

PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI I PRACY

Ekspresowy kurs dla klinicystów



Prawa autorskie



Psychologia organizacji i pracy:
Ekspresowy kurs dla klinicystów



Wszelkie prawa zastrzeżone.



Żadna część tej publikacji nie może być kopiowana, rozpowszechniana ani wykorzystywana bez uprzedniej zgody właściciela praw.



Materiał ma charakter edukacyjny.



Wersja cyfrowa i do druku.

Spis treści



00

Okładka



10

Motywacja, satysfakcja
i zaangażowanie



01

Prawa autorskie



17

Przywództwo, zespoły
i komunikacja



02

Spis treści



24

HR, rekrutacja
i ocena pracy



03

Wprowadzenie



31

Dobrostan, stres
i wypalenie



04

Podstawy psychologii
organizacji i pracy



38

Tłumaczenie I/O
na myślenie kliniczne

Wprowadzenie



Jeśli pojęcia takie jak przywództwo, HR, zaangażowanie, kultura organizacyjna albo ocena pracownicza **brzmiają dla Ciebie obco, ten materiał jest dla Ciebie**. Ten kurs został przygotowany tak, aby przełożyć psychologię organizacji i pracy na prosty, zrozumiały język — bez zbędnego żargonu, bez chaosu i bez przeciążenia informacjami.



Jako klinicysta nie musisz myśleć jak menedżer. Wystarczy, że zrozumiesz logikę tych pojęć, zobaczysz ich sens i nauczysz się odróżniać najważniejsze idee. Dzięki temu łatwiej poradzisz sobie z nauką, egzaminami i pytaniami dotyczącymi funkcjonowania człowieka w pracy i organizacji.



PODSTAWY PSYCHOLOGII ORGANIZACJI I PRACY

Co bada ta dziedzina, dlaczego jest ważna
i jak uporządkować najważniejsze pojęcia.



Czym jest psychologia organizacji i pracy?



DEFINICJA

Psychologia organizacji i pracy bada człowieka w środowisku zawodowym.

DWA GŁÓWNE OBSZARY

- 1 Jak człowiek funkcjonuje w pracy
- 2 Jak organizacja wpływa na zachowanie, motywację i dobrostan

PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ



motywacja



przywództwo



współpraca



rekrutacja

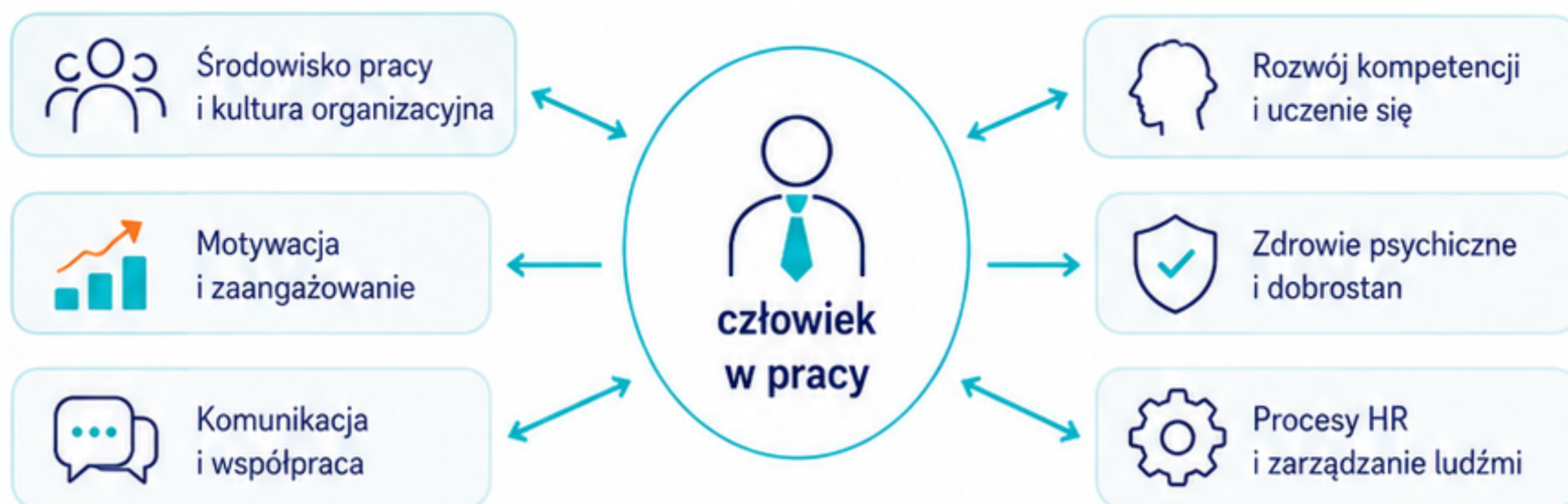


stres



wypalenie

CZŁOWIEK W PRACY – KLUCZOWE OBSZARY



JAK TO SIĘ RÓŻNI?



Psychologia kliniczna — skupia się głównie na zdrowiu psychicznym i trudnościach jednostki.

VS



Psychologia organizacji i pracy — skupia się na funkcjonowaniu człowieka w roli zawodowej i w strukturze organizacji.

Dlaczego klinicysta powinien to znać?



1



Bo pytania z tego obszaru pojawiają się na **studiach i egzaminach**.

2



Bo praca wpływa na **zdrowie psychiczne, stres i funkcjonowanie** człowieka.

3



Bo klinicysta często pracuje z osobami **przeciążonymi zawodowo**.

4



Bo współpraca interdyscyplinarna wymaga rozumienia **języka organizacji**.

5



Bo wiele pojęć biznesowych można zrozumieć szybciej, gdy przełoży się je na **język psychologiczny**.

Główne obszary psychologii organizacji i pracy



Motywacja

Dlaczego ludzie chcą działać?



Przywództwo

Jak inni wpływają na zespół?



Zespoły i komunikacja

Jak ludzie współpracują?



HR i rekrutacja

Jak wybiera się i rozwija pracowników?



Kultura organizacyjna

Jakie zasady i wartości panują w organizacji?



Dobrostan

Jak praca wpływa na stres, energię i wypalenie?

Jak czytać pojęcia „biznesowe” bez stresu



- 1. Zatrzymaj się przy pojęciu —**
Nie zakładaj, że to coś skomplikowanego.



- 2. Zapytaj: czego dotyczy? —**
człowieka, zespołu czy organizacji?



- 3. Przełóż termin na prosty język**
 - engagement → zaangażowanie
 - performance appraisal → ocena pracy
 - recruitment → rekrutacja



- 4. Poszukaj praktycznego przykładu —**
Jak to wygląda w realnej sytuacji?



Nie ucz się słów w oderwaniu.
Zawsze łącz pojęcie z prostym znaczeniem i przykładem.

Mapa pojęć: człowiek, zespół, organizacja



Psychologia organizacji i pracy pomaga zrozumieć
nie tylko jednostkę, ale też **relacje i warunki**,
w jakich jednostka pracuje.

MOTYWACJA, SATYSFAKCJA I ZAANGAŻOWANIE

Dlaczego ludzie chcą pracować, co podtrzymuje ich wysiłek i co sprawia, że tracą energię do działania?



Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Motywacja odpowiada na pytanie: co uruchamia zachowanie, nadaje mu kierunek i pomaga je podtrzymać?



MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

Działam, ponieważ sama aktywność jest dla mnie interesująca, ważna albo daje mi satysfakcję.

Przykłady:

- uczę się, bo chcę lepiej rozumieć temat;
- rozwiązuję trudny problem, bo lubię wyzwania;
- rozwijam umiejętność, ponieważ daje mi poczucie postępu.

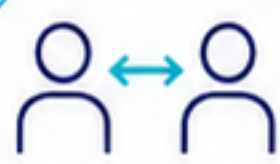


MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA

Działam ze względu na nagrodę, konsekwencję, ocenę albo oczekiwania zewnętrzne.

Przykłady:

- pracuję dodatkowo, aby otrzymać premię;
- wykonuję zadanie, ponieważ przełożony tego wymaga;
- staram się osiągnąć wynik potrzebny do awansu.



Mogą współistnieć

WAŻNE

Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna **mogą występować jednocześnie.**



„Lubię swoją pracę”

+



„chcę otrzymać wynagrodzenie”

=



dwa różne źródła motywacji

Najważniejsze teorie motywacji

Nie zapamiętuj nazw bez sensu.
Najpierw zrozum pytanie, na które odpowiada teoria.



MASLOW — POTRZEBY

? **Główne pytanie**
Czego człowiek potrzebuje?

💡 **Prosta idea**
Ludzie mają różne potrzeby, od podstawowych do bardziej złożonych.

👤 **Przykład**
bezpieczeństwo → przynależność → uznanie → rozwój



HERZBERG — SATYSFAKCJA I NIEZADOWOLENIE

? **Główne pytanie**
Co usuwa niezadowolenie, a co naprawdę motywuje?

💡 **Prosta idea**
Niektóre warunki ograniczają niezadowolenie, ale inne czynniki budują prawdziwą satysfakcję.

👤 **Przykład**
wynagrodzenie i warunki pracy ≠ automatycznie wysoka motywacja



VROOM — OCZEKIWANIA

? **Główne pytanie**
Czy mój wysiłek ma szansę doprowadzić do czegoś, czego chcę?

💡 **Prosta idea**



TEORIA AUTODETERMINACJI

? **Główne pytanie**
Czy mam poczucie wyboru, kompetencji i więzi z innymi?

💡 **Prosta idea**
Trzy potrzeby psychologiczne wspierają motywację.

👤
autonomia

★
kompetencja

👥
relacje



ZAPAMIĘTAJ

Różne teorie patrzą na motywację z różnych stron.
Nie muszą się wzajemnie wykluczać.

Satysfakcja z pracy a zaangażowanie



SATYSFAKCJA Z PRACY

Pytanie:

Jak oceniam swoją pracę?

Satysfakcja z pracy opisuje, na ile pracownik jest zadowolony ze swojej pracy lub jej poszczególnych elementów.

Może dotyczyć:

- wynagrodzenia;
- relacji;
- przełożonego;
- warunków pracy;
- zakresu obowiązków;
- możliwości rozwoju.



ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Pytanie:

Ile energii i uwagi wkładam w swoją pracę?

Zaangażowanie oznacza aktywne, energetyczne i psychologiczne uczestnictwo w pracy.

Może przejawiać się jako:

- energia;
- koncentracja;
- inicjatywa;
- wytrwałość;
- poczucie sensu.



PRZYKŁAD

Pracownik może być zadowolony z wynagrodzenia i godzin pracy, ale wykonywać tylko absolutne minimum.



Satysfakcja $\neq$ zaangażowanie

mogą na siebie wpływać.

Dopasowanie człowieka do pracy

Nie każda trudność oznacza brak zdolności.
Czasem problemem jest niedopasowanie.



CO OZNACZA DOPASOWANIE?

Dopasowanie człowieka do pracy opisuje zgodność między cechami osoby a wymaganiami i możliwościami danej roli zawodowej.



DOBRE DOPASOWANIE

- większą satysfakcję;
- lepsze funkcjonowanie;
- większą motywację;
- mniejszą frustrację.



SŁABE DOPASOWANIE

- napięcie;
- przeciążenie;
- spadek motywacji;
- chęć odejścia.



Osoba **ceniąca autonomię** może doświadczać frustracji w pracy, w której każda drobna decyzja wymaga zgody przełożonego.



ZAPAMIĘTAJ

To samo stanowisko może być dobre dla jednej osoby i bardzo obciążające dla innej.

Cele, nagrody i informacja zwrotna



1. CELE

Cel pomaga ukierunkować uwagę i wysiłek.

Dobry cel powinien być:

- jasny;
- możliwy do zrozumienia;
- odpowiednio wymagający;
- możliwy do monitorowania.



„Popraw jakość obsługi”
— mało konkretne.

vs.



„Zmniejsz średni czas odpowiedzi do 24 godzin”
— bardziej konkretne.



2. NAGRODY

Nagroda sygnalizuje, jakie zachowanie organizacja chce wzmacniać.

Przykłady nagród:

- wynagrodzenie;
- premia;
- awans;
- uznanie;
- większa autonomia.



UWAGA

Źle zaprojektowana nagroda może wzmacniać niewłaściwe zachowanie.



3. INFORMACJA ZWROTNA

Feedback pomaga pracownikowi zrozumieć, co robi dobrze i co powinien poprawić.

Dobra informacja zwrotna jest:

- konkretna;
- terminowa;
- związana z zachowaniem;
- możliwa do wykorzystania.



Pracownik traci motywację



SYTUACJA:

Marek od trzech lat pracuje w tej samej firmie. Początkowo był bardzo zaangażowany, często proponował nowe rozwiązania i chętnie podejmował dodatkowe zadania. Od kilku miesięcy wykonuje tylko niezbędne obowiązki. Twierdzi, że jego wysiłek nie jest zauważany, możliwości rozwoju są niewielkie, a dobre wyniki nie zmieniają jego sytuacji.



OCZEKIWANIA



ROZWÓJ



FEEDBACK



NAGRODY



CO MOŻE SIĘ DZIAĆ?

- 1 Związek wysiłek → wynik → nagroda jest osłabiony. Marek może nie widzieć sensu dodatkowego wysiłku.
- 2 Brakuje poczucia rozwoju. Potrzeby związane z kompetencją lub osiągnięciami mogą nie być realizowane.
- 3 Informacja zwrotna jest niewystarczająca. Pracownik nie wie, czy jego wkład jest zauważany.
- 4 Nagrody nie odpowiadają temu, co jest dla niego ważne.



PYTANIE DLA CIEBIE

Czy problem Marka oznacza, że jest „leniwym pracownikiem”?



NIEKONIECZNIE.

Motywacja zależy również od warunków, oczekiwań i sposobu organizacji pracy.



MINI ĆWICZENIE

Zaznacz, które pojęcia pomagają analizować sytuację Marka:

☐ motywacja

☐ nagrody

☐ oczekiwania

☐ dopasowanie

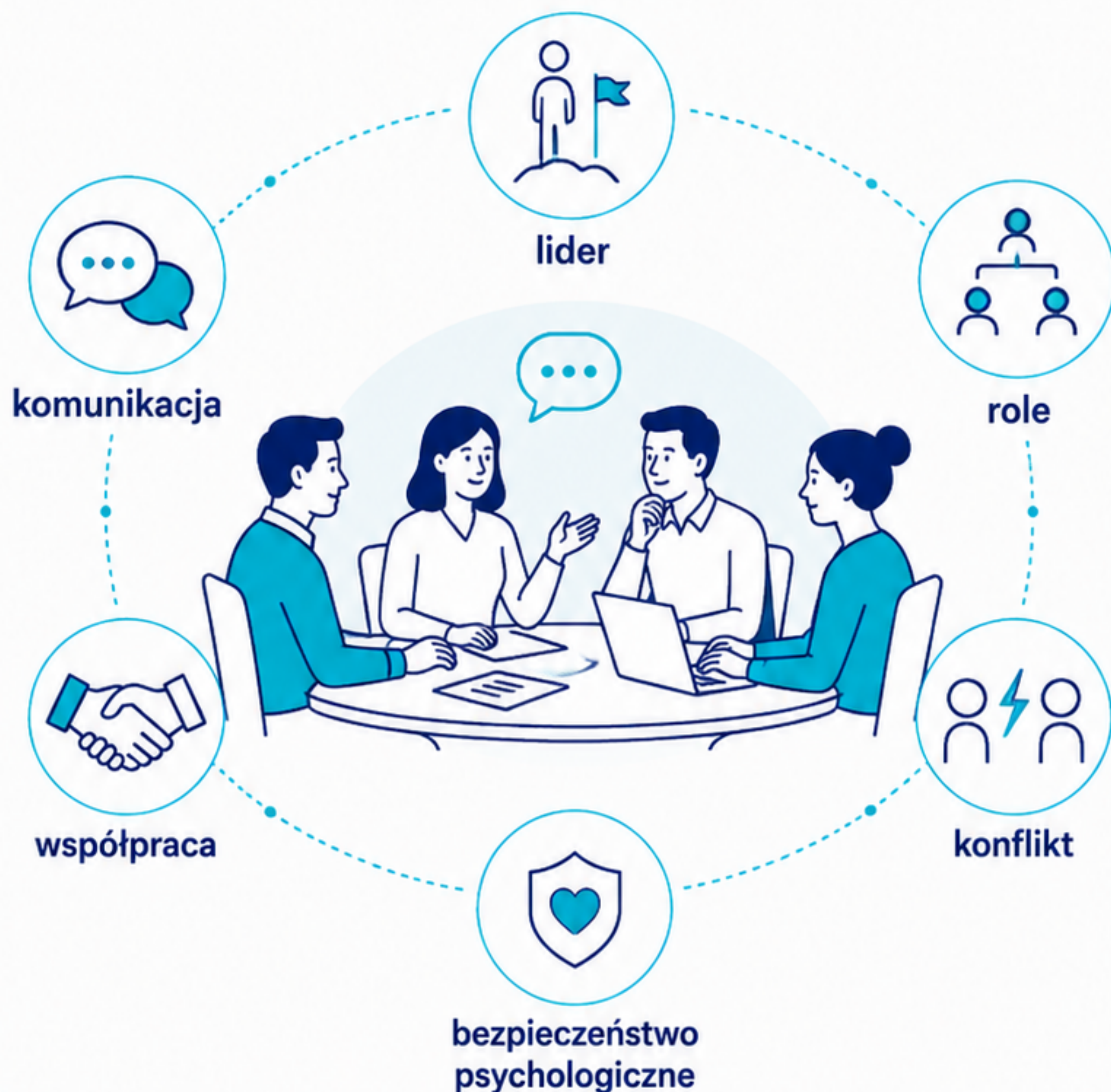
☐ informacja zwrotna

☐ wszystkie powyższe


Poprawna odpowiedź: wszystkie powyższe

PRZYWÓDZTWO, ZESPOŁY I KOMUNIKACJA

Jak ludzie wpływają na siebie, współpracują, podejmują decyzje i rozwiązują konflikty w miejscu pracy.



Style przywództwa

Nie istnieje jeden sposób kierowania ludźmi,
który działa zawsze i wszędzie.



STYL AUTOKRATYCZNY

Jak działa

Lider podejmuje większość decyzji
i jasno kontroluje sposób działania.

Kiedy może być użyteczny

- potrzebna jest szybka decyzja;
- sytuacja jest kryzysowa;
- zadania wymagają ścisłej kontroli.

Ryzyko

mała autonomia zespołu.



STYL DEMOKRATYCZNY / PARTYCYPACYJNY

Jak działa

Lider angażuje zespół w podejmowanie decyzji.

Może sprzyjać

- poczuciu wpływu;
- wymianie pomysłów;
- zaangażowaniu.

Ryzyko

proces decyzyjny może być wolniejszy.



STYL TRANSFORMACYJNY

Jak działa

Lider buduje wizję, inspiruje
i zachęca do rozwoju.

Słowa kluczowe

- inspiracja;
- zmiana;
- rozwój;
- wspólny cel.



STYL TRANSAKCYJNY

Jak działa

Relacja opiera się głównie na jasnych
zadaniach, oczekiwaniach
i konsekwencjach.



wykonanie



nagroda /
konsekwencja



ZAPAMIĘTAJ

Styl przywództwa powinien być analizowany razem
z sytuacją, zadaniem i potrzebami zespołu.

MENEDŻER A LIDER

Te role mogą się pokrywać, ale nie oznaczają dokładnie tego samego.



MENEDŻER

Główne pytanie:
Jak zorganizować pracę?

Częsty fokus:

- planowanie;
- organizowanie;
- podział obowiązków;
- monitorowanie wyników;
- koordynacja.



LIDER

Główne pytanie:
Jak wpływać na ludzi i nadawać kierunek?

Częsty fokus:

- wizja;
- wpływ;
- motywowanie;
- budowanie zaufania;
- mobilizowanie zespołu.

MENEDŻER	WSPÓLNE	LIDER
 organizuje	 pracuje z ludźmi	 wpływa
 planuje	 realizuje cele	 inspiruje
 koordynuje	 podejmuje decyzje	 nadaje kierunek



WAŻNE

Menedżer może być dobrym liderem.
Lider nie zawsze musi mieć formalne stanowisko kierownicze.



PRZYKŁAD

Kierownik oddziału ustala harmonogram i rozdziela zadania.
→ **funkcja menedżerska**

Ta sama osoba pomaga zespołowi zrozumieć wspólny cel i utrzymać motywację w trudnym okresie. → **funkcja przywódcza**



NAJWAŻNIEJSZA RÓŻNICA

Zarządzanie koncentruje się mocniej na organizowaniu pracy. Przywództwo koncentruje się mocniej na wpływie na ludzi i kierunku działania.

Komunikacja w miejscu pracy

Nie wystarczy coś powiedzieć.
Ważne jest, co druga osoba zrozumiała.

1. PROSTY MODEL KOMUNIKACJI



Na każdym etapie może pojawić się szum:

- niejasne słowa;
- błędne założenia;
- emocje;
- pośpiech;
- brak kontekstu;
- różne oczekiwania.

2. KOMUNIKACJA SKUTECZNA

- ✓ jasna;
- ✓ konkretna;
- ✓ adekwatna do sytuacji;
- ✓ możliwa do sprawdzenia;
- ✓ otwarta na pytania.

3. PRZYKŁAD

✗

Niejasny komunikat:

„Zrób to lepiej.”

✓

Bardziej użyteczny komunikat:

„W raporcie brakuje danych z ostatniego tygodnia. Uzupełnij je przed 14:00.”



ZAPAMIĘTAJ

Im bardziej konkretna informacja,
tym mniejsze ryzyko błędnej interpretacji.

Role zespołowe i współpraca



ZESPÓŁ TO WIĘCEJ NIŻ GRUPA LUDZI

Zespół powstaje wtedy, gdy ludzie mają wspólny cel i ich działania są od siebie zależne.



DOBRA WSPÓŁPRACA WYMAGA

- ✓ jasnego celu;
- ✓ podziału odpowiedzialności;
- ✓ komunikacji;
- ✓ zaufania;
- ✓ koordynacji;
- ✓ wzajemnego wsparcia.



PROBLEM

Jeśli role są niejasne, dwie osoby mogą wykonywać to samo zadanie albo każda może zakładać, że robi je ktoś inny.



ZAPAMIĘTAJ

Skuteczny zespół nie wymaga identycznych ludzi. Potrzebuje komplementarnych sposobów działania.

Konflikt w zespole

Konflikt nie zawsze oznacza, że zespół działa źle.
Liczy się sposób jego rozwiązania.



SKĄD BIERZE SIĘ KONFLIKT?

- różne cele;
- niejasne role;
- ograniczone zasoby;
- różne opinie;
- błędna komunikacja;
- napięcia interpersonalne.



KONFLIKT ZADANIOWY

Dotyczy: Co powinniśmy zrobić?

Korzyści:

- nowe pomysły;
- analizę alternatyw;
- lepsze decyzje, jeśli jest kontrolowany.



ROZWIĄZANIE



KONFLIKT RELACYJNY

Dotyczy: Co jest nie tak między nami?

Skutki:

- napięcie;
- brak zaufania;
- unikanie;
- spadek współpracy.

PROSTY SCHEMAT ROZWIĄZANIA



ZATRZYMAJ



**NAZWIJ
PROBLEM**



**ODDZIEL FAKTY
OD INTERPRETACJI**



**SZUKAJ
ROZWIĄZANIA**



**USTAL
DZIAŁANIE**

WAŻNE



Celem nie zawsze jest „wygrać konflikt”.
Celem jest znaleźć rozwiązanie,
które pozwala dalej pracować.

Bezpieczeństwo psychologiczne

Czy mogę powiedzieć, że czegoś nie wiem, popełniłem błąd albo mam inne zdanie — bez obawy przed upokorzeniem?



CZYM JEST BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE?

To przekonanie, że można zabrać głos bez nadmiernego ryzyka ośmieszenia, odrzucenia lub ukarania.



W ZESPOLE Z WYSOKIM POZIOMEM BEZPIECZEŃSTWA LUDZIE CZĘŚCIEJ:

- zadają pytania;
- zgłaszają problemy;
- przyznają się do błędów;
- proponują pomysły;
- proszą o pomoc;
- wyrażają odmienne zdanie.



TO NIE OZNACZA

- braku standardów;
- braku odpowiedzialności;
- zgody na każdy błąd;
- unikania trudnych rozmów.

Niskie bezpieczeństwo

Lepiej nic nie mówić.



milczenie

VS.

Wysokie bezpieczeństwo

Powiem o tym, zanim problem stanie się większy.



mówienie otwarcie



PRZYKŁAD

Pracownik zauważa błąd w procedurze.



ZAPAMIĘTAJ

Bezpieczeństwo psychologiczne ułatwia uczenie się zespołu.

HR, REKRUTACJA I OCENA PRACY

Jak organizacje wybierają ludzi,
oceniają ich pracę i wspierają rozwój kompetencji.



Rekrutacja i selekcja

Rekrutacja przyciąga kandydatów.
Selekcja pomaga wybrać osoby najlepiej dopasowane do roli.



REKRUTACJA

Jak dotrzeć do odpowiednich kandydatów?

- ogłoszenie;
- opis stanowiska;
- employer branding;
- wybór kanałów rekrutacji;
- kontakt z kandydatami.



SELEKCJA

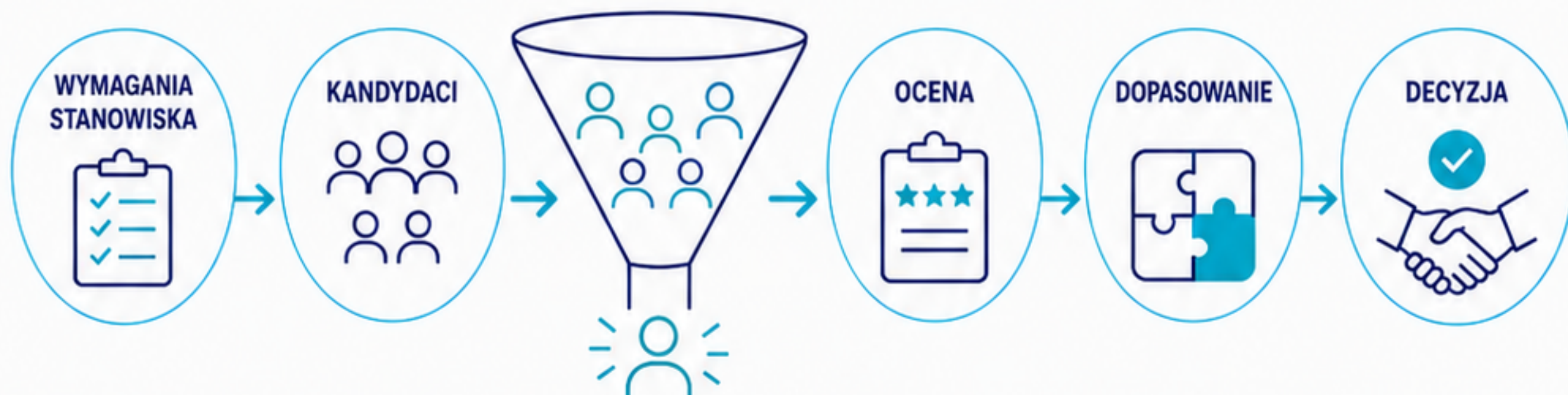
Który kandydat najlepiej odpowiada wymaganiom stanowiska?

- analizę CV;
- wywiad;
- testy;
- próbki pracy;
- assessment center;
- sprawdzanie kompetencji.

WAŻNE



Dobra selekcja nie polega na znalezieniu „najlepszej osoby na świecie”, ale osoby **odpowiednio dopasowanej do konkretnego stanowiska**.



Kompetencje, potencjał i dopasowanie



KOMPETENCJE

Co osoba potrafi teraz?

- wiedzę;
- umiejętności;
- zachowania;
- doświadczenie.

TERAZ



POTENCJAŁ

Jakie możliwości rozwoju może mieć osoba w przyszłości?

- uczenie się;
- elastyczność;
- tempo rozwoju;
- gotowość do bardziej złożonych ról.

PRZYSZŁOŚĆ



DOPASOWANIE

Na ile osoba pasuje do konkretnej pracy i środowiska?

- wymagania stanowiska;
- wartości;
- sposób pracy;
- kulturę organizacyjną.

KONTEKST



PRZYKŁAD

Kandydat może mieć wysokie kompetencje, mieć duży potencjał, ale nie pasować do konkretnego stanowiska.

ZAPAMIĘTAJ



≠



≠



Kompetencje ≠ potencjał ≠ dopasowanie

Jak działa ocena pracownicza



1. PO CO OCENIA SIĘ PRACĘ?

- monitorować wyniki;
- identyfikować mocne strony;
- wykrywać potrzeby rozwojowe;
- podejmować decyzje o szkoleniach;
- planować cele;
- rozmawiać o rozwoju.



2. CO MOŻNA OCENIAĆ?

- wyniki;
- zachowania;
- kompetencje;
- realizację celów;
- jakość pracy.



3. DOBRA OCENA POWINNA BYĆ

- oparta na jasnych kryteriach;
- możliwie obiektywna;
- związana z rolą;
- regularna;
- połączona z informacją zwrotną.



ZŁY PRZYKŁAD

Nie wydaje mi się, żeby dobrze pracował.

vs.



LEPSZY PRZYKŁAD

W trzech ostatnich projektach terminy zostały przekroczone średnio o 5 dni.



KRYTERIA



OBSERWACJA



FEEDBACK



PLAN POPRAWY



ZAPAMIĘTAJ

Im bardziej ocena opiera się na obserwowalnych kryteriach, tym mniej zależy od ogólnego wrażenia.

Szkolenie i rozwój pracowników

Nie każdy problem z wynikiem rozwiązuje się szkoleniem.



ZANIM ZAPLANUJESZ SZKOLENIE, ZAPYTAJ:

Czy problem naprawdę wynika z braku wiedzy lub umiejętności?

Możliwe przyczyny niskiego wyniku:

- brak wiedzy;
- brak umiejętności;
- niejasne oczekiwania;
- brak narzędzi;
- przeciążenie;
- niska motywacja;
- zła organizacja pracy.



TAK



szkolenie może pomóc

NIE



szukaj innej przyczyny

PROCES ROZWOJU



POTRZEBA



CEL



SZKOLENIE /
ROZWÓJ



PRAKTYKA



INFORMACJA
ZWROTNA



OCENA
EFEKTU



SZKOLENIE

czego pracownik powinien nauczyć się teraz?



ROZWÓJ

jak przygotować pracownika do przyszłych wyzwań?



PRZYKŁAD

- ✓ Jeśli pracownik nie zna programu komputerowego: szkolenie może pomóc.
- ✓ Jeśli pracownik zna program, ale ma 300% normalnego obciążenia: szkolenie prawdopodobnie nie rozwiąże problemu.

Kultura organizacyjna

„Jak tutaj naprawdę robi się rzeczy?”



CZYM JEST KULTURA ORGANIZACYJNA?

To wspólne sposoby myślenia, działania i interpretowania tego, co jest w organizacji „normalne”, „ważne” i „akceptowane”.



KULTURĘ WIDĄĆ W:

- sposobie komunikacji;
- podejściu do błędów;
- relacji z przełożonymi;
- sposobie podejmowania decyzji;
- normach dotyczących czasu pracy;
- podejściu do współpracy;
- sposobie nagradzania ludzi.



NAD POWIERZCHNIĄ

- logo;
- dress code;
- oficjalne zasady.

POD POWIERZCHNIĄ

- wartości;
- normy;
- przekonania;
- „tak się tutaj robi”.



PRZYKŁAD 1

Firma mówi: „Dbamy o równowagę między pracą a życiem.”
Ale pracownicy otrzymują wiadomości służbowe o północy i oczekuje się natychmiastowej odpowiedzi.

Deklarowana wartość ≠ rzeczywista norma.



PRZYKŁAD 2

W jednej organizacji błąd jest traktowany jako: „kto zawinił?”
W innej: „czego możemy się nauczyć?”

ZAPAMIĘTAJ



Kultura organizacyjna wpływa na zachowanie **nawet wtedy**, gdy nie jest zapisana w żadnym regulaminie.

Błędy i stronniczość w decyzjach HR

Nawet doświadczeni ludzie mogą podejmować błędne decyzje, jeśli opierają się na intuicji zamiast na jasnych kryteriach.

DLACZEGO POJAWIAJĄ SIĘ BŁĘDY?

Ludzie podejmują błędne decyzje, ponieważ:

- zbyt szybko tworzyć pierwsze wrażenie;
- szukać informacji potwierdzających wcześniejszą opinię;
- przeceniać jedną pozytywną cechę;
- porównywać kandydatów ze sobą zamiast ze standardem;
- kierować się podobieństwem do siebie.

INTUICJA

ryzyko błędu



KRYTERIA

bardziej uporządkowana decyzja



EFEKT HALO

Jedna pozytywna cecha wpływa na ocenę całej osoby.

Przykład:

Kandydat jest bardzo komunikatywny, więc na pewno będzie też świetnie zorganizowany.



EFEKT PIERWSZEŃSTWA

Pierwsze informacje wpływają na interpretację kolejnych.

Przykład:

Spóźnienie na rozmowę może zdominować ocenę wszystkich pozostałych odpowiedzi.



BŁĄD PODOBIENSTWA

Lepiej oceniamy osoby, które przypominają nas samych.

Przykład:

Podobne zainteresowania lub doświadczenia mogą wpłynąć na wyższą ocenę kandydata.

JAK OGRANICZAĆ STRONNICZOŚĆ?

- ✓ stosować te same pytania;
- ✓ używać jasnych kryteriów;
- ✓ oceniać zachowania zamiast „ogólnego wrażenia”;
- ✓ porównywać wyniki z wymaganiami stanowiska;
- ✓ korzystać z więcej niż jednego źródła informacji.



ZAPAMIĘTAJ

Struktura nie eliminuje wszystkich błędów, ale pomaga ograniczyć wpływ przypadkowych ocen.

DOBROSTAN, STRES I WYPALENIE

Jak wymagania zawodowe, zasoby i środowisko pracy wpływają na zdrowie psychiczne człowieka.



STRES ZAWODOWY

Nie każde wymaganie jest szkodliwe. Problem pojawia się wtedy, gdy wymagania przewyższają możliwości radzenia sobie.



CZYM JEST STRES ZAWODOWY?

Stres pojawia się wtedy, gdy osoba ocenia wymagania jako przekraczające dostępne zasoby lub możliwości poradzenia sobie.

WYMAGANIA W PRACY MOGĄ OBEJMOWAĆ:

- presję czasu;
- dużą odpowiedzialność;
- konflikty;
- przeciążenie obowiązkami;
- niejasne role;
- kontakt z trudnymi sytuacjami;
- brak przewidywalności.



ZASOBY MOGĄ OBEJMOWAĆ:

- wsparcie;
- autonomię;
- kompetencje;
- jasne informacje;
- czas;
- możliwość odpoczynku;
- dostęp do pomocy.



**WYSOKIE
WYMAGANIA**



**MAŁO
ZASOBÓW**



**WIĘKSZE RYZYKO
PRZECIĄŻENIA**



WAŻNE

Ta sama sytuacja może być różnie oceniana przez różne osoby.



Dla jednej osoby prezentacja przed grupą może być: wyzwaniem



Dla innej: silnym źródłem stresu



ZAPAMIĘTAJ

Stres nie zależy wyłącznie od sytuacji. Liczy się także ocena sytuacji i dostępne zasoby.

Wypalenie zawodowe

To nie jest po prostu „zmęczenie po ciężkim dniu”.



CZYM JEST WYPALENIE?

Wypalenie zawodowe wiąże się z długotrwałym przeciążeniem i chronicznym stresem związanym z pracą.



1 WYCZERPANIE

„Nie mam już energii.”

- zmęczenie
- brak sił
- poczucie przeciążenia



2 DYSTANS / CYNIZM

„Przestaję się angażować.”

- chłód
- drażliwość
- dystans
- negatywne nastawienie do pracy



3 OBNIŻONE POCZUCIE SKUTECZNOŚCI

„Mam wrażenie, że niczego nie robię dobrze.”

WYPALENIE ≠ ZWYKŁE ZMĘCZENIE



Zmęczenie po trudnym tygodniu:

→ może minąć po odpoczynku.



Wypalenie:

→ jest bardziej chroniczne i związane z długotrwałym funkcjonowaniem w niekorzystnych warunkach pracy.



WAŻNE DLA KLINICYSTY

Nie należy automatycznie tłumaczyć całego obrazu psychicznego wyłącznie pracą. Potrzebna jest szersza ocena funkcjonowania osoby.

Work-life balance i przeciążenie

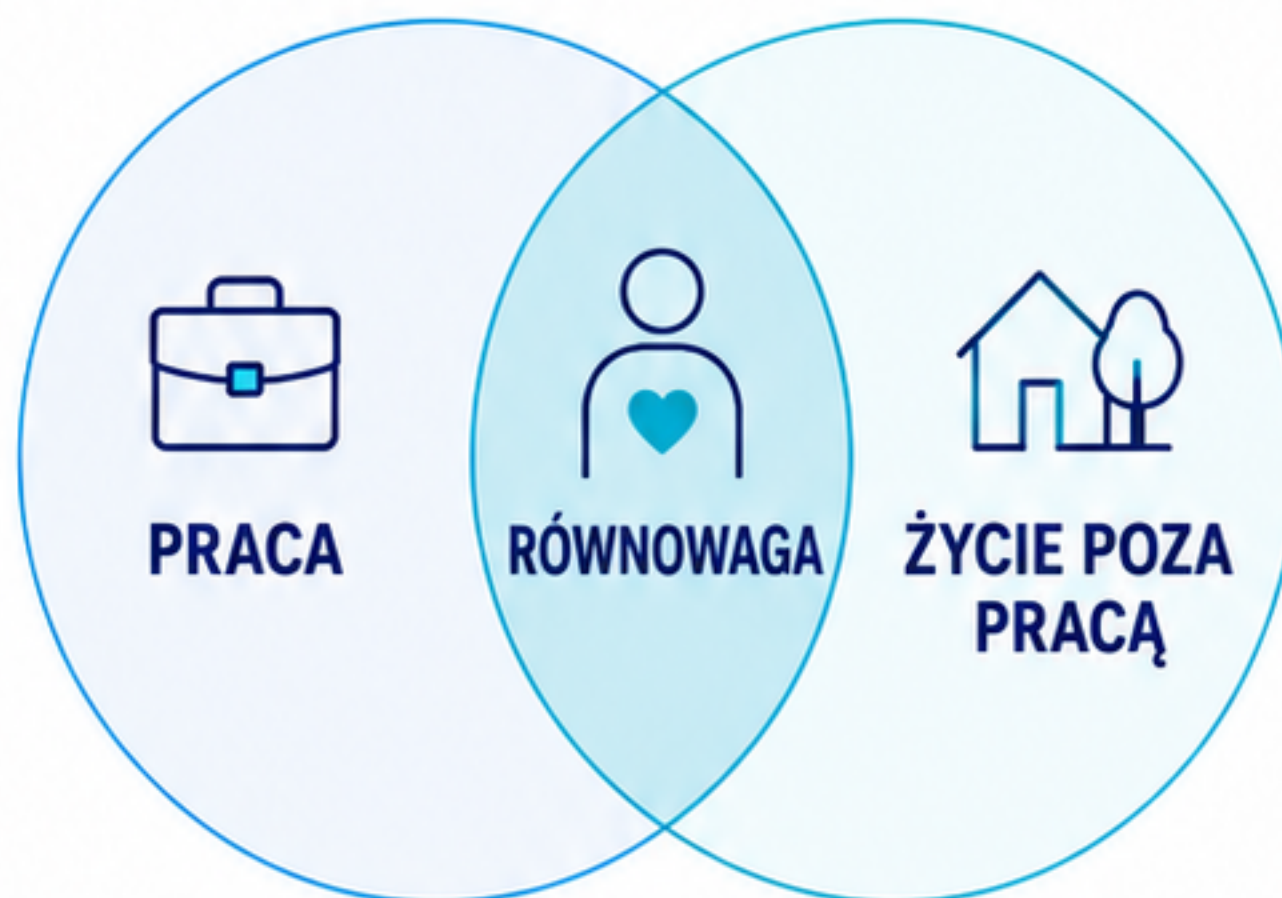
Granica między pracą a życiem prywatnym wpływa na możliwość regeneracji.



WORK-LIFE BALANCE

Nie oznacza idealnego podziału czasu po 50%. Chodzi raczej o to, czy osoba:

- ma możliwość regeneracji;
- potrafi odłączyć się od pracy;
- ma przestrzeń na inne role życiowe;
- nie doświadcza ciągłego konfliktu między obowiązkami.



KONFLIKT PRACA → ŻYCIE

Nadgodziny sprawiają, że osoba regularnie rezygnuje z życia rodzinnego i odpoczynku.



KONFLIKT ŻYCIE → PRACA

Silne wymagania rodzinne utrudniają koncentrację na obowiązkach zawodowych.



PRZECIĄŻENIE

Może pojawić się, gdy:
liczba wymagań > dostępny czas i energia

Sygnały:

- ciągłe nadgodziny;
- brak przerw;
- praca po godzinach;
- trudność z odpoczynkiem;
- poczucie, że zadania nigdy się nie kończą.



ZAPAMIĘTAJ

Regeneracja nie jest stratą czasu.
Jest jednym z warunków długotrwałego funkcjonowania.

Absencja, rotacja i presenteeism



ABSENCJA

Pracownika nie ma w pracy.

Może być związana z:

- chorobą;
- stresem;
- problemami osobistymi;
- warunkami pracy;
- innymi czynnikami.



NIE MA



ROTACJA

Pracownicy odchodzą z organizacji i są zastępowani nowymi osobami.

Wysoka rotacja może sugerować:

- słabe dopasowanie;
- niezadowolenie;
- brak rozwoju;
- trudne warunki;
- problemy z zarządzaniem.



ODCHODZI



PRESENTEEISM

Pracownik jest obecny w pracy, ale z powodu problemów zdrowotnych lub przeciążenia funkcjonuje poniżej swoich możliwości.

Przykład:

Osoba przychodzi do pracy mimo silnego wyczerpania i ma duże trudności z koncentracją.



JEST, ALE
FUNKCJONUJE
GORZEJ

NIE WYCIĄGAJ POCHOPNYCH WNIOSKÓW



Absencja ≠ automatycznie niska motywacja.



Rotacja ≠ automatycznie zła organizacja.



Presenteeism ≠ automatycznie brak zaangażowania.



NAJPIERW PYTAJ: Jakie czynniki mogą wyjaśniać zachowanie?

Jak organizacja może wspierać dobrostan

Dobrostan nie jest wyłącznie odpowiedzialnością pracownika.



POZIOM 1 — CZŁOWIEK

Wsparcie może obejmować:

- edukację;
- dostęp do pomocy;
- strategie radzenia sobie;
- rozwój kompetencji.



POZIOM 2 — ZESPÓŁ

Można poprawić:

- komunikację;
- wsparcie społeczne;
- jasność ról;
- bezpieczeństwo psychologiczne;
- sposób rozwiązywania konfliktów.



POZIOM 3 — ORGANIZACJA

Można zmieniać:

- obciążenie pracą;
- sposób zarządzania;
- harmonogram;
- poziom autonomii;
- zasady komunikacji;
- kulturę organizacyjną.



WAŻNA PUŁAPKA

Problem: Pracownik jest przeciążony.

Słaba odpowiedź: „Naucz się lepiej radzić sobie ze stresem.”

Lepsze pytanie: „Co w sposobie organizacji pracy generuje przeciążenie i co można zmienić?”



ZAPAMIĘTAJ

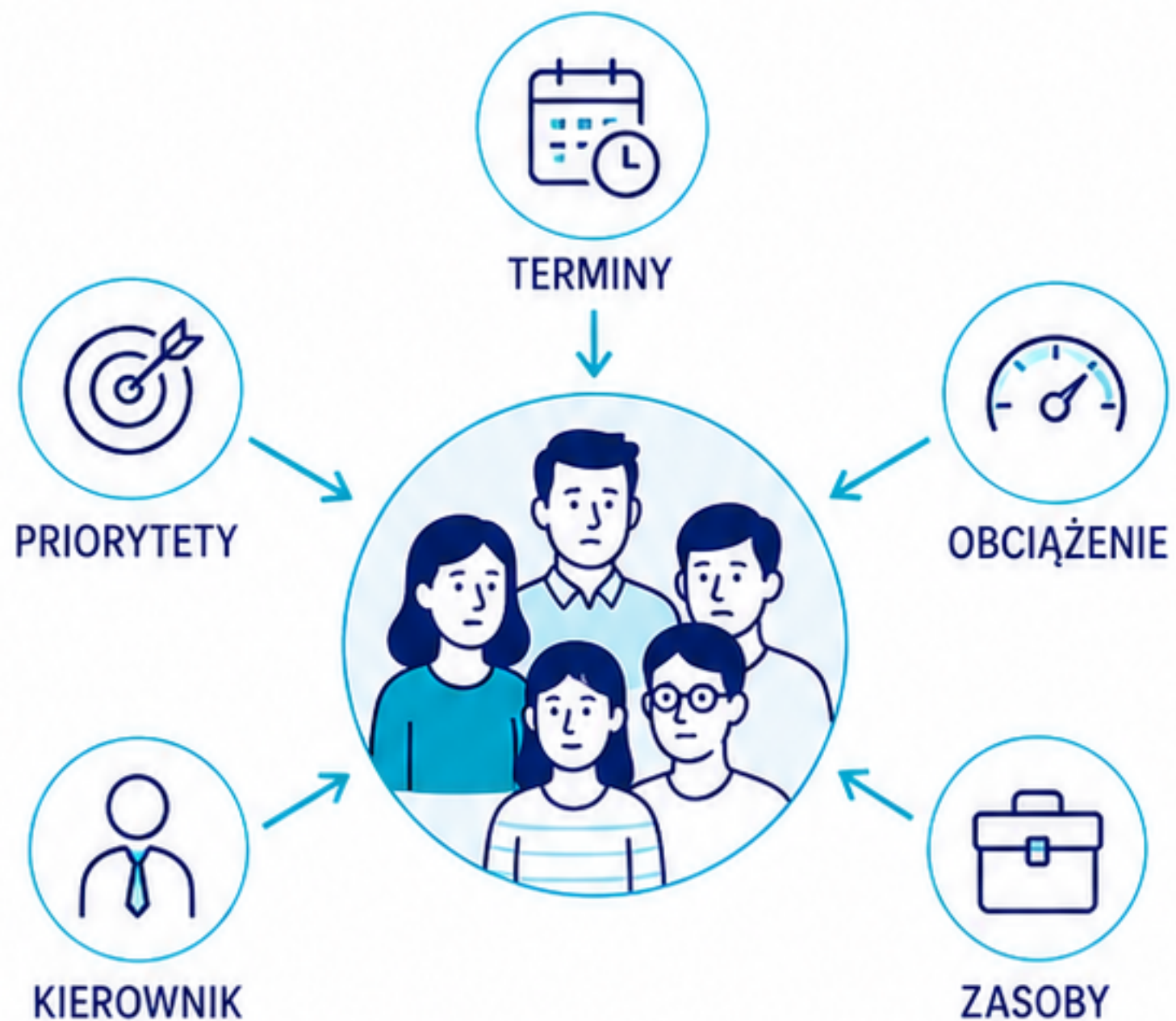
Interwencja może dotyczyć osoby, ale może też dotyczyć źródła problemu.

Zespół przeciążony



SYTUACJA

Zespół pięciu osób realizuje projekt z bardzo krótkim terminem. Od sześciu tygodni większość pracowników regularnie zostaje po godzinach. Kierownik codziennie zmienia priorytety, a pracownicy nie wiedzą, które zadania są najważniejsze. Dwie osoby zgłosiły problemy ze snem, jedna coraz częściej bierze zwolnienia, a pozostali przestali zgłaszać pomysły.



CO WIDZISZ?

Zaznacz możliwe czynniki:

- ☐ wysokie wymagania
- ☐ mała przewidywalność
- ☐ brak jasności priorytetów
- ☐ przeciążenie
- ☐ możliwe problemy z bezpieczeństwem psychicznym
- ☐ brak zasobów



ANALIZA

Problem nie dotyczy wyłącznie odporności psychicznej poszczególnych pracowników.

Możliwe źródła organizacyjne:

- zbyt duże obciążenie;
- częste zmiany;
- niejasne cele;
- niewystarczające zasoby;
- sposób zarządzania.



CO MOŻNA ZMIENIĆ?

- ustalić priorytety;
- ograniczyć liczbę jednoczesnych zadań;
- zwiększyć przewidywalność;
- umożliwić pracownikom zgłaszanie problemów;
- zapewnić realny czas na regenerację.



ZAPAMIĘTAJ

W analizie organizacyjnej pytamy nie tylko: „Co dzieje się z człowiekiem?”, ale także: „Co dzieje się wokół niego?”

TŁUMACZENIE I/O NA MYŚLENIE KLINICZNE

Jak połączyć język organizacji z tym,
co już wiesz o zachowaniu, emocjach
i funkcjonowaniu człowieka.

PSYCHOLOGIA KLINICZNA



PSYCHOLOGIA ORGANIZACJI



**CZŁOWIEK
W KONTEKŚCIE**

Perspektywa kliniczna vs organizacyjna

To nie są konkurencyjne sposoby myślenia.
Patrzą na różne części tego samego problemu.

PRZYPADEK



Anna od kilku miesięcy jest wyczerpana, źle śpi, ma trudności z koncentracją i coraz częściej myśli o zmianie pracy.



PERSPEKTYWA KLINICZNA MOŻE PYTAĆ:

- Jakie objawy występują?
- Jak długo trwają?
- Jak wpływają na codzienne funkcjonowanie?
- Jakie inne czynniki życiowe mają znaczenie?
- Czy potrzebna jest dalsza diagnoza?



PERSPEKTYWA ORGANIZACYJNA MOŻE PYTAĆ:

- Jakie są wymagania pracy?
- Czy występuje przeciążenie?
- Jakie zasoby ma Anna?
- Jak wygląda wsparcie przełożonego?
- Czy rola jest jasna?
- Czy istnieje konflikt praca–życie?

TEN SAM CZŁOWIEK — DWA POZIOMY ANALIZY



KLINIKA:

Co dzieje się z osobą?



ORGANIZACJA:

Co w środowisku pracy może wpływać na osobę?



PEŁNIEJSZY OBRAZ FUNKCJONOWANIA



WAŻNE

Nie należy automatycznie zakładać, że problem psychologiczny ma wyłącznie źródło wewnętrzne albo wyłącznie organizacyjne.



ZAPAMIĘTAJ

Pełniejsze rozumienie powstaje wtedy, gdy analizujemy zarówno osobę, jak i kontekst.

TŁUMACZ POJĘĆ: BIZNES → KLINIKA

Jeśli rozumiesz człowieka, emocje i zachowanie,
wiele pojęć organizacyjnych już jest Ci bliższych, niż myślisz.

POJĘCIE I/O	PROSTY JĘZYK	JAK O TYM MYŚLEĆ KLINICZNIE
 MOTYWACJA	Co sprawia, że człowiek zaczyna działać i podtrzymuje wysiłek?	→ Cele, potrzeby, oczekiwania, poczucie skuteczności.
 ZAANGAŻOWANIE	Ile energii, uwagi i psychologicznego wkładu osoba daje swojej pracy?	→ Energia, koncentracja, poczucie sensu, aktywność.
 DOPASOWANIE CZŁOWIEK-PRACA	Czy wymagania pracy pasują do możliwości i potrzeb osoby?	→ Osoba funkcjonuje zawsze w określonym środowisku.
 PRZYWÓDZTWO	Jak jedna osoba wpływa na kierunek, zachowanie i motywację innych?	→ Relacja, wpływ społeczny, komunikacja, poczucie bezpieczeństwa.
 KULTURA ORGANIZACYJNA	Jakie niepisane zasady mówią ludziom, co jest tutaj normalne?	→ Normy społeczne, oczekiwania, środowisko i uczenie się zachowań.
 OCENA PRACOWNICZA	Jak organizacja ocenia sposób wykonywania pracy?	→ Pomiar zachowania według określonych kryteriów.
 STRES ZAWODOWY	Co dzieje się, gdy wymagania są duże, a dostępne zasoby niewystarczające?	→ Ocena sytuacji, zasoby, reakcja emocjonalna i fizjologiczna.
 WYPALENIE	Długotrwałe wyczerpanie i dystans związane z chronicznym stresem w pracy.	→ Objawy trzeba rozumieć razem z kontekstem zawodowym.



ZAPAMIĘTAJ

Nie uczysz się zupełnie nowego języka.
Uczysz się stosować psychologię do środowiska pracy.

Najczęstsze pytania i pułapki

Najtrudniejsze pytania często nie wymagają większej wiedzy — wymagają rozróżnienia podobnych pojęć.

PUŁAPKA 1



SATYSFAKCJA = ZAANGAŻOWANIE?

NIE.

Satysfakcja:

Jestem zadowolony z pracy.

Zaangażowanie:

Aktywnie wkładam energię w pracę.

PUŁAPKA 2



REKRUTACJA = SELEKCJA?

NIE.

Rekrutacja:

przyciąga kandydatów.

Selekcja:

pomaga wybrać odpowiedniego kandydata.

PUŁAPKA 3



MENEDŻER = LIDER?

NIE ZAWSZE.

Menedżer:

formalnie organizuje pracę.

Lider:

wpływa na ludzi i nadaje kierunek.

Jedna osoba może pełnić obie role.

PUŁAPKA 4



STRES = WYPALENIE?

NIE.

Stres może być krótkotrwały.

Wypalenie wiąże się z chronicznym przeciążeniem zawodowym.

PUŁAPKA 5



NISKI WYNIK = BRAK MOTYWACJI?

NIEKONIECZNIE.

Możliwe przyczyny:

- brak umiejętności;
- brak zasobów;
- niejasne cele;
- przeciążenie;
- problemy organizacyjne.

PUŁAPKA 6



NIEOBECNOŚĆ = LENISTWO?

NIE.

Absencja może mieć wiele różnych przyczyn.

MINI TEST

1 Pracownik lubi swoją pracę, ale wykonuje tylko minimum. Co może być wysokie?

- A** Zaangażowanie
- B** Satysfakcja
- C** Rotacja

Prawidłowa odpowiedź: **B**

2 Firma publikuje ofertę pracy i próbuje pozyskać kandydatów. To jest:

- A** Selekcja
- B** Ocena pracownicza
- C** Rekrutacja

Prawidłowa odpowiedź: **C**

3 Pracownik jest wyczerpany, cyniczny i od miesięcy traci poczucie skuteczności. Najbardziej pasuje:

- A** Wypalenie
- B** Motywacja wewnętrzna
- C** Employer branding

Prawidłowa odpowiedź: **A**

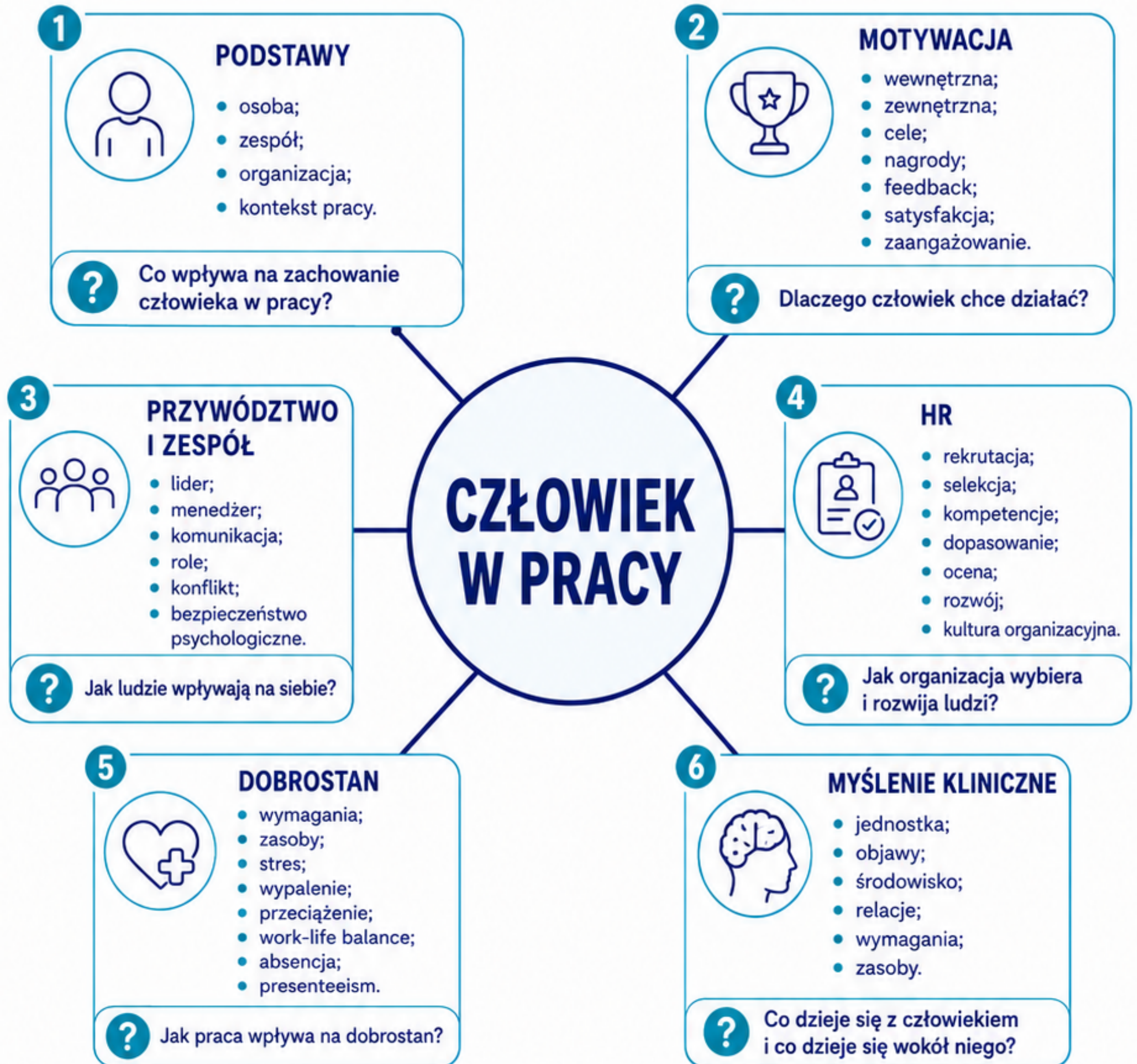


ZAPAMIĘTAJ

Najpierw rozpoznaj, o co pyta pojęcie. Dopiero potem wybieraj odpowiedź.

Mapa szybkiej powtórki

Cały kurs na jednej stronie



SCHEMAT, KTÓRY WARTO ZAPAMIĘTAĆ:



OSOBA
↓
ZACHOWANIE
↓
ZESPÓŁ
↓
ORGANIZACJA
↓
WARUNKI PRACY
↓
WYNIKI + DOBROSTAN

ZAKOŃCZENIE

Nie musisz zostać specjalistą HR.
Masz rozumieć człowieka w środowisku pracy.



✓ TO JUŻ POTRAFISZ

- ✓ wyjaśnić, czym zajmuje się psychologia organizacji i pracy;
- ✓ odróżnić motywację, satysfakcję i zaangażowanie;
- ✓ rozpoznać podstawowe style przywództwa;
- ✓ odróżnić lidera od menedżera;
- ✓ wyjaśnić podstawy rekrutacji i selekcji;
- ✓ zrozumieć sens oceny pracowniczej;
- ✓ rozpoznać rolę kultury organizacyjnej;
- ✓ analizować stres i wypalenie w kontekście pracy;
- ✓ patrzeć jednocześnie na człowieka i jego środowisko.

PLAN POWTÓRKI — 15 MINUT



5 MINUT

Przejrzyj mapę z poprzedniej strony.



5 MINUT

Spróbuj bez patrzenia wyjaśnić:

- motywacja;
- przywództwo;
- rekrutacja;
- kultura;
- wypalenie.



5 MINUT

Wybierz jeden przypadek i odpowiedz:

1. Co dzieje się z człowiekiem?
2. Co dzieje się w zespole?
3. Co dzieje się w organizacji?
4. Jakie są wymagania?
5. Jakie są zasoby?



OSTATNIA ZASADA

Nie pytaj tylko:
Co jest nie tak z tą osobą?

Zapytaj również:
W jakich warunkach ta osoba próbuje funkcjonować?



Psychologia organizacji i pracy zaczyna się tam, gdzie człowiek spotyka środowisko pracy.