

**PhDr. Vladimír Provazník a kolektiv**

## **Psychologie pro ekonomy a manažery**

Spoluautoři:

doc. PhDr. Bedrnová Eva, CSc.

Ing. Benák Rostislav

PhDr. Franková Emilie, Ph.D.

Ing. Lukeš Martin

Mgr. Pauknerová Daniela

## **Obsah**

Úvod . . . . .	7
<b>1. Vývoj a současnost základních směrů psychologického myšlení . . . . .</b>	<b>9</b>
1.1 Psychologie předvědecká . . . . .	10
1.2 Psychologie vědecká: hlavní směry psychologického myšlení . . . . .	18
1.3 Vědecká psychologie dnes. Psychika. Vnitřní struktura psychologie. Význam psychologie pro ekonomy a manažery . . . . .	33
<b>2. Psychologie práce: vývoj – předmět – význam. . . . .</b>	<b>37</b>
2.1 Vznik a vývoj psychologie práce . . . . .	38
2.2 Psychotechnika – poradenská psychologie práce . . . . .	40
2.3 <i>Human relations</i> – sociální psychologie práce . . . . .	41
2.4 Inženýrská psychologie – ergonomie . . . . .	43
2.5 Psychologie organizace . . . . .	44
2.6 Psychologie práce dnes . . . . .	46
<b>3. Metodologie a metody psychologie a psychologie práce. . . . .</b>	<b>51</b>
3.1 Zaměření a formy odborné psychologické činnosti. . . . .	52
3.2 Metody psychologie a psychologie práce. . . . .	55
<b>4. Psychologie činnosti: psychické procesy – stavy – vlastnosti . . . . .</b>	<b>71</b>
4.1 Psychologie činnosti . . . . .	72
4.2 Psychická regulace činnosti. . . . .	75
4.3 Psychické procesy a stavy. . . . .	76
4.4 Poruchy činnosti. . . . .	89
<b>5. Psychologie osobnosti: struktura, vývoj a dimenze osobnosti . . . . .</b>	<b>95</b>
5.1 Charakteristika osobnosti . . . . .	96
5.2 Vývoj osobnosti . . . . .	98
5.3 Struktura osobnosti . . . . .	101
5.4 Pětifaktorový model osobnosti . . . . .	115
5.5 Poruchy osobnosti. . . . .	117

<b>6. Poradenská psychologie práce</b> . . . . .	123
6.1 Pracovní činnost: psychologická charakteristika a rozbor . . . . .	124
6.2 Profese a její rozbor . . . . .	126
6.3 Pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence pracovníků . . . . .	130
6.4 Pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty . . . . .	134
6.5 Únava a pracovní zátěž, režim práce a odpočinku . . . . .	137
6.6 Pracovní spokojenost jako výraz subjektivního vztahu pracovníků k vykonávané práci a jejím podmínkám . . . . .	141
<b>7. Inženýrská psychologie a ergonomie</b> . . . . .	147
7.1 Vývoj přístupů k řešení otázek systému člověk (lidé) – stroj (technické zařízení) – pracovní prostředí . . . . .	148
7.2 Systém člověk – stroj . . . . .	149
7.3 Pracovní podmínky a jejich vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků . . . . .	153
7.4 Spolehlivost lidského výkonu, prevence nehod a úrazů . . . . .	157
<b>8. Sociální psychologie práce a psychologie organizace</b> . . . . .	163
8.1 Člověk – bytost společenská . . . . .	164
8.2 Sociální skupiny a jejich význam pro člověka. Pracovní skupina a pracovník. Sociální pozice a role . . . . .	165
8.3 Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků. . . . .	171
8.4 Vedoucí pracovník, nároky na jeho osobnost, řídicí činnost a vedení lidí . . . . .	181
8.5 Systém práce s lidmi v podniku . . . . .	185
8.6 Hodnocení pracovníků . . . . .	191
8.7 Pracovní motivace a stimulace k práci . . . . .	195
8.8 Uplatnění psychologie v systému práce s lidmi. . . . .	202
<b>9. Uplatnění psychologie v současném podniku</b> . . . . .	213
9.1 Uplatnění psychologie a psychologie práce v podniku . . . . .	214
9.2 Formy uplatňování psychologie práce v podniku . . . . .	215
<b>Literatura</b> . . . . .	221
<b>Rejstřík</b> . . . . .	223

## Úvod

Psychologie a přiměřená aplikace jejích poznatků v ekonomické a manažerské praxi je jedním z mnoha způsobů, jak přispět k prosperitě firmy i k prosperitě osobní.

*Psychologie pro ekonomy a manažery* vychází ze zkušeností z výuky psychologie na Vysoké škole ekonomické v Praze a z dosavadních studijních textů. Představuje vstup do problematiky obecné psychologie, zároveň a především však přináší speciální poznatky z oblasti užší praktické orientace – zejména poradenské a sociální psychologie práce a psychologie organizace a řízení. Výklad proto jednoznačně sleduje ty psychologické problémy, které jsou z hlediska manažerské praxe v podnikové a ekonomické sféře významné, současně je obohacen uvedením pojmů obecnějších, jejichž přiblížení usnadňuje pochopení témat specifitějších. Na publikaci navazují další studijní texty členů katedry psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty VŠE, uvedené v seznamu literatury.

V průběhu let došlo k mírným posunům v obsahu kurzů psychologie i studijních textů, především ve smyslu většího důrazu na možnosti aplikace oboru z hlediska potřeb budoucích absolventů a manažerů v praktickém pracovním uplatnění. Ověřením právě na Vysoké škole ekonomické v Praze má svou nepopiratelnou hodnotu.

Kniha je bezprostředně určena studentům Vysoké školy ekonomické v Praze jako základní učební text pro předmět psychologie. Vedle studentů ekonomických fakult jiných vysokých škol však může poskytnout informace studentům humanitních i technických fakult, kteří potřebují učebnice více účelově zaměřené – například na vedení lidí či na práci s lidmi vůbec, a kterým obecněji zaměřené psychologické publikace nemusí zcela vyhovovat. Totéž platí i pro studenty vyšších škol nebo škol středních, zaměřených na management.

Okruh poznatků prezentovaných v této učebnici vyvolává zájem i současných manažerů, podnikatelů a všech, kteří přicházejí do styku s lidmi, například zájem personalistů.

V úvodu předchozího textu tohoto zaměření jsme uvedli, že jej chápeme jako východisko pro další práci. Tímto textem jsme se pokusili – při snaze udržet odbornou úroveň studijní literatury – o jisté zdokonalení a rozšíření v souvislosti s vývojem potřeb ekonomické i manažerské praxe, resp. s vývojem potřeb studentů VŠE – budoucích manažerů. I nadále platí, že přivítáme každou připomínku, každý námět či inspiraci od těch, kteří s textem budou pracovat.

# **V** ývoj a současnost základních směrů psychologického myšlení

*„To, co jsme poznali, je jako hrst půdy,  
co ke zkoumání ještě zůstává, je jako celý svět.“*

*Avalyar*

Psychologie je věda, která se zabývá zkoumáním duše – psychiky<sup>1</sup> člověka. Přibližně tak je možné předběžně vymezit, co vlastně pojem „psychologie“ vyjadřuje či znamená.

V první kapitole tohoto textu věnujeme pozornost jak historii psychologie, tak její současnosti. Vzhledem k tomu, že tento text je určen především „nep psychologům“ – současným či budoucím ekonomům a manažerům, zmíníme tzv. předvědeckou psychologii pouze velmi stručně; více pozornosti zaměříme na psychologii vědeckou. I když v obou částech této kapitoly půjde především o přiblížení historie psychologie, tak – a to považujeme za podstatné – půjde zároveň o nástin psychologie současné. Nepokoušíme se zde o úplný, vyčerpávající přehled. Vzhledem k potřebám (budoucím) ekonomů a manažerů se omezujeme jen na několik „záchytných bodů“, které by měly umožnit čtenáři lépe porozumět současné psychologii, a to nejen jejímu předmětu, ale i vnitřní složitosti a rozmanitosti východisek jejího zkoumání.

## 1.1 Psychologie předvědecká

Historie psychologie je v jistém smyslu – podobně jako třeba u medicíny – stejně dlouhá jako historie lidstva samého. Podobně jako se člověk od počátku své existence snažil vyléčit si svá nejrůznější zranění či nemoci, zajímal se též o skutečnosti, které jej provázely na každém kroku, které byly součástí jeho života stejně jako ona zranění či nemoci a kterým nerozuměl, nechápal je, a přitom vyvolávaly jeho zájem. Byť „homo sapiens“, nedovedl si vysvětlit fenomén snění, zajímal se však např. o podstatu života a smrti (a o rozdíl mezi nimi) apod. A tak se lze již v našich pra-prapředků setkat s psychologickými, přesněji s předpsychologickými orientacemi, zájmy a názory, s jejich nejjednodušší, elementární schopností postihovat duševní či psychické jevy, procesy a stavy: změny v záměrech, náladách, výrazu, potřebách, v chování, v činnosti apod.

Významnou roli ve vývoji a v utváření psychologických názorů a posléze v konstituování psychologie jako samostatné vědy hrály již od starověku především náboženství, posléze filozofie, dále prudký rozvoj věd přírodních v období renesance, v novověku pak zvláště rozvoj věd společenských, např. sociologie.

<sup>1</sup> *Psyché* – řecky „duše“, *logos* – řecky „slovo“, „věda“.

Názorné a velmi zjednodušené schematické přiblížení vývoje psychologických představ a názorů v předvědeckém období je uvedeno v tab. 1.1.

Tab. 1.1 Schematický nástin vývoje psychologických názorů a představ v předvědeckém období

Prvotní „předpsychologické“ představy prvních „homo sapiens“	primitivní člověk
Vývoj psychologických představ a názorů v rámci náboženských směrů	řecká mytologie
Vývoj psychologických představ a názorů v rámci filozofických koncepcí	Sokrates – antropologický obrát ve filozofii Platon – idealismus, nativismus Aristoteles – empirismus; předchůdce vědecké psychologie, „první psycholog“ G. W. Leibniz – imanentismus, nativismus J. Locke – empirismus, environmentalismus
Vývoj psychologických představ a názorů v souvislosti s rozvojem přírodních věd a zájmu o člověka v renesanci	R. Descartes – filozofický dualismus; člověk – stroj
Rozvoj společenských věd	A. Comte – zakladatel sociologie

Již **PRIMITIVNÍ ČLOVĚK** si povšiml, že život souvisí s dýcháním: dech se podobá „neviditelnému větru“. Proto byl dech považován za nositele života, za neviditelný životní princip, který existuje v těle člověka a který toto tělo po smrti opouští. Dech, duše (*psyché*) tak začínají být interpretovány jako substance, jako podstata, která oživuje tělo.

Zajímavé příklady psychologických orientací člověka lze najít v nejrůznějších obdobích i místech historie lidstva, zvláště **VE VÝCHODNÍ FILOZOFII**. Ilustrují to dále uváděné příklady.

Například nirvána: buddhismus jí rozumí stav duševního pokoje, v němž se vědomí člověka zbavuje přání a konfliktů, v němž člověk dosahuje nejvyšší duševní dokonalosti a spokojenosti. Podává i návod k dosažení uvedeného stavu; je třeba naplnit těchto osm zásad:

1. Dosáhnout správného náhledu na život; ten je plný utrpení, které má vždy určité příčiny, jež lze poznat a volbou vhodných prostředků odstranit.
2. Správně se rozhodovat, mj. pro odvrácení se od tohoto světa a odstranění vlastního nepřátelství vůči druhým lidem.
3. Volit správná slova, neubližovat jimi druhým.
4. Správně jednat, mj. neničit nic živého.
5. Zvolit správný způsob života, mj. zajišťovat si živobytí čestným způsobem.
6. Správně se snažit o odstranění vlastních škodlivých vášní a osvojení si kladných emocí a správných myšlenek.
7. Správně uvažovat, neupoutávat se jevy pomíjejícími a vyvarovat se pýchy.

8. Správně se koncentrovat, potlačit činnost smyslů, dosáhnout vnitřní rovnováhy a soustředěného výkonu mysli (Koščo, 1964).

Uvedený příklad důrazu na dosažení vnitřního klidu, jakéhosi stavu vyrovnaní mysli, ducha i těla v nirváně, je dokladem existence v podstatě psychologických zájmů a názorů.

Orientální kultura a filozofie vůbec byly výrazně zaměřeny na sebepoznání, včetně např. poznání tvůrčích sil člověka. Dokladem mohou být védské hymny s vírou v lidské schopnosti či opět buddhismus se svým pojmem *sanskara* – tvořivá síla. Jakési „návody“ k ovládnutí vlastních smyslů, citu, ducha i rozumu sice mohou být naši, západní kulturou nazírány jako východisko k lhostejnosti, avšak také jako základ vnitřního uvolnění, osvobození a získání přehledu (nadhledu), které patří k významným předpokladům například tvořivosti člověka, v jistém smyslu však také jeho (zdravého) bytí.

Čínský filozof Lao-c' (6.–5. stol. př. n. l.) svým výrokem: „Co je potlačováno, šíří se. Co je oslabováno, sílí. Co je ničeno, vzkvétá“ pregnančně vyjádřil výsledek poznání, že nové myšlenky vyvolávají zpravidla odpor; čím novější, originálnější myšlenky, tím prudší odpor. A lidé nezřídka upřednostňují jistotu, stabilitu, neměnnost.

Jiný čínský filozof Konfucius (552–479 př. n. l.), který je čínskou filozofickou tradicí považován za největšího mudrce všech dob, řekl: „Třemi cestami můžeme dojít k moudrosti. První je cesta zkušenosti – to je cesta nejtěžší. Druhá je cesta napodobení – to je cesta nejjednodušší. Třetí je cesta přemýšlení – to je cesta nejušlechtilější.“ Tento výrok názorně ilustruje uvědomění si významu a hodnoty (tvořivého) myšlení.

I současná moderní psychologie čerpá z těchto (a dalších) historických kořenů, například v souvislostech s duševní hygienou, psychoterapií, kreativitou apod.

Pozoruhodným fenoménem z hlediska formování psychologických názorů je též **ŘECKÁ MYTOLOGIE**.<sup>2</sup>

Například mýtus o Prométheovi posiluje sebedůvěru člověka, jeho uvědomění si síly tvořivosti. Héfaistos je jakýmsi modelem všestranně nadané, geniální osobnosti, která si pro své tvořivé schopnosti vysluhuje úctu až s příměsí jakéhosi děsu, současně pro svou dobrodružnost a tělesnou vadu (kulhá) si vysluhuje posměch a pověst od věčného ohně a dýmu ukopetěného blázna.

S mýtem o vynálezecké dvojici Daidalovi a Ikarovi se pojí – kromě jiného – fenomén vzájemné žárlivosti tvůrců.

Řecká mytologie je dokladem dobové reflexe (tvořivé) činnosti člověka a jeho existence vůbec. Je však i trvalou, ne vždy uvědomovanou inspirací současných tvůrčích jedinců, a to nejen v oblasti umělecké tvořivosti.

<sup>2</sup> Zájemcům o hlubší studium filozofie lze doporučit např. *Přehledné dějiny filozofie* H. Höffdinga a J. Krále (1946), ve vztahu k psychologii pak Stavělovu práci *Antická psychologie* (1971).

Zvláště **ANTICKÁ ŘECKÁ FILOZOFIE** představuje univerzální základ naší současné vzdělanosti a kultury, základ našeho myšlenkového světa. Výrazně přispěla i k formování psychologických názorů.

Například **Herakleitos z Efesu** (asi 540–480 př. n. l.) uplatnil dialektickou metodu myšlení i jako způsob chápání a pojmání existence veškerého jsočina: „*Panta rei*“ („Vše plyne, vše je v pohybu“), „Nelze dvakrát vstoupit do téže řeky“, „Oslí by si raději zvolilo plevy nežli zlato“, „Vepří se těší více z hnoje než z čisté vody“.

**Demokritos z Abdér** (470–360 př. n. l.) obohatil filozofické myšlení o princip kauzality: nic se neděje náhodou, vše má určitou příčinu. („Raději bych našel jeden příčinný – kauzální – výklad, než aby se mi dostalo království Peršanů.“)

Pro psychologii jsou cenné Demokritovy myšlenky o poznávání. Člověk je podle něj bytostí vnímající a myslící. Jako první v historii pokládal myšlení za vlastnost hmoty; byl nejdůslednějším materialistou starověku.

**Sokrates** (469–399 př. n. l.) významně přispěl k odklonu filozofie od přírodních věd a k jejímu příklonu k otázkám člověka a společnosti, politiky, kultury a vzdělání. Nejvíce pozornosti však věnoval otázkám etickým: k mravnímu jednání se člověk může dopracovat na základě sebepoznání a rozumového poučení o ctnosti. Jeho známé výroky „Vím, že nic nevím“ či „Poznej sebe sama“ mají výrazný psychologický obsah. Úkol „poznat sebe samého“ (jakousi sebereflexi) postavil Sokrates před každého člověka jako základní postulát, cíl i prostředek.

Sokrates obohatil filozofickou metodologii o metodu introspekce – sebezpozorování. Uplatňoval však i extrospekci – pozorování druhých; doporučoval pozorně naslouchat a pečlivě registrovat vnější projevy tváře a chování lidí, aby je bylo možné správně interpretovat. Domníval se, že rysy charakteru lze vyčíst z tváře člověka.

Nejvýznamnějším žákem Sokrata a nejvýznamnějším představitelem objektivní idealistické filozofie je **Platon** (asi 427–342 př. n. l.). Lidskou duši chápe jako „jsoučno nevzniklé a nesmrtelné“, které vstupuje do smrtelného těla člověka s idejemi, na něž se člověk může, ale také nemusí rozpomenout. Člení ji do tří „vrstev“: nejvyšší rozum sídlí v hlavě, duše vznětlivá (emoce) v srdci a duše žádostivá (těžko ovladatelné pudy) v játrech.

Platonovy myšlenky a zvláště jeho „koncept člověka“ lze chápat jako jakýsi odrazový můstek pro utváření jedné – idealistické či nativistické<sup>3</sup> linie v psychologii (viz dále); jejich odraz lze najít např. i v topografickém členění psychiky zakladatele psychoanalýzy S. Freuda (viz dále) na „Ono“, „Já“ a „Nad já“ (Roback, 1979, s. 17).

Naopak „materialistickou“, možná přesněji environmentalistickou<sup>4</sup> linii v psychologii inspiroval **Aristoteles** (384–322 př. n. l.) a jeho spis *Peri Psychés* (*O duši*), kte-

<sup>3</sup> Nativismus – filozofický směr, který „vrozené“ považuje za prioritní, podstatné, „naučené“, „získané“ je sekundární, nevýznamné.

<sup>4</sup> Environmentalismus – filozofický směr, který zásadní význam v procesu utváření osobnosti člověka připisuje prostředí.

rý je považován za historicky první psychologické pojednání. Aristoteles v něm uvažuje o tom, co je předmětem vědy o duši a jak je možné duši poznávat. Zdůraznil důležitý metodologický princip poznávání jevů od počátku jejich existence. (V moderní psychologii na tento princip navázal S. Freud.) Poukázal rovněž na to, že dokonalejšího poznání je možné dosáhnout pouze tehdy, zaměříme-li se na čtyři aspekty, stránky poznávaného jevu: na jeho materii (látku, hmotu), tvar (formu), příčinu a účel (smysl).

Člověk je podle Aristotela jednotou těla (látky, hmoty) a duše (jedinečného tvaru). Duše je vždy duší člověka určitého, jedinečného, je původně jakousi „voskovou psací deskou“, na níž (a zde se rozchází s Platonem!) není nic napsáno. Lidská duše je jednotná, tvořená třemi složkami: vyživovací, senzitivní a rozumovou, intelektuální (*psyché logiké* či *psyché dianoetiké*).

V Aristotelově pojetí duše – „voskové psací desky“ – je možné spatřovat prapůvod fenoménu *tabula rasa* anglického filozofa J. Locka (viz dále). Také s jeho vrstevnatým uspořádáním lidské duše (psychiky) či osobnosti člověka se setkáváme v různých obměnách i v moderní psychologii.

Velkou pozornost věnoval Aristoteles otázkám poznání, zvláště rozumového. Zatímco vnímání je jakési obtiskování vnější reality prostřednictvím pěti smyslů, data takto vytvářené smyslové zkušenosti jsou pak materiálem a hybným činitelem činnosti rozumové. Zatímco na základě dat smyslových jsme schopni o něčem tvrdit, že „to jest“, nejsme na tomtéž základě schopni vysvětlit „proč“; to umožňuje pouze vyšší, rozumové (zprostředkované) poznání. Zatímco racionalista Platon považoval smyslové poznání jednotlivin za bezcenné (připouštěl pouze význam znalosti obecného pro pochopení jednotlivého), empirik Aristoteles zdůraznil význam zkoumání jednotlivin pro poznání obecného. Za jakýsi mezistupeň mezi vnímáním a myšlením považuje obrazotvornost.

**V období antiky patří Aristotelův přínos pro pozdější rozvoj psychologie k nejvýznamnějším: Aristoteles bývá označován za předchůdce vědecké psychologie.**

Velký význam pro rozvoj psychologie měli také **ŘEČTÍ PŘÍRODOVĚDCI A LÉKÁŘI**. Přinesli bádačeho ducha a racionalismus, objevili souvislosti tělesného a duševního, poznali nervovou soustavu a její funkce, rozlišili nervy senzitivní (citlivé) a motorické (výkonné, pohybové), jako sídlo duše pak určili mozek (Alkmaion, kolem 500 př. n. l.). V obecném povědomí jsou však dodnes zvláště lékaři Hippokrates (460–370 př. n. l.) a Galenos (130–201 n. l.). Oba se zabývali především fyziologií člověka.

Hippokrates vytvořil první ucelenější teorii čtyř typů povahy (temperamentu) člověka. v jeho typologii je temperament dán převahou jedné ze čtyř tělesných šťáv: krev – sanguis, žluč – cholé, černá žluč – melancholé a hlen – flegma. Vznikla tak dodnes užívaná, byť jinak interpretovaná temperamentová typologie (podrobněji v části o osobnosti – kap. 4). Protože poměr šťáv v těle člověka se podle Hippokrata může vlivem věku, chorob, způsobu života apod. měnit, může se měnit i jeho povaha – temperament.

Ten se však může změnit i vlivem změn v mozku, způsobených např. úrazem a projevující se změnami v duševním dění. Hippokratovu teorii pak o několik set let později dále rozpracoval Galenos. Byla jakýmsi předznamenáním pozdějšího odhalení existence a funkcí tzv. neurohumorálních<sup>5</sup> systémů.

**KŘESŤANSKÁ TEOLOGIE A FILOZOFIE** ve svém důsledku oslabily zájem o člověka, jejich přínos pro vývoj dnešní psychologie je relativně málo významný.

Například Tomáš Akvinský (1225–1275) klade „Bohem zjevené“ poznání nad rozum. Lidská duše, která je podle něj stvořena Bohem, je nesmrtelná. Její činnost se projevuje především poznáváním – smyslovým vnímáním, rozumovou abstrahující činností, a dále pak svobodnou vůlí, tj. možností volby. Nově zavedl pojem svědomí, které chápe jako nadpřirozenou vlastnost duše člověka, vlastnost, která rozhoduje o konkrétním uplatnění neobecnějších a neměnných předpisů, podle nichž je člověk povinen zachovat svůj život, znát pravdu o Bohu a žít ve společnosti.

T. Akvinskému je ovšem připisováno také autorství pozoruhodného výroku o třech základních předpokladech šťastného, spokojeného, úspěšného... života. Jsou jimi za prvé pokora – schopnost přijmout to, co nemohu změnit, za druhé odvaha – schopnost pouštět se do měnění věcí, které změnit mohu, a za třetí moudrost (není totožná s inteligencí!) – schopnost rozlišit, co změnit mohu a co ne. I pro dnešní (obecně: jakoukoli) dobu – pro zvládání nejrůznějších životních zátěží – lze výrok považovat za alespoň velmi inspirativní.

**V OBDOBÍ RENESANCE** zesiluje zájem o člověka vůbec. Člověk přestává být posuzován pouze podle svého vztahu k církvi a začíná vystupovat jako samostatný objekt zájmu a pozorování. Přispívají k tomu zvláště renesanční literatura a umění, výrazně se rozvíjejí také vědy přírodní (zvláště matematika, fyzika, mechanika, medicína), duchovní a ekonomie.

Renesance znamenala přínos také v oblasti metodologie vědy. Pozorování nahradilo pouhé sbírání smyslových vjemů, experiment nahradil dosavadní převažující spekulativně-konstruktivní ráz vědy. Výraznou postavou tohoto období je například Francouz René Descartes (1596–1650), který byl nejen velkým matematikem a zakladatelem analytické geometrie, ale je považován také za otce moderní filozofie. Jako reprezentant filozofického dualismu chápal člověka jako bytost (substanci) jednak myslící, jednak prostorovou, tělesnou.

Obě substance – tělo i duše – jsou podle Descarta na sobě vzájemně nezávislé: po smrti těla duše žije dál. Přesto se však vzájemně ovlivňují: duše, která sídlí v epifyze,<sup>6</sup> působí na tělo, tělo zas ovlivňuje duši svými vjemy a vášněmi. Ve svém *Pojednání o vášních (Traité*

<sup>5</sup> Neurohumorální systém lidského organismu je tvořen nervovou soustavou a žlázami s vnitřní sekrecí. Jako celek zajišťuje řízení a regulaci tělesných – somatických i duševních – psychických funkcí).

<sup>6</sup> Epifyza – podvěsek mozkový, anatomická část mozku.

*des passions*, 1649) provedl strohou analýzu radosti a smutku, lásky a nenávisti, čímž předznamenal současné psychosomatické koncepce.<sup>7</sup>

Descartes svým výrokiem „*Cogito, ergo sum*“ („Myslím, tedy jsem“) pohřbil přežívající křesťanský dogmatismus. Pod vlivem rozvoje nového vědního oboru – mechaniky – připodobňoval člověka stroji. Byl první, kdo popsal reflexní pohyb a dal tím základ pozdější reflexologii I. P. Pavlova. Zavedl rovněž pojem „vědomí“ pro odlišení reflexních – neuvědomovaných pohybů od činnosti vědomé, zvláště od myšlení, kterým je nadán pouze člověk.

Snad nejvýraznější vliv na pozdější vývoj vědecké psychologie měly **FILOZO-FICKÉ KONCEPCE ČLOVĚKA** dvou filozofů – vrstevníků Angličana **Johna Locka** (1632–1704), empirika navazujícího na Sokratův environmentalismus, a Němce **Gottfrieda Wilhelma Leibnize** (1646–1716), který naopak navázal na Platonův nativismus.

John Locke vystudoval původně lékařství. Jako filozof se věnoval především otázkám poznání, otázkami bytí – jako empirická filozofie vůbec – se zabýval přece jen méně. Člověk podle něj přichází na svět jako *tabula rasa* – čistá, nepopsaná deska, která je „popisována“ zkušeností: „*Nihil est in intellectu, quod ante non fuerit in sensu!*“ („Nic není v intelektu, co předtím nebylo ve smyslech!“) – Leibniz však k tomu s ironií dodal: „... kromě intelektu samého!“ Lockova *tabula rasa* zjevně navazuje na myšlenky Aristotelovy!

Na rozdíl od Descarta John Locke dokazuje, že všechny představy člověka pocházejí z jeho zkušenosti. Ve svém spisu *Zkoumání lidského rozumu* (*Essay Concerning Human Understanding*, 1690) vyvrací myšlenku o vrozených idejích a zkoumá vliv řeči na myšlení. Celý obsah individuální zkušenosti člověka pochází ze dvou pramenů: ze zkušenosti vnější (*sensation*) a ze zkušenosti vnitřní (*reflection*). Východiskem poznání je tedy zkušenost; poznání, které odporuje zkušenosti, je nepravdivé. Myšlení člověka je založeno na vnímání, představuje však složitě operování s pojmy a představami.

Empirismus J. Locka se stal filozofickým východiskem psychologického asocianismu W. Wundta, na myšlenku *tabula rasa*, na environmentalismus, navázal klasický behaviorismus J. B. Watsona (viz dále).

G. W. Leibniz, jeden z nejvdělanějších filozofů novověku, pokládal duši za jakýsi mikrokosmos, za jednu z mnoha individuálních, nerozložitelných, věčných monád (substančních jednotek). Duše je monáda s potencemi, které tkví v samé její podstatě, tj. s potencemi imanentními. Leibniz předpokládal – na rozdíl od Locka – vrozenost idejí. Zkušenost není pro člověka rozhodující, duševní vývoj je jakýmsi samovývojem na základě imanentních (vnitřních, sobě vlastních) zákonitostí, děje se na podkladě Bohem předzjednané harmonie.

<sup>7</sup> Psychosomatické koncepce postihují vzájemné vztahy procesů psychických a tělesných, a to jak ve zdraví, tak v nemoci. Zjišťuje se například, že řada psychosomatických chorob (nemocí těla) má svůj původ v psychice či alespoň úzkou vazbu na změny jejího fungování.

Leibnizova filozofická koncepce člověka je v ostrém protikladu k Lockově empirismu. Imanentista Leibniz byl navíc zastáncem psychofyzického paralelismu, domníval se, že mezi tělesným a duševním není žádný kauzální vztah, protože se jedná o zcela odlišné substance. Svým immanentismem (nativismem) částečně ovlivnil některé směry v moderní psychologii 20. století, např. humanistickou psychologii (viz dále). Leibniz také svým odhalením existence smyslových počítků, které jsou pod prahem vnímání – počítků neuvědomovaných (*petites perceptions*) zavedl kategorii podvědomí.

**J. Locke a G. W. Leibniz představují filozofické konceptory dvou protikladných teorií novodobé psychologie.** Teorie, které navazují na Lockovu tradici (reflexologie, klasický behaviorismus), nedoceňují význam vrozených dispozic člověka, naopak teorie navazující na Leibnizův nativismus (klasická psychoanalýza, humanistická psychologie) nedoceňují vliv vnějších životních podmínek a individuální zkušenosti jedince.

Pro rozvoj psychologie byly podnětné též myšlenky zakladatele tzv. kritické filozofie – německého filozofa Immanuela Kanta (1724–1804). Máme na mysli zvláště jeho práce týkající se podmínek a předpokladů lidského poznání, podmínek jeho platnosti a duševních funkcí vůbec. Ve své filozofii dochází k agnosticizmu, k tvrzení o existenci nepoznatelných „věcí o sobě“, tj. věcí, jak existují samy o sobě, a „jevů“, tj. způsobu, jak se tyto „věci o sobě“ projevují v naší zkušenosti. Poznání je možné pouze ve vztahu k „jevům“, nikoliv k podstatě věcí.

Významnou roli ve formování psychologie sehrál též rozvoj věd přírodních, mj. biologie a fyziologie, zvláště výzkumy nervového systému. Z nejvýznamnějších jmenujme alespoň některé:

Český fyziolog a anatom Jiří Procházka (1749–1820) přispěl k dokonalejšímu poznání funkce nervové soustavy a stal se průkopníkem reflexního pojetí nervových procesů.

Fyziolog a patolog Jan Evangelista Purkyně (1787–1867) vynikal schopnostmi pozorovacími, zdůrazňoval vědeckou experimentální metodu, kterou prosadil i do výuky. Za metodu vhodnou pro psychologii považoval introspekci (sebezpozorování). Významné jsou jeho experimentální práce v oblasti vnímání, spánku, snů a hypnózy.

Americký přírodovědec Charles Darwin (1809–1882) evoluční teorií obohatil psychologii o problematiku vývoje; jeho pojem adaptivní funkce hraje důležitou roli v porozumění vývoji typického jednání jedince. Má rovněž výrazný podíl na uplatnění funkcionálních aspektů v psychologii; pod jeho vlivem se psychologové začali zabývat otázkami významu a užítku jednotlivých způsobů chování člověka.

Významný vliv na utváření vědecké psychologie měly také **VĚDY SPOLEČENSKÉ**, které se začaly dynamicky rozvíjet v 18. a 19. století. Významnou osobností v této oblasti je **August Comte** (1798–1857), významný francouzský myslitel, zakladatel pozitivismu ve filozofii a sociologii, reformátor společnosti. Vysvětloval psychické či duševní jevy jevy společenskými, event. též zákonitostmi biologickými.

Například zárodky lidské solidarity nalézá Comte již v biologii – v pohlavním pudu a v pudu péče o potomstvo. Hlavní zdroj solidarity pak vidí ve stálé výchově k altruismu.<sup>8</sup>

## 1.2 Psychologie vědecká: hlavní směry psychologického myšlení

Psychologie jako samostatná, skutečně vědecká disciplína existuje relativně krátce: její vznik bývá spojován až s koncem 19. století.

Pokusíme-li se o jakési resumé předchozí části, můžeme (spolu s Koščem, 1964) konstatovat, že v rozvoji a osamostatnění psychologie jako svébytné vědecké disciplíny sehrály významnou roli zvláště tyto skutečnosti:

- rozvoj přírodních věd hraničících s psychologíí (biologie, fyziologie, fyzika apod.) včetně jejich metodologie;
- rozvoj filozofického myšlení a věd společenských (sociologie, ale i historiografie, etnografie, politické ekonomie, jazykovědy apod.);
- **vývoj společenského a ekonomického života, provázený technicko-ekonomickým rozvojem, který neustále narážel na problémy člověka, což přinášelo potřebu jejich řešení nejen v praktické, ale i v teoretické rovině.**

Tab. 1.2 Nástin vývoje psychologie a hlavních směrů psychologického myšlení

Počátky vědecké psychologie v souvislosti s rozvojem fyziky, biologie a se zavedením experimentu jako vědecké metody	E. H. Weber, G. Th. Fechner – psychofyzika
Experimentální psychologie, elementární psychologie, asocianismus	W. Wundt – založení Psychologického institutu v Lipsku (1879)
Gestaltpsychologie	K. Koffka, M. Wertheimer, W. Khler
Psychoanalýza a další směry tzv. hlubinné psychologie: individuální psychologie, analytická psychologie; neopsychoanalýza	S. Freud, A. Adler, C. G. Jung; K. Horneyová, E. Fromm, E. Erikson aj.
Behaviorismus, neobehaviorismus	J. B. Watson; C. Hull, J. Dollard, J. Guilford, H. Eysenck aj.
Humanistická psychologie	A. Maslow, V. E. Frankl, C. Rogers, J. Allport aj.
Další psychologické směry a teorie, např. kognitivní psychologie aj.	G. Kelly, M. Rokeache, G. Miller, E. Galanter, K. Pribram aj.

<sup>8</sup> Altruismus znamená nezištnou pomoc či péči o blaho jiných lidí. Tento pojem zavedl právě August Comte!

Dnešní psychologie, i když budeme uvažovat o psychologii pouze v obecné rovině, je velice členitý vědecký obor s nesmírně složitou vnitřní strukturou. Ta je dána v prvé řadě složitostí jejího předmětu (složitostí duše, resp. psychiky, resp. osobnosti), s touto složitostí však bezprostředně souvisí i rozmanitost přístupů ke zkoumání „psyché“. „Pravda může být hledána jen obtížně, není-li jednotný názor na podstatu psychiky, dokonce ani na to, čím se projevuje a jak má být zkoumána.“ (Nakonečný, 1998, s. 304.) V tab. 1.2 tak uvádíme pouze ty z významnějších směrů psychologického myšlení, které (zvláště s ohledem na cílovou skupinu – ekonomy a manažery) považujeme za jakousi osnovu, základ psychologického myšlení.

### 1.2.1 Psychofyzika: předzvěst vědecké psychologie

Ještě před vznikem a postupným uznáním samostatného oboru psychologie jakožto oboru skutečně vědeckého se objevily významné snahy o hlubší poznání lidské psychiky, lidského vědomí, a to s využitím metod a principů fyziky. Vznikla tzv. **PSYCHOFYZIKA** – přírodovědné a filozofické zaměření na zkoumání vztahů mezi jednoduchými fyzikálními podněty a psychickými obsahy: např. fyziolog Ernst Heinrich Weber (1795–1878), fyzik a filozof Gustav Theodor Fechner (1801–1887), autor *Základů psychofyziky (Elemente der Psychofyzik*, Lipsko 1860).

K významným poznatkům psychofyziky patří objevení a definování tzv. počitkových prahů (vyjadřují minimální intenzitu podnětu určité modality, které je třeba k vyvolání počitku), rozdílových prahů (jde o minimální rozdíl intenzit dvou podnětů téže modality, který je jedinec schopen jako změnu, jako rozdíl zaregistrovat) apod. Tyto vztahy se stoupenci této orientace dokonce pokusili formalizovat pomocí matematických vzorců.

Hlavním přínosem psychofyziky pro konstituování a další rozvoj psychologie bylo prokázání (potvrzení) souvislosti psychického s fyzickým (např. počitkové prahy se s přibývajícím věkem zvyšují, týž účinek prokazuje fyzická únava apod.), ve zdůraznění aktivní role člověka (subjektu) v procesu vnímání a celkově ve zvědečnění rodícího se samostatného vědního oboru – psychologie.

### 1.2.2 Psychologický atomismus a asocianismus, experimentální psychologie, Gestaltpsychologie: nástup vědecké psychologie

Rok 1879 je rokem, který je považován za rok konstituování psychologie jako nové, samostatné vědecké disciplíny. Na univerzitě v Lipsku byl založen první Psychologický institut. Jeho zakladatelem byl německý psycholog (původně ovšem lékař a fyziolog) Wilhelm Wundt (1832–1920).

**EXPERIMENTÁLNÍ PSYCHOLOGIE** W. Wundta navazuje na psychofyziku. Heuristickým (metodicko-poznávacím) principem německého badatele byl psychofyzický paralelismus, předpoklad, že každý duševní děj má svůj fyziologic-



vzájemného působení. Jako empirik se ve své psychologii věnoval především poznávání základních prvků (elementů) duševního dění – počátků, emocí, pocitů, vnímání, řeči. Proto také tento přístup bývá označován jako **ELEMENTOVÁ PSYCHOLOGIE** či **PSYCHOLOGICKÝ ATOMISMUS**. Jde o přístup vedený snahou najít psychické prvky – elementy, kterými by bylo možné vysvětlit celek duševního života. Mechanismem sdružování těchto elementů do vyšších psychických celků jsou asociace – vzájemné spojování jednotlivých elementů psychiky.

**PSYCHOLOGICKÝ ASOCIANISMUS** formuloval tzv. asociční zákony (zákon podobnosti, zákon kontrastu, zákon dotyku v prostoru a čase) jako výkladového principu pro zkoumání veškerého psychického dění. Příznačné je zaměření zvláště na oblast psychologie vnímání, paměti a myšlení.

Známé jsou zvláště experimenty německého psychologa Hermanna Ebbinghause (1850 až 1909) s pamětí, při nichž jako učebního materiálu použil tzv. smysluprosté a smysluplné slabiky. Prokázal, že množství zapamatované „látky“ je přímo úměrné stupni porozumění jejímu obsahu a tím i možnosti asociování jednotlivých prvků obsahu.

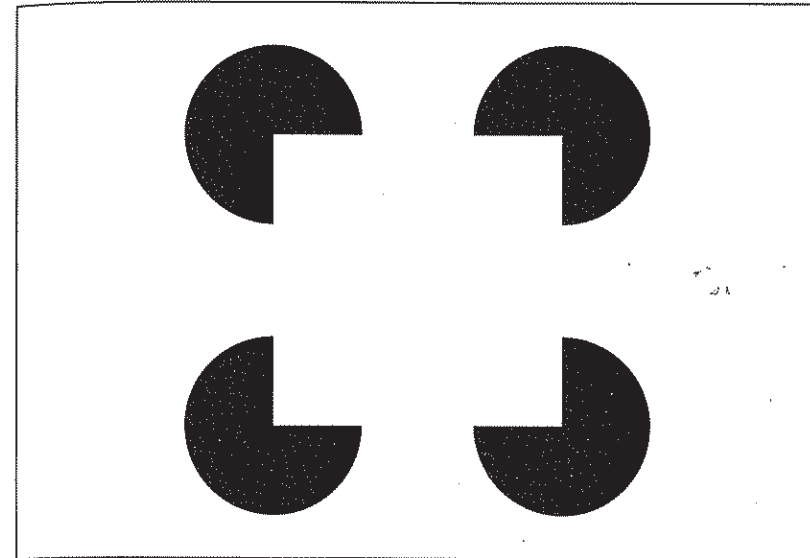
V rámci elementové psychologie a psychologického asocianismu byly odhaleny zákonitosti souvislosti psychických jevů. Byly však interpretovány mechanicky, bez ohledu na systémový charakter veškeré psychické činnosti. Oba tyto dílčí směry však znamenaly ve své době výrazný přínos pro rozvoj vědecké experimentální psychologie a dodnes mají své místo zvláště v psychologii učení.

**TVAROVÁ, CELOSTNÍ PSYCHOLOGIE**, tzv. **GESTALTPSYCHOLOGIE**,<sup>9</sup> představuje reakci na psychologický atomismus tehdejší elementové psychologie. K zakladatelům a hlavním představitelům patří zejména německý psycholog Max Wertheimer (1880–1943) z univerzity v Göttingenu a Kurt Koffka (1886–1941) a Wolfgang Köhler (1887–1970) z univerzity v Berlíně. Tito psychologové zpochybnili základní axiomy asociční psychologie a postavili se proti jejímu myšlení jako asociování (propojování) představ.

Výchozí myšlenkou tvarové psychologie je předpoklad, že psychické celky (struktury) nejsou vytvářeny spojováním (asociováním) jednotlivých prvků (elementů), nýbrž že to jsou celky strukturálně uspořádané od samého počátku (*Gestalt*). V tomto smyslu není tedy vjem syntézou jednotlivých počátků, ale specifický kognitivní (poznávací) celek. Tvaroví psychologové např. pomocí experimentů s přímkami a body, s figurou a pozadím prokázali, že člověk tíhne ke spojování rozpojeného, ve zcela náhodně umístěných bodech má tendenci vidět (nacházet) určitý význam, že je mu vlastní tendence k tzv. „dobrému tvaru“. Těmto „dobrým strukturám“ vně jedince pak mají odpovídat i určité struktury v jeho mozku: tzv. princip izomorfismu. „Postulát bezprostřednosti“ představuje předpoklad, že jedinec je při vzniku kognitivních tvarů pasivní, tj. „nalézá“ je hotové kolem sebe i v sobě.

<sup>9</sup> Z něm. *Gestalt* – „tvar, útvar“.

Obr. 1.1 „Dobry tvar“, „otevřená figura“



Tvaroví psychologové např. zjistili, že tvary vystupují jako určité vyčleněné, uzavřené figury na nestrukturovaném pozadí, v procesu vnímání i v paměti tendují (v případě objektivní neuzavřenosti) k uzavření, k „dobrému“ tvaru, k pregnančnosti – viz obr. 1.1. (Povšimněte si rozdílu mezi tím, co na obrázku vidíme, a tím, co zde skutečně je! Vidíme bílý čtverec položený na čtyřech, do čtverce uspořádaných černých kruzích, ve skutečnosti jsou však na obrázku pouze čtyři kruhové tříčtvrtinové výseče situované právě tak, jak je vidíme; žádný čtverec!)

Ke skupině gestaltistů patří také další významný německý psycholog Kurt Lewin (1890–1947), který principy tvarové psychologie přenesl později i do sociální psychologie.

Tím, že se Gestaltpsychologie zabývala otázkami vnímání, posléze také myšlením a ještě později i problematikou řešení problémů, významně přispěla k teorii poznání. Místo produkce asociací (asocianismus) však zdůraznila roli strategie myšlení (myšlení jako řízeného procesu) a význam intence, zaměření myšlenkové činnosti. Procesy vnímání, myšlení, řešení problémů, citění i další psychické procesy chápe jako proces aktivního utváření určitých struktur. Například vnímání tak není pouhým odrážením jakési objektivní reality, ale jde o „tvoření“. (Hyhlík, Nakonečný, 1977, s. 53n.)

Köhler na základě experimentů se šimpanzi v období první světové války formuloval princip „vhledu“ jakožto náhlého pochopení či vyřešení problému. Podstatou „vhledu“ je nové uspořádání struktury vztahů v dané problémové situaci, nové uspořádání struktury podnětového pole.

V rámci této teoretické koncepce vznikly také některé pojmy, které natrvalo vešly do psy-

Označení je odrazem prožitku subjektu zabývajícím se (někdy i celá léta!) problémem v okamžiku, kdy on „náhle prohlédne“, kdy se mu „rozsvítí“ (tzv. „iluminace“) a on „najednou ví“. Jde o náhle, jakoby ničím nevysvětlitelné proniknutí k podstatě řešeného problému, uvědomění si (nalezení, pochopení) cesty k jeho vyřešení.

V rámci tvarové psychologie byl také důkladně zkoumán proces řešení problému. Problém je zde přirovnáván k tzv. otevřené figuře (viz obr. 1.1). Tvaroví psychologové zjistili, že celek je více než souhrn částí, že tvary vystupují jako určité vyčleněné, uzavřené figury na nestrukturovaném pozadí, v procesu vnímání i v paměti tendují (v případě objektivní neuzavřenosti) k uzavření, k „dobrému tvaru“, k pregnančnosti.

Řešení problému má pak podobný charakter jako setkání s takovou otevřenou figurou: její otevřenost vyvolává určité vnitřní napětí, které se subjekt snaží odstranit; doplní tedy scházející části. Uplatňuje při tom myšlenkové operace analýzy, restrukturační, variace. K řešení může subjekt dospět náhodou, učením nebo vhlédem; právě tento poslední způsob je považován za skutečně kreativní, tvořivý. Za zajímavé lze považovat nálezy tvarových psychologů, které naznačují, že tvůrčí osobnosti nacházejí zálibu v asymetrii a v neuspořádanosti. Od těchto a dalších zjištění vedla již v první polovině 20. století cesta ke snahám některých tvůrčích pedagogů poskytovat žákům a studentům škol určitou volnost ve školní a studijní činnosti.

Hlavní přínos tvarové (*Gestalt*) psychologie spočívá ve zdůraznění celostnosti psychických procesů v protikladu k psychologickému atomismu. Kritizován však bývá její předpoklad, že výše zmíněné zákonitosti vnímání mají jakousi vrozenou podstatu a jsou nezávislé na individuální zkušenosti člověka.

### 1.2.3 Psychoanalýza a další směry hlubinné psychologie. Behaviorismus. Humanistická psychologie

**PSYCHOANALÝZA** je jedním ze tří hlavních, nejvlivnějších současných psychologických směrů. Jejím tvůrcem a zakladatelem je moravský rodák Sigmund Freud (6. 5. 1856, Příbor na Moravě – 23. 9. 1939, Londýn). Ve Vídni, kam se přestěhoval s rodiči, vystudoval neurologii a psychiatrii.

Freud se jako lékař nejdříve věnoval organickým chorobám nervové soustavy, zvláště hysterii. Ve Francii se seznámil s hypnózou, resp. s hypnotickou sugescí jako metodou léčení hysterie (neurózy). Freud „formuloval tezi, že hysterické jsou nemocní potlačenými vzpomínkami – v hysterii se uplatňují potlačené afekty, které se transformují v nevědomé příznaky“ (Nakonečný, 1998, s. 308). Hypnózu pak aplikoval jako postup, s jehož pomocí lze od nemocného jedince získat informace o vzniku jeho symptomu – chorobného příznaku. Tyto informace pacient v bdělém stavu nedovede podat zpravidla vůbec, nebo jen velmi nedokonalé. Metodu hypnózy však Freud posléze nahradil jiným postupem: vyzval pacienta, aby se svěřil volně asociaci, tj. aby vypověděl vše, co ho napadne, bez jakékoli autocenzury. Základním předpokladem úspěchu této metody byla ovšem naprostá upřímnost pacientovy výpovědi. Tak vznikla psychoanalýza – původně metoda léčení psychických poruch.

V čem spočívá přínos psychoanalýzy pro celkový rozvoj psychologie? Zmíníme se pouze o zásadních a ve své době převratných momentech této teorie.

Freud svým pojetím vytvořil zcela nový systém: chápal psychiku jako „dynamický fenomén determinovaný střetáváním protikladných sil“ (*ibid.*). Tím do psychologie vnesl vývojový přístup: psychika není statickým, jednou provždy daným systémem, ale souborem dynamických, v čase proměnlivých a vyvíjejících se vlastností. Poznání psychiky konkrétního člověka, zvláštností jejích jednotlivých funkcí i psychiky jako celku předpokládá poznání podmínek (okolností) a forem utváření osobnosti člověka.

**Zásadní Freudovo obohacení psychologické teorie představuje fenomén nevědomí.**

Idea nevědomí se objevuje již od dob antické filozofie. Do psychologie ji však zavedl a tento fenomén systematicky rozpracoval právě až S. Freud, který psychoanalýzu sám definoval jako „vědu o nevědomí“.

Pod pojmem „nevědomí“ je možné si představit: 1. aktivitu nebo psychický stav, jejichž příčin si jedinec není vědom; 2. momentální ztrátu vědomí např. v kómatu; 3. oblast iracionální dynamiky duševního dění, která vzniká obvykle z jedincem potlačených tendencí (*ibid.*, s. 138).

Freud objevil mimořádnou závažnost nevědomých složek (vrstev) psychiky v celkovém psychickém dění. Mezi „povrchovými“ vědomými a „hlubinnými“ nevědomými vrstvami psychiky „leží“ ještě vrstva předvědomých psychických obsahů. Jednotlivé vrstvy se vzájemně liší nejen svým obsahem, ale také svojí přístupností, empirickou uchopitelností jak jedinci samému, tak vnějšímu „pozorovateli“. Obsah nevědomí je poznatelný pouze z jeho účinků ve vědomí a jednání (činnosti) člověka: z chybných úkonů, neuróz apod. Na regulaci chování a prožívání člověka, které je řízeno jeho psychikou, se tak podílí nejen její vědomé, ale i předvědomé a nevědomé složky (vrstvy).

Původní přírodovědná orientace Freudova se výrazně projevila ve výkladu pudů, které jsou jím chápány jako jakási „pružnost všeho živoucího, jako snaha obnovit dříve existující situaci, která byla zrušena zásahem zvenčí“ (Freud, 1990, str. 46). Svými spekulativními úvahami došel ke koncepci dvou hlavních „pružností“ – zdrojů veškeré energie člověka. Energií směřující k sebezáchově a uchování druhu představuje pud sexuální – *eros* (energií tohoto pudu nazval Freud libidem), proti němu pak pracují síly destruktivní, pud smrti – *thanatos*. Veškeré lidské chování je pak v podstatě výsledkem transformace – přeměny a využití energie těchto dvou pudů.

Biologizace člověka a jeho transformace na „uzlíček pudů“ vynesla Freudovi více či méně oprávněnou kritiku. Je však třeba zdůraznit, že jeho teorie psychosexuálního vývoje, ve své době zcela nová, upozornila na významnou roli lidské sexuality v utváření a fungování jeho psychického aparátu.

Sexuální pud je v rámci klasické psychoanalýzy považován i za hlavní zdroj tvořivosti člověka. Společenskými omezeními (sociálními, případně i právními normami) jsou jeho nevázané projevy blokovány, jeho energie se pak přesouvá (sublimuje) do jiných, společensky akceptovaných oblastí a forem: člověk tvoří. Významným prvkem tvořivosti je fantazie a ji sytící hlubinné psychické procesy. „Dá se říci, že šťastný člověk se nikdy fantaziím neoddává, činí tak pouze člověk nespokojený. Neuspokojené tužby jsou hnacími silami fantazií, a každá jednotlivá fantazie je splněním nějakého přání, ... tužby ... lze ... bez jakéhokoliv násilí seskupit podle dvou hlavních směrů. Jsou to buď ctizádostivé touhy, sloužící vyvýšení vlastní osoby, nebo touhy erotické.“ (Freud, 1990, s. 84.)

Freud si všímá i toho, jaký užitek tvořivá (převážně umělecká) činnost člověku přináší: je jakousi kompenzací toho, čeho člověk nemůže dosáhnout v životě. Jako příklady uvádí „čest, moc, bohatství, slávu a lásku žen“ (Freud, 1991, s. 266). Upozorňuje tak i na významnou abreaktivní, psychohygienickou (ochrannou) funkci tvořivosti.

Další přínos psychoanalýzy, na který zde chceme upozornit, představuje originální **strukturní model rozvrstvení osobnosti člověka formou tří funkčních systémů: „Ono“ (Id) – „Já“ (Ego) – „Nadžá“ (Superego).**

V substruktuře **Id** („Ono“) vládou pudy a princip slasti, který se substruktura Ego pokouší nahradit principem reality. „Ono“ tedy představuje vášně, zatímco „Já“ reprezentuje rozum a uvážlivost. „Ono“ je zcela nevědomé, zatímco „Já“ zahrnuje jak vědomé, tak nevědomé složky.

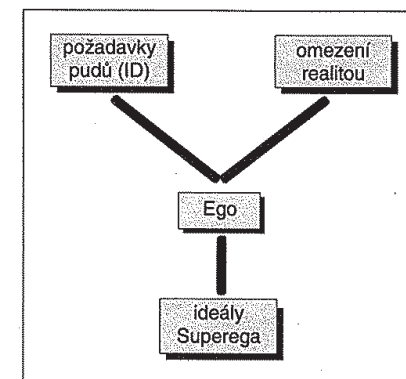
**Ego** („Já“) funguje na principu reality. Představuje jakousi „střední“ rovinu dané struktury, reprezentuje zkušenosti jedince, vyvíjí se především ze sféry vnímání, tj. je vázané na realitu jeho vnějšího světa – světa vnímaného subjektivně. „Já“ se také snaží o prosazení vlivu tohoto světa na „hlubší“ rovinu struktury psychického aparátu, na „Ono“, které je plně nevědomé.

Třetí substrukтуру psychického aparátu osobnosti představuje **Superego** („Nadžá“). To reprezentuje osobní morálku, pojetí dobra a zla, jakýsi ideál „Já“. Tato substruktura je podle Freuda výsledkem vývoje jedince v podmínkách dlouhé dětské bezmocnosti, závislosti na sociálním prostředí, zvláště na rodičích, resp. na otci, a skutečnosti, že ve svém vývoji prochází dítě oidipovským komplexem. „Nadžá“ si také uchovává charakter otce, a čím silnější byl oidipovský komplex, tím silněji pak „Nadžá“ vládne. Superego nabádá svého nositele: „Takový máš být!“, resp.: „Takový být nesmíš!“ (viz obr. 1.2).

Oidipovský komplex (název nese dle řecké báje o králi Oidipovi) představuje erotický vztah dítěte k rodiči opačného pohlaví, provázený pocity viny a současně žárlivostí na rodiče stejného pohlaví. Literárně byl tento fenomén zpracován např. Shakespearem v Hamletovi.

**Psychoanalýza Sigmunda Freuda znamenala** – přes řadu sporných momentů, zvláště pak nepřiměřené zdůrazňování biologických aspektů – **významný přínos pro rozvoj psychologie především celistvým pojmáním psychiky v jejím vývojovém a dynamickém kontextu a upozorněním na významnou roli nevědomých vrstev psychiky a jejich podílu na řízení veškerého chování a prožívání člověka.**

Obr. 1.2 **Osobnostní subsystémy a dynamika osobnosti podle S. Freuda**  
(zdroj: Nakonečný, 1995)



Z praktického hlediska (z hlediska manažerů, ekonomů) za pozornost stojí to, co je možné nazvat psychoanalytickou koncepcí tvořivosti. Jde o specifický soubor názorů a představ o zdrojích, mechanismech, procesech a funkcích tvořivosti.

Za hlavní zdroj tvořivosti je v rámci klasické psychoanalýzy S. Freuda považována sexualita. Je-li sexuální pud se svými bezprostředními projevy blokován společenskými omezeními – sociálními, případně i právními normami, jeho energie se přesouvá (sublimuje) do jiných, společností více či méně akceptovaných oblastí a forem: člověk tvoří.

V psychoanalýze hlavním mechanismem tvoření je fantazijní činnost, významnou roli pak hrají hlubinné, nevědomé psychické procesy. Nejde pouze o významnou roli nevědomí, ale i o filtrační (cenzorské) funkce Ega a Superega.

Psychoanalýza přinesla funkčně-dynamické pojetí tvořivosti; v protikladu k těm koncepcím, které považovaly tvořivost za doménu intelektu, zdůraznila její souvislost s celou osobností člověka, se všemi vrstvami jeho psychiky včetně vrstev hlubinných, nevědomých.

**NEOPSYCHOANALÝZA** představuje teoretickou koncepci navazující na klasickou psychoanalýzu Sigmunda Freuda. Ve srovnání s ní však **ve větší míře akceptuje význam sociálních determinant (faktorů) utváření psychiky, resp. osobnosti člověka.** Zvláštní pozornost věnuje často protikladnému působení vrozených, pudových tendencí jedince a vnějších, socializačních technik užšího rodinného i širšího celospolečenského prostředí. K představitelům patří K. Horneyová, E. Fromm, E. Erikson a další.

Dalšími psychologickými teoriemi, které spolu s klasickou psychoanalýzou patří k širšímu rámci hlubinné psychologie, jsou individuální psychologie A. Adlera a analytická psychologie C. G. Junga.

Zakladatelem tzv. **INDIVIDUÁLNÍ PSYCHOLOGIE** je Alfréd Adler (1870 až 1937), vídeňský psychiatr, žák a následovník S. Freuda, se kterým se však posléze názorově rozešel.

Adler popřel Freudovu tezi o sexualitě jako dominující síle v duševním životě člověka. Místo sexu zdůraznil **význam usilování člověka po moci a jeho společenského citu**. Nezůstává jen u studia člověka jako jedince, ale věnuje **pozornost také otázkám společenským** (byl výrazně socialisticky orientován), kulturním, filozofickým, dějinným. Jeho **učení o pocitu méněcennosti** (*Minderwertigkeitsgefühl* – „komplex méněcennosti“) podchytilo mnoho otázek, mj. „ženské hnutí“, otázky společenských tříd a jejich vlivu na psychiku člověka, na vznik pocitu méněcennosti a z něj vyplývajících reakcí. (K lepšímu pochopení Adlerovy teorie může přispět znalost skutečnosti, že sám byl tělesně postižen.) Adler chtěl – podobně jako Freud – zjistit ústřední, dominantní motiv lidského života, chtěl poznat ducha, který panuje ve všech lidských projevech, který vytváří kulturu, morálku, vědu, umění. Takto – místo ke dvěma puďům – dochází k touze po moci, k pocitu méněcennosti a ke společenskému citu.

Společenský cit chápal Adler jako způsobnost jedince ke společnosti, jako schopnost „očima jiného vidět, ušima jiného slyšet, srdcem jiného cítit“ (viz Adler, V., s. 267).

Adler se ve své individuální psychologii nezabýval dispozicemi člověka, v podstatě popíral význam zděděných – vrozených předpokladů jedince. Podle jeho teorie si všichni přinášíme na svět stejné nebo velice podobné vlohy (až na pár případů poruch), úroveň jejich rozvoje je vlastně pouze mírou jejich vytrénovanosti, která je určována pouze mírou mocenského úsilí jedince. Tato teorie dávala Adlerovi a jeho stoupencům velký, avšak nereálný pedagogický optimismus. Představovala pochopitelnou reakci na tehdy převládající názor, že vše osudově záleží na vrozených, zděděných předpokladech – dispozicích.

**Adlerova individuální psychologie není tedy psychologií dispozic, ale psychologií pozic:** zkoumá postavení (pozici) člověka ve společnosti a zjišťuje, jakými cestami a způsoby realizuje své úsilí po moci. Pojímá jedince jako aktivní, zaměřenou, jednotným životním plánem vedenou bytost. Člověk je součástí společnosti, nemůže být tedy zkoumán jako izolovaný jedinec. Naopak u Adlera nacházíme zdůrazňování prvotnosti společnosti před lidským jedincem. Konečným cílem jeho teorie mělo být usmíření člověka-jedince se společností (Čečetka, 1936). Adlerova individuální psychologie nedoznala takového ohlasu jako Freudova psychoanalýza, byla však inspirativní pro studium různých poruch sociálního chování (Nakonečný, 1998).

**ANALYTICKÁ PSYCHOLOGIE** jako jeden ze směrů psychologie hlubinné byla založena švýcarským psychiatrem a psychologem Carlem Gustavem Jungem (1875–1961). C. G. Jung byl dalším z nejlepších žáků Sigmunda Freuda.

Podobně jako Adler, i Jung se rozešel s Freudem a s jeho psychoanalýzou, především ve snaze zmírnit některé názory svého učitele a učinit je společensky přijatelnějšími. **Rozšířil Freudovu teorii nevědomí: kromě nevědomí individuálního rozeznává ještě tzv. kolektivní nevědomí, které představuje jakési duchovní dědictví lidstva, souhrn veškeré lidské paměti znovuzrozené v každém jedinci.**

Fenomén kolektivního nevědomí je v Jungově pojetí spojen s tzv. „archetypy“ (řec. *archaios* – starý, původní; *typos* – ráz, stopa, podoba, postava, forma, obsah, vzor, ...). Jde o takové obsahy nevědomých vrstev psychiky, které „nelze popsat jako individuální získané vybavení. Tyto obsahy mají jednu význačnou zvláštnost, a tou je jejich mytologický charakter. Je tomu tak, jako by patřily ke vzoru, ... který je vlastní lidstvu obecně. (...) Patří obecně lidstvu, a proto mají kolektivní povahu.“ (Jung, 1993, s. 49.)

Kolektivní nevědomí, archetypy, mají významnou funkci také v tvořivosti člověka. Ve svých *Tavistockých přednáškách* píše Jung doslova: „Mnohé z našich vynálezů pocházejí z mytologických anticipací a prvotních obrazů. Umění alchymie je například matkou moderní chemie. Naše vědomá vědecká psyché začala na matici nevědomé psyché.“ (*Ibid.*, s. 51.) Archetypy, jakési pravzory, praobrazy, obsahy kolektivního nevědomí, nejen vytvářejí (psychický) tlak vedoucí člověka k tvoření, ale představují jakási schémata vidění, chápání a cítění světa, představují dimenzi historické tvůrčí zkušenosti.

**C. G. Jung vypracoval také novou metodu diagnostiky obsahu nevědomí – tzv. asociální experiment.**

Při asociálním experimentu se pacienti v rychlém sledu předřikávají určitá slova a jeho úkolem je na tyto podněty reagovat prvním slovem či myšlenkou, která jej napadne (která se asociuje, naváže, napojí). Diagnosticky významný je nejen obsah asociací, ale také např. nápadné prodloužení reakčního času u některých podnětových slov, výrazný emocionální doprovod asociací apod. (blíže viz např. Souček, 1926).

Jung významně **obohatil psychologickou typologii člověka**. Jako kritérium pro rozlišení typů osobnosti vzal vztah jedince k vnějšímu světu (zvláště k druhým lidem) a k sobě samému. Introvertní typ představuje osobnost spíše uzavřenou, zaměřenou více na své nitro, na své vlastní problémy, naopak typ extrovertní je orientován spíše navenek, na druhé, na kontakty s lidmi.

Podnětný je rovněž další Jungův přínos k typologii. Podle dominance jedné ze čtyř duševních funkcí (viz obr. 1.3) rozlišoval jedince převážně smyslové, kteří berou věci tak, jak jsou a kteří prožívají vždy právě přítomnou chvíli, jedince převážně intuitivní, spoléhající se na tušení, na inspiraci a na „šestý smysl“, jedince převážně citové, kteří přisuzují hodnotu lidem a událostem, a konečně na jedince převážně rozumové, racionální, kteří jednají především na základě logického a analytického myšlení (Smithová, Raeper, 1994).

Jung ve svém studiu struktury a funkcí psychického aparátu rozlišil ektopsychické funkce (vrstvy), které představují jakýsi nástroj, systém orientace jedince ve vnějším prostředí (světě), a funkce (vrstvy) endopsychické, které zprostředkovávají vztahy mezi vědomím a předpokládanými procesy (a obsahy) v nevědomí. V ektopsychické sféře pak rozlišil (Jung, 1993, s. 49):

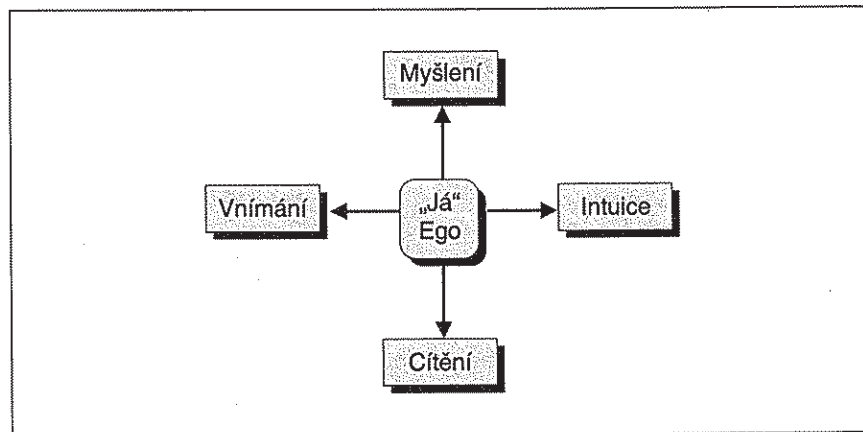
1. Vnímání [V], které člověku zprostředkovává pozorovatelná fakta vnějšího světa: „Vnímání mi říká, že něco je.“

2. Myšlení [M], které nám „ve své nejjednodušší formě říká, co věc je. Dává věci jméno. Připojuje pojem, protože myšlení je vnímání a úsudek.“
3. Citění [C], které nás „informuje pomocí svých citových odstínů o hodnotách věcí“, o tom, „zda je věc přijatelná nebo příjemná či ne“.
4. Intuici [I], „jakýsi druh věštění, druh zázračné schopnosti. (...) Intuice je funkce, kterou vidíte za rohy, což ve skutečnosti nemůžete udělat, ale ona to udělá za vás a vy jí důvěřujete.“ Jde o funkci, která se plně uplatní vždy v nové, neznámé situaci, pro jejíž úspěšné zvládnutí či řešení nemá daný jedinec vypracované vzorce jednání; jde o funkci, která velmi úzce souvisí s tvořivostí.

Upozornění na roli intuice v tvořivosti má nepochybně i svůj praktický význam. Všechny uvedené funkce se ovšem vzájemně doplňují, podporují (vždyť tvoří jeden psychický systém), ale – podle Junga – přece jen lze pozorovat, že „člověk dává něčemu přednost“ (*ibid.*, s. 26). Uvedené funkce tvoří párové protiklady, jakési póly dvou dimenzí; jejich činnost (a tedy i „příklon“ jedince k jedné z funkcí) je zajišťována energií „Já“ (Ego), které je „uprostřed“, jakoby za nimi (obr. 1.3). Energií „Já“ (Ego) chápe Jung jako sílu vůle, resp. intence.

Síla vůle však ovládá ony čtyři ektopsychické funkce do určité míry. Ony mají také svůj vlastní specifickou energii: nemůžeme si například říci „Nebudu myslet“. A tak lze mezi lidmi odlišit jedince, u nichž dominuje specifická energie myšlení – myšlenkový, racionální typ, u jiných má naopak převahu energie citění – citový, prožívající typ, a podobně u tvořivého jedince pak lze předpokládat dominanci intuice – intuitivní typ (*ibid.*).

Obr. 1.3 Ektopsychické funkce podle C. G. Junga  
(zdroj: Jung, 1993, s. 27)



Freudova psychoanalýza, Adlerova individuální psychologie i Jungova analytická psychologie společně představují – jak již bylo uvedeno – hlubinnou psychologii. Důvodem pro toto označení je zdůraznění a zaměření na hlubinné, nevědomé vrstvy psychické činnosti, které se spolu s vědomými složkami psychiky podílejí na řízení a regulaci veškerého prožívání a chování člověka; navzdory tomu, že si jejich

existenci ani působení běžně neuvědomujeme. V tomto zaměření hlubinné psychologie lze také spatřovat její význam pro rozvoj moderní psychologie.

**BEHAVIORISMUS – VĚDA O CHOVÁNÍ.** Zatímco v centru pozornosti hlubinné psychologie jsou především vědomé, resp. nevědomé psychické obsahy a procesy, **behaviorismus**, který vznikl ve Spojených státech, **se zaměřuje především na chování.**

**Behaviorismus<sup>10</sup> představuje druhý ze tří hlavních proudů psychologického myšlení. Je výrazně orientován na chování (nejen) člověka.** (V behaviorismu se ovšem chováním rozumí vše, co jedinec činí nebo říká, tj. veškerá zvnějšku pozorovatelná činnost jedince.)

K faktorům „objevení se“ behaviorismu patřilo poznání, že psychická činnost má (také) reflexní povahu. Druhým „zdrojem“ behaviorismu byl v USA v té době rozšířený filozofický pozitivismus. Jeho významnou charakteristikou je, že vychází pouze z objektivně daného: „pozitivní“ znamená především „skutečné, určité, dané“ (Höfding, Král, 1946, str. 226). A právě **důraz na „skutečné“, „určité“, na „pozitivně dané“, je základním rysem behaviorismu.**

Vzniku behaviorismu na počátku 20. století předcházela řada významných podnětů. Je možné připomenout francouzského filozofa R. Descarta a jeho popis reflexního pohybu, českého fyziologa J. Prochásku s reflexním pojetím činnosti nervové soustavy a další.

Bezprostředně však behaviorismus navázal na reflexologii ruských vědců – fyziologa I. M. Sečenova (1829–1905) a neurologa, psychiatra a později psychologa V. M. Bechtěreva (1857–1927). Významný podíl na vzniku behaviorismu a jeho konstituování jako specifické psychologické teorie měl i další ruský fyziolog I. P. Pavlov (1849–1936).

Zmínění badatelé svými výzkumy na poli neurofyziologie došli k poznání, že duševní jevy jsou mozkovými reflexy, které mají své vnější příčiny a které je možné redukovat na svalový pohyb. Bechtěrev vytvořil novou vědu zaměřenou na zkoumání reflexů, naopak zcela zavrhl introspekci jako metodu nevědeckou. Novou vědu nazval nejprve reflexologií, později objektivní psychologií. Pavlov, který se také zabýval reflexní činností nervové soustavy, popsal vytváření tzv. podmíněných reflexů (tj. reflexů nikoli vrozených, ale naučených) a rozpracoval fyziologii učení.

**Zakladatelem behaviorismu byl americký psycholog John Broadus Watson (1878–1958).** Základy své nové koncepce formuloval již v roce 1912. Vyšel z experimentální práce se subhumánními živočichy (zvláště s krysami), z odmítání introspekce jako metody nevědecké, z odmítání pojmů vědomí, nevědomí, pud, myšlenka apod., tedy **všeho, co není dáno bezprostředně, co není přímo pozorovatelné.** Sám definoval behaviorismus přibližně takto: **jde o přírodní vědu, která si všímá celého spektra lidských způsobů přizpůsobování se; jde o zaměření se na otázky, co živý tvor dělá od rána do večera a od večera do rána** (Pardel, 1982). Má-li tedy být – podle Watsona – psychologie skutečnou, tj. pozitivní vě-

<sup>10</sup> Behaviorismus: z anglického *behaviour* – chování.

dou, musí se držet schématu S (stimulus, podnět) – R (reakce, odpověď), tj. musí studovat vztahy objektivně registrovatelných nebo pozorovatelných reakcí jedince na stimuly (podněty), které tyto reakce vyvolávají (viz obr. 1.4a).

Obr. 1.4 Základní schéma a) klasického behaviorismu, b) neobehaviorismu

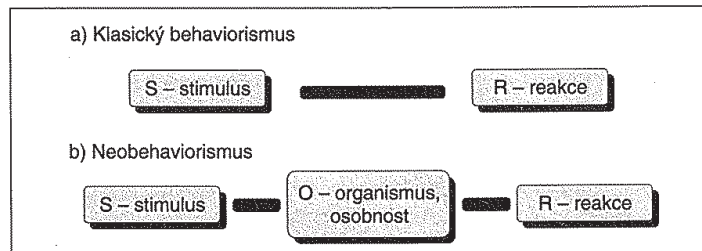


Schéma klasického behaviorismu vyjadřuje více, než je na první pohled zřejmé. Především – ztrácí se zde zcela osobnost člověka, který je redukován pouze na své vnější, pozorovatelné či měřitelné projevy. Například dispozice jedince zůstávají zcela mimo pozornost behavioristů. Watson uvedl doslova: „Pro nás neexistují žádné instinkty, tento pojem v psychologii nepotřebujeme, behaviorista rozlišuje pouze vrozené chování (dýchání, cirkulaci krve apod.), ostatní je naučené chování, tedy i instinkt je výsledkem cviku.“ A dále – přímo k otázce dědičnosti: „Dítě, které mělo předky kováře, nemá pravou ruku větší než levou.“ (Pardel, 1982, s. 57.) V tomto pojetí je zřetelná návaznost na filozofickou tradici empirismu, zvláště anglického filozofa J. Locka.

„Rodíme se se schopnostmi a mohutnostmi schopnými téměř všeho ..., ale jen cvičení ... nám dává schopnost a dovednost v čemkoliv a vede nás k dokonalosti,“ říká John Locke, duchovní „otec“ behaviorismu (podle Matějček – Langmeier, 1981, s. 15).

Watson r. 1925 ve své práci *Behaviorismus* uvádí: „Dejte mi tučet zdravých, dobře rostlých dětí a vlastní specifický svět, v němž bych je vychovával, a já vám ručím za to, že z kteréhokoliv z nich vychovám specialistu podle vlastní volby.“ (Cit. dle Smithová – Raeper, 1994, s. 27.)

Profesor Harry F. Harlow (Wisconsin, USA) ve svých experimentech s opicemi Macacus Rhesus prokázal, že u mláďat vychovávaných bez matek dochází k těžkým poruchám sexuálního chování: samečci se jeví jako „sexuálně beznadějni“, samičky navíc – stanou-li se matkami – se ke svým mláďatům chovají mimořádně „nemateřsky“, tj. odmítají je, bijí je... (podle Matějček – Langmeier, 1981, s. 125n.). Zjednodušeně lze tato zjištění považovat např. za zpochybnění existence „mateřského pudu“ (pudů vůbec?) a potvrzení významu učení – včetně učení se mateřskému chování.

**Přínos behaviorismu k celkovému rozvoji psychologického myšlení spočívá především ve zdůraznění významu vnějších, zvláště sociálních podmínek utváře-**

ní a projevů osobnosti člověka a v propracování psychologických zákonitostí procesů učení. Zaslouhou behaviorismu dochází také k širšímu uplatnění experimentu v psychologii.

NEOBHAVIORISMUS představuje vývojovou modifikaci původního Watsonova klasického behaviorismu. Podstata oné „modifikace“ spočívá v nově formulovaném začlenění osobnosti do spektra zájmu, které názorně vyjadřuje modifikovaný původní základní vzorec behaviorismu (viz obr. 1.4). Neobehaviorismus zaměřuje svoji pozornost nejen na podněty (S) a na odpovědi (R) člověka na ně, ale i na jakýsi „mezičlánek“ – na organismus, na osobnost (O). Ta je chápána jako tzv. intervenující proměnná, souhrn různých osobnostních faktorů (zvláště pudů, motivů apod.), které spoluurčují reakci, tj. chování, resp. činnost jedince. V metodické rovině je ovšem nadále preferován experiment.

K představitelům neobehaviorismu patří C. Hull, J. Dollard, N. Miller, A. Bandura, R. Cattell, J. Guilford, H. Eysenck a další.

**HUMANISTICKÁ PSYCHOLOGIE je nejmladší z významných směrů psychologického myšlení.** Začala se formovat v 60. letech ve Spojených státech. Jejím představitelem je především kalifornský klinický psycholog Abraham Maslow.

**Humanistická psychologie představuje současný třetí proud psychologického myšlení.** Filozoficky čerpá zvláště z humanismu a existencialismu, její další zdroje je možné najít v kulturní antropologii a sociologii s jejich důrazem na sociokulturní prostředí člověka. V psychologii navazuje na individuální přístup A. Adlera, na analytickou psychologii C. G. Junga a na další směry – včetně existenciální analýzy V. E. Frankla.

Existenciální analýza (též logoterapie) bývá někdy nazývána – vedle psychoanalýzy a individuální psychologie – „třetí vídeňskou školou psychoterapie“. Vyrůstá na půdě medicíny, resp. psychiatrie, představuje však další významný směr psychologické teorie i praxe. Filozofické kořeny má v existencialismu spojeném se jmény filozofů Dána Sörena Kierkegaard (1813–1855), Němců Martina Heideggera (1889–1976) a Karla Jasperse (1883–1969), Francouze Jean-Paula Sartra (1905–1980) a dalších.

Zakladatelem existenciální analýzy je Viktor E. Frankl (narozený 1905 ve Vídni), profesor neurologie a psychiatrie na vídeňské univerzitě. Ve své práci se zaměřil na význam životního smyslu jako důležité, specificky lidské potřeby. Existenciální analýzou reaguje především na determinismus psychoanalýzy a dalších psychologických teorií, na ta (převážně biologická) pojetí člověka, která nedoceňují vpravdě lidskou schopnost svobodné volby.

Vznik humanistické psychologie byl podmíněn zvláště reflexí takových problémů člověka současnosti, jako je pocit osamělosti, pocit prázdnoty, svou roli sehrály také stále naléhavější otázky po identitě lidského jedince („Kdo jsem?“, „Odkud přicházím a kam jdu?“), pocity ztráty, ev. vůbec nenalezení smyslu života („Proč jsem?“, „Co tady dělám?“), problémy sebenaplnění či seberealizace (naplňování vnitřních potencií člověka) apod. Přístup k člověku je pro humanisticky orientované psychology dán jejich přesvědčením o tom, že lidský jedinec je ve své podstatě

**dobry, konstruktivni, rozumny a tvorivy, s vnitřni schopnosti se realizovat.** V této souvislosti jsou uváděny čtyři základní tendence člověka:

- tendence snažit se o osobní uspokojení v lásce, sexu a sebezpoznaní;
- tendence k sebeomezující adaptaci, jejímž smyslem je zachování jistoty;
- tendence k sebevyjádření a kreativnímu naplnění;
- tendence k integraci či stvrzení řádu (Šplíchal, 1983, s. 165).

Zatímco psychoanalýza i behaviorismus pojmají člověka jako bytost více či méně determinovanou biologicky (pudy S. Freuda) či sociálně (procesy učení G. B. Watsona), **humanistická psychologie** – aniž by popírala význam pudů či učení – **zdůrazňuje svobodu člověka a význam jeho orientace na budoucnost, význam jeho vlastních perspektiv; také ty „spoluutvářejí“ jeho osobnost.**

**Humanistická psychologie** dnes představuje soubor rozmanitých, avšak vzájemně si blízkých přístupů ke studiu psychiky a osobnosti člověka. Jejich společným jmenovatelem je **snaha porozumět individuálně specifické povaze duševního i duchovního života konkrétního jedince na základě evidence, rozboru a porozumění povaze jeho vlastního prožívání, sebeuvědomování, hodnot apod. Je praktickým vyjádřením snah o humanizaci psychologie, které se objevují jednak jako reakce na klasické psychoanalytické i behaviorální zaměření, jednak jako odezva na měnící se charakter a příčiny poruch duševního zdraví lidí v současné společnosti.**

K představitelům a spolutvůrcům humanistické psychologie patří A. Maslow, dále C. Rogers, J. Allport, V. E. Frankl a další.

**KOGNITIVNÍ PSYCHOLOGIE** zdůrazňující význam kognitivních, tj. poznávacích procesů a funkcí v utváření a fungování psychiky člověka, patří k dalším relativně samostatným směrům psychologického myšlení. **Osobnost chápe** – podobně jako již v antické filozofii např. Démokritos či Sókrates – **jako rozumem nadanou a řízenou bytost, zvláštní pozornost proto věnuje právě poznávacím procesům a informační interakci člověka s prostředím.**

K představitelům kognitivní psychologie patří G. Kelly, M. Rokeache, G. Miller, E. Galanter, K. Pribram a další.

**SYNTECKÉ POJETÍ** představuje **nespecifický přístup ke studiu psychiky a osobnosti člověka.** Zahrnuje do svých teoretických východisek a přístupů aspekty výše uvedených a dalších psychologických teorií a směrů. V teoretickém rámci syntetického přístupu je také veden výklad psychologie a psychologie práce v tomto textu.

Na utváření psychologického myšlení měla ovšem v průběhu let vliv řada dalších významných skutečností. Stručně se zmíníme alespoň o některých z nich.

Britský antropolog a psycholog **sir Francis Galton** (1822–1911) se zabýval **psychologickým výzkumem schopností a rozdílů ve schopnostech lidí** (předzvěst tzv. diferenciální psychologie).

**Alfréd Binet** (1857–1911), francouzský psycholog, byl prvním, kdo uplatnil **psychologické testy pro zjišťování úrovně intelektových schopností** (v roce 1905, spolu s Th. Si-

**William Stern** (1871–1938), až do odchodu z Německa ředitel hamburského Institutu aplikované psychologie, je zakladatelem a hlavním představitelem tzv. **diferenciální psychologie** (experimentální psychologie zaměřené na zkoumání rozdílů v psychické výbavě jedinců). Přispěl mj. ke zdokonalení metod zjišťování úrovně intelektových schopností, od něj pochází pojem „**inteligentní kvocient**“.

**Ruská, resp. sovětská psychologie**, reprezentovaná jmény L. S. Vygotskij (1896 až 1934), S. L. Rubinstein (1889–1960), A. N. Leontjev (1903–1979) a dalšími, přispěla k rozvoji psychologického myšlení zvláště **studiem otázek psychického vývoje se zaměřením na sociální a činnostní zprostředkovanost utváření psychiky** (teze o jednotě psychiky a činnosti S. L. Rubinsteinova), pozornost i mezi západními psychology vyvolala zvláště **teorie tzv. „ustanovky“** (zaměření, zaměřenosti) gruzínského psychologa D. N. Usnadzeho (1886–1950).

**Kulturní antropologie** v sobě spojuje teorie a metody antropologie, psychologie a sociologie. Hlavním přínosem této zvláště v USA rozvíjené orientace je doložení významu společenských (hospodářských, sociálních a kulturních) podmínek pro utváření osobnosti lidského jedince, **poznání psychologických zákonitostí socializace člověka.** K významným představitelům tohoto směru patří např. Margaret Meadová (1901–1978).

**Etologie** (zakladatel a hlavní představitel Konrad Lorenz, narozený 1903) je naopak vědou zabývající se studiem chování zvířat v jejich přirozeném prostředí. Poznatky etologie obohacují psychologii např. v otázkách **psychologie učení.**

## 1.3 Vědecká psychologie dnes. Psychika. Vnitřní struktura psychologie. Význam psychologie pro ekonomy a manažery

### 1.3.1 Předmět psychologie

Psychologie je věda zabývající se otázkami podstaty, vzniku, utváření (vývoje), „fungování“ (činnosti) a ovlivňování lidské psychiky.

Otázka podstaty psychiky je otázkou základní. Zahrnuje podotázky typu: co je to psychika, jaký má význam, jaké funkce plní, jaké jsou její základní dimenze a formy apod.

Otázka „vzniku“ psychiky je otázkou po její fylogenezi, po příčinách, podmínkách a formách historického vzniku a dalšího vývoje fenoménu zvaného „lidská psychika“.

Pojmem „utváření“, vývoj psychiky se rozumí zákonitosti (mechanismy a determinanty) ontogenetického vývoje lidské psychiky, tj. vývoje psychiky jedince od prvopočátku jeho existence (od období nitroděložního vývoje) v průběhu celé jeho životní dráhy.

Studium „fungování“ – činnosti lidské psychiky představuje zkoumání psychických procesů, stavů a vlastností a jejich determinant (dispozičních – situačních, vnitřních – vnějších apod.).

Studium otázek ovlivňování lidské psychiky je zaměřeno především na možnosti a způsoby nápravy (léčení) případných poruch psychické činnosti, obecně pak na možnosti indi-

S uvedeným vymezením předmětu psychologie lze zajisté polemizovat, v daném kontextu je však možné ho považovat za vyhovující.

Psychologie se např. zabývá i studiem chování zvířat. K tomu však lze poznamenat, že tato dílčí orientace je pouze jakousi „podpora“, jednou z mnoha různých cest dosahování hlavního cíle psychologické vědy – objasnování podstaty, zákonitostí vzniku, vývoje, fungování a ovlivňování psychiky člověka.

### 1.3.2 Psychika a její funkce

**Psychika je chápána jako funkce, resp. jako projev činnosti nervové soustavy člověka, zejména centrální nervové soustavy (CNS), tj. míchy a mozku. Je tedy vázána na svůj hmotný základ – mozek (CNS), je vlastností a současně projevem činnosti mozku (hmoty).**

**Psychika reguluje a řídí prožívání a chování, tj. veškerou činnost člověka, na základě přijímání, zpracování a vyhodnocování informací z jeho vnějšího i vnitřního prostředí; má funkci informační a regulační (řídící).**

V psychice lze vyčlenit dimenzi vědomou (právě uvědomované psychické obsahy a procesy), resp. předvědomou (obsahy a procesy aktuálně neuvědomované, avšak v zásadě uvědomitelné), a dimenzi nevědomou (tj. zahrnující psychické obsahy a procesy, které za běžných okolností introspekci – uvědomění – přístupné nejsou). Na řízení lidské činnosti se však podílejí obě (všechny) dimenze psychiky.

**Základními formami psychiky jsou dispozice a procesy.** Některými autory bývají jako zvláštní forma vyčleňovány psychické stavy. Na psychické stavy lze však pohlížet také jako na děle probíhající psychické procesy.

**Základem vzniku psychiky byla nervová soustava nižších, subhumánních živočichů.** Významnou roli v jejím utváření hrála podmínkami vyvolaná nezbytnost vzniku a rozvoje kolektivních (skupinových) forem pracovní činnosti člověka, resp. pračlověka: používání nástrojů, nutnost dorozumívání – komunikace apod. Tuto skutečnost a současně fakt, že psychika každého jednotlivého člověka se neustále mění, vyjadřuje **fenomén vývoje.**

Psychická činnost se uskutečňuje na základě vrozených a získaných dispozic, které se dále rozvíjejí činností (v procesu činnosti). Psychiku ovšem nelze poznávat přímo (bezprostředně), ale pouze prostřednictvím činnosti, která je psychikou řízena.

Obsah psychiky (psychických procesů) člověka je určován především subjektivním zpracováním vnějších i vnitřních podnětů, dříve i aktuálně působících. **Psychika tedy představuje vždy individuálně (subjektivně) interpretovaný obraz objektivní reality.**

**Posláním psychologie je nejen objasnování zákonitostí, mechanismů a forem psychické činnosti, ale i praktické přispívání k optimalizaci jejího fungování. Psychologie tak činí nejrůznějšími způsoby intervence do podmínek utváření a fungování psychiky člověka.**

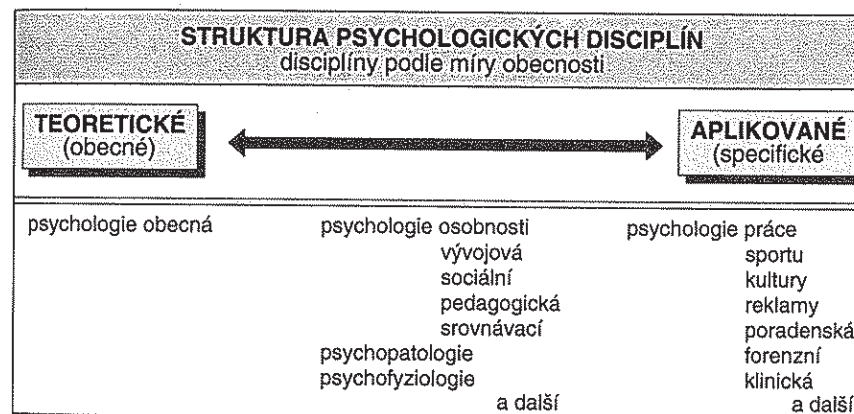
### 1.3.3 Psychologie ve struktuře věd. Soustava psychologických disciplín

Diferenciací vědních oborů se dostáváme zpravidla ke dvěma skupinám věd: k **vědám přírodním** a k **vědám společenským**. K těmto dvěma skupinám je možné dále doplnit **vědy užité** (mezi nimi zvláště vědy technické) a **vědy metodologické** (např. logiku).

Psychologii není možné zařadit jednoznačně ani pouze k vědám přírodním, ani k vědám společenským. Její předmět je totiž v jistém smyslu výjimečný. Z předchozího výkladu je zřejmé, že psychika má základ jak přírodovědné; biologické – fyziologické podstaty, tak i charakteru společenského, sociálního (utváří se pod vlivem společenských podmínek). **Psychologie je tedy vědou hraniční, na pomezí věd přírodních a společenských.** Na jedné straně spolupracuje úzce s biologii, s medicínou apod., na straně druhé především se sociologií, s pedagogikou, kulturologií, ekonomikou a dalšími společenskovědními obory.

**Vědní obor psychologie jako celku je tvořen složitou strukturou rozmanitých psychologických disciplín.** Jejich klasifikaci je možné provést z různých hledisek. Vnitřní strukturu psychologie, jak je uvedena na obr. 1.5, je vhodné chápat pouze jako ilustraci; ani zdaleka v ní nejsou uvedeny všechny dílčí psychologické disciplíny. Jako kritérium je zde uplatněna míra jejich obecnosti, resp. specifčnosti. Jednotlivé psychologické obory jsou uvedeny na kontinuu disciplín teoretických a aplikovaných.

Obr. 1.5 Struktura psychologických disciplín



#### SHRNUTÍ

Člověk je tvor společenský. Žije nejen mezi lidmi, ale především společně s druhými lidmi. Vstupuje s nimi do interakcí, navazuje, udržuje a také přerušuje vztahy nejrůznější povahy. K tomu, aby se ve společenské (sociální) realitě mohl „pohybovat“ relativně bezproblémově, úspěšně, tj. ke spokojenosti své i jiných lidí, jsou



1  
tostí fungování lidské psychiky a – samozřejmě – také schopnost tyto znalosti v životě efektivně aplikovat.

Pro člověka, který se uplatňuje (nejen) v ekonomické praxi, který již je či aspiruje na to stát se řídicím pracovníkem – manažerem, který se chce úspěšně uplatnit například v oblasti výzkumu a ovlivňování trhu či v procesu přípravy a realizace inovací v hospodářské praxi, nabývají znalosti z oblasti psychologie a též schopnosti jejich efektivního využití stále většího významu.

Nástin vývoje psychologie ukazuje na odvěký zájem lidí o duši či psychiku člověka, o jeho osobnost. Z hlediska profesní praxe (budoucích) ekonomů a manažerů lze za významný považovat především přínos tří hlavních teoretických koncepcí: psychoanalýzy se zdůrazněním důležitosti nevědomých vrstev psychiky a jejich funkcí, behaviorismu s důrazem na sociální faktory utváření a „fungování“ osobnosti člověka a na procesy učení, a humanistické psychologie, která vystihuje specificky lidskou orientaci na budoucnost a zdůrazňuje potenciál tvořivosti člověka.

#### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Charakterizujte současné hlavní směry psychologického myšlení. V čem spatřujete podstatné difference těchto teorií? V čem – podle vás – spočívá jejich hlavní přínos pro rozvoj současné psychologie?
2. V současnosti se často hovoří o tzv. humanistických koncepcích řízení. Jak tento koncept řízení souvisí s humanistickou psychologií? Pokuste se najít jakési „styčné body“ humanistické koncepce řízení a humanistické psychologie.
3. Pokuste se stručně charakterizovat předmět a poslání současné psychologie, její postavení ve struktuře věd a zvláště její význam pro ekonomy (manažery) a pro společnost vůbec.

## 2 Psychologie práce: vývoj – předmět – význam

„Obejít se bez vědy je moderní forma víry v zázraky.“

J. M. Legay

Zatímco v první kapitole textu jsme věnovali pozornost historii i současnosti psychologie obecně, v této části zaměříme pozornost podobně: sice opět především do minulosti, současně ale opět také do přítomnosti pro ekonomy a manažery jistě významnější části psychologie – na psychologii práce. I když i v této kapitole půjde především o přiblížení vzniku a historie psychologie – psychologie práce, tak – a zde to považujeme za ještě podstatnější – půjde zároveň o nástin současného stavu daného vědního oboru.

Ani v této části se nepokoušíme o úplný, vyčerpávající přehled. Vzhledem k potřebám cílové skupiny čtenářů přiblížíme historii a současnost psychologie práce tak, aby si mohli vytvořit pro svou (budoucí) ekonomickou či manažerskou praxi užitečný přehled o hlavních etapách vzniku a utváření psychologie práce i o současných možnostech tohoto specifického dílčího oboru psychologie.

## 2.1 Vznik a vývoj psychologie práce

Počátky psychologie práce jako samostatného dílčího oboru aplikované psychologie spadají až na rozhraní 19. a 20. století. Vznik psychologie práce a její další rozvoj byl významně ovlivněn jak skutečnostmi na straně psychologie samé (její rozvoj vedl k tomu, že již měla podnikové, ekonomické praxi co nabídnout), tak vývojem na straně podnikové praxe (zvýšení zájmu o poznatky psychologie a o možnosti jejich praktické aplikace).

**K ROZVOJI PSYCHOLOGIE** přispěl mj. **výzkum interindividuálních rozdílů**, který je spojen zvláště se jménem sira F. Galtona (1822–1911). Tento anglický antropolog se ve své práci věnoval mj. zkoumání podílu dědičnosti v utváření psychiky, resp. osobnosti člověka, a to především ve vztahu ke genialitě. Podobný přínos znamenaly jak výzkumy psychofyziologických procesů (např. některých druhů vnímání), tak také studium a posléze i měření interindividuálních rozdílů (vzájemných rozdílů mezi jednotlivými lidmi).

Na **uplatňování testů** v psychologii jako významného nástroje měření interindividuálních rozdílů v psychické činnosti měl výrazný podíl zvláště americký psycholog J. McCattell, který pojem „test“ (přesněji: „mentální test“) poprvé v r. 1890 použil. Další psychologové – například H. Ebbinghaus, H. Münsterberg, A. Binet – vypracovali testy pro měření schopností paměťových, smyslových a posléze i intelektových. Uplatnění poznatků z oblasti interindividuálních rozdílů dosáhlo jistého vrcholu v období 1. světové války ve Spojených státech, kde k výběru a rozmísťo-

Beta“ (nonverbální, názorné – pro měření intelektových schopností branců, kteří neovládali přiměřeně anglický jazyk).

Dynamický **ROZVOJ PRŮMYSLU** na přelomu 19. a 20. století vedl v pracovním procesu ke vzniku mnoha dosud neznámých problémů, které zahrnovaly množství nových, vzájemně propojených různorodých aspektů – včetně psychologických. Z vývoje v této oblasti bylo stále zřejmější, že při řízení nelze vystačit s pouhou laickou zkušeností. Ukazovalo se jako nezbytné obohatit laickou zkušenost podnikatelů přístupem založeným na ovládnutí teoretických základů věd o člověku, mimo jiné i psychologie.

Koncem 19. století se také objevují první **studie lidské práce**. K nesporným průkopníkům v tomto směru patří zvláště technik-inženýr F. W. Taylor (1856–1915), zakladatel tzv. **VĚDECKÉHO ŘÍZENÍ**, podnikatel a posléze konzultant pro otázky **racionalizace práce** F. B. Gilbreth (1868–1924) a jeho manželka L. M. Gilbrethová (1878–1972) – všichni Američané.

Taylor na základě svých pozorování a studií formuloval **čtyři základní doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků** (Vodáček – Dvořák, 1990):

- **zavedení technicky, resp. technologicky zdůvodněných pracovních operací** včetně jejich normativního zabezpečení (vytvoření a uplatnění norem spotřeby času);
- **vybírat pro každou práci optimálně kvalifikované pracovníky**, které je nezbytné pro jejich pracovní činnost připravit odpovídajícím výcvikem a školením;
- **věnovat maximální pozornost organizačnímu zabezpečení práce;**
- **dbát na optimální dělbu práce i odpovědnosti** mezi vedením a výkonnými pracovníky (dělníky).

Tím podstatným a novým v Taylorových názorech – nejen ve vztahu k postupnému „průniku“ psychologie do hospodářské praxe – je **zvýraznění role a významu člověka v oblasti práce**. Jeho a Gilbrethovy časové a pohybové studie směřovaly ke stanovení univerzálních pracovních postupů, které vylučovaly všechny zbytečné a neracionální pohyby, a tím vytvářely předpoklady pro maximalizaci výkonu v daném druhu práce.

„Taylorismus“ byl sice v průběhu let podrobován značné kritice vedené z různých pozic, nesporný je však přínos jím formulovaných zásad pro racionální organizaci práce i pro pozdější uplatnění psychologie v hospodářské praxi.

L. M. Gilbrethová nejen spolupracovala se svým manželem v oblasti pohybových studií, ale podílela se později i na uplatňování psychologie při výběru a rozmísťování pracovníků a při utváření optimálního sociálního klimatu v podnikové praxi. Je považována za jednoho z průkopníků psychologie řízení.

**Pro vstup psychologie do hospodářské praxe byla tedy rozhodující jak společenská, podnikatelská objednávka, tak stále vyšší poznatková i metodická připravenost psychologie tuto objednávku akceptovat.**

Psychologie práce prošla v průběhu let svým vývojem. Ten je možné rozčlenit do čtyř nejvýznamnějších etap, do čtyř výrazných směrů (viz tab. 2.1).

Tab. 2.1 Hlavní směry (etapy vývoje) psychologie práce

PSYCHOTECHNIKA	zaměření na diagnostiku, výběr a výcvik pracovníků
TEORIE LIDSKÝCH VZTAHŮ – HUMAN RELATIONS	důraz na význam sociálních podmínek práce
INŽENÝRSKÁ PSYCHOLOGIE A ERGONOMIE	řešení vztahů člověk – stroj – pracovní prostředí
PSYCHOLOGIE ORGANIZACE	zdůraznění jednotlivce – pracovníka jako součásti organizačního (sociálního) systému

## 2.2 Psychotechnika – poradenská psychologie práce

Počátky psychologie práce jsou spojeny se jménem psychologa Hugo Münsterberga (1863–1916), původem Němce, který později přesídlil do Spojených států a v roce 1912 vydal knihu *Psychologie und Wirtschaftsleben (Psychologie a hospodářský život)*. V této „zakládající knize“ psychologie práce použil termín **psychotechnika**, který by v dané souvislosti bylo možné volně interpretovat jako „technika uplatňování psychologie v hospodářském životě“.

Münsterberg (psychotechnika) vychází z předpokladu, že pokud v pracovním procesu vznikají problémy, jsou způsobovány především tím, že se na jednotlivá pracovní místa dostávají jedinci bez odpovídajících předpokladů.

V současnosti je psychotechnika traktována často pouze jako výběr pracovníků. Původní – Münsterbergovo pojetí však bylo podstatně širší. **Úkoly psychotechniky** byly formulovány jako **praktická aplikace psychologických poznatků v hospodářské praxi se zaměřením na čtyři oblasti** (viz tab. 2.2).

Úkoly uvedené v prvních dvou bodech označil Münsterberg souhrnně jako tzv. **Subjektpsychotechnik – psychotechnika zaměřená na člověka, na subjekt pracovní činnosti**, zbývající dva úkoly pak zahrnul pod tzv. **Objektpsychotechnik – psychotechnika zaměřená na objektivní podmínky pracovní činnosti**.

Poměrně široké původní pojetí psychotechniky bylo ovšem v praxi postupně zúženo převážně na psychotechnický výběr pracovníků pro jednotlivá povolání. K tomuto výběru byly využívány psychologické testové metody, jejichž prostřednictvím byla zjišťována přítomnost a míra individuálních schopností významných pro jednotlivé profese či povolání. Zvláště dvacátá a třicátá léta 20. století znamenala „zlatý věk“ testování. Právě tyto skutečnosti spolu s tím, že výběrové procedury byly často svěřovány laikům (zacvičeným laborantům) bez přiměřeného odborného psychologického vzdělání, velice negativně ovlivnily další rozvoj psychotechniky i úroveň její aplikace v průmyslu. To vše pak ovšem vedlo k její pochopitelné a do značné míry oprávněné kritice.

Dva hlavní předpoklady vzniku psychotechniky tvořily jednak již dříve zmíněné poznatky týkající se interindividuálních diferencí ve schopnostech, jednak speci-

ních míst představovalo nejlepší předpoklad zaměření psychotechniky právě na výběr nejvhodnějších uchazečů a opomíjení dalších významných témat psychotechniky.

Tab. 2.2 Psychotechnika: úkoly psychologie v podnikové praxi

Identifikace (diagnostika) schopností uchazečů o konkrétní práci a výběr nejvhodnějších z nich	tzv. <i>Subjektpsychotechnik</i>
Další vzdělávání a výcvik pracovníků, rozvoj jejich schopností a výchova	
Racionalizace práce a pracovních podmínek v neširším slova smyslu včetně racionalizace pracovního prostředí	tzv. <i>Objektpsychotechnik</i>
Provádění psychologických studií, analýz a rozborů práce a jejich podmínek jakožto vytváření předpokladů efektivní realizace úkolů uvedených v předchozích bodech, tj. diagnostiky, výběru, výcviku i racionalizace práce	

Přes všechny nedostatky, které se projevily zvláště v praktické aplikaci psychotechniky, přispělo toto zaměření výrazně k širšímu uvědomění si významu psychologie pro hospodářskou praxi. Prokázalo například, že není možné ponechávat výběr pracovníků náhodě nebo provádět jejich výběr pouze na základě zběžného subjektivního posouzení, ale že je nezbytné provádět tento výběr s využitím vědecky podložených a praxí objektivně ověřených metod.

U nás se v současnosti testovací, přesněji **diagnostické přístupy** uplatňují v hospodářské praxi tam, kde mají skutečné opodstatnění, a to **jako součást komplexního psychologického posouzení uchazeče o práci**. Ide především o ty profese a činnosti, které kladou na člověka mimořádné nároky a při jejichž výkonu by případné selhání mohlo mít dalekosáhlé negativní následky – ať už ekonomické (manažerské pozice) či důsledky v oblasti zdraví a života (řidiči autobusové přepravy, strojevedoucí, operátoři velinů elektráren apod.).

**Psychotechnika vedla ke vzniku dnešní poradenské psychologie práce**, která je jedním z významných současných dílčích oborů psychologie práce. Řeší problémy psychologického výběru pracovníků či poradenského posuzování jejich pracovních předpokladů, přičemž klade **důraz na celkový rozbor osobnosti člověka a na možnosti jeho dalšího rozvoje**.

## 2.3 Human relations – sociální psychologie práce

Významnou dílčí disciplínou současné psychologie práce je **sociální psychologie práce**, která se věnuje otázkám mezilidských vztahů v podniku a sociálního

ských vztahů – *human relations* – amerického profesora Harvardské univerzity Eltona Mayo (1880–1949).

Výzkumy E. Mayo a jeho spolupracovníků, známé jako tzv. hawtornské studie, patří dnes již ke klasice sociální psychologie práce (a psychologie organizace a řízení – viz dále).

Označení „hawtornské studie“ má svůj původ v místě, kde byly výzkumy prováděny. Šlo o továrnu firmy Western Electric Co. poblíž Chicaga, v malém městečku Hawthorn.

**Hawtornské studie** byly původně zaměřeny na zkoumání vlivu „neosobních“ podmínek práce (např. délky pracovního dne, počtu a délky pracovních přestávek, osvětlení na pracovišti apod.) na výkon pracovníků. V průběhu celé řady experimentů se mj. ukázalo, že výkon se zvyšuje nejen na tzv. experimentálních pracovištích, kde se pracovní podmínky upravují (zlepšují), ale i na dalších, tzv. kontrolních pracovištích, kde k žádným změnám zatím nedocházelo. Zcela neočekávané pak bylo zjištění, že výkon stoupá na experimentálním pracovišti i v okamžiku, kdy byly pracovní podmínky – jako naplánovaná součást experimentu – vráceny na původní, tj. relativně nižší úroveň! Ukázalo se, že „do hry“ vstupují další, dosud neidentifikované, tzv. intervenující proměnné. Bylo tedy třeba hledat jiné skutečnosti, které onu změnu způsobují. Tým E. Mayo našel hned **několik faktorů zvyšující výkonu pracovníků**:

- Bylo zjištěno, že pracovníci z experimentálního pracoviště pociťují jako uznání, že byli vybráni pro výzkum. Vnímali tuto skutečnost jednak jako potvrzení toho, že je vedení podniku pokládá za důležité, jednak jako výraz zájmu vedení podniku o zlepšení jejich pracovních podmínek.
- Mezi pracovníky experimentálního pracoviště navzájem i mezi nimi a jejich vedoucím – mistrem – se působením nových podmínek práce utvořily nové – příznivější pracovní i osobní vztahy.
- Nová, intenzivnější a vyšší úroveň sociálního styku a nové, příznivější vztahy mezi pracovníky pracoviště byly faktorem vyššího uspokojení z práce.
- Označení „hawtornský efekt“ se dnes užívá pro vyjádření skutečnosti, že někdo pracuje zvláště usilovně proto, že si váží příležitosti účastnit se něčeho nového, zvláštního, významného.

E. Mayo spolu se svými spolupracovníky tedy obrátil **pozornost** odborníků i laické veřejnosti **na problematiku sociálních podmínek práce**. Poukázal na existenci formálních a neformálních vztahů na pracovištích i na souvislosti mezi nimi. Tyto vztahy mohou být faktorem nepříznivého prožívání a určitého strádání lidí (pokud nejsou přiměřené), mohou však pozitivně ovlivňovat prožívání pracovníků a následně i jejich výkonnost. Pozitivní vztahy a jejich prožívání pak vytvářejí vhodné předpoklady k posílení motivace pracovníků pracovat kvalitně a s vyšším výkonem.

**Význam hawtornských studií spočívá především v poznání, že společenské vztahy, neformální sociální skupiny na pracovišti apod. (obecně: sociální pod-**

**níků** (viz např. Schein, 1969). Zmíněné studie tak představují významný mezník ve vývoji současné psychologie práce.

U nás byla témata sociální psychologie práce velmi dlouho zcela odmítána, v lepším případě alespoň potlačována. Teprve v šedesátých letech 20. století v souvislosti se známými tendencemi k důležitým společenským změnám se psychologům práce naskytly výraznější možnosti věnovat se také sociálním podmínkám práce a problematice mezilidských vztahů v pracovním procesu. Prokázalo se, že tyto vztahy – ať už v rovině vertikální (hierarchie mocenských vztahů a interakcí v rámci systému řízení) či v rovině horizontální (vztahy mezi lidmi v pracovních skupinách, interakce, komunikace, konflikty apod.) – výrazným způsobem ovlivňují úroveň sociálního klimatu na pracovišti, která se promítá do všech sledovaných aspektů pracovního jednání, tj. do pracovní ochoty (motivace), do pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací, dokonce i do nevhodnosti pracovníků.

**Pro zaměření sociální psychologie práce na oblast vertikálních vztahů** (vztahů v rovině nadřízený–podřízený) bývá některými psychology uplatňován termín **psychologie řízení**.

Řada výzkumů byla orientována také na vymezení faktorů, které spoluurčují tzv. účinnou, efektivní pracovní skupinu, tj. skupinu dobře fungující, s odpovídající výkonností. Většina těchto výzkumů vedla k identifikaci takových faktorů, jako je velikost skupiny, složení skupiny, styl vedení, formy komunikace mezi pracovníky, stupeň autonomie pracovníků apod. Zjištěné poznatky jsou významné zejména pro organizování a vedení dobře fungujících, výkonných, resp. tvůrčích pracovních skupin a týmů (viz kap. 8).

## 2.4 Inženýrská psychologie – ergonomie

**Druhá světová válka byla nepřímým impulzem ke vzniku další významné disciplíny aplikované psychologie práce – inženýrské psychologie.** Ukázalo se totiž, že moderní bojová technika je nejen velmi účinná, ale i náročná na obsluhu a že člověk při zacházení s ní často selhává. Tím se spolehlivost této techniky, resp. celého systému „člověk – technika (stroj)“, značně snižuje.

Hledání cest k nápravě vycházelo nejprve z tradiční psychotechniky: byl prováděn výběr a výcvik vojáků připravovaných pro obsluhu nových bojových technických systémů. Ukázalo se však, že možnosti adaptace člověka na nové, náročnější technické podmínky mají svá vnitřní omezení. Proto tento již tradiční postup nahradil (doplnil) **postup nový: přizpůsobování techniky člověku – jeho možnostem, schopnostem a omezením**. Ukázalo se, že bude nezbytné již ve fázi projekce a konstrukce nových technických systémů brát v úvahu možnosti a omezení v oblasti fyzických, fyziologických a psychických funkcí člověka.

Zatímco psychotechnika navázala na poznatky diferenciální psychologie, **inženýrská psychologie vyšla z poznatků týkajících se psychických funkcí** (vnímání, pozornosti, paměti apod.).

Poprvé byly přístupy inženýrské psychologie uplatněny právě za druhé světové války při

mální a spolehlivý příjem informací zrakově, rychlost jejich psychického zpracování a vyhodnocení a schopnost v přiměřeném, zpravidla velmi krátkém čase reagovat. Hlavním problémem byla otázka optimální konstrukce jednotlivých měřicích a sdělovacích přístrojů (sdělovačů), ovládacích prvků (ovladačů) a jejich optimální vzájemné provázání a rozmístění na řídicím panelu.

**Inženýrská psychologie využívá dnes poznatků nejen z obecné psychologie, ale i z kybernetiky a z teorie systémů.** V případě kybernetiky jde hlavně o využití pojmového aparátu této vědní disciplíny. Uplatňují se zde takové pojmy, jako např. „vstup“, „výstup“, „zpětná vazba“ apod. **Systémový přístup v inženýrské psychologii se uplatňuje především tím, že vzájemná interakce technického zařízení a člověka je řešena komplexně. Hovoří se o systému člověk – stroj, resp. člověk – technické zařízení,** o systému, který je jako jediný celek tvořen dvěma základními subsystémy. Na fungování těchto subsystémů – člověka a stroje, resp. technického zařízení – a na kvalitě jejich vzájemné interakce závisí nejen výkonnost, ale také spolehlivost a bezpečnost celého systému.

Do zmíněného systému nemusí být zapojen pouze jednotlivý člověk, ale celý pracovní tým, který řídí chod technického zařízení. Kvalita fungování takového systému bude pak záviset i na vzájemných vztazích a interakcích uvnitř pracovního týmu. To se týká např. posádek letadel a ponorek, ale i montážních čet či pracovníků obsluhujících chod výrobního pásu či jiného složitějšího technického zařízení.

**Inženýrská psychologie se v současnosti obvykle spojuje ještě s dalšími vědními obory – fyziologií, biologií, antropologií a dalšími – v tzv. ergonomii. Jejím úkolem je formou interdisciplinárního přístupu přispívat k řešení otázek vztahů v systémech člověk – stroj či lidé – technické zařízení.** Při současném strmém vědeckém a technickém rozvoji (viz například rychlost vývoje v oblasti hardwaru i softwarového vybavení počítačů) je vzrůstající význam tohoto směru vědeckého výzkumu a jeho praktických aplikací zřejmý.

## 2.5 Psychologie organizace

Přibližně od počátku šedesátých let 20. století se začíná prosazovat nové pojetí psychologie práce, které staví do centra svého zájmu pracovníka jakožto člena organizačních systémů a vztahy mezi jednotlivcem a tímto organizačním systémem. Toto pojetí bývá označováno jako **psychologie organizace**.

K hlavním představitelům specifického směru psychologie práce – psychologie organizace – patří E. Schein, A. Etzioni, D. N. Dunnette, Ch. Argyris, R. Likert, McGregor a další. Jejich „organizační psychologie“ se zabývá studiem hospodářských organizací, procesů, které v nich probíhají, a vztahů mezi nimi a jednotlivými pracovníky. Pozornost je věnována zejména studiu možných konfliktů mezi zaměřením jednotlivých pracovníků a zaměřením organizace. Výsledkem těchto konfliktů může být ohrožení organizace (považuje-li organizace zaměření jednotlivce za škodlivé svým cílům), nebo jednotlivce (považuje-li jednatel záměry organizace za škodlivé a ohrožující jeho zájmy, potřeby a přirozenost).

Různí organizační psychologové chápou tento konflikt různě. Podle Etzioniho (1961) si většina moderních organizací klade za cíl maximální racionalitu, efektivnost a výkonnost. Avšak vzrůst této tendence k racionalitě se negativně promítá do psychiky jednotlivce, který se pak cítí frustrován a trpí pocitem odcizení. To vede ke snížení jeho výkonnosti a k celé řadě obranných mechanismů a jejich projevů, jimiž se zase cítí být ohrožena organizace. Je absurdní, že právě tyto tendence organizace k maximálnímu výkonu a k primární orientaci na výkon vedou ve svých důsledcích k nižšímu výkonu, než je tomu v organizacích primárně zaměřených na lidi. Tato skutečnost vyplynula z celé řady výzkumů a byla opakovaně potvrzena (viz např. Schein, 1969).

V souladu s tímto poznatkem navrhuje např. Likert (1961) takové přístupy a techniky vedení lidí, které mohou vytvářet lepší předpoklady pro uspokojování potřeb a tužeb lidí pracujících v dané organizaci. Různé studie prokázaly, že **přístup vedoucích pracovníků k podřízeným by měl vést k prožitku jejich vlastní hodnoty, významu a důležitosti pro organizaci.**

Ve svých výzkumech Likert (*ibid.*) srovnával úspěšné a méně úspěšné vedoucí pracovníky. Zjistil, že rozdíly mezi nimi jsou málo významné – kromě jednoho. Úspěšní vedoucí jsou primárně zaměřeni na práci s lidmi, méně úspěšní na produkci. Závěry těchto výzkumů jsou významným východiskem pro tvorbu koncepce přípravy vedoucích pracovníků.

Vedle těchto výzkumů byla pozornost věnována rovněž otázkám pracovní motivace<sup>1</sup> a tvorbě řídicí filozofie na úrovni managementu organizace (podniku).

**V souvislosti s tvorbou řídicí filozofie organizace se jako zajímavé a stále podnětné jeví zvláště následující poznatky:**

- Psychologická (sociální) atmosféra bývá často pokládána za nejdůležitější podmínku efektivnosti organizace.
- Nejdůležitějším činitelem jejího utváření je vrcholový management organizace.
- Vzorce chování a postoje vrcholového vedení jsou pak napodobovány na všech stupních řízení – šíří se odshora dolů.
- Na tvorbu podnikové atmosféry má vliv především koncepce řízení přijatá vrcholovým vedením.

Pozornost získala také McGregorova teorie, která vychází ze dvou odlišných koncepcí pracovníka (McGregor, 1960). Těmto dvěma koncepcím odpovídají tzv. **teorie X a teorie Y**.

**Teorie X** se považuje za tradiční. O člověku jako pracovníkovi organizace **obsahuje tyto předpoklady:**

- průměrný člověk nerad pracuje a vyhne se práci, jakmile může;
- vzhledem k tomu musí být většina lidí řízena, k práci donucována, případně ovlivňována hrozbou, aby vyvinula úsilí při plnění cílů organizace;

<sup>1</sup> Otázkám motivace k práci se podrobněji věnujeme v kapitole 8.

- průměrný člověk chce být direktivně veden, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a cení si především bezpečí.

Organizace, které přijaly představu o pracovníkovi, odpovídající teorii X, se vyznačují velmi pevnými normami pracovního jednání, mají přesná pravidla a nařízení, která jsou tvrdě prosazována.

**Teorie Y vychází z myšlenky integrace cílů jednotlivce a organizace a obsahuje tyto předpoklady:**

- vynakládání fyzického a psychického úsilí při práci je pro člověka právě tak přirozené jako odpočinek;
- vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jedinými možnými prostředky k navození žádoucího pracovního jednání ve prospěch organizace – pracovník dovede vykazovat sebekázeň a sebeřízení ve službách cílů organizace, s nimiž se ztotožňuje;
- míra ztotožnění pracovníka s cíli organizace je funkcí odměny, kterou je možno získat za jejich dosahování;
- průměrný člověk je schopen za vhodných podmínek nejen odpovědnost přijímat, ale i vyhledávat;
- člověk je schopen uplatňovat ve své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace.

**Pro současné trendy ve vývoji podnikových organizačních systémů je charakteristické:**

- vytváření plošších organizačních struktur, tj. struktur s relativně nižším počtem jednotlivých řídicích úrovní;
- přenos pravomocí v oblasti řešení problémů a rozhodování z nejvyšších úrovní řízení směrem dolů k jednotlivým týmům;
- rozbití funkčních impérií;
- posilování neformálních vztahů a vazeb mezi spolupracovníky, a to nejen v horizontálních, ale i ve vertikálních vztazích.

Realizace těchto trendů je spojena s nezbytností přijmout takovou filozofii řízení, která bude preferovat přístup k pracovníkům, založený spíše na teorii Y. Praxe naznačuje, že takto řízené podniky jsou schopny pružněji reagovat na měnící se ekonomické podmínky a mají tak zpravidla lepší předpoklady pro dosahování dlouhodobé prosperity.

## 2.6 Psychologie práce dnes

Práce je svou povahou složitá, komplexní lidská činnost, jejíž výsledky závisejí na podmínkách, za kterých probíhá. Tyto podmínky jsou jednak vnitřní (subjektivní, osobnostní), jednak vnější (objektivní, např. technické, technologické, ekonomické).

Zkoumání práce – jejího průběhu, podmínek a výsledků – je předmětem řady vědních disciplín, jako je např. ekonomie, fyziologie, hygiena práce, sociologie a rovněž psychologie. **Psychologie práce** se rozvíjí na základě konkrétních potřeb a požadavků podnikové (hospodářské) praxe. Vychází přitom z obecné psychologické teorie a metodologie, které svým poznáním zpětně obohacuje a prohlubuje. **Představuje tedy speciální psychologickou disciplínu, která zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti a možnosti využití těchto zákonitostí ve společenské praxi (Bureš, 1981).**

Mezi různými činnostmi člověka má právě práce nejzávažnější místo. Pracovní činnost je zpravidla cílevědomou činností, která člověku umožňuje přetvářet prostředí, ve kterém žije, měnit podmínky vlastní existence a vytvářet nové společenské hodnoty. Pracovní činnost je současně významným faktorem vývoje osobnosti člověka.

Rozsáhlý soubor problémů, které řeší psychologie práce, představuje rozbor pracovní činnosti a identifikaci psychologických charakteristik jednotlivých profesí jako východisko stanovení nároků a požadavků, kterým musí člověk-pracovník odpovídat, má-li podávat efektivní pracovní výkon. Tento okruh problémů je možné vymezit vztahem člověk – práce, zabývá se jím dílčí obor **poradenská psychologie práce**.

Působení člověka na pracovní předmět není zpravidla bezprostřední. Mezi člověkem-pracovníkem a předmětem jeho práce figuruje ještě nástroj, který se tak stává podstatnou součástí pracovní situace. Jeho technická úroveň významným způsobem ovlivňuje nejen produktivitu práce a její výsledky, ale i míru zapojení jednotlivých fyzických a psychických funkcí člověka v pracovním procesu a tím i druh a stupeň nároků na pracovníka. Z této charakteristiky vyplývá, že další okruh problémů, jimiž se zabývá psychologie práce, představuje vztah **člověk – nástroj, resp. stroj či technická zařízení**. Toto zaměření je předmětem především **inženýrské psychologie a ergonomie**.

Většina pracovních činností je zpravidla možná pouze za předpokladu dokonalé organizace práce, rozmanitých forem koordinace jednotlivých, na sebe navazujících pracovních činností a kooperace zúčastněných lidí – pracovníků. Pouze za tohoto předpokladu je myslitelná maximalizace efektivnosti lidského úsilí. Z této charakteristiky lidské práce přirozeně vyplývá další okruh problémů psychologie práce, které je možno vymezit vztahem **člověk – člověk, resp. lidé**. Toto zaměření je pak předmětem **sociální psychologie práce, resp. psychologie organizace a řízení**.

V charakteristice předmětu psychologie práce byl použit výraz „**psychická regulace pracovní činnosti**“. Jak rozumět tomuto slovnímu spojení?

Průběh i výsledek pracovní činnosti je závislý na našich psychických vlastnostech – schopnostech, poznacích, dovednostech, motivech, svědomitosti, cílevědomosti, odpovědnosti, odolnosti vůči stresu apod., na psychických stavech – únavě, trémě apod., i na psychických procesech – na vnímání, pozornosti, paměti, myšlení a rozhodování. Všechny uvedené **psychické vlastnosti, stavy i procesy svou kvalitou a skladbou ovlivňují průběh i výsledky pracovní činnosti**.

Současně však pracovní proces probíhá ve složitých podmínkách technických,

Proto **předmět psychologie práce zahrnuje i zkoumání všech vlivů vnějšího prostředí.** Jejich působení na pracovní činnost člověka není bezprostřední, ale je zprostředkováváno vnitřním psychickým prostředím člověka.

**Psychologie práce má tedy dva základní okruhy cílů:**

- **Hlavním cílem psychologie práce je podíl na řešení konkrétních praktických problémů podnikové (hospodářské) praxe.**

Toto její využití přispívá k dosahování optimálního souladu mezi člověkem (jeho pracovními předpoklady a širšími osobnostními charakteristikami) a jeho prací (jejími nároky a požadavky a pracovními podmínkami). Pouze za předpokladu vytváření a neustálého obnovování uvedeného souladu je myslitelný ekonomický rozvoj prostřednictvím zvyšování efektivnosti a produktivity práce, zvyšování její bezpečnosti (snižováním pravděpodobnosti výskytu úrazů či nemocí z povolání na minimum) a současně žádoucí rozvoj osobnosti pracovníků.

- **Souběžně s řešením konkrétních dílčích problémů hospodářské praxe musí probíhat rozvoj psychologie práce – formou zobecňování získaných empirických poznatků a jejich integrací do širších teoretických systémů.**

Jednotlivé směry současné psychologie práce a její jednotlivé problémové okruhy je možno vymezit v souvislosti s již uvedenými vztahy.

V rámci vztahu **člověk – práce (poradenská psychologie práce)** je těžiště problematiky v rozboru pracovní činnosti a v jejích případných úpravách s využitím psychologických poznatků a v identifikaci a působení na ty skutečnosti, které ovlivňují pracovní výkon člověka a další aspekty pracovního jednání, např. spokojenost, pracovní kázeň, bezpečnost práce apod. Jde zejména o vymezení subjektivních determinant pracovního výkonu, zvláště schopností a motivačních dispozic. Znalosti těchto determinant je možno využít v rámci personálních činností, např. při stanovení kritérií výběru a rozmísťování pracovníků do jednotlivých pracovních pozic, při tvorbě a realizaci vzdělávacích programů, při hodnocení a odměňování pracovníků, ve vlastním procesu vedení lidí a v rámci profesního poradenství.

V tomto zaměření je pozornost věnována také všem skutečnostem, které jsou zdrojem pracovní zátěže, jednotlivým typům únavy pracovníka a možnostem, jak nepřiměřené zátěži v pracovním procesu předcházet. S tím úzce souvisí i optimální řešení problematiky režimu práce a odpočinku.

V rámci vztahu **člověk – stroj – technické zařízení – pracovní prostředí (inženýrská psychologie a ergonomie)** je řešena problematika tvorby složitých technických systémů s lidským činitelem, a to s ohledem na efektivnost a spolehlivost jejich fungování. Řešení spolehlivosti těchto systémů se děje v kombinaci dvou základních přístupů, přičemž někteří odborníci zdůrazňují jeden, jiní druhý přístup. První, **starší přístup spočívá spíše v adaptaci lidského činitele na techniku**, tj. zejména ve výběru, v rozmísťování a ve výcviku pracovníků jako nezbytných podmínek spolehlivé obsluhy techniky člověkem. Druhý, **novější přístup je pak zaměřen spíše opačně, tj. na adaptaci techniky lidskému činiteli.** Jeho základem je projekce a konstrukce technických zařízení s ohledem na poznané fyzické,

S problematikou spolehlivého fungování technických zařízení s lidským činitelem úzce souvisí i řešení otázek bezpečnosti práce, které vychází z analýzy příčin mimořádných událostí (nehod a úrazů) a hledá optimální způsoby jejich prevence.

V této souvislosti je **věnována pozornost i kvalitě prostředí, v němž práce probíhá.** Kvalita prostředí je určována podmínkami fyzikálními, hygienickými, estetickými apod. Jejich působení a vliv na pracovníka je různý. V některých případech mohou nepříznivé pracovní podmínky být příčinou vzniku nemocí z povolání.

Např. extrémní hluk může způsobit částečnou nebo i úplnou hluchotu, vibrace způsobují poruchy nervového systému, tzv. vaskulární, prašnost prostředí silikózu apod. Jinými nepříznivými pracovními podmínkami člověka při práci pouze obtěžují, jako je tomu např. v prostředí mírného hluku, nedostatečného či nekvalitního osvětlení, nečistoty na pracovišti apod. Estetické řešení pracovišť a dobré hygienické podmínky mohou naopak vytvářet příjemné – kulturní prostředí, které člověka uspokojuje a má příznivý vliv na jeho výkonnost.

V rámci vztahu **člověk – člověk, resp. lidé** je věnována pozornost problematice mezilidských vztahů a dalším sociálně-psychologickým aspektům pracovního prostředí. Vedle vztahů a vazeb horizontálních je věnována pozornost i vztahům vertikálním, které úzce souvisejí s osobností a přístupem vedoucího pracovníka i s celkovou řídicí koncepcí přijatou a uplatňovanou vrcholovým managementem organizace. V této souvislosti se uplatňuje zvláště významná disciplína současné psychologie práce – **sociální psychologie práce, resp. psychologie organizace a řízení.**

Dalším problémovým okruhem psychologie práce je **psychologie v systému práce s lidmi**, která se zabývá především psychologickými aspekty personálních činností. V rámci vztahu **člověk – lidé** je věnována pozornost takovým personálním činnostem, jako je řízení procesu pracovní a zejména sociální adaptace, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, ovlivňování pracovní motivace, poradenská činnost zaměřená na specifické skupiny pracovníků – na mládež, ženy, starší pracovníky, na tzv. problematické pracovníky (psychopaty, neurotiky apod.) a další.

V souvislosti s řešením problematiky vymezené vztahem **člověk – lidé** v pracovním procesu se uplatňují poznatky z oblasti sociální psychologie, zejména poznatky týkající se témat sociální interakce, komunikace a percepce (viz kap. 8).

## SHRNUTÍ

Psychologie práce – podobně jako psychologie vůbec – prošla od svých počátků v průběhu 20. století poměrně bouřlivým vývojem.

Vědecké řízení a jeho zakladatel F. Taylor zdůraznil význam člověka v podnikové praxi a přiměl následovníky věnovat člověku v pracovním procesu více pozornosti. Psychotechnika znamenala vstup psychologie do podnikové praxe s důrazem na uplatňování psychologické diagnostiky a uplatnění psychologie i ve výchově a vzdělávání pracovníků a v dalších oblastech. *Human relations* a E. Mayo zdůraznili význam sociálních podmínek práce a mezilidských vztahů. Inženýrská psychologie spolu s ergonomií se zabývá především významem vztahů člověka a tech-

niky s důrazem na určitá omezení člověka z hlediska možností jeho psychických i tělesných funkcí a na potřebu brát na tato omezení ohled již při konstrukci technických zařízení – v zájmu efektivního fungování celého systému člověk – stroj. Psychologie organizace přinesla důraz na člověka-pracovníka jakožto prvek organizačního systému a na vztahy organizace – jedinec i člověk – lidé v organizaci.

Psychologie práce dnes integruje všechny uvedené dílčí oblasti a přístupy, samozřejmě s rozvojem poznání na stále vyšší odborné i metodické úrovni. Její praktická aplikace tak představuje jeden ze stále významnějších faktorů prosperity v každé oblasti podnikání.

### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Které okolnosti měly vliv na vznik nové, aplikované disciplíny psychologie – psychologie práce?
2. K počátkům psychologie práce patří především tzv. psychotechnika. Co konkrétně tento první směr uplatnění psychologie v hospodářské praxi představoval?
3. S psychotechnikou je spojen mj. počátek testování jako metody výběru vhodných pracovníků. Co soudíte o aplikaci těchto postupů? Považujete jejich uplatňování za vhodné? Jestliže ano, pak za jakých podmínek?
4. Která teorie vytvořila základ pro pozdější vznik tzv. sociální psychologie práce? V čem spočívá hlavní přínos uvedené teorie?
5. Inženýrská psychologie, ergonomie... Co vyjadřují tyto pojmy?
6. Co dalšího nového přineslo do utvářejícího se komplexního oboru psychologie práce zaměření na otázky psychologie organizace?
7. Kterými tematickými okruhy se současná psychologie práce zabývá? V čem spočívají její hlavní úkoly?

## M etodologie a metody psychologie a psychologie práce

*„Žádný experiment nemůže teorii definitivně potvrdit, avšak může ji vyvrátit.“*

*A. Einstein*



S původním filozofickým rámcem psychologie úzce souvisí její původně dominující spekulativní přístupy. K vymanění psychologie ze zastřešujícího rámce filozofie došlo až s jejím zvědečtění spolu s narůstajícím empirismem, s rozvojem exaktních empirických metod a s jejich aplikací při studiu psychiky; souvisí zvláště se jmény Fechner, Weber, Wundt a další.

Psychologie dnes disponuje celou škálou rozmanitých přístupů a metod. Jejich různorodost je dána šíří a mnohotvárností předmětu psychologie i pestrostí jednotlivých psychologických disciplín. Jinými metodami se např. zkoumají interindividuální rozdíly v míře odolnosti jedinců vůči zátěži, jiné metody a přístupy se uplatní při studiu determinant zjišťovaných rozdílů v této složité osobnostní kvalitě.

V následující kapitole je podán orientační výklad nejen metod v psychologii a psychologii práce relativně běžně uplatňovaných, ale i výklad forem psychologického poznávání a způsobů praktického uplatňování psychologie.

### 3.1 Zaměření a formy odborné psychologické činnosti

V psychologii lze identifikovat dvě základní poznávací orientace. Předmětem jejího zájmu jsou jednak obecné zákonitosti psychických jevů a procesů, platné pro širší skupiny lidí či dokonce pro člověka obecně, jednak konkrétní člověk, konkrétní osobnost, resp. rozmanité psychologické stránky jeho osobnosti.

V prvním případě získává psychologie poznatky obecně platné, z nichž potom vytváří psychologickou teorii, ve druhém pak poznatky diagnostické, které jsou bezprostředně prakticky využitelné (jsou využívány v praxi léčebné – terapeutické, pedagogické, ale také ekonomické, resp. pracovní atp.).

**Psychologické poznávání je zaměřeno jednak na vymezení a identifikaci určitých psychické kvality, jednak na zjištění míry, kvantity určitého psychického jevu.**

Kvantitativní stránka psychických jevů může být buď měřena přímo v předem stanovených jednotkách, často však může být zjišťována pouze zprostředkovaně formou subjektivního posouzení – hodnocení pozorovatelem (psychologem či jinými osobami). Významné uplatnění v psychologické metodologii, zvláště při vyhodnocování výsledků výzkumných projektů, mají statistické metody a procedury.

Odborná psychologická činnost může mít rozdílný charakter. V jejím rámci je možné rozlišit tyto základní formy odborné psychologické činnosti:

- výzkum;
- expertiza;
- poradenství;
- klinické přístupy.

#### 3.1.1 Psychologický výzkum

Tato základní forma odborné psychologické činnosti vychází především z potřeb rozvoje oboru. Základním posláním výzkumné činnosti je získávání nových, případně ověřování již dříve získaných poznatků. Zpravidla vede k vytváření teorií, které poskytují systematický výkladový rámec zkoumané reality, obraz vztahů mezi dílčími jevy této reality, a umožňuje tak tuto realitu vysvětlovat, ovlivňovat, resp. předvídat.

**Výzkum představuje systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických tvrzení o předpokládaných vztazích mezi zkoumanými jevy.**

Výzkumný proces bývá realizován v jednotlivých na sebe navazujících krocích podle následujícího obecného schématu:

- **Problém a jeho vymezení.**
- **Sběr základních informací studiem odborné literatury.**
- **Stanovení hypotéz.**
- **Metodika výzkumu:**
  - stanovení metod získávání výzkumných dat,
  - stanovení vzorku zkoumaných osob,
  - stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení výzkumných dat.
- **Vlastní sběr dat.**
- **Zpracování výsledků, jejich interpretace a ověřování hypotéz.**
- **Začlenění zobecněných výsledků výzkumu do teorie psychologie.**

Hypotézy jsou jednou z významných, v jistém slova smyslu nepostradatelných součástí výzkumu. Jednak představují „pracovní nástroj teorie“ (Kerlinger, 1972, s. 34), jednak „mohou být ověřovány a shledány pravděpodobně pravdivými nebo pravděpodobně nepravdivými“ (*ibid.*, s. 34n.). Pravdivost či nepravdivost se vztahuje vždy k souvislosti mezi zkoumanými jevy. Vědecká hypotéza představuje totiž vždy „podmíněný výrok o vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými“ (*ibid.*, s. 33), tj. předpokládanou souvislost mezi dvěma či více třídami zkoumaných jevů. Příkladem velmi jednoduché hypotézy je třeba výrok, že „studium ve skupině přispívá ke zvýšení výkonu“ (podrobněji viz Kerlinger, 1972).

Dílčí fází výzkumu může být navíc předvýzkum (zařazovaný v logice uvedeného schématu před vlastním sběrem dat jako krok 4.1), jehož základní funkcí je ověření adekvátnosti prvních čtyř fází, především pak vhodnosti stanoveného způsobu zís-

Výzkumná činnost představuje základ rozvoje psychologických disciplín.

### 3.1.2 Psychologická expertizní činnost

Psychologická expertizní činnost vychází především z požadavků praxe, v psychologii práce pak především z požadavků ekonomické, resp. podnikové praxe.

Kritériem odlišení expertizy od výzkumu je především hlavní cíl této činnosti. Výzkumná činnost je zaměřena primárně na rozvoj oboru (psychologie), expertizní činnost slouží bezprostředně požadavkům praxe. Toto rozlišení je však pouze relativní; výsledky výzkumu jsou samozřejmě v konečném efektu využívány v praxi, naopak zobecnění výsledků expertiz zpětně napomáhá teoretickému rozvoji psychologie.

Struktura expertizní činnosti v modelové podobě odpovídá přibližně následujícímu schématu:

- Zadání problému zadavatelem.
- Reformulace problému do psychologického jazyka a studium odborné literatury.
- Stanovení hypotéz.
- Metodika expertizy:
  - stanovení metod získávání výzkumných dat,
  - stanovení vzorku zkoumaných osob,
  - stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení výzkumných dat.
- Vlastní sběr dat.
- Zpracování výsledků, jejich interpretace a ověřování hypotéz.
- Doporučení pro praxi (zadavatele), tj. návrhy praktických opatření.
- Zobecnění výsledků expertizy (rozšíření a zpřesnění psychologické teorie).

Příkladem výzkumné činnosti v oboru psychologie práce může být např. výzkum v oblasti determinant pracovní výkonnosti.

Příkladem expertizní činnosti pak může být posouzení vhodnosti konkrétního systému personálního řízení v konkrétním podniku z hlediska předpokladů pro dosahování optimální výkonnosti a pracovní spokojenosti pracovníků podniku, resp. z hlediska zajišťování trvalé prosperity podniku jako celku.

### 3.1.3 Poradenská činnost

V oboru psychologie práce se poradenská činnost svojí povahou někdy blíží činnosti expertizní (např. psychologické vyšetření a posouzení vhodnosti uchazečů o zaměstnání v rámci výběrového, resp. konkurzního řízení), jindy může mít charakter odborných konzultací či osvěty pro řídicí pracovníky podniku (např. v otázkách vedení lidí, jejich hodnocení apod.), uplatňuje se též jako individuální poradenství pro všechny zaměstnance, případně i pro jejich rodinné příslušníky.

Tyto přístupy vycházejí z poznání, že výkonnost i pracovní spokojenost pracov-

ho jedince, z pracovního prostředí obecně, ale i z mimopracovní oblasti, a že tyto skutečnosti mají prakticky vždy své psychologické aspekty. Tím je dána smysluplnost a účelnost účasti psychologa při identifikaci těchto nepříznivě působících skutečností, resp. při minimalizaci jejich negativního působení.

### 3.1.4 Klinické přístupy

Pro tuto formu odborné psychologické činnosti je příznačná především orientace na psychologickou pomoc konkrétnímu člověku – jedinci. Uplatňuje se především ve zdravotnictví, ale i ve sféře psychologické poradenské činnosti.

Klinický přístup je charakteristický svou relativně větší časovou náročností, větší hloubkou a intenzitou psychologického poznání i působení, a samozřejmě i tomu přiměřenými specifickými prostředky. Má své uplatnění i v ekonomické praxi při řešení mimořádných, složitějších individuálních problémů a obtíží psychologické povahy.

## 3.2 Metody psychologie a psychologie práce

Psychologie dnes disponuje nesmírně pestrým a bohatým souborem metod a metodických postupů. Vyplývá to ze složitosti jejího předmětu i z různorodosti jejích funkcí a cílů. Výklad metodického aparátu jednotlivých psychologických disciplín by zabral samostatnou obsáhlou publikaci (viz např. Surynek – Komárková – Kašparová, 2000). V tomto textu uvádíme pouze základní, v praxi relativně běžně uplatňované metody psychologie a psychologie práce.

Striktní rozlišování metod obecné psychologie, psychologie práce, sociální psychologie apod. je velmi problematické, ne-li nemožné. Pokud dále charakterizujeme určitou metodu jako např. metodu psychologie práce, máme tím na mysli, že právě v této psychologické disciplíně nachází všestranné uplatnění.

### 3.2.1 Pozorování

**Pozorování je nejobecnější a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v evidenci (registraci) pozorovaných jevů.**

Obyčejné „dívání se“ či „koukání“ bývá natolik zautomatizováno, že si je běžně ani neuvědomujeme. Pozorování jako vědecká metoda vychází sice z obyčejného „dívání se“, odlišuje se však velmi podstatně výše uvedenými charakteristikami.

Dvě základní formy pozorování jsou:

- **introspekce** – pozorování vlastních psychických stavů a procesů (pozorování zaměřené „dovnitř“, na sebe sama);
- **extrospekce** – pozorování vnějších, objektivních projevů druhých lidí, tj. pozorování orientované „ven“, mimo sebe sama. (Klasický behaviorismus například introspekci jako metodu nevědeckou odmítal.)

Uplatníme-li jiné kritérium, pak rozlišujeme:

- **pozorování nezúčastněným pozorovatelem** – subjekt pozorování se děje nijak neúčastní, pouze jej sleduje, a to tak, aby pozorovaný děj co nejméně ovlivňoval či dokonce narušoval pouhou svou přítomností;
- **pozorování zúčastněné** – pozorovatel je „součástí“ děje, pozoruje jej „zevnitř“, stává se např. členem pracovní skupiny, kterou pozoruje.

S pozorováním jako vědeckou metodou se pojí řada praktických problémů. Prvním z nich je nezbytnost znát jasně to, co se pozoruje. Co má být předmětem pozorování musí být jasně a jednoznačně definováno. Pozorujeme-li např. míru kooperativnosti, musí nám být předem zcela jasné, jak se kooperativní chování odlišuje od chování nekooperativního. Tento problém je v psychologii řešen prostřednictvím zřetelného **vymezení kategorií pozorovaných jevů**, resp. vymezením jednotek pozorovaného chování.

Dílním problémem pozorování se jeví interference – **rušivé působení různé míry usuzování, dedukce**, které je s pozorováním spojeno. Totéž chování, tentýž vnější projev pozorovaného jedince může mít za různých okolností různý smysl, je možné ho také různě interpretovat. Jinými slovy: tentýž jev může být dvěma nezávislými pozorovateli interpretován více či méně různě. Také tomuto problému lze čelit stanovením relativně velkého počtu co nejmenších jednotek pozorovaného chování, čímž se nároky na subjektivní interpretaci pozorovatelem snižují na minimum a zvyšuje se **platnost (validita) i spolehlivost (reliabilita) pozorování**.

**Záznam pozorování** je možné provádět formou písemného zachycení pozorovaného jevu po jeho skončení či přímo v jeho průběhu, je možné jej zachytit na magnetofonový pásek či na videozáznam. Je zřejmé, že každý z uvedených způsobů má své přednosti i svá úskalí. Jde o míru spolehlivosti a přesnosti záznamu, o míru narušování pozorovaného jevu jeho záznamem apod.

**Pozorování patří k základním metodám psychologie s nejšířším využitím, uplatňuje se mj. souběžně s aplikací jiných metod (např. vždy doprovází metodu rozhovoru).**

### 3.2.2 Experiment

Experiment představuje složitější druh pozorování. **Jde o vědeckou metodu, jejímž prostřednictvím zkoumáme psychické jevy v uměle vytvořených či ales-**

Od pozorování se experiment liší především tím, že při něm dochází ke kontrolovanému, předem přesně definovanému zásahu do průběhu sledovaného jevu. Smyslem takového zásahu je navození změn pozorovaného jevu a odvozování zákonitostí ze souvislostí psychických změn se změnami podmínek.

Příkladem může být např. experimentální ověřování optimálních podmínek osvětlení pracoviště ve vztahu ke kvalitě prováděné pracovní operace, zkoumání souvislostí výkonu pracovní skupiny a pracovní spokojenosti jejích členů s různými formami organizace práce či s rozdílnými styly řízení a vedení lidí apod.

Rozlišujeme dva základní typy experimentů:

- **přirozený (v přirozených podmínkách);**
- **laboratorní.**

Přirozený experiment se svou povahou přibližuje více pozorování. Osoby zúčastněné na experimentu, který je realizován v životním či pracovním prostředí pro ně běžném, obvyklém, mohou, ale také nemusí vědět, že jsou předmětem experimentálního výzkumu.

Příkladem takového experimentu v přirozených podmínkách může být cílevědomá změna podmínek ovlivňování pracovníků (např. změnou pravidel odměňování, změnou stylu vedení apod.) a sledování (pozorování) změn ve výkonnosti a spokojenosti pracovníků.

**Laboratorní experiment** ve většině případů předpokládá vědomou účast zkoumaných osob. Probíhá v uměle vytvořených, tj. laboratorních podmínkách. Oproti experimentu přirozenému je jeho předností možnost přesné registrace pozorovaných jevů, přísnější kontrola různých intervenujících proměnných (okolností, které mohou určitým způsobem ovlivnit sledovaný jev, tzv. závislou proměnnou) apod. Nevýhodou laboratorního experimentu je především laboratoř, tj. umělost, nepřirozenost podmínek, za nichž experiment probíhá. Jedním z významných důsledků uvedených nevýhod laboratorního experimentu je problematičnost zobecňování získaných výsledků a jejich aplikace na běžné životní či pracovní podmínky.

**Příprava experimentu a jeho provedení** předpokládá postupnou realizaci následujících základních kroků:

- **Stanovení cíle experimentu, jeho naplánování a příprava.**
- **Výběr experimentálních osob, ev. jejich rozdělení do dvou či více skupin:**
  - skupina experimentální, tj. skupina osob, která prochází změnami experimentálních podmínek,
  - skupina kontrolní, u níž se výchozí podmínky nemění.

Toto rozdělení se provádí pro možnost rozpoznání, resp. vyloučení vlivu případných intervenujících, nekontrolovaných proměnných na zjištěné rozdíly sledovaného jevu ve změněných experimentálních podmínkách experimentální skupiny.

- **Expozice nezávisle proměnných**, tj. podnětů, podmínek apod., jejichž účinek je sledován.
- **Měření změn závisle proměnných**, tj. registrace reakcí zkoumaných osob, resp. rozdílů v jejich reakcích při změně experimentálních podmínek – před a po expozici nezávisle proměnné, a jejich zaprotokolování.
- **Vyhodnocení výsledků experimentu a jejich zobecnění.**

**Při vyhodnocování a rozboru experimentálních výsledků se uplatňují statistické metody a postupy**, které například umožňují identifikovat a eliminovat případné působení náhodných vlivů (dovolují s vysokou spolehlivostí odlišit výsledky náhodné od vztahů kauzálních) a celkově přispívají k průkaznému vymezení experimentálních výsledků.

Předpokladem úspěšného experimentu je však především přesná formulace problému, adekvátní vymezení experimentálního postupu, přesná definice podmínek, za nichž má experiment probíhat, a definování proměnných – zkoumaných veličin i intervenujících vlivů.

Každý experiment musí být popsán tak, aby jej bylo možné kdykoliv zopakovat naprosto shodným způsobem. **Možnost opakovaného ověření je další z významných předností experimentálního přístupu.**

### 3.2.3 Rozhovor a dotazník

**Rozhovor a dotazník** řadíme k tzv. **exploračním metodám**. Posláním obou těchto metodických postupů je sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám.

**ROZHOVOR** bývá někdy označován také jako **pomocná psychologická metoda**. Důvodem pro toto označení je skutečnost, že rozhovor je uplatňován prakticky při všech psychologických šetřeních či výzkumech. Přesto se jedná o svébytnou psychologickou metodu, jejíž uplatnění může nabývat specifických forem a podob a která má specifické přednosti, ale i nevýhody či zápory.

Každý **rozhovor** – bez ohledu na jeho možné varianty – **musí být pečlivě připraven, musí sledovat předem stanovený cíl, z každého rozhovoru by měl být pořízen záznam** – ať už v podobě písemné či např. na magnetofonový pásek.

Pro možnost uplatnění techniky magnetofonového záznamu je však nezbytným etickým předpokladem předchozí souhlas osoby, s níž má být rozhovor veden!

**Kladení otázek čili dotazování se liší podle stupně standardizace:**

- **Standardizovaný rozhovor** – obsahuje přesně formulované otázky předkládané každému dotazovanému ve stejném znění, ve stejném pořadí, pokud možno i za srovnatelných vnějších a vnitřních podmínek (např. prostředí rozhovoru, osoba tazatele, stupeň únavy dotazovaného apod.). Tazatel předkládá dotazovanému otázky podle předem připraveného protokolu (seznamu otázek), záznam pořizu-

je většinou v jeho průběhu, může jej však provést i bezprostředně po jeho ukončení, ev. jsou oba postupy kombinovány.

- **Nestandardizovaný rozhovor** – je podstatně volnější a pružnější. I když otázky – jejich obsah i charakter – jsou v principu určeny cíli výzkumného úkolu, jejich konkrétní formulace, pořadí, ve kterém jsou prezentovány, a další okolnosti rozhovoru jsou zcela v rukách tazatele. Obvykle se nepoužívá žádného schématu, tazateli je k dispozici pouze jakási hrubá osnova rozhovoru. To ovšem předpokládá mj. speciální výcvik ve vedení takového rozhovoru; nestandardizovaný rozhovor totiž klade na tazatele podstatně vyšší nároky. Nestandardnost rozhovoru samozřejmě neznamená, že by takový rozhovor mohl být zcela nahodilý. Nestandardizovaný rozhovor musí být naplňován stejně pečlivě (ne-li pečlivěji) jako rozhovor standardizovaný.

Mnohé z informací potřebných v psychologickém výzkumu lze získat od dotazovaných přímo otázkou, dotazování často mohou a obvykle dovedou dát žádanou odpověď přímo. **Rozhovor, který je zřejmě nejstarším a nejčastěji využívaným způsobem získávání informací vůbec, tak má své uplatnění jako metoda diagnostická i výzkumná.** Často jej lze použít i tam, kde jsou další metody nepoužitelné, např. při zkoumání dětské psychiky. Nevýhodou rozhovoru je především značná časová (a tím i finanční) náročnost. Tam, kde je možné se srovnatelným efektem uplatnit jiné metody sběru dat, lze od rozhovoru upustit.

**Rozhovor jako psychologická metoda může plnit nejen funkce poznávací (diagnostické či výzkumné), ale i poradenské a terapeutické (léčebné).**

**DOTAZNÍK** eliminuje zmíněnou nevýhodu rozhovoru – časovou náročnost – **převedením ústních otázek do písemné podoby.** Jeho prostřednictvím lze zkoumat nejrůznější psychologické skutečnosti.

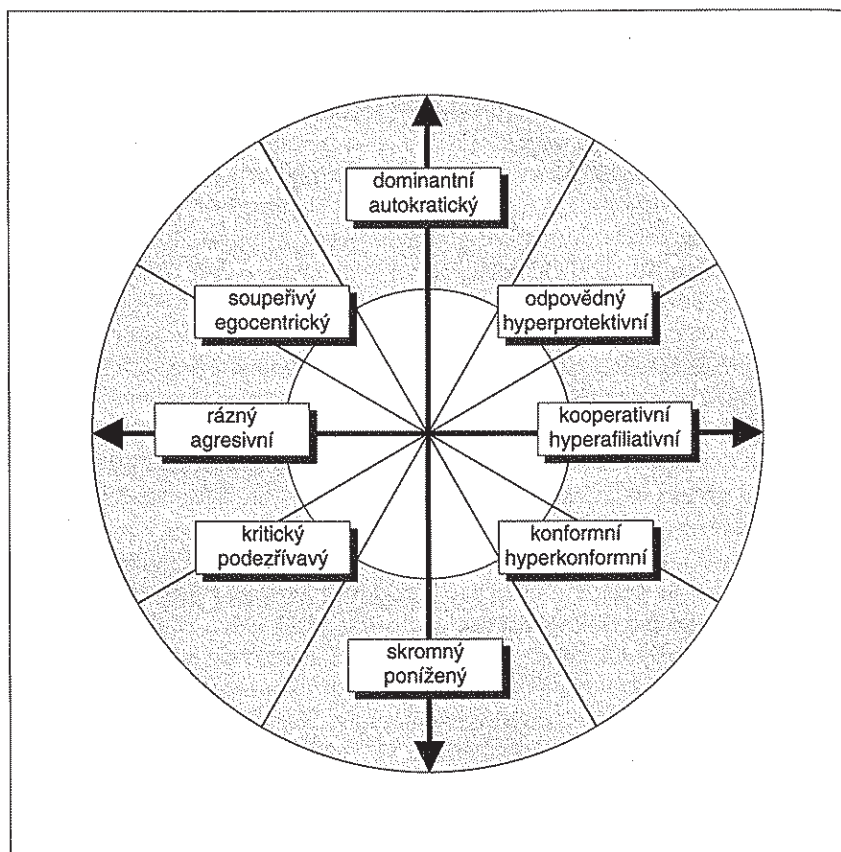
Uplatnění prvního psychologického dotazníku bývá připisováno anglickému antropologovi F. Galtonovi, který jej využil při zkoumání představivosti již v roce 1880.

Zpravidla bývají rozlišovány **dva základní typy dotazníků:**

- **Dotazníky účelové (příležitostné)** – jsou tvořeny speciálně pro daný výzkumný účel. S jejich pomocí se zjišťují např. názory pracovníků na různé stránky a podmínky jejich pracovní činnosti, na podmínky života apod.
- **Standardizované dotazníky diagnostické** – uplatňují se zvláště při identifikaci a měření nejrůznějších osobnostních charakteristik či rysů, především při zjišťování zájmů, postojů, temperamentových a obecných motivačních vlastností, ev. výskytu psychopatologických zvláštností.

Jako příklad je možné uvést dotazník interpersonálních vlastností Leary – ICL (*interpersonal check list*), který je zaměřen na poznání osobnosti z hlediska dvou dimenzí: dominantnost – submisivita a přátelský (pozitivní) – nepřátelský (negativní) přístup k druhým lidem. Aplikace tohoto dotazníku umožňuje poznání významných interpersonálních motivačních vlastností (rysů) osobnosti (viz obr. 3.1).

Obr. 3.1 Interpersonální motivační vlastnosti osobnosti (dimenze diagnostické metody Leary – ICL)



Uvedená dotazníková metoda bývá využívána např. při výběru pracovníků na taková pracovní místa, jejichž významnou charakteristikou jsou zvýšené nároky na dovednost jednat s lidmi, resp. na vedení lidí. Jde např. o pozice řídicích pracovníků, učitelů, recepčních, prodavačů apod.

Součástí standardizace dotazníků je zpracování norem na základě vyšetření rozsáhlého a reprezentativního souboru osob. Tyto normy pak umožňují porovnávat výsledky vyšetření každé jednotlivé osoby, resp. posoudit míru zkoumaných osobnostních charakteristik jedince ve vztahu k populaci, tj. ve srovnání s druhými lidmi.

Samostatnou kapitolu by bylo možno věnovat konstrukci dotazníků. Zmíníme se pouze o nejdůležitějších předpokladech funkčního dotazníku.

Otázky jsou základem dotazníku. Je možné rozlišit **otázky výzkumné**, jejichž prostřednictvím získáváme informace, které se bezprostředně vztahují k cílům výzkumu, a **otázky funkční**. Ty nemají bezprostřední vztah k obsahové oblasti do-

- **otázky identifikační** – obsahují především sociologická data typu: pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení apod.;
- **otázky (položky) úvodní (motivační)** – jejich smyslem je poskytnout dotazovanému informaci o cílech výzkumu, navodit jeho zájem apod.;
- **otázky kontrolní (verifikační)** – jejich posláním je umožnit posouzení spolehlivosti (upřímnosti, pravdivosti) výpovědi respondenta na otázky výzkumné.

Otázky dotazníku mohou být konstruovány buď jako tzv. otázky otevřené (respondent na ně odpovídá volně, svými vlastními slovy), nebo jako otázky uzavřené (jsou na ně různými formami předtištěné varianty odpovědí a respondent zaškrtnává tu z nich, která mu nejlépe vyhovuje – viz obr. 3.2).

Obr. 3.2 Příklad otevřených a uzavřených otázek dotazníku

PŘÍKLAD OTEVŘENÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU
<p>Pokuste se stručně – vlastními slovy – odpovědět na následující otázky:</p> <p>a) co se vám v souvislosti s vašim pracovním uplatněním (práce, pracoviště apod.) líbí:</p> <p>b) co se vám v souvislosti s vašim pracovním uplatněním (práce, pracoviště apod.) nelíbí:</p>
PŘÍKLAD UZAVŘENÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU
<p>Z daných možností zvolte tu variantu, která nejlépe vystihuje, jak se cítíte, a zaškrtněte ji. V momentálním stavu mám problémy počínaje se na něco soustředit: a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne</p>

Otázky otevřené se uplatňují zvláště v předvýzkumech při přípravě konečné podoby dotazníku, dále v těch případech, kdy jejich zaměření neumožňuje jednoznačnou kategorizaci odpovědí, apod. Vyhodnocování odpovědí na takto volně formulované otázky je značně komplikované, vyžaduje provést dodatečně jejich mnohdy velmi obtížnou kategorizaci. Naopak předem kategorizované odpovědi na uzavřené otázky lze vyhodnocovat relativně snadno, například počítačovým zpracováním. Z právě zmíněného důvodu **dotazníky patří k nejužívanějším metodám sběru dat v psychologických výzkumech a expertních šetřeních.**

U obou skupin psychologických metod – rozhovoru i dotazníku – se lze ovšem setkat s nejrůznějšími variantami či modifikacemi. Patří k nim například **skupinový rozhovor**, který tazatel vede se skupinou zpravidla pěti až deseti osob na určité téma. Aplikace skupinového rozhovoru připadá v úvahu zvláště tehdy, je-li výzkumným záměrem zjišťování názorů a postojů ve skupině. K jeho přednostem patří především skutečnost, že odpovědi jednotlivých účastníků skupinového rozhovoru zpravidla vyvolávají spontánní reakce dalších zúčastněných („uvolnění“ situace, asociace), v nepříznivých podmínkách však pod vlivem sociální kontroly

hraje především tazatel, resp. jeho schopnost navodit optimální sociální atmosféru (atmosféru psychologického bezpečí) a minimalizovat tak působení případných psychických bariér.

**Panelové dotazování** je specifická forma standardizovaného rozhovoru, prováděného opakovaně na „panelu“ – stabilně vybraném souboru respondentů.

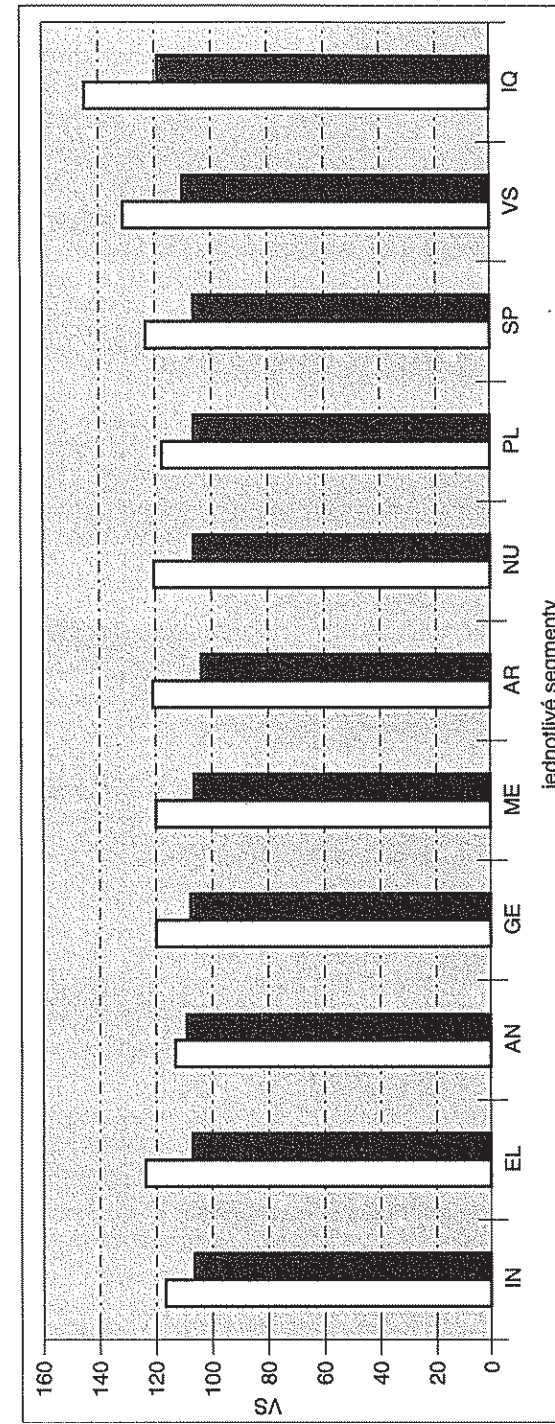
Zvláštním případem dotazníku je **anketa**. Od dotazníku se liší především svým rozsahem (obsahuje často jednu, ev. malý počet otázek), formou distribuce (zatímco dotazník bývá distribuován většinou v osobním styku s dotazovanými osobami, anketa se naopak převážně rozesílá poštou, popř. bývá distribuována prostřednictvím denního či jiného tisku, elektronickými médii apod.), a především výzkumným záměrem: anketa se uplatňuje zvláště tehdy, je-li potřeba „zmapovat“ neznámý terén, např. ve fázi předvýzkumu.

### 3.2.4 Psychologické testy

Psychologické testy představují soubor standardizovaných úloh, jejichž řešení má určitou vypovídací hodnotu o existenci či míře rozvinutosti určité psychické vlastnosti zkoumané osoby. Psychologické testy se uplatňují zvláště při zjišťování úrovně a skladby intelektových předpokladů (schopností) a při měření úrovně výkonnosti zkoumané osoby v určitém specifickém ohledu (např. test schopnosti koncentrace). **Podstatný aspekt, v němž se testy liší od dotazníků: testy měří výkon!** O výsledcích testu osoby A můžeme tedy prohlásit jednoznačně, že jsou lepší (horší, stejné) než výsledky osoby B. Jinými slovy: měřená schopnost (výkonnost) osoby A je lepší, vyšší (horší, nižší, ev. srovnatelná) než schopnost osoby B. U dotazníků podobné závěry dost dobře adekvátní nejsou, alespoň ne bez uvedení podmínek „vzhledem k čemu“.

Na vysvětlení: např. výše již zmíněný dotazník Leary – ICL, jímž se zjišťují osobnostně příznačné vzorce interpersonálního chování, může u jedince X ukázat tendenci k submisivnímu (podřídivému) chování, u jedince Y naopak tendenci dominovat (vést). Ani o jedné z těchto tendencí (vlastností) nelze bez dalšího prohlásit, že „je lepší“ než druhá. Budeme-li například vybírat pracovníka do řídicí funkce, pak je vhodné dát přednost jedinci spíše dominantnímu, do pracovního týmu s požadavky na schopnost spolupráce bude vhodnější jedinec s kooperativním stylem chování.

Konstrukce psychologického testu není snadnou záležitostí. Před jeho praktickou diagnostickou či výzkumnou aplikací je třeba prověřit jeho **validitu** (platnost, skutečnost, že test skutečně měří to, co myslíme, že měří) a jeho **reliabilitu** (spolehlivost, skutečnost, že při opakovaném měření obdržíme u téhož jedince shodné výsledky). **Nezbytným předpokladem uplatnění testu jako diagnostického či výzkumného nástroje je jeho standardizace**, tj. definování a následná aplikace jednotné podnětové situace včetně standardní instrukce pro zkoumané osoby a jednotného hodnocení výsledků podle určitých kritérií, jejichž součástí jsou zpracované normy.



Obr. 3.3 Amthauer IST (Intelligenz Struktur Test)

Typickou oblastí uplatnění psychologických testů je diagnostika úrovně intelektových schopností. V ekonomické praxi se uplatňuje např. při výběrových řízeních na náročnější, zvláště řídicí funkce, v poradenské činnosti pro potřeby profesní orientace zvláště mladých lidí apod. Jedním z testů, kterého se pro tyto účely s úspěchem využívá, je Amthauerův IST (test struktury inteligence). Podstatou tohoto a jemu podobných testů je úkol za určitý, přesně stanovený čas vyřešit určitý počet úloh různé povahy. Výsledek, tj. počet správně vyřešených úloh, je pak porovnán s výsledky reprezentativního vzorku populace, což umožňuje následné určení stupně rozvinutosti intelektových schopností vyšetřovaného jedince, v případě testu IST navíc ještě posouzení charakteristické skladby a úrovně dílčích intelektových schopností (schopnost abstraktního, zobecňujícího myšlení, schopnost chápání vztahů a souvislostí, schopnost operování s čísly, představitivost, paměťové schopnosti apod.).

Příklad výsledků testu IST je uveden na obr. 3.3. Jednotlivé znaky (IN, EL, AN atd.) označují jednotlivé dílčí subtesty celého testu (subtestů je celkem devět). Výrazně nadprůměrný výsledek jednoho studenta VŠE v Praze vyjadřuje vždy první sloupec, průměrné hodnoty celkem 510 studentů téže školy přibližuje vždy druhý ze dvojice sloupců. Předposlední sloupec znázorňuje tzv. vážené skóre, poslední sloupec pak hodnoty známého inteligenčního kvocientu (IQ). Z grafu je mj. zřejmé, že intelektové schopnosti daného jedince jsou zřetelně vyšší, než je průměr 510 studentů VŠE.

Aplikace testů (zvláště testů intelektových schopností) a psychologické diagnostiky vůbec bývá někdy terčem kritiky – i z řad odborníků-psychologů – jakožto ne příliš vhodného (spolehlivého) nástroje výběru pracovníků. Jsme toho názoru, že nejen pro uvedené účely je jejich odborná aplikace zcela oprávněná.

### 3.2.5 Škály

**Postojové škály** umožňují zjišťovat, jaký postoj má zkoumaná osoba k určité skutečnosti, k určitému jevu, a to nejen z hlediska jeho polarit (postoj pozitivní, kladný versus negativní, záporný), ale i z hlediska intenzity tohoto postoje.

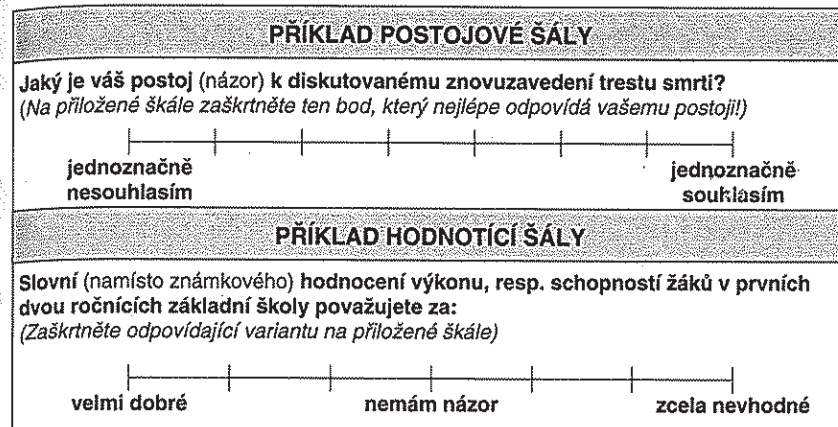
Postojová škála představuje jakousi stupnici, kontinuum, které bývá vymezeno nejčastěji číselnými hodnotami (např. 1 až 5). Každé hodnotě odpovídá určitá kvalita a intenzita zjišťovaného postoje. Úkolem dotazovaného je vybrat si (označit) tu hodnotu (kvalitu, resp. intenzitu postoje, vztahu), která nejlépe vystihuje skutečnost (viz obr. 3.4).

Často potřebujeme znát názor jedince na určitou skutečnost, způsob, jakým tuto skutečnost hodnotí. Předmětem hodnocení může být i určitá, přesně vymezená vlastnost či určitý způsob chování druhého člověka či skupiny lidí. V takovém případě můžeme použít tzv. **hodnotící, posuzovací škály (rating scales)**. Jejich pomocí můžeme měřit nejrůznější povahové vlastnosti člověka či např. jeho vlastnosti pracovní. Příklad takové posuzovací škály je uveden rovněž na obrázku 3.4.

Kromě postojových škál a škál hodnotících (posuzovacích) je možné jako relativně samostatný nástroj měření (sběru dat) vyčlenit **škály hodnotové**. Hodnoty představují preference určitých kulturně anebo individuálně ceněných jevů (věcí, lidí, určitých způsobů chování apod.). Bývají definovány také jako velmi obsáhlé

jeden z významných zdrojů motivace. Zjišťování hodnotových preferencí jedince má proto cennou diagnostickou (poznávací) hodnotu.

Obr. 3.4 Příklad postojových a hodnotících škál



### 3.2.6 Sociometrie

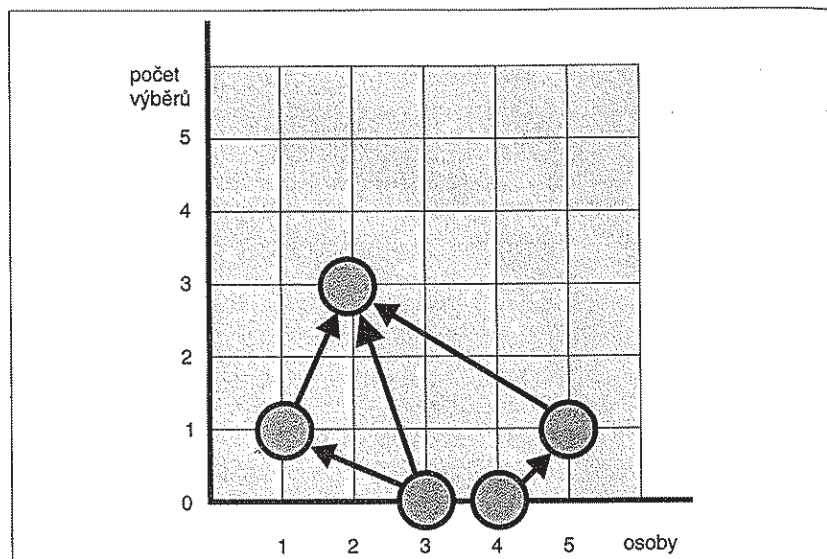
Významnou charakteristikou lidské činnosti, zvláště činnosti pracovní, je, že se uskutečňuje v sociálních podmínkách, v sociálních vztazích a v podmínkách součinnosti člověka s člověkem. I z této stručné charakteristiky je zřejmé, že průběh i výsledky činnosti jsou podmíněny mj. povahou vztahů mezi subjekty společné činnosti. Při vytváření a vedení pracovní skupiny (pracovního týmu) je proto třeba dbát i na tento aspekt skupinové pracovní činnosti.

Metodou, která umožňuje odhalit povahu vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy malé sociální (pracovní) skupiny, je **sociometrie; představuje metodu měření neformálních vztahů v malých skupinách z hlediska preferování, odmítání nebo lhostejnosti v situaci volby**.

Základem sociometrie (sociometrického dotazování) je otázka. Například: „S kým z vaší pracovní skupiny byste chtěl pracovat na společném pracovním úkolu?“ Úkolem dotazovaného je uvést jméno spolupracovníka, se kterým by rád spolupracoval. Počet voleb přitom může být určen pevně – jedna volba, tři volby apod., nebo může být neomezený. Výsledkem sociometrického šetření je pak zjištění o struktuře a povaze vztahů ve skupině.

Někteří členové skupiny dostávají více voleb (výběrů), než by odpovídalo počtu pravděpodobnosti – stávají se tzv. sociometrickými hvězdami, jiní naopak méně; mohou se objevit i osoby, které si nikdo nevybral (tzv. outsideři). Tato zjištění představují vhodné východisko k účinným zásahům do vedení skupiny (resp. vedení jednotlivých jejích členů), ev. i do její skladby a struktury.

Obr. 3.5 Příklad sociogramu pětičlenné sociální skupiny



Při práci se sociometrickou metodou je třeba dbát na správnou formulaci otázek (určující je vždy cíl sociometrického šetření), na volbu vhodných kritérií, podle nichž si dotazovaní mají „vybírat“ (např. kritérium pracovní, kritérium osobních sympatií, kritérium důvěry) a na vyhodnocení. To může být provedeno formou např. sociometrických matic, sociometrických indexů, sociogramů (grafickým znázorněním vazeb ve skupině) apod.

Příklad sociogramu je uveden na obr. 3.5. Jde o pětičlennou pracovní skupinu, jejímž členům byla položena sociometrická otázka: „Koho z vaší skupiny byste si vybral za svého vedoucího?“ Ze sociogramu je zřejmé, že nejvíce voleb získala osoba číslo 2 – tzv. „sociometrická hvězda“, naopak „outsiderem“ se jeví osoby číslo 3 a 4. V daném případě mohl každý člen skupiny provést maximálně dva výběry, které jsou znázorněny šipkou směřující od vybírajícího k volenému.

### 3.2.7 Studium objektivních materiálů

Expertní psychologické šetření v podnikové sféře může být orientováno například na zefektivnění organizace a systému práce s lidmi. Dříve, než se experti-psychologové tzv. „pusťí do terénu“, musí se seznámit s celou řadou skutečností významných vzhledem k řešenému úkolu. Bude je zajímat např. velikost podniku, počet a rozmístění pracovníků, kategorie zaměstnanců, jejich sociálně-demografické a profesně-kvalifikační složení, stávající, ev. projektovaná organizační struktura organizace apod. K získání informací tohoto typu mohou využít tzv. objektivních materiálů, tj. nejrůznějších podnikových dokumentů, které bezprostřed-

Poslání a primární důvod existence těchto dokumentů spočívá v něčem jiném než v poskytování informací expertům. Půjde např. o organizační řád, o personální evidenci, o vymezení poslání (náplně činnosti) jednotlivých organizačních útvarů atp.

**Studium objektivních materiálů slouží tedy k identifikaci relevantních skutečností a podmínek, které zkoumaný jev významným způsobem provázejí, ovlivňují či přímo určují.** Může se jednat o skutečnosti povahy celospolečenské, ekonomické, technické, organizační, sociální apod.

### 3.2.8 Studium průběhu a výsledků pracovní činnosti

Studium průběhu a výsledků pracovní činnosti představuje jeden ze specifických metodických přístupů psychologie práce; je uplatňován především v rámci této aplikované psychologické disciplíny. Spíše než o metodu jde o specifickou strategii poznávání pracovníka, jejíž podstatou je posuzování kvantity a kvality průběhu a výsledků pracovní činnosti konkrétního člověka – pracovníka – z hlediska psychologických aspektů činnosti a způsobů, jakými byla činnost realizována. Rozborem průběhu a výsledků práce jedince je možné dospět k jeho psychologickému posouzení, např. k zjištění míry jeho dovedností či určitých charakterových vlastností a rysů (pečlivost, důkladnost, smysl pro detail, trpělivost apod.).

Studium průběhu a výsledků pracovní činnosti jedince představuje přístup rovnocenný ostatním metodám. K jeho přednostem patří především skutečnost, že zkoumanou osobu poznáváme v jejím pracovním prostředí, ve zcela přirozených pracovních podmínkách.

### 3.2.9 Profesiografie

„Profesiografii“ je možné chápat jako souhrnné označení rozmanitých metod a metodických přístupů zaměřených na zkoumání a rozbor určité profese, na poznání jejích psychologicky významných charakteristik. Může se jednat např. o identifikaci nároků a požadavků profese na určité psychické funkce (pozornost, vnímání, paměť apod.), na specifické osobnostní rysy (odolnost vůči zátěži, kterou způsobuje např. monotónní práce, předpoklady pro jednání s lidmi, spolehlivost) apod.<sup>1</sup>

Význam profesiografie spočívá v širší uplatnění jejích výsledků – profesiografických rozborů profese. Ty skýtají např. možnost provést kvalifikované psychologické posouzení vhodnosti uchazečů o určitou pracovní činnost, vytvářejí předpoklad pro možnost kvalifikovaného posouzení a vzájemného porovnání náročnosti různých profesí například pro účely jejich odměňování apod.

<sup>1</sup> Podrobněji je výklad profesiografie uveden v oddíle 6.2.



Výběr pracovníků bývá často nesprávně chápán jako postup, jehož podstatou je určení nejlepšího z uchazečů o dané pracovní místo. Avšak ve skutečnosti je podstatou výběru porovnání schopností a dalších osobnostních předpokladů každého uchazeče o pracovní místo s nároky a požadavky dané pracovní pozice. Efektivní výběr pak spočívá v identifikaci pracovníka, jehož předpoklady nejlépe, tj. nejpřesněji odpovídají požadavkům dané profese. Aby bylo možné provést porovnání předpokladů uchazečů s nároky profese skutečně kvalifikovaně, musí být k dispozici validní (platné) a reliabilní (spolehlivé) informace o nárocích a požadavcích, které daná profese klade na pracovníka. Získání právě těchto (a dalších) informací umožňuje profesiografický rozbor profese.

### 3.2.10 Metody psychologické intervence a výcviku

Na závěr kapitoly o psychologických metodách chceme pouze okrajově upozornit na skutečnost, že psychologie disponuje nejen metodami poznávacími (výzkumnými či diagnostickými), ale i specifickými metodami intervence. Jde o **soubor rozmanitých přístupů a metod, jejichž primárním posláním je ovlivňování psychické činnosti** – zpravidla určité skupiny osob současně. V rámci tohoto typu metod existuje široká paleta forem, např. specifických přístupů k rozvíjení sociálně-interakčních schopností, resp. dovedností. Tyto metody navazují jednak na behaviorismus (význam procesů učení!), jednak na prvky teorie *human relations* E. Mayo (význam sociálních vztahů na pracovišti), čerpají však také z přístupů klinických, resp. psychoterapeutických. Jejich význam spočívá v praktickém rozvíjení sociálně-psychologických dovedností. Jedná se např. o rozvíjení sociální citlivosti (*sensitivity training*), podporu schopnosti přiměřeného sebeprosazování (trénink asertivity) a jiných, zvláště pro řídicí pracovníky důležitých sociálních a manažerských dovedností.

#### SHRNUTÍ

Uvedený stručný přehled základních metod uplatňovaných v psychologii vůbec, resp. v psychologii práce, dokládá relativní pestrost metodického aparátu těchto vědních disciplín. Kromě zmíněných metod jsou uplatňovány ještě další, více či méně specifické přístupy, např. tzv. projektivní metody (Baum test, tematický apercepční test), interakční analýza, sémantický diferenciál, obsahová analýza apod. Tato pestrost metodického vybavení psychologie je podmíněna složitostí předmětu psychologie (a psychologie práce), z níž vyplývá rovněž nutnost využívat v psychologickém výzkumu, v expertizní činnosti, v poradenství, v psychologickém výcviku apod. vždy více metod současně v promyšlených kombinacích (bateriích). Pro (budoucí) ekonomy a manažery je znalost metodického aparátu psychologie významná především pro možnost efektivní spolupráce s externími či interními podnikovými psychology při řešení praktických podnikových či obecně ekonomických problémů s psychologickým obsahem.

#### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Odborná psychologická činnost se uskutečňuje zhruba čtyřmi odlišnými formami. Vymenujte je a pokuste se vymežit jednak jejich základní poslání, jednak vzájemné rozdíly mezi nimi.
2. Uveďte základní fáze výzkumné a expertizní činnosti. Jaký význam v této činnosti mají hypotézy?
3. Které metody poznání patří v oboru psychologie k základním?
4. Uveďte základní charakteristiky pozorování jakožto vědecké metody. Jakou roli při pozorování hraje fenomén interpretace?
5. V čem spočívají přednosti a ev. nevýhody experimentu jakožto specifické výzkumné metody? Uveďte základní typy experimentu a vzájemně je porovnejte.
6. K nejméně frekventovanějším psychologickým metodám patří rozhovor. Jaké předpoklady musí rozhovor splňovat, aby se dalo hovořit o skutečně vědecké metodě? Jaké formy rozhovoru znáte?
7. Jak by bylo možné charakterizovat dotazník jako dílčí metodu psychologie? Jaké typy otázek může obsahovat dotazník?
8. Rozhovor a dotazník mají mnoho společného. Pokuste se o jejich vzájemné porovnání. Kdy je vhodnější uplatnit rozhovor a kdy naopak dotazník?
9. Co jsou psychologické testy a jak se liší od dotazníků? Liší se obě skupiny metod i v oblastech uplatnění?
10. Jaké další metody psychologie a psychologie práce znáte? V čem spočívají jejich zvláštnosti – přednosti, oblasti uplatnění apod.?

**P** sychologie činnosti:  
psychické procesy – stavy  
– vlastnosti

*„Je dost lidí, kteří čtou jen proto, aby nemuseli myslet.“*

*Ch. Lichtenberg*

Lidé pracují, vzdělávají se, starají se o domácnost, vychovávají děti, jsou veřejně činní, uplatňují své záliby, sportují, baví se apod. **Činnost, jednání, aktivita prostupují celým životem člověka.** V činnosti dochází k uskutečňování vzájemného styku – k interakcím člověka se skutečností. Činnost je nezbytnou podmínkou existence člověka.

**Činnost je jednou z ústředních kategorií obecného psychologického výkladu duševního života člověka.** Zabýváme-li se ekonomickou aktivitou člověka, tedy různými okolnostmi lidské práce, pak psychologický rozbor pracovní činnosti je k tomu základním východiskem.

Psychologický rozbor lidské činnosti, tj. především psychických procesů (vnímání, myšlení, ...), je obsahem následující kapitoly.

## 4.1 Psychologie činnosti

### 4.1.1 Aktivace

**Aktivací (aktivizací) označujeme činný stav člověka, resp. uvedení organismu do vnitřní nebo vnější činnosti.** Jde o výchozí bod činnosti, spojený s určitým specifickým vnitřním prožíváním a vnějším jednáním. Představuje neurofyziologický základ činnosti.

Je možné rozlišit následující **stupně celkové aktivace:**

- **nulový** – předsmrtné koma a smrt člověka;
- **snížený** – spánek, dřímota, relaxované, uvolněné bdění;
- **střední** – bdělý stav;
- **zvýšený** – soustředěná, intenzivní orientace na určitou činnost;
- **maximální** – intenzivní činnost provázená vystupňovaným volním úsilím a citovou reakcí až do afektu.

Hladina celkové aktivace úzce souvisí s výkonností a výkonovou pohotovostí člověka. V průběhu čtyřadvaceti hodin má svůj ustálený průběh. Zpravidla po probuzení v ranních a dopoledních hodinách má celková aktivace vzestupnou tendenci, kolem poledne a v časných odpoledních hodinách dochází k určitému poklesu, v podvečer se objevuje druhá vzestupná vlna. Následuje pokles v nočních hodinách, který je nejhlubší mezi druhou až pátou hodinou ranní.

Hladina aktivace je vázána i na skutečnosti nebo situace, v nichž člověk vstupuje do interakce se svým prostředím. Ty zpravidla ovlivňují výkonovou pohotovost člověka. Zvláště patrné je to u situací, které jsou pro člověka mimořádně významné.

Aktivace úzce souvisí také s motivací lidského chování; té je věnována pozornost v kapitole 4.

### 4.1.2 Činnost: prožívání – chování – jednání

**Činností (aktivitou) rozumíme takové dění, jehož původcem je člověk sám.** Je možné rozlišit **činnost vnitřní**, která vzniká a působí uvnitř organismu člověka, a **činnost vnější**, která vzniká rovněž uvnitř organismu, ale působí vně, navenek.

Činnost vnitřní představuje prožívání. Jedná se o zvláštní druh či kvalitu vnitřního psychického dění, které není zvnějšku přímo pozorovatelné, je druhému člověku skryté. Jeho obsahem jsou jednak emoce a city, dále snahy (chtění, snažení), a konečně poznávání – vjemy, představy, myšlení, resp. myšlenky.

**Činnost vnější** představuje druhou ze dvou základních dimenzí projevu psychiky – **chování**. Rozumíme jím **veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, projevy, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem.** Může se jednat jak o tzv. **chování molekulární**, kam patří nejrůznější fyziologické projevy (např. kručení v břiše, červenání apod.), jednoduché reflexy (např. mrknutí oka v situaci intenzivního světelného záblesku či prudkého závane větru) apod., tedy takové projevy osobnosti člověka, které zpravidla nemívají výraznější sociální význam, tak o **chování molární**, které je představováno většími, smysluplnými celky projevů jedince, zpravidla v delších časových souvislostech, většinou pak s podstatným sociálním významem. Jde o chování, které se určitým způsobem vztahuje k druhým lidem a které se druhých lidí dotýká. Jako příklad příklad lze uvést projevy tzv. slušného chování člověka, pro jedince často příznačné formy a způsoby gestikulace či mimiky apod.

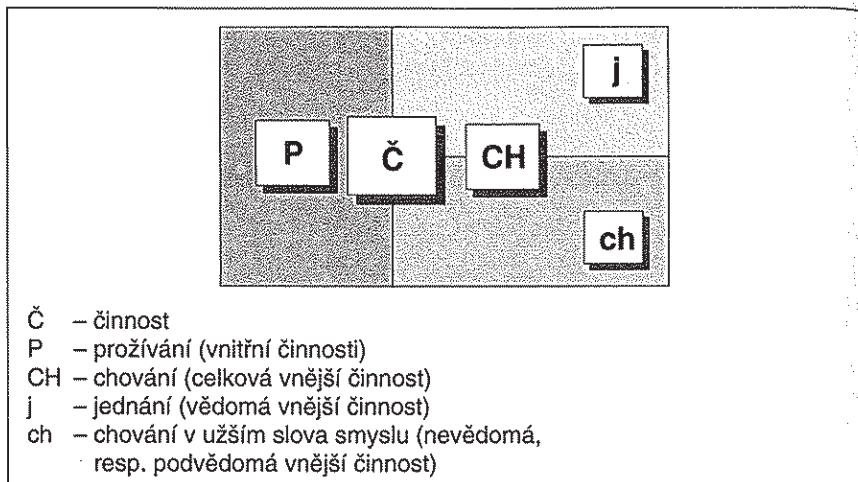
**Jednání představuje chování úmyslné, tj. chování vedené vědomým záměrem něco učinit, dosáhnout určité změny – ať již ve vnějším světě či uvnitř sebe samého.**

Z uvedeného plyne, že **jednání je možné chápat jako specifický případ chování.** Za **nejvýznamnější rozdíl** mezi oběma typy projevů člověka lze považovat **podíl vědomých vrstev psychiky na jejich řízení.** Zatímco chování v užším smyslu vědomé řízení bezprostředně nepředpokládá, o jednání hovoříme pouze v případě, že jde o akt vědomý, podléhající řízení a kontrole vědomých vrstev psychiky.

Mezi prožíváním a chováním existuje bezprostřední vztah, který je však dosti složitý a nejednoznačný. Člověk se může navenek projevovat (chovat či jednat) v souladu se svým prožíváním, například se svými city (tzv. chování expresivní), může však také své city či myšlenky zastírat a jednat stylizovaně, tj. jinak, než cítí či myslí (chování či jednání adaptivní).

**Činnost člověka se tedy realizuje jako prožívání anebo chování, v jehož rámci lze rozlišit relativně samostatnou část – vědomé jednání.** Schematické znázor-

Obr. 4.1 Činnost, prožívání, chování a jednání člověka a jejich vzájemné vazby



**Vědomé řízení činnosti zajišťuje psychika člověka. Je proto možné říci, že psychologie se zabývá psychickou stránkou činnosti.**

Činnost může probíhat v podobě složitých psychických procesů: např. myšlenkové řešení složitého matematického problému. Jde o **činnost duševní**. Jindy duševní procesy pouze ovlivňují formulaci úkolu a kontrolu průběhu činnosti. Vlastní uskutečňování činnosti pak probíhá jako **předmětné jednání**. Vždy však mají psychické procesy a vlastnosti pro uskutečňování činnosti člověka podstatný význam.

**Činností se psychika navenek projevuje a realizuje. Podle průběhu a výsledků činnosti člověka lze poznávat jeho osobnost.**

Řízení lidské činnosti je víceúrovňové. Kromě společenské determinace se na něm podílejí i základní procesy centrální nervové soustavy a vědomí člověka.

**Z hlediska poslání nebo sledovaného cíle je možné vydělit tři základní druhy lidské činnosti: hra – učení – práce.**

**Hra** je individuální nebo kolektivní činnost, která nemá ráz užitkové činnosti, ale je vykonávána pouze pro osobní potěšení. Základní její charakteristikou je, že se jí nevytvářejí žádné použitelné hodnoty; je to tedy **činnost samoúčelná**. Dalším jejím znakem je **spontánnost**. Ke hře totiž dochází z vlastní vnitřní potřeby, ze svobodného, dobrovolného rozhodnutí. Činnost při hře se vyznačuje silnou **citovou účastí**, zpravidla pozitivně laděnou. Dále je při hře velmi důležitá **fantazie**, bez které by vlastně hra ani nebyla možná. Vedle **funkce relaxační** (zábava, oddech) má hra významnou roli i při **rozvíjení tvořivých schopností** (zvláště fantazie) člověka, které najdou uplatnění nejen v pracovní činnosti, ale např. i při utváření osobního životního stylu.

**Učení** je činnost, jíž se člověk připravuje na samostatnou práci. Učením si jedinec osvojuje určité odborné vědomosti, profesní dovednosti, způsoby jednání i osobnostní vlastnosti.

Učení je typická činnost školního věku, ale prorůstá i celým obdobím dospělosti.

**Práce** je uvědomělá činnost zaměřená na vytváření hmotných a duchovních hodnot. Její základní charakteristikou je právě vytváření hodnot. V práci se uplatňují, dále se rozvíjejí a zdokonalují různé psychické a tělesné procesy a vlastnosti člověka. Práce se tak stává důležitým prostředkem rozvoje člověka.

**Z hlediska způsobu vykonávání nebo průběhu členíme lidskou činnost na bezděčnou, naučenou (reprodukční) a tvořivou.**

**Bezděčná činnost** se projevuje jako reflexní nebo instinktivní reagování na podněty, které jsou významné z hlediska biologického zajištění existence organismu. Takováto činnost není závislá na učení, zakládá se na vrozených nervových strukturách.

**Naučená (reprodukční) činnost** je forma činnosti, která byla osvojena v průběhu individuálního vývoje člověka prostřednictvím učení, zejména opakováním příslušných úkonů a operací. Při vlastní činnosti se potom naučené reprodukuje, a to ve víceméně zautomatizované podobě. Základní druhy této činnosti mají podobu dovedností a návyků, ať již rozumových (mentálních) nebo pohybových (manuálních).

**Tvořivou činností** nazýváme takovou činnost, jejímž výsledkem jsou nová originální řešení nebo výtvoř. Hovoříme o ní tehdy, je-li problém (situace) řešen novým, dosud neuplatněným způsobem, nebo když výsledkem činnosti je nový, originální výtvoř. Tvořivá činnost se přitom opírá jak o zkušenosti, tak i o celkové vědní poznání (např. vynález letadla by sotva byl možný před několika staletími).

## 4.2 Psychická regulace činnosti

Člověk může normálně žít a vyvíjet se pouze v lidském prostředí. Tuto existenční závislost organismu na prostředí určitého druhu označujeme jako **jednotu organismu a prostředí**.

**Lidský organismus** se vyznačuje tím, že se nejen adaptuje na prostředí, ale také je sám přetváří, přizpůsobuje si je prostřednictvím pracovní činnosti. Rovněž prvky uspokojující jeho rovnováhu s prostředím se neomezují pouze na přírodu. Zahrnují také výtvoř lidí samotných (např. z oblasti vědy, techniky, kultury, umění) a pobyt v lidské společnosti.

Interakce lidského organismu s prostředím je složitě řízena a koordinována. Toto řízení a koordinaci zprostředkovává **nervová regulace činnosti člověka**.

Nervové buňky se specializují na přijímání podnětů, na jejich zpracování a na řízení odpovědi (reakcí). Tyto odpovědi (reakce) jsou podmíněné zachycením působících podnětů, zpracováním a řízením odpovědi jak navenek (činnost efektorů), tak i dovnitř organismu

bící podněty prostředí, zprostředkované nervovou soustavou, je závislá na přiměřeném zachycení působících podnětů, na přiměřeném zpracování odpovědi a na uplatnění zpětné vazby.

Interakce lidského organismu s prostředím je – díky psychické regulaci činnosti – zpravidla cílevědomá, záměrná, uvědoměná; to znamená, že interakce organismu s prostředím je založena na vědomém přijímání a zpracování informací a na jejich vyústění v určitou specifickou činnost (aktivitu). **Psychická regulace činnosti je podmínkou toho, že lidská činnost může být aktivní a tvůrčí.**

### 4.3 Psychické procesy a stavy

Základní funkcí psychické činnosti je přiměřená adaptace člověka na prostředí, ve kterém žije. Přiměřená adaptace však předpokládá přiměřenou orientaci člověka v prostředí, kterou zprostředkovávají:

- **kognitivní (poznávací) procesy** – umožňují poznávat prostředí;
- **citové (emocionální) procesy** – umožňují člověku mít k předmětu poznání přiměřený vnitřní vztah;
- **procesy pozornosti** – vytvářejí předpoklad pro aktivní zaměřování se na významné skutečnosti;
- **volní procesy** – umožňují člověku překonávat překážky (vnější i vnitřní) při dosahování stanovených cílů;
- **paměťové procesy** – umožňují využívat minulou zkušenost.

#### 4.3.1 Kognitivní (poznávací) procesy

Poznávání umožňuje člověku zachycovat, odrážet a registrovat vlivy a podněty prostředí a na základě jejich zpracování a zhodnocení orientovat své jednání. **Rozlišujeme:**

- **bezprostřední (smyslové) poznávání** – jeho výsledkem je názorný obraz skutečnosti v počitcích, vjemech a představách;
- **zprostředkované (rozumové) poznávání** – umožňuje poznání podstaty skutečnosti a jejich zákonitostí na základě zobecněných a odvozených vztahů mezi jevy formou myšlení a obrazotvornosti.

Objektem poznávání jsou předměty a jevy okolního světa, ale také sám člověk – **sebezpoznavání.**

**BEZPŘOSTŘEDNÍ SMYSLOVÉ POZNÁVÁNÍ** je základní formou poznávání.

O jednotlivých stránkách skutečnosti (barvách, tvarech, pohybu, poloze apod.) se člověk dozvídá prostřednictvím smyslových orgánů v **procesu čítí.** Jednotkami tohoto procesu jsou **počítky** – elementy vjemu.

Člověk má velmi rozmanité počítky. Lze rozlišit počítky, které nás informují o vnějším prostředí (např. zrakové, sluchové, kožní, čichové, chuťové), a počítky, které nás informují o vnitřním prostředí našeho organismu (např. pohybové, rovnováhy, orgánové).

Schopnost mít počítky při působení určitých podnětů se nazývá **čivostí, která závisí:**

- **na intenzitě působícího podnětu** – musí mít alespoň prahovou hodnotu;
- **na kvalitě podnětu** – musí odpovídat tomu, na co je smyslový orgán naladěný;
- **na délce působení podnětu** – smyslový orgán se danému podnětu přizpůsobuje, adaptuje, aby jej zachytil co nejlépe, viz např. adaptaci oka na světlo;
- **na životní praxi a zkušenosti člověka** – čivost na jednotlivé druhy podnětů se při soustavném cvičení výrazně zdokonaluje, viz např. sluchová čivost hudebníků, čivost pro rozlišování barevných tónů u barvířů apod.;
- **na okamžitému stavu organismu** – je-li člověk unaven, jeho čivost je horší.

Existují lidé, u kterých vznikají počítky již při velmi slabých podnětech (mají nízký tzv. **počítkový práh**), zatímco u jiných lidí pouze při podnětech značné intenzity (vysoký počítkový práh). Podobně někteří lidé u podnětů téhož druhu rozlišují podněty svou intenzitou, kvalitou velmi málo se od sebe lišící (nízký **rozdílový práh**), zatímco jiní reagují až na podněty velmi rozdílné (vysoký rozdílový práh).

Schopnost lidí přijímat podněty při velmi nízkém počítkovém prahu a rozlišovat je při ne-  
patrném rozdílovém prahu se označuje jako **smyslová citlivost.**

**Komplexnější odraz skutečnosti umožňuje vnímání. Postihuje vnější vlastnosti předmětů a jevů v jejich souhrnu a vzájemném propojení.**

Výsledkem procesu vnímání jsou jednotlivé **vjemy.** Vznikají působením vnímaného předmětu na několik smyslových orgánů (např. vjem jablka zahrnuje počítky jeho velikosti, tvaru, barvy, vůně i umístění v prostoru).

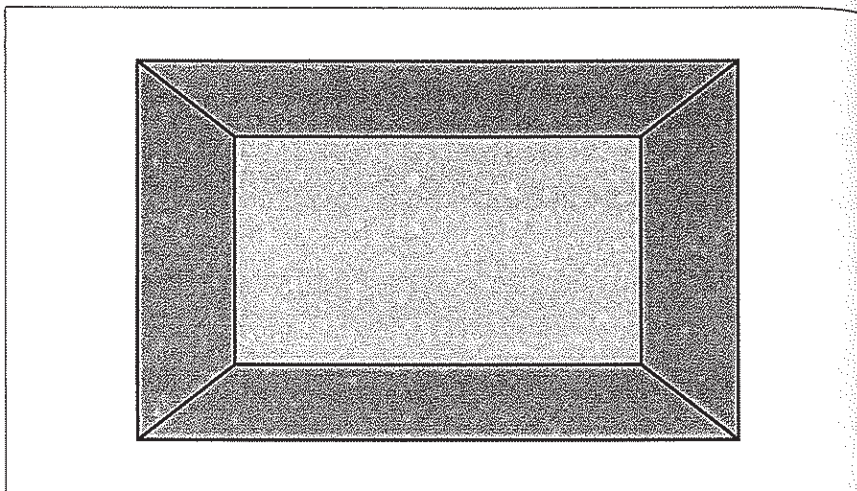
Vnímání není pouhým pasivním zachycováním objektivně daného; jde o proces, na němž se aktivně podílí celá osobnost člověka (viz obr. 4.2).

Na obr. 4.2 vnímáte (vidíte) rám obrazu? Pohled do prázdné místnosti? Vybroušený kámen prstenu? Něco jiného?

**Vnímání je ovlivňováno dosavadní životní zkušeností, právě probíhající činností i zaměřeností člověka.** Jen tak lze vysvětlit, proč vjem téhož předmětu může být v různých situacích a u různých lidí značně odlišný. Čím větší zkušenosti a znalosti má člověk o objektech, které vnímá, tím přesnější a bohatší je obsah jeho vjemu.

Například na vnímaném květu vidí botanik více než student, avšak student vidí (zpravidla) více než dítě předškolního věku. Vliv minulé zkušenosti při vnímání se ovšem projevuje také tím, že člověk svou zkušeností dotváří a doplňuje vjem, to znamená, že „vidí“ i to, co vnímaný objekt neobsahuje, ale co do něj sám „ze sebe“ přidává (viz obr. 4.2).

Obr. 4.2 Vnímání jako aktivní proces



#### K základním znakům vnímání patří:

- **předmětnost vnímání** – komplex vlastností, které při vnímání zachycujeme, se vždy vztahuje na určitý objekt (předmět);
- **celistvost vnímání** – objekt vnímáme jako uzavřený celek, zasazený do určitého prostředí;
- **výběrovost vnímání** – ze situace zpravidla vydělujeme objekt, na který vnímání zaměřujeme, volba je ovlivňována jeho subjektivní přitažlivostí, aktuálními potřebami jedince apod.

Vnímání člověka bývá často **záměrné, plánovité a systematické**. V takovém případě mluvíme o **pozorování**. Cílem pozorujícího subjektu je prozkoumat průběh nějakého jevu nebo zjistit jeho vlastnosti. Pozorování se uplatňuje všude tam, kde je třeba získat hlubší a všestrannější poznatky o vnímaných objektech. Účinnost pozorování zvyšuje především přesné vymezení cíle a pozorovaného předmětu.

Při bezprostředním poznávání skutečnosti se člověk především opírá o zrak a sluch. Ty mají pro činnost člověka stěžejní význam. Prostřednictvím zraku a sluchu přijímáme přibližně 80 % veškerých informací. **Zrakové vnímání** přináší člověku největší množství informací o skutečnosti. Takto získané údaje jsou relativně rychlé a přesné. **Sluchové vnímání** je významné především proto, že umožňuje člověku bezprostřední kontakt s druhými lidmi pomocí řeči. Z tohoto hlediska je sluchové vnímání základem společenského života lidí.

Význam a funkce zrakového a sluchového vnímání lze ilustrovat zkušeností, která říká, že hluchota odděluje člověka od lidí, slepota od věcí.

**Ve vnímání skutečnosti můžeme mezi lidmi zjišťovat značné individuální od-**

(např. syntetický způsob vnímání zdůrazňuje spíše celistvost, analytický naproti tomu jednotlivosti v zachycovaných objektech). Bezprostřední poznávání zahrnuje i **představování**, které umožňuje **uchování a opětné vybavování dřívějších vjemů**. Jsou to více či méně zřetelné obrazy skutečnosti nebo předmětů, které si člověk může zpřítomnit ve svém vědomí díky tomu, že je dříve vnímal. Můžeme si např. vybavit představu určité osoby, krajiny či události.

Na rozdíl od vjemů jsou představy méně jasné, úryvkovité (fragmentární) a nestálé. V představách se uplatňuje velmi výrazně zkušenost člověka a zejména jeho zájmové zaměření (např. člověk, který se hluboce zajímá o hudbu, si zpravidla snadno v představě vybaví úryvky hudebních děl nebo hudebních scén).

Nejčastější a nejvýraznější jsou **představy zrakové, sluchové a pohybové**. U člověka zpravidla některý z těchto druhů představ dominuje. Projevuje se pak jako **představový typ**.

Za zvláštní druh představ je možné považovat **halucinace**, které vznikají při nenormálním stavu organismu (v horečce, při alkoholovém opojení apod.) a při duševních poruchách. Halucinace jsou představy, které člověk prožívá tak živě, že je subjektivně považuje za vjemy. Např. slyší nějaké hlasy, vidí osoby apod., ačkoliv je v tiché místnosti sám.

**Představy spolu s počítky a vjemy tvoří jednu úroveň smyslového poznání skutečnosti**. Avšak tím, že jsou psychickými obrazy časově a prostorově vzdálených předmětů, a také tím, že umožňují již značnou abstrakci a zobecnění, **jsou současně také přechodem mezi smyslovým a rozumovým poznáním**.

**ZPROSTŘEDKOVANÉ (ROZUMOVÉ) POZNÁVÁNÍ**: nejrůznější skutečnosti – objekty poznání – nelze vždy poznávat smyslovými orgány přímo; dají se poznat pouze zprostředkovaně. **Správné poznání věcí a jevů především znamená poznání jejich vztahů, vzájemných souvislostí mezi nimi, zejména poznání vztahů kauzálních – příčinných**.

Sotva lze hovořit o poznání principů činnosti nějakého stroje, jestliže neznáme vztahy mezi jeho součástmi a vzájemnou podmíněnost jejich činnosti. Člověk dochází k poznání také tak, že jednotlivé konkrétní poznatky zobecňuje. Dojit k obecným poznatkům předpokládá odpoutat se od jednotlivých nepodstatných vlastností poznávaných předmětů a jevů a zaměřit se na jejich vlastnosti typické a podstatné.

Specifickou formou lidského poznávání je **myšlení**. Rozumíme jím **zobecněné a zprostředkované poznávání předmětů a jevů skutečnosti**, pronikání k podstatným znakům těchto předmětů a jevů a postihování vztahů, souvislostí a zákonitostí mezi předměty a jevy vnějšího světa.

Myšlení vychází za hranice bezprostředního smyslového poznávání, proniká k podstatě věcí a jevů. Myšlení umožňuje odhalovat jevy a souvislosti mezi nimi, které nemůže postihnout smyslové poznání, umožňuje předvídat jevy, které nastá-

Myšlení se opírá o zobecněné poznatky. Toto zobecnění umožňuje řeč v pojmech a slovních formulacích. **Řeč proto můžeme označit za nástroj myšlení.**

Když o něčem přemýšlíme, formulujeme si zpravidla slovně otázku, třeba jen pro sebe, podobně slovně formulujeme odpovědi a závěry. Zároveň je řeč nástrojem dorozumívání, který člověku umožňuje sdělovat a přijímat výsledky myšlenkového procesu.

**V myšlení používáme pojmy, soudů a úsudků.** Pojem je slovně formulovaný souhrn obecných a podstatných vlastností předmětů či jevů. **Soud** je pojmové vyjádření vztahu mezi předměty, jevy nebo určitými znaky předmětů a jevů. Je to výrok o něčem, potvrzení nebo popření určitých souvislostí. Soudy jsou pravdivé (shodují se se skutečností) a nepravdivé (neshodují se se skutečností). **Úsudek** je odvození nového soudu na základě soudů jiných. Soudy, ze kterých se vychází, nazýváme premisy, výsledný soud pak závěr. Úsudek bývá induktivní (odvození obecné poučky ze zvláštního případu, formulování obecného závěru na základě poznávání jednotlivých případů), deduktivní (z obecné zákonitosti se dokládá konkrétní případ, formulování závěru pro jednotlivé případy na základě odvození z obecného soudu), nebo úsudek z analogie (dospívá se k němu podle podobnosti jevů).

**Při myšlení se používá různých myšlenkových operací.** Nejjednodušší operací je **srovnávání**, složitějšími operacemi jsou **analýza** (myšlenkové rozkládání předmětu na části) a **syntéza** (jejich spojování). **Abstrakce** znamená vylučování nepodstatných znaků a předmětů a vydělování podstatných charakteristik, **generalizace** (zobecnění) je operací, umožňující objevení všeobecně platných zákonitostí.

**Myšlení znamená jednak pronikání do podstaty jevu (chápání), jednak řešení určitého problému.**

**Individuální rozdíly v myšlení** lidí jsou velmi značné. K nejdůležitějším individuálním zvláštnostem zařazujeme samostatnost myšlení, pružnost myšlení (opakem je myšlenková strnulost, rigidita), bystrost (rychlost) myšlení, jeho hloubku (schopnost pronikat až k jádru, k podstatě věci), důslednost (ve smyslu schopnosti uchovat si logický pořádek, neodbočovat), ale také tendenci preferovat myšlenkové operace spíše s konkrétními obsahy (praktické myšlení) či naopak s obsahy abstraktnějšími (teoretické myšlení).

**Význam myšlení** spočívá v tom, že umožňuje člověku vlastní jednání účelné a dlouhodobě zaměřovat a plánovat.

Činnost člověka často směřuje k cílevědomému přeměňování skutečnosti. To předpokládá předem si vytvořit nové obrazy skutečnosti a vzhledem k nim plánovat a zaměřovat svou činnost. Nutným předpokladem takové činnosti je **obrazovost nebo fantazie.**

Člověk si může vybavovat i předměty, které nikdy nevnímal, jejichž obrazy vznikají kombinováním a pozměňováním různých představ, dojmů nebo myšlenek. Takto vzniklé fantazijní představy nejsou přímým poznáním skutečnosti. Vznikají obohacováním jinak získaných poznatků a údajů.

**Fantazijní činnosti dělíme:**

- **na fantazijní činnost reprodukční, rekonstruuující** – jejím prostřednictvím si člověk vytváří obraz prostředí, v němž se odehrává např. příběh čteného románu nebo obraz určitého výrobku, který zatím existuje pouze v konstrukčních výkresech, apod.;
- **na fantazii tvůrčí** – jejím výsledkem jsou nové, originální duchovní či materiální hodnoty (vědecké objevy, vynálezy, umělecká díla apod.);
- **na fantazii anticipační** – jejím výsledkem jsou obrazy spojené s realizací cíle činnosti a provedením úmyslu.

**Fantazie má nezastupitelné místo v tvořivé činnosti člověka, navíc má i významné aspekty psychohygienické:** v tzv. denním snění může člověk uspokojit svou touhu vykonat cestu kolem světa, vystoupit na vrcholek himálajských velehor apod. V extrémních podobách může však nabýt patologických, chorobných forem, jestliže si člověk (např. zklamaný reálným světem) vytváří svůj vlastní imaginární svět a „přestává žít“ ve světě reálném.

#### 4.3.2 Citové, emocionální procesy. Prožívání

Člověk nejen poznává okolní svět, ale prožívá zároveň vztah k tomu, čím je obklopen, co poznává nebo co dělá. **Výrazem prožívání jsou emoce a city.**

Citové projevy člověka mají různou úroveň a složitost, od jednoduchého prožívání libosti či nelibosti (emoce) až k dlouhodobým trvalým citovým projevům a stavům.

**Konkrétní obsah prožívání člověka je určován:**

- **vnějšími skutečnostmi** (jinými lidmi, předměty a jevy), s nimiž se člověk setkává (např. přítomnost při dopravní nehodě, osobní jednání s jiným člověkem apod.);
- **vlastním jednáním** (například obsahem vykonávané činnosti, účastí při zábavě apod.);
- **vlastními tělesnými a duševními procesy** (např. pociťováním bolesti, denním sněním, intenzivním přemýšlením apod.);
- **osobními vlastnostmi** (např. malým sebevědomím, přílišnou ctižádostí, svědomitostí apod.).

**Cít chápeme jako prožitek vztahu člověka k předmětům vnějšího světa, k druhým lidem, k sobě samému.**

Radost, smutek, nadšení, hněv, strach či nenávisť, to jsou různé jednoduché emoce nebo složitější citové procesy a stavy, do kterých se promítá konkrétní vztah jedince ke skutečnosti. Člověk v nich prožívá a pociťuje vhodnost nebo nevhodnost, přiměřenost nebo nepřiměřenost skutečnosti vzhledem k potřebám svým, svých blízkých či k potřebám společen-

Změny, které vyvolávají některé city v činnosti vegetativní nervové soustavy (regulace dýchání, krevního oběhu, činnosti žláz s vnitřní sekrecí apod.), způsobují, že se tyto city mohou výrazně projevit i navenek (např. zpomalením nebo zrychlením dýchání, zčervenáním nebo zblednutím, pocením apod.). U silnějších citů se některé z těchto vnějších projevů obtížně ovládají.

Některé výrazné city (např. žal, radost, hrůza, odpor, nadšení apod.) mají ještě další typické vnější výrazy v mimice, pantomimice a způsobu řeči. Vnější výrazy citů jsou částečně vrozené, většinu z nich si však člověk osvojuje v průběhu života, zejména napodobováním.

Vztah mezi vnějším výrazem a citem nebývá zcela jednoznačný; např. smích nebo pláč může vyjadřovat velmi rozmanité city. Navíc je možné i předstírání citů (např. smích při prožívání smutku). Proto **nelze vždy z vnějšího výrazu přímo usuzovat na určitý cit** (zejména u dospělých osob).

Za normálních okolností člověk své prožívání a zejména vnější citové projevy vědomě ovládá. Tato kontrola ochabuje nebo zcela mizí při působení mimořádně silných podnětů, oslabení nebo poruše organismu. V takových případech člověk ztrácí kontrolu nad průběhem citů a jejich vnějšími projevy (ukřivdění může vyvolat neovladatelný hněv, nezadržitelný pláč apod.).

Prožívání člověka v důsledku života ve společnosti určují především tzv. **vyšší city – intelektuální, estetické, morální a sociální**. Člověk si je osvojuje na základě soustavného společenského (především výchovného) působení.

**Intelektuální city člověk prožívá při poznávací činnosti**. Patří k nim např. zvědavost, pochybování o správnosti poznání, zklamání při poznání pravdy, láska k vědomostem, radost z poznání atd. **Estetické city člověk prožívá při hodnocení působících podnětů z hlediska jejich krásy**. Patří k nim např. cit krásna, cit odporného, směšného, harmonického apod. Tyto city prožíváme při setkání s uměleckými díly, jinými lidskými výtvoři i přírodními úkazy (např. obraz, krajina, oblečení, bytové zařízení apod.). **Morální (etické) city člověk prožívá při dodržování nebo porušování morálních principů** u sebe samého nebo u jiných lidí. Takové je např. morální rozhořčení nebo uspokojení, pocit viny nebo nevinu, spravedlnosti nebo nespravedlnosti, pocity spojené s výčitkami svědomí apod. Důležitým morálním citem je pocit povinnosti a odpovědnosti za plnění určitých úkolů. Povinnost i odpovědnost si nejen uvědomujeme, ale i citově prožíváme. **Sociální city prožíváme ve styku s druhými lidmi nebo se skupinami lidí**. Jejich základní charakteristikou je náklonnost nebo odpor k druhé osobě, zájem nebo nezájem o její osud a její prožívání, také určitá míra shovívavosti nebo neochoty respektovat její nedostatky.

**Emoce a city se vyznačují především těmito znaky:**

- **vázanost na jedince (subjekt)** – emoce i city jsou vždy subjektivní a individuální;
- **polarita** – emoce i city jsou libé či nelibé, příjemné nebo nepříjemné, kladné

- **intenzita** – reprezentuje stupeň nebo míru citového prožívání;
- **trvání** – čas, po který se daná kvalita prožívání projevuje.

**Prožívání člověka má některé specifické formy. Jsou to především afekt, nálada a vášeň.**

**Afekt** je rychle vznikající, prudký, silný a poměrně krátkodobý citový projev (např. vztek, zoufalství apod.). Je vždy provázen výraznými fyziologickými změnami v činnosti organismu. Může vést k neuváženému jednání nebo rozhodnutí člověka. Výchova z tohoto hlediska usiluje o dosažení přiměřeného sebeovládání.

**Nálada** je trvalejší citový stav nebo citové rozpoložení, které celkově ovlivňuje zážitky člověka a podbarvuje jeho jednání. Může být vyvolána stavem organismu (zdraví, nemoc), průběhem nebo výsledkem činnosti (úspěch, neúspěch), hodnocením vlastní situace (beznadějnost) apod. Někdy také její příčinu neznáme (například u tzv. endogenních depresí).

**Vášeň** (náruživost) je silný, stálý citový stav, který zaměřuje jednání člověka určitým směrem (např. sběratelská, čtenářská, lovecká vášeň aj.). Může kladně ovlivňovat chování a zejména společenský rozvoj člověka, neznehodnotí-li se samotičností nebo společensky nevhodným zaměřením (karbanická vášeň).

**Pro výraznou subjektivnost a osobní specifičnost citů existují mezi lidmi velké individuální rozdíly v prožívání. Jsou podmíněny zvláštnostmi individuálních zkušeností v citovém životě a fyziologickými odlišnostmi, zejména vlastnostmi temperamentovými.**

V této souvislosti je vhodné upozornit především na celkovou **citovost, která vyjadřuje váhu citové stránky v životě člověka**: někteří lidé jsou velmi vnímaví na prožitkovou oblast, jiní naopak jsou z tohoto hlediska až otupělí. S tím úzce souvisí **citová zranitelnost, která vyjadřuje míru citové odolnosti vůči podnětům**. Lidé citově zranitelní se zpravidla jeví jako přecitlivělí: velmi intenzivně reagují na silné a nepříznivé podněty. Snadno u nich dochází ke strádání, zejména v podobě různých frustračních stavů.

Jinou kvalitu představuje **citová zralost**. Jde o **míru rovnováhy mezi citovou a rozumovou složkou** v psychice jedince. Za citově nezralé považujeme ty lidi, kteří jsou citově nevyzpytatelní, u kterých lze obtížně předpokládat, jaký cit u nich vyvolá určitý podnět. Jejich jednání je převážně ovlivňováno city. City u nich nabývají převahy nad rozumem, ev. citový vývoj zaostává za vývojem rozumovým (reagují citově jako děti).

Konečně **citová ovlivnitelnost nebo sugestibilita znamená míru podléhání emocionální nákazě, resp. míru lehkosti, s jakou je možno vyvolat a měnit city určitého člověka vlivem působení jiného člověka**. Někteří lidé velmi snadno přizpůsobí své city druhým. Mají zvýšenou schopnost vycítit citové rozpoložení druhého člověka a dát se jím ovlivnit. Lehce je u nich možno vyvolat a měnit různé city.

**City hrají v životě člověka významnou roli. Mají mimořádný význam pro všestranný rozvoj osobnosti**, jsou jeho nutnou podmínkou. Slabé a chudé city dávají životu pečeť šedivosti a nudy, nepodněcují člověka k aktivitě. City se podílejí na utváření charakterových vlastností, mohou formovat bohatý vnitřní život člověka,



City jsou silným impulzem k činnosti, **aktivizují a usměrňují činnost člověka.**

Citové zaujetí násobí síly a vytrvalost člověka. Některé city naopak činnost oslabují nebo přímo vedou k nečinnosti (nuda, roztrpčení, zklamání). Příliš silné city působí na činnost člověka většinou rušivě. Zkreslují jeho objektivní poznání, narušují jeho myšlení a činí ho nekritickým při rozhodování o správnosti nebo nesprávnosti soudů vlastních či soudů jiných osob. Mohou vyústit v neschopnost soustředit se. Vyvolávají pohybový neklid, mohou vést k dezorganizaci činnosti. Ztěžují přiměřené přizpůsobení se prostředí a bývají příčinou nevhodného jednání a činů. V takovém případě se často hovoří o citových katastrofách.

### 4.3.3 Paměť a učení

**Paměť je vlastnost, která člověku umožňuje zapamatovat si, uchovat a znovu i vybavovat to, co v minulosti vnímal, prožíval a dělal.** Umožňuje shromažďovat zkušenosti a významně pomáhá jedinci v přípravě na budoucí dění.

Paměť je ovšem také psychickým procesem. Lze v ní rozlišit **tři různé fáze:**

- **zapamatování**, vstřípení do paměti;
- **uchování v paměti** (včetně zapomínání);
- **vybavování** nebo **znovupoznání**.

Podstatou **zapamatování** nebo **vstřípení** do paměti je vytvoření určitých stop v mozkové kůře na základě působících podnětů.

Jedná se zřejmě o složité děje v nervových buňkách mozku a ve spojeních těchto buněk (synapsích), které potřebují určitý čas na dozrání (ukončení procesu zapamatování). Potřebné stopy se mohou v mozku vytvořit i po prvním působení podnětu.

**Uchování v paměti** zahrnuje etapu od zapamatování do vybavení. Je pro ni charakteristické to, že určité minulé zážitky si člověk uchovává, aniž by po celou dobu byly přítomny v jeho vědomí.

Pro tuto etapu je příznačný proces **zapomínání**: povaha zapamatovaného materiálu se v čase mění, snižuje se jeho rozsah.

Základem zapomínání je určitá atrofie (zmenšování, odumírání) odpovídajících paměťových stop. Zapomínání bývá nejrychlejší hned po zapamatování (v prvních minutách, hodinách a dnech). Celkově zapomínání redukuje rozsah zapamatovaného materiálu na jednu pětinu až šestinu.

Některé teorie ovšem nepovažují zapomínání za projev fatálního „vymizení“ paměťových obsahů, ale pouze za neschopnost, resp. omezení schopnosti znovu „oživit“ paměťové stopy. Oprávněnost těchto teorií dokládají ověřená zjištění, že například v hypnotickém stavu je člověk schopen znovu vyvolat paměťové obsahy dávno „zapomenuté“, a to v rozsahu i podrobnostech až nevídaných.

Třetí fází tvoří **vybavování** nebo **znovupoznání**, tj. **aktivizace minulé zkušenosti**, uvědomění si dříve osvojeného materiálu.

Základem vybavování či znovupoznání je ožívování stop v mozkové kůře. Může být záměrné, když se např. student při zkoušce snaží vybavit určitou studovanou látku, nebo bezděčné – na základě náhodného situačního podnětu se aktualizuje něco z minulosti.

Každá z uvedených fází je významná. „Fungování“ paměti je podmíněno jejich souhrou. I zapomínání je prospěšný proces, neboť mimo jiné chrání člověka před přetřížením paměti mnoha podrobnými údaji či nepříjemnými paměťovými obsahy.

Tam, kde paměť je z jakéhokoli důvodu narušená (např. u oligofrenních, intelektově postižených jedinců), vytváří se individuální zkušenost pouze omezeně. V důsledku toho je omezený i duševní vývoj takového člověka.

Podle toho, jak se uskutečňuje zapamatování a vybavování, rozlišujeme **základní druhy paměti: paměť neúmyslnou a paměť úmyslnou.**

Zapamatovat a vybavovat si můžeme izolované, významově navzájem nepropojené jednotky (např. různé vzorce, značky, letopočty aj.), nebo obsah, který má smysl (způsob řešení určitého problému apod.). V prvním případě dochází k zapamatování zejména po několikanásobném opakování a vybavování je vlastně reprodukce. Ve druhém případě se zapamatování realizuje zejména na základě myšlenkových operací a pochopení podstatných souvislostí. Vybavování má podobu vzpomínání, připomínání (podání výkladu vlastními slovy, tvořivé uplatnění minulé zkušenosti apod.).

Podle toho, nakolik se na zapamatování a vybavování podílejí myšlenkové operace, rozlišujeme **paměť mechanickou a paměť logickou.**

Podle počtu opakování potřebných k zapamatování rozlišujeme **paměť bezprostřední a paměť dlouhodobou.**

O bezprostřední paměti hovoříme tehdy, když si určité podněty zapamatujeme po jejich jednorázovém působení. Takové zapamatování není zpravidla trvalé (kromě zážitků, které pro nás mají zvláštní význam). Když si zapamatujeme určité podněty (zážitky) po jejich několikanásobném působení, uplatňuje se paměť dlouhodobá, protože pamatování těchto podnětů má zpravidla dlouhodobější ráz.

Podle rychlejšího a snazšího zapamatování a vybavování určitého druhu podnětů a zážitků rozlišujeme tři základní **typy paměti: typ názorný, typ slovně logický a typ emocionální.**

O **názorném typu paměti** hovoříme tehdy, když při zapamatování a vybavování se výrazněji uplatňuje konkrétní, např. zraková představa dříve vnímaného předmětu nebo jevu.

Zde se zpravidla dále rozlišuje typ zrakový, sluchový a pohybový, nebo se zvláštnosti tohoto typu charakterizují povahou zapamatovaného a vybavovaného materiálu (např. paměť na tváře, paměť na melodie, paměť na taneční, sportovní a jiné pohyby).

O **slovně-logickém typu paměti** mluvíme tehdy, když se při zapamatování a vybavování výrazněji uplatňují pojmy, soudy a úsudky, tedy myšlenkové procesy, dále se jedná o pochopení poznatků.

**Emocionální (citový) typ paměti** se projevuje snadným a rychlým zapamatováním citů a citově silně zabarvených zážitků.

**Interindividuální rozdíly v paměti** jsou závislé zejména na výše uvedených druzích a typech paměti, na charakteristikách paměti (jako je rychlost, přesnost a šíře zapamatování, trvalost uchování v paměti, pohotovost ve vybavování), na věku člověka (s rostoucím věkem se úroveň paměti snižuje) a na významu osvojeného materiálu pro člověka.

**Paměť úzce souvisí s učením**, to znamená s činností, v jejímž průběhu člověk získává vědomosti, v níž se však také vytváří celá řada osobnostních vlastností a zejména připravenost k tvořivé práci. Výsledkem učení, které existuje všude tam, kde je třeba přizpůsobit se novým podmínkám, jsou změny v chování i prožívání – v činnosti člověka.

V širším vymezení se učením rozumí každé obohacování individuální zkušenosti v průběhu života člověka. V tomto smyslu je tedy učením vše, co jedinec získává po narození ve styku s prostředím a co vyvolává trvalejší změny jeho činnosti. Výsledkem takto chápaného učení je v prožívání a chování jedince to, co mu nebylo dáno vrozenou výbavou. Může to být **učení mimovolné (neuvědomělé)**, např. osvojování si chůze, řeči, citových vztahů apod., ale i **učení vědomé – záměrné**.

V užším vymezení se učením rozumí **záměrné (cílevědomé) a systematické získávání vědomostí a dovedností, jakož i forem chování a osobních vlastností**. Zpravidla se uskutečňuje pod vedením učitele, může však mít také podobu sebevýchovy a sebevzdělávání. Uskutečňuje se v podobě vědomě organizované činnosti (např. učební látka se dává a rozkládá v čase, záměrně se využívá minulé zkušenosti, cvičí se využívání osvojené látky apod.).

Učení rozlišujeme také podle toho, co tvoří obsah učení. Tak dělíme **učení na intelektuální, motorické a sociální**.

**Intelektuálním učením si člověk osvojuje vědomosti**. Ty představují názorné nebo pojmové zachycení skutečnosti ve vědomí učícího se jedince. Jsou to osvojená, to znamená pochopená a zapamatovaná fakta a vztahy mezi nimi (v podobě pojmů, vzorců, zákonů, pravidel, pouček apod.), ve kterých se zachycuje stupeň poznání skutečnosti ve vědomí učícího se.

O **motorickém učením hovoříme tehdy, když jsou osvojovány pohybové dovednosti a návyky**. Ty představují určitý stupeň automatizace individuální zkušenosti, která vzniká častějším opakováním příslušné činnosti. **Dovednosti** představují pohotovost správně vykonávat (řešit) určitý typ úkolů s možností přizpůsobit se změněným podmínkám jejich průběhu. Jde vlastně o pohotovost aplikovat vě-

vyk představuje zautomatizovanou činnost, jejíž správné vykonávání nevyžaduje soustředěnou pozornost a vědomou kontrolu.

**Sociálním učením se označuje ten druh učení, kterým si osvojujeme typické formy lidského společenského jednání** (např. pozdrav, způsob stolování, způsob vystupování apod.) a typické lidské vlastnosti (např. sebeovládání apod.).

#### 4.3.4 Pozornost

V činnosti člověka má významnou úlohu také pozornost – zaměření psychické činnosti na vnější nebo vnitřní podněty, které směřuje k jejich co nejpřesnějšímu vědomému odrazu.

Pozornost proniká veškerou činností člověka. Když se člověk na něco dívá, když o něčem přemýšlí, když vykonává nějaké operace, je přítom pozorný, soustředěný, nebo nepozorný, roztěkaný. V množství vnějších a vnitřních podnětů, které na člověka působí, vyděluje ty, které jsou situačně nebo jinak pro něho závažné.

**Pozornost má výběrovou povahu; souvisí s potřebami, zájmy a hodnotami člověka, ale také s jeho fyzickým a psychickým stavem. Je podmínkou každé vědomé činnosti.**

Pozornost umožňuje člověku, aby ve svém vědomí nezachycoval všechny podněty, které na něj v určitém okamžiku působí, ale vybíral si pouze některé z nich. (Starší české psychologické pojmosloví užívalo pro tuto skutečnost výstižné označení „úžina vědomí“.) Tyto podněty se potom dostávají do centra našeho vědomí, jsou zachyceny poměrně přesně a úplně. Naproti tomu ostatní podněty, které v dané chvíli na nás objektivně také působí, zůstávají jakoby na okraji našeho vědomí. Buď si je vůbec neuvědomujeme, nebo si je uvědomujeme jen nepřesně a nejasně. **Zaměřenost pozornosti** tedy umožňuje dobře si uvědomit působení jedné podněty, na druhé straně však odsouvá do pozadí podněty jiné, resp. ztěžuje jasné uvědomění si jejich působení. Předmětem pozornosti se mohou stát jevy vnějšího světa (např. přednáška, obraz apod.), vlastní prožívání (např. obsah vzpomínek, myšlení, citů apod.), podněty z vlastního organismu (např. pociťování bolesti), jakož i vlastní činnost. Pozornost člověka se tedy může zaměřit „navenek“ i „dovnitř“.

**Na míru pozornosti člověka můžeme usuzovat podle některých vnějších znaků jeho chování:** podle celkové polohy těla (zaujetí polohy vhodné pro sledování nějakého děje, zdržení se zbytečných pohybů), podle mimiky tváře (svraštění čela, pootevření nebo naopak sevření úst, zahledění se), podle snahy tlumit rušivé vlivy apod.

**Podle způsobu vzniku rozlišujeme:**

- **pozornost bezděčnou** – vzniká a udržuje se bez zvláštního záměru a volního úsilí. Je určována zvláštnostmi působící situace nebo podnětu (novost podnětu, jeho neobvyklost, kontrastnost, velká intenzita), je člověku vrozená;

- **pozornost záměrnou nebo úmyslnou** – je určována cílem vědomě vykonávané činnosti. Vyžaduje vynaložení volního úsilí. Utváří se během života člověka, zejména na základě výchovných požadavků na vykonávanou činnost.

**Lidé se od sebe liší různými vlastnostmi pozornosti. Mezi nejdůležitější patří:**

- **rozsah pozornosti** – vyjadřuje množství podnětů, na které jsme schopni současně se zaměřit;
- **stálost pozornosti** – postihuje délku nebo trvalost našeho soustředění na prováděnou činnost, sledovaný děj (čtení knihy, sledování filmu apod.);
- **soustředěnost pozornosti (koncentrace)** – znamená vyčlenění předmětů pozornosti z „okolních“ jevů; protikladem koncentrované pozornosti je pozornost rozptýlená, koncentrace je nepřímo úměrná rozsahu pozornosti;
- **rozdělování (distribuce) pozornosti** – představuje schopnost sledovat dva i více předmětů nebo dějů (uplatňuje se např. v činnosti řidiče nebo učitele). Distribuce pozornosti není možná, vyžadují-li obě činnosti velmi koncentrovanou pozornost;
- **bdělost pozornosti** – vyjadřuje připravenost pohotově zachytit pro průběh činnosti podstatné, avšak nepravidelně se objevující podněty;
- **roztržitost** – má více forem, ale obecně se projevuje jako neschopnost přenášet nebo soustřeďovat pozornost. Jejím základem bývá příliš velké rozptýlení pozornosti nebo velmi úzké, intenzivní soustředění (koncentrace) pozornosti.

**Skladba vlastností pozornosti je u různých lidí velmi rozdílná.** Některá povolání kladou vyhraněné nároky na jednotlivé vlastnosti pozornosti, a je proto užitečné i z tohoto hlediska posuzovat způsobilost uchazečů.

### 4.3.5 Snažení (volní jednání)

Člověk má schopnost svou činnost ovládat a řídit, překonávat překážky a regulovat své jednání. Základem této schopnosti je vůle.

**Volní jednání představuje způsob, jak člověk organizuje svou činnost, aby dosáhl vědomě vytčeného cíle.** Vůle člověka se může uplatňovat i v situaci, ve které se navenek neprojeví zvláštní aktivitou, např. při tlumení nebo měnění aktuální činnosti.

Určit si cíl znamená rozhodnout se pro jednu z několika možných činností (např. zda jít do kina, číst knihu nebo se učit), vytvořit si jasnou představu o budoucí činnosti a zvolit si (nebo si alespoň uvědomit) prostředky, kterými lze cíle dosáhnout. Při stanovení cíle, při rozhodování pro určitou činnost a při volbě prostředků člověk váží rozličné důvody, promýšlí osobní a společenské důsledky plánované činnosti. Proto říkáme, že si určuje cíl vědomě.

Dosažení vytčeného cíle je někdy snadné – bez obtíží a bez námahy (např. zapnout rádio, vzít knihu apod.). Jindy je spojeno s překonáváním různých překážek, které člověku stojí

Unavený a ospalý člověk, který se účastní významného pracovního jednání, se aktivně snaží překonat svůj vnitřní stav. Neustále si uvědomuje přirozenou tendenci organismu ochabnout, brání se jí a překonává nastupující útlum. V tomto případě se jedná o velmi intenzivní volní jednání, které se v jeho jednání navenek nijak zvlášť neprojevuje.

**Vůle je vlastní pouze člověku.** Vyčerpané zvíře ustane v aktivitě, pokud jeho biologická existence není akutně ohrožena. Velmi vyčerpaný člověk dokáže svou vůli pokračovat v činnosti.

**Volní procesy je možné identifikovat jak v přípravě činnosti** (uskutečnění činnosti je ovlivňováno souborem podněcujících a tlumivých vlivů), **tak ve výběru a stanovení plánu činnosti** (důležitá je motivační zaměřenost člověka, tj. jeho chtění stanoveného cíle dosáhnout za dané situace), **tak při rozhodování a provádění činnosti** (vůle je významným faktorem překonávání překážek v činnosti, při řešení konfliktových situací i vnitřních napětí člověka).

Specifické osobnostní zvláštnosti v oblasti volních vlastností jsou dány interindividuálními **rozdíly v rámci jednotlivých volních vlastností:**

- **samostatnost;**
- **cílevědomost;**
- **rozhodnost;**
- **vytrvalost.**

Volní vlastnosti osobnosti člověka vyplývají vždy z ocenění vlastních sil vzhledem k situaci, ve které se jedinec právě nachází. V jeho jednání nabývají volní procesy různé podoby a stupně uvědomění nebo živelnosti, rozhodnosti nebo nerozhodnosti, sebeovládání nebo nespoutanosti, velké nebo malé vytrvalosti a houževnatosti.

Při charakteristice určitého člověka se můžeme setkat s vyjádřením, že má silnou nebo slabou vůli. Takovéto vyjádření je oprávněné: postihuje významné spojení rozhodnosti a vytrvalosti. Člověk, který má silnou vůli, se dovede rozhodnout a přijaté rozhodnutí plnit. Naproti tomu slabá vůle naznačuje jednak neschopnost se rozhodovat nebo větší či menší obtíže při rozhodování, avšak také neschopnost dostatečně cílevědomě usilovat o splnění přijatého rozhodnutí.

**Vlastnosti vůle se vytvářejí v procesu výchovy již v období dětství a mládí, významnou úlohu při jejich utváření však mají i sebeutvářecí aktivity – sebevýchova.**

## 4.4 Poruchy činnosti

S činností člověka souvisí možný výskyt nejrůznějších poruch. Ty mohou způsobovat snížení výkonu, snížení kvality výkonu, různé blokády činnosti, její nežádoucí přerušování, ev. úplnou destrukci činnosti. Vzhledem k tomu, že **každá činnost člověka je činností psychicky řízenou, je nutné hledat výklad jednotlivých**

**Poruchy v psychické regulaci činnosti se projevují jako určité formy psychického selhání člověka. Mohou být způsobovány rozmanitými příčinami.**

**Některé poruchy mají základ vrozený, zvláště pak genetický.**

Do této skupiny poruch patří především dědičně získané předpoklady (predispoziční činitele, dědičné zatížení) a některé důsledky poškození jedince v prenatální fázi jeho vývoje, ev. poškození při porodu. Projevují se jako nedostačivost určitého druhu (mentální poškození, vrozená hluchota, slepota, poruchy hybnosti apod.), jako náchylnost k určitým chorobám a jako konstituční nedostačivost (např. přílišná tělesná slabost). S tím souvisí i některé typologické zvláštnosti v činnosti nervové soustavy, zejména slabost a nevyrovnanost nervových procesů.

**Jiné poruchy jsou důsledkem různých poškození člověka v průběhu jeho života.**

Jde např. o následky úrazů, infekčních chorob apod. Závažná jsou zejména poškození mozku, nervové soustavy a smyslových orgánů, která vždy výrazně mění interakci člověka se skutečností. Rovněž vážné tělesné úrazy (spojené např. se ztrátou hybnosti nebo amputací některé končetiny) a některé choroby mohou narušit funkční zdatnost nervové soustavy a vyvolávají odchylné formy jednání a prožívání postiženého člověka.

**Další poruchy jsou psychogenní povahy.**

Tento typ poruch se projevuje zpravidla různými zvláštnostmi individuálního prožívání, které mají svůj původ v nepříznivých podmínkách sociálního prostředí nebo v nepříznivých okolnostech soužití jedince s jinými lidmi (disharmonické sociální prostředí v rodině, v pracovní skupině, v domovské komunitě). Projevuje se jako dlouhotrvající konflikty, stresové situace nebo také jako akutní psychotraumata (např. ztráta blízkého člověka, zážitek z nehody nebo jiné nepříznivé události apod.). Obdobně může působit i nezvládnutý adaptační proces (např. při přestěhování, změně pracoviště, odchodu do důchodu apod.).

**Ke specifickým typům poruch činnosti patří dále poruchy vyplývající ze zkresleného nebo jinak nepřiměřeného sebehodnocení člověka.**

Například nadměrná, nepřiměřená sebedůvěra spojená s nekritickým přeceňováním vlastních sil a možností vnáší do činnosti zpravidla přílišnou náhodnost, neúměrné hazardérství a kverulantství. Častěji se však objevuje nedostatek sebedůvěry, pocit vlastní nedostačivosti, přesvědčení o vlastní neschopnosti, pocit hluboké beznaděje. Takové poruchy přípravu činnosti i její realizaci značně omezují až znemožňují.

**Průběh činnosti ovlivňují a zdrojem jejich poruch mohou být i vnější podmínky, za nichž činnost člověka probíhá.**

Nepříznivé vnější podmínky zpravidla mění výkonnost člověka a zvyšují celkovou zátěž, které je člověk v průběhu činnosti vystaven. Příklady: selhání strojního zařízení; organizač-

pečné jednání spolupracovníka, tedy selhání druhého člověka, ať již z neznalosti, z nedbalosti či z úmyslu způsobit škodu apod.

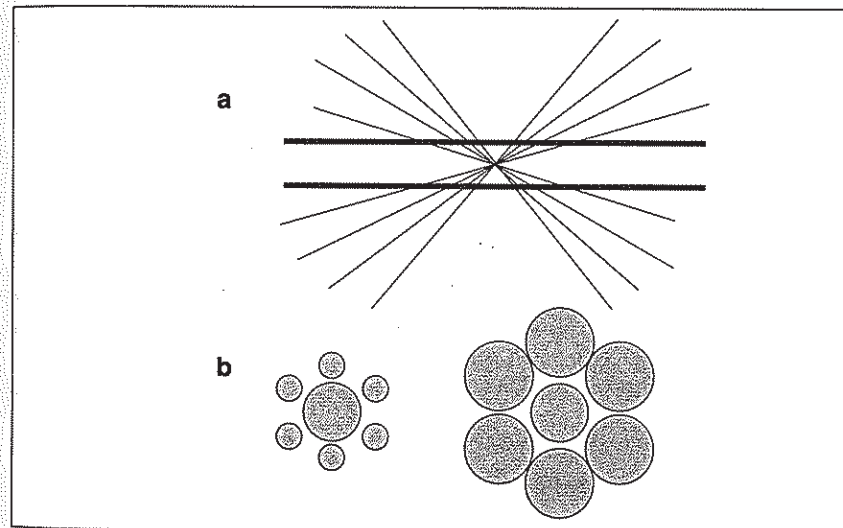
Některé vnější podmínky negativně ovlivňují regulační funkci psychiky (např. špatné světelné podmínky ztěžují zrakovou diskriminaci, nadměrná hluchota je obtížně snesitelná a působí rušivě až škodlivě, konfliktní mezilidské vztahy rozptylují pozornost apod.). Mohou tedy být nepřímou příčinou následné poruchy činnosti člověka.

**Psychikou je řízena veškerá činnost člověka, tedy i činnost velice jednoduchá – manuální nebo monotónní, včetně jejích dílčích operací, úkonů a pohybů. Znamená to, že činnost vstupuje do vědomí člověka, alespoň následně je vědomě kontrolován dosahovaný výsledek.**

Vyjimku představuje činnost pod vlivem drog, alkoholu nebo psychofarmak, činnost ve velkém stresu nebo afektu, kdy zpravidla dochází k naprosté ztrátě nebo k výraznému snížení sebekontroly, ev. i k psychickému selhání.

Také různé dílčí úkony v době, kdy se jim učíme, jsou vědomě řízeny v celém jejich průběhu (např. při řízení auta vyšlápnutí spojky při řazení jiného rychlostního stupně nebo upnutí obrobku do sklíčidla soustruhu a spuštění stroje). Po jejich osvojení a vytvoření odpovídajícího návyku (automatismu) jsou jen následně vědomě kontrolovány a upravovány (zjistíme např. zařazení nevhodného rychlostního stupně nebo nesprávné upnutí obrobku).

**Obr. 4.3 Zrakové iluze**



### Psychické selhání člověka a poruchy v jeho činnosti se projevují konkrétně především jako:

- určitá forma relativně stálého deficitu v psychické regulaci činnosti, nedostatečný či opožděný psychický vývoj, vývojová retardace (úpadek);
- nevhodná skladba znalostí, dovedností, schopností a zkušeností, anomální struktura osobnosti (akcentovaná, psychopatická, neurotická či psychotická osobnost);
- poruchy v psychických procesech, např.:
  - zrakové klamy, iluze ve vnímání (viz obr. 4.3),
  - ulpívavé, vtíravé či nutkavé představy,
  - poruchy paměti, nedostačivost paměti,
  - neschopnost soustředit se, udržet, rozdělovat či přenášet pozornost,
  - schematické myšlení, rigidní myšlení, přelétavé myšlení, omezená vyjadřovací schopnost, malá slovní zásoba,
  - různé nezvládnuté afektivní stavy – vztek, strach apod.,
  - poruchy vůle, ochromené rozhodování, slabá vůle,
  - poruchy senzomotorické či psychomotorické koordinace;
- neadekvátní reagování, nepřizpůsobivé (maladaptivní) chování, asociální chování, zkratové jednání apod.;
- snížená odolnost vůči krátkodobé zátěži (zejména nadměrná tréma) a dlouhodobé zátěži (rychlý nástup únavy a vyčerpání), nedostatečná organizace vlastního režimu práce a odpočinku.

Zrakové klamy či iluze ve vnímání, které ilustruje obr. 4.3, mohou vznikat např. okolnostmi vnímání daného jevu, v daném případě vlivem prostředí. Podíváme-li se na vodorovné rovnoběžky na obr. 4.3a, „uvidíme“ pravděpodobně zakřivené, jakoby proti sobě vypouklé křivky, v případě obr. 4.3b se nám kruh uprostřed sestavy vlevo bude pravděpodobně jevit jako větší ve srovnání se středním kruhem sestavy vpravo.

### SHRNUTÍ

Výrazem „činnost“ rozumíme veškerou aktivitu člověka: chování, resp. jednání, prožívání, tj. i aktivitu zevnějšku, (nezávislým pozorovatelem) nepozorovatelnou. Nejen pro praktické potřeby (budoucích) ekonomů a manažerů je důležité porozumět mechanismům řízení a regulace činnosti, tj. dílčím psychickým procesům, stavům i vlastnostem; ty všechny se na řízení veškeré lidské činnosti podílejí, ty všechny – spolu s dalšími, z hlediska jedince vnějšími faktory – rozhodují o kvalitě lidské činnosti.

### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Co vyjadřují pojmy „aktivace“ a „činnost“? Jaké základní druhy lidské činnosti rozeznáváme?
2. Co vyjadřuje výraz „psychická regulace činnosti“?
3. Poznávání patří k základním psychickým procesům. Jaké kognitivní procesy ro-

4. Co je podstatou prožívání člověka? Čím je prožívání určováno? Jaký je význam emocí a citů pro život člověka?
5. Paměť je nesporně jednou z vlastností centrální nervové soustavy. Současně však mluvíme o paměti jako o procesu. Vysvětlíte tento zdánlivý rozpor!
6. Paměť úzce souvisí s učením. Jedním z jeho druhů je tzv. sociální učení. Co tento pojem vyjadřuje? Jak se sociální učení odlišuje od ostatních druhů učení?
7. Pozornost, vůle. Co vyjadřují tyto pojmy? Jaké charakteristiky lze spojovat s jedním či druhým fenoménem?
8. Poruchy činnosti vedou zpravidla mj. ke snížení výkonu. Co patří k nejběžnějším příčinám poruch činnosti? Domníváte se, že by bylo možné poruchám činnosti nějak předcházet? Jak?

# **P** sychologie osobnosti: struktura, vývoj a dimenze osobnosti

*„Co jsi zdědil po svých otcích, to musíš dobýt,  
abys to skutečně měl.“*

*J. W. Goethe*

**Lidská psychika neexistuje v obecné podobě. Vždy je vázána na konkrétního jedince.** Psychická činnost a psychické procesy nabývají specifické podoby v závislosti na postupně se utvářejících kvalitách každého člověka a přispívají tím k formování jeho osobnosti jako jedinečného celku, který v čase trvá, současně se však také – do určité míry – proměňuje.

Pro každého z nás, tj. i pro (budoucí) ekonomy a manažery (a zvláště pro ně), je navýsost důležité porozumět fenoménu zvanému osobnost. Úroveň či kvalita jakékoli mezilidské interakce je do jisté míry závislá právě na porozumění člověku, člověku obecně i konkrétnímu člověku, s nímž jsme právě ve styku. Vedení lidí, tj. podstata řídicí činnosti manažerů, se bez znalosti „člověka“ neobejde, má-li být efektivní. V následujícím textu se fenomén „osobnost“ pokusíme přiblížit jak z hlediska základních charakteristik osobnosti, tak z hlediska determinant jejího vývoje, tak z hlediska vnitřního členění osobnosti a funkcí jednotlivých osobnostních substruktur, zmíněny budou i základní skupiny poruch osobnosti.

## 5.1 Charakteristika osobnosti

Psychologie osobnosti je jedním z dílčích oborů teoretické psychologie.

Psychologickým pojmem osobnost označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů.

S pojmem osobnost se můžeme setkat i v jiných vědních oborech, např. v historii či ve filozofii, kde však je chápán poněkud jinak. Za osobnost je zde obvykle považován někdo výjimečný – vojevůdce, politik, literát, historik, malíř, vynálezce apod., jenž přesáhl svými projevy či výtvoři úroveň lidí, kteří ho obklopovali, vytvořil dílo, které ho přetrvalo, ovlivnil běh událostí v určité zemi apod. Jeho význam lze často objektivně zhodnotit až s určitým historickým odstupem a v kontextu historických souvislostí.

Pro psychologii je osobností každý člověk. Nevěnuje se zde pozornost jen aspektům výjimečnosti či jedinečnosti, nýbrž také celistvosti a uspořádanosti dílčích osobnostních charakteristik. Obě hlediska jsou zřejmá z jednání člověka (tím i z jeho poznávání a prožívání), kde můžeme zjišťovat jak poměrně značnou stálost, tak i jedinečnost či neopakovatelnost při porovnání daného jedince s jinými lidmi.

Pro lepší představu o složitosti, ale též přitažlivosti „osobnosti“ uvádíme několik definic to-

„Osobnost je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích.“ (Tardy, 1964 – cit. dle Balcar, 1983, s. 16.)

Psychologický pojem osobnost vyjadřuje „organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí).“ (Nakonečný, 1993, s. 12.)

„Osobnost je individuum chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím.“ (Říčan, 1975, s. 38.)

„Osobnost je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých.“ (Guilford, 1959 – cit. dle Balcar, 1983, s. 17.)

„Osobnost je to, co dovoluje předpovědět, co učiní osoba v určité situaci; zahrnuje všechno chování jedince, zjevné i vnitřní.“ (Cattell, 1950 – cit. dle Balcar, 1983, s. 18.)

„Osobnost je daleko spíše nepřetržitým procesem než definitivním výtvořem. Má sice některé rysy stabilní, ale zároveň prochází kontinuálními změnami.“ (Allport, 1966, s. 14.)

**Základními charakteristikami osobnosti jsou celistvost a jedinečnost** (viz tab. 5.1). Vymezují člověka jako specifický celek po stránce duševní, jako osobnost. Osobnost tak na jedné straně charakterizuje vnitřní jednota a strukturovanost obsahů duševního života člověka, na druhé straně pak jeho individuální svéráz.

Tab. 5.1 Základní charakteristiky (obecné znaky) osobnosti

<b>CELISTVOST JEDNOTA</b>	osobnost je souhrnem psychologických prvků – substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu (celek)
<b>JEDINEČNOST</b>	osobnost je to, co člověka (individuum) psychologicky odlišuje od ostatních
<b>RELATIVNÍ STÁLOST</b>	osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci
<b>PŘÍZPUSOBENÍ VÝVOJ</b>	osobnost je nepřetržitým procesem, je způsobem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí

Při poznávání osobnosti lze sledovat **hledisko vývojové**: je třeba přihlídnout především ke skutečnosti, že jako osobnost se člověk nerodí, nýbrž se osobností postupně stává, a to v poměrně dlouhém časovém úseku a za složitého spolupůsobení celé řady vlivů.

Dále je důležité **hledisko fungování osobnosti**: zde hrají roli vnitřní dispozice i aktuální projevy, relativní stálost uspořádanosti (struktura osobnosti) je pozadím pro vnitřní a vnější dynamiku jednání člověka.

Ve výkladu osobnosti je třeba respektovat **hledisko poznávání osobnosti v činnosti a v jejím současném začlenění v sociálních vztazích**. Dovoluje totiž chápat osobnost jako otevřený systém, aktivní a existující v interakci s bezprostředním i vzdálenějším sociálním okolím.

Vzhledem k tomu, že se člověk jako osobnost dostává v průběhu svého života často i do střetu s nepříznivými vlivy, které mohou způsobit určité poruchy osob-

## 5.2 Vývoj osobnosti

Vývoj, resp. utváření osobnosti je časově náročným a vnitřně rozporuplným procesem, v jehož rámci se uplatňuje celá řada činitelů; jejich působení a výsledky tohoto působení lze jen obtížně předvídat.

Na procesu utváření osobnosti se podílejí četné obecné, zvláštní i zcela jedinečné podmínky a vlivy, které se mohou podporovat, sčítat, násobit či naopak se vzájemně limitovat, odporovat si, případně se dostávat i do vážných konfliktů. To činí z vývoje osobnosti složitý proces, v němž se střídají období klidu s obdobími nepředvídatelných či neočekávaných, často obtížně zvládnutelných erupcí.

**Z hlediska společnosti bývá vývoj osobnosti nahlížen jako zespolečenšťování člověka – jeho socializace.**

Prostřednictvím subjektů socializace působí společnost na člověka od jeho narození až do pozdní dospělosti tak, aby především získal vlastnosti, jejichž prostřednictvím bude schopen se do této společnosti začlenit. Současně je však ponecháván určitý prostor i pro formování jeho individuality. Povahy a velikosti tohoto prostoru se ovšem v závislosti na charakteru vývoje společnosti i na sociální zralosti osobnosti do určité míry mění.

Ve vývoji a utváření osobnosti se uplatňují tři základní skupiny faktorů:

- faktory vnitřní, biologické;
- faktory vnější, především sociální;
- faktory sebevutváření.

a) **Mezi faktory vnitřní, biologické**, které výrazně ovlivňují a ve větším rozsahu v podstatě určují individualizační stránku vývoje osobnosti, patří především vrozené (z velké části zděděné) **anatomicko-fyziologické předpoklady jedince**. Tvoří specifický základ, na němž pak staví další, ve vztahu k formující se osobnosti převážně vnější činitele jejího vývoje.

Vrozené, resp. zděděné biologické základy mohou pro jedince být pozitivním, vývoj podněcujícím faktorem, ale také činitelem, který jeho vývoj limituje. Mnohé z toho, co se s člověkem v průběhu vývoje jeho osobnosti stane, je tedy již od začátku determinováno kvalitou jeho biologického (anatomicko-fyziologického) vybavení.

**Anatomicko-fyziologické předpoklady jedince se zhodnocují a ve specifické podobě formují v procesu biologického zrání.** Tento proces probíhá převážně spontánně, jen v minimální míře bývá uvědomován (zpravidla jen v obdobích, kdy určitá etapa vývoje kulminuje), a to přesto, že od začátku vývoje osobnosti se zde podílejí nejrůznější vnější vlivy.

b) **Mezi faktory vnější**, které do značné míry určují utváření a vývoj osobnosti člověka, patří jak **živelné působení sociálního prostředí**, tak s narůstající vyspělostí lidské společnosti stále větší roli sehrává také **záměrné působení společenských subjektů**. Toto působení může mít podobu převážně vzdělávací nebo výchovnou – v závislosti na tom, zda jsou formovány především poznávací procesy a jim odpovídající vlastnosti osobnosti (vzdělávání), či jde-li spíše

o usměrňování prožívání a jednání člověka (výchova). Podstatou vzdělávání je z tohoto hlediska informování, jehož prostřednictvím se formují systémy poznatků, které člověku umožňují porozumět zákonitostem nejrůznějších jevů a procesů života.

**Podstatou výchovy je formování individualizované sociální zralosti jedince.**

c) **Jedinec vystavený působení vnějších (sociálních) vlivů** se jim nepřizpůsobuje pasivně, nýbrž se s nimi vyrovnává prostřednictvím učení. Toto učení má zpočátku spíše charakter nápodoby, později určitého instrumentálního podmiňování. Nejvyšší formu učení pak představuje individuálně vnitřně motivované sociální učení jedince, které lze chápat jako významný projev jeho vlastních aktivit, jejichž prostřednictvím se i on sám podílí na utváření své osobnosti (sebeutvářecí aktivity).

Vztah vrozených, zejména (ale nejen) zděděných základů vývoje osobnosti, vnějších působících činitelů a reálně se uplatňujících vlastních aktivit člověka bývá většinou značně komplikovaný. Latentně existující vrozené dispozice mohou, ale také nemusí být v průběhu života člověka aktivovány působením vnějších, nejčastěji sociálních podnětů, mohou, ale současně nemusí stát u zrodu jeho vlastních sebevýchovných a sebevzdělávacích aktivit.

**Za vnitřní činitele vývoje osobnosti lze považovat především:**

- **dědičnou výbavu** převzatou od rodičů při početí (genově zakódovaný program dalšího vývoje);
- **genovou výbavu**, která navíc zahrnuje změny v dědičném vkladu (prostřednictvím mutací a segregací v genech);
- **vrozenou výbavu** danou vývojovými účinky vnitřního prostředí negenové povahy (v době od početí do porodu);
- **konstituční výbavu**, která zahrnuje i účinky prostředí na vývoj jedince v době po narození (fyzické a psychologické vlivy vyplývající z přírodních a společenských podmínek života).

Odlišit podíl této vnitřní výbavy jedince od působících vnějších vlivů lze pouze pravděpodobnostně. Jedná se o vztah mezi danými možnostmi vývoje a jejich konkrétním uskutečněním – tj. o **vztah mezi genotypem a fenotypem**.

Mnohé z toho, co se u určitého jedince objevilo na úrovni dispozice nebo vlohy, se vzhledem k nepříznivým vnějším podmínkám dále nerozvíjelo. A naopak: i horší dispoziční výbava se u jiného člověka mohla díky příznivým vnějším vlivům zhodnotit mnohem výrazněji, než se dalo původně očekávat. Ukázaly to názorně např. životem náhodně (někdy však i záměrně) uskutečněné experimenty s umístěním jednovaječných dvojčat do sociálně a kulturně odlišných prostředí.

Ukazuje se, že **některé charakteristiky osobnosti jsou více závislé na stavu vnitřního vybavení, zatímco jiné jsou výrazněji určovány vnějšími vlivy**. V prvním případě se jedná především o tělesnou konstituci, vnější fyzickou podobu, ve dru-



hém zejména o motivační a charakterové vlastnosti jedince. Z psychických vlastností mají výraznější dědičný a vrozený základ především schopnosti a vlastnosti temperamentové, naopak více sociálně jsou ovlivňovány postoje.

**Vývoj osobnosti** ve vyspělých společnostech bývá obvykle **záležitostí socializačního programu**. Podle Balcara (1983) jde o **sled vývojových úkolů, které má člověk ve vymezené době zvládnout**. Jejich splnění poskytuje jedinci vodítko k jednání, které od něj společnost očekává či v dalším období očekávat bude, současně mu přináší i specifické uspokojení. To, zda určitý jedinec vývojové úkoly zvládne, závisí na intenzitě působících sociálních podnětů, jejich přiměřenosti, odpovídající diferencovanosti i na celkové míře disharmonie či souladu mezi nimi. Podstatný vliv zde má také kvalita subjektů výchovně-vzdělávacího působení.

**V procesu socializace se uplatňují:**

- celokulturní vlivy;
- vlivy širšího sociálního okolí (zejména širší vztažné skupiny);
- vlivy malých společenských skupin, jichž je člověk v raných údobích života postupně či současně členem (rodina, parta kamarádů, školní třída).

**Nejdůležitějším subjektem záměrného působení na člověka je rodina**, v níž se odehrává bezprostřední kontakt jejích členů. Na jedince působí od nejranějšího období života, a to v širokém spektru oblastí. Mezi rodinnými příslušníky existují těsné, značně citově podložené vazby. Žádoucí působení rodinné výchovy se stává vlastním jádrem celého procesu socializace.

Vliv rodiny však může být znehodnocován malou zralostí jejích dospělých členů (otec, matka, prarodiče), takže celkový dopad rodinné výchovy může mít až protisocializační účinky. Tak či onak však rodinná výchova zajišťuje podstatnou část socializace jedince v období pro jeho zrání i učení nejpříznivějším, tj. v období jeho dětství a mládí. Čím je tedy rodinná výchova láskyplnější, cílevědomější, náročnější a systematictější, čím více stránek osobnosti vyvíjejícího se jedince zasáhne, tím je pravděpodobnější, že jejím výsledkem bude zralá, tj. sociálně orientovaná a vnitřně dobře integrovaná osobnost.

Působení rodiny má tak mimořádný význam proto, že se přes ně filtruje a současně transformuje **mnoho dalších socializačních vlivů** jak z bezprostředního, tak také ze vzdálenějšího okolí jedince. **Tyto vlivy přicházejí od dalších subjektů socializace, může však jít i o živelný dopad sociálních a kulturních kvalit života na člověka**. Mohou být s působením rodiny v souladu, mohou se s ním ovšem dostávat také do rozporu.

**Vývoj osobnosti je tedy určován složitou součinností mnoha vnějších a vnitřních vlivů**, jejichž působení nepřijímá člověk pasivně. Proces socializace jedince se odehrává v rámci jeho interakce s jednotlivými vlivy sociálního okolí a jejich nositeli. **Hlavní zárukou optimálního průběhu procesu socializace jsou přítomnost vlastní aktivity člověka**. Postupně nabývají sebevýchovného a sebezvzdělávacího charakteru a představují jakousi přirozenou tendenci jedince dále se rozvíjet i v době, kdy již dosáhl dospělosti, a bránit tak předčasnému nástupu involuce

## 5.3 Struktura osobnosti

**Kromě psychických procesů**, o kterých již byla řeč, je ve vztahu k člověku jako osobnosti třeba brát v úvahu rovněž **psychické stavy a vlastnosti osobnosti**. První dvě kategorie vyjadřují změny osobnosti v čase, její fungování či pohyb – **dynamiku osobnosti**. Vlastnosti a vztahy mezi nimi jsou pak základem její relativní stálosti v čase a postupně se formujícího uspořádání – **struktury osobnosti**.

**Psychické stavy** můžeme z hlediska osobnosti chápat jako její specifickou **situacionální připravenost k určitému jednání**. **Osobnostní vlastnosti** pak jako **relativně trvalé dispozice**, jež jsou vnitřním zdrojem stálosti projevů člověka navenek, stálosti, která má vždy výrazněji individualizovanou podobu.

**Jednotlivé dílčí charakteristiky osobnosti** – vlastnosti či rysy – **se seskupují do určitých množin**, které bývají označovány jako její obecnější kvality – **dimenze**. Bývají členěny různě (viz např. dříve uvedená Freudova strukturace osobnosti do „vrstev“). Za relativně optimální (pragmatické) lze považovat pojetí, v němž základní dimenze osobnosti členíme takto:

- výkonové charakteristiky;
- motivační dimenze;
- profilující vlastnosti osobnosti, především:
  - temperament,
  - charakter a postoje.

### 5.3.1 Výkonové charakteristiky osobnosti

**Jde o vlastnosti, které jsou pro člověka důležité zejména z hlediska jeho praktického uplatnění v životě a v práci**.

V každé společnosti se lidé postupně od dětství a mládí zaměřují na ovládnutí určité činnosti tak, aby ji v dospělosti mohli vykonávat na profesionální bázi jako činnost pracovní. Kromě toho však realizují i řadu dalších aktivit, ať již těch, které jim slouží k zabezpečení základních podmínek života, či těch, jejichž prostřednictvím smysluplně tráví volný čas.

**Úspěšnost jednotlivců při uskutečňování různých aktivit nebývá přítomně stejná**. Někteří zvládají řadu činností na velmi dobré úrovni, jiní jen některé, další jsou většinou neúspěšní. Rozdílná míra úspěšnosti **souvisí především s určitými vrozenými předpoklady – vlohami**, které lidé dostávají v různé míře do vínku při svém narození. **Vlohy představují specifické anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince**. Jsou jeho vrozenou výbavou, biologickými základy pozdějších schopností.

**Schopnosti se utvářejí postupně v průběhu dětství a mládí jedince, v procesu jeho socializace**. Člověk získává četné vědomosti a dovednosti (poznává určité okruhy jevů skutečnosti, jejich podstatu, vnější a vnitřní souvislosti, učí se s některými z nich prakticky zacházet). Postupně získává také zkušenosti – opakováním upevněné efektivní způsoby jednání. Na těchto základech je pak jedinec schopen

**Významný podíl na utváření schopností má především proces vzdělávání,** v jehož rámci lidé postupně získávají potřebné vědomosti. Jejich úspěšnost v určité činnosti však závisí i na tom, jak tyto vědomosti dokáží uplatňovat, tj. na jejich specifických dovednostech.

**Dovednosti jsou spíše záležitostí výchovy** – cílevědomého vedení jedinců při modelové či reálné praktické činnosti. Jejich získání vyžaduje nezbytnou základní informační bázi, svým charakterem ji však překračují. Více než s lidským poznáním se spojují s konkrétními formami praktického jednání člověka a **zakládají vznik zkušeností – postupně upevněných osvědčených způsobů jednání.**

**Schopnosti bývají charakterizovány jako předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti.** Prostřednictvím získání vědomostí a dovedností se jednak utvářejí, ale také projevují.

Mezi lidmi obvykle zjišťujeme **rozdíly** v projevených schopnostech. Někteří se již na základě získání malého množství poznatků dobře orientují a snadno si také vytvářejí dovednosti potřebné ke zvládnutí určitého okruhu činností. Takové zpravidla **příznivé spojení vloh a jejich větší rozsah bývá obvykle označováno jako nadání nebo talent.** Zaručuje jedinci větší pravděpodobnost úspěšnosti v dané činnosti nebo v daném okruhu činností.

Může se však také stát, že pro některou činnost má určitý člověk jen malé vlohy. Potřebné vědomosti i dovednosti se mu pak získávají mnohem obtížněji. Bude-li však dostatečně vytrvalý, může se v řadě případů v této činnosti uplatnit i lépe než člověk nadaný, avšak postrádající potřebnou vytrvalost. **Pro úspěch v životě je jakékoliv nadání jen jakýmsi vstupním předpokladem,** velmi záleží především na motivačních vlastnostech osobnosti a na volném úsilí člověka.

Schopnosti bývají z různých hledisek členěny, např. na **obecné a speciální,** a to v závislosti na rozsahu a specifických činnostech, které dovolují jedinci úspěšně zvládnout. (Nejobecnější schopností člověka je schopnost myslet – schopnosti intelektové.) Jiné užívané dělení vychází ze zastoupených tělesných a duševních dispozic: **schopnosti pohybové, smyslové a rozumové.**

Základem **pohybových schopností** bývá určitá míra hbitosti, obratnosti, pružnosti, smyslu pro rytmus, dobrá pohybová koordinace apod.

Dílčí pohybové dispozice se mohou u určitého jedince vyskytovat v širší míře a dávají mu tak prostor ke zvládnutí bohatého rejstříku pohybových aktivit na vyšší úrovni. Potřebuje je sportovec, tanečník, soustružník, stavbař, hodinář apod. Někdy však mají lidé jen některou z uvedených (či dalších) dispozic, takže bývají schopni ovládnout jen některou z dílčích, na pohybové schopnosti náročných činností. Některé z uvedených činností přitom vyžadují celkově vyšší míru pohybové obratnosti, smysl pro rytmus, jiné jsou náročnější spíše na jemné pohyby rukou, vyžadují velkou zručnost a velmi dobrou koordinaci prstů, kladou nároky na citlivost nervových zakončení i jejich konečcích.

**Smyslové schopnosti** jsou svou kvalitou a kvantitou závislé na biologických charakteristikách lidských smyslů. Větší rozvinutost některého z nich může dotyčného jedince vést k orientaci na ten druh činnosti, který vyžaduje jeho aktivizaci ve vyšší míře.

Dobry sluch je např. nezbytným smyslovým předpokladem pro hudebníka, rozvinuté zrakové vnímání pro výtvarníka, výraznější chuťové dispozice pro degustátora. I zde platí, že někteří lidé mají více smyslových schopností, zatímco jiní mají dobře rozvinutou jen některou, případně také žádnou z nich.

**Rozumové schopnosti** jsou pro člověka nejdůležitější. Na úrovni (míře i struktuře) jejich rozvoje např. záleží rozsah porozumění člověka náročnějším úkolům a složitějším situacím. Dílčí rozumové schopnosti mu umožňují snadno reagovat a lépe řešit náročnější problémy např. matematické či obecně technické, případně naopak spíše humanitní. Ve svém souhrnu tvoří rozumové schopnosti **základ obecné připravenosti člověka učit se,** podmiňují přiměřenost jeho přizpůsobivosti a dynamiku průběhu jeho psychických procesů. **Specifický význam mají pro lidské myšlení.**

**Úroveň a struktura rozumových schopností člověka** jsou do značné míry závislé na vrozených, resp. zděděných vlohách; **tvorí intelekt člověka.** Dosažená úroveň a individuálně specifická skladba intelektu je obvykle základním předpokladem úspěšnosti člověka ve všech činnostech, které uskutečňuje. V závislosti na celkové úrovni i skladbě intelektových schopností si lidé mnohdy vybírají své pracovní i zájmové aktivity. Je však mnoho také těch jedinců, volících takovou oblast činnosti, na kterou svými například intelektovými schopnostmi nestačí.

### 5.3.2 Motivační dimenze – dynamika osobnosti

Vlohy, resp. schopnosti (včetně vědomostí, dovedností, zkušeností), nejsou samy o sobě postačující zárukou uplatnění člověka a jeho úspěšnosti v práci i v životě vůbec. Ani vynikající schopnosti nemusí člověk umět či chtít v plné míře využít, zejména pokud mu budou chybět další potřebné vlastnosti. Patří mezi ně především **vlastnosti motivační.**

**Motivační vlastnosti osobnosti jsou na jedné straně zdrojem dynamiky osobnosti, na druhé straně pak jejím produktem.** Trvale spojují člověka s aktivitami, které uskutečňuje. Lze je chápat jako charakteristiky osobnosti.

**Ve vztahu ke skutečnosti je člověk zpravidla činný, většinou sleduje nějaké cíle – perspektivní či krátkodobé.** Různé podněty z vnějšího světa, které na něj dopadají, mají pro každého jedince jiný význam, jinou subjektivní důležitost. Lidé je průběžně hodnotí. Na některé přednostně upírají svou pozornost, jiné si ani neuvědomují a ještě jiné mohou i aktivně odmítat. Tento výběr člověk obvykle provádí v závislosti na tom, jakým směrem je orientován. Nejde tedy o výběr náhodný. **Každé cílevědomé lidské jednání je jednáním motivovaným.**

**Motivací<sup>1</sup> rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, síly, které usměřují jeho poznávání, prožívání a jednání.** Lze je chápat jako **dynamické tendence osobnosti.**

<sup>1</sup> Pojem motivace je odvozen z latinského slovesa *movere* – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání.

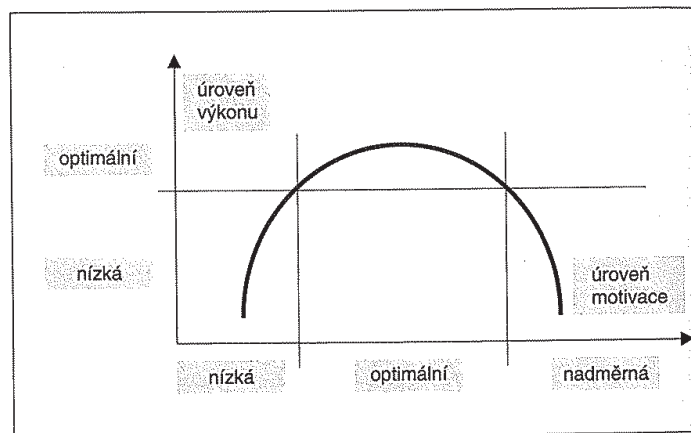
Znát motivaci člověka znamená obvykle vědět, čím bylo vyvoláno jeho určité jednání, proč se případně změnilo, čeho jím chtěl daný jedinec dosáhnout, proč sledoval právě ten konkrétní cíl apod. **Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energizování a současně i na regulaci jednání člověka, na jeho zaměřování určitým směrem.**

**Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.** Tato aktivita může přitom mít podobu pozitivní – směřuje k určitému objektu, nebo negativní – pokud jedinec objekt odmítá.

Z tohoto hlediska je pojem motivace velmi široký. Zahrnuje mnoho dalších dílčích psychologických pojmů, jako např. snažení, chtění, aspiraci, tendenci, úmysl, přání, očekávání, tlak, zájem, tenzi, potřebu, žádost, účel, cíl apod. Podrobněji jsou tyto pojmy analyzovány v učebním textu Provazník – Komárková (1996).

**Pokud je člověk k libovolné činnosti nebo ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (přílišná snaha být úspěšný, zvtěžit apod.). I příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede tedy jen motivace přiměřená, jak ostatně názorně ukazují obrázek 5.1.**

Obr. 5.1 Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U-křivka



**Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol. Formuje se v důsledku řady objektivně (zvenku) působících vlivů, jež si postupně každý jedinec specifickým způsobem transformuje do subjektivní, individualizované podoby. Bývá obvyklé tyto vnější vlivy označovat jako podněty (stimuly), resp. po-**

**bídky (incentivy).** Podněty či pobídky působí živelně, nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty socializačního působení v podobě tzv. **stimulace.**

**Stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.** Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou), nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). **Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívány stimuly (podněty, pobídky, incentivy) v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince.**

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký subjektivně významný vnitřní popud. Bývá označován jako **motiv – vnitřní pohnutka podnětující jednání člověka. Určuje jednak směr jednání, ale i intenzitu a průběh (persistenci, vytrvalost) vykonávané činnosti.** Navenek se motiv jeví jako **důvod jednání.**

V počátcích ontogeneze osobnosti bývá lidské jednání ovlivňováno více vnějšími podněty (stimuly) než vnitřními pohnutkami (motivy). Tato proporce v podílu vnějších a vnitřních činitelů motivace se však rychle mění. Lidé pak jednají převážně na základě vnitřních motivů, které si uvědomují. Mohou o motivech svého jednání uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo odmítat.

Avšak i v dospělosti bývá mnohé jednání člověka podněcováno motivy málo ujasněnými, nedostatečně promyšlenými či neuvědomovanými. Lidé v těchto případech jednají často pod vlivem emocí, bez vědomého zaměření na reálný cíl. Svou roli zde obvykle hraje skutečnost, že na jednání člověka jen zřídka působí izolovaný motiv. **Častěji se na iniciaci jeho jednání podílí celý soubor motivů (pohnutek) a jejich aktivizující účinek trvá, dokud není cíle dosaženo.** Pak zpravidla motivy vyhasínají.

**Některé motivy mohou být relativně stálé, působí dlouhodobě až celoživotně (např. zájem člověka o hudbu, výtvarné umění, techniku apod.), jiné bývají krátkodobé, situační.**

**Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti.** Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, tj. jsou základem dynamiky jeho osobnosti, stávají se též trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně dlouhodobě uspokojovány.

**Základními motivy jsou potřeby.** Lze je chápat jako **prožívané nebo pocíťované nedostatky něčeho pro jedince subjektivně důležitého.** Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby.

V této souvislosti je vhodné upozornit na odlišný obsah potřeb v ekonomice, kde nejsou bezprostředně spojovány s osobností a činnostmi konkrétních jedinců, ale vyjadřují obecnou, objektivní vázanost lidské společnosti na nezbytnost produkce určitých, převážně hmotných statků.

**Potřeby se obvykle dělí na ty, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu – základní, biologické či primární potřeby.** Další potřeby pak vyplývají z nezbytnosti soužití jedince s ostatními lidmi, z jeho postavení ve společnosti a z jeho sepětí s podmínkami, ve kterých žije. Tyto potřeby se pak označují jako **sekundární, odvozené nebo sociální, resp. kulturní.**

**Lidské potřeby bývají zpravidla hierarchicky uspořádány.** Poměrně známá je **hierarchická struktura potřeb** (viz tab. 5.2), jak ji na základě svých výzkumů formuloval Abraham Maslow – jeden z nejvýznamnějších představitelů tzv. humanistické psychologie.

Podle Maslowa jsou každému člověku vlastní dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresí. Druhá skupina sil pohání člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkční schopnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu (vývoje) je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí.

Tab. 5.2 Hierarchická struktura potřeb podle Abrahama Maslowa

1	<b>potřeby biologické (fyziologické)</b>	potřeba kyslíku, tekutin, potravy, tepla, sexuálního vybití apod.	<b>potřeby nedostatkové</b>
2	<b>potřeby bezpečí a jistoty</b>	potřeba základních existenčních jistot	
6	<b>potřeby sounáležitosti a lásky</b>	potřeba někam – k někomu – patřit a cítit se dobře	
4	<b>potřeby uznání a úcty</b>	potřeba pozitivního ocenění vlastních schopností, vlastností, sebe sama – včetně sebeúcty	
5	<b>potřeby seberealizace, sebeaktualizace</b>	potřeba realizovat, naplnit své – ne vždy plně a objektivně uvědomované, pocíťované předpoklady a potence	<b>potřeby růstové</b>

Uspokojování potřeb považuje A. Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje.

„Holistický princip zahrnující mnohotvárnost lidských motivů je tendence k nové a vyšší potřebě, která se pak vynoří, pokud jsou nižší potřeby dostatečně uspokojeny. Dítě, které je šťastné, se stává sytým a znuděným radostí, kterou dostatečně vychutnalo, a kráčí horlivě (aniž by bylo nuceno) k vyšším, komplexnějším radostem, pokud jsou dostupné bez nebezpečí nebo ohrožení.“ Tento proces je veden „principem hierarchického uspořádání našich potřeb, jenž jednotlivé potřeby vede a diriguje ve směru zdravého růstu. Tento princip se projevuje v každém věkovém období jako reálný.“ (Maslow, 1989, s. 18.)

**Model hierarchické struktury potřeb** (viz tab. 5.2) představuje model obecný, univerzálně platný, model, jehož naplňování nabývá individuálně nejružnějších podob v závislosti na specifických podmínkách a předpokladech subjektivních, z hlediska jedince vnitřních (vrozených i získaných), i na podmínkách objektivních, vnějších (sociálních, materiálních, kulturních apod.):

- **Biologické potřeby** – jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušeními vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod. I když jde o potřeby svou podstatou biologické, přesto je jejich uspokojování vázáno na společenské normy, zvyky a obyčeje.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** – vystupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka po stránce zdravotní, ekonomické či sociální. Jejich neuspokojování v raném věku dítěte může vyvolat v pozdějším období jeho života dokonce i dosti vážné poruchy jeho osobnosti.
- **Potřeby sounáležitosti a lásky** – vyjadřují touhu, potřebu člověka být kladně přijímán druhými lidmi, být milován, někam patřit, být členem určitých sociálních skupin apod., včetně potřeby někoho milovat.
- **Potřeby uznání a úcty** – prezentují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.
- **Potřeby sebeaktualizace, osobního rozvoje** – jsou nositeli úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů a cílů. Bývají mezi ně řazeny potřeby poznávací, estetické, potřeba seberealizace nebo sebeaktualizace.

V uvedené teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá zejména skutečnost, že ne každý jedinec se ve svém životě musí (může) dostat až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním. Dosažená úroveň motivace je reprezentována nejsilněji působícími motivy (potřebami), tj. tou skupinou potřeb, které jsou v psychice jedince vyjádřeny nejsilněji. Tato skupina potřeb – subjektivně prožívaných jako „chci“, „potřebuji“, „toužím“ apod. – se pak projevuje v chování jedince, determinuje jednání konkrétního člověka.

Maslow formuloval též hypotézu **funkční autonomie potřeb**: „Naše zaměření k uspokojování potřeb vyšší úrovně po uspokojení potřeb nižších je obecně platné. Přesto však lze pozorovat, že jakmile již jednou bylo dosaženo těchto úrovní vyšších potřeb i hodnot a chutí (tastes), které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojení potřeb nižších.“ (Maslow, 1954, s. 72, cit. dle Madsen, 1979, s. 300.)

Fenomén funkční autonomie potřeb považujeme za vhodné zdůraznit; jeho „fungování“ je významné jak v životě vůbec, tak také například v manažerské praxi: při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i při ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem.

Proces vývoje potřeb bývá jen zřídka živelný, dosti podstatně se zde podílejí subjekty výchovného (socializačního) působení. V rámci vnějšího stimulování užívají

od nižších k vyšším. Utváří se tak i jejich relativně trvalé hierarchické uspořádání, v němž u zralých jedinců mívají zpravidla stále větší podíl potřeby sociální i kulturní.

**Potřeby jako motivační vlastnosti osobnosti jsou nositeli osobnostní dynamiky.** Stojí v základu fungování osobnosti a souvisejí i s jejím utvářením a dalším rozvojem. Jsou největším zdrojem proměnlivosti člověka v čase.

**Ke zdrojům motivace a současně mezi motivační vlastnosti osobnosti patří také zájmy.** Představují jakési trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou bezprostředně spjaty s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité, mohou jimi být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.

Zájmy podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti. Lidé se navzájem liší šíří svých zájmů, jejich hloubkou, stálostí i mírou jejich aktivizačního působení.

Mezi důležité motivy řadíme také návyky. Fakticky jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují, jako by člověka nutily, aby postupoval již vyzkoušeným, osvojeným způsobem.

Když si člověk např. navykne dodržovat pořádek, stává se mu jeho dodržování do značné míry samozřejmostí, případně až nezbytností, činí tak postupně zcela bezděčně, aniž by o tom musel více uvažovat. Podobně návyk systematicky pracovat může velmi příznivě ovlivňovat celkovou výkonnost člověka v nejrůznějších činnostech apod.

Některé činnosti si člověk navykne vykonávat automaticky, aniž by ho k tomu někdo vedl, jiné zpočátku vyžadují náročnější vnější (výchovné) ovlivnění. **Snadněji se člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují s dalšími charakteristikami jeho osobnosti.** Stávají se také častěji předmětem sebevýchovy, aniž by vyžadovaly zásadní výchovná ovlivnění.

Kromě návyků žádoucích či prospěšných si lidé osvojují i návyky vcelku nepotřebné (určité nefunkční rituály), případně **návyky škodlivé – zlovyky.** Někdy jsou relativně snesitelné, mohou však také překročit únosnou míru a získat až chorobný ráz (za snesitelné bývá považováno např. kouření, chorobný ráz má již návyk na alkohol či jiné drogy).

V procesu socializace si každý jedinec osvojuje také určitá morální měřítká, morální kodex, společností preferované ideje a názory. Na tomto základě pak působí takové **motivory,** jakými jsou **ideály a hodnoty.** Projevují se v jednání člověka a určují do značné míry jeho přesvědčení, názory a mínění.

**Ideál lze chápat jako určitý model nebo vzor,** který může sloužit jako vodítko jednání člověka. Může se týkat osobního profilu, ale též například životních cílů jednotlivých lidí. V ideálech lidé obvykle zdůrazňují, čeho si cení, čeho se jim případně nedostává, oč ve svém životě usilují či touží usilovat.

Jako **hodnota** vystupuje vždy něco **objektivně i subjektivně žádoucího,** něco, **čeho si člověk váží,** co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

Lidé obvykle nevěnují pozornost izolovaným hodnotám. Častěji si v průběhu života vytvářejí určitý hodnotový systém (hodnotovou orientaci), který ovlivňuje jejich jednání i prožívání. V něm se významněji uplatňuje to, čemu dávají přednost, co považují za důležité, odmítáno bývá to, čeho si lidé neváží, co ze svého hlediska za důležité nepovažují.

Svými hodnotovými systémy se lidé mnohdy zásadně liší. Někdo upřednostňuje vlastní zdraví, rodinu, spokojený život, zatímco jiný peníze či obecněji hmotné statky, další třeba obětavou práci pro druhé. Zpravidla každý člověk má určitou ústřední hodnotu, která pak tvoří jádro jeho hodnotového systému, a dokonce do určité míry předznamenává jeho charakter.

**Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály představují různé stránky zaměření člověka.** Projevují se v motivaci jeho činnosti a stávají se stálejšími rysy jeho osobnosti – plní úlohu trvalých dynamizujících činitelů. Poznání motivačních vlastností člověka, jeho specifické zaměření, umožňuje pochopit logiku jeho vnějších projevů a konkrétních činů.

Specifickou skupinou motivačních vlastností člověka jsou například vlastnosti, které se projevují ve styku jedince s druhými lidmi: motivace dominovat, motivace k sociální odpovědnosti, kooperativnosti, konformitě, skromnosti, kritičnosti, ráznosti či soupeřivosti. Blíže k tomu v kapitole o metodách psychologie a psychologie práce (viz obr. 3.1).

Se zaměřeností člověka bezprostředně souvisí také jeho vytrvalost, podmíněná kvalitou jeho **volných vlastností.** Patří mezi ně např. cílevědomost, systematickosti, rozhodnost, píle apod. Udržují směr lidské motivace a tím i trvalejší zaměření osobnosti člověka v těch případech, kdy mu do cesty vstupují nejrůznější překážky (včetně vlastní lenosti).

### 5.3.3 Profilující vlastnosti osobnosti: temperament a postoje

**Individuální svéráz osobnosti** nejvíce vyjadřují především ty její charakteristiky, které jsou zřejmé z jednání člověka, z jeho činnosti, a které jsou poměrně stálé.

Z převážně biologicky podmíněných charakteristik mezi ně bývá zařazován **TEMPERAMENT.** Je určován především vrozenými vlastnostmi nervové soustavy. **Vyjadřuje celkový stav emotivity jedince** (jeho citové vzrušivosti) a převažující způsob prožívání různých situací a činností. Jde vlastně o jakési **citové ladění člověka.**

Temperamentové vlastnosti jsou podmíněny především tím, jak v nervové soustavě vznikají, probíhají a jak rychle se střídají základní nervové procesy – vzruch a útlum. V psychické oblasti se to projevuje v míře přístupnosti dojmům, ve snadném či obtížném střídání citů, v

K základním temperamentovým charakteristikám patří:

- **intenzita a rychlost** reagování člověka na nejrůznější podněty z vnějšího (fyzického, sociálního a kulturního) i vnitřního prostředí;
- **odolnost** vůči silným a dlouhotrvajícím podnětům;
- **citovost** vyjadřující míru pohyblivosti či stálosti prožívání člověka;
- **náladovost**, která vyjadřuje to, jak se člověk nechává ovládat svými emocemi a jaké je jejich převažující ladění;
- **výrazovost (expresivita)** čili míra, v níž se emoce a citové prožitky projevují navenek, a způsob, jímž k tomu dochází (křečovitost, uvolněnost, klid a rozvaha, přemrštěnost apod.).

**Temperament se projevuje v celkovém způsobu reagování člověka** na jakékoli podněty (vnějšího i vnitřního) prostředí. Zahrnuje konkrétní vnější charakteristiky jeho projevu – gestikulaci, mimiku, tempo řeči (její pomalost, unavenost, rozvlácnost, případně rychlý spád nebo až nervózní uspěchanost), ale i chůzi člověka a jeho další pohyby (jejich uměřenost či nadměrnou prudkost, resp. přílišnou pomalost apod.). Jednotlivé dílčí stránky temperamentu vystupují u každého člověka různě výrazně a mají také vždy odlišnou podobu.

Vzhledem k tomu, že temperament je v převážné míře vrozený (biologicky podmíněný), lze ho vnějším výchovným působením i sebevýchovou ovlivnit jen málo. Z hlediska podílu všech osobnostních dimenzí na konečné struktuře osobnosti a z hlediska jeho významu pro život člověka lze temperament chápat jako obsahově méně určitou, spíše vnější, výrazovou stránku jeho osobnostního profilu.

**Temperamentu, který je z lidského jednání a z vnějších projevů člověka na první pohled poměrně snadno patrný, byla v psychologii vždy věnována značná pozornost. Dokonce již antická filozofie a medicína (především lékaři Hippokrates a Galenos) se zabývala temperamentovými charakteristikami člověka do té míry, že zpracovala do současné doby přezívající spekulativní typologii lidí (jejich utřídění nebo převedení jedinečných charakteristik na charakteristiky obecnější, typové) právě na tomto základě.**

Východiskem ke zmíněné temperamentové typologii byly spekulace o převaze určitých tělesných „šťáv“ v organismu, která celkový ráz projevů člověka ovlivňuje a činí ho specificky odlišným od lidí jiných.

**Převaha horké krve** tak **prý charakterizuje sangvinika** jako člověka dynamického, otevřeného, přátelského, který rychle reaguje na všechny podněty a u něhož se snadno mění city. **Převaha hlenu** naopak determinuje **flegmatika** jako člověka pomalejšího, rozvázného a stálého, jenž reaguje klidně, s určitým odstupem, vůči lidem je spíše uzavřený, jeho citové projevy bývají mnohem stálezší. **Žluč** zase určuje prudké, prchlivé či vzteké, v podstatě labilní jednání **choleraika**, **černá žluč** pak je zdrojem pesimismu, zádumčivosti, zasmušilosti, značné uzavřenosti až zřetelné vnitřní sevřenosti **melancholika**.

**Vědecké poznání postupně prokázalo spekulativnost uvedené typologie**, a to jak z hlediska biologického (podmíněnost temperamentových rozdílů hypotetickými „šťávami“), tak psychologického (problematičnost snahy utřídít beze zbytku všechny lidi do čtyř kategorií – typů – na základě specifických znaků jejich temperamentu). Zjistilo se, že většina lidí zdaleka nemá tak jednoznačnou vyhraněnost temperamentových charakteristik, resp. jejich celkového vyznění.

Uvedený spekulativní přístup byl však využit jako základ pro reálné vědecké poznání, jež umožnilo zjistit, že temperament je biologicky podmíněn především specifíci nervové soustavy člověka, zčásti však také jeho systémem humorálních. **Typologický přístup současně dovolil pravděpodobnostně kategorizovat jednotlivce v závislosti na stabilitě či labilitě jejich nervového systému a převažující orientace ve vztahu k lidem** (viz obr. 5.3) následovně:

- **člověk stabilní a otevřený – sangvinik;**
- **člověk stabilní a uzavřený – flegmatik;**
- **člověk labilní a otevřený – choleraik;**
- **člověk labilní a uzavřený – melancholik.**

**Temperamentová typologie se tak dostala na vědecký základ** a v jejím rámci jsou spekulativní pojmy antické filozofie a medicíny využity jen přeneseně a symbolicky.

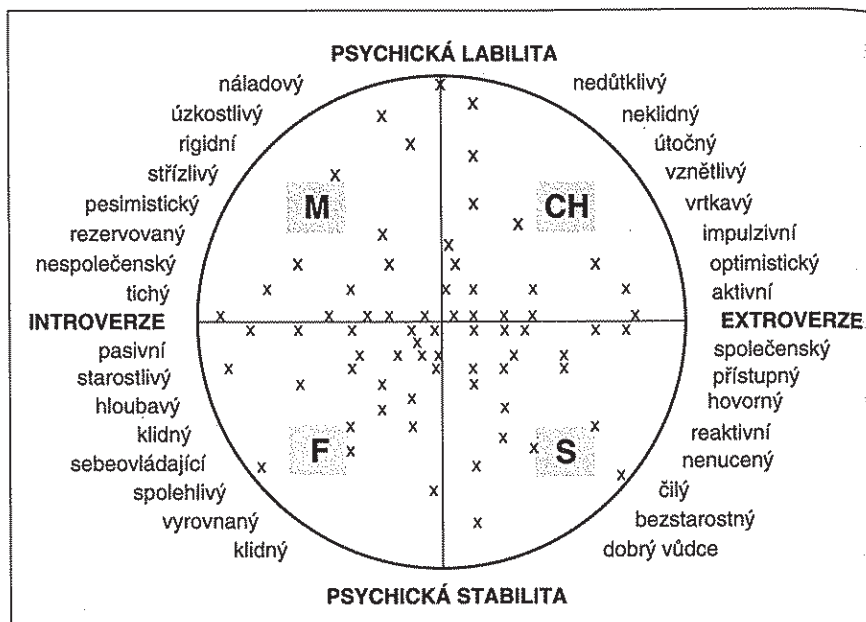
Je ověřeno, že se lidé mírou své stability – lability a otevřenosti – uzavřenosti vzájemně značně liší a představují tak spíše jakési přechodné typy, u nichž vyhraněnost temperamentu může mít charakter pouze více či méně převažující tendence.

Podrobněji to ukazuje obrázek 5.2. V blízkosti průsečíku obou dimenzí je relativně vyšší frekvence „případů“ (vyšší „hustota“), naopak v oblastech vnějších je jedinců relativně méně.

**V profilování osobnosti člověka se v rovině vnější, výrazové, ale i v rovině vnitřní, obsahové, výrazně uplatňují POSTOJE.** Jde o specifické charakteristiky osobnosti, podmíněné především sociálně. Bývají vymezovány jako **relativně stálé, kladné nebo záporné hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích.** Každý člověk si v průběhu života vytváří nejrůznější postoje, které mu **pomáhají stabilizovat jeho prožívání a jednání.**

Postoje si člověk vytváří ve vztahu k práci, k druhým lidem, k přírodě, k umění či obecně ke kultuře, ke společnosti apod. Je-li postoj daného jedince k určitému jevu či k určité skutečnosti kladný, povzbuzuje obvykle zájem člověka o danou oblast a podněcuje jeho aktivity vzhledem k ní. Záporný postoj se naopak projevuje jejím odmítáním, odporem či nepřátelstvím.

Obr. 5.2 Temperamentová typologie



Lidé mívají obvykle řadu nejrůznějších postojů. Některé z nich mohou být velmi výrazné a mohou být také intenzivně prožívány. Jiné mohou jen doplňovat celkový profil osobnosti člověka – zůstávají pouze na úrovni málo určitých mínění nebo názorů.

Záleží především na tom, čeho (jak subjektivně významných či závažných skutečností) se daný postoj týká. Téměř bez problémů zaujímá člověk postoje k záležitostem, které jsou pro něj vzdálené, zatímco se zaujetím odpovídajícího postoje k záležitostem pro něj závažným to obvykle bývá mnohem složitější.

Významný je rozdíl mezi možností vyjádřit postoj jen jako mínění či názor na určitou věc či skutečnost a nezbytností v duchu tohoto názoru či mínění také zcela konkrétně jednat.

To, co ve vztahu k určité skutečnosti lze snadno konstatovat, může člověka v některých případech citelně poškodit nebo snížit v očích druhých lidí, pokud by se měl odpovídajícím způsobem i zachovat. Snadnější tedy bývá postoj jako názor či mínění vyjádřit než podle něj také skutečně jednat.

V postojích lze rozlišit tři vzájemně propojené stránky či dimenze:

- stránku kognitivní – předpokládá určitý stupeň poznání dané skutečnosti;
- stránku emotivní (citovou) – s poznáním skutečnosti je spojeno různě intenziv-

- stránku konativní (aktivní, jednací) – v různé míře je s ním spojena buď tendence podle něj jednat, případně i zcela reálné jednání v jeho duchu.

Postoje vznikají a rozvíjejí se především:

- v důsledku většího množství shodných či podobných zkušeností;
- jako výsledek velmi intenzivních citových prožitků;
- převzetím od jiných osob (rodiče, přátelé, učitelé a další vzory).

Prostřednictvím postojů vyjadřuje člověk zpravidla svou hodnotovou orientaci. Postoje tak úzce souvisejí s motivací, resp. se zaměřeností člověka.

Lidé se zpravidla nespokojují jen s postihováním objektivního významu věcí a jevů tak, jak jim ho umožňuje zachytit jejich poznání. Hledají také jejich subjektivní, individuální význam, smysl pro sebe. Ten bývá vyjadřován právě v hodnotách, které tak představují nejstálější z motivů. Hodnotové orientace vyjadřované prostřednictvím postojů představují jakýsi spojovací můstek mezi zaměřeností člověka a jeho osobnostním profilem.

Některé postoje mohou vykazovat až neúměrnou stálost, přestože se změnily podmínky, v jejichž rámci se dané postoje formovaly. Jedinec si tak může upevnit realitě života málo odpovídající, málo funkční názory a mínění, ev. i tendence jednat jim odpovídajícím způsobem v situacích, které vyžadují přístupy odlišné. Obvykle jde o předsudky, které často deformují poznávání, prožívání a jednání člověka, aniž si toho musí být vědom.

Typickými předsudky jsou např. pověřivost, představa o tom, že ženy nemohou pracovat v řídících funkcích, názor, že lidé jiné národnosti jsou horší apod.

Změna postoje většinou nebývá jednoduchou záležitostí. Lidé totiž své postoje k určitým skutečnostem mívají velmi těsně vzájemně propojeny.

Ovlivňování izolovaného postoje nebývá proto obvykle účinné, zvláště pokud není známo, nakolik je skutečně izolovaný, resp. nakolik patří do shluku obdobných postojů. Postoje jednotlivců lze přitom ovlivňovat přímým i nepřímým působením na ně. Úspěšnější v ovlivňování bývají lidé, kteří mají vyšší míru funkční, ale zvláště osobní autority. Čím větší vážnost či vliv určitého jedince ve společnosti, tím více postojů druhých lidí je tento člověk schopen ovlivnit – pozitivně i negativně.

Lze-li postoje chápat jako určité můstky mezi jedincem a skutečností, pak hlubší psychickou a osobnostní vybavenost osobnosti – CHARAKTER – je možné interpretovat jako specifickou součást vnitřního osobnostního profilu člověka. Představuje ho soustava relativně stálých duševních vlastností člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů člověka k sobě samému; vlastností, které jsou pro daného jedince příznačné (osobité) a které vtiskují ráz celému jeho prožívání a jednání.

Charakterové vlastnosti také určují míru souladu jednání člověka s obecně přijímanými mravními zásadami, zvyky a obyčejí dané společností (charakterní nebo naopak tzv. bezcharakterní jedinec). Známe-li charakter určitého člověka, můžeme vcelku dobře předvídat, jak se v různých situacích zachová.

U tzv. charakterního člověka se např. v jeho jednání projevuje obvykle příznačná stálost a vyhraněnost; řídí se především podle morálních kritérií či mravních zásad. Tzv. bezcharakternímu člověku mravní základ a jím podmíněná pozitivní vyhraněnost jednání chybí. Bývá pro něj typická bezvýhradná preference úzce osobních záměrů a cílů dosahovaných často na úkor jiných lidí.

**Vlastnosti charakteru jsou zčásti stálé, zčásti proměnlivé.** Jsou totiž z velké části produktem socializace jedince. Na jejich podobě se nejvíce podílely výchovné zásahy těch společenských subjektů, které na člověka působily v době jeho dětství a raného mládí (rodina, škola, parta kamarádů apod.). **Formování charakteru je dlouhodobý proces.** Proto v něm hrají významnou roli také individuální aktivity každého člověka a celkový způsob jeho života.

**Významnou součástí charakterových vlastností jsou, jak již bylo řečeno, morální vlastnosti.** Představují určité mravní jádro osobnosti, její svědomí. Bezprostředně souvisejí s postoji a hodnotovými orientacemi, spolu s nimi se stávají základem zrodu názorů jedince na svět a na jeho vlastní místo v něm. Mohou z tohoto hlediska dobře korespondovat s mravními normami společnosti, avšak mohou s nimi být také v rozporu. Záleží jak na bezprostředním i vzdálenějším sociálním prostředí, tak i na kvalitě konkrétních subjektů výchovně-vzdělávacího působení na jedince.

**Jednotlivé okruhy charakterových vlastností lze určitým způsobem utřídit a shrnout:**

- **Vlastnosti vyjadřující vztah člověka ke světu a určující jeho základní hodnotovou orientaci** odrážejí celkové vztahy člověka ke skutečnosti. Promítají se v nich jeho názory na život a na svět, který ho obklopuje. Patří mezi ně např. čestnost, zásadovost, mravnost, humanismus, ale i bezcharakternost, lhavost, fanatismus, šovinismus, mravní neodpovědnost.
- **Vlastnosti odrážející vztah člověka k činnosti, kterou vykonává** (např. vztah k práci). Patří sem ty vlastnosti, které se u daného jedince zformovaly v důsledku déletrvajících výkonů specifických aktivit pod vedením jednotlivých výchovných subjektů. Např. pracovitost, vytrvalost, přesnost, svědomitost, spolehlivost, ale i povrchnost, nedbalost, lenost, nespolehlivost apod.
- **Vlastnosti vyjadřující vztah člověka k druhým lidem, resp. ke společnosti jako celku** těsně souvisejí s meziosobními vztahy člověka. V jejich rámci se vytvořily a v jejich rámci se také nejvíce projevují. Lze mezi ně řadit např. družnost, kooperativnost, štedrnost, obětavost, uznalost, shovívavost, vřelost, upřímnost, ale i panovačnost, škodolibost, závistivost, bezcitnost, nedůvěřivost, hrubost, hašteřivost, podceňování druhých apod.

- **Vlastnosti odrážející vztah člověka k sobě samému.** Jsou produktem a výrazem sebepečení jedince. Formují se na základě jeho postojů k sobě a jsou tak výsledkem jeho sebepoznání a sebehodnocení. Patří mezi ně např. sebekritičnost, skromnost, ukázněnost, ale také domýšlivost, nadutost, vychloubačnost, egocentrismus či sobeckost apod.

**Sebepečení člověka** se vytváří v návaznosti na postupně formované hodnotové orientace, postoje a charakterové vlastnosti. V dětství a mládí bývá proto spíše fragmentární (útržkovitě), málo vyhraněné a velmi proměnlivé. V průběhu dospívání se obvykle až neúměrně zdůrazňuje, zejména v souvislosti s výraznějšími snahami některých dospívajících o sebeprosazení. Každý člověk si postupně vytváří své specifické sebepečení jako určitý **vnitřní princip organizující jeho jednání.**

Příliš laskavá či naopak příliš tvrdá (autoritativní, resp. autokratická) výchova obvykle způsobuje jednotlivcům potíže při utváření sebepečení: vede je k takové jeho konkrétní podobě, ve které jen málo reflektují skutečnost. V takových situacích lidé buď zřetelně přeceňují svou osobu a své možnosti ve vztahu k podmínkám, v nichž žijí, ev. naopak sebe sama a své možnosti podceňují. Reálné sebepečení bývá proto důležitým základem stanovení si přiměřených cílů a životních perspektiv. Takové sebepečení je přirozeným výsledkem výchovy uskutečňované náročně, ale s pochopením pro mladého člověka (důsledně stanovené požadavky, jejichž plnění je přiměřeně kontrolováno a které doprovází velmi dobré komunikační a citové zázemí).

**Životní perspektivy** představují pro jedince více **navenek orientovaný organizující princip**, jakousi **základní strategii jednání člověka.** Při jejich vymezování sehrává **významnou roli zejména úroveň aspirací daného jedince**, tj. cílová hladina jeho činností, která určuje celkový rozsah cílů, jež daný jedinec považuje v souladu se svým sebepečením za dosažitelné.

Mnoho lidí se spokojuje s nízkými cíli; lidé, kteří se stali úspěšnými, volili však zpravidla již od dětství či mládí cíle vysoké. Jen přiměřeně vyšší cíle bývají totiž dobrým předpokladem toho, že člověk v průběhu svého života něčeho dosáhne. Nízké cíle nevyvolávají dostatečně motivaci a volní úsilí.

## 5.4 Pětifaktorový model osobnosti<sup>2</sup>

Eysenckův temperamentový model, který kombinuje míru extraverte – introverze a stability – lability člověka (viz obr. 5.3), je jedním z mnoha, které se pokoušejí pravdivě a pokud možno co nejlépe zachytit osobnost. Jiný přístup použil např.

<sup>2</sup> Pro zpracování tohoto oddílu byly využity následující prameny: Costa (1997), Hřebíčková (1997), Hřebíčková – Urbánek – Čermák (2000), McCrae – Judge (1999), Salgado (1999).



Leary (viz obr. 3.1), který pracuje s osobnostními rysy: dominance – submise (touha člověka ovládat nebo být ovládán) a afilience – agresivita (míra pozitivivity nebo negativity v přístupu k ostatním lidem).

Podobných více nebo méně vydařených modelů existuje mnoho, jmenujme například model DISC. Každý z nich poskytuje velkou informační hodnotu, žádný však nevystihuje komplexně celou variabilitu osobnosti, ale zaměřuje se pouze na její jednotlivé aspekty.

První model, který by si mohl dělat nárok na vystižení celé komplexnosti lidské osobnosti, vychází z tzv. **lexikálního přístupu**.

Lexikální přístup ke zkoumání osobnosti je založen na předpokladu, že skutečnosti, které jsou pro člověka důležité, se odrazí v jazyce, kterým mluví. Člověk dokáže tyto důležité skutečnosti pojmenovat a příslušné pojmy používá. Dále platí, že čím jsou jednotlivé odlišnosti důležitější, tím častěji se uplatňují v každodenní komunikaci a jsou zachyceny jako slova. Tento předpoklad, označovaný jako **obecná lexikální hypotéza**, poprvé uvedl F. Galton na konci 19. století.

Jako příklad je možné uvést Eskymáky a sníh: Eskymáci za polárním kruhem používají pro sníh, který tvoří většinu jejich životního prostředí i stavebního materiálu, více než sto různých pojmů, zatímco v České republice, kde sníh nemá v každodenním životě zdaleka takový význam, existuje pro sníh několik málo slov. Podobně platí, že i nejpodstatnější osobnostní odlišnosti jsou zakódovány v jazyce.

Shromáždíme-li z určitého jazyka všechny osobnostní deskriptory – přídavná jména běžně používaná pro popis osobnosti – a provedeme jejich faktorovou analýzu (seskupíme je do různých společných skupin tak, aby každá vystihovala jinou vlastnost), získáme celkem pět různých ortogonálních (navzájem kolmých) a tedy vzájemně nezávislých rozměrů lidské osobnosti. Na základě těchto výzkumů lze s trochou nadsázky tvrdit, že lidé jsou pětirozměrní. Odtud označen **pětifaktorový model osobnosti** nebo též vžitě **Big-Five**.

Těchto pět rozměrů osobnosti se označuje jako:

- **otevřenost vůči zkušenosti;**
- **svědomitost;**
- **extraverze;**
- **přívětivost;**
- **vyrovnanost.**

Počáteční písmena anglických termínů (*openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism*) tvoří akronym OCEAN, který se také používá pro označení tohoto přístupu.

Ověření tohoto přístupu k osobnosti proběhlo již v několika desetítkách různých světových jazyků. Pozoruhodné je, že ačkoli byla při výběru termínů ze slovníků příslušných jazyků i při jejich následné redukci na rysově deskriptory použita různá

kritéria, lze obdobnou osobnostní strukturu popsat ve všech jazykových prostředích, kulturních rámcích i geografických oblastech, a to shodně zmíněnými pěti faktory.

Ověření platnosti proběhlo v letech 1997 až 2000 i pro českou kulturu a jazyk. Zatím je však stále příliš brzy na potvrzení nebo vyvrácení úvah, zda byl konečně nalezen komplexní, úplný a současně interkulturálně univerzální nástroj pro popis osobnostních rysů.

## 5.5 Poruchy osobnosti

Pro život člověka je důležité, aby vývoj jeho osobnosti a její fungování probíhaly pokud možno bezproblémově. Není to však zcela samozřejmé. **Mnoho z těch vlivů (vnějších či vnitřních), které se ve vztahu k osobnosti jedince uplatňují, může mít nepříznivou podobu.** Mohou to být jak vlivy biologické povahy, tak nejrůznější faktory sociálního prostředí. Samostatně či v určitých specifických kombinacích mohou vyvolávat **poruchy osobnosti**. Negativně ovšem mohou působit i „velmi příznivé“ (málo náročné) podmínky; častěji to ovšem bývají vlivy zřetelně nepříznivé až nežádoucí.

Poruchy osobnosti bývají členěny různým způsobem, podle různých hledisek. Pro potřeby (budoucích) ekonomů a manažerů nepovažujeme za podstatné uvádění jakékoli klasifikace, spokojíme se pouze s charakteristikou jejich hlavních skupin.

**PORUCHY INTELEKTU – OLIGOFRENIE** – bývají vždy organicky podmíněny. Jde obvykle o zděděná nebo vrozená poškození mozkových struktur, které představují základ rozumových schopností. Vyskytují se v různém rozsahu, který bývá diagnosticky odstupňován.

Nejlehčím poškozením je tzv. **debilita**, která omezuje možnosti poznání člověka úrovní osmiletého dítěte. **Debilní člověk** je schopen osvojit si základy čtení, psaní, počítání, hygienické návyky a jednoduché manuální činnosti, zpravidla však bez hlubší schopnosti jim porozumět. **Imbecilita** omezuje možnosti člověka na úroveň tří- až pětiletého dítěte: **imbecil** je nevzdělavatelný, je pouze schopen zvládnout základní hygienické požadavky. **Idiotie** představuje nejtěžší poruchu intelektu. **Idiot** je nevzdělavatelný i nevychovatelný.

Imbecilní osoby a osoby postižené idiotií je třeba hospitalizovat, neboť nízká úroveň jejich intelektu způsobuje, že nejsou schopny se postarat ani o své základní potřeby. Debilita, jež bývá často spojena s Downovou chorobou (tzv. mongoloidita), umožňuje postiženému jedinci žít v rodině, případně i pracovat (ovšem v nekválikovaném, málo náročném pracovním zařazení), vyžaduje však od ostatních členů rodiny zvýšenou péči a takto postižený člověk fakticky zůstává celý život nesvéprávný, podobně jako ostatní mentálně retardovaní.

Je důležité mít na paměti, že i lidé, kteří se narodili s určitým způsobem omezenými možnostmi, aniž by došlo ke zřetelnějšímu poškození příslušných mozkových struktur, mívají větší potíže např. se vzděláváním: obtížněji si osvojují teoretické

poznatky i náročnější intelektuální dovednosti. Nejsou sice ještě mentálně retardováni, ve hře však je již **hraniční sféra normality**, které je třeba věnovat ve výchovném působení na tyto jedince zvýšenou pozornost.

Jedinci se zřetelně nízkou úrovní intelektových předpokladů by měli být vychováni přímočaře, s častým opakováním základních pravidel jednání a lidského soužití. Po menších úspěších v oblasti školního vzdělávání se obvykle vcelku dobře uplatňují v praktické činnosti náročně spíše na pohybové nebo smyslové schopnosti a dovednosti. Získání žádoucích (např. pracovních) návyků z nich obvykle může vytvořit výborné pracovníky vykonávající trpělivě jednoduché manuální činnosti. V jejich případě sice nejde o psychickou poruchu, rozsahem svých schopností bývají však zpravidla jen těsně za hranicí normy, která již vymezuje zřetelnou mentální retardovanost, jak bývají uvedené poruchy intelektu souhrnně označovány.

Pro úplnost je třeba dodat, že poruchy intelektu mohou vzniknout i později, v průběhu života dospělého jedince, zpravidla v důsledku poškození mozkových struktur při některých závažných onemocněních mozku (klíčová encefalitida apod.), nebo v souvislosti s involučními změnami nastupujícími v důsledku stárnutí. Pak bývají označovány jako demence.

**PSYCHÓZY** představují **závažnější duševní poruchy, které v závislosti na organickém poškození nepříznivě ovlivňují zvláště prožívání jedince**. Navenek se zpravidla zřetelněji nebo méně zřetelně projevují specifickými způsoby jednání, které nebývá obvyklé (normální).

Konkrétní specifické deformace prožívání se u jednotlivých typů i případů psychóz liší; mohou postiženou osobu např. odvádět do světa zvláštních představ (schizofrenie), vést u ní k paranoidním bludům (parafrenie), vyvolávat extrémní prožívání střídavě euforie a naopak depresí (maniodepresivní psychóza) apod.

**NEURÓZY** bývají **spíše funkčními poruchami**. Základem jejich vzniku se obvykle stává citlivější nervová soustava ve spojitosti s nepříznivými vlivy prostředí, zejména sociálního.

I neurózy – podobně jako psychózy – se navenek projevují neobvyklými způsoby jednání v závislosti na specifikách deformovaného prožívání. Jde však o lehčí poruchy, které mohou dokonce zůstat jen na úrovni dílčích příznaků (symptomů), přičemž propuknutí celého syndromu příznaků nemoci záleží na spouštěcích vlivech vnějšího prostředí (nepříznivé vztahy doma, na pracovišti, nadměrný stres, extrémní zátěžové situace apod.).<sup>3</sup>

Nejčastěji se vyskytují neurózy úzkostné (fobie), nutkavé myšlenky (obsese či obsedantní neurózy) a hysterie.

**Léčit psychické poruchy bývá velmi obtížné**, neboť v řadě případů se dá jen těžko rozpoznat, o jakou poruchu se jedná. **Medikamentózní léčba**, která je zpravidla **nezbytná u psychóz**, obvykle dovoluje poruchy prožívání jen dočasně regulovat, vždy je však třeba počítat s recidivami. **U neuróz bývá mnohdy úspěšnější aplikace psychoterapeutických zásahů**, jejichž prostřednictvím bývá pacient veden k tomu, aby sám porozuměl příčinám, projevům a důsledkům svého onemocnění a sám také usiloval o své vyléčení. **Využívá se zde postupů individuální i skupinové psychoterapie**, často s lepšími výsledky, než mívá medikamentózní terapie. I zde je však vhodné počítat s recidivami, neboť pacienti se po skončení léčby zpravidla navracejí do původního prostředí, kde často působí vlivy, které onemocnění vyvolaly a které mohou opět působit v roli jakýchsi „spouštěčů“ a vyvolat onemocnění znovu.

**PSYCHOPATIE** představují **specifické poruchy chování**. Nejčastěji jde o nevhodnou výchovu vytvořenou či posílenou způsoby jednání, které navenek působí opožděně, resp. dětinsky.

Psychopaté bývají málo přizpůsobiví, často sobečtí, orientovaní jen na vlastní osobu, na své zájmy a potřeby, na jedné straně útoční až agresivní, na straně druhé naopak stažení do sebe, snadno dotčení a uražení, vzdorovití apod. Léčení, či v tomto případě spíše resocializace, bývají zvláště obtížné, neboť psychopatická osobnost se v plném rozsahu může projevit až v kriminálních formách chování. Psychopaté navíc jen zřídka projevují zájem o žádoucí ovlivnění či žádoucí změny sebe sama.

Hraničním případem poruch chování souvisejících s prožíváním bývá obvykle tzv. **akcentovaná osobnost**. Jde zpravidla o člověka, jehož osobnostní charakteristiky jsou v určitém směru zvýrazněně rozvinuty. Jejich výraznost upoutává, takže tyto lidé bývají dokonce mnohdy vyhledáváni, i když po čase se v řadě případů mohou právě tyto vlastnosti druhým osobám jevit jako problematické.

Mezi akcentované osobnosti by bylo možné zařadit i osoby, které překračují horní hranici normy, pokud jde o intelektové předpoklady. Jsou to lidé s mimořádnými schopnostmi – **jedinci geniální**.

Právě mimořádně rozvinutý intelekt staví geniální jedince často mimo normu i v rovině sociální, v níž obtížně nalézají referenční okruhy. Zůstávají do určité míry sociálně izolováni a odkázáni na složité bludiště nesdělitelných představ a požitek, což mívá mnohdy nepříznivý dopad na jejich chování (v důsledku toho mohou trpět psychózami, neurózami, být akcentovanými osobnostmi, případně i neukáznými, podivínskými až dětinskými psychopaty).

**PORUCHY MOTIVACE** obvykle bezprostředně souvisejí s poruchami prožívání i chování. Jejich podstatu tvoří deformovaná reakce člověka na nemožnost uspokojit zejména základní potřeby, dosáhnout stanovených cílů. V těchto případech může jít o tzv. **frustraci**, tj. o **zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti**.

**PORUCHY MOTIVACE** obvykle bezprostředně souvisejí s poruchami prožívání i chování. Jejich podstatu tvoří deformovaná reakce člověka na nemožnost uspokojit zejména základní potřeby, dosáhnout stanovených cílů. V těchto případech může jít o tzv. frustraci, tj. o zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.

Pojem frustrace označuje jednak onu vnější skutečnost – frustrační situaci, která člověku brání dosáhnout stanoveného cíle, jednak vnitřní stav osobnosti, tj. prožívání neúspěchu, pocity neuspokojení, nelibosti apod., které u člověka vznikají.

Za specifický případ frustrace můžeme považovat **deprivaci**, která spočívá v dlouhodobé nemožnosti uspokojovat pro jedince důležité potřeby; projevuje se nejen zpravidla dlouhodobým strádáním, ale velmi často i závažnějšími negativními důsledky v utváření a dalším „fungování“ osobnosti.

S deprivací se můžeme – bohužel – setkat např. u malých dětí, kterým se nikdo nevěnuje, ať již po stránce citové (emocionální deprivace) či po stránce zajištění dostatečného množství přiměřených, rozvíjejících podnětů (podnětová deprivace).

Snahy jedince překonat frustraci či deprivaci vedou obvykle k deformovaným formám jednání, jež mívá nejčastěji podobu agrese nebo úniku. Jen zřídka se však jedná o prostou agresi či únik, častěji bývají agresivní i únikové formy jednání vlivem sociálních faktorů modifikovány do kulturně přijatelnějších forem.

Agresivní formy vyrovnávání se s frustrací mohou zahrnovat celou škálu projevů počínaje fyzickým násilím přes upoutávání pozornosti a egocentričnost až ke společensky únosnějším formám identifikace (ztotožňování se s určitou skupinou nebo jednotlivcem), kompenzace (snahy o vyniknutí v jiné oblasti) a sublimace. V některých případech si lidé své jednání interpretují pro sebe příznivě – racionalizace, případně si své problémy a neúspěchy promítají do jiných – projekce. Setkáváme se však v této souvislosti i s agresí obrácenou proti sobě – trestání sebe sama a vykupování.

Únikové formy vyrovnávání se s frustrací začínají u jakýchkoliv forem sociální izolace. Může jít např. o únik do fantazie a snění, dále to mohou být regrese (návrat k vývojově nižším formám uspokojování potřeb), fixace (stereotypní chování v situacích, které vyžadují jeho modifikaci), nejrůznější formy potlačení a popření (pštroší politika strkání hlavy do písku), dále o tzv. opačné reagování (horlivé uplatňování opačných, extrémně vyhraněných postojů a přístupů) či o negativismus (dětinskou vzdorovitost a umíněnost).

V rovině prožívání se poruchy motivace mohou projevovat např. trémou, citovým ustrnutím či přizpůsobením se překážce.

Souhrnně lze konstatovat, že poruchy osobnosti v rovině psychické jsou mnohem závažnějším problémem než fyzická onemocnění, mimo jiné i proto, že jsou natolik komplexním a komplikovaným jevem, že jim dosud nebyla věnována odpovídající pozornost. I když se tedy v současnosti více hovoří o duševním zdraví, je třeba si uvědomovat, že se pro jeho uchování a zejména zhodnocování stále ještě dělá jen málo. Přitom protipólem poruch osobnosti není jen její duševní zdraví, ale především její optimální rozvinutost a mnohostranná sociální a kulturní zralost.

## **P**oradenská psychologie práce

*„Ti, kteří se zabývají praxí bez vědomostí,  
jsou jako námořníci bez kormidla a kompasu;  
když vstupují na loď, nikdy s jistotou nevědí, kam plují.“*

*Leonardo da Vinci*

Základním problémovým okruhem v psychologii práce je **vztah člověka a práce**. Má mnoho rozměrů; při studiu otázek, které do tohoto okruhu patří, bývá obvykle akcentována buď problematika práce, nebo problematika člověka – pracovníka.

V této souvislosti je třeba věnovat pozornost nejprve obecné charakteristice a analýze pracovní činnosti a zaměřit se na profesi a její rozbor. V návaznosti je důležité orientovat se na pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty. Do uvedeného okruhu problémů patří i pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence pracovníků – jejich vymezení, přístupy k jejich posuzování i rozvíjení. A konečně se v této části zaměříme také na problematiku pracovního režimu a zátěže a budeme se zabývat rovněž vztahem výkonnosti a spokojenosti pracovníků.

## 6.1 Pracovní činnost: psychologická charakteristika a rozbor

**Činnost je přirozeným projevem člověka.** Promítá se v ní jeho aktivní vztah ke skutečnosti, naplňuje celý jeho život. **Nejvýznamnější** ze všech aktivit, které člověk uskutečňuje, je jeho činnost pracovní. Představuje svou podstatou **cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět**. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. **V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost.**

**Práci můžeme vymezit jako kategorii sociálně-ekonomickou:** je základní podmínkou existence lidské společnosti a života lidí. Hodnoty vzniklé prací ve svém souhrnu vytvářejí ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a určují životní úroveň jejích členů. Práce objektivně zasahuje do života každého jedince i celé společnosti.

Práci lze ovšem chápat i **jako kategorii psychologickou: jejím nositelem je vždy konkrétní jedinec.** V rámci své pracovní činnosti působí plánovitě – v souladu se svými záměry – na pracovní předměty a přetváří je. Přitom může postupovat rozmanitými způsoby v závislosti na tom, jaké pracovní úkoly plní. Při plnění pracovních úkolů musí člověk svou činnost plánovat, vynakládat fyzickou a psychickou energii a uplatňovat nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které si v průběhu života osvojil, současně však i kontrolovat, zda je plánovaný úkol přiměřeně plněn. V tomto procesu má **rozhodující úlohu lidská psychika.**

Práce a s ní spojené pracovní zařazení bezprostředně ovlivňují život každého jedince. **Příprava na pracovní uplatnění a dlouhodobě vykonávaná pracovní činnost formují osobní profil člověka.** V jejich rámci každý jedinec získává nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti – formují se v nich jeho schopnosti, utvářejí se jeho zájmy, návyky a další osobnostní vlastnosti. **Práce je základem seberealizace člověka, ale i základem jeho uplatnění ve společnosti.**

Pracovní činnost člověka představuje komplexní, velmi složitý a různorodý, dynamický celek. **Pochopení pracovní činnosti z psychologického hlediska je proto možné jen na základě hlubšího a detailnějšího poznání její skladby.** Ta může být přitom posuzována na základě několika klasifikačních hledisek. Pozornost bývá obvykle zaměřena na **následující členění:**

- **podle složitosti;**
- **podle rozložení na jednotlivé etapy;**
- **podle převažující náročnosti.**

**Každé z uvedených hledisek přitom podává určitý obraz dílčích charakteristik, jež se podílejí na celkové podobě činnosti.**

- a) Členění pracovní činnosti **podle složitosti** se týká především práce předmětné nebo takové, u níž jsou postizitelné vnější znaky. Při tomto rozkládání pracovní činnosti **docházíme k následujícím složkám:**
- **Pohyb.** Základem pohybu je akce svalu, jeho stažení nebo uvolnění. Řízení pohybu je zpravidla bezděčné.
  - **Úkon.** Např. při jednoduché montáži je úkonem přitažení dílce šroubem. Řízení úkonů bývá vědomě kontrolováno. Vyloučení kontroly je možné při dokonalém osvojení si celého úkonu v podobě automatismu nebo automatizovaného úkonu. K tomu dochází cvičením a opakováním.
  - **Operace.** Operací je např. hoblování prkna, mytí okna apod. Příprava, průběh i kontrola operace jsou pod vědomou kontrolou. Předpokladem efektivního provádění operací jsou osvojené dovednosti a získaná pracovní zkušenost.
- b) Členění pracovní činnosti na jednotlivé etapy zahrnuje tyto fáze:
- **Plánování nebo příprava pracovní činnosti:** formulace, vytyčení a převzetí pracovního úkolu.
  - **Vynakládání síly, energie:** výdej určité energie – vlastní síly pracovníka nebo její využití při ovládnutí vnějšího energetického zdroje.
  - **Provádění speciálních pracovních operací:** úspěšné plnění pracovního úkolu je závislé na stupni zvládnutí požadovaných specializovaných operací.
  - **Kontrola průběhu činnosti:** pro dosažení stanoveného cíle pracovní činnosti v požadovaném množství a kvalitě je nezbytné, aby pracovník výkon své pracovní činnosti průběžně sledoval.
  - **Kontrola výsledků činnosti:** porovnání původního záměru, vytyčeného cíle se skutečným výsledkem vynaloženého úsilí.

## c) Členění podle převažující náročnosti:

- **Práce převážně svalová:** jsou zaměstnány především velké svalové skupiny. Namáhavost práce převážně svalové je možné vyjádřit velikostí energetické spotřeby za směnu.
  - **Práce převážně smyslová:** je vázána na neuropsychické procesy a na činnost jednotlivých smyslů. Namáhavost takové práce nelze vyjádřit energetickou spotřebou. K vyjádření namáhavosti je možné využít pouze nepřímého zjišťování nepříznivých změn v neuropsychických procesech a vlastnostech. Např. se mohou měřit změny v činnosti smyslových orgánů, poruchy koordinace pohybů, změny v koncentraci či trvalosti pozornosti, projevy snížené emoční stability apod.
  - **Práce převážně duševní:** je vázána na funkce vyšších psychických procesů, zvláště na myšlení a rozhodování. Ani u této činnosti nelze obtížnost zjišťovat energetickou spotřebou: činnost tohoto druhu vyžaduje zejména silnou koncentraci pozornosti, vysokou odolnost vůči neuropsychické zátěži, značné volní úsilí, dodržování pevného pracovního režimu apod. K vyjádření její namáhavosti je možné využít zjišťování případných nepříznivých změn v uvedených oblastech.
  - **Práce vykonávaná převážně ve styku s lidmi:** zatěžuje jak smyslové (neuropsychické) procesy, tak také vyšší psychické procesy. Kromě toho klade specifické nároky na vyšší míru rozvinutosti osobnosti pracovníků. Její namáhavost se projevuje mnoha nespecifickými formami, převážně nepříznivými změnami v činnostních i osobnostních charakteristikách pracovníků. Může způsobovat četné poruchy v jednání lidí na pracovišti i mimo ně, případně i poruchy jejich osobnosti.
- Práce vždy probíhá ve společenských podmínkách, má společenský charakter a společenské důsledky, i když to v některých případech nemusí být zřejmé.

Typickým příkladem může být třeba izolovaná činnost pracovníka velina v elektrárně, při jejímž výkonu je s jinými lidmi spojen jen zprostředkovaně, přitom je však nepříznivými výsledky své činnosti může velmi silně ovlivnit.

**Společenský charakter práce vyplývá z nezbytnosti spojovat úsilí a aktivity lidí při působení na přírodu.** Izolované úsilí jedinců nemůže nikdy přinést takové výsledky, které by umožňovaly přiměřené uspokojování potřeb širších lidských společenství.

## 6.2 Profese a její rozbor

**Pracovní činnost lidí vykonávají v určitém, zcela konkrétním pracovním zařazení.**

**Povolání nebo zaměstnání** se obvykle chápe jako určitý hospodářský nebo společenský znak občana, který se zjišťuje a eviduje u obyvatelstva různých zemí. Povoláním se rozumí

počáteční nebo základní pracovní odbornost člověka, zaměstnáním jeho současné nebo poslední pracovní zařazení.

**Pracovní funkce** vymezuje konkrétní zařazení pracovníka v organizační struktuře pracovního podniku. Obvykle se rozlišují pracovní funkce obecnější povahy (technolog, projektant, výzkumný pracovník) a ty, které jsou specifické pro daný typ podniku (sládek, stárek a mládek, revírník).

**Profese** představuje určitý speciální úsek pracovní činnosti, **druh pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a zahrnuje konkrétní soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností (úkolů).**

V profesi je vždy konkrétně vymezen pevně stanovený okruh vykonávaných pracovních úkolů, které bývají shrnuty v určitém profesním profilu (statutu).

Jsou zde obvykle přesně stanoveny požadavky na vzdělání a délku praxe v daném oboru. Vnější objektivní náležitosti výkonu určité profese bývají přesně vymezeny užívanými pracovními postupy, metodami a technologiemi, dále nástroji, stroji, přístroji a ostatními pracovními pomůckami včetně způsobů kontroly dosažených výsledků a konkrétních způsobů odměňování. Ve vyspělých zemích jsou obvykle dělnické a technicko-hospodářské profese podrobně specifikovány a v tomto ohledu doloženy konkrétními zákonnými opatřeními a předpisy v podobě kvalifikačně-profesních popisů, tarifních katalogů, profesních statutů apod.

**Každá profese vtiskuje svému nositeli charakteristické znaky.** Individuální charakteristiky podmíněné vykonávanou profesí jsou co do své konkrétní podoby závislé na tom, jaké jsou při jejím výkonu potřebné schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, ale i na tom, které vlastnosti pracovníka výkon dané profese rozvíjí, ev. vzhledem k jednostrannému zatížení spíše deformuje.

**V souvislosti s vykonávanou profesí se lidé také specifickým způsobem zařazují ve společnosti.** Profesi podmíněné zařazení ve společnosti je dáno společenským hodnocením tohoto zařazení.

**Společenské hodnocení profesního zařazení člověka má různá kritéria.** Mohou to být například fyzická namáhavost práce, náročnost přípravy pro výkon profese, společenská hodnota výsledků práce, nároky na odpovědnost, zvláštnosti pracovního režimu či prostředí apod. **Některé profese jsou pak pokládány za významnější či přitažlivější** (atraktivnější) než jiné. Tato skutečnost hraje značnou roli při profesní orientaci mládeže i při vytváření vztahu člověka k práci či k pracovišti (podniku). Podílí se však i na postavení jednotlivce ve společnosti, neboť specifické profesní zařazení vymezuje člověku do značné míry okruh společenských vztahů a prostor pro společenské uplatnění.

**Poznání profese musí předcházet její rozbor.** Mívá obvykle jinou podobu tam, kde je uskutečňován u profesí se snadno pozorovatelným průběhem – **profesiografický rozbor**, a jinou tam, kde se analyzují profese s obtížně definovatelným průběhem (náročné tvůrčí a řídicí profese) – **modelové charakteristiky profese.** V obou případech pak rozbor slouží k racionalizaci pracovních činností a jejich or-

ganizování, k výběru, rozmísťování a přípravě pracovníků a stává se i základem pro hodnocení jejich pracovních výsledků či řízení jejich spolupráce.

**Profesiografický rozbor zahrnuje následující informace:**

- **všeobecnou charakteristiku profese** – soupis úkolů a prostředků nezbytných pro výkon profese;
- **souhrn povinností pracovníka** – podle organizačních řádů a technologických předpisů;
- **popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací;**
- **popis pracovních podmínek** – technických, ekonomických i společenských;
- **inventář požadavků na pracovníka** – odborných, fyzických a zdravotních, psychických a osobnostních;
- **popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka.**

**Uvedené informace shrnuje profesiogram.** Jeho zpracování je důležité pro efektivní práci s lidmi: od optimálního zařazení pracovníka, tj. jeho zařazení ve shodě s vymezenými nároky práce, až po další práci s ním, tj. usměrňování jeho činnosti a ovlivňování dalšího rozvoje, jeho pracovních i širších osobnostních předpokladů v procesu řízení.

Činnost tvůrčích a řídicích pracovníků není možné vymezit výčtem požadavků a uplatňovaných postupů formou profesiografického rozboru. V jejich pracovní činnosti mnohé záleží i na situačních okolnostech, na podmínkách určitého pracoviště, na lidech, kteří zde působí, i na osobnostních charakteristikách jednotlivých tvůrčích či řídicích pracovníků. Obvykle se zpracovávají **modelové charakteristiky profese** (tvůrčí či řídicí).

**Model řídicí činnosti zpravidla zahrnuje:**

- vymezení funkční úrovně řídicího pracovníka a jí odpovídajícího souboru práv a povinností;
- charakteristiku organizačního uspořádání, odborné náročnosti a členitosti činností, které vykonávají vedení pracovníci;
- specifikaci struktury řídicí činnosti vedoucího s přihlédnutím k podílu činností koncepčních a operativních, plánovacích a realizačních, technicko-organizačních, ekonomických a personálních, usměrňujících a kontrolních, stimulujících a administrativních.

**K rozboru profese komplementárním aktem je rozbor pracovní činnosti jednotlivců.** Umožňuje postihnout rozdíly mezi nimi při výkonu práce, při plnění stejných nebo podobných pracovních úkolů. Umožňuje však postihnout i předpoklady úspěšnosti jednotlivců při výkonu určité práce. Nezbytné je zde **stanovení příměřených kritérií (měřítek) úspěšnosti.** Bývají užívána **kritéria subjektivní i objektivní:**

- **Subjektivní kritéria** jsou založena na úsudcích posuzovatelů, kteří sledují průběh a hodnotí výsledky pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Vyjadřují je

prostřednictvím různých forem hodnocení pracovníků, přičemž zde běžně dochází k nejrůznějším zkreslením. Vhodnější je proto zaměřit se na kritéria objektivní.

- **Objektivní kritéria** představují ty výsledky práce jednotlivců (respektive skupin pracovníků), které lze nějak měřit. **Obvykle se používají následující kritéria:**
  - **kvalita práce**, tj. dodržování stanovených parametrů výrobků, počet zmetků, oprav, reklamací nebo naopak pochval od zákazníků, plnění norem spotřeby materiálu, dodržování provozních předpisů apod.,
  - **kvantita práce**, tj. objektivní údaje o množství produkce, o míře plnění výrokových norem,
  - **stabilita výkonu**, tj. rovnoměrnost průběhu a výsledků práce po dostatečně dlouhou dobu,
  - **spolehlivost výkonu**, tj. množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů, nářadí apod.,
  - **délka závčiku či adaptace**, tj. doba, za kterou pracovník zvládne požadavky práce a pracovního zařazení, získá potřebné dovednosti a pro výkon práce nezbytnou míru zkušeností,
  - **vertikální mobilita**, tj. možnost získání vyššího místa, postupu do náročnějšího pracovního zařazení,
  - **stabilita v zaměstnání**, tj. délka pracovní stáže (setrvání) v určitém podniku.

**K získání potřebných údajů o nárocích profese i o způsobech jejího výkonu jednotlivými pracovníky slouží obecné i speciální metody či metodické postupy:**

- **pozorování a rozhovory** s pracovníky, kteří danou činnost vykonávají, resp. s těmi, kteří její výkon řídí;
- **časové studie** (např. snímky pracovního dne, snímky operace, momentková pozorování apod.);
- **pohybové studie** (např. studie mikropohybové, cyklogram, nířová schémata a různé grafické záznamy);
- **postupové diagramy** (různé algoritmy a bloková schémata).

**Získané poznatky** a zpracované profesiogramy (modelové charakteristiky profesí) slouží jako **základ uskutečňování racionálních změn v práci samotné** (normalizace, racionalizace, inovace, případně možnost porovnání profesí z hlediska rizikovosti či stupně specifické zátěže – fyzické, smyslové, duševní) **nebo jako zdroj kritérií pro hodnocení pracovníků**, východisko pro jejich pracovní závčik a zdokonalování profesní přípravy, resp. **pro optimalizaci pracovního zařazení lidí a pro účinnou práci s nimi.**

## 6.3 Pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence pracovníků

K výkonu profese přistupuje pracovník vždy nějak připraven, vybaven. Přiměřenost tohoto vybavení ve vztahu k požadavkům pracovní činnosti, kterou vykonává nebo má vykonávat, vyjadřuje nejlépe jeho **PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST**. Porovnáme-li specifickou způsobilost určitého člověka vzhledem k vymezenému souboru činností, můžeme obvykle zjistit míru souladu mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka. Ta může být:

- **optimální**, pokud je soulad mezi nimi vysoký;
- **přiměřená**, pokud je pracovník schopen vcelku dobře se vyrovnat s profesí a přizpůsobit se jejím požadavkům;
- **nepřiměřená**, je-li pracovník jen zčásti schopen vyrovnat se s požadavky profese a jeho přizpůsobení zůstává nedokonalé;
- **nežádoucí** tam, kde se individuální profil pracovníka dostal do výrazného rozporu s požadavky profese, případně kde některé osobnostní vlastnosti či předpoklady pracovníka mu znemožňují profesi zvládnout.

Soulad mezi člověkem a prací je základní podmínkou jeho reálné úspěšnosti v daném pracovním zařazení. Určuje ho jak celková pracovní způsobilost jednotlivce, tak i její dílčí složky. **Pracovní způsobilost pracovníka tvoří:**

- **fyzická způsobilost**; respektive zdravotní stav;
- **psychická způsobilost**;
- **odborná způsobilost**;
- **morální a občanská způsobilost**.

a) **Fyzickou či zdravotní způsobilost** pracovníka **posuzuje obvykle lékař** na základě porovnání fyzické zdatnosti a celkového zdravotního stavu daného jedince s fyzickými nároky práce a s jejími požadavky na zdravotní stav.

Posouzení zdravotní způsobilosti je důležité všude tam, kde zdravotní stav či fyzické fondy člověka mají primární význam, tj. především v oblasti fyzicky těžké a namáhavé práce. Dobrý zdravotní stav je však nezbytný i pro kvalitní výkon duševní činnosti. V souvislosti se zdravotním stavem člověka se můžeme setkat také se změněnou pracovní schopností nebo způsobilostí.

**Změněná pracovní schopnost** (způsobilost) představuje např. situaci, v níž se člověk pro dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav může uplatnit v pracovním procesu pouze omezeně a má obvykle ztížené i možnosti přípravy na pracovní uplatnění. Může však jít i o situaci, v níž těžší zdravotní postižení poskytuje pracovníkovi mimořádně omezenou možnost pracovního uplatnění (i přípravy na ně).

I když jde o oblast, která je doménou lékařů, je nezbytné si uvědomit, že zdravotní postižení jedinců má vždy vážné psychické souvislosti, respektive důsledky. Současně však možnost pracovního uplatnění mívá pro takto postižené jedince nedocenitelný význam z hlediska jejich životního naplnění – seberealizace: nalezení smyslu života, užitečnosti vlastní existence apod.

b) **Psychická způsobilost** člověka může být posuzována či hodnocena z **klinického hlediska**, a to **jako míra jeho duševního zdraví**. I nedostatečné duševní zdraví, respektive přítomnost některých duševních onemocnění či poruch, limituje člověku jeho pracovní uplatnění, ev. ho z něj úplně vyřazuje. (Jde zejména o těžší případy mentální retardovanosti, které člověku znemožňují účast v pracovním procesu, a o některé vážnější dlouhodobé osobnostní poruchy, zejména psychózy).

**Psychická způsobilost z hlediska psychologie práce** bývá chápána jako **způsobilost člověka pro výkon určitého typu pracovních činností či profesí**. Je dána úrovní rozvinutosti jeho psychických a osobnostních charakteristik; u jednotlivých lidí se může do značné míry lišit.

Nejvýraznější rozdíly existují u způsobilosti jedinců k fyzické nebo naopak duševní práci. Stejně jako fyzická práce klade na psychickou způsobilost toho, kdo ji vykonává, poměrně nízké nároky, a na fyzickou způsobilost naopak nároky vysoké, klade duševní práce vysoké nároky na duševní způsobilost a podstatně menší na způsobilost fyzickou.

**Posuzování psychické způsobilosti lidí v podmínkách podnikové praxe je záležitostí psychologů práce**. V této odborné činnosti aplikují psychologické diagnostické metody, které umožňují posoudit aktuální dispozice pracovníka (diagnóza) a současně vyslovit i určitou předpověď (predikce) ve vztahu k rozsahu uplatnění psychické způsobilosti daného jedince v konkrétních podmínkách praxe, a to jak v daném či uvažovaném pracovním zařazení, tak také perspektivně.

**Psychologické diagnostické metody**, které jsou k tomuto účelu užívány, jsou konstruovány tak, aby umožňovaly postihnout značnou složitost psychického vybavení jedince: schopnosti i dovednosti, motivační a charakterové vlastnosti osobnosti, hodnoty a postoje pracovníka, jeho temperamentové vlastnosti, odolnost vůči neuropsychické zátěži apod.

**Při psychologickém posouzení**, v jehož rámci jsou dotazníky a testy uplatněny, se užívají i další metodické postupy:

- **životopisná data a jejich analýza**;
- **dlouhodobé pozorování pracovníka na pracovišti**, jehož výsledky charakterizuje bezprostřední vedoucí.

**S údaji získanými prostřednictvím těchto metod pak pracuje psycholog, který uskutečňuje:**



- **laboratorní psychologické vyšetření** s využitím většího počtu speciálních psychodiagnostických metod;
- **pozorování pracovníka** v průběhu tohoto vyšetření;
- **rozhovor s pracovníkem**.

**Výsledky** vyšetření zpracovává psycholog obsahovou a komparační analýzou všech získaných dílčích dat do **zprávy o psychologickém vyšetření; ta obvykle obsahuje:**

- **základní osobní údaje o pracovníkovi;**
- **podstatné životopisné údaje;**
- **shrnutí výsledků psychologického vyšetření, zejména dat o specifických vlastnostech a předpokladech pracovníka;**
- **doporučení týkající se další práce s ním.**

c) **Odborná způsobilost** – další ze složek pracovní způsobilosti – **vyjadřuje stupeň a rozsah odborné přípravy pracovníka** pro výkon určité profese. Přitom je třeba počítat s tím, že v jejím rámci pracovník získal vědomosti a dovednosti, které požadavkům vykonávané práce zcela neodpovídají (vzhledem k odlišnosti obsahových a metodických stránek studia od požadavků či potřeb praktického výkonu profese či práce).

Odborná způsobilost spolu s psychickou způsobilostí tvoří určitý obecný základ kvalifikace pracovníka. Teprve kvalifikaci můžeme totiž chápat jako určitým pracovním zařazením konkretizovanou aktuální připravenost k výkonu práce.

d) **Morální profil** vyjadřuje skutečnou kvalitu morálních vlastností jedince, vlastností nezbytných pro odpovědný a poctivý výkon práce. Jako poslední ze čtyř složek pracovní způsobilosti člověka patří také do jeho kvalifikační připravenosti. Jde o tu dílčí složku pracovní způsobilosti, která se jen nesnadno posuzuje: mnozí lidé dokážou svůj skutečný morální profil velmi snadno tajit a předstírat morální kvality, které ve skutečnosti nemají.

**KVALIFIKACE PRACOVNÍKA** jako aktuální připravenost k výkonu práce **reflektuje již bezprostředně požadavky profese či konkrétního pracovního zařazení.** Promítá se v ní celková pracovní způsobilost člověka. Kromě odborné způsobilosti jsou však vyžadovány a někdy i prověřovány některé psychické (osobnostní) předpoklady nezbytné pro určité náročnější pracovní funkce. Může jít například o celkovou úroveň všeobecného rozhledu, o požadovanou úroveň a strukturu intelektu, dále o některé specifické vlastnosti osobnosti, o konkrétní praktické zkušenosti, dovednosti a pracovní návyky. Kromě toho každá práce vyžaduje i určité morální kvality pracovníka.

Pracovní způsobilost vyjadřuje specifickou připravenost pracovníka pro výkon určitého

fesi či pracovní funkci. Člověk vstupuje do pracovního procesu s určitou pracovní způsobilostí, kterou zhodnocuje rozvíjením svých specifických kvalifikačních předpokladů.

**Posuzování kvalifikace pracovníků** je nezadatelným úkolem jejich vedoucích. Mohou si k tomu vyžádat určité podklady, například posouzení zdravotní způsobilosti pracovníka (posudek lékaře) či posouzení psychické způsobilosti pracovníka (zprávu psychologa o provedeném psychologickém vyšetření), ev. výpis z trestního rejstříku, pokud je pro určitou profesi nezbytná morální bezúhonnost. Odpovědnost za posuzování kvalifikace řízených pracovníků má však vždy jejich bezprostřední nadřízený. Jen on ručí za kvalitu jejich práce.

Více zřejmě budou odpovědnost za reálné posuzování kvalifikace pocítovat vedoucí v oblasti soukromého podnikání, zejména budou-li sami podnikateli (majiteli podniku). Nebudou si moci dovolit jen formální posuzování kvalifikace pracovníků, které bylo v minulosti běžné. Budou se muset zaměřit na hodnocení kvalitativních hledisek v kvalifikaci pracovníků. Méně je například bude zajímat dosažené školní vzdělání a délka praxe, naopak více skutečně získané poznatky a dovednosti pracovníků, jejich praktické zkušenosti. Určitě se také více zaměří na motivační a morální vlastnosti zaměstnáváných osob, na celkovou úroveň jejich intelektových předpokladů, speciálních schopností a praktických pracovních návyků – samozřejmě až tehdy, když zjistí, že jen to jim umožní zvýšit efektivnost činnosti pracoviště či celého podniku.

**Formální, objektivně zachytitelné aspekty kvalifikace** lze chápat jen jako východzí informační základnu orientující zaměstnavatele při získávání pracovníka. Ve vyspělých zemích bývá v tomto směru obvyklé zajímat se jak o instituce, v nichž pracovník získal své vzdělání (konkrétní školy a další vzdělávací instituce), tak také o to, kde vykonával svou praxi (konkrétní podniky či jiné odborné instituce). Současně se však vyžadují reference o pracovnících od lidí, kteří je ze studia či z výkonu práce dobře znají. Již při vstupu do zaměstnání tak hrají roli **obsahové, subjektivně podmíněné aspekty kvalifikace**, vyjadřující jak skutečnou úroveň připravenosti pracovníka k výkonu práce, tak především takovou její realizační kvalitu, která již má podobu kompetence.

Pojem **KOMPETENCE** v této souvislosti chápeme jako **relativně cílový stav ve vývoji pracovní způsobilosti a kvalifikace pracovníka.** Vyjadřuje fakt, že daný pracovník je „na svém místě“. To bývá podmíněno především úrovní obsahových, subjektivně podmíněných stránek jeho kvalifikace a vázáno na konkrétní podmínky pracovního zařazení v daném podniku.

Zatímco pracovní způsobilost každého člověka je funkcí jeho individuálních fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů pro práci, kvalifikace tyto jeho předpoklady bezprostředně spojuje s požadavky určité profese, resp. pracovního zařazení. Kompetence tuto konkretizaci dolaďuje na podmínky daného pracoviště a podniku. Zahrnuje jak odborné profesní, tak i sociální hlediska. V podobě **profesní a sociální kompetence pracovníka vyjadřuje optimální stav jeho aktuálního uplatnění v podniku.** Je však třeba počítat s tím, že člověk se vyvíjí

funkcí. I v případě, že byl zcela kompetentní v jedné pracovní funkci, může být v jiné (někdo jen zpočátku, jiný trvale) zcela nekompetentní.

„Mnoho je povolanych, ale málo vyvolených,“ říká přísloví, které tak dobře vyjadřuje rozdíl mezi obecnou připraveností pro výkon práce a zcela konkrétním vystupováním a projevy pracovníka ve specifickém pracovním zařazení v určitém podniku. Méně již vystihuje skutečnost, že zmíněná „vyvolenost“ není jen záležitostí samotného pracovníka. V mnohém záleží na vhodné konfrontaci jeho předpokladů s požadavky zcela konkrétního pracovního zařazení při jeho výběru, i na jeho ovlivňování ze strany řídicích pracovníků při další práci s ním. Každé povyšování pracovníka pak s sebou nese nezbytnost prověřit pracovní způsobilost a kvalifikaci pracovníka vzhledem k nárokům nové pracovní funkce. Jen tak lze předjet tomu, aby se stále nezvyšovalo množství pracovníků, kteří sice obecně budou způsobilí a kvalifikovaní, konkrétně však jen málo kompetentní.

## 6.4 Pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty

Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako **VÝKON** pracovníka. Při jeho měření se klade důraz na množství energie uvolněné v určité časové jednotce. Lidé podávají za stejné situace různé výkony, ale i výkon jednotlivce se v poměrně krátkých časových intervalech může značně měnit. Vzhledem k tomu a také proto, že každý výkon se nedá měřit ztrátou energie za určitou dobu, bývá vhodnější zabývat se spíše výkonností.

**VÝKONNOST** pracovníků tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů. Lze ji chápat i jako **přípravenost pracovníků podávat určité výkony**.

Výkon pracovníků se v průběhu času mění. Mění se však i jejich výkonnost, a to v závislosti na množství a namáhavosti řešených úkolů v průběhu vykonávané pracovní činnosti v průběhu směny, pracovního dne a týdne, v závislosti na ročním období apod.

**Výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada činitelů, jež mohou být spíše objektivní či subjektivní povahy. Bývají obvykle různě členěny. Typické bývá jejich následující dělení:**

- **technické, ekonomické a organizační podmínky;**
- **společenské podmínky;**
- **osobní determinanty pracovníka;**
- **situační podmínky.**

a) **Technické, ekonomické a organizační podmínky výkonnosti** představují celou řadu objektivních determinant. Patří mezi ně:

- úroveň technického vybavení pracoviště, strojů, nástrojů, výrobního zařízení,

- celková úprava a uspořádání pracoviště, pracovní nábytek, u strojů a strojních zařízení pak i umístění a uspořádání sdělovačů a ovladačů,
- uplatňované technologické postupy,
- vnější (fyzické) podmínky práce,
- úroveň hygieny a bezpečnosti práce,
- způsob přidělování práce a její organizace,
- uplatňované způsoby odměňování pracovníků, podíl stálých a pohyblivých složek mzdy, jiná zvýhodnění,
- pracovní doba, směnnost, resp. (ne)přetržitost provozu,
- způsob zajišťování a realizace výrobních, technických a organizačních změn.

Z přehledu je zřejmé, že jde o **velký komplex působících faktorů**, které mohou ve větší nebo menší míře ovlivňovat výkonnost pracovníků, a to jednak v závislosti na své kvalitativní úrovni, jednak s ohledem na individualitu jednotlivých osob. Navíc působí zpravidla v kombinaci s dalšími faktory, především společenskými a osobnostními.

b) **Společenské podmínky výkonnosti pracovníků zahrnují:**

- způsob práce s lidmi uplatňovaný v daném podniku či organizaci,
- úroveň a kvalitu vedení lidí jednotlivými vedoucími pracovníky,
- pozici pracovníka v profesi a ve společnosti, jeho prestiž a spokojenost s nimi,
- úroveň a kvalitu sociálních vztahů na pracovišti,
- podmínky osobního a rodinného života pracovníků,
- kvalitu interakcí a komunikace mezi pracovníky na pracovišti a v podniku,
- úroveň aspirací jednotlivých pracovníků a možnosti jejich uplatnění v práci či v životě,
- širší celospolečenské podmínky života,
- pronikání celospolečenského dění a jeho právních, morálních a politických aspektů do názorů, postojů a jednání pracovníků.

c) **Osobnostní determinanty výkonnosti** představují celý rozsah individuálních předpokladů pracovníka pro práci, zejména:

- tělesné a duševní předpoklady pracovníka,
- odborná připravenost, úroveň jeho kvalifikace,
- osobnostní vlastnosti včetně morálních,
- pracovní a zájmové zaměření, jeho motivace k práci,
- trvalý a aktuální zdravotní stav pracovníka (tělesný i psychický).

d) **Situační podmínky výkonnosti** zahrnují různorodé aktuální vlivy, například:

- celospolečensky významné události, události v politickém a hospodářském životě,
- podnikové vlivy, inovace výroby či techniky, reorganizace, potřeba rekvalifikace, hrozba ztráty zaměstnání apod.,
- mimořádné rodinné či osobní události, náhlá onemocnění, nehody, úrazy,

**Odlíšné parametry výkonnosti** musíme přitom brát v úvahu u **práce převážně svalové, převážně smyslové či převážně duševní**, ještě zřetelněji bude však tato odlišnost patrná v **práci vykonávané převážně ve styku s lidmi**.

**Výkonové křivky zpracované pro PRÁCI PŘEVÁŽNĚ SVALOVOU** umožňují stanovit časový průběh změn ve výkonu pracovníků a zjistit délku trvání specifických etap, které se ve výkonu pracovníků projevují. Například **pro práci středně těžkou je charakteristický tento cyklus:**

- **rozpracování se (nácvik):** v této etapě pracovník začíná postupně zvládat potřebné pracovní úkony a operace, přičemž krok za krokem dosahuje své nejvyšší výkonnosti;
- **přivyknutí:** v jeho rámci si pracovník osvojuje pravidelný rytmus práce, přiměřeně ovládne a částečně si zautomatizuje potřebné úkony a operace;
- **aktivace:** v této fázi se projevují změny v motivaci pracovníka v důsledku skutečnosti, že po určité době automatizovaného vykonávání činnosti jej začínají rozptylovat vnější i vnitřní podněty; k překonání tohoto stavu musí obvykle vyvinout určité volní úsilí;
- **únava:** v jejím důsledku se postupně snižuje pohotovost a celková výkonnost pracovníka.

**Kromě odlišností výkonové křivky u určitých druhů práce** (jiný bude průběh práce lehké a těžké), **se tato křivka bude u stejného typu práce lišit i u jednotlivých pracovníků**. Významnou roli zde hraje vztah mezi osobním a pracovním rytmem a mezi osobním a pracovním tempem.

**Osobní a pracovní rytmus** vyjadřují skutečnost, že jak biologické, tak i duševní děje člověka probíhají v určitém rytmu; současně má určitý rytmus i každá práce.

**Osobní rytmus** člověka vyjadřuje specifický průběh jeho fyziologických a psychických procesů, jehož narušení vnímá každý jedinec jako nepříjemné. V důsledku tohoto narušení může docházet i k vážným poruchám organismu. **Pracovní rytmus** se projevuje v přirozeném členění pracovní činnosti na určité dílčí celky či etapy s poměrně přesně vymezenou dobou trvání. Rytmičké střídání pracovních úkonů či operací pracovní činnost obvykle značně ulehčuje a činí ji plynulou. Pokud není možné dosáhnout souladu mezi osobním rytmem pracovníka a objektivně daným rytmem práce, bývá výkonnost pracovníka značně snížena a člověk se také poměrně záhy unaví.

**Osobní a pracovní tempo** patří rovněž k základním charakteristikám fyziologie člověka i průběhu práce. **Osobní tempo** bývá u jednotlivých lidí různé a projevuje se v celkově vyšší či nižší dynamice jejich projevů. Souvisí především s temperamentem, je převážně biologicky podmíněno a člověk ho nemůže příliš změnit. **Pracovní tempo** je dáno objektivními požadavky práce na rychlost sledu pracovních úkonů a operací. V některých případech si ho pracovník může do značné míry určovat sám; jde o **spontánní** pracovní tempo. Pokud ho objektivně určuje chod stroje, pohyb pásu apod., jedná se o **vnučené** pracovní tempo.

V této souvislosti je třeba mít na paměti, že pomalí lidé jen těžko uspějí tam, kde je nezbytný rychlý sled pracovních operací, a naopak lidé s vyšším osobním tempem se obtížně přizpůsobují požadavkům pomalého pracovního tempa. V obou případech je výkonnost pracovníků problematická.

Specifickou charakteristiku pracovní činnosti v této souvislosti představuje **monotonie**. Jde o pocit jednotvárnosti, navozený opakujícími se, většinou velmi jednoduchými pracovními úkony a operacemi. Pracovník takovou činnost začne poměrně záhy vykonávat automaticky a myslí přitom na jiné záležitosti. Přestává vědomě kontrolovat svou práci. Za takových okolností se obvykle objevují denní snění, mžitkový spánek, smyslové halucinace.

S monotonií se nejčastěji setkáváme při práci v pásové výrobě. Různí lidé jsou vůči monotonii různě odolní. Zatímco některým monotónní průběh práce v podstatě nevádí, jsou rádi, že při ní mohou myslet na něco jiného, komunikovat se spolupracovníky apod., reagují jiní na monotonii velmi nepříznivě a tento typ práce nezvládají.

**PRÁCE PŘEVÁŽNĚ SMYSLOVÁ klade nároky především na nižší psychické funkce a na základní intelektové dovednosti**. V některých případech mívá **rutinní charakter** (např. administrativní práce). Nároky na smyslové schopnosti člověka však klade větší množství značně odlišných pracovních činností, z nichž **mnohé jsou i tvůrčí**. Etapy projevující se ve výkonnosti pracovníka se středně těžkou prací převážně svalovou mají určitou dobu i u práce převážně smyslové, zejména pokud má spíše rutinní povahu. **Více se zde však promítá individualita pracovníka**, která v řadě případů průběh výkonové křivky u této pracovní činnosti podstatněji mění.

**PRÁCE PŘEVÁŽNĚ DUŠEVNÍ** a ty pracovní činnosti, které jsou vykonávány **VĚTŠINOU VE STYKU S LIDMI**, jsou charakteristické tím, že **výkonnost pracovníků je vysoce individualizovaná**. I zde bychom zřejmě mohli nalézt určité kvalitativně odlišné etapy (například adaptace, plný výkon, únava), v závislosti na specifické motivaci jednotlivců jsou však většinou obtížně rozpoznatelné. V těchto profesích bývá také výkonnost výrazněji vázána na individualitu pracovníka, méně ji ovlivňují vnější faktory.

## 6.5 Únava a pracovní zátěž, režim práce a odpočinku

Jako **přirozený důsledek každé práce** se objevuje **únava**. Bezprostředně souvisí s výkonností pracovníků a vzniká v důsledku předchozí námahy. **Projevuje se dočasnými psychickými a fyziologickými změnami** (sníženou pozorností, špatnou koordinací pohybů, jako zraková únava apod.).

V závislosti na tom, které orgány nebo funkce postihuje, bývají rozlišovány jednotlivé typy únavy:

- svalová;
- nervová;
- smyslová;
- duševní.

Existuje sice určitá závislost typu únavy na vykonávané činnosti, více však záleží na fyzické a psychické odolnosti každého jedince.

Od projevů únavy můžeme odlišit tzv. **pocit únavy**. Je subjektivní a má zřetelnou ochrannou funkci, neboť člověku umožňuje registrovat příznaky prosté akutní únavy, která po přiměřeném aktivním odpočinku či po spánku zpravidla snadno odeznívá. Lidé, kteří jsou na pocity únavy málo citliví, se snadno mohou dostat do stavu přetížení (přepětí), jež se pak projevuje např. podrážděností, citovou labilitou, nepřiměřenými reakcemi, úzkostí apod.

Při nerespektování prosté akutní únavy či určitého přetížení se člověk může snadno dostat do situace psychického či fyzického vyčerpání. Zhoršuje se nejen pracovní výkon a výkonnost člověka, ale objevují se i značně nepříznivé změny v psychice člověka, které mohou mít až patologické důsledky. Tato situace již vyžaduje poměrně zásadní změny v podmínkách práce a života člověka, včetně změn v režimu jeho práce a odpočinku.

Zatímco **prostá akutní únava** přirozeně doprovází každou činnost, **stavy přetížení a vyčerpání** se obvykle objevují v důsledku mimořádných nároků na člověka: jedinec nemůže požadavky práce a jejich podmínek přiměřeně zvládnout. Může to být podmíněno jak tím, že tyto požadavky jsou objektivně neúměrné, tak také tím, že dotyčný jedinec pro jejich zvládnutí nemá odpovídající předpoklady.

**V životě i v práci se člověk častěji setkává se situacemi, které jsou běžné, obvyklé.** K jejich zvládnutí nepotřebuje žádné zvláštní úsilí a vystačí obvykle s běžnými reakcemi, s navyklymi způsoby chování. Avšak tam, kde přijde do styku s novými, neobvyklými nebo náročnějšími podněty, musí vždy hledat nové postupy myšlení, nové způsoby jednání. **Náročné životní situace obsahují nové (neobvyklé či neznámé) podněty a vyžadují i nové způsoby jednání.**

**Nutnost nalezení nových způsobů jednání** či potřeba přepracování navyklych stereotypů myšlení apod. představuje pro člověka určitou psychickou zátěž. Pokud tato zátěž nepřekročí určitou míru, je pro život člověka potřebná a stimulující (prosté náročné situace); pokud její dopad člověk není schopen zvládat, jde o zvýšenou zátěž.

Přitom rozdíl mezi prostými náročnými situacemi a zvýšenou zátěží, která může vystupovat jako hraniční až extrémní, není dán jen objektivními činiteli; v mnohém závisí také na daném jedinci. Co je pro určitého člověka zvýšenou zátěží, závisí na tom, zda se s něčím podobným již setkal, nakolik byl veden k tomu, aby se s takovými skutečnostmi uměl vypořádávat a nakolik je taková situace v souladu nebo v rozporu s jeho individuálními předpoklady.

Jako **extrémní zátěž** vystupují obvykle situace, které jedinec nebývá s to zvládnout, situace, v nichž selhává. Tím je nejen limitován, ale i zásadně ohrožen jeho pracovní výkon. Proto je třeba vědět o rozdílech mezi lidmi, pokud jde o zvládnutí zátěže, a spolehlivě rozeznávat příznaky, kterými se začíná projevovat případné psychické selhání.

Existují lidé, kteří se do zátěžových situací dostávají jen zřídka, přičemž si s nimi obvykle spíše poradí, a naopak jedinci, kteří zvýšenou až extrémní zátěž dokonce vyhledávají, často aniž pro její zvládnutí mají dostatečné předpoklady, například tzv. **nehodáři** (osoby náchylné k pracovním i jiným úrazům).

**V řešení zátěžových situací bývají obvykle vydělovány tři fáze:**

- **Mobilizace psychických sil** znamená vytváření pohotovosti k činnosti na základě orientace v nových podmínkách. Člověk se obvykle dostává do stavu určitého vzrušení (bojové připravenosti).

Pokud bude „bojová připravenost“ nedostatečná, člověk si se zátěží neporadí, pokud toto vzrušení přesáhne potřebnou míru, může se objevit předčasné selhání. Ve vztahu k řešení zátěže jde vlastně o fázi přípravou.

- **Vlastní řešení zátěžové situace** se zpravidla uskutečňuje dvěma základními způsoby:

- **pasivním odoláváním** nepříznivým vlivům,
- **aktivním vyrovnáváním** se se situací v závislosti jednak na charakteru situace (vhodnější je pasivně odolávat tam, kde není v dané době možné okolnosti změnit), jednak na charakteristikách osobnosti daného jedince (i za takových okolností volí někteří jedinci aktivní přístup a vyvolávají alespoň konfrontaci – střetnutí).

- **Konkrétní způsoby vyrovnání se se zátěží, tj. její vyřešení nebo naopak selhání v ní.**

Jednou z možností vyrovnání se se zátěží je její **vyřešení**, projevující se obvykle určitou euforií, která bývá v důsledku únavy vystřídaná dočasným poklesem energie a situačním útlumem. Pak se dostavuje zotavení, provázené obvykle pozitivním zážitkem uspokojení z vyřešení zátěžové situace.

Druhým případem bývá naopak situace **selhání**. Má rovněž specifický průběh. Začíná silnějším útlumem, který vyvolá zážitek neúspěchu. Následuje určité psychické zotavení, v jehož rámci si někteří jedinci hledají určité vyrovnávací mechanismy (mechanismus „kyselých hroznů“ nebo „sladkých citronů“), ve většině případů však přirozeně ústí do zážitku definitivního selhání, kdy se oslabuje i celková odolnost jedince vůči zátěži.

Mezi nejčastější typy psychické zátěže patří:

- **nepřiměřené úkoly a požadavky**, které na člověka kladou vyšší nároky, než jaký je rozsah jeho fyzických a psychických sil, případně které nerespektují zákonitosti fungování nervové soustavy a psychiky;
- **problémové situace**, v nichž se člověk musí vyrovnat s povinnostmi či úkoly, pro jejichž řešení nemá dostatek zkušeností;
- **překážky či bariéry** omezující prostor pro rozhodování člověka;
- **konfliktní situace** intraindividuální (člověk se musí rozhodovat například mezi dvěma stejně žádoucími či naopak stejně nežádoucími možnostmi) a interindividuální (dostává se do střetu s druhými lidmi);
- **stres** jako vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout (nepříznivé klimatické podmínky, časový deficit, nadměrná odpovědnost, vnější tlak či ohrožení);
- **frustrace** jako zmaření základní možnosti uspokojit důležité potřeby v práci nebo v životě.

Nová ekonomická situace pro mnoho lidí představuje jednu z největších životních zátěží. Ztráta zaměstnání nebo její hrozba, nutnost rekvalifikace, zvyšování cen, ale i přechod na soukromé podnikání, to vše představuje poměrně velký rozsah nových, neobvyklých, a tím i daleko náročnějších podnětů, než na jaké byli lidé u nás zvyklí. Aby za těchto okolností neseselhali, musí změnit navykklé stereotypy a osvojit si nové způsoby myšlení a jednání. Praxe však ukazuje, že zvládnout tento úkol je pro mnoho lidí velmi obtížné.

**K překonání následků únavy i některých typů zvýšené zátěže často stačí vhodný režim práce a odpočinku.** Jeho základ tvoří přesně stanovený průběh pracovního dne a pro optimalizaci výkonnosti pracovníků nezbytné vhodné časové rozdělení práce a odpočinku. **Výkon každé práce je tak přirozeně přerušován přestávkami.** Jejich zařazení v práci má vycházet z její obtížnosti a je třeba s nimi počítat v situaci, než výkon začne klesat.

Kromě zákonem stanovené přestávky, která je zařazena přibližně v polovině pracovní směny (po čtyřech hodinách práce), se obvykle uplatňují i **kratší oddechové přestávky**, jejichž zařazení i délka trvání se přizpůsobují typu pracovní činnosti. Fyzicky namáhavou práci je přitom nutno přerušovat častěji než středně těžkou nebo lehkou, podobně je nutné zařazovat více kratších přestávek tam, kde se jedná o práci jednotvárnou, monotónní. Tam, kde má práce vnucené tempo, bývají obvyklé i **mikropauzy**; mnohdy se s nimi počítá např. již při regulaci rychlosti výrobního pásu.

Poněkud jiný režim přestávek si zpravidla vyžádá pracovní činnost převážně duševní, zejména pak taková práce, která je vykonávána ve styku s lidmi, formou působení na ně. Představuje sama o sobě specifickou zátěž pro pracovníky, její výkon se zpravidla neomezuje pracovní dobou. S tím je třeba počítat a vést pracovníky k tomu, aby si co nejlépe zor-

**Výkonnost pracovníků** v činnosti převážně duševní (při práci s lidmi) bývá obvykle značně závislá nejen na vhodné proporcii mezi pasivním a aktivním odpočinkem, přičemž pasivní formy odpočinku by měly mít co nejmenší rozsah (samořejmě s výjimkou spánku; ani ten však nemá být příliš dlouhý – u dospělých lidí cca 6–9 hod.). **Záleží také a především na vhodném střídání konkrétních typů pracovních a odpočinkových aktivit.** Měly by být pokud možno navzájem protikladné a přirozeně se doplňovat.

Zatěžuje-li člověk při práci psychické funkce, měl by jako kompenzaci zvolit k odpočinku i určitou fyzickou námahu. Podobně je třeba, aby člověk pracující fyzicky (manuálně) volil jako odpočinkové i takové aktivity, které umožňují rozvoj duševních potencií a procesů. V praxi se však ukazuje zřejmá tendence lidí volit pro odpočinek podobný typ aktivit, jaké si navyklí vykonávat v rámci své práce. Odpočinek bývá za těchto okolností obvykle málo účinný.

K všestranně účinným formám odpočinku patří **pobyt v přírodě**, spojený s určitými pohybovými aktivitami (procházka), **sport a turistika, četba a návštěva kulturních akcí a představení.** Mohou to však být i nejrůznější **koníčky** a alternativně též **fyzická** (u duševně pracujících) či **duševní** (u fyzicky pracujících) **námaha.** Důležité je, aby člověka zvolený typ aktivního odpočinku uspokojoval a rozvíjel (což však není totéž a může to být i v určitém rozporu).

Režim práce a odpočinku by měl být součástí správně volené celkové životosprávy, v jejímž rámci je třeba dát důraz i na vhodnou výživu a na takové uspořádání pracovních a životních podmínek, které by pracovníkovi vytvářelo dobré předpoklady pro pokud možno ničím nerušený optimální výkon, resp. dlouhodobou výkonnost. **Přiměřená životospráva neovlivňuje pozitivně jen výkonnost pracovníků, ale podílí se také na rozvoji jejich osobnosti.**

Stejně jako mají lidé různou potřebu spánku, budou mít také různé představy o vhodných odpočinkových aktivitách, zpravidla v závislosti na svých biologických a individuálně-psychických předpokladech. **Jen málokterí pracovníci si však tyto zákonitosti přiměřeně uvědomují.** Proto je dobré je v tomto směru orientovat a vhodně usměrňovat.

## 6.6 Pracovní spokojenost jako výraz subjektivního vztahu pracovníků k vykonávané práci a jejím podmínkám

**Pro objektivní vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníků,** které jsou v různě komplexní podobě vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetenci. Součástí těchto předpokladů jsou především (nejen!) schopnosti, vědomosti, dovednosti a motivace. To vše ústí a **projevuje se v optimální výkonnosti pracovníků,** která je základním předpokladem prosperity podniku

Výkonnost pracovníků ovlivňuje řada objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních. Současně však **každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah**. Vše, co na něj při práci působí, se totiž nepromítá jen do jeho pracovních výkonů; odráží se to také v jeho prožívání.

Některé skutečnosti si přitom člověk vůbec nemusí uvědomovat, jiné si naopak uvědomuje velmi zřetelně. Uvedená skutečnost není sama o sobě rozhodující, významně však ovlivňuje vznik specifického vztahu k práci u jednotlivců. Nezáleží jen na tom, které skutečnosti a jak pracovník reflektuje svým poznáváním; spíše na tom, do jaké míry ovlivňují jeho prožívání a jak se promítají do způsobu, kterým hodnotí svou celkovou pracovní situaci a její dílčí podmínky.

**Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána. Navenek se projevuje v jejich konkrétních postojích, které mohou být ve vztahu k působícím skutečnostem spíše pozitivní či spíše negativní; bývají také ve vztahu k jednotlivým působícím činitelům různé, případně naopak tvoří vcelku homogenní komplex.**

Uvedený soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Může přitom jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce a pracovního zařazení člověka, případně spíše o jakýsi souhrnný postoj pracovníka, jehož kvalitu obvykle některé stránky skutečnosti určují více, zatímco jiné méně. Záleží to jak na samotných objektivních vlastnostech působících podnětů, tak i na osobnosti každého pracovníka.

**Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat nejlépe jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost (od -1 do 1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah člověka k práci – lhostejnost).**

V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. Jako kvalitativně určitý soubor postojů bývá charakteristická jak pro každého jednotlivce, tak i pro celá pracoviště. **K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, například jako zřetelnou nebo méně zřetelnou spokojenost, resp. spíše jako méně výraznou či naopak velmi výraznou nespokojenost.**

Čtyřstupňová škála se v rámci podobných výzkumů ukázala jako nejvhodnější, neboť zařazená vyjádření typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“ (odpovídá střední hodnotě škály s lichým počtem stupňů) velmi často spíše charakterizovala normální rozložení. **Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je naopak obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní odpovědi.** Poskytují totiž možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku.

**Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle pozornost věnována skutečnostem, jež se v různé míře podílejí na její kvalitě, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka. Nejčastěji jde o následující skutečnosti:**

- obsah a charakter práce;
- mzdové ohodnocení;
- pracovní perspektivy;
- vedoucí pracovník;
- spolupracovníci;
- organizace práce;
- fyzické podmínky práce;
- úroveň sociální péče.

- a) **Obsah a charakter práce** ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Spokojenost nebo alespoň spíše spokojenost bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších činitelů z těch, které jsou výše přehledně uvedeny.
- b) **Mzdové ohodnocení pracovníka** patří rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Často přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci však bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách vždy podobu přímé úměrnosti.
- c) **Pracovní perspektivy** bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohrazené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.
- d) **Vedoucí pracovník** ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivé ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod. Pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.
- e) **Spolupracovníci** jsou rovněž významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Mnozí lidé se obávají, že pracovníci v jejich podniku budou nespokojeni

lečenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou navzájem obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem často i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).

- f) **Organizace práce** bývá často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější – na nich nezávislou – a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.
- g) **Fyzické podmínky práce** bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může objevit také při práci v kancelářích, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě: stačí nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.
- h) **Úroveň sociální péče** bývala v minulosti pracovníky v různých podnicích hodnocena alternativně dobře či špatně. Obecně byla obvykle pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Současné společenské změny však v řadě případů vedly ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích. To může vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti.

Převažující počet výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti.

Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost!) jsou spíše škodlivé. Často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s reálným stavem působících skutečností. Za nepřilíš žádoucí lze považovat i neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení, který mnohdy znamená spíše lhostejnost.

**Optimální situaci v tomto směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost.** V některých případech však bývá považována za **vhodnější tzv. zdravá nespokojenost**; ta může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. Potřebu těchto změn management organizací často subjektivně nepocítuje. V optimálním případě se však zmíněná „zdravá nespokojenost“ týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti, a zakládá úsilí o potřebné změny v obou oblastech.

## SHRNUTÍ

V kapitole jsme se pokusili (budoucím) ekonomům a manažerům přiblížit pracovní činnost, profesi, pracovní výkon, výkonnost pracovníků a její determinanty z psychologického hlediska. Podrobně se zde čtenář může seznámit s pojmy pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence – s jejich vymezením, s přístupy k jejich posuzování i s možnostmi jejich rozvíjení, ale také s problematikou pracovního režimu.

Všechna zmíněná témata se – zvláště mladým čtenářům – mohou zdát nepřilíš atraktivní. Pravděpodobně však sami časem poznají (ev. již poznali), že pozornost věnovaná v praktické činnosti nastíněným (a dalším) otázkám se pozitivně projeví nejen ve schopnostech spolupracovníků, ale také v jejich motivaci k práci, kompetentnosti i pracovní spokojenosti.

## OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

- Podle jakých hledisek či kritérií se v psychologii práce člení pracovní činnost? Jaký praktický smysl má členění pracovní činnosti?
- Poněkud jiný obsah i význam má rozbor profese. Vysvětlete podstatu naznačených rozdílů.
- Co vyjadřují pojmy pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence pracovníků? Které složky tvoří pracovní způsobilost? Jak lze pracovní způsobilost poznávat?
- Charakterizujte obsah pojmů pracovní výkon a výkonnost pracovníků. Co tvoří jejich determinanty?
- K pracovní činnosti patří rovněž únava a psychická zátěž. Jaké jsou jejich hlavní zdroje? Jak se lze s uvedenými jevy úspěšně vyrovnávat? Lze například psychické zátěži v kontextu pracovního uplatnění člověka předcházet? Jak?
- V souvislosti s pracovním uplatněním člověka se jako významný jeví fenomén pracovní spokojenosti. V čem spočívá jeho význam? Lze pracovní spokojenost pracovníků poznávat a ev. ovlivňovat? Jak?

## Inženýrská psychologie a ergonomie

*„Rozumný člověk se přizpůsobuje svému okolí,  
nerozumný člověk se snaží přizpůsobit okolí sobě.  
Proto veškerý pokrok závisí na nerozumných lidech.“*

*G. B. Shaw*



V předchozí kapitole jsme uvedli, že k významným determinantám pracovního výkonu člověka patří i úroveň technického vybavení pracoviště, strojů, nástrojů, výrobního zařízení. V tomto kontextu je pochopitelné, že se psychologie zabývá i řešením otázek vztahů člověka a stroje, přesněji: lidí, technických systémů a pracovního prostředí.

Nástin přístupů psychologie práce (inženýrské psychologie) a ergonomie přibližuje následující text.

## 7.1 Vývoj přístupů k řešení otázek systému člověk (lidé) – stroj (technické zařízení) – pracovní prostředí

Prvotní přístup k řešení problematiky vztahu člověka a techniky představovalo úsilí přizpůsobit člověka technice a fyzikálním parametrům prostředí. Tento přístup se však pro svou jednostrannost ukázal jako nedostačující. Některá omezení člověka v pracovním procesu jsou totiž takového rázu, že se s nimi musí počítat jako s objektivně limitujícími faktory (Tomšík – Bedrnová, 1989).

Významnou roli zde hrají již omezení daná fyzickými charakteristikami člověka (např. jeho tělesnými rozměry, fyzickou silou, pohyblivostí apod.) nebo omezení daná naším smyslovým vybavením.

Je evidentní, že závaží o hmotnosti 300 kg neuzvedneme, ultrazvuk na rozdíl od některých jiných živých tvorů (netopyři) neslyšíme, stejně tak rentgenové paprsky nevidíme.

Podobná omezení se vztahují i na další psychické funkce člověka, jako je paměť, pozornost a myšlení.

Například množství informačních jednotek, které je člověk schopen současně udržet v krátkodobé paměti, se u převážné většiny lidí pohybuje v rozmezí  $7 \pm 2$ . Ukazuje se tedy jako nevyhnutelné respektovat jak interindividuální rozdíly mezi lidmi, tak i existenci určitých absolutních limitů.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti se ukázalo jako nezbytné zaměřit se na úpravy strojů a technických zařízení tak, aby byly v co největší míře respektovány možnosti a omezení člověka ve sféře fyzické i psychické.

Již dříve bylo řečeno, že za druhé světové války vznikla inženýrská psychologie, která pomohla řešit požadavek adaptace vojenské techniky ve vztahu k možnostem a omezením člověka ve sféře neurofyzilogické a psychické. V současné době představuje inženýrská psychologie jednu z oblastí současné psychologie práce. Jejím cílem je tvorba pracovního prostředí a technických zařízení s ohledem na možnosti a potřeby člověka. Při řešení této problematiky využívá systémového přístupu.

V jejím rámci se v minulosti nejvíce pozornosti dlouhodobě soustřeďovalo na činnost operátora – pracovníka obsluhujícího složitější technická zařízení. Vztah člověka a techniky však zahrnuje jak aspekty psychologické, tak i antropometrické, fyziologické, hygienické a další. To vyvolalo potřebu interdisciplinárního přístupu k řešení této problematiky: vznikl nový vědní obor – ergonomie.<sup>1</sup>

Ergonomie vychází ze studia vztahů mezi člověkem na jedné straně a pracovními prostředky včetně pracovního prostředí na straně druhé. Jejím úkolem je aplikace získaných poznatků nejen při úpravě pracovních podmínek, ale i při projekci, konstrukci, resp. racionalizaci nejrůznějších technických systémů. Uplatňování ergonomických požadavků v praxi může mít podobu (Tomšík – Bedrnová, 1989):

- ergonomie korektivní;
- ergonomie projektivní (systémové).

Korektivní ergonomie znamená užití ergonomických kritérií a přístupů při zdokonalování stávajících technických systémů. Jde např. o nové řešení nevhodných pracovních poloh, o snížení množství nadbytečných pohybů pracovníka apod.

Projektivní (systémová) ergonomie představuje využití ergonomických kritérií již v počátečních etapách projekce nového (socio)technického systému, v nichž jsou plně respektovány jak možnosti techniky, tak také možnosti a omezení člověka.

## 7.2 Systém člověk – stroj

Se vstupem člověka do systému člověk – stroj (technika) se pojí následující problémy, které musí inženýrská psychologie (resp. ergonomie) řešit:

- rozdělení úloh mezi člověka a techniku tak, aby bylo optimálně využito jejich možností;
- vzájemná interakce mezi člověkem a technikou, která by v optimální míře zajišťovala spolehlivost fungování celého systému;

<sup>1</sup> Ergonomie – z řeckého *ergon* – práce, *nomos* – zákon.

- **identifikace a úprava všech podmínek prostředí**, které ovlivňují spolehlivost člověka při obsluze technického zařízení. Mohou to být podmínky fyzikální, biologické, chemické, sociální, organizační, ekonomické a další.

### 7.2.1 Děba úkolů mezi člověkem a technikou

Při projekci a tvorbě technických zařízení je třeba řešit problém **rozdělení úkolů mezi člověka a techniku**. Je zjištěno, že některé úkony a operace zajišťuje lépe člověk, jiné stroj, resp. technické zařízení (Křivohlavý, 1970).

Člověk například obvykle lépe vnímá prostor, hloubku a tvary, lépe zobecňuje, řeší složité situace, předvídá, improvizuje a přizpůsobuje se. Oproti tomu technické zařízení může provádět lépe výpočty, je rychlejší, může užít velkou sílu, spolehlivě uchovávat informace, přesně opakuje apod.

Je tedy důležité rozdělovat úkoly mezi člověka a techniku tak, aby byly využity přednosti jak lidí, tak i techniky.

### 7.2.2 Vzájemná interakce člověka a technického zařízení

Základní problémy, které provázejí vzájemnou interakci člověka a technického zařízení, vhodně vystihuje popis činnosti operátora. (Viz schéma na obr. 7.1, které využívá terminologie převzaté z kybernetiky.)

- Vstup nebo příjem informací je nejčastěji zprostředkován tzv. sdělovači.** Sdělovače je třeba konstruovat tak, aby při příjmu informací nedocházelo k chybám. Nejvíce informací přijímá člověk zrakově a sluchově, a podle toho se také rozlišují **sdělovače vizuální a auditivní**. Nejužívanější jsou **vizuální sdělovače**. Při jejich konstrukci se bere v úvahu např. to, která ze stupnic (svislá, vodorovná, kruhová či půlkruhová) je pro příjem informací optimální.

Bylo zjištěno, že nejméně spolehlivé jsou stupnice svislé, což je možno vysvětlit skutečností, že oči jsou umístěny v rovině horizontální, tudíž zorné pole v této rovině je širší než v rovině vertikální. Dále se zjišťuje nejvhodnější velikost číselných údajů, jejich tvar, vzdálenost, délka a hustota čárek na stupnici, jakož i barva údajů a barva podkladu.

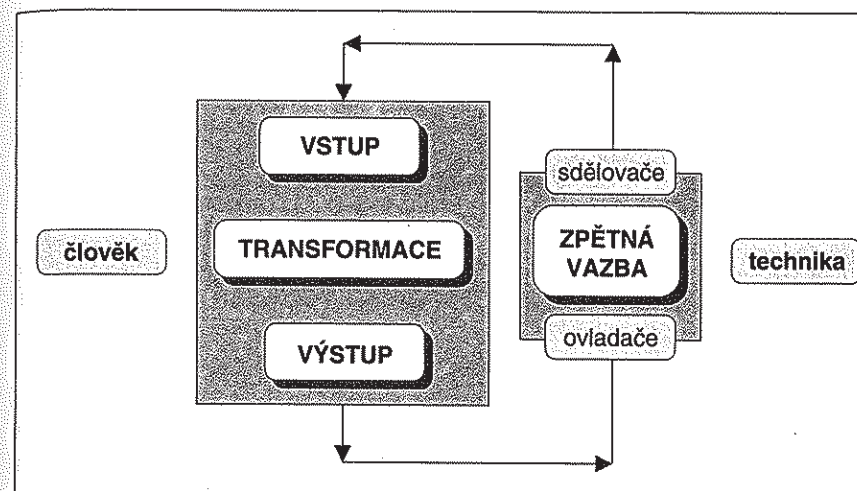
**Auditivními sdělovači** jsou např. píšťaly, houkačky, sirény, zvony a zvonečky, bzučáky, gongy apod. Jsou vhodné zejména pro varování a sdělování informací menšího obsahu, ale velké důležitosti.

Stále častěji se setkáváme i se sdělovači používajícími řeč. Jsou vhodné tam, kde se má zprostředkovat větší množství informací nebo sdělují-li se informace lidem, kteří neznají příslušný kód.

- Zpracování (transformace) informací** je dalším článkem činnosti operátora. Pro jeho pracovní výkon není důležité jenom to, aby zrakové a sluchové podněty byly dostatečně zřetelné, ale též aby těchto podnětů nebylo příliš mnoho najednou, nebo aby nenásledovaly příliš rychle za sebou. Přísun informací musí být úměrný možnostem člověka.

Schopnost zpracovat za jednotku času určitý počet informací bývá označována jako **kapacita lidského převodu**. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že je vhodné, aby vstupní informační tok v provozních podmínkách dosahoval jen 80 % této kapacity.

Obr. 7.1 Interakce člověk – technika: činnost operátora



**Pokud je pracovník vystaven přísunu většího množství informací, než je schopen zpracovat, dochází k obranným reakcím** (Bureš, 1981, s. 131), jako jsou vynechání nebo blokáda v přenosu informací, opožděná reakce a následné dohánění tempa během menšího zatížení, filtrování, méně přesný výkon nebo opuštění dané situace. Je zřejmé, že všechny výše uvedené reakce představují větší či menší míru **selhávání pracovníka**, které může mít za následek úraz či jinou nehodu.

Další faktor, který omezuje výkon pracovníka, je vedle kapacity lidského převodu i **reakční čas**, tj. doba, která uplyne mezi výskytem signálu a reakcí organismu na tento signál. Roli zde hrají nejen vlastnosti subjektu, ale i vlastnosti podnětové situace, např. intenzita podnětu. Se vzrůstem intenzity podnětu se zkracuje reakční čas. Rovněž různé druhy podnětů jsou spojeny s různou reakční dobou (Křivohlavý, 1970).

Ke snížení spolehlivosti lidského výkonu dochází také v případech, kdy podněty následují za sebou ve velkých časových intervalech, vyskytují se nepravidelně nebo jsou velmi slabé. Jde o **činnost tzv. vigilančního typu**, při které již po

**nároků na koncentraci pracovníka.** Tato činnost je typická např. pro pracovníky velkých elektráren.

Spolehlivost lidského výkonu při činnosti vigilančního typu lze zvýšit např. záměrným přemístěním pracovníka na jinou práci, zařazením pěti- až desetiminutové přestávky po určité době práce, zvýšením frekvence signálů či jejich intenzity, podáváním informace zároveň prostřednictvím vizuálních i auditivních signálů apod.

c) **Reakce (výstup)** je třetí fází činnosti operátora. Má obvykle motorickou podobu. Spočívá v manipulaci s určitým ovládacím zařízením (ovladačem). V některých případech může mít tento výstup i verbální podobu, jde-li o příkaz či instrukci.

**Ovladače** slouží k provedení zásahu do chodu technického zařízení. Jako ovladače mohou sloužit páky, kliky, pedály, ruční ovládací kolečka, tlačítka, knoflíky, přepínače apod.

Konstrukce a uspořádání ovladačů má pro výkon pracovníka a jeho zatížení mimořádný význam. Např. je nutno snížit pravděpodobnost stisknutí chybného tlačítka na minimum. Zde se užívá mimo jiné barevného odlišení. Tlačítka sloužící k uvedení stroje do chodu jsou v barvě zelené, pro zastavení chodu stroje jsou v barvě červené. Dále musí být zachována shoda směru pohybu páky a pohybu stroje. Všechny ovladače musí být umístěny tak, aby byly dostupné. Nožní ovladače – pedály – by měly být nejvýše dva na jednu nohu. Je-li důležitá přesnost, mělo by být zásadně užíváno ručních ovladačů.

d) **Zpětná vazba** představuje důležitou fázi v činnosti operátora. Termín „zpětná vazba“ (Zv.) označuje informaci, která vzniká na základě motorické aktivity operátora. Většinou se týká počtu chyb, případně rozdílu mezi jeho skutečným výkonem a výkonem zamýšleným, resp. určitým žádoucím standardem. Tato informace se dostává zpět na vstup prostřednictvím receptorů, je dále zpracovávána centrálními psychickými procesy a vyústí buď v modifikaci probíhající činnosti, nebo v novou adekvátnější reakci.

Uvažujeme-li složité technické systémy, nehraje v nich roli již jen relativně snadno analyzovatelný vztah člověk – stroj, ale častěji mnohem složitější vztah: **technika – lidé – týmy pracovníků.**

Velký význam pro fungování celé skupiny v sepětí s náročným technickým zařízením nemají jen schopnosti a další předpoklady jednotlivých pracovníků, ale i vztahy mezi nimi a celkové **sociální klima ve skupině.** Toto sociální klima spoluurčuje nejen výkonnost skupiny a vnitřní spokojenost jednotlivých pracovníků, resp. stupeň jejich identifikace se skupinou, ale i nevhodnost. Je známo, že právě nepříznivá konfliktní atmosféra zvyšuje psychické napětí pracovníků a tím i pravděpodobnost jejich selhání při obsluze technického zařízení; důsledkem bývá úraz či jiná nehoda.

## 7.3 Pracovní podmínky a jejich vliv na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků

Jedním z problémových okruhů řešených v rámci psychologie práce je psychologická stránka pracovních podmínek. Radíme k nim všechny vlivy vnějšího prostředí, které ovlivňují buď kladně, nebo záporně neurofyziologickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i jeho zdravotní stav. Můžeme uvést následující **nejdůležitější skupiny podmínek pracovního prostředí:**

- **prostorové a funkční řešení pracovišť;**
- **fyzické podmínky;**
- **podmínky bezpečnosti práce** (bezpečnostně-technické zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci);
- **zdravotně-preventivní péče o pracovníky** (rozmísťování pracovníků s ohledem na zdravotní stav, preventivní prohlídky pracovníků apod.);
- **hygienické podmínky;**
- **organizační podmínky;**
- **estetické podmínky;**
- **sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí.**

Kvalita těchto podmínek má vliv nejen na zdraví pracovníků, ale i na výkon a na psychickou pohodu, či naopak na nespokojenost (např. podmínky sociálně-psychologické či estetické). Je známo, že lidé dávají přednost příjemnému pracovnímu prostředí i za cenu nižší mzdy.

Z uvedených pracovních podmínek se na tomto místě podrobněji zmíníme o prostorovém a funkčním řešení pracovišť a o podmínkách fyzických, částečně organizačních. O sociálně-psychologických podmínkách bude podrobně pojednáno v následující kapitole.

### 7.3.1 Prostorové a funkční uspořádání pracoviště

Aby každý pracovník měl nejlepší možné předpoklady pro výkon své pracovní činnosti, je třeba zajistit určité podmínky, zvláště:

- **pracovní prostory** musí být konstruovány tak, aby byly přiměřené tělesným rozměrům pracovníků v produktivním věku, tj. musí odpovídat jejich antropometrickým charakteristikám;
- **pracovní místo** musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům zajišťovalo **možnost účelně vykonávat pracovní pohyby.**

Za základní antropometrické údaje se považují tělesná výška (vstoje i vsedě), výška lokte (vstoje), výška kolena (vsedě), délka stehna (vsedě), dosah 3. prstu (při

vzpažení a při předpažení). Stanovení antropometrických hodnot slouží k následujícím účelům:

- **prostorové řešení pracovního místa**, při kterém se bere v úvahu např. šířka a výška místnosti, dveří, výška manipulační roviny při práci vsedě či vstoje apod.;
- **stanovení optimálních rozměrů i tvaru používaných technických zařízení**, nářadí, nástrojů, přístrojů, optimální umístění ovladačů apod.;
- **stanovení optimálních rozměrů veškerého nábytku**, jímž je pracoviště zařízeno – jde o rozměry pracovních stolů, výšku a sklon pracovní desky s ohledem na určitý typ pracovní operace, konstrukci židlí a nejrůznějších sedaček používaných při práci;
- **optimální rozmístění pomůcek a zpracovaného materiálu.**

Celkové uspořádání pracoviště včetně konstrukce pracovního prostředku by mělo umožňovat práci ve vhodné poloze vsedě či vstoje; je ovšem třeba dávat přednost práci vsedě s možností střídání pracovních poloh. **Tam, kde se jedná o tzv. vnučené polohy** (například práce v dřepu, vleže, v předklonu apod.), je třeba přijmout opatření ke snížení neúměrného fyzického zatížení pracovníků. Může jít např. o stanovení specifického režimu práce a odpočinku, o zkrácení pracovní doby, o střídání pracovních míst nebo o snížení pracovního tempa.

**Současně je nutné vytvořit odpovídající podmínky i na straně pracovníků prostřednictvím jejich výběru.** Cílem je vyloučení pracovníků s vadami pohybového aparátu, s menší fyzickou zdatností, s horším zdravotním stavem apod.

### 7.3.2 Fyzické podmínky práce

Do této skupiny patří světelné podmínky na pracovišti, barevné řešení pracoviště, zvukové a mikroklimatické podmínky. Každá z nich je spojena s celým komplexem problémů.

#### Světelné podmínky na pracovišti

Lidské oko je přizpůsobeno dennímu světlu, které je pro pracovní výkon nejvhodnější. Z různých důvodů však často musíme pracoviště osvětlovat uměle: kvůli kolísání intenzity denního světla v průběhu dne a v průběhu roku, kvůli vlastní charakteristice pracovního procesu apod.

Je však známo, že i tam, kde by se s výhodou dalo využít denního světla, se často viditelnost výrazně snižuje např. již jen neumytými okny, která mohou světelnost na pracovišti zhoršit až o 60 %.

Hodnotíme-li **osvětlení**, bereme tedy především v úvahu osvětlení **umělé**. Důležitou vlastností světla je jeho **intenzita** (v luxech).

Jakým způsobem má být pracoviště osvětleno a jakou intenzitu má osvětlení mít, udávají

má být intenzita osvětlení okolo 150–200 luxů. Výzkumy ukázaly, že intenzita osvětlení má vliv na produktivitu práce, zmetkovitost i úrazovost.

**Negativním jevem**, který se často vyskytuje v souvislosti s osvětlením, je **oslnění**. Obvykle se s ním setkávají řidiči při nočních jízdách, když automobil v protisměru neztlumí dálková světla. **Nevhodné jsou též přílišné kontrasty**, např. silné místní osvětlení stroje v poměru k osvětlení celé haly. Adaptace oka při změně intenzity světla trvá určitou dobu a právě v této době je vidění nedokonalé a snadno může dojít k nehodě.

#### Barevné řešení pracovišť

**Barevné řešení pracovišť plní především funkce bezpečnostní, orientační a estetické.**

Barevného rozlišení se užívá ke zvýšení bezpečnosti obsluhy stroje. Barevně se označuje první, resp. poslední stupeň schodiště, snížený či zúžený prostor apod. Psychologické chápání významu barev semaforu ve smyslu červená – stůj, oranžová – pozor a zelená – jeď je poměrně univerzální. Barevné řešení slouží též k usnadnění orientace v prostoru, např. vyznačením ústupových cest, uplatněním různých barev pro různé prostory – např. rozlišení podlaží v obchodních centrech.

Barevné řešení však **ovlivňuje také estetické cítění pracovníků a má vliv na vnímání prostoru.**

Např. syté barvy (červená a hnědá) opticky prostor zmenšují, zatímco méně výrazné barvy (světle modrá a světle zelená) jej opticky zvětšují.

Barva ovlivňuje také pocit tepla.

Proto se v horkých provozech doporučuje využít tzv. barvy studené (zelená a modrá) a v chladných provozech barvy teplé (oranžová, žlutá, červená).

#### Zvukové podmínky pracovišť

Při hodnocení zvukových podmínek pracoviště můžeme vyčlenit tři **typy zvukových podnětů působících na pracovníka:**

- **tzv. zvuková kulisa:** obvykle ji tvoří slabé akustické podněty bez signálního významu pro jedince – nesmí být příliš intenzivní, aby nepřehlušila případné zvukové podněty;
- **zvukové podněty:** mají signální význam, např. různé zvukové signály sloužící k dorozumívání, nepravidelný chod stroje apod.;
- **hluk:** zvukové podněty nadměrné intenzity. Zdrojem hluku mohou být určité technologické procesy, chod strojů a technických zařízení apod. Hodnotí-li se hluk, bere se v úvahu především jeho intenzita (v decibelech). Vedle intenzity je

o vyšší frekvenci se snáší mnohem hůře než hluk o frekvenci nižší. Dále je možné hodnotit pravidelnost vnímaného hluku. Nepravidelný hluk je snášen hůře než pravidelný. **Účinky hluku jsou škodlivé** v mnoha směrech. Především znesnadňuje dorozumívání mezi lidmi při práci, zhoršuje soustředění a urychluje vznik únavy. Ovlivňuje zdraví pracovníka: může způsobit tzv. částečnou nebo úplnou hluchotu tím, že poškodí sluchové orgány, působí však škodlivě na celý nervový systém a může tak vyvolat neurotické symptomy. Čím je práce psychicky náročnější, tím více hluk znesnadňuje její kvalitní vykonávání.

**Ochrana proti hluku** může spočívat ve změně technologického postupu, v úpravě strojů a technických zařízení, v obložení zdroje hluku materiálem, který hluk pohlcuje (korek, skelná vata apod.) nebo v použití osobních ochranných pomůcek (vložky do uší, ušní klapky).

### Mikroklimatické podmínky

V souvislosti s mikroklimatickými podmínkami se na pracovišti sledují zejména teplota, vlhkost a proudění vzduchu, ale i různé druhy znečištění ovzduší (prašnost, chemické výpary, radioaktivní znečištění apod.). Všechny tyto vlivy jsou předmětem studia hygieny a fyziologie práce a jsou normativně podchyceny.

### 7.3.3 Organizační podmínky práce

Tyto podmínky tvoří další stránku pracovního prostředí, která velmi výrazně ovlivňuje nejen výkonnost, ale i spokojenost a celkové sociální klima na pracovišti. **K organizačním podmínkám patří<sup>2</sup>:**

- **Organizace pracoviště** z hlediska zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti.
- **Organizace práce na pracovišti** ve smyslu racionální a efektivní koordinace pracovního úsilí jednotlivých členů pracovní skupiny (obvykle spadá do kompetence příslušného vedoucího pracovníka).
- **Organizační zajištění plynulosti práce**, které spočívá v plynulém přísunu pracovních úkolů, materiálu a energie, ve zkrácení lhůt oprav technických zařízení na minimum apod. Nedostatečné zajištění plynulosti práce má za následek nutnost zvýšení pracovního vypětí. Výsledkem je přetížení pracovníků a vznik stresových situací.

**Pracovní podmínky lze dělit i podle jiného kritéria než podle jejich druhu.** Tímto kritériem jsou **důsledky jejich působení na člověka:**

<sup>2</sup> Podrobnější informace je možné nalézt ve specializované literatuře k tomuto tématu (Hüttlová, 1997).

- **Škodlivé pracovní podmínky** – způsobují poškození organismu, např. zranění, popálení, otravu, nemoc z povolání apod. Takové následky může způsobit např. extrémní hluk, oheň, vysoké teploty, různé chemikálie, mechanické prvky apod.
- **Rušivé pracovní podmínky** – mají za následek snížení pracovního výkonu. Vedle fyzikálních faktorů pracovního prostředí (např. nedostatečné osvětlení) zde mohou působit i nevhodné sociálně-psychologické faktory, nedostatky v organizačních podmínkách apod.
- **Nepříjemné pracovní podmínky** – nemají nutně za následek snížení pracovního výkonu, ale „jen“ změnu postoje pracovníka k určité podnikové realitě. Tato změna spočívá v posunu subjektivního hodnocení určitého stavu od přijímaného či žádoucího k nepřijímanému či nežádoucímu.

Z předchozí charakteristiky pracovní podmínky vyplývá, že se liší stupněm svého negativního dopadu na pracovníka: na jeho zdraví, výkon i spokojenost. Odlišný stupeň tohoto negativního dopadu určuje i priority při jejich odstraňování.

## 7.4 Spolehlivost lidského výkonu, prevence nehod a úrazů

Mimořádné události v pracovní činnosti člověka – úrazy, nehody, zmetky či provozní poruchy – mají v praxi většinou charakter nenadálých, neočekávaných a řídkých se vyskytujících jevů. Protože však jejich ekonomické a společenské následky jsou výrazně negativní, věnují odborníci značnou pozornost jak okolnostem jejich vzniku, tak jejich prevenci.

**Jednotlivé typy nehod můžeme dělit podle jejich důsledků na nehody, které způsobují materiálové či časové ztráty, a nehody, které navíc poškozují zdraví pracovníků** (Tomšík – Bedrnová, 1989).

**Příčiny nehod** je možné rozdělit na převážně technické a na ty, které vyplývají především z jednání člověka.

V souvislosti s problematikou lidského výkonu je možné zmínit se o výzkumech, které se zaměřily na tzv. **sklon k úrazům**.

Na základě zjištění (Bureš, 1981), že ve skupině pracovníků se stejným stupněm ohrožení mají někteří více úrazů než ostatní, se dospělo k závěru, že hlavní příčinou úrazů je jakási specifická vlastnost, tzv. „sklon k úrazům“. Tato teorie se opírala o poznatek, že např. 4 % všech řidičů způsobují 36 % všech nehod, nebo že 9 % všech pracovníků zapříčiní za stejných podmínek až 40 % všech úrazů. Z toho vyplývá, že rozložení úrazů mezi jednotlivce je značně nerovnoměrné.

V pozdější době byla vypracována řada studií, které vedly ke kritickému pohledu na „sklon k úrazům“. Ukázalo se, že odstranění osob s největším počtem nehod nevedlo v příštím období k dosti výraznému poklesu nehod.

Ikdyž pravděpodobně existuje určitá, delší dobu trvající tendence k úrazům, nejde

a vliv zkušeností, který člověka učí vyhýbat se nehodám. V souvislosti s problematikou bezpečnosti je třeba se zaměřit také jak na otázky výběru a rozmístování pracovníků, tak i na přijímání opatření technického rázu. Jde o přístup, který řeší spolehlivost fungování velkých technických systémů s lidským činitelem komplexně.

### 7.4.1 Determinanty chybného jednání

Psychologická analýza chybného jednání, jehož důsledkem byl úraz či jiná mimořádná událost, vedla k identifikaci několika determinant takového jednání (Bureš, 1981):

- **Příčina chybného úkonu může být v samotné konkrétní profesionální činnosti.** Proto prvním krokem při jakémkoliv studiu chybných úkonů je analýza této činnosti, která umožňuje identifikovat chybný úkon v protikladu k normě správného úkonu, identifikovat kritické momenty činnosti, které ke vzniku chybného úkonu vedly, a zjistit nároky činnosti na pracovníka.
- **Vznik chybného úkonu může však být vázán i na konkrétní situaci,** tj. na dočasné seskupení vnějších podmínek (technických, fyzických, sociálně-psychologických, organizačních, řídicích), za kterých k chybnému úkonu došlo. Podrobný popis situací vedoucích k chybným úkonům umožňuje předvídat možnost chybného úkonu v situacích podobných.
- **Spolehlivost výkonu pracovníka mohou nepříznivě ovlivňovat rovněž některé vlastnosti jeho osobnosti.** Uplatňují se zde zejména nedostatečné schopnosti či dovednosti pracovníka potřebné pro výkon dané činnosti, případný „sklon k úrazům“ či nízká odolnost pracovníka vůči stresu a neuropsychické zátěži. Ta umocňuje prožívání nejistoty a zmatenosti v obtížných situacích a podporuje vznik chybných úkonů.
- **Kvalitní výkon pracovníka může snížit i úroveň jeho aktivace neodpovídající daným podmínkám.** Při snížení aktivační úrovně pod žádoucí mez (např. při denním snění) dochází ke snížení schopnosti pracovníka přijímat podněty a k poruchám v naučených motorických stereotypch. Nepříznivý dopad však mívá i nadměrná úroveň aktivace.
- **Kromě aktivační úrovně může případnou nespolehlivost pracovního výkonu podmínit i zaměření pracovníka.** Významný je vzájemný poměr obou těchto psychologických proměnných. **Výsledky mnoha výzkumů ukazují, že:**
  - při nízké úrovni aktivace se pracovníkovi nedaří udržet zaměření, potřebné pro kvalitní výkon činnosti,
  - při vysoké nezaměřené úrovni aktivace dochází podobně jako u motorických stereotypů k rozpadu vnitřní organizace, a tedy i zaměřenosti vnímání, významné pro cílevědomou analýzu situace,
  - při spojení vysoké úrovně aktivace s určitým velmi konkrétním zaměřením pracovníka vzniká nebezpečí přehlížení ostatních podnětů existujících mimo oblast tohoto zaměření.

Z předchozích poznatků vyplývá, že realizace spolehlivých a kvalitních výkonů není možná bez optimální kombinace aktivace a zaměření pracovníka. Představuje významnou podmínku využití kapacity, kterou pracovník v dané chvíli k dispozici.

### 7.4.2 Prevence nehod a úrazů

Z předchozí charakteristiky hlavních determinant nebezpečného chování pracovníka, které vede k nehodě, je možné odvodit hlavní směry prevence:

- **Východiskem všech preventivních kroků je analýza profese,** která v této souvislosti **plní následující hlavní cíle:**
  - identifikace všech kritických momentů profesní činnosti, které mohou vést k chybnému jednání pracovníka a tím i k nehodě,
  - vytvoření předpokladů pro odborný výběr pracovníků,
  - vytvoření předpokladů pro profesionální výcvik pracovníků,
  - přizpůsobení strojů, zařízení a nářadí člověku.
- Pro zjištění zdrojů potenciálního ohrožení na pracovišti jsou rovněž nezbytné **úplné a podrobné informace o nehodách, které se v podniku vyskytly.** Hlavními prameny těchto informací jsou dokumentace nehod, materiály z lékařské ambulance a materiály z komisí pověřených vyšetřováním nehod.
- Pro bezpečný výkon práce je důležitý i **výběr vhodných pracovníků** z hlediska jejich schopností a dalších vlastností osobnosti, např. odolnosti vůči stresu a neuropsychické zátěži. V této souvislosti se psychologové působící v praxi nejčastěji zaměřují na vytipování pracovních míst, která vyžadují důkladný a odpovědný výběr pracovníků, na volbu adekvátních psychodiagnostických prostředků (testy, dotazníky apod.) a jejich standardizaci a na přípravu a realizaci celé procedury výběru.
- Dalším předpokladem bezpečné práce je **co nejlepší zvládnutí profesní činnosti pracovníkem.** K tomu slouží zejména **profesionální příprava,** tj. výchova a výcvik pracovníků, zaměřené na osvojení těch vědomostí a dovedností, resp. na zdokonalení těch schopností a dalších vlastností, které jsou relevantní pro efektivní a bezpečný výkon dané profese.
- Součástí úrazové prevence v podniku musí být i zcela **konkrétně zaměřená výchova k bezpečné práci,** zvláště úvodní instruktáž k bezpečné práci, seznámení všech kompetentních pracovníků s rozsahem jejich povinností a pravomocí při zajišťování bezpečné práce, průběžné seznamování všech pracovníků organizace s příčinami a důsledky dosavadních pracovních úrazů a výchova pracovníků k používání osobních ochranných pomůcek.
- Z hlediska prevence nehod a úrazů je třeba věnovat **pozornost úpravě pracovních podmínek,** které jsou zde chápány v co nejširším pojetí. **Jde zejména o následující zásahy:**
  - technická bezpečnostní opatření a úprava technických postupů,
  - úprava fyzických podmínek práce, např. optimalizace světelných podmínek,
  - optimalizace sociálně-psychologického klimatu; úkolem psychologa je zjistit

genní pracovníky, případně poskytnout doporučení pro změny ve složení pracovních týmů,

- zásahy do organizačních podmínek práce s cílem zmírnit negativní dopad únavy, monotonie, fyzického a psychického napětí z práce. Jde o taková opatření, jako je vhodné rozvržení a délka pracovních přestávek, střídání pracovních činností apod.
- Mimo to je potřebné **důsledně kontrolovat používání osobních ochranných pomůcek, dodržování technických postupů a provádět pravidelné zdravotní kontroly lidí** pracujících v provozech, kde jsou různé negativní vlivy prostředí aktuální.

### 7.4.3 Choroby z povolání

V souvislosti s bezpečností práce jsou kromě nehod a úrazů sledovány i choroby z povolání. Jde o všechna onemocnění, na jejichž vzniku se podílel výkon samotné pracovní činnosti, resp. nepříznivé pracovní podmínky. Zpravidla jde o specifická onemocnění typická pro určité profese a pro určitá pracovní prostředí (Tomšík – Bedrnová, 1989).

**Ke vzniku chorob z povolání mohou vést:**

- **Samotná technologie výroby**, která s sebou přináší nežádoucí skutečnosti, jako je vnucená pracovní poloha (často má za následek onemocnění páteře a hybného ústrojí), nadměrný hluk (může vést k periferní či centrální nedoslýchavosti) nebo průmyslové škodliviny, jejichž působení na lidský organismus má za následek silikózy, ekzémy apod.
- **Jiné nepříznivé charakteristiky pracovního prostředí**, jako jsou např. vysoká teplota, průvan, nepříznivé podmínky vidění apod.
- **Vlivy sociálního prostředí**, které spočívají v interpersonálních konfliktech apod. Tyto vlivy mohou vést ke vzniku neuróz a dalších duševních poruch.

Podobně jako v případě nehod a úrazů je nutné i u chorob z povolání věnovat pozornost zvláště jejich příčinám a prevenci.

#### SHRNUTÍ

V této části textu jsme se pokusili čtenářům nastínit vývoj a současné psychologické přístupy k systému člověk (lidé) – stroj (technické zařízení) – pracovní prostředí. Způsob, jakým se k řešení těchto otázek v praktické, manažerské rovině přistupuje, ovlivňuje jak výkonnost pracovníků, resp. výkonnost celých sociotechnických systémů, tak pracovní spokojenost, ale i bezpečnost práce – ovlivňuje (v případě, že uvedeným otázkám není věnována přiměřená pozornost) výskyt chorob z povolání či pracovních úrazů.

#### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Inženýrská psychologie, ergonomie (projektivní, korektivní)... Co vyjadřují tyto pojmy? Jak se vzájemně liší zaměření těchto specifických disciplín psychologie práce?
2. Kterými hlavními problémovými okruhy se zabývá inženýrská psychologie, resp. ergonomie?
3. Inženýrská psychologie (ergonomie) se zabývá také vlivem určitých skupin či typů pracovních podmínek na člověka. Které skupiny vlivů na člověka v tomto smyslu působí a jakým způsobem?
4. Jakými formami lze předcházet nebo alespoň omezovat působení negativních vlivů nepříznivých pracovních podmínek na psychiku a tím i na výkon a pracovní spokojenost člověka?

# **S**ociální psychologie práce a psychologie organizace

*„Téměř každý souhlasí s tím,  
že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva.  
Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“*

*Th. J. Peters, R. H. Waterman, Jr.*



Sociální psychologie práce je aplikovaným oborem, který se zabývá člověkem v pracovním procesu z hlediska jeho kontaktů a vztahů s druhými lidmi. Zaměřuje se na všechny situace, v jejichž rámci naše pracovní chování ovlivňují druzí lidé, jakož i na situace, v nichž naopak my sami ovlivňujeme ostatní osoby, s nimiž přicházíme do bezprostředního i zprostředkovaného kontaktu. Druhými lidmi mohou přitom být spolupracovníci (řídicí i výkonní), zákazníci (dodavatelé i odběratelé), obchodní partneři, odborní poradci apod. Vždy zde existuje vzájemné působení (interakce), v jehož rámci je každý člověk ovlivňován druhými lidmi a svým jednáním současně podmiňuje změny v jejich chování.

V této kapitole se zaměříme na poměrně široké spektrum témat sociální psychologie (a psychologie organizace), která se z různých hledisek věnují mezilidským vztahům v podnikové oblasti.

## 8.1 Člověk – bytost společenská

Člověk je skutečně bytostí společenskou. S tím ovšem souvisí řada skutečností:

- Utváření osobnosti člověka právě jakožto bytosti společenské je podmíněno působením společenských, sociálních vlivů. Tyto vlivy, tzv. sociálně stimulační situace, lze členit do dvou základních skupin:
  - přímé působení druhých lidí – jednotlivců, sociálních skupin, vztahů a činností v rámci jednotlivých skupin i vztahů mezi skupinami,
  - působení produktů lidské společnosti – materiální i nemateriální kultury.
- Prakticky veškerá činnost člověka, zvláště pak činnost pracovní, je činností společenskou, tj. uskutečňuje se ve vztazích a v interakci s druhými lidmi, ve společenských (sociálních) podmínkách. Tyto sociální podmínky se určitým způsobem odrážejí v činnosti člověka – jedince, a naopak jedinec svou činností ovlivňuje své sociální prostředí.

Ve velkém podniku převážela dělnice ze skladu přes dvůr na ručním vozíku krabice s nástroji. Dvůr byl členitý a málo přehledný. Žena byla unavená a šla se svěřenou hlavou a ohnutými zády, ale jen dokud procházela částí, kde nebyl nikdo v dohledu. Když se dostala do té části dvora, kde postávala skupina dělníků, kteří si sem přišli zakouřit, žena viditelně narovnalá záda i hlavu. Když zašla za roh, její tělo i hlava zaujaly dřívější unavenou polohu. Před vjezdem do výrobní haly se opět narovnalá a hlasitě zavolala na svého spolupracovníka Pepu, aby si přišel převzít náklad. „Pepa je přece na dvoře, cožpak jsi ho neviděla?“

Tato krátká situace byla nahrána na videokazetu, takže se žena ke svému údivu mohla sama přesvědčit jak o tom, že ve skupině, kterou při své cestě nezaregistrovala, byl hledaný spolupracovník, tak i o tom, že držetím svého těla zcela bezděčně reagovala na své sociální okolí, aniž si toho byla vědoma.

Reakcí podobných té v příkladu bychom mohli pozorovat celou řadu, samozřejmě nejen na druhých lidech, ale i na sobě samých. Všechny vyjadřují **sociální podmíněnost lidského chování**, která může být uvědomována zcela, zčásti, ev. může být i neuvědomována – jako v popsaném případě.

Vědecké poznání těchto skutečností postupně vedlo k vydělení relativně samostatné dílčí disciplíny psychologie práce – tzv. **sociální psychologie práce**. Tato disciplína čerpá jednak z obecné psychologie práce, jednak ze sociální psychologie, obě pak svými poznatky zpětně obohacuje. **Orientuje se jak na oblast horizontálních vztahů na pracovišti** (vztahy mezi lidmi v pracovních skupinách, otázky komunikace a interakce, konfliktů apod.), **tak na oblast vztahů vertikálních** (psychologické aspekty řízení a vedení lidí).

**Sociální psychologie práce** bývá uplatňována pod různými názvy: organizační psychologie, manažerská psychologie, management lidských zdrojů apod. Podstatné ovšem je, že **postihuje způsoby a podmínky vzájemného působení lidí na pracovišti a povahu i míru tohoto vlivu na jejich práci**. Aplikace jejích poznatků pak umožňuje **negativně působící podněty potlačovat, pozitivní naopak podněcovat či jejich působení optimalizovat**.

## 8.2 Sociální skupiny a jejich význam pro člověka. Pracovní skupina a pracovník. Sociální pozice a role

V rámci pracovního procesu se jen zřídka setkáváme s izolovanými pracovníky. Nejčastěji zde lidé bývají **sduženi do sociálních skupin**, v jejichž rámci spolupracují tak, aby odpovídajícím způsobem zvládli svěřené pracovní úkoly. **Zastávají v nich určité sociální (pracovní) pozice a plní jim odpovídající role**.

### 8.2.1 Sociální a pracovní skupiny

**SOCIÁLNÍ SKUPINU tvoří určitý počet lidí**, kteří se (zpravidla) vzájemně znají. Mezi nimi dochází k interakci (k vzájemnému působení), vytvářejí se určité vzájemné vztahy a podobné či shodné názory, postoje, cíle, hodnoty apod. Účinné fungování a uchování existence těchto seskupení lidí zajišťují neformálně stanovené skupinové sociální normy či formálně stanovená pravidla a relativně stabilní formy kontroly jejich dodržování, spojené s určitými sankcemi.

Způsobů definování sociální skupiny lze v sociální psychologii nalézt celou řadu. Za všechny připomínáme alespoň vymezení manželů M. a C. W. Sherifových: „Skupina je sociální jednotka, která sestává z určitého počtu individuů, zaujímá

rá udržuje soubor hodnot nebo norem, regulujících chování individuálních členů, alespoň v záležitostech týkajících se skupiny.“ (Cit. podle Nakonečný, 1970, s. 292.)

**Sociální skupiny lze třídit z mnoha různých hledisek. Jedním ze základních je kritérium velikosti skupiny:**

- **Velké sociální skupiny** jsou např. skupina obyvatel určitého města, národnostní skupiny, skupiny lidí se shodným či podobným zařazením v procesu společenské dělby práce (např. ekonomové) apod. Pro tyto sociální skupiny některé ze znaků malých sociálních skupin (např. vzájemná znalost jednotlivých členů skupiny, vzájemná interakce všech členů a další) neplatí.
- **Malé sociální skupiny**, které především jsou předmětem zájmu sociální psychologie, bývají vymezovány kvantitativně jako skupiny o velikosti od tří do třiceti až čtyřiceti osob.

Např. Andrejeva (1981) vymezuje malou sociální skupinu jako nepočetnou skupinu jedinců, kteří jsou svázáni společnou sociální činností a nacházejí se v bezprostředním osobním styku, což je základem pro vznik emocionálních vztahů, skupinových norem a procesů, jako seskupení, v němž společenské vztahy vystupují ve formě bezprostředních osobních kontaktů.

**Za podstatné pro malou sociální skupinu bývají považovány tyto znaky:**

- vzájemná znalost členů skupiny;
- integrované sdružení jedinců, kteří mají společné cíle;
- odehrává se zde vzájemná komunikace a vzájemné ovlivňování (interakce) jejich členů (skupinové procesy a dynamika);
- mezi členy malé sociální skupiny vznikají relativně trvalé vztahy;
- existence společných (sociálních, skupinových) norem upravujících chování a činnost členů skupiny;
- existence struktury vzájemně závislých sociálních pozic a rolí ve skupině.

Pro úplnost dodáváme, že sdružení (seskupení) dvou osob bývá označováno jako **dyáda**. Její fungování se ve více aspektech liší od dynamiky skupin, tj. seskupení o třech a více osobách: vztahy a komunikace jsou zde jednodušší, nemohou zde vznikat koalice apod. Dyádu proto nelze považovat za skupinu. Ve společnosti i v pracovním procesu mají však dyády své místo, a to i přesto, že až dosud bylo jejich studiu věnováno jen málo pozornosti.

**Malé sociální skupiny lze dále rozlišovat.** Důležité je především členění skupin podle jejich významu pro člověka, resp. podle toho, které potřeby člověka skupina uspokojuje:

- **Skupiny primární** jsou charakteristické zvláště vyšší intimitou vztahů jednotlivých osob, soudržností plynoucí ze vzájemných citových vazeb a úzkým sepětím jednotlivých rolí ve skupině. Typickou primární skupinou je rodina, která uspokojuje základní potřeby člověka (potřeby biologické, potřeby bezpečí, afiliace

- **Skupiny sekundární** vznikají nejčastěji jako více či méně nezbytné předpoklady realizace určitých zájmů, cílů, úkolů apod., nikoliv na základě interpersonálních vztahů. I v těchto skupinách, k nimž patří např. skupina spolužáků jedné třídy, se však mohou vytvořit trvalejší meziosobní vztahy.

**Podobný charakter má i další klasifikace malých sociálních skupin:**

- **Neformální skupiny** vznikají více či méně spontánně, na základě osobních sympatií jejich členů, společných zájmů apod. Umožňují uspokojovat především osobní cíle. Jejich fungování většinou nebývá upravováno nějakými vnějšími normami či pravidly. Příkladem může být např. parta kamarádů z jedné či více tříd, které pojí zájem např. o modelářskou či sportovní činnost.
- **Skupiny formální** bývají naopak vytvářeny zvnějšku společenskými institucemi k plnění především nadosobních společenských cílů (např. vzdělávání mladé generace, výroba určitého předmětu společenské potřeby apod.). Typickou formální skupinou je např. školní třída či pracovní skupina.

**Z dalších uváděných třídění malých sociálních skupin lze spíše ilustrativně uvést:**

- **skupiny členské** (v nichž je jedinec členem);
- **skupiny referenční, vztahné** (v nichž jedinec členem není, ale chtěl by být).

Toto třídění skupin má svůj význam např. při psychologickém rozboru osobnosti konkrétního jedince. Jeho členství v určitých skupinách, případně naopak jeho zájem o členství v jiných skupinách o něm poskytuje významné informace.

**Zajímavá je i emocionálně podmíněná klasifikace skupin:**

- **skupiny vlastní**, obvykle označované jako „my“;
- **skupiny cizí**, kde se objevuje citově nepříznivé označení „oni“.

Vědomí „my“ ve vztahu jedince k určité skupině se projevuje např. větší soudržností této skupiny, podobně vědomí „oni“ ve vztahu k nečlenům vlastní skupiny se může projevovat různými formami soupeření, nepřátelství apod. Cílevědomé vytváření vědomí „my“ ve vztahu ke skupině spolupracovníků v rámci podniku (zaměstnavatelské organizace), resp. k podniku vůbec, je jednou z významných determinant úspěšnosti organizace.

**PRACOVNÍ SKUPINA** představuje **specifický případ malé formální sociální skupiny**. Je organizována určitou společenskou institucí (podnikem) k plnění nadosobních, společenských (podnikových) cílů. Vzhledem k této skutečnosti ji lze považovat za skupinu **sekundární**. Lidé bývají do pracovních skupin zařazováni na základě těch svých předpokladů, které jim umožňují podílet se na plnění skupinových cílů. Nemohou je „jen tak“ opouštět a přecházet do skupin jiných. Jde o skupiny členské s jasně vymezenou strukturou profesních pozic a rolí.

Je však třeba upozornit na dvě významné skutečnosti: a) i v pracovní skupině se mohou vytvořit silné citové vazby mezi jednotlivými členy, b) pracovní skupina představuje pro jedince v mnoha ohledech významnou součást jeho života (délkou času, který v ní stráví, i tím, co tato skupina jedinci poskytuje: styk s lidmi, uspokojení potřeby někam patřit, uznání, možnost seberealizace apod.). Z tohoto pohledu může pracovní skupina pro řadu lidí představovat i skupinu **primární**.

Neformálním skupinám se na pracovišti blíží **pracovní týmy**, které nemívají striktně definovanou strukturu. Bývají flexibilní, protože se obvykle ustavují k řešení konkrétních úkolů, a v průběhu času se s ohledem na nové úkoly podle potřeby proměňují. Ani vstup do týmu či odchod z něj nezávisí jen na vůli pracovníka, bývají však vždy podmíněny jeho souhlasem.

Pracovní skupiny vznikají v rámci určité organizace (podnik apod.) v důsledku společenské dělby práce. Základním posláním každé pracovní skupiny je plnění určitého pracovního úkolu, které z této dělby práce vyplývá, dosahování určitého cíle (cílů). Úspěšnost či **efektivnost činnosti pracovní skupiny** je determinována mnoha skutečnostmi, které ve svém souhrnu vytvářejí tzv. **psychologické** či **sociální klima**. **K nejvýznamnějším faktorům v tomto ohledu patří:**

- velikost pracovní skupiny;
- složení pracovní skupiny;
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny;
- styl či způsob vedení pracovní skupiny.

Při posuzování každé z uvedených čtyř determinant je třeba brát do úvahy vždy konkrétní podmínky, především typ úkolu, který má skupina plnit. Při optimální dynamice pracovní skupiny, v níž se vhodně propojují formální a neformální strukturální prvky, se ve spolupráci jejich členů projevuje tzv. **synergický efekt**. Tímto pojmem bývá označován fakt, že výsledek činnosti skupiny je po kvantitativní i kvalitativní stránce mnohonásobně vyšší, než by byli schopni dosáhnout samostatně pracující jednotliví členové skupiny.

**Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní i životní spokojenost.** Pracovní skupina je jedním ze základních činitelů, které působí na utváření osobnosti člověka jako jedince i člena společnosti – občana. Její vliv na jednotlivé pracovníky je komplexní a trvalý. Působí na vytváření postojů pracovníků k práci, k druhým lidem, k celé společnosti i k sobě samému (formuje tedy jejich charakterové rysy), ale zprostředkovaně ovlivňuje i utváření jejich životního stylu.

## 8.2.2 Strukturování skupin: sociální pozice – sociální role

Podstatným znakem malé sociální skupiny je v ní vytvořená **struktura sociálních pozic a rolí**. Setkáváme se s ní jak ve formálních skupinách, tak také v nejrůznějších neformálních společenstvích. Každý jedinec je v dané sociální skupině za-

členěn vždy zcela konkrétním způsobem: je mu v ní vymezena určitá sociální pozice odpovídající objektivním potřebám a jeho individuálním charakteristikám.

**SOCIÁLNÍ POZICE** vyjadřuje určité **místo jedince v systému sociálních, resp. interpersonálních vztahů ve skupině**, místo, které je výrazem jeho funkce v daném systému vztahů.

Může přitom jít o místo, k jehož zastávání musí jedinec splňovat řadu objektivních požadavků, o pozici, která je velmi přesně určena. Tak tomu bývá především v pracovních skupinách s náročným obsahem práce. V neformálních skupinách bývají tyto požadavky mnohem méně závazné, častěji zde záleží na „veřejném mínění“ ve skupině než na objektivně vymezených závazných normách. Za optimální lze považovat situaci, v níž se objektivně vymezené parametry pozice kryjí s neformálními normami ve skupině. Například když jako „šéf“ je ve skupině uznáván její skutečný vedoucí.

**SOCIÁLNÍ ROLE** vyjadřuje **očekávání určitého způsobu chování jedince nacházejícího se v určité sociální pozici**. Každé pozici tedy odpovídá příslušná sociální role.

V průběhu času zastává každý člověk v jednom a téže okamžiku či postupně řadu sociálních rolí (dítě, žák, student, kamarád, rodič, pracovník, člen zájmového spolku, politické strany apod.). V souvislosti s tím veřejnost očekává, že do svého chování nebude promítat jen svou individualitu, ale také požadavky vyplývající z příslušných sociálních pozic. Bude tedy jednat nejen jako osoba X. Y., ale i jako otec, obchodník, řídicí pracovník apod. Leckdy však bývá obtížné nároky různých, současně zastávaných pozic sloučit. Plnění jedné z náročnějších rolí může pak limitovat úspěšné zastávání dalších pozic. Vzniká **konflikt rolí**. Jedním z nejčastějších je konflikt role matky a zaměstnané ženy s náročným povoláním vyžadujícím stále zdokonalování v oboru.

**V pracovní skupině lze identifikovat následující pozice a jim odpovídající role. V rovině formální**, určené organizačními normami a předpisy, lze vydělit jejich dva základní typy:

- **pozice (role) vedoucího pracovníka** (nadřazeného);
- **pozice (role) vedeného pracovníka** (podřazeného).

S každou z uvedených dvou základních formálních skupinových pozic (rolí) se pojí především **rozdílná míra moci (pravomoci) a odpovědnosti**. Bývá vymežována organizačními normami. Těmto skutečnostem také musí být přizpůsobena činnost osob, jež tyto pozice zastávají, čili výkon formálních pracovních rolí.

V rovině formální lze však v pracovní skupině identifikovat i rozmanité **pozice a role profesní**, tj. strukturu skupiny **podle zaměření (obsahu) pracovní činnosti (podle profesí)**.

Například v útvaru normování práce se lze setkat se specialisty na normování strojních operací a specialisty na normování operací ručních, se specialisty na normování předvýrob-

ních, resp. montážních činností apod., v útvaru ekonomiky práce působí specialisté na odměňování dělnických, resp. technicko-hospodářských profesí, specialisté na plán práce apod. V obchodním úseku podniku můžeme zase nalézt specialisty z oblasti marketingu, nákupu či prodeje. Dokonce může jít o specialisty zaměřené vyhraněně na nákup či prodej jen určitého druhu zboží či služeb, případně na určité teritorium (například v závislosti na jazykových znalostech).

V naší kultuře zatím stále převažuje zvýšená profesní, resp. odborná diferenciací mezi jednotlivými pracovníky – členy jedné pracovní skupiny. Praxe vyspělých zemí však ukazuje, že lepší předpoklady prosperity jsou spíše v těch organizacích (podnicích), v nichž je preferována **vzájemná zastupitelnost** jednotlivých členů pracovní skupiny. To pochopitelně klade zvýšené nároky jednak na odbornou kvalifikaci pracovníků, na jejich osobnostní rysy (adaptabilitu, smysl pro spolupráci, odpovědnost apod.) a postoje (k práci vůbec, k pracovní skupině, k podniku apod.), jednak na řídicí činnost všech manažerů.

V každé formální skupině, tedy i ve skupině pracovní, však postupně krystalizuje také **systém neformálních pozic a rolí**. Zdrojem jeho vytváření je jednak systém formálních pozic a rolí, především však jsou to interakce uvnitř pracovní skupiny a na jejich základě se vytvářející vztahy mezi jednotlivými jejími členy. Tak např. z hlediska míry moci je ve skupině možné rozeznávat následující kategorie pozic a rolí:

- **neformální vedoucí** (dominující osoby);
- **pomocníci** (aktivní osoby);
- **souputníci** (závislé osoby);
- **pasivní jedinci**;
- **periferní jedinci**.

Podobný systém pozic a rolí dostáváme při uplatnění kritéria míry oblíbenosti, resp. sociální přitažlivosti jedince:

- **populární osoby** přitažlivé pro většinu členů skupiny, někdy označované též „sociometrické hvězdy“ (dostávají při aplikaci sociometrické metody nejvíce voleb – viz oddíl 3.2.6);
- **oblíbené osoby**;
- **akceptované osoby**;
- **trpěné osoby**, které preferuje pouze malá část skupiny;
- **mimostojící osoby** – outsideři, které nepreferuje nikdo.

**Neformální postavení (pozice) jedince ve skupině je určováno:**

- **jeho osobnostními kvalitami** (vědomostmi, sociálně-psychologickými rysy a dovednostmi, charakterovými vlastnostmi, temperamentovými rysy);
- **sociálním složením skupiny**;
- **způsobem (stylem) řízení činnosti dané skupiny**;

Ve skupině se tak mohou objevit nejrůznější role, z nichž některé vznikají situačně a poměrně rychle, jiné se pomalu profilují v průběhu delší doby. Může jít například o **role hrdiny, moudrého rádce, vrby, strážce pořádku**, ale i o **role klauna, sýčka, donašeče, fackovacího panáka** apod. Někdy je obsazení určitého člověka do příslušné role závislé více na jeho osobnostních charakteristikách, jindy bývá člověku nějaká role přisouzena v důsledku situačních okolností či v závislosti na složení skupiny.

### 8.3 Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků

**Význam sociálních podmínek práce je nesporný.** Upozornily na něj již výzkumy Eltona Mayo a jeho teorie lidských vztahů. V souvislosti se změnami ve společnosti a s jejím dalším rozvojem se význam sociálních podmínek práce, podobně jako sociálních podmínek života ve společnosti, neustále zvyšuje. Přesto se těmto podmínkám nevěnuje zdaleka taková pozornost, jakou by ekonomický (výkonnostní) i sociální zřetel předpokládal.

**Nepříznivé sociální podmínky zvyšují citlivost pracovníků na vše, co ruší jejich pracovní pohodu**, včetně např. nevhodných podmínek fyzických. Naopak **příznivé sociální podmínky** v pracovní skupině, zejména jsou-li provázány pozitivním přijímáním cílů podniku, podstatně **zvyšují celkovou pracovní spokojenost a částečně i adaptabilitu pracovníků** vůči některým nepříznivým (fyzickým, organizačním či ekonomickým) podmínkám práce; **to se obvykle příznivě odráží i v jejich pracovní výkonnosti.**

**Význam sociálních podmínek práce vyplývá především z těchto skutečností:**

- **práce je společenskou, sociální činností**;
- **pracovní činnost člověka podmiňuje jeho společenské uplatnění, jeho postavení ve společnosti (sociální pozici) i společenské hodnocení (prestiž)**;
- **pocit sounáležitosti, sociálního uznání, společenského významu, jistoty, který práce ve větší či menší míře člověku zprostředkovává, výrazněji a v daleko větší míře než např. fyzické podmínky práce podmiňuje pracovní morálku a výkonnost**;
- **pracovní návyky a postoje pracovníka jsou podmiňovány sociálními vlivy na pracovišti i mimo ně, významnou roli sehrávají rovněž neformální vztahy na pracovišti**;
- **důvody pracovní nespokojenosti, které pracovníci při různých šetřeních uvádějí (např. nízká mzda, špatná organizace práce apod.), nemusí být vždy jejími skutečnými příčinami. Častěji bývají důsledkem nespokojenosti pracovníka s jeho sociálním zařazením, s jeho postavením, se sociálními podmínkami na pracovišti.**

Nedostatky ve sféře sociálních podmínek práce mohou mít – podobně jako nevhodné fyzické podmínky – na člověka jak rušivé, tak i škodlivé účinky. Jejich zvýšené negativní působení může vést k oslabení nervové soustavy jedince, projevuje se pak v podobě neuróz či jiných – psychosomatických – chorob. Častější a z hlediska společenského i významnější jsou však poškození morální (pracovní a společenská apatie, nezáměr, lajdáctví, absentérství, neochota ke spolupráci apod.). Nezřídká je jejich důsledkem zvýšení potenciální i reálné fluktuace pracovníků.

**K dílčím faktorům sociálních podmínek práce patří zvláště:**

- sociální a interpersonální vztahy v podniku;
- sociální styk (percepce, interakce a komunikace);
- sociální (psychologické) klima na pracovišti;
- sociální normy, tradice a hodnoty pracovní skupiny, resp. celého podniku.

### 8.3.1 Sociální a interpersonální vztahy na pracovišti

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu;
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc;
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřízovat;
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí;
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci;
- potřeba sociálních (společenských) jistot.

Sociální psychologie práce věnuje pozornost zvláště těmto specifickým typům sociálních vztahů:

- **Vztahy vzájemných nároků.** V počátcích utváření pracovní skupiny formuluje své požadavky (svá očekávání) na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupinu jako celek vedoucí pracovník, postupně se však „přidávají“ ostatní pracovníci se svými nároky a očekáváními, a to jak vůči spolupracovníkům, tak i vůči vedoucímu pracovní skupiny.
- **Vztahy vzájemné odpovědnosti.** Jde o odpovědnost za plnění uložených pracovních úkolů jedince i celé skupiny, za všechny členy pracovní skupiny.
- **Vztahy vzájemné spolupráce.** Znamenají schopnost a ochotu jednotlivých pracovníků preferovat zájmy a potřeby pracovní skupiny (podniku) před zájmy vlastními.
- **Vztahy vzájemné pomoci.** Jejich existence dodává pracovníkům vnitřní pocit jistoty, možnosti spolehnout se na spolupracovníky v případě osobní tísně a nesnáží.
- **Vztahy konkurence.** Pramení z přirozené tendence zdravého jedince vyniknout

ny, mohou napomoci ke zvýšení výkonnosti jednotlivců i celé pracovní skupiny. Skrývají v sobě ovšem nebezpečí přeměny ve vztahy nepřiměřené, nežádoucího soupeření (kompetice) a rivality (zvláště soupeření mezi dílčími pracovními skupinami jedné organizace), které mohou narušovat až znemožňovat efektivní činnost celého podniku.

**Z formálního hlediska lze sociální vztahy na pracovišti vidět i jako vztahy:**

- mezi vedoucími a vedenými pracovníky;
- mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic.

V prvním případě se jedná o **vertikálně orientované vztahy**, v nichž hraje důležitou roli **hierarchie pozic**. Vedoucí (manažer) má v této hierarchické struktuře nadřazené postavení, tj. postavení s vyšší pravomocí a odpovědností. Velmi často bývá jeho **vedoucí postavení zvýrazněno i řadou vnějších charakteristik – symbolů moci**.

Existují ovšem i ředitelé, jejichž pracovní je vybavena stejným nábytkem jako ostatní kanceláře v podniku, a oni sami se svým oblečením ani vystupováním příliš neliší od řadových zaměstnanců. V závodní jídelně je lze zastihnout v družné debatě s provozními dělníky, večer příležitostně u piva, dovolenou trávit s celou rodinou na podnikové chatě. A přesto zůstávají navýsost odbornými autoritami s pinou podporou všech zaměstnanců podniku. Častěji se však přece jen setkáváme s případy, kdy i nižší řídicí pozice navenek odlišuje nábytek pracovní, její technické zařízení, ale i výška koberce, značka služebního vozu apod. Mnohdy přitom bez odpovídajících odborných kvalit příslušného manažera.

**Manažer (řídicí pracovník, vedoucí) je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat.** Nemůže tak ale činit libovolně, bez ohledu na vedené pracovníky či pracovní skupiny. Musí proto umět s nimi vhodně komunikovat: sdělovat jim své požadavky, ale i naslouchat jim. Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků, který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými.

Pokud formální vedoucí neplní dobře svou řídicí roli (ale i za jiných okolností), může se ve skupině vyskytnout **neformální vedoucí – vůdce, mluvčí**. Bývá to obvykle člověk, který má největší vliv na skupinu, především v závislosti na svých specifických osobnostních či odborných charakteristikách. V mnoha případech právě určité výraznější vyznění osobnosti – **osobní kouzlo či charisma** – postupně posune původně neformálního vedoucího do oficiální vedoucí pozice. V jiných případech může však dojít k tomu, že neformální mluvčí působí proti formálnímu vedoucímu skupiny – často ke škodě skupiny.

**Ve druhém případě jde o vztahy horizontální, tj. vztahy na stejné úrovni sociálních pozic.** Jsou to **vztahy spolupracovníků** v rámci pracovních skupin, případně vztahy mezi spolupracovníky různých pracovních skupin v podniku.

**Pracovní skupiny se od sebe liší převládajícím charakterem vztahů.** Pro

vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní a tolerantní. Lidé v těchto skupinách obvykle snadno spolupracují a dosahují ve své práci dobrých výsledků. Jiné skupiny naopak charakterizují **vztahy konkurenčního soupeření**: nepříznivou roli v nich hrají nepřátelství a podezřívavost. Za těchto okolností jsou lidé jen vzácně schopni spolupráce, a navíc bývá každý pokus o zlepšení těchto vztahů chápán jako pokrytecký tah realizovaný s cílem získat nějakou výhodu pro sebe.

Pokud skupinové vztahy působí ve směru podpory důvěry a spolupráce ve skupině, vytváří se **vyšší soudržnost skupiny – skupinová koheze**. Posiluje ji postupné vytváření neformálních skupinových norem spojených s určitými odměnami a sankcemi. Takové skupiny obvykle charakterizuje i **větší intimita skupinového dění** a obvykle i **vyšší míra stability skupiny**.

Dobrá pracovní skupina bývá plně zaměřena na vytváření příznivých podmínek pro dosažení pracovního cíle. Všechno, co tomu stojí v cestě, potlačuje. Pokud se objeví překážky v dosahování podnikového cíle v oblasti mezilidských vztahů, zasahuje skupina i do této oblasti. Potlačuje projevy nesnášenlivosti, agresivity, závisti, servility apod., a povzbuzuje projevy, jejichž prostřednictvím dávají členové skupiny najevo, že jsou pro ně skupinové zájmy důležitější než zájmy úzce osobní.

### 8.3.2 Sociální styk: percepce – interakce – komunikace v podniku

**SOCIÁLNÍ STYK** chápeme jako řadu na sebe navazujících vzájemných mezilidských kontaktů. Význam sociálního styku spočívá mj. v tom, že se v něm (jeho prostřednictvím) formují sociální (interpersonální) vztahy, které zpětně průběh a povahu sociálního styku (kontaktů) ovlivňují.

V sociálním styku můžeme vydělit tři jeho vzájemně propojené stránky (součástí či aspekty):

- sociální percepce;
- sociální interakce;
- sociální komunikace.

**SOCIÁLNÍ PERCEPCE** představuje proces **poznávání člověka člověkem**. Pro jakékoli jednání s lidmi je důležitý způsob, jakým se jednající osoby vnímají, jak si své vjemy druhých osob ukládají do paměti a jak z ní pak vybírají informace potřebné pro své rozhodování a pro usměrňování svého chování. **Sociální percepce se týká tří úrovní:**

- **vnímání chování lidí:** jak se lidé chovají;
- **vnímání osobnosti druhých lidí:** jací jsou druzí lidé;
- **vnímání příčin událostí, kterých se lidé zúčastňují:** co je příčinou jejich chování.

**Schopnost přiměřeného poznání druhého člověka má zásadní význam jak z hlediska průběhu sociálního styku, tak i z hlediska utváření mezilidských vztahů.**

V běžném denním životě se velmi často setkáváme s tím, že různí pozorovatelé docházejí ve všech třech rovinách k velmi odlišným výsledkům. Je to způsobeno jednak výběrovostí našeho vnímání, avšak také specifickým vyladěním našeho přístupu ke světu, šíří našeho poznání i mnohými (a ne pouze dobrými) zkušenostmi, které jsme až dosud s lidmi získali.

Přiměřenost našeho poznání druhých lidí ovlivňují četné subjektivní a objektivní skutečnosti. Jako **subjektivní determinanty přiměřeného poznání druhých lidí** nejčastěji vystupují:

- **Schopnost empatie (vcítění),** tj. intuitivního spontánního vycitování charakteristik druhého člověka. Tato schopnost bývá z části založena vrozenými předpoklady, lze ji však cvičením zdokonalovat.
- **Sociální inteligence** jako schopnost správně porozumět druhým lidem, vyvarovat se chyb v sociální percepci a následně i v jednání s lidmi.
- **Čistá mysl** jako absence předsudků a ukvapených závěrů činěných na základě nedostatečného pozorování.

**Určité objektivně i subjektivně podmíněné limity přiměřené sociální percepcie pak představují:**

- **Sociální stereotypy a schémata,** jež představují zrychlenou, často však současně značně zkreslující cestu k poznávání sociálního okolí.

Jako příklad mohou posloužit některé vybrané stereotypy z pracovního prostředí:

- účetní jsou pečliví, pořádní a přesní ve všem, co dělají,
- lidé z výroby jsou přímější a upřímnější než lidé z administrativy,
- úředníci jen předstírají práci, ve skutečnosti nic nedělají a chovají se povýšeně,
- ženy s malými dětmi dělají vše pro to, aby zůstaly doma, a děti používají jako výmluvu v případech, že se jim nechce na nějakou poradu, služební cestu apod.,
- odboroví předáci jsou zlostní a agresivní, jde jim především o boj, a ne o výsledek.

- **Implicitní teorie osobnosti a prototypy.** Implicitní teorie jsou projevem toho, jak si na základě vlastních zkušeností a v důsledku vlivů, které na nás působily, tvoříme vlastní teorie o lidech. Prototypy představují určitou orientaci na typické charakteristiky lidí, které by je umožnily obecněji zařadit.
- **Atribuční teorie a základní atribuční chyba.** Heider (1958) přišel na základě řady pozorování s názorem, že lidé mají často tendenci hledat příčiny pozorovaného chování druhých lidí ve vlastnostech jejich osobnosti spíše než ve vnějších podmínkách tohoto chování.

**Některé další chyby sociální percepce:** tzv. haló efekt (pozitivní předznamenání nějakým rysem); hornový efekt (negativní předznamenání); efekt pořadí (rolí hraje zejména kvalita prvního a posledního dojmu); tzv. projekce (do druhých lidí si poznávající promítá své vlastnosti) apod.

**Management dojmu.** Tento pojem pochází od Schlankera (1980); zahrnuje všechny techniky, které lidé používají k tomu, aby o sobě vytvořili žádoucí dojem.

**Vztahům na pracovišti a všem formám interakce a komunikace mezi lidmi prospívá, když je vzájemné poznání lidí co nejpřesnější.** Co možná nejméně by proto mělo být zatíženo ukvapenými soudy, neoprávněnými zobecněními a nepřiznivě ovlivněno předběžnými očekáváními v určitém směru. Je to obtížné zejména proto, že poznávání neprobíhá odděleně od procesů interakce a komunikace, ale jako jejich přirozená součást. Kromě toho se zde poznávací aktivity uplatňují na obou stranách: poznávaný je vždy rovněž poznáván!

**SOCIÁLNÍ INTERAKCE představuje působení lidí na sebe navzájem.** Lidé okolo sebe ovlivňujeme vším, co děláme, jak se projevujeme. A oni stejně tak ovlivňují nás. Největší roli zde sice hraje verbální komunikace, na druhé lidi však působíme i svou činností, resp. jejími výsledky.

V současné době se velký význam připisuje neverbální komunikaci, zejména sdělování prostřednictvím mimičky a gest, resp. „řeči lidského těla“. Mnozí autoři v této souvislosti uvádějí i jakési „vzťahování“ pozitivní či negativní psychické energie, jež vede k tomu, že jsou si lidé již na první pohled sympatičtí či naopak nesympatičtí, že si „voní“ či naopak „nevoní“, a to často, aniž by se dostali do intenzivnějšího vzájemného kontaktu.

**Zkoumání sociální interakce přináší odpovědi na důležité otázky:**

- Jak se lidé vzájemně podněcují v práci?
- Jak se ovlivňují?
- Jak se podřizují autoritám ve skupině?

**Základním mechanismem sociální interakce je interpersonální kontakt** – vzájemný kontakt mezi lidmi. Interakční procesy se uskutečňují ve všech oblastech života lidí. Kladou značné nároky na jednání jedince a na některé jeho osobní vlastnosti (přizpůsobivost, sociální citlivost apod.). Vždyť každý člověk, který v procesu interakce působí na druhého člověka, zároveň očekává reakci na toto své působení. Když nenastane reakce očekávaná, koriguje své další působení vzhledem k účinku, který zamýšlel. Tak dochází k vzájemně propojené soustavě zpětných vazeb, na jejímž základě účastníci interakce dospívají k přiměřeným formám vzájemného přizpůsobení.

**Společenské prostředí netvoří pouze přítomnost druhých lidí a osobní styk s nimi, ale také jejich myšlenky, názory, postoje, obyčejy a cíle.** Člověk se musí vyrovnávat s objektivně působícími poměry, se společenskými institucemi a útvary, ale také se společenskými normami a zákony. To vše vytváří soubor společen-

ských podnětů, které vycházejí od jednotlivých lidí i od rozmanitých sociálních skupin.

**Vliv společenského prostředí nepřijímá člověk pasivně.** Vztah jedince a společenského prostředí je oboustranně aktivní. Každý člověk svou osobou a svým jednáním společenské prostředí spoluvytváří. Společenská aktivita lidí znamená, že na sebe vzájemně působí, reagují na sebe, očekávají určitá jednání a reakce od druhých lidí. **Interakci tedy můžeme charakterizovat jako vzájemné působení, vzájemné podněcování, vzájemné ovlivňování a vzájemné reagování osob ve skupině nebo v jiném společenském útvaru.**

**SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE reprezentuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, ale i nálad, citů.** Prostřednictvím komunikace sdělujeme i svůj vztah k partnerovi komunikace. Komunikovat přitom můžeme nejen verbálně (pomocí slov), ale i neverbálně (mimikou, gestikou, postojem apod.). Dokonce i v případech, že člověk nic neříká, něco svým mlčením sděluje.

Každá účelově organizovaná skupina lidí se opírá o víceméně přesně stanovenou dělbu činností, o vymezené formy kooperace mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami osob, o diferenciaci sociálních pozic a rolí, a konečně také o vymezení vzájemné odpovědnosti vyplývající ze vztahů nadřazenosti, podřazenosti a spolupráce. To vše vyžaduje intenzivní **vzájemné kontakty mezi lidmi. Mají ráz sociálního procesu, jehož obsahem je výměna informací.**

**Soustavná výměna informací je nezbytnou součástí normálního fungování jakéhokoliv společenského útvaru.** Podílí se na všech základních činnostech, které se v jeho rámci odehrávají, ať již je to přijímání, projednávání a schvalování nebo ukládání úkolů, zajišťování jednotlivých operací, dělba činnosti nebo kooperace při plnění úkolů, sledování, kontrola nebo hodnocení dosahovaných výsledků.

Ve společenském styku lidí probíhá výměna informací (jejich sdělování a přijímání), která je základem vzájemného dorozumívání a ovlivňování. Jde o proces stálého vzájemného působení lidí. Komunikování znamená sdělování určitých významů v průběhu společenského kontaktu mezi lidmi. To znamená, že komunikace je základní formou sociální interakce mezi lidmi.

Komunikační proces je především zprostředkovan určitou formou vyjádření (nejčastěji mluveným nebo psaným slovem, ale i symboly, gesty nebo jiným sdělovacím systémem). To ovšem předpokládá, že vyjadřovací systém je znám, že má v příslušné společnosti nebo skupině obecně přijatý významový obsah. Komunikační proces se tedy uskutečňuje vždy v rámci určité společnosti, ve které je zakotven určitý obecně přijímaný soubor významů, zachycený především v pojmech konkrétního jazyka. Na jeho základě jsou lidé schopni vzájemně se dorozumívat.

**Výměna informací mezi lidmi je vždy účelová, protože usměrňuje a ovlivňuje jejich jednání a prožívání.**

**Základní schéma komunikačního procesu je možno znázornit takto:**

- **Obsah nebo povaha sdělované informace;** může jít o sdělení poznatku, názoru, postoje, popisu poznatku, popisu prožitku apod.

- **Použitý prostředek a forma sdělení informace;** např. gesto, mluvené sdělení, písemné sdělení.
- **Osobní charakteristiky a společenské postavení účastníků komunikačního procesu,** tedy původce informace a příjemce informace; způsob předávání a přijetí informace závisí na osobních vlastnostech účastníků a na vzájemném funkčním a společenském vztahu (velké osobní a funkční rozdíly komunikační proces ztěžují).
- **Specifické charakteristiky situace,** za které komunikační proces probíhá.
- **Přístup účastníků komunikačního procesu,** určující způsob předávání a interpretace přijímané informace.

**Posláním sdělení z hlediska společenské interakce mezi lidmi je předat to, co mluvčí zamýšlí, a to tak, aby posluchač porozuměl.** K tomu účelu používá mluvčí členité prostředky verbální i neverbální. Je třeba zdůraznit, že prostředky pouze přenášejí sdělení.

Mluvího a posluchače si přitom nemůžeme představovat jako vysílací a přijímací jednotku v prostém technickém procesu předávání údajů. Mluví i posluchač mají odlišné společenské postavení, nacházejí se v určitém rozpoložení, k probíhající výměně informací mají odlišné osobní postoje. To vše podstatně ovlivňuje průběh i výsledek komunikačního procesu.

Každý komunikační proces postihuje celé jednání zúčastněných osob. **Obsah sdělení má motivační význam.** Komunikační proces je aktivita, která podněcuje (ovlivňuje) jiné aktivity. Proto zpravidla zahrnuje zpětnou kontrolu toho, zda aktivizující účinek sdělení (efekt komunikace) je v souladu se záměry mluvčího.

Komunikace v podniku slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky podniku. To vše předpokládá, že tok informací v podniku má dostatečně volný prostor. **Vymezení příslušných komunikačních cest v podniku je úkolem organizačního řádu, který v podstatě má stanovit:**

- **co má být sdělováno;**
- **kdo má sdělení připravit;**
- **kdo má sdělení přijímat;**
- **jak má být sdělení předáváno;**
- **kdy a kde má být sdělení předáváno;**
- **jak má být kontrolován výsledek.**

Organizační zajištění komunikace jako toku informací se netýká pouze bezprostředního zadávání pracovních úkolů či kooperace při jejich plnění a kontrole. **Důsledné zajišťování hospodářských úkolů znamená nutnost věnovat pozornost i těm formám komunikace vedoucích s pracovníky, jejichž prostřednictvím ovlivňují jejich vztah k podniku a k jeho cílům.**

**Úroveň informovanosti a výměny informací** v určité společenské struktuře v rámci podniku (může to být jak základní pracovní skupina, tak i podnikový kolektiv) je do značné míry závislá na činnosti vedoucího a jeho přístupu k vedení lidí.

Přitom význam přiměřeného postupu v této oblasti může být snadno doložen podílem pracovní doby, kterou vedoucí pracovník věnuje komunikaci s pracovníky (konzultace, porady, instruktáže, sdělení, zprávy apod.). Uvádí se, že u středních a vyšších řídicích pracovníků je to až 70 % pracovní doby. Stejně zajímavým dokladem mohou být pokusy s výcvikovými programy pro vedoucí pracovníky, které byly orientovány pouze na problematiku práce s informacemi (zejména na řízení diskusí a výrobních porad). Ukázalo se, že zvládnutí této dílčí tematiky zpravidla vedlo ke zvýšení celkové úrovně řídicí práce.

**Sociální styk v pracovní skupině může být narušován** např. výraznými rozdíly v sociálních pozicích členů skupiny, nejasnými kritérii hodnocení, odměňování, funkčního postupu nebo povyšování pracovníků, neoprávněnými privilegii některých členů pracovní skupiny apod. **Důsledkem pak bývá nejen pokles pracovní výkonnosti, ale i nežádoucí vývojové změny osobnosti pracovníků, vztahů mezi pracovníky i jejich pracovní spokojenosti.** Vzhledem k centrální pozici a k roli, kterou má v pracovní skupině její vedoucí, je žádoucí, aby vedoucí pracovníci (manažeři) byli pro řídicí činnost připravováni i s ohledem na nároky v oblasti práce s lidmi, aby byla cílevědomě rozvíjena jejich sociální kompetence.

### 8.3.3 Sociální (psychologické) klima na pracovišti

**Sociálním klimatem rozumíme charakter (podobu) převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění.** Sociální klima **podmiňuje pracovní jednání pracovníků,** průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění. Pro svůj do značné míry emocionálně podmíněný obsah bývá někdy označováno i jako klima psychologické.

**Na utváření a charakter sociálního klimatu působí řada faktorů.** Jsou to sociální normy a způsoby jejich prosazování, míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů, postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace (celého podniku), způsob vedení lidí v organizaci, osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků, zejména však převládající způsob přístupu vedoucího k celé pracovní skupině i k jednotlivým jejím členům – **styl řízení.** Významnou roli zde mají takové osobnostní rysy pracovníků, jako jsou dominance či submisivnost, nepřátelský postoj či naopak laskavost, přátelský postoj a přístup k lidem, sebejistota apod.

**Interpersonální konflikty** na pracovišti je možné chápat jako **důsledek nepřívětivého sociálního klimatu.** Častější a závažnější konflikty však současně sociální klima dále podstatnou měrou narušují. Jejich společným znakem je existence neřešených rozporů mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami. Konflikt



há strana se jí v tom snaží zabránit, resp. situaci, kdy se obě strany snaží o dosažení téhož cíle, kterého však může dosáhnout pouze jedna z nich.

**K nejčastějším příčinám konfliktů v pracovních skupinách patří faktory technicko-organizačního charakteru** (špatná organizace práce, nepřesné vymezení odpovědnosti a pravomocí, nejasné kompetenční vztahy apod.), **sociální povahy** (například vztahy nadřízených s podřízenými, rozdílnosti zájmů, nedostatky v hodnocení a odměňování práce) **a faktory psychologické** (zde jde především o osobnostní rysy v konfliktu zúčastněných osob, zvláště o vliv jejich charakterových, ale i temperamentových vlastností).

Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku lidí, projevují se sníženou soudržností (kohezí) pracovní skupiny, snížením výkonnosti jejích členů, zvýšenou fluktuací apod. **Ne všechny konflikty však mají negativní charakter.** Prosazování nových myšlenek, progresivních forem organizace práce apod. je téměř pravidelně – zákonitě provázeno otevřenými konflikty, jejichž úspěšné vyřešení posiluje soudržnost pracovní skupiny i důvěru ve vlastní síly jejích členů.

### 8.3.4 Sociální normy, tradice a hodnoty pracovní skupiny

**Sociální normy** v pracovní skupině představují nepsaná, pracovní skupinou přijatá a většinou členů respektovaná pravidla chování a jednání. **Dotýkají se zvláště následujících oblastí života pracovní skupiny:**

- **Ovlivňují pracovní výkonnost.** Sociální normy v této oblasti utvářejí a současně odrážejí psychologické klima regulující výkonnost. Velmi často vedou jedince ke snaze přizpůsobit svou výkonnost jakési střední, průměrné výkonnosti v pracovní skupině.
- V oblasti sociálního styku **upravují způsob a formy vzájemného kontaktu jednotlivých členů skupiny**, obvykle tím, že vymezují, co se má a co se smí, ještě může, případně ještě toleruje, a co se nesmí – včetně uplatňování sankcí za nevhodné či nežádoucí chování a odměn za chování vyžadované.

Jako příklady lze uvést formu sociální izolace či zřetelného odmítní provinivšího se člena (tzv. ostrakismus), v extrémních případech třeba i formu fyzického násilí, naopak konformně jednajícím členům mohou být poskytovány určité výhody.

- **Postihují také míru respektování norem a předpisů formální povahy.** Skupinou přijaté formální požadavky se obvykle stávají neformálními normami regulujícími celkové dění ve skupině.

**Respektování a dodržování sociálních norem jednotlivými pracovníky bývá více či méně přísně sledováno a sankcionováno.**

**Tradice představují souhrn zvyklostí, které se vytvořily v průběhu existence pracovní skupiny.** Představují relativně trvalé, pevné a neměnné způsoby jednání

a vzájemného působení (např. vzájemného hodnocení) členů skupiny. Jejich vliv na výkonnost je závislý na jejich povaze.

**Hodnota je odrazem významnosti, důležitosti určité kvality předmětů či jevů.** Zčásti je dána objektivně, zčásti jsou však hodnoty podmíněny i subjektivně. Existují sice relativně nezávisle na vědomí konkrétního jedince, teprve vztahem člověka ke skutečnosti se však určité její kvality hodnotami stávají. **Hodnotová orientace určitého člověka je pak již zcela konkrétním vyjádřením toho, čemu dotyčný jedinec dává přednost, co má pro něj osobně větší (ev. menší či dokonce žádný) význam.**

**Hodnotovou orientaci lze pozorovat i u pracovní skupiny.** Vytváří se dlouhodobě jako produkt vnitřního života skupiny, bývá spjata s jejími cíli. **Dotýká se nejruznějších stránek pracovního i osobního života členů pracovní skupiny, zvláště:**

- obsahu a charakteru vykonávané práce;
- míry pracovního nasazení;
- odměňování za práci;
- složitosti komplexu pracovních podmínek,
- oblasti pracovních a životních perspektiv jak pracovní skupiny jako celku, tak jejích jednotlivých členů.

**Hodnotová orientace je jedním z významných regulátorů veškeré činnosti jednotlivých pracovníků i celých pracovních skupin, ovlivňuje i vztahy pracovníků k podniku apod.** Jejím utváření, resp. ovlivňování je třeba věnovat v řízení náležitou pozornost.

## 8.4 Vedoucí pracovník, nároky na jeho osobnost, řídicí činnost a vedení lidí

**Práce každého vedoucího pracovníka (manažera) představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty.** Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti.

### 8.4.1 Postavení vedoucího pracovníka v podniku a nároky na jeho osobnost

**Obsah pracovní činnosti vedoucího je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce. Toto zařazení je možné členit v podstatě ze dvou hledisek:**

- z hlediska hierarchicky uspořádané struktury hospodářské organizace se obvykle rozlišují **vedoucí pracovníci nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví;**
- z hlediska zaměření řídicí činnosti jsou to **vedoucí pracovníci liniovní a štábní.**

V hierarchickém uspořádání hospodářské organizace je nejnižší postaveným vedoucím pracovníkem ten, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny, tj. skupiny jednoho pracoviště, jedné dílny apod. Nepodléhá mu žádný další vedoucí pracovník, pouze pracovníci řadoví (výkonní). Členitost činností, které vykonává jím řízená skupina, je relativně malá. V řídicí činnosti těchto vedoucích převažují dílčí odborné činnosti vztahující se zejména ke konkretizaci plánovaných úkolů, hodnocení výkonů a průběžné kontrole práce či produktů. Patří sem především funkce mistra. Podle místních podmínek může do této úrovně řízení patřit funkce předáka, směnového mistra, ale také vedoucího referátu, oddělení apod.

**Další stupeň řízení zahrnuje funkce, ve kterých vedoucí pracovník odpovídá za činnost většího úseku hospodářské organizace.** Bezprostředně působí na nižší, jemu podřízené vedoucí pracovníky. Členitost činností, které jsou rozděleny mezi jím řízené pracovní skupiny, může být značná. Nositelem této střední řídicí funkce je v podstatě každý vedoucí pracovník mezi vedoucím základní pracovní skupiny (mistrem) a vedoucím celé hospodářské organizace (ředitelem). Může to tedy být vrchní mistr, vedoucí provozu, vedoucí cechu až vedoucí výroby, ale také například vedoucí odboru, vedoucí úseku. Organizační a terminologická nejednoznačnost v této oblasti je značná.

**Vyšší stupeň řízení představuje vedoucí pracovník, který má na starosti činnost celé hospodářské organizace a odpovídá za její chod.** Bezprostředně řídí skupiny pracovníků, kteří tvoří štáb nebo vrcholové vedení hospodářské organizace (top management), spolu s vedoucími některých vyčleněných odborných útvarů. Před celým kolektivem pracovníků – ve vztahu k představenstvu i ve vztahu k širší veřejnosti – reprezentuje tento vedoucí pracovník podnik, dosahované výsledky i jeho politiku, ať již v oblasti technické, ekonomické, obchodní, sociální nebo personální. Výkon takové řídicí funkce klade značné nároky na celkový osobnostní profil vedoucího pracovníka. Tyto požadavky jsou vždy individualizované v důsledku specifických charakteristik každého podniku. Vedoucím pracovníkem na této úrovni je ředitel podniku (firmy), případně ředitel závodu.

Z rozsahu a dosahu jeho působení vyplývají také požadavky na osobnost vedoucího. Vedoucí pracovník v podniku působí:

- **Na výrobu, na její technologii, organizaci práce, průběh výrobního procesu;** musí proto disponovat potřebnými technickými a organizačními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Jestliže např. nerozumí výrobě, kterou řídí, celá jeho řídicí činnost se hroutlá a způsobuje podniku vážné ztráty.
- **Na ekonomiku, efektivnost činnosti podniku, jeho produktivitu a na současný i budoucí trh.** Proto je důležité, aby měl přiměřené ekonomické vzdělání a ekonomické myšlení a aby v tomto směru cílevědomě působil na chod svěřeného úseku podniku. Nevhodný postup vedoucího v této oblasti může způsobovat nízkou efektivnost výroby, malou prodejnost výrobků, nedostatečnou konkurenceschopnost podniku apod.
- **Na společenské vztahy a na vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti.** Tento okruh působení vyžaduje odpovědný přístup k práci, přiměřené

nevhodné, je-li vedoucí pracovník např. domýšlivý, nekritický, podceňuje-li konflikty na pracovišti, zaměřuje-li se jen na některé oblíbené pracovníky apod. Důsledkem pak bývá nepříznivé sociální klima na pracovišti a demoralizace pracovní skupiny.

- **Na vedené pracovníky.** Také tento okruh působení vyžaduje odpovídající osobní kvality vedoucího. Významný je jeho osobní příklad, snaha porozumět pracovníkům a ochota pomoci jim i v jejich osobních nesnázích. Nedostatky v této oblasti zpravidla způsobují zhoršení pracovní morálky vedených pracovníků.
- **Na vlastní osobu.** Je žádoucí, aby manažer trvale pracoval na rozvíjení své řídicí činnosti i vlastní osobnosti. Rezignace na tento okruh působení znamená postupnou stagnaci vedoucího, která se projevuje nepříznivě zejména v situaci, kdy má připravit a realizovat určitou závažnou změnu v oblasti svého působení.

Často se objevují úvahy na téma, co je v kvalifikačním profilu vedoucího pracovníka rozhodující. Je nutné neustále zdůrazňovat, že **závažné jsou všechny složky kvalifikačního profilu vedoucího pracovníka.** Celková úroveň řídicí práce vedoucího je pak určována úrovní nejslabšího článku. Zkušený technik bude bez ekonomických znalostí v řídicí činnosti neúspěšný. Podobně náhodné jednání s podřízenými pracovníky může výrazně znehodnotit řídicí činnost vedoucího. Toto tvrzení platí bez ohledu na to, které aspekty jsou v řídicí činnosti vedoucího pracovníka situačně nejaktuálnější.

**Řídicí činnost klade mimořádně výrazné nároky na profil osobních vlastností vedoucího pracovníka.** Je to dáno jednak tím, že objektem řídicí práce jsou lidé organizovaní v pracovních skupinách, tím, že se jedná o činnost velmi členitou a různorodou, konečně také tím, že vedoucí disponuje určitou, více či méně výraznou a rozsáhlou společenskou mocí.

Význam osobních vlastností vedoucího vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. **Ve výkonu řídicí funkce převažuje jednání s lidmi, stálý styk s nimi a působení na ně.** V takto těsném vzájemném meziosobním styku mají osobní vlastnosti vedoucího významnou úlohu.

**Úspěšní vedoucí pracovníci se od ostatních lidí liší především těmito osobními vlastnostmi:**

- vyšší úroveň rozumových schopností;
- vyšší mírou flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti);
- zaměřením na syntetickou a koncepční práci;
- bystřejší orientací v situaci;
- širšími a hlubšími znalostmi;
- odpovědnějším plněním pracovních povinností;
- lepšími předpoklady pro organizační práci;
- aktivnější účastí na společenském dění;
- vysokou aspirační úrovní;
- vyšší mírou inovativnosti a tvořivosti;
- častějšími vstupy do sociálních interakcí;

- větší dominantnosti;
- celkově vyšší odolností vůči neuropsychické zátěži;
- určitým nadhledem a smyslem pro humor.

**Osobní profil vedoucího je nutno posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje.** Jejich zohlednění je důležité při posuzování významu jednotlivých uvedených vlastností pro úspěch ve výkonu řídicí funkce.

Pracovník s určitým souborem osobních vlastností může být v určité situaci ve funkci vedoucího neúspěšný, ale v jiné situaci může dosahovat i pozoruhodných výsledků. Proto nelze uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat funkci vedoucího.

**Další významnou determinantou řídicí činnosti vedoucího jsou pracovní skupiny a pracovníci, kteří je tvoří.** Roli zde hrají jejich individuální potřeby, zájmy, postoje, ale také skupinové tradice, normy a hodnoty. Výrazně ovlivňují skladbu a úroveň řízení. Pracovní skupiny nejsou pouhým náhodným seskupením jedinců, kteří mají plnit určité pracovní úkoly; jsou společenským útvarem, který mnohdy vznikl, případně se do značné míry rozvíjel právě v důsledku působení daného vedoucího. Jeho vnitřní organizace v mnohém překračuje rámec pracovních úkolů a pracovních vztahů.

Úspěšnost nebo neúspěšnost vedoucího je tedy podmíněna také tím, jak je schopen uspokojovat potřeby členů řízené skupiny, jak se dokáže prosazovat jako osobnost v interpersonálních vztazích na pracovišti, jak přiměřeně zvládá společenské stránky řídicí funkce a společenského postavení vedoucího pracovníka. Pokud vedoucí nemá takové osobní předpoklady, které by mu umožňovaly správně pochopit potřeby, zájmy a postoje členů pracovní skupiny a nalézat vhodné formy, jak je v řízení respektovat, které by mu usnadňovaly přirozeně prosazovat řídicí rozhodnutí a přiměřeně zvládat řídicí pravomoc, bývá neúspěšný, protože ve skupině nemá potřebnou autoritu.

**Osobnost vedoucího pracovníka je ovšem pouze jedním z faktorů, které ovlivňují úroveň jeho řídicí práce.** Celkově se zde uplatňují čtyři základní faktory:

- osobní vlastnosti vedoucího;
- postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny a profil této skupiny;
- zvláštnosti podniku – jeho poslání, organizační struktura, skladba výrobních úkolů apod.;
- celkové ekonomické a společenské prostředí.

Úvahy o neúspěšných vedoucích jsou problematické. Spíše se dá hovořit o vedoucích, kteří byli nevhodně pracovní zařazeni, nebo o vedoucích, kteří přecenili ně-

který z faktorů řízení a nedovedli uspokojivě řešit ostatní problémy. **Úlohu a význam osobnosti vedoucího lze vymezit takto:**

- osobnost vedoucího je jedním z faktorů, který spolupůsobí při řízení;
- je nutné, aby osobnost vedoucího odpovídala podmínkám, ve kterých řízení probíhá;
- je nutné působit na rozvoj osobnosti vedoucího tak, aby získal vlastnosti odpovídající podmínkám, ve kterých řízení probíhá.

### 8.4.2 Vedoucí pracovník a vedení lidí

Řídicí pracovník je v procesu řízení nucen zaměřovat se na různé stránky pracovního procesu, avšak **podstatu jeho řídicí činnosti tvoří vedení lidí.** Nejrůznější odborné úkoly nezajišťuje sám, ale prostřednictvím vedených pracovníků. Musí proto umět dobře si je vybrat a současně je vhodnými způsoby průběžně ovlivňovat tak, aby byli výkonní a dokázali dobře spolupracovat. **V podniku musí být zpracována koncepce práce s lidmi** (personálního řízení nebo řízení lidských zdrojů), **v jejímž rámci jsou pro všechny vedoucí pracovníky vymezeny principy optimálního zacházení s lidmi.** Tyto principy pak zavazují všechny řídicí pracovníky k efektivnímu a současně psychologicky, sociálně a eticky kvalifikovanému jednání s pracovníky a řízenými pracovními skupinami. Znamená to současně i požadavek na ovlivňování spokojenosti pracovníků a jejich podněcování k dalšímu kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji.

**Na tomto základě a ve spolupráci s podnikovým personálním útvarem každý vedoucí řeší následující otázky:**

- výběr pracovníků, jejich přijímání do podniku, rozmísťování a adaptace;
- komunikace s pracovníky při zadávání a kontrole pracovních úkolů;
- hodnocení pracovníků;
- stimulace a motivace pracovníků;
- poradenská účast na řešení pracovních a osobních problémů vedených pracovníků a pracovních skupin.

### 8.5 Systém práce s lidmi v podniku

Vytváření a realizace systému práce s lidmi v podniku je záležitostí spolupráce personálního útvaru a liniových i dalších (štábních) řídicích pracovníků na všech stupních řízení. Významnou úlohu při jeho budování mohou však mít i externí spolupracovníci – poradci.

Mezi poradci přední místo zaujímají psychologové. Je tomu tak hlavně proto, že jsou nejlépe obeznámeni se zákonitostmi jednání a prožívání člověka i s principy jeho poznávání. Mohou tudíž vedoucím pomoci překonat úskalí jejich často především technické orientace a vést je k optimalizaci postavení a působení spolupracovníků (lidského potenciálu) v hos-

Ze všech personálních činností, jejichž prostřednictvím bývá řízení lidských zdrojů realizováno, si dále všimneme jen těch, v jejichž rámci bývá spolupráce personalistů, vedoucích pracovníků a interních či externích specialistů – psychologů – obvyklá. (Podrobněji viz např. Bedrnová – Nový a kol., 1998.)

### 8.5.1 Výběr, přijímání, rozmísťování a adaptace pracovníků

Významný je z hlediska vedoucího pracovníka a jeho působení na pracovní skupinu každý vstup nového pracovníka do pracovního procesu.

Otázkám bezprostředně souvisejícím s výběrem pracovníků byla přitom věnována pozornost již v kapitole týkající se poradenské psychologie práce. Zde jsme připomínali závažnost správného vymezení požadavků práce a následně i odpovídajícího posouzení předpokladů každého uchazeče o práci vzhledem k těmto požadavkům. Zmínili jsme se také, že na náročnější pracovní funkce bývá mnohdy málo vhodných kandidátů, i o tom, že především je nezbytné vždy vyloučit uchazeče zcela nevhodné.

Vedoucí může využít spolupráce externistů při výběru vhodného pracovníka z určitého množství uchazečů, rozhodnutí o jeho přijetí je však pouze jeho úkolem. Vedoucí musí také dohlédnout na to, aby si nový pracovník vyřídil všechny pracovní právní a administrativně-evidenční záležitosti na personálním útvaru. On je tím, kdo pak novému spolupracovníkovi stanoví jeho místo, pracovní úkoly a platové zařazení.

Vedoucí si musí být vědom také toho, že vstup nového pracovníka do pracovní skupiny a jeho zařazení na novou pracovní činnost představuje pro člověka vždy zvýšenou zátěž. Bylo prokázáno, že není-li tomuto procesu ze strany vedení podniku věnována přiměřená pozornost, je jeho průběh nahodilý a výsledky často nežádoucí. Negativní důsledky se dostávají jak z hlediska podniku v podobě ekonomických ztrát, tak z hlediska pracovníka – v podobě nejen bezprostředně nižšího výkonu a tím i nižší odměny za práci, ale i snížení celkové pracovní ochoty (motivace) a uspokojení z práce.

Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa. V tomto komplexním adaptačním procesu lze diferencovat dvě procesy asimilační – procesy aktivního působení člověka na prostředí, jejichž cílem je „přizpůsobování si“ tohoto prostředí, a procesy akomodační – více či méně pasivní „přizpůsobování se“ podmínkám a nárokům prostředí.

S pojmem adaptace souvisí další dva pojmy: **adaptabilita** znamená interindividuálně odlišnou schopnost jedince zvládat změny vnějšího prostředí. Jejím základem je plastičnost nervové soustavy člověka, jeho psychické činnosti vůbec. Utváří se v procesu vývoje osobnosti člověka. **Adaptovanost** označuje stav, výsledek adaptačního procesu. Její úroveň lze vyjádřit v dimenzi vhodný (žádoucí, přiměřený) – nevhodný (nepřiměřený, nežádoucí).

V procesu adaptace člověka na nové životní (pracovní a další) podmínky lze vyčlenit následující základní fáze:

- **Fáze přípravná zahrnuje období před vlastní změnou podmínek.** V této fázi si člověk vytváří představu toho, co ho očekává, a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Předpokladem efektivnosti této fáze je jednak očekávání změny podmínek, jednak adekvátnost představy jedince o tom, jaké nároky a požadavky na něj nová situace bude klást, v neposlední řadě pak úsilí, které na osvojení si předpokladů pro její zvládnutí vynaloží, a dříve již osvojený soubor schopností a osobnostních předpokladů. Základem přípravné fáze v souvislosti s pracovní adaptací je celý systém profesionální přípravy mladé generace.
- **Fáze globální orientace nastupuje počátkem změny vnějších podmínek.** Jejím základním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích (kognitivních) i citových (emocionálních). V prožívání člověka je často prováděna nárůstem vzrušení a napětí, navenek se může projevat určitou dezorganizací jednání (činnosti) a přechodným snížením výkonnosti.
- **Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám.** Projevuje se např. změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů a sociálních vztahů, v úpravě navykklých forem a způsobů činnosti apod.
- **Vpravení se do nových podmínek (adaptovanost), event. rezignace či jejich opuštění (únik)** v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

K základním znakům přiměřené adaptovanosti člověka patří:

- **zdravý pohled na život, životní optimismus;**
- **realistický přístup k novým podmínkám;**
- **realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení;**
- **sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebeakceptace;**
- **přiměřená sebedůvěra.**

Ve vztahu k pracovnímu zařazení je možné vyčlenit dva základní okruhy adaptace člověka:

- adaptace na vlastní pracovní činnost – **pracovní adaptace;**
- adaptace na sociální podmínky práce – **sociální adaptace.**

Adaptace na práci může být spojena s některou z těchto skutečností:

- **zařazení nového pracovníka (absolventa)** po dokončení odborné (školní) přípravy na povolání;
- **změna pracovního zařazení pracovníka** v rámci podniku či v souvislosti se změnou zaměstnavatele;
- **návrat pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti** (například návrat mladé ženy po mateřské dovolené, návrat jedince po dlouhodobé nemoci apod.);

- **uskutečňování inovací** (technologických, výrobních, organizačních a jiných) na daném pracovišti.

**Adaptace na sociální podmínky práce** je spojena s tím, že pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty, cíle apod. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontaci hodnot, norem, cílů apod. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastními a jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) či odmítnutí.

**Adaptace na práci i sociální adaptace je vždy procesem**, jehož základem je vzájemné působení (konfrontace) nových vnějších podmínek na jedné straně a předpokladů člověka pro jejich zvládnutí na straně druhé. **Výsledek tohoto procesu**, tedy míra či stupeň adaptovanosti pracovníka, je **determinován**:

- **vnějšími, objektivními podmínkami**, které vyplývají z celkové pracovní situace. Patří k nim především:
  - fyzické podmínky práce,
  - technické vybavení pracoviště,
  - hygienická vybavenost pracoviště (např. umývárny, sprchy, WC, šatny apod.),
  - způsob řízení a vedení lidí (především činnost bezprostředního vedoucího pracovníka, ale i dalších představitelů organizačního systému řízení),
  - sociální klima na pracovišti,
  - mimopracovní vlivy (vlivy doléhající na pracovníka např. z jeho rodinného prostředí, ale i ze širších společenských komunit);
- **vnitřními, subjektivními podmínkami**, které jsou dány osobností adaptujícího se člověka. K těmto podmínkám patří zvláště:
  - odborná připravenost (teoretické znalosti a vědomosti i praktické zkušenosti a dovednosti),
  - výkonová připravenost (je tvořena fyzickou zdatností, neuropsychickou odolností, osobním životním a pracovním tempem, osobními návyky apod.),
  - hodnotová orientace jedince (představuje jakýsi obecný obraz světa, v němž práce zaujímá významné místo),
  - motivace jedince, jeho motivační profil,
  - postojoivá zaměřenost (hodnotící vztah k práci a k jejím objektivním podmínkám),
  - morální a charakterové vlastnosti jedince (viz Rymeš, 1985).

Pro **posuzování celkové adaptovanosti pracovníka** je možné uplatnit **kritéria objektivní** (množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho autority u spolupracovníků apod.) a **kritéria subjektivní** (vztah člověka k profesi a k podniku, profesní sebedůvěra, aspirace a cíle jedince spojené s jeho

práci v podniku, spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními pracovníky apod.).

**Má-li mít proces pracovní a sociální adaptace pracovníka optimální průběh a výsledky** (z hlediska podniku i z hlediska pracovníka), je **nezbytné věnovat přiměřenou pozornost jeho řízení. To konkrétně znamená**:

- **kvalitní výběr pracovníků** s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost;
- **sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka;**
- **vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu.**

Naplnění každého z uvedených tří základních předpokladů vyžaduje splnění určitých podmínek. Např. možnost efektivního výběru vhodných pracovníků předpokládá na jedné straně objektivní poznání nároků, které daná profese či pracovní zařazení na pracovníka klade (k tomu může dobře posloužit profesiografický či modelový rozbor profese), na druhé straně metody poznávání uvedených předpokladů pracovníka (odborné, psychické a zdravotní způsobilosti). Zabezpečování těchto a dalších podmínek včetně metodického řízení adaptačního procesu je úkolem podnikových specialistů – personalistů.

## 8.5.2 Komunikace s pracovníky při zadávání a kontrole pracovních úkolů, vytváření podmínek pro participaci pracovníků

**Komunikace představuje jednu z hlavních možností vedoucího pracovníka působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce i nad její rámec.** Kromě komunikace může každý vedoucí dále uplatnit osobní příklad a nepřímé působení na pracovníky formou utváření podmínek práce.

Optimální je, využívá-li vedoucí všechny tři uvedené možnosti komplexně; komunikaci je však pro její specifika třeba považovat za nejdůležitější. **Již při zadávání pracovních úkolů musí vedoucí pracovníkům vysvětlit, co mají dělat a jak při tom mají postupovat**, zejména jde-li o nováčky.

**Nestačí, když vedoucí sděluje pracovníkům pouze své příkazy týkající se výhradně bezprostředně zadávaných úkolů. Musí s nimi hovořit i o dalších důležitých skutečnostech týkajících se pracovní skupiny a podniku. Je nezbytné, aby považoval informovanost vedených pracovníků za svůj trvalý a průběžný úkol.**

Jednak tím zabraňuje vzniku nejrůznějších pověstí a fám, současně však výrazně ovlivňuje identifikaci pracovníků s pracovní skupinou i s podnikem. Důležité je poskytovat především informace, které se týkají postavení pracovníků v podniku, jejich spoluodpovědnosti za řešení stanovených úkolů a perspektiv podniku, připravovaných technických a technologických inovací a racionalizačních změn, úrovně výrobků, dosahovaných výsledků ve srovnání

**V řídicí činnosti tvoří komunikace – sdělování a přijímání informací – významnou personální činnost.** Bezprostřední řízení pracovní skupiny se opírá o příkazy, doporučení, návody, informace a porady, kterými se připravují, zajišťují, kontrolují a hodnotí pracovní úkoly. Vedoucí je používá k tomu, aby působil na pracovní jednání podřízených, aby je informoval, instruoval nebo ovlivňoval jejich činnost. Vždy jimi působí na jednání jednotlivců i celé pracovní skupiny.

Účinná práce s řízenou skupinou předpokládá, že vedoucí průběžně věnuje pozornost tomu, aby jeho spolupracovníci byli důkladně a včas informováni, aby oběh informací byl přiměřený a plynulý. Je známo, že **věcné a včasné informování pracovníky aktivizuje.** Nedostatečná informovanost naopak vyvolává pocity nejistoty, snižuje iniciativu a všestranně narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině.

**V podniku bývají uplatňovány různé formy přenosu informací – výrobní porady, podnikový rozhlas, intranet, oběžníky, podnikový časopis, písemné příkazy, osobní sdělení apod.** Vedoucí pracovník se musí umět rozhodnout, která forma je pro konkrétní sdělení nevhodnější. **Osobní rozhovor je optimální při sdělování informace jednomu pracovníkovi nebo malé skupině osob.** Mluvčí může podle reakce příjemce (odpovědi, výrazu, mimiky) poznat, zda a jak je mu porozuměno, jak bylo sdělení informace přijato, případně upravit obsah a pozměnit formu sdělení. Vytváří tak také prostor pro komunikační aktivitu příjemce.

V rámci jedné vzdělávací akce kladl lektor důraz na komunikaci s pracovníky. Jeden z přítomných vedoucích zareagoval podrážděně a sdělil lektorovi, že to je přece samozřejmé, že je třeba s pracovníky hovořit. Když se ho však lektor zeptal, jak to realizuje konkrétně on, ukázalo se, že pracovníkům „přece musím říci, co mají dělat“. A když se pak lektor zeptal, co na to říkají pracovníci, razantně prohlásil: „Co by říkali, oni mají hlavně makat.“ A velmi se divil, když mu bylo řečeno, že nemluví „s“ pracovníky, ale pouze „na“ pracovníky, a že je v tom velmi podstatný rozdíl.

Komunikace je nezbytným předpokladem jak při vytyčování pracovního úkolu, tak při upravování postupu a odstraňování nedostatků při jeho plnění. Interakční procesy v pracovní skupině však nemůžeme vázat pouze na plnění výrobních a hospodářských úkolů. Lidé při práci na sebe vědomě reagují ve všech oblastech jednání a prožívání. Tyto procesy zasahují tedy velmi významně i neformální styk členů pracovní skupiny.

V podnicích se můžeme často setkat s podceňováním závažnosti a složitosti sdělování a přijímání informací. Mnohé organizační těžkosti v chodu podniku jsou často důsledkem nekvalitního nebo zkresleného toku informací. Protože vedoucí pracovník má přitom zpravidla dominantní úlohu, je možné hledat chyby především u něho. Častý je nedostatek přímých kontaktů vedoucího s členy řízené pracovní skupiny (čímž se zpomaluje nebo zužuje tok potřebných informací) a nedostatečná kontrola porozumění a převzetí informací. S tím úzce souvisí tendence vedoucího podceňovat závažnost pečlivého předávání informací podřízeným pracovníkům. Tyto tendence se projevují tím, že vedoucí nevěnuje komunikaci se spo-

a konečně tím, že neověřuje, v jaké podobě byly jeho informace (zejména pokyny a příkazy) pracovníky převzaty. Nepříznivé může působit i obecná tendence člověka vkládat do informací, které předává a přijímá, subjektivní podtext (očekávání) nebo subjektivní výklad. Po stoje a názory vedou člověka k tomu, že s informacemi zachází výběrově, některé preferuje, jiné potlačuje. Konečně platí, že člověk zachází s informacemi na základě situačních souvislostí, způsobu předávání, vlastního rozpoložení a nálady.

Pracovníkům je třeba také sdělovat, zda postupují správně či špatně – průběžně jejich jednání **hodnotit.** Součástí komunikace s pracovníky musí být i **pochvaly a kritická vyjádření.** Jednak mají určitou informační hodnotu, důležitá je však zejména jejich hodnota psychologická. Každodenní bezprostřední styk vedoucího s pracovníky, v jehož rámci jim sděluje své názory a svá hodnocení a v němž je současně ochoten naslouchat jejich názorům a hodnocením, vytváří atmosféru otevřenosti, která podporuje participaci pracovníků na celopodnikovém dění.

**Participace představuje významný, pozitivně motivační, stabilizační i vývojový faktor veškerého podnikového dění.** Vytvoření reálného prostoru pro participaci (spoluúčast) pracovníků na podnikovém dění, na ovlivňování výběru cílů podniku (pracoviště) i způsobů a forem jejich dosahování, prostoru jak ve formě např. vhodným způsobem organizovaných a vedených výrobních (pracovních) porad, tak např. ve formě činnosti zástupců podnikového pracovního kolektivu v podnikových radách apod., **má tyto významné psychologické stránky:**

- **možnost zaujímání aktivní role každého pracovníka;**
- **zvýšení pocitu sociální jistoty, zvýšení sebehodnocení každého jedince;**
- **uspokojení vyšších psychických potřeb, např. potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace a odpovědnosti apod.;**
- **vědomí možnosti spolurozhodovat o závažných okolnostech života a práce skupiny i jejích členů ve smyslu žádoucí úpravy (zlepšení) celkových pracovních podmínek.**

Působení faktoru participace lze nejlépe vyjádřit připomenutím v praxi již mnohokrát ověřené skutečnosti, totiž že člověk se snáze a ochotněji ztotožňuje s rozhodnutími, na jejichž přípravě se sám nějakým způsobem podílel.

## 8.6 Hodnocení pracovníků

**Hodnocení obecně je součástí poznávání skutečnosti;** tak je člověk běžně uplatňuje. **Představuje posouzení významnosti určitého předmětu, jevu, osoby, plánované nebo uskutečňované činnosti, zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytčeným záměrem. Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, jeho postojů a názorů, jeho jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nachází a projevuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, se kterými vstupuje do kontaktu.**

Hodnocení člověka se opírá o soubor rozmanitých informací, které mají různou „váhu“. Jejich význam bývá zpravidla dán objektivní situací. Např. když při havárii určitý jedinec projeví rozhodnost nebo obětavost a jiný bezradnost a zbabělost, získávají tyto rysy při hodnocení v dané situaci největší váhu. Naproti tomu v jiné situaci, jako je např. společenská zábava, budou zřejmě tyto rysy málo významné.

**Součástí každého vzájemného vztahu mezi lidmi je vzájemné poznávání a hodnocení. Jeho základní a nejjednodušší formou je zaujetí postoje jedince vůči jiné osobě.**

Má vždy určitý hodnotící aspekt a vyplývá z něj tendence chovat se k této osobě určitým způsobem – aspekt konativní. Je-li obecný postoj v podstatě kladný, převažují v chování zpravidla tóny přátelské, tolerantní a kooperativní. Je-li obecný postoj v podstatě záporný, převažují v chování tóny nepřátelské, agresivní a odtahující se. Hodnotící postoj vůči druhým lidem si jedinec osvojuje vždy velmi rychle na základě celkového dojmu. Podle tohoto dojmu si jedinec vytváří souhrnnou charakteristiku druhé osoby a zároveň ladí své osobní jednání v interpersonálním styku s ní. Později si sice hodnotící soud (v lepším případě) postupně upřesňuje, je však silně ovlivněn počátečním celkovým dojmem.

Vzhledem k významu hodnocení druhých v interpersonálních vztazích je žádoucí usilovat o přiměřené zvládnutí této činnosti. **Kvalita nebo úroveň našeho hodnocení druhé osoby závisí na více skutečnostech:**

- Především je to **stanovení a trvalé nebo dlouhodobé, soustavné uplatňování vhodných kritérií hodnocení**. Za tato kritéria se zpravidla považují určité vlastnosti člověka, zejména charakterové a morální, ale i tělesné znaky. Hodnocení pak např. především zdůrazňuje, že určitý jedinec je velmi svědomitý, kdežto druhý je výrazný sobec, třetí je fyzicky zdatný apod. Obdobně se postupuje, když je jako kritérium hodnocení stanoveno splnění nějakého úkolu, dosažení určitého výkonu.
- **Vlastní hodnocení člověka je činnost průběžná a procesuální**. Nesmí se jednat o jednorázový úkon, který spočívá ve vytvoření si určitého hodnotícího soudu nebo dokonce ve vypracování určitého posudku. Hodnotící aspekt prostupuje veškeré kontakty s druhým člověkem. Hodnocení si tedy můžeme představit jako stále se opakující činnost. Každé setkání s druhým člověkem představuje něco nového. Nová situace, a tedy i nová zkušenost naše hodnotící soudy o něm potvrzuje, doplňuje, nebo také pozměňuje. Proto je žádoucí nejen uchovávat si základní hodnotící stanovisko, ale zároveň je průběžně doplňovat a upravovat.
- **Hodnocení druhého člověka** – bez ohledu na to, zda jde o komplexní hodnotící soud nebo o hodnotící charakteristiku pouze některých znaků či vlastností – **se vždy opírá o průběh a výsledky jeho jednání, o určité záměrné činnosti, o projevy jeho postojů a názorů.**

Při hodnocení určitého člověka se můžeme setkat např. s tím, že pro jeho činnost je charakteristické velké množství chybných úkonů a omylů. Je však třeba si uvědomit, že tento znak

(chybné úkony) může být ukazatelem lhostejného poměru k práci, dlouhodobé zdravotní indispozice, neuspokojivého osobního zázemí, nedostatečné odborné přípravy, příliš rozptýlené pozornosti, malé odpovědnosti a jiných skutečností. **Každý projev člověka, i to, jak se tváří, je komplexní jev**, který může být podmíněn rozmanitými okolnostmi a vlastnostmi. Čím je situace nebo činnost složitější, tím je soubor určujících faktorů pestřejší.

- **Hodnocení druhé osoby je vždy určitou formou vztahu mezi hodnotitelem, hodnoceným a širším společenským prostředím**. Málokdy je přitom funkční a společenské postavení zúčastněných osob shodné. Rozdílná je i vzájemná závislost těchto osob. Hodnotící pohled vedoucího na podřízeného či učitele na studenta (také ovšem naopak!) je ovlivněn vztahem nadřízenosti a podřízenosti. Hodnotící přístup k druhému člověku zpravidla ovlivňují další osoby, kterých si hodnotitel velmi váží, a také skupiny, které jsou pro hodnotitele významné (např. rodina nebo skupina přátel). Často míváme také tendenci přijímat hodnotící názory a postoje druhých jako jakousi závaznou normu, a to i v případech, kdy to není opodstatněné.
- **I když usilujeme o věcnost a věrohodnost (objektivnost) hodnocení druhé osoby, nevylučuje se tím jeho subjektivní obsah**. Vždyť i samotný vztah k druhé osobě má subjektivní ráz. Posuzuje-li člověk druhou osobu, zrcadlí se v jeho soudech soubor poznatků o jednání posuzovaného vzhledem k nějaké situaci (přesněji: k mnoha rozmanitým situacím), k osobě hodnotitele, k jiným osobám apod. **Nežádoucí subjektivismus** spočívá v nezpůsobilosti či neochotě v hodnotících soudech věcně vystihnout jednání a osobnost druhého člověka. (Může se jednat o vliv nezkušenosti, nezájmu, zaujatosti, svévole apod.)
- **Vlastní proces hodnocení tvoří v podstatě dvě fáze: sbírání informací a jejich interpretace**, tj. vytvoření hodnotícího dojmu nebo formulace hodnotícího soudu. Sbíráni a evidování informací většinou věnujeme málo pozornosti. Zpravidla se spokojujeme s celkovým hodnotícím pohledem a s bezprostřední hodnotící reakcí na danou situaci. Přitom právě tato fáze – je-li uskutečňována s dostatečnou pečlivostí – umožňuje účinně překonávat nežádoucí subjektivismus v soudech a vyhnout se tak hrubým chybám v hodnocení. Interpretace informací o druhém člověku (hodnotící soud) je vždy ovlivněna určitým záměrem, někdy i předpojatostí hodnotitele.

**Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu (pracovní hodnocení) je jednou ze základních personálních činností vedoucího**. Lze je pokládat za podstatnou součást vedení lidí a za nástroj dosahování plánovaných cílů podniku. Je též významným zdrojem autority vedoucího, předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky skupinou. Bez kvalitního hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí. V úspěšných firmách je také hodnocení pracovníků přikládán velký význam. Představuje nezbytnou součást systému práce s lidmi v podniku.

**Hodnocení pracovníků plní funkce poznávací, motivační a výchovné.**

**Funkce poznávací** spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé sledování pracovníka a bilancování jeho výsledků umožňuje hodnotiteli (vedoucímu pracovníkovi) věcně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí úkoly. Sdělené hodnocení navíc

zpravidla představuje specifickou formu poznání pro hodnoceného (například: „Pracuji dobře, jen tak dál!“ apod.) **Funkce motivační** spočívá v tom, že výstižné, doložené a přiměřeně kritické hodnocení je důležitým nástrojem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků. Silný motivační účinek pracovního hodnocení dále vyplývá z jeho propojení se systémem odměňování. Konečně **výchovný účinek** spočívá v tom, že hodnocení je podnětem k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, podnětem, který zpravidla vyvolává určitou snahu o sebezdokonalení nebo alespoň určitou korekci vlastního jednání.

**Výhodiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu v kvantitativním i kvalitativním aspektu, tedy toho, jak se podílí na hospodářských úkolech podniku na konkrétním pracovišti, v určitém profesním a funkčním zařazení.** Úspěšnost (neúspěšnost) pracovníka je odvozena především z míry dosahování očekávaného výkonu, ale také z jeho jednání v rámci pracovní skupiny; zejména z toho, zda a do jaké míry přispívá svým jednáním ve skupině k vytváření čínorodého sociálního a pracovního klimatu, nebo je naopak narušuje, zda a jakým způsobem podporuje či podřívá autoritu bezprostředního nadřízeného, zda přispívá k upevňování nebo k narušování pracovní kázně apod.

**Účinnost hodnocení pracovníků se zvyšuje, je-li v rámci podniku normativně vymezeno a v souladu s tímto vymezením i uskutečňováno. Významný je přítom požadavek, aby hodnotící pohledy na různé pracovníky byly vzájemně porovnatelné a aby realizace hodnocení byla pro všechny vedoucí pracovníky závazná.**

**Procesuálnost hodnocení** bývá vyjádřena zejména formou průběžně vedených záznamů vedoucího o zvládnání pracovních úkolů pracovníkem (záznamů o službě).

**Základní posuzované znaky mají odpovídat charakteristikám vykonávané profese a funkčnímu zařazení** v rámci organizačního uspořádání podniku.

Hodnocení pracovníků a jejich práce může být účinnou složkou řídicí činnosti vedoucího, jen když je propojeno s jinými formami hodnocení, zejména však s hmotným a morálním oceněním a s případným postihem za nedostatky v práci. Souvisí dále s výcvikem a rozmístěním pracovníků. Významná je rovněž spojitost hodnocení práce a pracovníků se sociálním klimatem na pracovišti, se společenskou prestiží vykonávané práce a profese a konečně se společenským uznáním pracoviště a podniku.

Obsah pracovního hodnocení je nezbytné sdělit hodnocenému pracovníkovi, a to jak přímo (verbálně), tak také prostřednictvím jiných forem – především odměňováním. Sdělení hodnocení musí být zcela konkrétní, aby hodnocený dostal věcnou informaci o tom, jak podnik oceňuje jeho práci, jaké má možnosti dalšího uplatnění a rozvoje, jakou pracovní perspektivu mu podnik nabízí.

Úroveň v podniku uskutečňovaného pracovního hodnocení se projevuje v možnosti objektivně poznat hodnocené pracovníky, jejich pracovní předpoklady i výsledky, odhalit předpoklady jejich dalšího vývoje. Tato úroveň se projevuje i tím, jakým způsobem hodnocení ovlivňuje motivaci pracovníků, jak přispívá k upevňování jejich vazby na podnik (k jejich identifikaci s prací, profesí a podnikem).

**Pravidelné formalizované hodnocení pracovníků bývá nejčastěji čtvrtletní nebo pololetní** (časový interval může být i delší, příp. kratší) a je zaměřeno na dosahované pracovní výsledky. **Hodnotitelem je bezprostředně nadřízený pracovník.** Hodnocení provádí na základě relativně malého počtu (5 až 8) předem stanovených, závazných kritérií. Každému kritériu přísluší zpravidla kvantitativně diferencovaná škála (např. stupnice od 0 do 5 bodů). U jednotlivých kritérií lze jednotlivé stupně (hodnoty) škály konkretizovat příslušnými verbálními charakteristikami. **Z hodnocení pak vyplývají okamžité důsledky v oblastech odměňování a funkčního zařazení (přeřazení) pracovníků.**

U vedoucích pracovníků je možné vybrat hodnotící kritéria například z těchto položek:

- plnění stanovených (pracovních) úkolů;
- uplatňování vědeckotechnických poznatků a inovací;
- péče o pracovní prostředí;
- řešení úkolů koncepční povahy;
- řešení úkolů operativní povahy, úroveň organizační činnosti;
- zvládnání duševní zátěže;
- schopnost přijímat a nést rizika;
- podnikatelská čínorodost;
- úroveň kooperace a jednání s lidmi;
- vystupování, společenská a vyjadřovací obratnost.

Podobně je možné stanovit hodnotící kritéria i u dalších skupin pracovníků.

## 8.7 Pracovní motivace a stimulace k práci

Úkolem, který prostupuje veškerou řídicí činností vedoucího (manažera), je ovlivňování motivace vedených pracovníků. Výkonnost člověka je totiž determinována nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací:

$$V = f(S \times M),$$

kde  $V$  je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality);

$S$  jsou schopnosti člověka-pracovníka;

$M$  je jeho motivace.

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li (teoreticky) schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový.

Z uvedeného vyplývá význam teoretického rozboru motivace pracovního jednání a praktické aplikace získaných poznatků v podnikové praxi.



### 8.7.1 Vybrané teorie motivace pracovního jednání<sup>1</sup>

Různé teoretické koncepce zpravidla postihují určité aspekty motivace, které ovšem v různých situacích a za rozdílných okolností mohou mít odlišnou váhu. **Společné** všem těmto koncepcím je však **zdůraznění významu motivace pro výkon pracovníka.**

**TEORIE X** a **TEORIE Y** představuje spíše populární než vědeckou teorii. Její autor Douglas McGregor (1960) přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu“.

Podle **teorie X** jsou lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosažování pouze svých vlastních cílů, které jsou nutně protikladné vzhledem k potřebám a cílům zaměstnavatelské (hospodářské) organizace.

Naopak **teorie Y** vyjadřuje skutečnost, že (pouze někteří) lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci. Dokážou dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci, kteří budou usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci, pokud jim to bude umožněno.

Uvedené teorie neplatí obecně; záleží vždy především na typu úkolů, který je zadáván a ke kterému má směřovat motivovaná činnost, záleží však také na převládajícím stylu vedení. Vedoucí pracovníci totiž svou řídicí činností ovlivňují také to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převažovat. Podstatný v těchto „populárních“ teoriích motivace je fakt, že zvýrazňují mnohotvárnost lidského chování, jeho proměnlivost v čase, složitost jeho příčin, a tedy nemožnost tvrdit o jakémkoli podnětu, že působí vždy a u každého člověka stejně.<sup>2</sup>

Např. manažeři, kteří se spoléhají jen na motivační funkci peněz, s velkou pravděpodobností vytvoří ve své skupině prostředí, kde skutečně peníze budou nejdůležitější a vztahy na pracovišti budou zobrazovat to, co je obsaženo v teorii X. Naopak manažeři zaměřeni na lidské vztahy mohou svým působením vytvářet prostředí, kde se stanou mezilidské vztahy důležitými i pro ty členy pracovní skupiny, pro které původně hrály roli v jejich motivaci jen materiální odměny.

Zajímavá a zvláště v kontextu sociální psychologie práce inspirující je **AFILIAČNÍ TEORIE** (motivační teorie sounáležitosti) amerického psychologa Schachtera (dle Madsen, 1979). Zdůrazňuje motivační význam právě sociálních aspektů lidského chování. Tendence lidí sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních, resp. sociálních vztahů, je nepochybná. Člověku je vlastní **tendence vy-**

<sup>1</sup> Více k otázkám motivace pracovního jednání viz např. Provasník – Komárková (1996).

<sup>2</sup> K uvedeným teoriím viz též oddíl 2.5.

**hledávat sociální kontakty, sblížovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřených vztazích;** zvláště pak s těmi jedinci, se kterými sdílí společný životní (pracovní) prostor, kteří mají podobné názory, podobné či blízké hodnotové orientace, podobný životní styl, mnohdy také podobný životní „osud“ (například je život „zavál“ na stejné pracoviště, do stejného podniku).

Uvedená obecně lidská tendence mj. **posiluje sociální konformitu:** je-li na pracovišti „zvykem“ (sociální normou) pracovat s plným nasazením, lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací „přidá“ ve svém úsilí, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků (aby s nimi byl konformní). Tato konformita mu současně vytváří příležitost přiměřeně uspokojovat obecně významné potřeby bezpečí a jistoty.

V literatuře managementu jednou z nejčastěji citovaných je **Herzbergova DVOU-FAKTOROVÁ MOTIVAČNĚ-HYGIENICKÁ TEORIE pracovní motivace** (Herzberg – Mausner – Snyderman, 1967).

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Herzberg zjistil, že **na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek** (viz tab. 8.1).

#### 1. Tzv. faktory vnější – hygienické (dissatisfactory) působí v dimenzi:

**pracovní nespokojenost ↔ pracovní ne-nespokojenost**

Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory, nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li však podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí.

#### 2. Tzv. faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) působící v dimenzi:

**pracovní ne-nespokojenost ↔ pracovní spokojenost a motivace**

Jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v **nepříznivé podobě**, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale pouze **způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, na pracovní motivaci v takovém případě pozitivně nepůsobí.** V případě, že dané skutečnosti mají **podobu příznivou**, vytvářejí **předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci** (Herzberg, 1971).

Diskutabilní v uvedené teorii je Herzbergovo zařazení konkrétních podnikových okolností do jedné ze skupin – k dissatisfaktorům, resp. k satisfaktorům. Tak například **mezi faktory vnější – hygienické (dissatisfactory)**, které se dotýkají celko-

(fyzické, sociální) a bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku hospodářské organizace, peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy v pracovní skupině. **K motivátorům (satisfaktorům)** pak podle Herzberga patří zvláště dosahovaný výkon, uznání poskytované vedením (vedoucím), odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích. Takto jednoznačně formulovaná teorie přiměřeně nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně podněcující motivaci u každého jedince zřetelně odlišné.

Problematičnost jednoznačného přiřazení např. mzdy (platu) k faktorům hygienickým ilustruje následující příklad: je-li určitý pracovník v oblasti materiálních, resp. ekonomických potřeb subjektivně přiměřeně uspokojen, je dobře představitelné, že slíbené zvýšení příjmu nebude představovat pro něj významný podnět (stimul) a neovlivní podstatně jeho motivovanost. Bude-li se však jednat o pracovníka, jehož finanční situace nebude (opět subjektivně) přiměřená, lze očekávat, že slíbené, vyšším výkonem podmíněné zvýšení příjmu posílí jak jeho spokojenost, tak i pracovní motivaci. Okolností, které zde mohou „vstupovat do hry“, je však ve skutečnosti ovšem více!

Tab. 8.1 Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby – potřeby sounáležitosti – potřeby lásky	Mezilidské vztahy – s nadřízenými – s kolegy – s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistota) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Dvoufaktorová teorie především ukazuje, že **pracovní motivace souvisí** – i když

covní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.

Uvedená teorie také ukazuje, že zatímco některé skutečnosti (ze skupiny dissatisfaktorů) mají dílčí vliv pouze na pracovní spokojenost, jiné skutečnosti (satisfaktory) mohou ovlivňovat jak pracovní spokojenost, tak úroveň a zaměření pracovní motivace. S jejich motivačním účinkem lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovníci nebudou dlouhodobě a výrazněji pracovní nespokojení, tj. že řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým.

Z dalších specifických teorií motivace pracovního jednání pouze heslovitě zmíníme **Vroomovu expektanční teorii** (motivace je funkcí valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku, a expektance, subjektivní pravděpodobnost, vyjadřuje, že dané pracovní jednání k očekávanému výsledku skutečně povede), **teorii spravedlnosti**, jejímž základem je fenomén sociálního srovnávání, a **teorii kompetence**, která se opírá o lidskou potřebu úspěšnosti, pravomoci či mocenského vlivu.<sup>3</sup>

## 8.7.2 Stimulace k práci

**Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků**, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

**Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:**

- **podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;**
- **další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.**

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu, usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je objektivně nezbytný, především z hlediska dlouhodobé ekonomické prosperity.

Stimulování pracovníků prolíná veškerou řídicí činností vedoucího. Vždyť se jedná o vedení lidí – jednotlivců i celé pracovní skupiny – k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke kooperaci v pracovní skupině apod.

Pracovní ochotu člověka, jeho motivaci, není možné postihnout a ovlivnit snadno. Stimulující účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Například stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka, resp. na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pokládá-li však pracovník svůj životní

<sup>3</sup> Zájemcům o podrobnější studium otázek motivace lidského chování a pracovního jednání můžeme doporučit např. Provasník – Komárková, 1996, nebo Nakonečný, 1992.

standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se ve srovnání s působením jiných skutečností (se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy se spolupracovníky apod.) snižuje. Přitom pracovník nemusí být s hmotnou odměnou zcela spokojen. (Viz příklad výše.)

**Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.** To předpokládá především, že každý manažer (řídící pracovník) bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

V podnicích se můžeme setkat s tím, že za stimulujícího činitele je pokládán faktor, který žádnou stimulující, podněcující funkci nemá, dokonce jeho nevhodné uplatňování může vyvolávat tzv. bumerangový efekt: působí opačně, než bylo zamýšleno. Příkladem může být vyhlášení soutěže o čistotu na pracovišti, která se dotkne některých pracovníků jako něco nadbytečného, protože pro ně je naprosto přirozené držet své pracovní místo v pořádku. Tito pracovníci pak v době soutěže mohou přestat uklízet, nebo dokonce záměrně organizují nepořádek.

Obecně platí, že čím je společnost všestranně (ekonomicky, ale např. i kulturně) vyspělejší, tím větší je rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivity používaných stimulů. Obecně je možné říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb.

Efektivní pracovní stimulování předpokládá dobrou znalost osobnosti členů pracovních skupin. **Stimulační význam v rámci pracovní skupiny mohou mít následující skutečnosti:**

- Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulující činitel hmotný – hmotná zainteresovanost pracovníků. Význam tohoto činitele je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně podřízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.
- Velký stimulační význam má **neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu**, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.
- **Společenské hodnocení práce a pracovního oboru.** Toto hodnocení je proměnlivé. Závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento stimulační faktor svou činností v podstatě neovlivňuje. Je-li ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opírat.

- **Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině**, vyjádřené celkovým míněním skupiny o jeho osobním i pracovním profilu a formou jeho uznávání či tolerování. Jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen, výsledný efekt je destimulující. Podobně je tomu v případě, kdy je pracovník skupinou hodnocen sice kladně, avšak zaměření skupiny je v rozporu s podnikovými cíli. Vedoucí má možnost zaměření skupiny i její vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, ovšem jen za předpokladu, že má ve skupině dostatečnou neformální autoritu.
- **Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků.** Vedoucí má možnost využívat tento stimulační faktor vhodnou organizací práce a průběžným vyhodnocováním dosahovaných výsledků.<sup>1</sup>
- **Participace – aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny.** Záleží na vedoucím, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují.
- **Vlastní provádění pracovní činnosti. Motivačně přitom působí zejména:**
  - znalost průběžně dosahovaných výsledků,
  - znalost vykonávané profese a také společenského významu profese,
  - přiměřená odborná připravenost,
  - pracovní zařazení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění. Vedoucí má možnost využívat tento stimulační činitel neformální péčí o odbornou připravenost spolupracovníků a přiměřeným delegováním úkolů s příslušnou pravomocí a odpovědností.
- **Osobnost a jednání vedoucího pracovníka.** Úroveň pracovní ochoty podřízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné i lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu přiznávají. Tato oblast je vedoucímu nejsnáze dostupná, avšak její zvládnutí je pro řadu manažerů mimořádně obtížné. Předpokladem je sebekontrola a sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech.

Zkušenosti ukazují, že z hlediska motivace i pracovní spokojenosti **k nejvýznamnějším skutečnostem patří osobní znaky a formy jednání vedoucího.** Ten pro pracovníky zpravidla zosobňuje podnikový režim, ukládání úkolů, kontrolu a hodnocení výsledků.

Nepřekvapuje, že průvodním jevem pracovní nespokojenosti nebo neochoty je nepříznivé hodnocení osobních vlastností vedoucího. Nejčastěji je poukazováno na hrubost v jednání, nedostatek taktu, náladovost, domýšlivost, nedostatky v oblasti organizování či dokonce v jednání s lidmi.

Využívání psychologických poznatků o motivaci pracovníků v praxi stále není na odpovídající úrovni. Pokusy formulovat jednoznačná sociotechnická doporučení a pravidla (populární návody) se ukazují jako neschůdné. Východisko je možné spatřovat ve zdokonalování rozborové činnosti v této oblasti a v obohacování poznatkového základu řídicích pracovníků – manažerů.

## 8.8 Uplatnění psychologie v systému práce s lidmi

Každá organizace (podnik) představuje nejen soubor budov, strojů a zařízení, určité technologie, výrobní nebo jiný hospodářský program, ekonomiku apod., ale je především tvořena lidmi, kteří vše výše uvedené „oživují“, dávají věcem a procesům smysl. V jistém slova smyslu zaměstnanci podniku tvoří základ jeho bohatství, jeho základní kapitál. Výzkumné studie v ekonomicky vyspělých zemích potvrzují, že k nejvýznamnějším determinantám dlouhodobé efektivity a prosperity podniku patří především systém práce s lidmi (Peters – Waterman, 1993).

V komplexním systému práce s lidmi v podniku je možné vyčlenit dva základní subsystémy:

- subsystém personální práce;
- subsystém sociální práce se zaměstnanci.

„Předmětem“ obou těchto složek komplexní práce s lidmi je člověk, resp. sociální (pracovní) skupiny, je tedy logické, že své uplatnění zde nachází i psychologie – včetně dalších vědních oborů zabývajících se člověkem.

### 8.8.1 Psychologie v personalistice

Smyslem personální práce je především vytváření a neustálé obnovování lidských, personálních předpokladů pro dosahování věcných, ekonomických cílů organizace (podniku). To předpokládá realizaci **dílčích personálních činností**, především:

- získávání a výběr pracovníků;
- rozmísťování pracovníků;
- řízení adaptačních procesů pracovníků;
- školení, výcvik, rozvíjení kvalifikace pracovníků jako součást komplexního programu rozvoje podnikového kolektivu;
- vedení pracovníků;
- hodnocení a odměňování pracovníků;
- stimulování výkonosti pracovníků;
- řízení profesní kariéry;
- uvolňování pracovníků;
- utváření a formulace zásad systému práce s lidmi (personální a sociální politiky) včetně cílevědomého budování **podnikového systému hodnot, podnikové kultury**.

K uvedenému výčtu personálních činností jednu poznámku. Stimulování výkonosti pracovníků je zde pro přehlednost uvedeno jako relativně samostatná personální činnost. Zdůrazňujeme ovšem, že vše, co na člověka-pracovníka působí, může mít vzhledem k jeho výkonosti stimulační, resp. destimulační účinek. To znamená, že např. již způsob, jakým je uchazeč o zaměstnání přivítán v personálním útvaru organizace ve fázi nábory (první

kontakt budoucího zaměstnance s podnikem), se s největší pravděpodobností projeví, byť jenom dílčím způsobem, v pozdější výkonnosti přijatého pracovníka. Jinými slovy: všechny dílčí personální činnosti by měly být vykonávány tak, aby jedním z jejich podstatných efektů byl vzestup pracovní motivace pracovníků.

Celý systém personálního řízení je nesmírně členitý a různorodý. Na jeho realizaci se podílí:

- vrcholové vedení organizace;
- specializované štábní (personální) útvary s odborně vyškolenými specialisty – personalisty, psychology, sociology apod.;
- jednotliví vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení.

Z psychologického hlediska lze personální činnosti členit do těchto skupin:

- **Vlastní jednání s pracovníky podniku**, tzn. jejich přijímání, výběr, rozmísťování, povyšování, výchova, odměňování apod. Odpovědnost za tyto činnosti přísluší personalistům, jednotlivým řídicím pracovníkům, specialistům ekonomům apod.
- **Činnosti, jejichž cílem je příprava podkladů pro rozhodování o pracovnících a pro jednání s nimi** ve smyslu předchozí skupiny personálních činností. Pro tuto skupinu činností jsou kompetentní specialisté – např. psycholog, lékař apod. Z psychologického náplně sem patří realizace výzkumů a expertiz, včetně např. profesiografických rozborů, rozborů sociálního klimatu na pracovištích, spolupráce při vytváření metodik hodnocení pracovníků, expertní posuzování psychologické způsobilosti uchazečů o zaměstnání v podniku apod.
- **Činnosti, při kterých psycholog jedná přímo s pracovníkem**, např. psychologické vyšetření pracovníků se změněnou pracovní schopností, individuální poradenství všem skupinám pracovníků podniku či jednotlivým manažerům v souvislosti s jejich ev. problémy v otázkách vedení lidí apod.
- **Činnosti školící a osvětové** v rámci komplexního programu rozvoje podnikového kolektivu.
- **Spolupráce při vytváření norem a zásad jednání s pracovníky** v rámci personálních činností. Do této skupiny lze zařadit i spolupráci na vytváření personální politiky podniku.

Ve výčtu personálních činností se objevuje mj. „utváření a formulace zásad systému práce s lidmi“, resp. budování podnikového systému hodnot, podnikové kultury. Právě těmto otázkám u nás stále není věnována dostatečná pozornost, případně není doceňován aspekt obezřetnosti pracovníků s přijatými principy a zásadami. Existence a veřejné vyhlášení zásad podnikové personální politiky včetně jejich jednoznačného dodržování je základním zdrojem jistoty a důvěryhodnosti každého jednotlivého řídicího pracovníka i organizace jako celku, jistoty, která každému pracovníkovi „uvolňuje prostor“ pro naplňování vlastních vnitřních potencií v souladu s potřebami podniku.

Podobně pozitivně působí i vlastní soubor v podniku uznávaných hodnot, zvláště jde-li o hodnoty srovnatelné s hodnotovými systémy špičkových společností:

1. Přesvědčení o tom, že my můžeme být „nejlepší“.
2. Přesvědčení o významu každého detailu provedení, základního principu odvedení dobré práce.
3. Přesvědčení o významu lidí jako jednotlivců.
4. Přesvědčení o nejvyšším významu jakosti poskytovaných služeb.
5. Přesvědčení, že většina členů organizace by měla být inovátory, a z toho vyplývající ochota smířovat se i s nezdary.
6. Přesvědčení, že neformálnost je důležitá, že je základem dobrých komunikačních vazeb.
7. Přesvědčení o významu ekonomické efektivnosti a docilování stále rostoucích zisků (Peters, Waterman, 1993).

U zrodu podnikové filozofie a jejího systému hodnot (podnikové kultury) stává většinou silná osobnost – manažer, který hodnotový systém zažil, formuloval a prosadil. Úspěch této filozofie však záleží především na činnosti jednotlivých „řadových“ vedoucích, kteří se s danou filozofií (hodnotami) ztotožní a kteří je dokáží prosazovat do života podniku.

Celý podnikový systém personální práce, na jehož utváření a fungování se psychologie významně podílí, slouží zvyšování efektivnosti veškeré činnosti pracovníků a jejich dalšímu pracovnímu i osobnostnímu rozvoji.

### 8.8.2 Psychologie v sociální práci

**Sociální práci** v podniku v daném kontextu rozumíme odbornou pomoc jednotlivým pracovníkům a pracovním skupinám při řešení problémů souvisejících s jejich pracovní situací.

Zmíněné problémy mohou pramenit a projevovat se jak v pracovní situaci, tak mimo ni. Cílem sociální práce se zaměstnanci je přispět k optimalizaci působení pracovníků v organizaci, resp. k optimálnímu fungování organizace jako celku. Prostředkem k dosažení tohoto stavu je:

- pomoc při objasňování, řešení a ulehčování těžkostí, které s pracovní situací nejen souvisejí, ale rovněž ji ovlivňují, resp. pomoc při akceptování „objektivní reality“ pracoviště;
- poskytování informací managementu podniku o názorech a náladách pracovníků, týkajících se pracovní situace, resp. návrhy opatření na prevenci a řešení různých těžkostí;
- vedení záznamů, které umožňuje podání rychlých informací nutných pro řídicí rozhodování, plánování, formulaci cílů, určování priorit apod. tak, aby se braly v úvahu i principy a cíle sociální práce;
- zaměření odborné pozornosti na specifické skupiny zaměstnanců, které mohou být vystaveny zvýšené zátěži (např. noví pracovníci, ženy-matky, pracovníci předdůchodového věku, zahraniční pracovníci apod.).

Je zřejmé, že při tvorbě i realizaci podnikového systému sociální práce, jehož prostřednictvím lze výše uvedené záměry naplňovat, je využití psychologických poznatků (včetně vlastní práce specialistů-psychologů) nevyhnutelné.

Zkušenosti z vyspělých evropských zemí potvrzují smysluplnost a nezbytnost orientace uvedeným směrem. Jsou uváděny následující důvody a motivy pro další rozvoj celého systému sociální práce se zaměstnanci v podniku:

- **humanitární motivy** jako vyjádření humanistické filozofie řízení;
- **utilitární motivy:** maximalizace zisků, optimalizace produktivity, zlepšování vztahů mezi pracovníky a podnikem apod.;
- **politicko-organizační motivy:** optimalizace vztahů mezi hospodářským vedením podniku a odbory, prostředek akumulace neformální autority a míry vlivu na pracovníky;
- **právní požadavky:** požadavek normativního utváření odborných týmů pro sociální práci v podnicích;
- **integrace specifických sociálních skupin na pracovištích:** otázky minoritních a majoritních sociálních skupin, muži a ženy, starší a mládež, osoby s plnou a sníženou pracovní schopností apod.;
- **lечение alkoholismu a dalších drogových závislostí;**
- nové poznatky a důvody pro pomoc pracovníkům při řešení jejich životních krizí a překonávání náročných životních situací (viz Bury, 1987).

### 8.8.3 Práce se specifickými skupinami pracovníků

Relativně samostatnou oblastí podílu psychologie na celém systému práce s lidmi v podniku je problematika práce se specifickými skupinami pracovníků. Do této skupiny bývají zařazováni pracovníci vyžadující zvýšenou psychologickou pozornost (tzv. problematičtí pracovníci), zvláště osoby:

- s rysy psychopatickými;
- neurotické;
- s častým výskytem pracovních úrazů;
- se změnou pracovní schopností.

Základní charakteristikou lidí s psychopatickými rysy je nepřiměřenost reakcí a chování v určitých standardních životních či pracovních situacích, nevyrovnanost vztahů takového jedince a jeho sociálního okolí, někdy chorobná důslednost až pedantnost, střídavě pravý opak. Svě jednání dovedou tito jedinci dobře zdůvodnit, intelektová kapacita u nich nebývá omezena. Výraznou vlastností je citová labilita a nedostatek zdrženlivosti. Z uvedených důvodů nejsou tito jedinci vhodní na sociálně silně exponovaná místa, kde je např. potenciálně větší nebezpečí konfliktů. Naopak jako přiměřené se pro ně jeví zařazování na činnosti převážně technického typu.

V případě psychopatů nejde o nemoc, není tedy co léčit. Rozhodující pozitivní vliv zde vykazuje výchovné, resocializační působení spolupracovníků.

**Neurózy**, tj. funkční poruchy, se projevují problémy v adaptaci na okolí, v regulaci a koordinaci somatických (tělesných) i vegetativních (fyziologických) funkcí. K typickým zjevným příznakům neuróz patří úzkostnost, poruchy spánku, zvýšená unavitelnost, bolesti hlavy apod. Kromě možností léčení (psychoterapie) je vhodné takovým jedincům především upravit vnější podmínky: klid na pracovišti, tepelná pohoda, dobrá organizace práce, plné pracovní vyřízení – neposkytovat volný čas na „pitvání“ sebe sama apod. Dobrým předpokladem minimalizace uvedených funkčních poruch je přátelství, poskytovaná důvěra a bezpečí.

Odborníci se přiklánějí k názoru, že větší **sklon k úrazovosti** je způsobován specifickou konstelací schopností jedince v oblasti senzomotorické a určitým seskupením vlastností osobnosti. Nejúčinnějším řešením je nezařazovat tyto jedince na místa s větším nebezpečím úrazu.

V případě, že u **osoby se změnou pracovní schopností** došlo ke změně následkem úrazu, je třeba vyšetřením zjistit, zda nedošlo také k poškození některé z psychomotorických funkcí. V každém případě je nezbytné vyšetřit celkovou osobnostní skladbu pracovníka pro možnost jeho nejvhodnějšího zařazení. Je třeba provést ergonomickou revizi pracoviště a případné přizpůsobení možnostem daného pracovníka, současně lze doporučit psychologickou přípravu nových spolupracovníků. Osoby s tělesným poškozením nepotřebují soucit, ale porozumění a účast svých kolegů.

### 8.8.4 Mobbing – specifický typ interpersonálního konfliktu<sup>4</sup>

Jedním z fenoménů, který bývá v podnicích v posledních letech stále častěji zmiňován, je mobbing. O mobbingu lze hovořit tehdy, pokud se na některou osobu v pracovním kolektivu útočí systematicky a po dlouhou dobu. Označení mobbing (tedy cílevědomé šikánování nebo psychický teror na pracovišti, jak se tento termín někdy překládá) lze použít až v případě, kdy se intriky a šikánování stávají rutinou. Heinz Leimann, průkopník výzkumu mobbingu, pracuje s následující definicí: **o mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.** Odhaduje se, že v zemích rozvinuté Evropy se v průběhu svého pracovního života stává obětí mobbingu každý čtvrtý pracovník.

Důsledky mobbingu jsou dvojí: psychologické a ekonomické. Mezi **psychologické a zdravotní důsledky** patří deprese, poruchy koncentrace a stavy úzkosti; může vyvolat i psychiatrické syndromy. Dlouhodobý neřešený mobbing může vyústit i v sebevraždu oběti. Velmi často mívá jednoznačné psychosomatické násled-

<sup>4</sup> Zpracováno podle monografie E. Huberové (1995).

ky – poruchy srdeční funkce a krevního oběhu, bolesti hlavy, šije, zad, kožní one-mocnění, choroby zažívacího traktu apod. **Ekonomické důsledky** spočívají ve skutečnosti, že oběti mobbingu bývají velmi často celé týdny i měsíce v pracovní neschopnosti. Vedle těchto přímých pracovních výpadků vznikají i další ztráty, kdy šikanovaní kolegové sice nejsou v přímé pracovní neschopnosti, ale dlouhodobě podávají snížený pracovní výkon a vykonávají práci už jen podle nejjednodušších pokynů a bez vlastní iniciativy. Práce se pro ně stává nutným zlem, kterému se vyhýbají, a způsobují tak podniku další ztráty.

Přestože se může vyskytnout mobbování ze strany nadřízeného a i nadřízený může být výjimečně mobbován svými podřízenými, vyskytuje se mobbing nejčastěji mezi osobami postavenými v hierarchii podniku na stejné úrovni. Na postavení v hierarchii závisí také zvolený druh mobbingu. Na nižších úrovních se častěji útočí na soukromý život oběti, na její osobnost, vlastnosti a zvláštnosti. Na vyšší úrovni se obvykle využívá systematického zatlačování do ústraní a znevažování výsledků práce a odborných schopností. Podobně se velmi často při šikánování obě strany omezují výhradně na své vlastní pohlaví.

### Oběť

Mobbing může postihnout každého. Mobbing postihuje naprosto normální lidi, stejnou měrou muže i ženy. Nicméně pracovníci jsou ve větším nebezpečí, jestliže se **od ostatních nějak odlišují.** Nejrizikovější pozici mají lidé osamocení, nápadní, úspěšní a noví pracovníci.

### Odvětví

V **úřednických pozicích se mobbing vyskytuje výrazně častěji než u dělnických profesí.** Pravděpodobnou příčinou je odlišný způsob zvládání konfliktu. Zatímco dělníci se zbavují frustrace nejčastěji přímo, aniž by k celé věci mlčeli, úředníci se raději uchylují k subtilnějším a rafinovanějším intrikám. Druhým důvodem je byrokratická struktura a hierarchie, která spíše podněcuje šikánování. Navíc je konkurenční prostředí v úřednickém prostředí mnohem výraznější než v dělnických profesích. Dalším faktorem ve prospěch vzniku mobbingu jsou i velkoprostorové kanceláře.

### Příčiny a fáze mobbingu

**Spouštěcím mechanismem mobbingu je vždy konflikt.** A to obvykle celkem banální, například: nová kolegyně má jiný systém v zakládání dokumentů než tým; jeden pracovník kouří, druhý ten modrý dým nenávidí. Přirozeně, že ne každý konflikt vede k mobbingu. Důležitou roli hraje pracovní klima a atmosféra.

**Největší živnou půdou pro mobbing jsou následující podmínky:**

- stres z přetížení nebo ze špatné organizace práce;
- jednotvárnost a nuda;
- špatný styl řízení;
- konkurenční prostředí a strach z nezaměstnanosti.

Obecně platí, že čím horší jsou vnější struktury, tím nebezpečnější prostředí se vytváří, protože frustrace se velmi často mění v agresivitu. Při mobbingu je navíc obětí agresivity zpravidla jedinec a útočníci se cítí být chráněni masou. Podobně se z jednoho člověka snadno udělá fackovací panák, pokud je klima na pracovišti poznamenáno nedůvěrou. Kolektivní hříšník slouží v takové situaci jako katalyzátor a navozuje falešný pocit sounáležitosti.

### Identifikace mobbingu

Nejúčinnější je **zabránit všemu již na samém počátku**. Pokud se už mobbing jednou dokonale rozvinul a čím déle již trvá, tím je příznivé ukončení konfliktu méně pravděpodobné. Proto je důležité včas rozpoznat varovné signály a reagovat tak, aby se konflikty a nedorozumění urovnaly již v počátečním stadiu.

Existují příznaky, které mohou pomoci identifikovat **pracoviště náchylné ke vzniku mobbingu**.

Nálada na pracovišti je nadřazenému lhostejná, v podniku vládne silný konkurenční tlak – kdo chce nahoru, musí mít ostré lokty, soukromé kontakty mezi spolupracovníky jsou spíše výjimkou, chválení není na běžném pořádku, v podniku je ustrnulá hierarchie, vzniklé konflikty se často neřeší, je tu vysoká fluktuace zaměstnanců, udála se zásadní změna, v podniku existuje několik různých soupeřících zájmových skupin, pomluvy jsou na denním pořádku, podnik je v nepříznivé hospodářské situaci, intriky a závist patří mezi běžné jevy...

Existují i varovné signály, které pomohou **upozornit na vlastní problematickou situaci**.

Když vstoupím do místnosti, hovor utichne, šliff se o mně pomluvy, moje přítomnost je kontrolována více, než je obvyklé, jsou mi připisovány omyly, kterých jsem se nedopustil, je mi přidělován úkol hluboko pod mou kvalifikaci, v hovorech nejsem připuštěn ke slovu, jsem vyloučen ze soukromých okamžiků pracovního života, jsem opakovaně překládán na horší místo, je se mnou nakládáno, jako bych byl vzduch, jsem izolován, vyhýbají se kontaktu se mnou...

Je nutné posuzovat jednotlivé situace opravdu co možná neobjektivněji. **Rozhodující je faktor opakování**: jak často jste zmíněné případy zažili. O mobbingu hovoříme pouze tehdy, když se šikanování neustále opakuje.

**Situaci jednoznačného ohrožení signalizují následující varovné skutečnosti:**

- **Intenzita jednotlivých činů se postupem času stupňuje**: např. kolega vás nejprve přerušuje pouze o samotě, později i v přítomnosti ostatních.
- **Původně konkrétní body kritiky se postupně zevšeobecnují**: zprvu se kritizovala pouze vaše pracovní metoda, a pak se začne tvrdit, že vy na úkol nestačíte.
- **K původně jednomu druhu mobbingu přibývají nové**: původně byl terčem posměchu pouze váš účes, posléze celý soukromý život.
- **Popichování začne přicházet i od dalších kolegů**, nejen od permanentního útočníka.

- **Máte rysy, kterými se od ostatních lišíte.**
- **Šikanování začíná škodit vašemu osobnímu zdraví**: po práci nedokážete vypnout a vaše vlastní sebečta již utrpěla šrám.

Rozdílné strategie sledují tentýž cíl, a to zneklidnit postiženého, dotknout se jeho sebečty a zahnat ho do izolace. V průběhu mobbingu často **dochází k postupné eskalaci a k používání novějších a nebezpečnějších zbraní**. Následkem toho se oběť nedokáže plně koncentrovat na práci, její výkonnost klesá, množí se chyby, a tím mají protivníci v rukou další prostředek k nátlaku. Jak oběť stále více ztrácí půdu pod nohama, začínají se objevovat **psychosomatické obtíže**, zvyšuje se nemocnost, čímž je oběť nepřijemně nápadná nadřazeným. Takto se chování oběti v této vystupňované stresové situaci stává nenormálním a **uzavírá se začarovaný kruh, z něhož není pro oběť úniku**.

### Možnosti obrany proti mobbingu

**Mobbing zastihne oběť velmi často naprosto nepřipravenou**. Základním doporučením při reakci na mobbing je vždy vyvinout vlastní aktivitu co možná nejrychleji.

Reakce postižených se obvykle výrazně liší podle pohlaví. Ženy při hledání východiska využívají častěji pomoci ze svého okolí, daleko více si uvědomují příčiny a souvislosti psychosomatických onemocnění a vyjadřují se daleko otevřeněji, zatímco muži mívají velmi často sklon problémy potlačit nebo bagatelizovat. Z tohoto hlediska je možné obvyklé chování žen označit jako moudřejší.

Existují **základní pravidla**, kterých bychom se při zvládnání mobbingu měli držet. Postižený si nejprve musí odpovědět na otázku, **zda je ještě naděje na dohodu po dobrém**.

- **Pokud existuje šance na urovnání po dobrém**:
  - **Pomozte si sami**. Zvláště ještě v počátečním stadiu mobbingového procesu máme sami o sobě ještě určité možnosti řešení.
  - **Pojmenujte konflikt**: kdo má s kým jaké nesrovnalosti a v čem tkví jejich příčina.
  - **Zpracujte konflikt**: nejlépe s nějakým prostředníkem, který má důvěru obou stran.
  - **Urovnejte konflikt**: je možné požádat původce mobbingu otevřeně, avšak mezi čtyřma očima, o rozhovor. Útočník pak nemá pocit, že byl veřejně odhalen, a proto může být ochotný začít spolupracovat.
  - **Smířte se s protivníkem**: problematické bývá, že i útočník se někdy cítí v právu a očekává smířlivé gesto od napadeného.
  - **Hleďte oporu v rodině a u přátel**: je důležité najít si co nejrychleji spojení, kterým lze důvěřovat. Mezi hlavní zásady patří svěřit se vhodnému partnerovi (nezúčastněná osoba může posoudit situaci mnohem objektivněji, může srovnávat, radit, ale i kritizovat) a zdůrazňovat pozitivní.

- **Uvolněte se:** oběti mobbingu žijí v trvalém napětí. Kdo žije v neustálé tenzi, ten se dopouští nejrůznějších chyb.
- **Vyhýbejte se neadaptivní pomoci:** alkohol, léky a drogy přinesou krátkodobou úlevu, ale z dlouhodobého hlediska vedou k jednoznačnému prohloubení problému. Navíc riziko vzniku závislosti je v extrémních zátěžových situacích mnohem větší než za normálních okolností.
- **Pomoc z firmy.** Jistou pomoc nám může poskytnout přímý nadřízený, personalista, podnikový psycholog. Mobbing totiž nelze nevidět. Bezprostřední kolegové se však mohou ocitnout mezi dvěma mlýnskými kameny. Na jedné straně by chtěli napadenému pomoci, na druhé se obávají, že by se sami mohli stát obětí nebo by mohli být odstaveni na vedlejší kolej. Pravdou však je, že pokud někdo mlčí, stává se do určité míry spoluviníkem. Unáhlená pomoc však může vést i k tomu, že oběti jsou najednou dvě a celá věc nikomu neprospěla. Proto – chcete-li postiženému pomoci – dejte mu svůj úmysl najevo, ale vyžádejte si nezbytný čas na přípravu podmínek nebo vybudování koalice. Pokoušejte se prorážet hradbu mlčení krok za krokem. Hledejte základní zdroj problému a společně hledejte vhodnou osobu pro úlohu zprostředkovatele.

#### • Pokud již není šance konflikt urovnat:

Jestliže navzdory všemu úsilí nedochází k žádnému pokroku, je v zájmu ochrany vlastního psychického zdraví nutné pomýšlet na ústup. Důležité je, aby v tomto okamžiku oběť přes veškerou deziluzi **neztrácela iniciativu a optimismus při hledání nového zaměstnání** a aby soustředila svůj zájem na budoucnost.

**Prevence.** Jednoznačně nejefektivnější způsob zvládnání mobbingu je jeho prevence. Přestože nejsou k dispozici konkrétní údaje, je mobbing jednoznačně ekonomicky velice ztrátový. Pomocí úspěšné prevence mobbingu lze do značné míry odbourat absence. Základním preventivním krokem je začít o mobbingu veřejně jednat. Dále je možné provést anonymní dotazníkovou akci, zda v podniku mobbing existuje, kolik pracovníků postihl, jaké konflikty jej vyvolávají a podobně.

#### SHRNUTÍ

Sociální podmínky práce (viz již Elton Mayo a jeho *human relations*) patří k nejvýznamnějším faktorům nejen výkonnosti, ale i spokojenosti, resp. dalšího osobnostního růstu člověka-pracovníka jakékoli organizace, jakéhokoli podniku. Navíc podíl vedoucích pracovníků-manažerů na utváření konkrétní podoby sociálních podmínek, sociálního klimatu na pracovišti, je rozhodující. Předchozí kapitola může čtenáři – (budoucímu) manažerovi – pomoci alespoň lépe se orientovat v oně spletnosti mezilidských vztahů a podpořit tak vlastní předpoklady pro efektivnější, kompetentní působení v tomto smyslu.

#### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. „Člověk je bytost společenská.“ Pokuste se vyjádřit, co vše se skrývá za uvedeným tvrzením. Uveďte příklad(y) z vlastní zkušenosti dokládající uvedenou skutečnost.

2. Charakterizujte pojem „sociální skupiny“ a vysvětlete, v čem spočívá jejich význam pro člověka-jedince. Jaké typy (druhy) sociálních skupin znáte?
3. Mezi sociální skupiny patří i skupiny pracovní, které mnoha svými charakteristikami podmiňují či ovlivňují úspěšnost či efektivnost vlastní, tj. skupinové pracovní činnosti. Které charakteristické rysy pracovní skupiny hrají v tomto smyslu významnější roli?
4. Sociální pozice, sociální role... Co se skrývá za těmito výrazy? Uveďte příklady z mimopracovního a zvláště z pracovního prostředí.
5. Oblast tzv. sociálních podmínek práce je nesporně velmi široká, současně poměrně velmi různorodá. Co konkrétně reprezentují sociální podmínky práce? Jak, jakým způsobem a na které jevy – nejen z hlediska podniku významné – působí?
6. Vysvětlete obsah pojmů sociální percepce, sociální komunikace a sociální interakce! Jakou roli hrají tyto procesy v sociálním klimatu na pracovišti? Které další skutečnosti se podílejí výrazněji v utváření sociálního (psychologického) klimatu?
7. Pokuste se charakterizovat osobnost řídicího pracovníka – manažera, mj. s ohledem na nároky, které na něj řídicí činnost klade.
8. Co představuje „systém práce s lidmi v podniku“? Jakou roli v něm hraje řídicí pracovník? Které z tzv. personálních činností musí vedoucí zvládat k zajištění relativně bezporuchového fungování pracovní skupiny i jejích jednotlivých členů – pracovníků?
9. Objasněte povahu hodnocení z psychologického hlediska a posuďte význam této dílčí oblasti vedení lidí.
10. Z určitého hlediska lze konstatovat, že veškeré aktivity v oblasti vedení lidí či v systému práce s lidmi by měly pozitivně působit na motivaci pracovníků k práci. Zamyslete se nad tím, co vede lidi k tomu, že pracují, resp. nad faktory pracovní motivace či ochoty! Jak se v tomto kontextu může projevit osobnost a řídicí činnost manažera?
11. Jaké specifické teorie motivace pracovního jednání znáte? Vysvětlete jejich podstatu a pokuste se na základě jejich rozboru stanovit předpoklady efektivní, tj. účinné stimulace pracovníků.
12. Jaké jsou možnosti využití psychologie v systému práce s lidmi v podniku?



# **U**platnění psychologie v současném podniku

*„Milovat neznámá hledět jeden na druhého,  
ale jít spolu týmž směrem.“*

*A. de Saint-Exupéry*

V této závěrečné „kapitole“ chceme pouze stručně, zato však souhrnně zdůraznit možnosti využití psychologie, resp. psychologie práce v tom nejširším slova smyslu, zvláště v podnikové praxi, avšak nejen v ní.

## 9.1 Uplatnění psychologie a psychologie práce v podniku

Prosperita podniku (a každé hospodářské organizace) je podmíněna mnoha činiteli. Mezi její nejvýznamnější determinanty patří vždy pracovní činnost zaměstnanců podniku, samozřejmě včetně jeho vedoucích – manažerů. Jde o efektivitu jejich činnosti, tj. o účelnost pracovní činnosti (o to, aby pracovník dělal „správné věci“) a o její účinnost (tj. aby pracovník dělal věci „správně“). V podmínkách současné tržní ekonomiky nabývá navíc stále většího významu směřování podniku ke komplexní kvalitě. Tento požadavek zahrnuje kromě jakostního provádění veškeré potřebné činnosti v odpovídajícím množství (kvalita a kvantita) také vzájemnou provázanost a návaznost činnosti jednotlivých pracovníků v rámci pracovních skupin i návaznost činností jednotlivých skupin v rámci celého podniku.

Předpokladem optimálního stavu v uvedených aspektech je efektivní organizace a řízení činnosti jednotlivých pracovních skupin i celého podniku včetně uplatňování racionálního, vědecky zdůvodněného (oproti subjektivně intuitivnímu) systému práce s lidmi. Podmínkou nezbytnou (nikoliv však postačující) k naplnění uvedených předpokladů je systematické uplatňování nejnovějších poznatků věd o člověku a sociálních skupinách (společnosti), tj. také psychologie, resp. psychologie práce.

Každý podnik existuje totiž vždy v určitém specifickém společenském prostředí. Jeho přežití, rozvoj i dlouhodobá prosperita jsou podmíněny činností jeho vnitřních a vnějších zákazníků, dodavatelů, subdodavatelů a firem, se kterými spolupracuje. Trh, na němž chce podnik s nabídkou svých služeb a výrobků uspět, to jsou v konečné podobě také lidé se specifickými potřebami a požadavky. Aby podnik mohl dlouhodobě efektivně vyrábět a také efektivně prodávat, potřebuje efektivní poznání a ovlivnění trhu a celého relevantního sociálního prostředí (marketing). Rovněž ve všech těchto oblastech se s prokazatelnými efekty uplatňují poznatky a přístupy psychologie, resp. psychologie práce.

## 9.2 Formy uplatňování psychologie práce v podniku

Psychologie (psychologie práce) se v podniku uplatňuje různými formami a cestami. Z formálního hlediska může být činnost psychologů-specialistů uskutečňována v podniku dvojnásobem:

- **z vlastních zdrojů podniku** – podnikovým psychologem nebo podnikovým psychologickým pracovištěm, kde kromě psychologů působí sociologové, ev. další specialisté a laboranti;
- **externě** – psychology, kteří nejsou organizační součástí daného podniku, ale spolupracují s ním na základě externích poradenských, expertizních a výzkumných vztahů a požadavků.

Obě tyto základní formy činnosti psychologů v podniku se mohou v případě potřeby vhodně doplňovat (kombinovat). Zaměstnávání vlastního psychologa či dokonce zřízení vlastního psychologického pracoviště s více specialisty bude účelné především v případech podniků s větším počtem zaměstnanců. V některých případech (např. v podnicích či družstvech, která zaměstnávají převážně osoby se změněnou pracovní schopností) však může být vlastní podnikový psycholog více či méně nezbytný bez ohledu na počet zaměstnávaných pracovníků.

Podniky „s větším počtem zaměstnanců“ není v obecné poloze snadné definovat. Konkrétní formy uplatnění psychologie v dané organizaci vždy záleží nejen na absolutním počtu pracovníků, ale i na mnohých dalších okolnostech. Významnou roli zde hraje např. charakter podniku, zaměření jeho činnosti, sociálně-demografické charakteristiky pracovníků podniku včetně vedoucích pracovníků, uplatňovaný styl řízení a vedení, možnosti ovlivňování pracovníků, lokalizace podniku a míra jeho koncentrovanosti či naopak prostorové rozptýlenosti apod.

**Z obsahového hlediska lze v činnosti psychologů v podniku vyčlenit tyto základní oblasti:**

- **Činnosti rutinní.** K činnostem tohoto typu lze zařadit např. psychologické vyšetření jedince z hlediska posouzení jeho psychické způsobilosti pro určitou pracovní činnost (funkci) v rámci výběru či rozmísťování pracovníků. Takto získané informace o možnostech a perspektivách posuzovaného pracovníka jsou důležité zvláště v případě zvnějšku přicházejících uchazečů, o nichž má podnik většinou jen málo údajů, ale i tam, kde se jedná o přefazení zaměstnance na náročnější pracovní funkci. Označení těchto činností jako rutinních neznamená, že jsou snad z hlediska odbornosti psychologa méně hodnotné. Naopak: každé psychologické posuzování jednotlivce je vlastně expertní studii individuálního psychologického profilu posuzovaného a jeho předpokládaného vývoje, s vysokými nároky na profesionalitu psychologa včetně etického rozměru.

**Příklady rutinních činností:**

- Komplexní posouzení psychické způsobilosti k výkonu řídicí činnosti.
- Posouzení psychické způsobilosti k výkonu činnosti jeřábníka nebo k výkonu jiné, z hlediska bezpečnosti práce rizikové činnosti.
- Podnik potřebuje obsadit místo technického ředitele. Vypíše konkurz a jako jeden z informačních zdrojů o uchazečích, a tedy podklad pro rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče, mu slouží výsledky komplexního posouzení psychické způsobilosti k výkonu dané činnosti. Posouzení může přitom objednat buď u svého podnikového psychologa, nebo u externích specialistů.
- Podnik objedná pro své vedoucí pracovníky a uchazeče o řídicí pozice komplexní posouzení psychické způsobilosti k výkonu řídicí funkce. Chápe tuto službu jako bonus a očekává, že jejím výsledkem bude především prohloubení sebepoznání, identifikace osobnostním předpokladům odpovídajících možností pracovního uplatnění a získání kvalitních podkladů pro plány pracovní kariéry.

- **Činnosti expertizní.** Jejich podstatou a hlavním cílem je řešení nebo spolupráce při řešení určité problémové oblasti, která má mimo jiné i psychologické (sociální) aspekty.

**Příklady expertizních činností:**

- Expertizní šetření pro účely řešení celého systému práce s lidmi v podniku, a to jak v oblasti personální práce, tak v oblasti práce sociální.
- Podnik expanduje na nové trhy, zvyšuje výrobu a počty pracovníků. V souvislosti s tím se rozhodne řešit celý systém práce s lidmi v podniku jak v oblasti personalistiky, tak i v oblasti sociální práce. Požádá renomovanou firmu zabývající se psychologickým a personálním poradenstvím o spolupráci při výstavbě a zavádění účinného systému personální a sociální práce s lidmi.
- Řešení dílčích otázek z oblasti personální práce, např. řízení adaptačního procesu nových pracovníků, spoluúčast při řešení systémů hodnocení, odměňování a ovlivňování pracovníků, analýzy a rozborů nároků a požadavků, které na pracovníky kladou konkrétní pracovní činnosti (pozice), identifikace stabilizačních faktorů, odhalování příčin nežádoucí fluktuace apod.
- Podnik zjišťuje prudký nárůst fluktuace u pracovníků klíčových pozic, do jejichž vzdělání a adaptace na nové podmínky v podniku investoval nemalé prostředky. Požádá svého nebo externího psychologa o prošetření a odhalení příčin nežádoucí fluktuace a o návrh možných nápravných opatření.
- Expertizy v oblasti konstrukce a úpravy pracovních prostředků (strojů, zařízení a dalších pracovních pomůcek).
- Psychologové práce se podílejí např. na řešení velinů elektráren, pilotních kabin letadel, automobilů apod. z hlediska možností a omezení obsluhy – článku systému člověk – stroj.
- Expertizní činnost v oblasti tvorby a úpravy pracovního prostředí, v oblasti zjišťování sociálních a psychologických souvislostí nejrůznějších inovačních procesů a spolupráce při zavádění a řešení těchto inovací.

- Firma, jejíž úspěch je podmíněn dynamickým tvůrčím procesem (reklamní agentura, oděvní návrháři, architekti apod.), řeší úpravy pracovního prostředí (členění, osvětlení a barevnost prostoru, typ a rozmístění nábytku a zařízení, inspirativnost a individualizace prostředí apod.) za spoluúčasti psychologů.
- Spolupráce při řešení otázek bezpečnosti a hygieny práce apod.
- Podnik s fyzicky a psychicky náročným výrobním provozem (hluk, fyzické znečištění, vibrace, nároky na zvýšenou pozornost, na koordinaci oko – ruka, na držení těla a těžkých opracovávaných polotovárů) řeší pravidla bezpečnosti práce v provozu a hygienické předpisy včetně režimu pracovní směny (přestávky na hygienu a občerstvení, rehabilitační cviky a oddech v klidném, čistém a tichém prostředí) a pracovního dne, týdne a roku (cykly střídání směn a obsahu práce, dodatková dovolená s rehabilitačním programem apod.) za spoluúčasti psychologů.

- **Činnosti poradenské a výchovně-vzdělávací.** Jde o poměrně širokou oblast činností, které vycházejí jak z potřeb podniku, tak z potřeb konkrétních pracovníků.

**Příklady činností poradenských a výchovně-vzdělávacích:**

- Poradenství pro řídicí pracovníky v otázkách vedení lidí.
- Např. vedoucí pracovníci podniku využívají psychologických poradenských služeb a koučování k tomu, aby lépe porozuměli sobě a ostatním a zlepšili svou výkonnost i výkonnost vedeného týmu.
- Poradenství při řešení pracovních či jiných životních problémů a těžkostí zaměstnanců podniku, příp. jejich rodinných příslušníků (otázky profesionální orientace jejich dorůstajících dětí apod.).
- Do pracovní náplně podnikového psychologa patří individuální péče o nové pracovníky podniku a jejich adaptaci na podnikové pracovní a sociální prostředí. Pravidelnou pozornost věnuje psycholog také pracovním týmům tvůrčích pracovníků podniku a odstraňování bariér, které by mohly tvůrčí práci bránit.
- Vedení krátkodobých kurzů, seminářů a výcviků, ve kterých jsou řídicím pracovníkům předávány psychologické poznatky relevantní pro jejich řídicí činnost a vedení lidí a trénovány jejich dovednosti nezbytné pro zvyšování pracovní způsobilosti a kompetence, především pak pro zvyšování kompetence sociální (poznávání sebe a druhých, sociální komunikace, stimulace, jednání s lidmi apod.).
- Vedení podniku požádá externí firmu, aby realizovala cyklus tréninkových seminářů pro vedoucí pracovníky, zaměřený na sociální komunikaci s následujícím obsahem: pozitivní přístupy k sobě a ostatním, otevřená komunikace, naslouchání, poskytování zpětné vazby a další komunikační dovednosti.
- Vedení kurzů zaměřených na rozvoj tvořivosti a metody tvůrčí práce pro řídicí pracovníky a specialisty podniku.
- Vedení podniku si uvědomí nutnost tvořivého přístupu k požadavkům a změnám souvisejícím s přežitím a rozvojem podniku v tržní ekonomice a jeho směřováním ke komplexní kvalitě a objedná pro týmy vedoucích pracovníků na jednotlivých organizačních úrovních kurzy se zaměřením na rozvoj tvořivého myšlení, metody tvůrčí práce a tvůrčí styl řízení.

● **Činnosti výzkumné.** Pracovní psycholog je nejen zaměstnancem nebo externím poradcem podniku, ale i členem širší psychologické obce. Formálně se tato skutečnost projevuje např. jeho členstvím v různých psychologických společnostech a jejich sekcích, věcně pak tím, že řeší nebo se podílí na řešení výzkumných úkolů, které mohou bezprostředně vycházet z aktuálních potřeb či ze zájmů daného podniku, ale mohou být iniciovány i potřebou řešit obecnější otázky psychologie práce, např. problematiku sociální determinace pracovní činnosti, determinanty a možnosti žádoucího ovlivňování motivace k práci apod. Výsledky takové výzkumné činnosti slouží především rozvoji poznatkové základny psychologických věd, mohou však být (podle konkrétního zaměření a cílů výzkumu) využívány i v podmínkách daného podniku.

#### Příklady výzkumných činností:

- Výzkum podnikové sociální atmosféry a dalších aspektů podnikové kultury.
- Podnik se prostřednictvím svého psychologa a jeho spolupráce s externím výzkumným pracovištěm zapojil do mezinárodního výzkumu podnikové sociální atmosféry. Má tedy možnost získat díky relevantním výzkumným postupům informace o tom, jak jeho zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků hodnotí kvalitu pracovní atmosféry v jednotlivých zkoumaných okruzích, ale má také mimořádně cennou příležitost srovnat své výsledky se situací v jiných podnicích u nás i v zahraničí.

Pokud jde o **organizační začlenění podnikového psychologa**, bývá nejčastěji součástí personálního útvaru (obvykle je přímo podřízen vedoucímu tohoto útvaru, resp. personálnímu řediteli). Tato skutečnost vyplývá z převažujícího zaměření jeho odborné činnosti do oblasti personální a sociální práce. Podle konkrétních podmínek a okolností se lze s psychologem v podniku setkat i v organizačních útvarech, v projekčních či konstrukčních útvarech apod. Ovšem podnikový psycholog může být vzhledem k významu a dosahu svého působení vyčleněn i do přímé podřízenosti generálnímu řediteli, což přináší především prostor pro bezprostřední komunikaci s vedením podniku a získávání nezkrácených informací potřebných k identifikaci a řešení podnikových problémů.

**Poznatky soustavy psychologických disciplín**, především psychologie práce a sociální psychologie, lze uplatnit i přímo v **pracovní činnosti všech zaměstnanců podniku**, zvláště pak v činnosti jednotlivých řídicích pracovníků na všech úrovních řízení i v činnosti štábních pracovníků-specialistů v oblasti personalistiky a sociální práce. Výchozí základnou je zde skutečnost, že **pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitých sociálních podmínkách (vztazích)** a její neodmyslitelnou součástí je sociální interakce, tj. vzájemné působení pracovníka a druhého člověka nebo skupiny. Předpokladem úspěšnosti pracovní činnosti každého jedince jsou tedy nejen jeho odborné znalosti a dovednosti, ale také znalosti a dovednosti související s přiměřeným uplatňováním odborné způsobilosti v konkrétních sociálních podmínkách.

Například i odborně velice fundované nové myšlenky a nápady a nová odborná řešení se

spolupracovníky, realizátory a propagátory, které neodradí ani těžkosti dané zvláštnostmi lidské psychiky a sociálních vztahů. A právě v tomto pro kvalitu práce i života tak důležitém umění jednat úspěšně s lidmi různých povah i zájmů sehrávají významnou úlohu relevantní poznatky psychologických věd a dovednost uplatňovat tyto poznatky ve své vlastní praxi.

Objektivní potřeba znalosti psychologie a psychologie práce zvláště je výrazná především u řídicích pracovníků. Těžiště jejich pracovní činnosti spočívá totiž v řízení a vedení, tj. v cílevědomém ovlivňování vedených pracovníků a dalších spolupracovníků. Stejně důležitost mají tyto znalosti také u specialistů v oblasti personální a sociální práce. Alespoň základní vědomosti z psychologických disciplín lze považovat za nedílnou součást znalostní výbavy každého kulturního člověka, ať už zastává jakoukoliv pracovní, resp. sociální pozici.

Ekonomická prosperita i celková kvalita života té které společnosti se odvíjí od kulturní úrovně jejích členů, a totéž platí i v měřítku podnikovém. Že je stále co zlepšovat i v oblasti využití psychologie v naší hospodářské praxi, ukazují zkušenosti z podniků, které v posledních letech – většinou pod tlakem trhu a požadavků na získání certifikačního osvědčení – začaly při vzdělávání a tréninku svých řídicích pracovníků, obchodníků apod. spolupracovat s kvalitními psychology práce. Ocenění této spolupráce ze strany podniků je pozitivní a její výsledky bývají sociálně i ekonomicky dlouhodobě přínosné především tam, kde se jedná o trvalé a cílevědomé uplatňování psychologie v práci řídicích pracovníků a specialistů i po skončení přímého působení psychologů v podniku.

#### OTÁZKY A NÁMĚTY K DISKUSI

1. Jaké jsou možnosti uplatnění psychologie v podnikové praxi? Jaké typy či skupiny činností mohou psychologové – ať již interní nebo externí – vykonávat a jaké efekty může jejich vhodně uplatněná odbornost přinést?
2. Jaké jsou přímé možnosti využití psychologických poznatků a dovedností v ekonomické praxi? Čím lze vysvětlit relativně pestré spektrum možností uplatnění psychologických poznatků v této oblasti?

## Literatura

- Adler, A.: Kurze Bemerkungen über Vernunft, Intelligenz und Schwachsinn. *Inter. Zeitschrift für Ind. Ps.*, V
- Allport, G. W.: *Geneze osobnosti*. KPÚ, Praha 1966
- Andrejeva, G. M.: *Socialnaja psihologija*. IMU, Moskva 1981
- Balcar, K.: *Úvod do studia psychologie osobnosti*. SPN, Praha 1983
- Bedrnová, E. – Pauknerová, D.: *Psychologie prodeje*. Fortuna, Praha 1994
- Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998
- Bedrnová, E. a kol.: *Duševní hygiena a sebeřízení*. VŠE, Praha 1996
- Bureš, Z.: *Psychologie práce*, I. a 2. sv., UK, Praha 1981, 1982
- Bury, F.: *Správa z pracovnej cesty do Holandska – Účasť na Medzinárodnom stretnutí expertov pre sociálnu prácu v podnikoch*. VÚSRP, Bratislava 1987
- Čečetka, J.: *Pedagogika a adlerovská individuálna psychológia*. Spisy FF UK, Bratislava 1936
- Etzioni, A. (ed.): *Complex organizations*. Holt, Rinehart & Winston, New York 1961
- Freud, S.: *O člověku a kultuře*. Odeon, Praha 1990
- Freud, S.: *Vybrané spisy I*. Avicenum, Praha 1991
- Heider, F.: *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley, New York 1958
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. D.: *The Motivation to Work*. 2. vyd., New York 1967
- Herzberg, F.: *Work and the Nature of Man*. The World Publishing Company, New York 1971
- Höffding, H. – Král, J.: *Přehledné dějiny filozofie*. Česká grafická unie, a. s., Praha 1946
- Hřebíčková, M.: *Jazyk a osobnost – pětifaktorová struktura popisu osobnosti*. Psychologický ústav AV, Brno 1997
- Hřebíčková, M. – Urbánek, T. – Čermák, I.: *Inventář přídavných jmen pro posouzení pěti obecných dimenzí osobnosti*. *Čs. psychologie*, 44, 2000, 4, s. 317–329
- Huberová, B.: *Psychický teror na pracovišti*. Neografie, Martin 1995
- Hüttlová, E.: *Organizace práce a pracovní podmínky*. VŠE, Praha 1997
- Judge, A. T. a kol.: *The big five personality traits, general mental ability, and career success*

- Jung, C. G.: Analytická psychologie – její teorie a praxe. Tavistocké přednášky. 2. vyd., Academia, Praha 1993
- Kerlinger, F. N.: Základy výzkumu chování. Academia, Praha 1972
- Koščo, J.: Dejiny psychológie. SAV, Bratislava 1964
- Křivohlavý, J.: Člověk a stroj. Práce, Praha 1970
- Likert, R.: New patterns of management. McGraw-Hill, New York 1961
- Madsen, K. B.: Moderní teorie motivace. Academia, Praha 1979
- Maslow, A. H.: Motivation and Personality. Harper, New York 1954
- Maslow, A. H.: Psychologie bytí. Psychoterapeutické sešity č. 30, Kabinet psychoterapie PK, Praha 1989
- Matějček, Z. – Langmeier, J.: Výpravy za člověkem. Odeon, Praha 1981
- McCrae, R. R. – Costa, T. P.: Personality Trait Structure as a Human Universal. American Psychologist, sv. 52, 5/1997
- McGregor, D. M.: The human side of enterprise. McGraw-Hill, New York 1960
- Nakonečný, M.: Sociální psychologie. Svoboda, Praha 1970
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Praha 1992
- Nakonečný, M.: Základy psychologie osobnosti. Management Press, Praha 1993
- Nový, I. a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Grada, Praha 1997
- Pardel, T.: Psychológia. Bratislava 1982
- Peters, Th. J. – Waterman, R. H., Jr.: Hledání dokonalosti. Svoboda-Libertas, Praha 1993
- Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. VŠE, Praha 1992
- Provazník, V. – Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. VŠE, Praha 1996
- Roback, A. A.: Weltgeschichte der Psychologie und Psychiatrie. Walter-Verlag AG, Olten 1979
- Rymeš, M.: Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Svoboda, Praha 1985
- Říčan, P.: Psychologie osobnosti. Orbis, Praha 1975
- Salgado, F. J.: Personnel selection methods. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 14/1999
- Schein, E. H.: Psychologie organizace. Orbis, Praha 1969
- Schlanker, B.: Impression Management. Montrey, Brooks-Cole, Calif. 1980
- Smithová, L. – Raeper, W.: Úvod do světa idejí. Náboženství a filozofie v minulosti a současnosti. Vyšehrad, Praha 1994
- Souček, R.: Psychoanalýza. B. Kočí, Praha 1926
- Stavěl, J.: Antická psychologie. Praha 1971
- Surynek, A. – Kašparová, E. – Komárková, R.: Základy sociologického výzkumu. Management Press, Praha 2001
- Šplíchal, J.: K teoretickým východiskům a některým metodologickým problémům současné humanistické psychologie, Čs. psychologie, 27, 1983, 2, s. 164–172
- Tomšík, M. – Bedrnová, E.: Sociologie a psychologie práce. VŠE, Praha 1989
- Vodáček, L. – Dvořák, V.: Management v USA. Názory, zkušenosti – úspěchy, prohry, naděje. IŘ, Praha 1990

## Rejstřík

### A

- adaptabilita 186
- adaptace 186
  - na práci 187
  - na sociální podmínky práce 188
- adaptovanost 186
- aktivace 72
- asocianismus 19
  - psychologický 20
- atomismus psychologický 19, 20

### B

- behaviorismus 29

### C

- cit 81
- city vyšší 82

### Č

- činnost 73, 124
  - bezděčná 75
  - expertizní 54
  - naučená, reprodukční 75
  - personální 190
  - poradenská 54
  - pracovní 126
  - pracovní, vedoucího 181
  - řídící 183, 190
  - řídící, podstata 185
  - tvořivá 75
  - vnější 73
  - vnitřní 73

- činnosti personální 202, 203
- čítí 76

### D

- deprivace 120
- dissatisfactory 197
- dotazník 59
- dovednosti 102

### E

- efekt synergický 168
- Ego, „Já“ 24
- emoce 81
- ergonomie 44, 149
- experiment 56
  - asociační 27

### F

- fantazie 80
- fenotyp 99
- filozofie
  - křesťanská 15
  - řecká, antická 13
  - řídící 45
- frustrace 119

### G

- genotyp 99
- Gestaltpsychologie 19

### H

- hodnocení 191

pracovníků 191, 193  
 pracovníků, formalizované 195  
 hodnota 108, 181  
 hodnotová orientace 181  
 hra 74

**CH**

charakter 113  
 chování 73  
 molární 73  
 molekulární 73

**I**

Id, „Ono“ 24  
 ideál 108  
 interakce sociální 176

**J**

jednání 73  
 chybné, determinanty 158  
 volní 88

**K**

klima sociální 179  
 kompetence 133  
 komplex méněcennosti 26  
 komunikace  
 s pracovníky 189  
 sociální 177  
 koncepce člověka filozofické 16  
 konformita sociální 197  
 kvalifikace pracovníka 132

**M**

manažer 173  
 metody psychologie 55  
 mobbing 206  
 monotonie 137  
 motivace 103, 104  
 pracovní 197  
 pracovního jednání 195  
 zdroje 105  
 motivovanost 104  
 myšlení 79

**N**

návyky 108  
 nehody prevence 159  
 neobehaviorismus 31  
 neopsychoanalýza 25  
 neurózy 118  
 nevědomí 23  
 kolektivní 26  
 normy sociální 180

**O**

osobnost 96  
 dynamika 101  
 struktura 101  
 otázky  
 funkční 60  
 výzkumné 60

**P**

paměť 84  
 participace 191  
 percepce sociální 174  
 počítky 76  
 podmínky práce  
 fyzické 154  
 organizační 156  
 sociální 42  
 podmínky pracovní 153  
 pojetí syntetické 32  
 poruchy  
 činnosti 89  
 intelektu 117  
 motivace 119  
 osobnosti 117  
 postoje 111  
 potřeby 105  
 hierarchická struktura 107  
 lidské 106  
 pozice sociální 169  
 poznávání  
 psychologické 52  
 zprostředkované, rozumové 79  
 pozornost 87  
 pozorování 55, 78

práce 75, 124  
 podmínky, sociální 171  
 sociální v podniku 204  
 pracovníci problematičtí 205  
 proces vzdělávání 102  
 procesy  
 akomodační 186  
 asimilační 186  
 emocionální, citové 81  
 kognitivní, poznávací 76  
 psychické 76  
 profese 127  
 profesiografie 67  
 profesiogram 128  
 profil morální 132  
 prožívání 73, 81  
 představování 79  
 přírodovědci řečí 14  
 přístup  
 klinický 55  
 systémový 44  
 psychika 96, 124  
 funkce 34  
 psychoanalýza 22  
 psychofyzika 19  
 psychologie  
 antická 26  
 činnosti 72  
 elementová 20  
 experimentální 19  
 hlubinná 22  
 humanistická 31  
 individuální 25  
 inženýrská 43, 149  
 kognitivní 32  
 organizace 44  
 osobnosti 96  
 poslání 34  
 práce 46  
 práce v podniku 214  
 práce, poradenská 41, 47  
 práce, předmět 48  
 práce, sociální 41, 164  
 práce, vývoj 38  
 předmět 33

předvědecká 10  
 řízení 43  
 tvarová, celostní 20  
 v personalistice 202  
 v sociální práci 204  
 vědecká 18  
 vědecká, nástup 19  
 psychopatie 119  
 psychotechnika 40  
 psychózy 118  
 pudy 23

**R**

renesance 15  
 role sociální 169  
 rozbor profesiografický 128  
 rozhovor 58  
 řízení vědecké 39

**S**

satisfactory 197  
 schopnosti 101  
 skupina pracovní 167  
 skupiny sociální 165  
 malé 166  
 velké 166  
 socializace 98  
 proces 100  
 sociometrie 65  
 spokojenost pracovní 142, 197  
 stimulace 105, 199  
 studie hawtornské 42  
 studium objektivních materiálů 66  
 styk sociální 174  
 styl řízení 179  
 Superego, „Nadjá“ 24  
 systém  
 personálního řízení 203  
 práce s lidmi 185, 202

**Š**

škály  
 hodnotové 64  
 postojové 64  
 posuzovací 64

**T**

temperament 109  
 teorie  
 afiliační 196  
 dvoufaktorová  
 motivačně-hygienická 197  
 motivace pracovního jednání 196  
 teorie X 45, 196  
 teorie Y 46, 196  
 testy psychologické 62  
 tradice 180  
 typologie  
 člověka, Jungova 27  
 temperamentová 111

**U**

učení 75, 86  
 únava 137

**V**

vědomosti 102  
 vedoucí neformální 173  
 vědy společenské 17  
 vjemy 77  
 vlastnosti  
 motivační 103  
 osobní, vedoucího 183

vlohy 101  
 vnímání 77  
 vůle 88  
 výběr pracovníků 186  
 výkon  
 pracovníka 134  
 pracovníků 42  
 výkonnost  
 člověka 195  
 pracovníka 134  
 pracovníků 141  
 vývoj osobnosti 98  
 výzkum psychologický 53  
 vztahy  
 horizontální 173  
 sociální, interpersonální, na pracovišti 172  
 vertikální 173

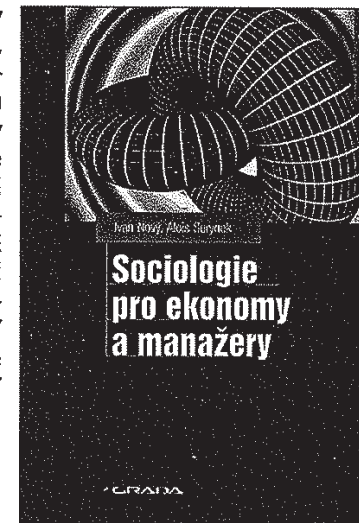
**Z**

zájmy 108  
 zátěž psychická 140  
 způsobilost  
 odborná 132  
 pracovní 130  
 psychická 131  
 zdravotní 130

**Sociologie pro ekonomy a manažery**

Ivan Nový, Alois Surynek

Publikace pro VŠ a VOŠ studenty a pro ty manažery a podnikatele, kteří vědí, že úspěchy firem využívajících poznatků sociologie jsou nepřehlednutelné, že tyto firmy dosahují vyšších výkonů a panuje v nich tvůrčí atmosféra. Autoři v čele s vedoucím katedry psychologie a sociologie řízení VŠE v Praze se soustředí na sociologii práce a řízení, utváření a fungování sociálních systémů a institucí (pracovních skupin), věnují se problematice sociální a pracovní mobility, (ne)zaměstnanosti a pracovní adaptaci, metodám empirických sociologických výzkumů.



**ISBN 80-247-0384-X**  
**192 stran, 238 Kč**

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

**ČR - GRADA Publishing a.s.**  
 U Průhonu 22/466, 170 00 Praha 7  
 tel. +420 220 386 511  
 fax +420 220 386 400  
 e-mail: obchod@gradapublishing.cz

**SR - Grada Slovakia**  
 Plátenická 6, 821 06 Bratislava  
 tel. 02/5341 9595, alebo 0903 22 38 99  
 faxom 02/5341 4118  
 e-mailom: grada@grada.sk

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)