: pracę w poszczególnych dniach, w tym pracę w niedzielę i święta, w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych oraz w dni wolne od pracy wynikające z rozkładu czasu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy,
- 2) imienną kartę wypłacanego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą,
- 3) kartę ewidencyjną przydziału odzieży i obuwia roboczego oraz środków ochrony indywidualnej, a także ekwiwalentu pieniężnego za używanie własnej odzieży i obuwia oraz ich pranie i konserwację.

Akta osobowe, prowadzone karty imienne oraz inne dodatkowe ewidencje z tym związane przechowuje się przez 50 lat, licząc od 1 stycznia roku następnego po dacie ich wytworzenia. Ostatnim wytworzonym dokumentem jest zwykle świadectwo pracy, toteż termin 50-letni rozpocznie bieg najwcześniej od 1 stycznia roku następnego, po dacie rozwiązania stosunku pracy.

Zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę

Pracodawca dysponuje szerokim zakresem możliwych sposobów zatrudnienia pracownika; może się to odbywać poprzez: zawarcie umowy o pracę określonej przez kodeks pracy i na drodze stosunków cywilnoprawnych takich jak: umowa zlecenia, umowa o dzieło, umowa agencyjna, umowa o pracę nakładczą, kontrakt menedżerski i przez samozatrudnienie pracownika. Podstawowym sposobem zatrudnienia najkorzystniejszym z punktu widzenia pracownika, jest zawarcie umowy o pracę. Podpisanie umowy o pracę (bądź ustne jej zawarcie) oznacza, iż pomiędzy stronami tej umowy: pracownikiem i pracodawcą, nawiązany został stosunek pracy. Nawiązanie stosunku pracy jest jednoznaczne z tym, iż:

- pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę,
- pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

Umowę o pracę z ustaleniami, co do rodzaju umowy oraz jej warunków zawiera się na piśmie w co najmniej w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, z których jeden doręcza się pracownikowi za pisemnym potwierdzeniem odbioru, a drugi włącza do jego akt osobowych, najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy. Zgodnie z art. 29. § 1 Kodeksu pracy umowa o pracę określa strony umowy, rodzaj umowy, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, w szczególności:

- rodzaj pracy,
- miejsce wykonywania pracy,
- wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia,
- wymiar czasu pracy,
- termin rozpoczęcia pracy.

Nie później niż w ciągu 7 dni od dnia zawarcia umowy o pracę, pracodawca informuje pracownika na piśmie, o obowiązującej dobowej i tygodniowej normie czasu pracy, częstotliwości wypłaty wynagrodzenia za pracę, urlopie wypoczynkowym oraz długości okresu wypowiedzenia umowy, a jeżeli pracodawca nie ma obowiązku ustalenia regulaminu pracy – dodatkowo o porze nocnej pracy, miejscu, terminie i czasie wypłaty wynagrodzenia oraz przyjętym sposobie potwierdzania przez pracowników przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy. Niedopełnienie tego obowiązku Kodeks traktuje jako wykroczenie przeciwko prawom pracownika.

Poznań, 1 września 2002 r.

.....
(pieczęć pracodawcy)**UMOWA O PRACĘ**

Zawarta w dniu 1 września 2002 r. między „TRADEX” Sp. z o.o.

(data zawarcia umowy)

..... reprezentowaną przez *Marcina Winiarskiego zwanego dalej Pracodawcą*.....
(imię i nazwisko pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy)a *Janem Malinowskim zwanym dalej Pracownikiem*.......... zamieszkałym w *Poznaniu ul. Pawia 5 m33*

(imię i nazwisko pracownika oraz jego miejsce zamieszkania)

na czas określony od dnia 1 września 2002 do 30 czerwca 2003.....

(okres próbny, czas określony, czas nieokreślony, czas wykonywania określonej pracy)

1. Strony ustalają następujące warunki zatrudnienia:

1) rodzaj umówionej pracy *technik aparatury chemicznej*
(stanowisko, funkcja, zawód, specjalność)2) miejsce wykonywania pracy: *Poznań ul. Zielna 2*3) wymiar czasu pracy: *pełny wymiar czasu pracy*.....4) wynagrodzenie *wynagrodzenie zasadnicze: 2800 zł*.......... *dodatek funkcyjny: 500 zł* *dodatek służbowy: 250 zł zgodnie z regulaminem funduszu plac*

(składniki wynagrodzenia i ich wysokość oraz podstawa prawna ich ustalenia)

2. Termin rozpoczęcia pracy ... *1 września 2002 r.*.....

3. Strony zastrzegają sobie prawo rozwiązania umowy za wcześniejszym dwutygodniowym wypowiedzeniem.

4. Umowa została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach po jednym dla każdej strony.

.....
(podpis pracodawcy lub osoby reprezentującej pracodawcę albo
osoby upoważnionej do składania oświadczeń w imieniu pracodawcy).....
(data i podpis pracownika)**Rys. 4.** Wzór umowy o pracę [Gazeta Prawna nr 38 z dnia 23 lutego 2005]

Zmiana warunków umowy o pracę wymaga formy pisemnej. W razie odmowy przyjęcia przez pracownika zmienionych warunków pracy lub płacy, umowa o pracę rozwiązuje się z upływem okresu dokonanego wypowiedzenia. Jeżeli pracownik przed upływem połowy okresu wypowiedzenia nie złoży oświadczenia o odmowie przyjęcia zaproponowanych warunków, uważa się, że wyraził zgodę na te warunki.

Rodzaje umów o pracę

Umowę zawiera się:

- na czas nieokreślony,
- na czas określony,
- na czas wykonania określonej pracy,
- na zastępstwo.

Każda z umów może być poprzedzona umową o pracę na okres próbny, nieprzekraczający 3 miesięcy. Umowa o pracę na czas nieokreślony i na czas określony, zapewnia pracownikowi:

- stałą pensję,
- ubezpieczenie społeczne,
- prawo do urlopu,
- prawo do zasiłku chorobowego,
- naliczanie stażu pracy.

Umowę na czas wykonania określonej pracy spotkamy m.in. w pracach sezonowych i dorywczych. Przy pracach krótkoterminowych zazwyczaj stosowane są: umowa zlecenia i umowa o dzieło, są to szczególne typy umów cywilnych, w związku, z którymi pracodawca nie jest zobowiązany kodeksem pracy do urlopów, odpraw, zasiłków.

Rozwiązanie umowy o pracę

Umowę o pracę rozwiązuje się:

- na mocy porozumienia stron,
- przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem),
- przez oświadczenie jednej ze stron bez zachowania okresu wypowiedzenia (rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia),
- z upływem czasu, na który była zawarta,
- z dniem ukończenia pracy, dla której wykonania była zawarta.

Na mocy porozumienia stron może ulec rozwiązaniu każda umowa o pracę. Jeśli strony mogą zgodnym oświadczeniem woli nawiązać stosunek pracy, to również w ten sam sposób mogą go rozwiązać w terminie ustalonym przez siebie. Rozwiązanie umowy o pracę na mocy porozumienia stron może nastąpić z inicjatywy każdej ze stron stosunku pracy. Nie ma przy tym znaczenia, która ze stron występuje z taką propozycją i przyczyna, dla której strony zdecydowały się rozwiązać umowę.

Rozwiązanie umowy o pracę na czas nieokreślony wymaga zachowania okresu wypowiedzenia. Długość tego okresu zależna jest od stażu pracy u danego pracodawcy i wynosi:

- 2 tygodnie (w przypadku okresu zatrudnienia krótszego niż 6 miesięcy),
- miesiąc (okres zatrudnienia dłuższy niż pół roku),
- trzy miesiące (okres zatrudnienia dłuższy niż 3 lata).

Umowa o pracę na czas określony jako umowa terminowa zakłada, że stosunek pracy zostanie rozwiązany po upływie terminu, na który umowa została zawarta. Przy zawieraniu umowy o pracę na czas określony, dłuższy niż 6 miesięcy, strony mogą przewidzieć dopuszczalność wcześniejszego rozwiązania tej umowy za dwutygodniowym wypowiedzeniem. Pracodawca może zawrzeć z pracownikiem tylko dwie umowy na czas określony. Trzecia umowa staje się automatycznie umową na czas nieokreślony, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej, a nawiązaniem kolejnej umowy nie przekroczyła jednego miesiąca. Umowa o pracę na czas próbny jest także umową terminową. Nie może trwać dłużej niż 3 miesiące. Zazwyczaj zawierana jest na okres 2 tygodni, miesiąca lub 3 miesięcy. Umowa ta może zostać rozwiązana z zachowaniem okresu wypowiedzenia, który wynosi od 3 dni do 2 tygodni i jest uzależniony do długości okresu próbnego.

Poznań, 30 grudnia 2005 r.

.....
(pieczęć pracodawcy)

Oświadczenie pracodawcy o rozwiązaniu umowy o pracę na czas nieokreślony za wypowiedzeniem

Pan Jan Malinowski

Stanowisko pracy: technik aparatury chemicznej

Na podstawie niniejszego pisma oświadczam, że rozwiązuję z Panem za wypowiedzeniem umowę o pracę na czas nieokreślony, zawartą w dniu 1 września 2002 r.

Powodem rozwiązania za wypowiedzeniem umowy o pracę jest utrata zaufania spowodowana częstymi uchybieniami w wykonywaniu powierzonych obowiązków, a konkretnie:

- licznymi błędami w wykonywanej pracy ,
- nieprzestrzeganiem podstawowych zasad w zakresie bezpieczeństwa pracy,
- ujawnianiem niektórych danych firmie konkurencyjnej.

Okres wypowiedzenia wynosi, zgodnie z art. 36 § 1 pkt 3 kodeksu pracy, trzy miesiące i upłynie w dniu 31 marca 2006 r. Z tym też dniem nastąpi z Panem rozwiązanie umowy o pracę.

Niniejsze pismo zostało sporządzone w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, z których jeden zostanie doręczony Panu, drugi zaś pozostanie w aktach osobowych.

Pouczenie:

Przysługuje Panu prawo odwołania się od niniejszego wypowiedzenia do Sądu Rejonowego – Sądu Pracy w Poznaniu w terminie siedmiu dni od dnia doręczenia niniejszego pisma.

Marcin Winiarski

(podpis)

Oświadczam, że niniejsze pismo zostało mi doręczone w siedzibie Pracodawcy w dniu 30 grudnia 2005 r.

co potwierdzam własnoręcznym podpisem.

Jan Malinowski

(podpis)

Rys. 5. Wzór oświadczenia o rozwiązaniu umowy o pracę na podstawie Gazety Prawnej nr 38 z dnia 23 lutego 2005

W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony lub o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia, powinna być wskazana przyczyna uzasadniająca wypowiedzenie lub rozwiązanie umowy. Przyczyna ta powinna być sformułowana w sposób szczegółowy. Brak tak określonej przyczyny może spowodować, że sąd pracy uzna wypowiedzenie za niezgodne z przepisami prawa pracy i przywróci pracownika do pracy lub zasądzi odszkodowanie. Powodem do rozwiązania umowy o pracę, może być: brak dyscypliny pracy, utrata zaufania lub nieumiejętność pracy w zespole. W oświadczeniu pracodawcy o wypowiedzeniu umowy o pracę lub o jej rozwiązaniu bez wypowiedzenia powinno być zawarte pouczenie o przysługującym pracownikowi prawie do odwołania lub żądania przywrócenia do pracy, bądź odszkodowania.

Pracodawca może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika w przypadku:

- ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych,
- popełnienia przez pracownika w czasie trwania umowy o pracę przestępstwa, które uniemożliwia dalsze zatrudnianie go na zajmowanym stanowisku, jeżeli przestępstwo jest oczywiste lub zostało stwierdzone prawomocnym wyrokiem,
- zawinionej przez pracownika utraty uprawnień kierowniczych do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku.

Pracodawca może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia bez winy pracownika:

- jeżeli niezdolność pracownika do pracy wskutek chorób trwa:
 - a) dłużej niż 3 miesiące – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy krócej niż 6 miesięcy,
 - b) dłużej niż łączny okres pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku – gdy pracownik był zatrudniony u danego pracodawcy, co najmniej 6 miesięcy lub, jeżeli niezdolność do pracy została spowodowana wypadkiem przy pracy albo chorobą zawodową,
- w razie usprawiedliwionej nieobecności pracownika w pracy z innych przyczyn niż wymienione w poprzednim zdaniu, trwającej dłużej niż 1 miesiąc.

Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia nie może nastąpić w razie nieobecności pracownika w pracy z powodu:

- sprawowania opieki nad dzieckiem (w okresie pobierania z tego tytułu zasiłku),
- odosobnienia pracownika z powodu choroby zakaźnej – w okresie pobierania z tego tytułu wynagrodzenia i zasiłku.

Pracownik może rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia:

- jeżeli zostanie wydane orzeczenie lekarskie stwierdzające szkodliwy wpływ wykonywanej pracy na jego zdrowie, a pracodawca nie przeniesie go w terminie wskazanym w orzeczeniu lekarskim do innej pracy, odpowiedniej ze względu na stan jego zdrowia i kwalifikacje zawodowe,
- pracodawca dopuścił się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków wobec pracownika (w takim przypadku pracownikowi przysługuje odszkodowanie).

Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę bez wypowiedzenia powinno nastąpić na piśmie, z podaniem przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy. Pracodawca może kwestionować wskazane przez pracownika przyczyny rozwiązania umowy o pracę w procesie sądowym.

Zgodnie z art. 97 Kodeksu pracy w związku z rozwiązaniem lub wygaśnięciem stosunku pracy pracodawca jest obowiązany niezwłocznie wydać pracownikowi świadectwo pracy. Wydanie świadectwa pracy nie może być uzależnione od uprzedniego rozliczenia się pracownika z pracodawcą. W świadectwie pracy pracodawca powinien podać informacje:

- o okresie i rodzaju wykonywanej pracy, zajmowanym stanowisku,
- o trybie rozwiązania lub okolicznościach wygaśnięcia stosunku pracy,
- inne informacje dotyczące uprawnień pracowniczych i z ubezpieczenia społecznego m.in. dotyczące wymiaru czasu pracy, podstawy prawnej rozwiązania lub wygaśnięcia stosunku pracy, liczby wykorzystanych dni urlopu wypoczynkowego, okresu korzystania urlopu bezpłatnego, wykorzystania urlopu wychowawczego, okresu wykonywania pracy w szczególnych warunkach lub w szczególnym charakterze,
- wzmiankę o zajęciu wynagrodzenia za pracę w myśl przepisów o postępowaniu egzekucyjnym.

Na żądanie pracownika pracodawca obowiązany jest podać informację o wysokości wynagrodzenia, a także o uzyskanych kwalifikacjach. Minister Pracy i Polityki Socjalnej określa, w drodze rozporządzenia, szczegółową treść świadectwa pracy oraz sposób i tryb jego wydawania i prostowania.

Dział drugi Kodeksu pracy „Stosunek pracy” zajmuje centralne miejsce w systemie prawa pracy zawiera, bowiem przepisy regulujące więź między pracownikiem a pracodawcą. Nieznajomość lub błędna interpretacja przepisów tego działu jest powodem nieprawidłowo sporządzonych umów o pracę i rozwiązań stosunku pracy w sposób niezgodny z przepisami, a także przyczyną wielu problemów pracowników i pracodawców, kończących się w sądzie.

4.8.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co to jest dokumentacja kadrowa?
2. Jakie przepisy określają obowiązek prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy i jaki obowiązek nakładają na pracodawcę?
3. Jakie znasz rodzaje dokumentacji przebiegu zatrudnienia?
4. Wyjaśnij zasady dokumentowania podjęcia pracy przez pracownika?
5. Jakie są zasady prowadzenia akt osobowych?
6. Jakie odrębne karty osobowe pracodawca jest zobowiązany prowadzić dla każdego pracownika?
7. Przez jaki okres przechowuje się akta osobowe pracownika?

4.8.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Wypełnij kwestionariusz osobowy, którego wzór udostępni Ci nauczyciel. Do wykonania ćwiczenia posłużą Ci dane, o które poprosisz swojego kolegę (koleżankę).

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie sporządzania dokumentacji kadrowej,
- 3) wypełnić kwestionariusz osobowy zgodnie z danymi do wykonania ćwiczenia.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca zatrudnienia,
- materiały biurowe,
- zestaw przepisów prawnych,
- formularze wzorów dokumentów.

Ćwiczenie 2

Wykorzystując powyższe dane kandydata do pracy z ćwiczenia 1, wypełnij formularz „Wniosek w sprawie zatrudnienia pracownika”, który udostępni Ci nauczyciel.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie sporządzania dokumentacji kadrowej,
- 3) wypełnić „Wniosek w sprawie zatrudnienia pracownika”.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- literatura zgodna z punktem 6 poradnika dla ucznia, dotycząca zatrudnienia,
- materiały biurowe,
- zestaw przepisów prawnych,
- formularze wzorów dokumentów.

Ćwiczenie 3

Sporządź umowę o pracę: wykonywaną w siedzibie pracodawcy, na okres próbny od 1 marca 2006 do 31maja 2006 w wymiarze całego etatu, między zakładem „Wszystko dla domu” Gdańsk ul. Bazarowa 3/5 (który Ty reprezentujesz), a Twoim kolegą, który będzie otrzymywał wynagrodzenie 1000 zł za prace na stanowisku pomocnika magazyniera w magazynie mebli.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) przeanalizować tekst artykułów 25 do 37 Kodeksu pracy,
- 2) pobrać ze strony www.wzorydokumentow.net.pl formularz umowy o pracę,
- 3) korzystając z komputera wypełnić elektroniczną formę dokumentów dla określonej w ćwiczeniu osoby i warunków jej zatrudnienia,
- 4) wydrukować dokument i przedstawić nauczycielowi do oceny.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- Kodeks pracy,
- komputer z dostępem do Internetu,
- drukarka.

Ćwiczenie 4

Sporządź dokument wypowiedzenia umowy o pracę z pracownikiem, który był zatrudniony, na okres próbny od 1 czerwca 2006 do 31maja 2008 w wymiarze całego etatu, w zakładzie „Wszystko dla domu” Gdańsk ul. Bazarowa 3/5 (który Ty reprezentujesz). Dane uzyskasz od kandydata z ćwiczenia nr 1.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) przeanalizować tekst artykułów 25 do 37 Kodeksu pracy,
- 2) pobrać ze strony www.wzory-dokumentow.net.pl formularz,
- 3) korzystając z komputera wypełnić elektroniczną formę dokumentów dla określonej w ćwiczeniu osoby i warunków jej zatrudnienia,
- 4) wydrukować dokument i przedstawić nauczycielowi do oceny.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- Kodeks pracy,
- komputer z dostępem do Internetu,
- drukarka.

Ćwiczenie 5

Wykorzystując dane kandydata do pracy z ćwiczenia 1, wypełnij formularz „Świadectwo pracy”, który udostępni Ci nauczyciel.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas zapoznawania się z materiałem nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacji o sposobie sporządzania dokumentacji kadrowej,
- 3) wypełnić „Świadectwo pracy”.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- materiały biurowe,
- zestaw przepisów prawnych, dotyczących świadectwa pracy,
- formularze wzorów dokumentów.

Ćwiczenie 6

Wykorzystując dane kandydata do pracy z ćwiczenia 1 oraz podane poniżej informacje, wypełnij formularz „Zaświadczenie”, który udostępni Ci nauczyciel.

- znak: KW/126/2005,
- miejscowość: Radom,
- data: dzień wykonania ćwiczenia,
- cel wydania zaświadczenia: przedłożenie w banku,
- osoba wystawiająca zaświadczenie: uczeń wykonujący ćwiczenie.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie sporządzania dokumentacji kadrowej,
- 3) wypełnić „Zaświadczenie”.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- materiały biurowe,
- zestaw przepisów prawnych, dotyczących wydawania zaświadczeń,
- formularze wzorów dokumentów.

Ćwiczenie 7

Wykorzystując rezultaty ćwiczeń: 1, 2, 3, 4, 5, 6, załóż teczkę z aktami osobowymi pracownika i pogrupuj dokumenty w poszczególnych częściach akt osobowych zgodnie z zasadami.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) wykorzystać wiedzę nabytą podczas poznawania materiału nauczania,
- 2) wyszukać w materiałach dydaktycznych informacje o sposobie prowadzenia dokumentacji kadrowej,

- 3) założyć teczkę z aktami osobowymi pracownika,
- 4) pogrupować dokumenty w odpowiednich częściach akt osobowych.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- teczka akt osobowych,
- materiały biurowe,
- zestaw przepisów prawnych, dotyczących akt osobowych,
- formularze wzorów dokumentów.

4.8.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) zdefiniować pojęcie dokumentacja przebiegu zatrudnienia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) wskazać przepisy określające obowiązek prowadzenia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy i określić, jaki obowiązek nakładają na pracodawcę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) wymienić rodzaje dokumentacji kadrowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) objaśnić, co rozumiesz pod pojęciem grup i rodzajów dokumentacji kadrowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) wyjaśnić zasady dokumentowania podjęcia pracy przez pracownika?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) scharakteryzować zasady prowadzenia akt osobowych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) wymienić, jakie karty osobowe odrębnie dla każdego pracownika zobowiązany jest prowadzić pracodawca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) określić, przez jaki okres przechowuje się akta osobowe pracownika?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) sporządzić teczkę akt osobowych pracownika?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. SPRAWDZIAN OSIĄGNIĘĆ

INSTRUKCJA DLA UCZNIĄ

1. Przeczytaj uważnie instrukcję.
2. Podpisz imieniem i nazwiskiem kartę odpowiedzi.
3. Zapoznaj się z zestawem zadań testowych.
4. Test zawiera 30 zadań. Do każdego zadania dołączone są 4 możliwości odpowiedzi. Tylko jedna jest prawidłowa.
5. Udzielaj odpowiedzi na załączonej karcie odpowiedzi, stawiając w odpowiedniej rubryce znak X. W przypadku pomyłki należy błędną odpowiedź zaznaczyć kółkiem, a następnie ponownie zakreślić odpowiedź prawidłową.
6. Pracuj samodzielnie, bo tylko wtedy będziesz miał satysfakcję z wykonanego zadania.
7. Jeśli udzielenie odpowiedzi będzie Ci sprawiało trudność, wtedy odłóż jego rozwiązanie na później i wróć do niego, gdy zostanie Ci wolny czas.
8. Na rozwiązanie testu masz 40 minut.

Powodzenia!

ZESTAW ZADAŃ TESTOWYCH

1. Na zasoby ludzkie składają się
 - a) wiedza, doświadczenie, wiek pracowników.
 - b) zaangażowanie, pozycja, wiedza.
 - c) wiedza, umiejętności, postawy.
 - d) umiejętności, funkcja, wiek.
2. Dziedzina wiedzy, badająca wpływ zewnętrznych warunków pracy na człowieka to
 - a) psychologia teoretyczna.
 - b) socjologia.
 - c) teoria zarządzania.
 - d) psychologia pracy.
3. Proces planowania, przeprowadzenia, organizowania, kontrolowania oraz wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa do osiągnięcia zamierzonych celów to
 - a) kierowanie.
 - b) kooperacja.
 - c) kontrola społeczna.
 - d) integracja społeczna.
4. Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania to
 - a) mobbing.
 - b) motywacja.
 - c) interakcja społeczna.
 - d) decyzja.
5. Człowiek, który utracił cały swój dobytek, będzie dążył do zaspokojenia potrzeb
 - a) społecznych.
 - b) uznania.
 - c) fizjologicznych.
 - d) samorealizacji.

6. Czynnikiem pobudzającym do działania w tradycyjnym modelu motywacji jest
 - a) potrzeba akceptacji.
 - b) wynagrodzenie.
 - c) dążenie do samorealizacji.
 - d) potrzeba uznania.
7. Trzy najważniejsze czynniki mające wpływ na właściwą motywację do pracy to
 - a) świadomość dobrze wykonanej pracy, sprawiedliwe wynagrodzenie, konkretnie sprecyzowane zadania.
 - b) świadomość dobrze wykonanej pracy, wynagrodzenie wyższe niż oczekiwane, konkretnie sprecyzowane zadania.
 - c) przyjemna atmosfera pracy, wykonywanie bardzo łatwych zadań, sprawiedliwe wynagrodzenie.
 - d) nowoczesne warunki pracy, uznanie kolegów, częste premie.
8. Twój kolega z pracy ma zaniżoną samoocenę. Uważa, że wszystkie niepowodzenia są wynikiem błędów jakie popełnił w młodości. Jest zamknięty, apatyczny, drażliwy. W kontakcie z nim należałoby unikać
 - a) wskazywania pozytywnych cech jego charakteru.
 - b) zachęcania do aktywności.
 - c) okazywania empatii.
 - d) wypytywania o przeszłość.
9. W procesie skutecznego komunikowania się z drugą osobą nie należy
 - a) mówić wprost o co chodzi.
 - b) utrzymywać kontaktu wzrokowego.
 - c) przerywać swojemu rozmówcy.
 - d) traktować rozmówcy jak partnera.
10. Prośba o dokładne sprecyzowanie intencji nadawcy poprzez zadanie pytania „Czy to oznacza, że” jest formą
 - a) odzwierciedlenia.
 - b) parafrazowania.
 - c) klaryfikacji.
 - d) potwierdzania.
11. Nauka zajmująca się badaniem moralności to
 - a) filozofia.
 - b) etyka.
 - c) psychologia pracy.
 - d) socjologia.
12. Lekarze, prawnicy, naukowcy i przedstawiciele sił zbrojnych kraju, kierują się w swoim środowisku przede wszystkim zasadami
 - a) etyki zawodowej.
 - b) moralnymi w ogólnym rozumieniu.
 - c) etyki biznesu.
 - d) sprawiedliwości.

13. Jeśli pracownicy za uchybienia w pracy są karani, to przełożeni kierują się zasadą etyki zawodowej
- umiaru.
 - słuszności.
 - praworządności.
 - sprawiedliwości.
14. Etyka zarządzania to nauka, którą inaczej można określić jako
- moralność w biznesie.
 - filozofia zarządzania.
 - zarządzanie kadrami.
 - filozofia organizacji.
15. Pracownik, który jest zatrudniony w zakładzie od 10 lat, jest ciągle krytykowany i poniżany w pracy przez swojego bezpośredniego przełożonego, mimo, że wywiązuje się dobrze ze swoich obowiązków. Widać wyraźnie zarysowany konflikt. W tym przypadku przede wszystkim przyczyną konfliktu jest
- naruszenie podstawowych zasad współżycia.
 - ograniczenie samodzielności i samostanowienia.
 - zaspakajanie własnych potrzeb kosztem innych ludzi.
 - niewłaściwa realizacja zadań i współdziałania.
16. Jeśli podczas rozwiązywania konfliktu powstają nowe pomysły rozwiązania zaistniałego problemu, to jest efekt
- motywacyjny.
 - innovacyjny.
 - identyfikacyjny.
 - dezintegracyjny.
17. Technikę „podkładania się” można określić jako następującą strategię rozwiązywania konfliktów
- wygrać – przegrać.
 - wygrać – wygrać.
 - przegrać – wygrać.
 - przegrać – przegrać.
18. Mediacja to sposób rozwiązywania konfliktów, w którym uczestniczą
- dwie strony.
 - trzy strony.
 - cztery strony.
 - pięć stron.
19. Osoba, która zachowuje się asertywnie
- broni swoich interesów niezależnie od konsekwencji.
 - ustępuje innym dla świętego spokoju.
 - broni swoich interesów, nie naruszając interesów innych osób.
 - zawsze się uśmiecha, żeby pokazać, że problem jej nie dotyczy.

20. Dla przedsiębiorstwa jest najmniej korzystny proces
- reorganizacji społecznej.
 - dezorganizacji.
 - konfliktu.
 - współpracy.
21. Grupy nieformalne w miejscu pracy wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa
- pozytywnie.
 - negatywnie.
 - obojętnie.
 - zależy od stosunków panujących wewnątrz grupy nieformalnej.
22. Pojęcie „konflikt roli” oznacza
- brak wsparcia społecznego.
 - kierowanie wobec pracownika sprzecznych wymagań.
 - niejasne określanie zadań i zakresu obowiązków pracownika.
 - brak perspektyw rozwoju kariery zawodowej.
23. Pracownik stale wykonuje zadania poniżej jego możliwości, często jest niedociążony pracą. Sytuacja taka działa na niego
- mobilizująco.
 - stresogennie.
 - obojętnie.
 - motywująco do lepszej pracy.
24. W części C teczki akt osobowych znajduje się
- kopia wydanego pracownikowi świadectwa pracy.
 - wypełniony kwestionariusz osobowy.
 - dokument potwierdzający kwalifikacje.
 - umowa o pracę.
25. Do metod selekcji kandydatów do pracy zalicza się
- metodę badania kompetencji.
 - wymagania stanowiska pracy.
 - porównywanie pracowników parami.
 - analizę dokumentów aplikacyjnych kandydata.
26. Ogólne zasady zawierania umów o pracę określa
- Kodeks cywilny.
 - Kodeks spółek handlowych.
 - Kodeks pracy.
 - Kodeks postępowania administracyjnego.
27. List CV powinien zawierać elementy
- zwrot grzecznościowy kierowany do konkretnej osoby.
 - kwalifikacje zawodowe.
 - krótkie przedstawienie pobudek, z powodu których kandydat ubiega się o to stanowisko.
 - Post Scriptum, w którym można napisać o ewentualnych zastrzeżeniach dotyczących np. pracy w jednym pomieszczeniu z osobami palącymi, itp.

28. Akta osobowe, prowadzone karty imienne oraz inne dodatkowe ewidencje z tym związane przechowuje się przez okres
- 50 lat.
 - 20 lat.
 - 5 lat.
 - 15 lat.
29. Z pracownikiem, który był zatrudniony u danego pracodawcy 8 miesięcy na czas nieokreślony, można rozwiązać umowę o pracę z zachowaniem okresu wypowiedzenia
- 2 tygodni.
 - miesiąca.
 - 6 miesięcy.
 - 3 miesięcy.
30. Masz problem ze znalezieniem pracy. Potrzebujesz porady doradcy zawodowego. Zwrócisz się do
- agencji pracy tymczasowej.
 - wybranego zakładu pracy.
 - Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej.
 - Urzędu Pracy.

KARTA ODPOWIEDZI

Imię i nazwisko

Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy

Zakreśl poprawną odpowiedź.

Nr zadania	Odpowiedź				Punkty
1	a	b	c	d	
2	a	b	c	d	
3	a	b	c	d	
4	a	b	c	d	
5	a	b	c	d	
6	a	b	c	d	
7	a	b	c	d	
8	a	b	c	d	
9	a	b	c	d	
10	a	b	c	d	
11	a	b	c	d	
12	a	b	c	d	
13	a	b	c	d	
14	a	b	c	d	
15	a	b	c	d	
16	a	b	c	d	
17	a	b	c	d	
18	a	b	c	d	
19	a	b	c	d	
20	a	b	c	d	
21	a	b	c	d	
22	a	b	c	d	
23	a	b	c	d	
24	a	b	c	d	
25	a	b	c	d	
26	a	b	c	d	
27	a	b	c	d	
28	a	b	c	d	
29	a	b	c	d	
30	a	b	c	d	
Razem:					

6. LITERATURA

1. Agryle M.: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1999
2. Anioł A: Materiały szkoleniowe w zakresie metod prowadzenia instruktażu stanowiskowego. Tarnobus, Tarnobrzeg 2005
3. Aronson E., Wilson T., Akert R.: Psychologia społeczna. Zysk i S-ka, Poznań 1997
4. Bartkowiak R., Zarządzanie –uwarunkowania i procesy. SGH, Warszawa 2007
5. Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE. Warszawa 2002
6. Bugajska J., i inni: Psychofizjologiczne problemy człowieka w środowisku pracy. CIOP. Warszawa 2001
7. Edelman R.: Konflikt w pracy. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
8. Kostera M.: Podstawy organizacji i zarządzania. WSPiZ, Warszawa 2001
9. Lundy O., Cowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
10. Pszczoła T.: Umiejętność przekonywania i dyskusji. Gdańskie Wydawnictwo Oświatowe. Gdańsk 1998
11. Wieczorek S.: Podstawy psychologii pracy i ergonomii. Tarbonus, Tarnobrzeg 2005
12. Wojciechowski P.: Prawo pracy, Poradnik dla pracodawcy. Ośrodek Szkolenia PIP, Wrocław 2005

Akty prawne:

- Kodeks Pracy – ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. z późn. zmianami
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika (Dz.U. Nr 62, poz.286)

Czasopisma:

- Biuletyn Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 5/2007
- Monitor Prawa Pracy nr 2/2007

Strony Internetowe:

- www.socjologia.pl
- www.socjologia.cjb.net
- www.liderad.republika.pl
- www.opoka.org.pl