

TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH
FAKULTA VÝROBNÝCH TECHNOLOGIÍ
SO SÍDLOM V PREŠOVE

PRIEMYSELNÁ PSYCHOLÓGIA

Doc. PhDr. Daniela NAVRÁTILOVÁ, CSc.



Prešov 2017

© Daniela Navrátilová

Recenzoval: PhDr. Helena Melkusová, CSc.

Rukopis neprešiel jazykovou úpravou.

ISBN: 978-80-553-3097-6

OBSAH

PREDSLOV	5
ÚVOD.....	6
I.PSYCHOLÓGIA V PRIEMYSLE.....	12
Psychológia – pojem a predmet psychológie. Psychológia práce. Človek v pracovnom procese. Psychologický rozbor pracovnej činnosti.	
II. ĽUDIA V PODNIKU – ORGANIZÁCII.....	24
Človek ako osobnosť. Psychologické teórie osobnosti. Motivácia. Motivácia pracovného konania a možnosti využitia poznatkov o motivácii v praxi.	
III. INTERAKCIA A KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCII – PODNIKU, FIRME.....	38
Sociálna interakcia - všeobecné psychologické východiská. Sociálne poznávanie.	
IV. KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI A KOMUNIKAČNÉ TECHNIKY.....	41
Význam komunikačných zručností. Okno Johari. Asertivita. Otvorené a uzatvorené komunikačné prostredie. Neverbálna komunikácia.	
V. PROBLÉMY A NEDOSTATKY V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCII.....	60
Konflikt a zásady efektívnej komunikácie. Vyjednávanie.	
VI. PODNIKOVÁ KULTÚRA.....	70
Čo je podniková kultúra a jej význam v organizácii, podniku, firme. Typológia podnikovej kultúry.	
VII. PSYCHOLÓGIA INTERKULTÚRNEJ KOMUNIKÁCIE.....	81
Podniková kultúra medzinárodných firiem.	
VIII. MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY NA PRACOVISKU - PROBLÉMY V ZAMESTNANENCKÝCH VZŤAHOCH	
Mobbing. Whistle-blowing. Problém prokrastinácie.....	91

IX. PSYCHOLÓGIA ZDRAVIA. ZDRAVIE A ŽIVOTNÝ ŠTÝL.....	102
X. INŽINIERSKA PSYCHOLÓGIA.....	107
XI. FYZIKÁLNE PODMIENKY A ICH VPLYV NA PSYCHIKU ČLOVEKA.....	113
LITERATÚRA	124

PREDSLOV

Učebné texty sú určené študentom denného aj externého štúdia Fakulty výrobných technológií v Prešove Technickej Univerzity Košice. Priemyselná psychológia je povinne – voliteľný predmet v I. ročníku bakalárskeho štúdia a realizuje sa formou prednášok.

Cieľom a obsahom výučby predmetu Priemyselná psychológia je priblížiť poznatky z oblasti psychických procesov na postavenie a fungovanie človeka ako osobnosti v priemyselnej praxi, predovšetkým v pracovnom procese výrobnéj praxe. Tieto poznatky majú napomôcť budúcemu absolventovi zvládnuť náročný proces adaptácie na podmienky praxe.

Obsah učebného textu vychádza od vymedzenia predmetu priemyselnej psychológie a ozrejmenia psychologických atribútov priemyselnej praxe k témam ako: ľudia v podniku – organizácii, človek ako osobnosť v pracovnom procese. Interakcia a komunikácia v organizácii, sociálne poznávanie. Komunikačné zručnosti a komunikačné techniky. Konflikt a vyjednávanie. Typológia podnikovej kultúry a psychológia interkultúrnej komunikácie. Psychologická rovina problémov v zamestnaneckých vzťahoch. Psychológia zdravia. Fyzikálne podmienky pracovnej činnosti a ich vplyv na psychiku človeka.

ÚVOD

Priemyselná psychológia neoddeliteľne súvisí s pracovnou činnosťou človeka. Aktuálne vymedzenie práce v súčasnosti podáva Georges Friedmann (1967).

Vychádza z toho, že prácu chápe ako špecifický znak ľudského rodu a podľa neho sa človek zaoberá hlavne prácou. Práca je spoločným menovateľom a podmienkou všetkého ľudského života v spoločnosti. Pripomína najznámejšiu definíciu práce od K. Marxa, podľa ktorého pri práci človek pomocou techniky premieňa prírodu, ktorá naň spätne pôsobí a mení ho (Marx, 1955, 200 – 204).

Táto definícia práce sa vzťahuje na človeka charakterizovaného ako homo faber (človek vyrábajúci nástroje). Friedmann ju definuje ako “súhrn činností, ktoré človek za určitým praktickým cieľom pomocou svojho mozgu, rúk, nástrojov alebo strojov vykonáva na materiáli, činnosti, ktoré spätne pôsobia na človeka a menia ho“. V tomto vzájomnom pôsobení človeka a jeho prostredia (viac alebo menej prirodzeného) prostredníctvom techniky spočíva koniec koncov hnací prvok, ktorý vysvetľuje vývoj alebo premenu spoločenských štruktúr – spoločenskú dynamiku (Friedmann, 1967, 14).

Zároveň si je potrebné uvedomiť, že pracovné javy v súčasných spoločnostiach nie sú všetky prispôsobiteľné pre správanie homo faber.* Činnosti človeka nie sú nevyhnutne poľnohospodárske alebo priemyselné. Nespočítajú výlučne v činnosti „pretvárania“. Človek XX. a XXI. storočia o to viac, sa vždy nezaobera prácou a čoraz menej je z neho homo faber v klasickom slova zmysle.

Je potrebné upozorniť na spojenie pracovnej činnosti so spoločenskými, etnickými súvislosťami a kultúrnymi kontextami, v ktorých sa odohráva. Napr. nechť k manuálnej práci je charakteristická pre grécke mestá z klasického obdobia; naopak, práca ako vec cti, slávy a hrdinstva, pričom sa zaviedla povinná prax vo výrobe, bola typická pre Sovietsky zväz. Tu existovalo uznanie manuálnej práce ako hodnoty samej o sebe.

Prácu je potrebné odlišovať od všeobecnej ľudskej činnosti, pretože obsahuje prvok, ktorý vyvoláva pocit určitého prinútenia, je špecifický a odlišuje pracovnú činnosť od činnosti, ktoré do nej nepatria. Prácou môže byť aj činnosť vedená dobrovoľne prijatou disciplínou, napr. umelci, ináč sa líši prvkom donútenia od slobodnej činnosti. Práca však nemusí mať prvok donútenia vtedy, keď vyjadruje hlboké tendencie osobnosti a predstavuje spôsob seberealizácie.

* homo faber - človek zhotovujúci nástroje (Arendtová 2007).

Podstatné je konštatovanie Friedmanna, že pozitívny vplyv na osobnosť má každá slobodne vybraná práca, zodpovedajúca schopnostiam, je psychologickým faktorom vyrovnanosti, vytvárania osobnosti, trvalého uspokojenia, „šťastia“. Pripomína Freudove postrehy, ktoré upozorňujú na to, že práca je rozhodujúci jav pri povyšovaní človeka nad ríšu zvierat: zo spoločenského hľadiska bola ním pri zrode a dynamike civilizácií; z hľadiska jednotlivca je ním každodenne pre stupeň uplatnenia sa každého a pre hodnotenie jeho vlastného osudu.

Podľa tohto autora odcudzená práca nie je spätá len s vykorisťovaním; ale každá zle vybraná práca, nevhodná pre daného jednotlivca, má na neho škodlivé účinky. Aby práca neodcudzovala, musí ťažiť z priaznivých technických, fyziologických aj psychologických podmienok. Za odcudzenie v „najtrápnejšej“ forme považuje Friedmann vykorisťovanie hospodárskymi podmienkami. Odcudzená práca môže v každej forme prinášať degradáciu a deklasovanie osobnosti (porovnaj: Friedmann, 1967, 13 – 18).

Hodnotenie spoločenského významu a individuálneho zmyslu práce prešlo aj v histórii mnohými zmenami. Pretrvávajúcim znakom v tomto hodnotení je dvojznačnosť v každodennom chápaní práce. Práca je na jednej strane chápaná ako nutné zlo, ťažká drina a nevyhnutná námaha, ktorú musí človek vynaložiť na zabezpečenie života / „bez práce nie sú koláče“/. Na druhej strane sú zdôrazňované tie vlastnosti práce, ktoré podčiarkujú uspokojenie z pracovného výkonu, ktorý dáva životu človeka zmysel / „práca šľachtí človeka“/.

Tento protirečivý vzťah k práci je podmienený samotným charakterom pracovnej činnosti. Dejiny človeka a práce začínajú zámernou výrobou nástrojov. Zo spojenia zručností, nástrojovej vybavenosti a špecifických postupov sa rodia rôzne techniky. Pästný klin môžeme považovať za začiatok technizácie života, ľudská sila a oheň sú prvými zdrojmi energie. Už s nimi sa objavuje vnútorné napätie vo vzťahu k práci, ktorá slúži od začiatku na prežitie človeka a zároveň môže znamenať aj ohrozenie druhého človeka. Vypaľovanie porastov je prostriedkov humanizácie a zároveň vedie aj k devastácii prírodného prostredia.

V antickej spoločnosti, predovšetkým v jej klasickom období, seberealizácia človeka (slobodného človeka) prebiehala primárne vo verejnom politickom priestore obce (polis), v helenistickom období sa presúva do súkromia vlastného ja“ a do rodiny „oikos“. Negatívny vzťah k remeselnej činnosti ako ťažkej fyzickej práci odráža grécky mýtus reprezentovaný obrazom Hefaista, ktorý ako znalec remesiel je vykreslený škaredý, je kalika. Podobný vzťah k remeselnej činnosti nájdeme aj u Xenofóna, ktorý vyzdvihujú prácu v poľnohospodárstve, roľníctvo ako významnú cnosť, pripisuje remeslám ako „úmornej ručnej práci“ zlé povest'. Presvedčenie, že remeslá sú škodlivé ako pre telo, tak aj pre dušu, vyslovil už Platón (pozri

bližšie: Xenofón, 2007, s. 69 a n.). Poľnohospodárstvo podľa Xenofóna cvičí človeka v odolnosti, sebaovládaní a v umení viesť domácnosť (tamtiež s. 97).

Vzťah k remeselnej práci mení stredovek so svojou cechovou organizáciou remeselnej výroby. V tomto type remeselnej výroby si práca zachovala svoju autonómiu ako účelné a zmysluplné vynakladanie schopností človeka. Remeselník stojí od začiatku do konca pri zrode výrobku, vidí výsledok svojho vynaloženého úsilia, pri ktorom nechýba tvorivosť. Ďalšiu zmenu v obsahu a forme pracovnej činnosti prináša manufaktúra a neskôr prevládajúca továrenská výroba, ktorá urobila z práce predovšetkým príkorie, ktoré je nevyhnutné na zabezpečenie obživy a získanie voľného času. S mechanizáciou mizne práca ako “povolanie”, do popredia sa dostáva výrobná produktivita a organizačná efektívnosť.

Práca, pracovná činnosť sa stáva v celom ďalšom vývoji jednak podmienkou existencie človeka, a zároveň spôsobom jeho sebavyjadrenia, sebarealizácie, ktorej vyjadrením sa stáva predmetne - praktická činnosť objektivizovaná vo výsledkoch činnosti prvých pracovných nástrojov, remesiel, strojov. V tejto súvislosti tu dôležitú úlohu zohráva technika. Technika ako niečo v svojej podstate nie-ľudské paradoxne vyjadruje skutočnú podstatu človeka, človek ukazuje v svojich spredmetnených výsledkoch sebavyjadrenia to, čoho je schopný. Stáva sa jeho obrazom. To isté možno povedať o práci, nielen fyzickej, ale aj duševnej.

Technika plní podľa Gehlena úlohu orgánovej substitúcie, vyrovnania tejto nedostatkovosti človeka a ďalším hýbateľom rozvoja techniky podľa neho je inštinktívna „bytosť snaha dosiahnuť moc“ (tamže s. 48). Toto rozšírenie moci nad prírodou bolo otázkou prežitia človeka.

Svoj morálny status ako vyjadrenie hodnoty človeka získala práca až v modernej spoločnosti. Práca je chápaná nielen ako zdroj materiálnych hodnôt, ale pripisuje sa jej významný eticko – antropologický a kultúrny rozmer. Predovšetkým v ranom kapitalizme a v nemeckom prostredí bola práca a postavenie v nej do značnej miery spätá s vyjadrením hodnoty človeka, práca určovala, kým človek je. Práci bolo prisúdených mnoho cností a blahodárnych účinkov modernej doby, napríklad príspevok k rastu bohatstva a eliminácie biedy; predovšetkým jej prínos pri zavádzaní poriadku, a „úžasná priam magická schopnosť dať tvar beztvaremu a trvalosť prchavému“ (Bauman 2002, s. 219) a takto ľudskému druhu bola vložená do rúk zodpovednosť za jeho vlastný osud. S premenami pracovnej činnosti v súvislosti s technologickým vývojom a novými štruktúrami a organizáciou práce, keď pracovný proces prestal byť čitateľný, ľudia prestávajú rozumieť svojej práci, prestávajú sa s ňou stotožňovať, dochádza k odcudzeniu. Vyjadrenie morálnej hodnoty charakteru

prostredníctvom práce je skomplikované, „práca už nemôže ponúkať bezpečnú osu, okolo ktorej sa je možné otáčať a odvodzovať od nej definície seba samých, svoju identitu, svoj životný plán A nie je ju možné považovať ani za etický základ spoločnosti, ani za etickú osu individuálneho života....Práca sa z oblasti budovania poriadku a snahy o ovládnutie budúcnosti presúva do oblasti hry; akt práce sa stáva skôr stratégiou hráča pre krátkodobé úlohy...“ (tamže s. 222 – 223).

Súčasný charakter práce už nemá podobu remesla v tradičnom zmysle, ktorá spočívala v ľudskej potrebe vytvárať a robiť veci dobre. To bolo možné, keď človek celý život vykonával jednu prácu, mohlo sa v nej zdokonaľovať a tak dosiahnuť skutočné majstrovstvo. Robiť prácu dobre v duchu profesijnej cti malo aj motivačný význam. Tento kvalitatívny charakter pracovnej činnosti dnes nahradila schopnosť byť flexibilný, čo odráža potrebu súčasného elastického kapitalizmu“ (Sennet 2006). Základnou požiadavkou v sfére práce sa stala schopnosť neustálej zmeny, mať odvahu vzdať sa rutiny a prijímať riziko. Zaujímavé je konštatovanie Senneta, ako sa dynamika a charakter zmien prebiehajúcich v pracovnom procese premieta v historickom vývoji do zmien v jazyku, konkrétne je to častejšie používanie slova džob, ktoré nahrádza slovo kariéra. Slovo „kariéra“ v anglickom jazyku (career) označovalo cestu pre povozy, ktorá vo vzťahu k práci vyjadruje súvislosť pracovného postupu. Flexibilný kapitalizmus nahradil túto súvislú cestu kariéry slovom „job“, ktoré v starej angličtine zo 14. storočia označovalo predmet, ktorý sa neustále premiestňuje, čo sa v súčasnom pracovnom procese odráža v neustálej zmene pracovnej činnosti, resp. pracovného miesta (porovnaj: Sennet 2006, s. 7).

V. Bělohradský konštatuje v dôsledku globalizačnej technológie rýchle znehodnocovanie ľudskej práce a ľudského kapitálu, následkom čoho dochádza ku kontrastu s kultúrnou a politickou definíciou práce ako podmienkou integrácie jednotlivcov do spoločnosti. Za veľký problém považuje neochotu politických autorít priznať tento nedostatok práce a dať tomuto procesu zmysel – je otázne ako (D.N.). Spoločnosť s plnou zamestnanosťou je v súčasnom kapitalizme ilúziou.

Význam práce možno jasne vidieť pri porovnaní zamestnaného a nezamestnaného jednotlivca:

1. práca je zdrojom aktivity,
2. práca je zdrojom obživy,
3. práca je zmena,
4. práca je tvorcom denného režimu,
5. práca je predpokladom vzniku sociálnych kontaktov.

Protirečivý vzťah k práci pokračuje v iných podobách aj v súčasnosti. Práca mizne nielen v tom význame, že jej niet a zvyšuje sa nezamestnanosť a tento fakt spôsobuje vážne problémy v živote človeka aj spoločnosti, ale práca mizne aj v tej podobe, ako ju opisuje Liessmann v svojej knihe Univerzum vecí.

Liessmann paradoxne to, že práca sa stala jediným relevantným zdrojom a jediným platným meradlom pre ocenenie našej činnosti považuje za najtrpkejšie a najvytrvalejšie dedičstvo industrializácie. Od nástupu industrializácie sme bytostne v prvej rade pracovníci a práca pre obživu sa stala ústrednou paradigmou nášho života. Podľa tohto modelu a to je spoločensky rozhodujúce, organizujeme a chápeme všetky ostatné činnosti. Je otázne, čo by mohlo túto úlohu práce predovšetkým v živote jednotlivca nahradiť.

Základným paradoxom, ktorý sprevádza industrializáciu od samého začiatku je to, že narastajúca industrializácia a produktivita moderny sa mohla presadiť len tým, že sa priemyselná práca stala univerzálnym meradlom ľudskej činnosti. Čo je ale podľa Liessmanna dnes podstatné, je to, že náš každodenný život určuje prítomnosť vecí, tzv. univerzum vecí, o ktorých nikto nevie, odkiaľ sa vzali, proste sú tu. Z abstraktného pohľadu sú veci (od spotrebných vecí po vražedné zbrane) výsledkom a produktom ľudskej práce. Ale práca samotná akoby zo sveta zmizla. Prítomnosť vecí je naopak neprehliadnuteľná a všadeprítomná. Ale pôvod vecí, proces ich vzniku, je skrytý. Tento spôsob „vytrácania práce“ kdesi na okraj spoločnosti môže vytvárať ilúziu jej nepotrebnosti.

Podľa Liessmanna neskorá industriálna spoločnosť prepožičiava veciam takmer metafyzický status. V minulosti sa vedelo o pôvode úžitkových predmetov, potravín a nástrojov, všetko. Činnosť remeselníkov a roľníkov bola všetkým na očiach. Industrializácia však už v prvej fáze skoncovala s prehľadnosťou výroby. Industrializácia zároveň neznamenalala len obrovské zvýšenie stále viac normovanej produkcie, ale aj jej centralizáciu a presun na menej početné miesta. Prestáva byť vidieť ako veci vznikajú. A s procesom mechanizácie a industrializácie poľnohospodárstva zmizli z nášho zorného poľa aj roľníci. Automatizácia a digitalizácia tento proces završujú. Miznú celé industriálne regióny, klasická práca v továrni ustupuje do pozadia. Tvrdí sa, že priemyselná práca sa nahrádza novou prácou znalostí a vedenia, pri počítačoch sedia nielen noví robotníci vedy, ale takmer všetci ľudia a zarábajú peniaze, ktoré vymieňajú za symboly a obchodujú s nimi vo virtuálnom svete. Títo novodobí robotníci ale predsa nenosia virtuálne oblečenie, nevozia sa vo virtuálnych autách, komunikujú prostredníctvom nevirtuálnych mobilných telefónov a konzumujú nevirtuálne jedlo. Všetko skutočné je aj dnes z hmoty, ktorá sa musí získať, obrábať, spracovávať a utvárať, ale kde, za akých podmienok a kto to robí, zostáva skryté.

Veci už existujú bez výrobnjej histórie, nie je možné už jednoducho vidieť za akých podmienok vznikli. Sú jednoducho tu. Moderný človek sa preto vníma hlavne ako konzument. Namiesto výrobných hál dominujú súčasnému verejnému životu stánky konzumu. Konzumovanie je možné považovať za jednu z najdôležitejších ľudských činností. Konzumu je obetované všetko: voľný čas, vzduch, ticho, krajina. Pretože nie je vidieť ani pot a námahu, ani stroje a automaty, ktoré spracovali všetky veci pre konzum a práca je neviditeľná, to ešte neznamená, že práca zmizla. Práca nezmizla, ale často má podobu aj ťažkej, fyzickej a otrockej práca napr. na Ďalekom východe.

Zvyšujúca sa produktivita práce sa však neprejavuje ani väčším množstvom voľného času, ani väčšou pohodou, slobodou a blahobytom pri menšom množstve práce. Pracovná doba sa naopak predlžuje, pracovný vzťah je problematickejší. Je to tabu súčasného spoločenského poriadku: zisky z racionalizácie a automatizácie sú nedotknuteľné, ľudská dôstojnosť nedotknuteľná nie je (pozri bližšie: Liessmann, 2012, s. 12 – 16).

Presvedčenie o tom, že práca je zdrojom všetkého bohatstva, upravuje Šmajš aktuálne v rámci ekologického kontextu predovšetkým v súvislosti s abiotickým charakterom tradičných foriem práce a abiotickým pôsobením techniky. Aktuálne takto upozorňuje na to, že tento druh práce vytvára síce dočasné hmotné bohatstvo, ale príroda aj človek môžu nadmernou ekonomickou aktivitou chudobnieť. Tak ako upozorňuje aj Arendtová, bohatstvom nebudú továrne, stroje, cesty, mestá, byty, tovar a spotrebná technika, ale nenápadne sa hlavným bohatstvom stávajú ľudia, prirodzené ekosystémy, úrodná pôda, čistý vzduch, stabilná klíma...(porovnaj: Arendtová, 2007, s. 171). Naďalej ale platí, že „plnohodnotnú prácu ako jednotu fyzického a mentálneho výkonu, ktorý dnes v dôsledku protiprírodne zameraného vedecko – technického pokroku stále menej potrebuje globalizujúca sa ekonomika, však stále viac potrebuje človek“ (Šmajš, 2011, s. 106). Preto sa spoločnosť bude musieť vyrovnáť s rôznymi prejavmi „nedostatku práce“ v súčasnosti.

I. PSYCHOLÓGIA V PRIEMYSLE

Pojem a predmet psychológie

Pojem psychológia (grécky: psyché - bohyňa duševnej krásy a logos = náuka).

Predmetom skúmania je 1. prežívanie

2. správanie a ich vzájomný vzťah.

Psychológia (veda o duši) je veda zaoberajúca sa duševným (psychickým) životom.

Definícia psychológie: Psychológia je veda o človeku, ktorá sa zaoberá psychickou reguláciou prežívania a správania vo vedomí človeka; je to systém vied skúmajúcich správanie a prežívanie človeka a ich vzájomný vzťah.

Človek v pracovnom procese - Psychológia práce

S industrializáciou a technickým rozvojom súvisí aj vznik záujmu vied o človeku o skúmanie človeka v pracovnom procese, ktoré sa začína rozvíjať od 19. storočia. Predmetom záujmu sa stalo predovšetkým to, ako industrializácia a technický pokrok vplývajú na život pracovníkov, robotníkov. Skúmali sa predovšetkým pracovné podmienky, podmienky bývania, alkoholizmus, samovraždy a pod. Tieto výsledky sa však ešte nevyužívali pri riadení podnikov.

Psychológia ako jedna z vied o človeku dostala vedecký charakter v roku 1879, keď Wundt založil v Lipsku prvé psychologické laboratórium. So základnými teoretickými poznatkami začala psychológia rozširovať svoje praktické pôsobenie na praktické oblasti, predovšetkým ekonomiku a priemysel. Tak vzniká psychológia práce ako samostatný odbor aplikovanej psychológie na prelome 19. a 20. storočia.

Začiatky psychológie práce sú spojené s menom Huga Münstnerberga (1863-1916), ktorý v roku 1912 vydal knihu Psychológia práce a hospodársky život. V tejto knihe použil termín „*psychotechnika*“ – termín, ktorý je možné interpretovať ako „techniku uplatňovania psychológie v hospodárskom živote“. Psychotechnika vychádzala z predpokladu, že pokiaľ v pracovnom procese vznikajú problémy, sú spôsobené predovšetkým tým, že sa na pracovné miesta dostávajú jednotlivci bez zodpovedajúcich predpokladov. Záujem psychológov bol v tomto období zameraný na rozdiely v schopnostiach medzi jednotlivcami a posudzovanie ich spôsobilosti na jednotlivé pracovné miesta. Psychotechnika významne prispela k širšiemu uvedomeniu si významu psychológie pre hospodársku prax.

Pozitívne prvky psychotechniky sa uplatňujú aj v súčasnosti ako testovacie, či presnejšie diagnostické prístupy v hospodárskej praxi tam, kde majú skutočné opodstatnenie, a to ako súčasť komplexného psychologického posúdenia uchádzača o prácu, resp. pracovníka. Ide predovšetkým o tie profesie a činnosti, ktoré kladú na človeka mimoriadne nároky a pri výkone ktorých by prípadné zlyhanie malo ďalekosiahle negatívne následky, či už ekonomické (manažérske pozície), či dôsledky v oblasti zdravia a života (vodiči, rušňovodič, operátori veľínov elektrární a pod.).

Obsahovo je psychológia práce vedou, ktorá zahŕňa najmenej tri oblasti:

- inžiniersku (technickú) psychológiu, psychológiu práce s ľuďmi a psychológiu organizácie a riadenia.

Viacerí autori: Z. Bureš (1981), J. Daniel, I. Pikala a kol. (1976), B. Chalupa (1973) vymedzujú psychológiu práce ako jednu zo špeciálnych psychologických disciplín, ktorá sa zaoberá **zákonitosťami psychickej regulácie pracovnej činnosti** a využitím poznatkov o týchto zákonitostiach vo všetkých oblastiach ľudskej práce. Ľudskú prácu chápu ako formu ľudskej činnosti, ktorou človek mení okolitý svet, a tým aj sám seba. Psychologická teória pracovnej činnosti sa však neobmedzuje len na výrobu, ale aj na umeleckú tvorbu, tvorbu životného prostredia, životného štýlu vôbec.

Poznatkový systém psychológie práce sa opiera na jednej strane o vlastné výskumy, ktoré sa realizujú v pracovnom procese, ďalej o poznatkový systém ostatných psychologických disciplín, ako aj o poznatkový systém nepsychologických disciplín. Psychológia práce je tak svojou povahou i predmetom interdisciplinárnou.

Z obsahového hľadiska možno vyčleniť tieto základné **oblasti uplatnenia** psychológie práce v podniku (Provazník):

- **Rutinné činnosti** - napr. komplexné posúdenie psychickej spôsobilosti na výkon riadiacej funkcie, resp. vykonávania činnosti, ktorá môže byť riziková alebo nebezpečná.
- **Expertízne činnosti** - napr. riešenie celého systému práce s ľuďmi v podniku a to ako v oblasti personálnej práce, tak v oblasti sociálnej práce, riešenie adaptačných procesov pracovníkov, konštrukcia a úprava pracovných prostriedkov, otázky bezpečnosti a hygieny práce atď.
- **Poradenské a výchovno - vzdelávacie činnosti**, napr.: poradenstvo pre riadiacich pracovníkov v otázkach vedenia ľudí, poradenstvo pri riešení pracovných, či iných životných problémov a ťažkostí zamestnancov a ich rodinných príslušníkov atď.

- **Výskumné činnosti** - slúžia predovšetkým rozvoju poznatkovej základne psychológie práce, avšak môžu byť využívané priamo v podniku.

Podľa E. Letovancovej výskum i aplikáciu psychológie práce možno rozdeliť do týchto problémových okruhov:

- **Analýza práce a pracovnej činnosti**, profesiografická schéma, tvorba profesiogramov, tvorba diagnostických modelov, psychodiagnostika.
- **Jednotlivec v organizácii**, výber pracovníkov, predikcia úspešnosti pracovníkov, hodnotenie pracovníkov, spoľahlivosť pracovného výkonu.
- **Pracovný výkon a výkonnosť**, ukazovatele výkonu a metódy ich merania, determinanty pracovnej výkonnosti, pracovný režim a psychická disponovanosť človeka v čase, režim práce a odpočinku.
- **Motivácia k práci a spokojnosť s prácou**, motivačné faktory a ich pôsobenie, možnosti regulácie motivačných procesov, prostriedky motivačného pôsobenia, systémové väzby motivačných nástrojov.
- **Utváranie pracovného prostredia**, systémové riešenie pracovného prostredia, homocentricky prístup pri navrhovaní pracovných systémov, pravidlá pre tvorbu farebného priestoru, farebné systémy, dizajn.
- **Sociálne správanie v organizáciách**, komunikácia, kooperácia, súťaženie, konflikty, firemná komunikácia, pracovné skupiny, pracovné tímy.
- **Vedenie a riadenie v organizáciách**, teórie riadenia, štýly riadenia, ľudské zdroje, tvorivosť v riadení, štýly rozhodovania, využívanie psychológie v základných personálnych činnostiach, public relations, reklama, trh.

V roku 1973 bol pôvodný názov Psychológia práce zmenený v USA na Psychológiu práce a organizácie. Jednak preto, že psychológovia pracujú vo formálnych organizáciách a firmách, ale hlavne preto, že predmetom záujmu sa stalo štúdium konania v organizačných podmienkach.

Takto sú potom za predmet psychológie práce a organizácie považované vzťahy medzi psychikou a pracovnou činnosťou. Psychológia práce a organizácie sa zaoberá psychickou reguláciou pracovnej činnosti a systémovými dôsledkami ich mnohoúrovňovej interakcie. Poznatky o psychickej regulácii činnosti sa považujú za teoretické jadro psychológie práce. Nadväzuje na poznatky z obcej psychológie. Činnosť je regulovaná:

- Psychickými procesmi (vnímanie, pozornosť, pamäť a myslenie)
- Psychickými stavmi a vzťahmi s okolím (zameranie)
- Motivácia

- Psychickými vlastnosťami, schopnosťami a návykmi (pracovitosť, svedomitosť). Tu patria aj vonkajšie podmienky vrátane sociálnych.

Skúmanie činnosti je určitým základným východiskom pre objektívne štúdium všetkých duševných javov. Činnosť je riadená psychikou. Rozlišujeme pojmy činnosti a správania. Správanie označujú ten celok činnosti, ktorý je pozorovateľný zvonku. Vnútorne činnosti sú dvojaké:

-výkonné – rávanie

-riadiace – rozhodovanie, ktoré regulujú vonkajšiu činnosť.

Ak pôsobíme činnosťou na neživé predmety, nazývame takúto činnosť predmetnou. Ak pôsobíme na druhých ľudí, hovoríme o interakčnej činnosti verbálnej a neverbálnej. Činnosť je pojem abstraktný a obecný. Konanie je činnosť jednotlivca alebo skupiny, zámerne riadená účelom.

Psychologický rozbor pracovnej činnosti

Okrem všeobecnej charakteristiky pracovnej činnosti sa budeme venovať základným otázkam pracovného výkonu, výkonnosti pracovníkov a jeho determinantami.

Činnosť – v najširšom slova zmysle sa rozumie nervovou sústavou riadený proces pôsobenia človeka na jeho životné prostredie. Týmto pôsobením sa prostredie pretvára z hľadiska potrieb života človeka. Najdôležitejšou so všetkých činností je pracovná činnosť.

Pracovná činnosť predstavuje cieľavedomé, systematické a zámerne pôsobenie na prírodu. Prostredníctvom pracovnej činnosti človek získava nevyhnutné prostriedky na zabezpečenie svojej existencie. V procese spoločenskej práce sa tvoria hodnoty. Súčasne práca aktívne formuje a rozvíja psychiku človeka a jeho osobnosť.

Práca ako psychologická kategória. Jej nositeľom je vždy konkrétny človek, ktorý v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí *plánovite* v súlade so svojimi *zámermi* na pracovné predmety a pretvára ich. Pre výkon práce je dôležité, aby pri plnení pracovných úloh človek svoju činnosť plánoval, ďalej vynakladá psychickú a fyzickú energiu a uplatňuje svoje rôznorodé vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré si v priebehu života osvojil. Súčasne však aj kontroluje, či je plánovaná úloha primerane plnená. V tomto procese má rozhodujúcu úlohu ľudská psychika, napr. vôľa.

Pracovný výkon, výkonnosť pracovníka a jej determinanty

Z fyzikálneho hľadiska je **výkon** množstvo práce, ktorá je vykonaná za jednotku času. Takéto chápanie pracovného výkonu je zjednodušené, pretože nezohľadňuje psychologické

a fyziologické hľadiská. Z psychologického hľadiska vymedzuje výkon M. Gagné a E. Fleishmann (1959), ktorí ho definujú ako funkciu schopnosti a motivácie človeka. Túto skutočnosť možno vyjadriť nasledovne:

Výkon = schopnosti krát motivácia

Výskumy determinánt ukazujú, že schopnosti predstavujú 25% finálneho výkonu, 50% je vyhradených pre motiváciu v danej výkonnej oblasti a 25% je vyhradených pre motiváciu v príbuzných, alternatívnych činnostiach.

Výkon je výsledok pracovnej činnosti, ktorý je dosiahnutý v danom čase a za daných okolností. Pri jeho meraní sa kladie dôraz na množstvo energie uvoľnenej v určitej časovej jednotke. Ľudia však podávajú v rovnakých situáciách rôzne výkony, ale aj výkon jednotlivca sa v pomerne krátkych časových intervaloch môže meniť. Vzhľadom na to, že každý výkon sa nedá merať stratou energie za určitú dobu, je vhodnejšie uvažovať o výkonnosti.

Výkonnosť pracovníkov tvorí súbor ich vlastností a dispozícií, ktoré podmieňujú to, ako plnia pracovné úlohy. Výkonnosť pracovníkov môžeme chápať ako pripravenosť pracovníkov podávať určité výkony. Výkon pracovníkov sa v priebehu času mení, mení sa aj ich výkonnosť, a to aj v závislosti od množstva a namáhavosti riešených úloh v priebehu vykonávanej pracovnej činnosti, v priebehu zmeny, pracovného dňa a týždňa, ba aj v závislosti od ročného obdobia a pod

Najnovšie výskumy v oblasti biorytmov ukazujú, že každý jednotlivec má svoj individuálny rytmus, tzv. biologické hodiny. Existujú dva základné typy ľudí: ranný typ (tzv. škovránok), ktorý sa veľmi ľahko prebúda a optimum svojej pracovnej výkonnosti má v prvej polovici pracovného dňa, večer jeho práceschopnosť klesá; večerný typ (tzv. sova) je zase ráno malátny a optimum svojej pracovnej výkonnosti má v druhej polovici dňa. Ale vplyv biorytmov nemožno na celkovú výkonnosť preceňovať. Okrem individuálnych dispozícií nemenej dôležitú úlohu zohrávajú aj ďalšie determinanty.

Výkonnosť pracovníkov ovplyvňuje celý rad činiteľov, ktoré môžu mať objektívny aj subjektívny charakter. Typické je nasledujúce členenie:

Technické, ekonomické a organizačné podmienky ako objektívne determinanty: úroveň technického vybavenia pracoviska, strojov, nástrojov, výrobného zariadenia;

- Celková úprava a usporiadanie pracoviska,
- Uplatňované technologické postupy,
- Vonkajšie (fyzické) podmienky práce,
- Úroveň hygieny a bezpečnosti pri práci,

- Spôsob prideľovania práce a jej organizácia,
 - Uplatňované spôsoby odmeňovania pracovníkov, podiel stálych a pohyblivých zložiek mzdy, iné zvýhodnenia,
 - Pracovná doba, zmennosť, resp. nepretržitá prevádzka,
 - Spôsob zabezpečovania a realizácie výrobných, technických a organizačných zmien.
- Tento veľký komplex objektívnych faktorov spolupôsobí v kombinácii so spoločenskými a osobnostnými faktormi.

Spoločenské podmienky výkonnosti pracovníkov:

- Spôsob práce s ľuďmi uplatňovaný v danom podniku alebo organizácii,
- Úroveň a kvalita vedenia ľudí vedúcimi pracovníkmi,
- Pozícia pracovníka v profesii a v spoločnosti, jeho prestíž a spokojnosť s ňou,
- Úroveň a kvalita sociálnych vzťahov na pracovisku,
- Podmienky osobného a rodinného života pracovníkov,
- Kvalita interakcie a komunikácie medzi pracovníkmi na pracovisku a v podniku,
- Úroveň aspirácií jednotlivých pracovníkov a možnosti ich uplatňovania v práci alebo v živote,
- Širšie celospoločenské podmienky života,
- Prenikanie celospoločenského diania a jeho prácnych, morálnych a politických aspektov do názorov, postojov a konania pracovníkov.

Osobnostné determinanty výkonnosti predstavujú celý rad individuálnych predpokladov pracovníkov na prácu:

- Telesné a duševné predpoklady pracovníka,
- Odborná pripravenosť, úroveň jeho kvalifikácie,
- Osobnostné vlastnosti, vrátane morálnych,
- Pracovné a záujmové zameranie, jeho motivácia k práci,
- Trvalý a aktuálny zdravotný stav pracovníka.

Situačné podmienky výkonnosti zahrňujú rôznorodé vplyvy, ako napríklad:

- Celospoločensky významné udalosti, udalosti v politickom a hospodárskom živote,
- Podnikové vplyvy, inovácia výroby, techniky, reorganizácia, potreba rekvalifikácie, hrozba straty zamestnania apod.,
- Mimoriadne rodinné alebo osobné udalosti, náhle ochorenia, nehody, úrazy, konflikty na pracovisku,

Výkonnosť môžu ovplyvňovať:

- **únava a jej podoby: monotónia a saturácia, pracovná záťaž, nadmerná záťaž – stres.**

ÚNAVA

Je to „psychofyzologický stav ľudského organizmu, vznikajúci ako následok jeho úsilia obnovovať psychosomatický funkčný potenciál, ktorý sa v procese intenzívnej alebo dlhotrvajúcej činnosti človeka vyčerpáva“.

Únava nás sprevádza po celý život. Je prirodzeným dôsledkom každej práce. Bezprostredne súvisí s výkonnosťou pracovníka a vzniká v dôsledku jeho predchádzajúcej námahy. Samotná únava nemusí byť škodlivá, škodlivou sa stáva až vtedy, keď je organizmus vystavený takým nárokom, s ktorými sa nevie vyrovať.

Prejavuje sa psychickými a fyziologickými zmenami, ktoré súvisia so zmenami napätia v centrálnom nervovom systéme.

V závislosti od toho, ktoré orgány postihuje, rozlišujeme jednotlivé typy únavy:

- únavu svalovú
- únavu nervovú
- únavu zmyslovú
- únavu psychickú

Od prejavov únavy môžeme rozlíšiť *pocit únavy*:

- je subjektívny a má zreteľne ochrannú funkciu,
- umožňuje človeku registrovať príznaky jednoduchej únavy, ktorá po primeranom aktívnom odpočinku alebo spánku odznieva.

Ľudia, ktorí sú málo citliví na pocit únavy, sa môžu ľahko dostať do stavu preťaženia.

Rozlišujeme:

1. Únavu nutnú, prirodzenú, ktorej následky miznú v priebehu jedného dňa,
2. Únavu zbytočnú, vyplývajúcu zo zlej organizácie práce,
3. Únavu škodlivú, ktorej účinky sa do druhého dňa neodstránia, hromadia sa a ani vonkajší pozorovateľ ich dlho nevidí, až sa naraz prejaví so všetkými negatívnymi dôsledkami.

Symptómy – príznaky únavy:

- a) poruchy vnímania
- b) poruchy pohybovej koordinácie
- c) poruchy pozornosti a koncentrácie

- d) poruchy myslenia
- e) poruchy úrovne aktivity
- f) poruchy sociálnych vzťahov.

Každá pracovná činnosť vyvoláva u pracovníka istý stupeň aktivácie a každú pracovnú činnosť sprevádza vznik únavy.

Okrem toho dochádza v závislosti od osobitných vplyvov práce a pracovného okolia a osobnostných faktorov k zvláštnym psychickým *stavom podobným únave*.

Sú to: monotónia, saturácia, preťaženie.

Monotónia

- subjektívny stav zníženej psychickej aktivity
- vzniká pri dlhšie trvajúcej opakujúcej sa jednostrannej činnosti chudobnej na podnety.

Symptómy:

- zážitkové (pocit ospalosti, zníženie pozornosti)
- výkonové (pokles a kolísanie výkonu)
- fyziologické (pokles krvného tlaku, zníženie svalového napätia).

Jej hlavná príčina spočíva v špecifických individuálnych dispozíciách, či charakteristikách pracovníka.

Únava, prášky na spanie, alkohol – tomu napomáhajú.

Saturácia

- nasýtenosť, presýtenosť – je stav averzie, nechuti, na afekte založenom odpore k nejakej činnosti
- nasýtenie danou prácou; dojem zotrávania na jednom mieste, zdá sa, akoby nič nové už pracovníka nečakalo.

Pritom práca nemusí byť osobitne jednotvárna. Môže vzniknúť pri každej činnosti. Príčiny saturácie je potrebné hľadať v oblasti motivácie pracovníka.

Preťaženie

- stav, ku ktorému dochádza vtedy, keď sa od jednotlivých psychických funkcií žiada viac, ako sú vo všeobecnosti schopné vykonať.

V stave preťaženia, keď sa od pracovníka vyžaduje väčší výkon, ako je schopný aktuálne podávať, sa vyvinie *konflikt* medzi nárokmi a výkonom.

Nastupuje agresívna fáza (napr. prenáhlené reakcie a konania, výkyvy vo výkone, narastajú pracovné chyby) – nasadenie posledných rezerv výkonnosti. Stráca sa vôľová kontrola správania.

Fáza regresie – stiahnutie sa, rezignácia – vlastný symptóm preťaženia (výkon náhle klesne a správanie je poznačené obmedzením záujmu a sociálnych vzťahov).

Posledná, reštitučná fáza – dochádza k novej, výkonu primeranej orientácii. Mobilizácia vôľových vlastností a dochádza k narastaniu výkonu.

PRACOVNÁ ZÁŤAŽ

a) Situácia alebo stav vyvolávajúci napätie, tenziu a vyžadujúci zvýšený výdaj energie na ich zvládnutie, či adaptáciu.

b) Stres (chápaný aj ako nadmerná záťaž).

Záťaž vedie zvyčajne k vyčerpanosti organizmu, ktorý zväčša nastáva spotrebovaním energetickej rezervy po intenzívnej činnosti alebo výraznej záťaži, strese pôsobiacom na organizmus.

Zdroje záťaže:

- nadmerné predlžovanie pracovnej doby
- nadmerné množstvo práce, nedostatok času, neúmerne pracovné tempo
- rozhodovanie pri nedostatku času alebo informácii, časové stresy (krátkodobé termíny úloh)
- nadmerné zmeny (premenlivosť v požiadavkách práce); delená práca súvisiaca s prerušovaním a nedokončením práce, kúskovanie pracovného času, rozptyľovanie pri práci,
- súčasné vykonávanie viacerých činností,
- preťažovanie jednotlivých orgánov a zmyslov, súvisí s nasýtením, monotóniou,
- dlhotrvajúce jednostranné držanie tela, nedostatok pohybu, nezaraďovanie prestávok,
- nevhodné pracovné prostredie (nekvalitný vzduch, zlé osvetlenie, hluk, chlad, teplo),
- nejasnosti v organizačnej štruktúre,
- zlá organizácia práce,
- prílišná zodpovednosť, neúmerne množstvo povinností,
- nevyváženosť medzi zodpovednosťou a právomocami, sociálne konflikty (najhoršie sú na tom stredné články riadenia, kde sa môžu vyskytnúť problematické vzťahy k podriadeným a nadriadeným),

- činnosť, pre ktorú nemá jedinec predpoklady,
- neúmerne vysoká motivácia, veľké obavy pred neúspechom,
- nedostatok citového uspokojenia z práce, nedostatočná sebarealizácia, nedostatočná priebežná zmyslupnosť vlastného konania,
- nekvalitný spánok, nedostatok spánku, nepravidelný spánok
- nedostatočný odpočinok, zlá životospráva,
- prerušovanie a nedokončenie práce,
- nedostatočná príprava,
- plánovanie bez faktickej realizácie; negatívne pôsobí nereálne plánovanie, t.j. kladenie si takých cieľov, ktoré nie je možné splniť, čo vedie k pocitom viny, znechuteniu.

Syndróm BURNOUT

Syndróm „vyhorenia alebo vypálenia“. Je to jav vyčerpania psychických a fyzických síl, strata profesionality, záujmu o prácu a o odborný rast.

Tento jav postihuje najmä tie kategórie pracovníkov, ktorí pracujú s ľuďmi (manažéri, učitelia a pod.). Ide o vyčerpanie nadšenia - nie je to únava!

Príčiny:

- Emocionálno-citová vyčerpanosť
- Depersonalizácia – človek prestane vnímať sám seba ako osobnosť, cíti sa ako predmet, vec, číslo
- Ubité, zdevastované profesionálne a ľudské vedomie: Devalvácia – znehodnotenie vlastných schopností, vedomostí, intelektuálnych kvalít, hodnôt, ideálov...
- Psychická náročnosť povolania, necitlivé administratívne zásahy zvonku.

Stres – je typickým dôsledkom nadmernej záťaž.

Je stres vždy niečo nepríjemné? Nie každý stres prežívame ako nepríjemný.

Pod stresom sme aj vtedy, keď sa pripravujeme na podanie úžasného výkonu alebo keď s napätím sledujeme športové podujatie.

„Pozitívny“ stres označujeme pojmom *eustres*. „Negatívny, nepríjemný“ stres sa odborne nazýva *distres*, hoci hovorovo používame jednoducho „stres“.

Čo sa s nami deje, keď sme v strese?

- *Pocity*: úzkosť; hnev; podráždenosť; netrzezivosť; prudké a rýchle zmeny nálad; neschopnosť náklonnosti a empatie; pocit, že nič nemáme pod kontrolou; pocit, že nič nestíhame;
- *Myšlienky*: neschopnosť koncentrácie pozornosti; zvýšené obavy; zmätenosť; zhoršený úsudok; nerozhodnosť; unáhlené rozhodovanie; negativizmus;
- *Správanie*: obmedzenie kontaktu s druhými ľuďmi; neadekvátne nariekanie a bedákanie; sklon ku zvýšenej nehodovosti; zhoršenie výkonnosti, vyhýbanie sa úlohám; zvýšená konzumácia kávy a alkoholu; fajčenie, väčšia závislosť na drogách; strata chuti do jedla alebo prejedanie sa; problémy so zaspávaním, nočné bdenie.

Mechanizmy zvládania záťažových situácií:

Všeobecná miera zvládania záťaže býva označovaná ako **frustračná tolerancia**, v novšej literatúre označovaná ako **nezdolnosť**, **pevnosť** (hardiness), čo možno chápať ako stupeň odolnosti voči záťaži.

Miera odolnosti voči záťaži je daná dedičnými predpokladmi (typ osobnosti), učením sa adekvátnym spôsobom zvládania v priebehu vývinu, individuálnymi skúsenosťami so záťažou a jej zvládnutím a rovnako socio - kultúrnymi normami (každá spoločnosť uznáva iné stratégie).

COPING – zvládanie záťaže.

- je cieľavedomý proces, ktorý závisí od hodnotenia danej situácie a posúdenia vlastných možností a môže mať rôznu podobu:
- coping zameraný na riešenie problému – ide o stratégiu, ktorá vychádza z presvedčenia, že danú situáciu možno zvládnuť a vyriešiť ju; jedinec má pocit, že je schopný tento cieľ dosiahnuť.
- coping zameraný na udržanie prijateľnej subjektívnej pohody – na zachovanie psychickej rovnováhy a redukciu negatívnych zážitkov; vychádza z presvedčenia, že problém nemožno riešiť, preto je nutné ho poňať inak, zaujať odlišný postoj – napr. zmieriť sa s ním; nemusí ísť nevyhnutne o negatívnu, neadaptívnu stratégiu.
- seba-znevýhodňujúce stratégie – vopred sú odmietnuté akékoľvek pozitívne riešenia, ide o rezignáciu; býva častá u neistých a úzkostných ľudí, ako súčasť syndrómu naučenej bezmocnosti.
-

Ciele copingu:

Cieľmi procesu zvládania je: Znížiť to, čo človeka ohrozuje. Tolerovať – uniesť – to, čo nepríjemného sa deje.

Zachovať si tvár a pozitívny obraz seba samého (image).

Zachovať si emocionálny pokoj (duševnú rovnováhu). Zlepšiť podmienky, v ktorých by bolo možné sa po zážitku životnej ťažkosti zregenerovať. Pokračovať v sociálnej interakcii – v živote s druhými ľuďmi.

Odpočinok a regenerácia síl

Plnohodnotný pracovný výkon môže podávať len zdravý pracovník. Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) definuje zdravie ako stav telesnej, duševnej a sociálnej pohody. Zároveň platí, že insuficiencia (nedostatočnosť) napr. v telesnej oblasti neznižuje možnosť uplatnenia sa človeka v iných oblastiach.

Odpočívať a regenerovať svoje sily musia všetci pracovníci. Kvalitný pracovný výkon však závisí aj od kvality odpočinku mimo zamestnania. Dôležité je rodinné zázemie, spôsob trávenia voľného času atď. S tým súvisí problematika celkového režimu dňa: spánku, výživy, oblečenia, hygieny, pohybových aktivít, kompenzácia jednostranného zaťaženia z práce a pod.

Ak sa práca stane jediným zdrojom životného šťastia a jediným zmyslom života, človek sa stáva „**workoholikom**“ (závislosť od práce). Takýto človek nevie odychovať, dovolenkovať, zúčastňovať sa spoločenských akcií. Koncentrácia iba na prácu začne negatívne pôsobiť na ostatné oblasti života (podrobnejšie v kap: Psychológia zdravia).

II. ĽUDIA V PODNIKU – ORGANIZÁCII

Nositeľmi akejkoľvek aktivity, produktivity aj prosperity podniku sú pracovníci. Pôsobia v podniku ako jednotlivci, častejšie však svoju pracovnú činnosť vykonávajú v pracovných skupinách. Toto samozrejme konštatovanie sa však v praxi niekedy veľmi málo berie do úvahy. Preto sú potrebné psychologické poznatky, a to nielen pre riadiacich pracovníkov.

Človek ako osobnosť.

Na rozdiel od psychologického chápania osobnosti sa pod týmto pojmom bežne rozumie prevažne konkrétny človek, ktorý v určitom ohľade dosiahol určité mimoriadne, spoločensky pozitívne hodnotenie svojich kvalít či výkonov. Je tu teda obsiahnutý už hodnotiaci aspekt, ktorý je však psychologickému pojmu osobnosti vzdialený. Príbuzný pojem osoba označuje človeka ako konkrétneho živého, biologického tvora, zatiaľ čo pojem osobnosť vyjadruje ľudskú (existenciálnu, ontologickú, sociálnu) podstatu a súčasne aj jedinečnú podobu človeka.

Všeobecné znaky osobnosti:

- Jedinečnosť (psychologické odlišenie od ostatných). Na svete nie sú dvaja rovnakí ľudia. Aj keď môžu mať úplne rovnakú genetickú výbavu, ich osobnosť bude iná vplyvom iných ako genetických faktorov.
- Vnútoraná integrita, celostnosť a relatívna stálosť, ktorá umožňuje predpovedať jej správanie. Všetky psychické a fyziologické charakteristiky a prejavy človeka tvoria ucelený a previazaný systém.
- Prispôbovanie a vývoj – schopnosť vyrovnávať sa s meniacimi sa podmienkami svojho prostredia, zároveň meníme aj sami seba.

V chápaní osobnosti však neexistuje v samotnej psychológii jednota. Podáme základnú charakteristiku v rozdielnych prístupoch hlavných psychologických škôl – psychoanalýzy, behaviorizmu a humanistickej psychológie k osobnosti.

Prístupy psychologických teórií k psychológii osobnosti

Hľadisko Názor na Ľudskú povahu	Psychoanalýza negatívny	Behaviorizmus neutrálny	Humanistická psychológia pozitívny
Správanie človeka	determinované	determinované	slobodné
Základné motívy	sex a agresia	popudy	seberealizácia
Štruktúra osobnosti	Id, Ego, Superego	zvyky	„Ja“
Úloha nevedomia	maximalizovaná	žiadna	minimalizovaná

1. Psychodynamický prístup k psychológii - Psychoanalytický prístup

Sigmund FREUD – zakladateľ psychoanalýzy

Freudov model rozdeľuje duševný život do troch vrstiev uvedomovania:

1. *Vedomie* – obsahuje všetko čo si priamo uvedomujeme,
2. *Podvedomie* – obsahuje materiál, ktorý sa môže stať vedomým,
3. *Nevedomie* - časť duše, ktorá nie je prístupná a obsahuje naše vnútorné popudy a potlačené zážitky. Prebiehajú tu tiež vnútorné nevedomé zápasy, ktoré ovplyvňujú naše správanie. V nevedomí sa hromadí pudová psychická energia a pokiaľ nie je uvoľnená, vyvoláva vnútorné napätie a úzkosť.

Freud neskôr predložil *model psychiky*, ktorého súčasťou je dynamický zápas medzi tromi aspektmi psychiky – *id, egom a superegom*.

Úlohou ega je uspokojiť požiadavky id, superega i spoločnosti a naviac držať nepríjemné prežitky mimo uvedomovania. Tieto stretávajúce sa vplyvy majú mnoho závažných dôsledkov pre ľudské chovanie. K týmto dôsledkom patria:

sny, vývoj vlastností osobnosti a narušené správanie.

Id – Ono Je prísne nevedomé, veľmi egoistické. Pracuje odlišne ako ego a superego. Je primitívnou biologickou časťou duše, ktorá obsahuje psychickú energiu inštinktívnych pudov sexuality a agresie, a tiež skryté spomienky. Id je zdrojom impulzov k uvoľneniu tejto duševnej energie (riadi sa *princípom slasti*).

Freud uvádzal, že sme „poháňaní“ inštinktívnymi pudmi. *Thanatos* - inštinkt smrti, zodpovedá za agresívne pudy a *Eros* inštinkt života, je pôvodcom sexuálneho pudu – libida. Obidva uplatňujú svoj najväčší vplyv v počiatočných rokoch života. Detstvo je kľúčovým časom pre rozvoj osobnosti, je aj rizikovým, pretože sa môžu podľa Freuda vytvoriť komplexy.

Oidipovský a Elektrin komplex.

Deti v predškolskom veku nevedome túžia po rodičovi opačného pohlavia, ale líšia sa v tom, ako túto situáciu riešia, čo Freud označil ako *Oidipovský (u chlapcov) a Elektrin (u dievčat) komplex*. Jeho vznik môže naštartovať nesprávna, neprimeraná výchova, autoritatívny, trestajúci a emočne chladný prístup, neúplná rodina (chýbajúci vzor), výchova príliš rozmaznávajúca, úzkostlivá, puritánska a i. Výsledkom je, že človek trpiaci oidipovským komplexom je nesamostatný a závislý (každé rozhodnutie potrebuje „odobriť“ rodičovskou autoritou), je neschopný robiť správne, zodpovedné rozhodnutia a všeobecne sa správa ako nezrelý jedinec. V interpersonálnych vzťahoch vyvíja tlak na adaptáciu a prispôsobenie sa partnera vlastným predstavám a požiadavkám (premieňanie partnera, hľadanie prototypu otca alebo matky).

Ja (EGO) zložka osobnosti, ktorá sprostredkuje jednak spojenie a konfrontáciu človeka s vonkajším, reálnym svetom, jednak prepojenie všetkých troch zložiek osobnosti navzájom. Táto zložka obmedzuje pôsobenie princípu slasti, ktorým sa riadi Ono, a nahrádza ho princípom reality, ktorý zabezpečuje viac bezpečnosti a väčší úspech. „Ja“ predstavuje rozum a rozvahu.

Nadjá (Superego) je tvorené sústavou vonkajších, najčastejšie rodičovských autoritatívnych príkazov a zákazov, ktoré vykonávajú dohľad nad konaním jednotlivca.

Z praktického hľadiska je potrebné si uvedomiť, že aj človek – pracovník je nielen racionálnou bytosťou, ale tiež emocionálnou a dokonca aj pudovou. Jeho konanie môže byť preto niekedy viac, niekedy menej ovládané nevedomými, a teda aj ťažšie ovládateľnými a kontrolovateľnými, hlbinnými impulzmi.

2. Zakladateľ **behaviorizmu** (behavior – správanie) americký psychológ J. B. Watson, vymedzil osobnosť ako „produkt sústavy zvykov“. Všetky individuálne odlišnosti pripisoval nie vnútorným osobnostným determinantom, ale len vonkajším vplyvom – učeniu, predovšetkým sociálnym vplyvom, resp. zvláštnostiam individuálnej skúsenosti.

Praktické závery z tohto teoretického prístupu je možné zjednodušene formulovať ako predstavu, že pracovníka je možné naučiť pôsobením na jeho formovanie podmienených (naučených) reflexov čokoľvek, resp. že je ho možné vhodným vedením a usmerňovaním priviesť k čomukkoľvek.

Skutočnosť je však komplexnejšia a zložitejšia.

3. Toto viac rešpektuje **humanistická psychológia** G.W. Allport, A. Maslow, C. Rogers a ďalší. K základným charakteristikám tejto psychologickéj orientácie patrí predovšetkým

dôraz na slobodu človeka v protiklade k predstavám predchádzajúcich smerov o predurčenosti človeka. Ďalej kladie dôraz na schopnosť človeka zameriavať sa do budúcnosti a projektovať si ju, dôraz na potrebu hľadať a nachádzať zmysel vlastnej existencie, a konečne aj dôraz na sebarealizáciu a sebaaktualizáciu.

Charakteristika dynamiky prežívania a správania prostredníctvom temperamentu

TEMPERAMENTOM nazývame súhrn vlastností organizmu určujúcich dynamiku a intenzitu celého prežívania a správania osobnosti.

Dynamikou prežívania a správania rozumieme najmä tempo striedania psychických procesov, stavov a činností, kým intenzitou prežívania zasa jeho hĺbku a intenzitu správania, jeho vonkajšiu výrazovosť.

Dynamika a intenzita duševného života - ako vyplynie z ďalšieho - sú podmienené vlastnosťami organizmu, najmä nervovej sústavy. Preto vlastnosti temperamentu nemajú psychický obsah (ako napr. vôľa, charakter), ale vyjadrujú iba formu (rýchlosť, silu).

Temperament dáva pečať celému duševnému životu človeka: jeho vnútornému prežívaniu (ovplyvňuje rýchlosť pamäti, myslenia, intenzitu a striedanie citov) i jeho vonkajšiemu správaniu (ovplyvňuje výrazovosť citov, mimiku).

Temperament sa najviac odzrkadľuje v citovom živote, emočnom prežívaní a motorike človeka. Povahové vlastnosti sa významne uplatňujú pri riadení vzťahov organizmu k prostrediu. Vo všeobecnosti sa pokladajú za vrodené, hoci výchovou a seba výchovou sa môžu značne zmeniť.

Klasické typy temperamentu:

Vlastnosti temperamentu ako nápadné povahové vlastnosti už oddávna upúťovali pozornosť ľudí a veľmi staré sú aj pokusy vysvetliť ich a zaradiť do systému. Najstaršiu teóriu temperamentov vypracoval starogrécky lekár Hippokrates (V. až IV. stor. pred. n. l.) a upravil ju ďalší staroveký lekár Galenos (II. stor. pred n. l.). Podľa nej existujú v tele štyri tekutiny: krv (sanguis), žlč (chole), hlien (phlegma) a čierna žlč (melan-chole). Podľa toho, ktorá tekutina u človeka prevláda, vznikajú štyri základné typy temperamentu (temperamentum znamená zmiešanie niečoho v istom pomere): sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik.

Sangvinik sa vyznačuje tým, že má nestálu povahu, je živý, značne pohyblivý, ľahko u neho vznikajú a rýchle sa striedajú málo hlboké city.

Choleric má výbušnú povahu, vznikajú u neho náhle, silné emocionálne reakcie, ťažko sa vie ovládať.

Flegmatik má pomalú, pokojnú povahu, pomaly vznikajúce, navonok málo výrazné citové reakcie.

Melancholik sa vyznačuje tým, že má láskavú, dobrotivú povahu, city u neho vznikajú pomaly, ale sú trvácne.

Rozdelenie, pomenovanie a charakteristika klasických temperamentov sa osvedčili a udržali po stáročia, a preto ich dnes nazývame klasickými temperamentmi. Pravda, veda prekonala vysvetlenie ich vzniku.

Typy vyššej nervovej činnosti

Podľa I. P. Pavlova skutočný základ rozdielov v temperamente treba hľadať vo vlastnostiach nervovej sústavy, a to v sile vzruchu a útlmu, v ich pohyblivosti (rýchlosti striedania) a vzájomnom pomere (v tom zmysle, či niektorý z nich prevláda nad druhým).

Temperament je teda podľa Pavlova podmieneným typom vyššej nervovej činnosti. Tzv. „čisté“ povahové typy sú zriedkavé, väčšinou ide o „zmiešané“ typy s prevládáním niektorého typu. Hoci základné vlastnosti nervovej sústavy I. P. Pavlov pokladal za vrodené, uznával možnosť zmeny temperamentu.

Najmä u človeka je temperament výsledkom tak vrodených vlastností, ako aj vplyvov výchovy a sebvýchovy. Nesprávna výchova, nevhodné životné podmienky môžu utlmiť, "zamaskovať" záporné črty temperamentu, ale ich aj zvýrazniť.

Z hľadiska prispôsobovania organizmu prostrediu sa ako najpriaznivejšie javia vlastnosti sangvinického a najmenej priaznivé vlastnosti melancholického temperamentu.

Temperament sám o sebe však nedeterminuje rozvoj ostatných vlastností, ktorými možno vyvážiť prípadne menej priaznivé vrodené povahové predpoklady.

Preto hodnotných ľudí môžeme nájsť medzi všetkými temperamentovými typmi. Bližšie tab.

Typy temperamentu podľa I. P. Pavlova

Vlastnosti nervovej sústavy

<i>Temperament</i>	<i>Vzruch/Útlm</i>	<i>Rovnováha</i>	<i>Pohyblivosť</i>	<i>Vlastnosti prežívania a správania</i>
Sangvinik	silný silný	značná	značná	živosť, vitalita, pohyblivosť, nestálosť
Flegmatik	slabý silný	značná	malá	pomalosť, pokojnosť, malá prispôsobivosť zmenám
Cholerik	prevláda vzruch	malá	značná	náhlivosť, prudkosť, výbušnosť- slabé sebaovládanie
Melancholik	prevláda útlm	malá		pomalosť, zabrzdenosť, pretrvávanie citov

Pri pomenovaní temperamentov ponechal I. P. Pavlov klasické názvy, ale ich podstatu vysvetlil na základe vlastností nervovej sústavy tak, ako to vidíme tabuľke.

Popri uvedených typov klasickej typológie existuje ešte niekoľko známych klasifikácií, ktoré sa používajú doposiaľ. C. G. JUNG pri identifikácii temperamentu zaviedol pojmy introverzia a extroverzia.

Introvert je uzavretý človek žijúci bohatým vnútorným životom, menej komunikujúci s okolím, nespoločenský.

Extrovert, naopak, je veľmi spoločenský, ľahko nadväzuje kontakty, je povrchnejší.

S touto typológiou sa bežne môžeme stretnúť v každodennom kontakte s ľuďmi.

Eysenckov model kombinuje dve dimenzie:

1. Stabilita – labilita nervového systému
2. Extroverzia (otvorenosť) – introverzia (uzatvorenosť) voči druhým ľuďom.
3. Kombináciou extrémnych polôh jednotlivých dimenzií vznikajú nasledujúce základné typy:
 - Človek stabilný a otvorený : **sangvinik**
 - Človek stabilný a uzatvorený: **flegmatik**
 - Človek labilný a otvorený: **cholerik**
 - Človek labilný a uzatvorený: **melancholik**.

Temperament je možné vysledovať pomerne ľahko z neverbálnych prejavov človeka, ktoré sú zjavné na prvý pohľad – mimika, gestá, postoj tela, chôdza, sila hlasu, tempo reči a pod. Ďalším zdrojom informácií o temperamente je potom samotný verbálny prejav človeka, napr. citovo veľmi silno zafarbené výrazy.

Všeobecne možno povedať, že *typológie* v snahe zjednodušovať problém osobnosti zachádzajú niekedy príďaleko, t. j. schematizujú niečo, čo - aj keď ťažko - predsa len je zrozumiteľné práve v komplexnosti. Typológie nikdy nevystihujú celú osobnosť, ale vždy iba niektorú jej stránku a je otázne, či vždy tú podstatnú. Človek totiž môže patriť k rozličným typom - podľa toho, aké hľadisko na zaradovanie zvolí. Reálne však málo jedincov spĺňa všetky kritériá na zaradenie do ktoréhokoľvek typu bez výhrady. Typy ako také totiž predstavujú isté extrémny, ktoré sa vyskytujú nesmierne zriedka, kým väčšina ľudí nespadá do takto vyhranených kategórií. Typy teda predstavujú užitočnú pomoc vtedy, keď potrebujeme

osobnosť nejakým spôsobom opísať, zatriediť ju. Zároveň však ľahko zvädzajú k istému schematizmu, ktorý môže byť nebezpečný v prístupe ku konkrétnym ľuďom.

MOTIVÁCIA

Každý človek disponuje nielen určitými schopnosťami, t. j. vnútornými predpokladmi pre výkon určitých činností, ale je mu tiež vlastné, že si z množstva určitých činností vyberá. Činnosť človeka je teda výberová: z množstva podnetov a príležitostí si volí len niektoré, na ktoré zameriava svoje poznanie a svoje konanie. To znamená, že ako **obsah** činnosti, t. j. čo človek robí, tak aj **intenzita** činnosti, t. j. s akým nasadením, ďalej aj vytrvalosť, s akou to robí, sú okrem vonkajších podmienok závislé od vnútorných, subjektívnych podmienok. Tie sú pomenované ako motivácia ľudského správania.

Motivácia predstavuje najvyšší typ autoregulácie organizmu, ktorý riadi vzťah organizmu ako celku k jeho životným podmienkam. Motivácia je špecifickým druhom psychickej regulácie činnosti a jednou z najvyšších foriem psychickej determinácie činnosti. Základom každého aktívneho konania je vznik motívu, pôsobenia cieľa a rozvoj orientačnej činnosti. Motivovaná činnosť človeka je výslednicou viacerých motivačných vplyvov pôsobiacich súčasne.

Motiváciou človeka rozumieme súbor činiteľov predstavujúcich **vnútorné hnacie sily** jeho činnosti, ktoré usmerňujú jeho prežívanie a konanie. Sú to dynamické tendencie osobnosti.

MOTIVÁCIA - Prečo ľudia konajú tak ako konajú. Ide o vysvetlenie príčin správania. Je to stav zvýšenej pohotovosti reagovať na určité podnety určitým spôsobom

Motív – pohnútko, aktivizuje človeka.

ROZLIŠUJEME:

POZITÍVNA MOTIVÁCIA – snaha podnet dosiahnuť (uhasiť smäd, uspokojiť hlad);

NEGATÍVNA MOTIVÁCIA – snaha vyhnúť sa podnetu.

VNÚTORNÁ (popud vychádza z človeka)

VONKAJŠIA (popud je mimo človeka) – relatívnosť, peniaze.

Dôležitý je vzťah medzi veľkosťou motivácie a efektívnosťou správania: **motivácia – výkon.**

Tento vzťah závisí od zložitosti úlohy:

ťažšia úloha – postačí aj slabšia motivácia

ľahšia úloha – potrebná vyššia úroveň motivácie (skúška, futbal)

Motivačné dimenzie osobnosti a motivačné činitele

DIMENZIA MOTIVÁCIE	MOTIVAČNÉ ČINITELE
aktivácie	potreby, pudy, inštinkty
smerovosti	postoje, hodnoty, záujmy
cieľovosti	ciele, aspirácie, vôľa

Potreba – stav nedostatku – potreba vyvinúť aktivitu.

- ❑ biologické (pud)
- ❑ psychologické – ľudská bytosť.

Špecifický prístup k potrebám predstavuje **Abraham Maslow**, autor známej koncepcie hierarchického usporiadania potrieb. Maslow rozlišuje dve základné skupiny potrieb – nedostatkové a rastové.

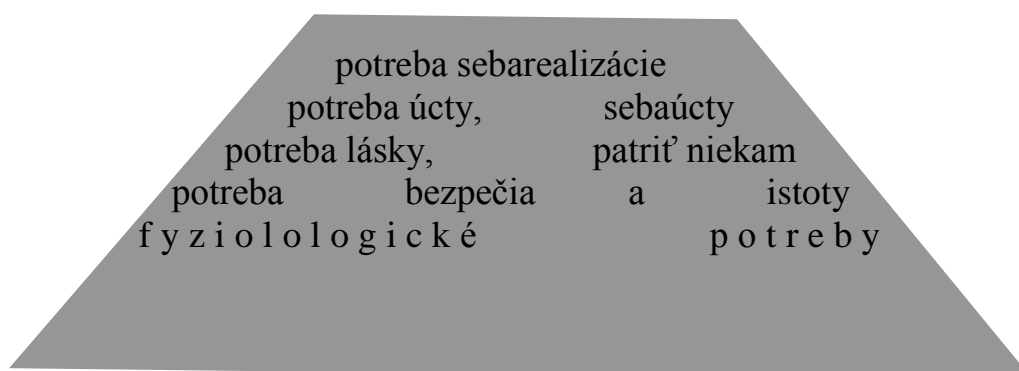
Nedostatkové potreby sú také, ktoré vzniknú v prípade nedostatku niečoho nevyhnutného pre život a zaisťujú biologické a duševné prežitie človeka. Patria medzi ne potreby fyziologické, bezpečia a istoty, spolupatričnosti a lásky, uznania a úcty.

Potreby rastové zaisťujú rozvoj človeka v rámci jeho možností. Ide o potreby estetické, poznávacie a potreby seberealizácie. Aby sa u človeka rozvinuli potreby rastové, musia byť najprv na určitej úrovni uspokojované potreby nedostatkové. Ako náhle sa tieto potreby u človeka vytvoria, dochádza k javu označovanému ako funkčná autonómia potrieb, kde uspokojovanie rastových potrieb nie je jednoznačne viazané na uspokojovanie potrieb nedostatku.

Takto môžeme vysvetliť obecnú známou skutočnosť, že ľudia, ktorí sa realizujú prostredníctvom rozvíjania nejakého záujmu a sú úplne zaujatí s ním spojenou činnosťou, zabudnú na určitý čas na základné biologické potreby (hlad, spánok).

HIERARCHIA POTRIEB

A. Maslow



Pojem motivácia sa teda vzťahuje na vnútornú aktiváciu, t. j. na vzbudenie aktivity organizmu, na jeho energetizáciu a zároveň na reguláciu jeho konania, na jeho zameranie určitým smerom.

Motivácia integruje a organizuje celú psychickú a fyzickú aktivitu jednotlivca smerom k vytýčenému cieľu. Motivácia teda znamená psychickú reguláciu činnosti. Motivácia zahŕňa také pojmy ako snaženie, chcenie, aspirácia, túžba, tendencie, pranie, očakávanie, tlak, záujem, tenzia, potreba, žiadostivosť, účel, cieľ atď.

MOTÍV je každá vnútorná pohnútko podnecujúca ku konaniu. Konanie človeka spravidla nevyvoláva izolovaný motív, ale celý súhrn motívov. V dôsledku toho môže dochádzať k zdôraznenému konaniu a to vtedy, keď sa motívy vzájomne dopĺňajú. Môže však tiež dôjsť k narušeniu konania, ak motívy smerujú k odlišným cieľom.

Motivácia pracovného konania: Vyjadruje celkový prístup pracovníka k pracovným úlohám. Dobrý pracovník musí nielen vedieť pracovať, ale musí aj chcieť pracovať.

Vzťah k práci nie je výhradne psychologický pojem. Všeobecne sa používa na vyjadrenie toho, ako človek vzhľadom k sebe a celej spoločnosti hodnotí vykonávanú pracovnú činnosť, aké miesto zaujíma v jeho prežívaní a konaní. Pri tomto hodnotení je človek závislý od spoločenského prostredia, v ktorom vyrastá a žije. Opiera sa o sústavu hodnotiacich súdov určených výchovou, životnými skúsenosťami, spoločenským postavením, životnými plánmi, aspiráciami, ale tiež celkovým spoločenským pôsobením a verejnou mienkou.

V oblasti ľudských zdrojov je v poslednom období práve pracovná motivácia – snaha, úsilie podať maximálny výkon – rozhodujúcim faktorom prosperity hospodárskych organizácií; v menšej miere sú to potom už stále sa znižujúce rozdiely v schopnostiach a v kvalifikačnom potenciáli pracovníkov jednotlivých podnikov.

Jedným z významných aspektov pracovnej činnosti a súčasne jedným z kritérií hodnotenia každého pracovníka je jeho pracovný výkon. Ten je spoludeterminovaný tiež charakteristikami pracovnej motivácie konkrétneho človeka, ktorý vyjadruje nasledujúci vzorec:

$$V = f(K, M, P)$$

kde V – výkon v jeho kvantitatívnych aj kvalitatívnych aspektoch

K – kvalifikácia pracovníka

M – motivácia k práci

P – pracovné podmienky (podľa Bedrnová – Nový 1998, 78)

Je potrebné v tejto súvislosti spomenúť problém výkonovej motivácie. Ide o túžbu ľudí po úspechu, obdive, túžbu urobiť niečo, čo by mohlo byť subjektívne prežívané ako úspech a čo by súčasne vyvolalo úctu a obdiv sociálneho okolia. Funkciou tejto tendencie je aj zvýšenie hodnoty seba samého.

Motivácia k práci (pracovná motivácia) je ten aspekt motivácie ľudského správania, ktoré je spojené s výkonom pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom jej zodpovedajúcej pracovnej roly, t. j. s plnením pracovných úloh. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, t. j. vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty.

V psychológii bývajú rozlišované dve skupiny motívov k práci, dva typy pracovnej motivácie:

- a) motívy, ktoré súvisia s prácou samotnou, tzv. motivácia intrinsická
- b) motívy, ktoré naopak „ležia“ mimo vlastnej práce, tzv. motivácia extrinsická

K najvýznamnejším motívom práce intrinsickým patrí:

- Potreba činnosti vôbec – potreba „zbaviť sa“ nadbytočnej energie
- Potreba kontaktu s druhými ľuďmi – najmä u tých povolání, kde základným pracovným obsahom je práve kontakt s ľuďmi (obchodná profesia, ale aj činnosť riadiacich pracovníkov)
- Potreba výkonu – ktorej významným aspektom je radosť či uspokojenie, ktoré človeku prináša zážitok úspešného výkonu
- Túžba po moci – ponúkajú vyššie pracovné pozície
- Potreba zmyslu života a sebarealizácie – vykonávanie zmysluplnej práce, ktorá prináša hodnotné výsledky a človek v nich môže ukázať svoje osobnostné kvality, ale zároveň sa aj ďalej rozvíjať

K najvýznamnejším extrinsickým motívom práce patrí:

- Potreba peňazí
- Potreba istoty – ktorá je do určitej miery identická s potrebou peňazí, je však viac spojená s budúcnosťou človeka
- Potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti – teda motív seba potvrdenia, často spojený s prestížou zastávanej pracovnej pozície
- Potreba sociálnych kontaktov
- Potreba spolupatričnosti, partnerského vzťahu – priestor pre nájdenie partnera.

Pôsobiacie motívy sa v pracovnej činnosti môžu prejavovať rozdielnym spôsobom. Potom je možné ich priradiť k jednej z troch nasledujúcich skupín:

- a) Motívy aktívne – priamo podnecujúce pracovný výkon (napr. motív úspechu)
- b) Motívy podporujúce – vytvárajúce podmienky pre účinné pôsobenie aktívnych motívov (napr. vytváranie priateľskej atmosféry na pracovisku)
- c) Motívy potlačujúce – odvádzajú pracovníka od pracovnej činnosti (napr. potreba pobaviť sa s priateľmi na pracovisku).

Motivácia pracovnej činnosti v koncepciách riadenia

Základné koncepcie riadenia:

1. Technokratický (klasický) model riadenia
2. Paternalistický model riadenia
3. Model ľudských vzťahov
4. Humanistický model riadenia

1. Klasický model riadenia: Vznikol na začiatku XX. storočia a je spojený s menom Fredericka W. Taylora. Princípy tohto modelu boli publikované v roku 1911.

V tomto tradičnom modeli sa vychádzalo z predpokladu, že pre väčšinu ľudí je práca nutným zlom, ktorému sa radi vyhnú. Vnútoraná motivácia k zodpovednej a tvorivej práci sa u ľudí vyskytuje zriedkavo. To, čo je jediným záujmom človeka, **je peňažná odmena za prácu, prípadne ďalšie materiálne výhody.** Za odmenu sú ochotní vykonávať akúkoľvek prácu. Pracovná sila človeka je tovar a záleží len od ceny, ktorú za tento tovar je podnikateľ schopný ponúknuť, aby získal kvalitný pracovný výkon.

Klasický model riadenia sa vyznačuje celkovo skeptickým pohľadom na človeka a na jeho schopnosti kvalitného výkonu. Sprievodným znakom bola atomizácia pracovných operácií, práca za pásom. Takto sa mali chybné výkony človeka obmedziť na minimum. Fungoval tu strach z postihu za chyby, ktorý mal vybičovať pozornosť a systém neustálych kontrol.

Klasický model riadenia pristupoval k ovplyvňovaniu motivácie človeka prostredníctvom cukru a biča. „Cukor“ bol odmena za prácu a „bič“ zníženie, odňatie odmeny alebo postih. Celá motivácia k práci je založená na hmotných stimuloch a na strachu z postihu. Tento princíp cukru a biča sa udržuje v mnohých technokratických systémoch riadenia dodnes. Funguje v spoločnosti, kde sú ľudia existenčne závislí od zárobku. Pokiaľ sa vývoj jednotlivca a spoločnosti posunie vyššie smerom k sociálnym potrebám a spolupatričnosti a a pokiaľ sa človek dostane na najvyššiu úroveň potrieb – k potrebe seberealizácie, potom tento druh motivácie prestáva fungovať.

2. Paternalistický model riadenia je odvodený od klasického modelu riadenia. Neosobnosť atomizovaného sveta práce sa v tomto modeli vyvažovala charismatickou silou osobnosti stojacej na čele. Typickým príkladom je Tomáš Baťa, ktorý budoval svoje obuvnícke impérium v 30-tych rokoch 20. Storočia. Určoval nielen koncepciu rozvoja podniku, ale aj voľný čas a bývanie svojich zamestnancov. Jeho hromadná výroba obuvi znamenala prudký pokles cien, čo pri relatívne dobrej kvalite jeho produkcie sa vnímalo ako dobrý čin.

Tento štýl riadenia v rukách altruistickej a zároveň racionálne orientovaného podnikateľa môže viesť k dobrým hospodárskym a sociálnym výsledkom. Má nádej na úspech v krajinách, ktoré sú orientované skôr kolektivisticky ako individualisticky. Vrchol dosiahol tento štýl v japonských podnikoch.

3. Model ľudských vzťahov („human relation“) je spojený s priemyselnou revolúciou, ktorá prináša nielen zmeny vo výrobe, ale aj v sociálnych vzťahoch. Potreba efektívnosti využívania pracovnej sily a odľudštenie vzťahov na pracovisku priviedli podnikateľské prostredie do slepej uličky a ukázali sa nakoniec ako bariéra rozvoja.

Do tejto situácie vstupuje Elton Mayo so svojimi štúdiami. Mayo experimentoval s vplyvom pracovných podmienok na výkonnosť zamestnancov v podniku Western Electric Company v USA. Jeho experimenty viedli k paradoxným výsledkom: zlepšovanie fyzických podmienok práce ovplyvňovalo pracovný výkon menej ako vzťahy medzi ľuďmi na pracovisku. To priviedlo Mayo k presvedčeniu, že najsilnejším motivačným činiteľom sú medziľudské vzťahy na pracovisku.

Praktickým dôsledkom tohto modelu riadenia bolo, že sa začala venovať pozornosť medziľudským vzťahom na pracovisku. Ľudia boli nepriamo motivovaní tak, že sa investovalo úsilie do vytvorenia priaznivej sociálnej klímy na pracovisku. Na motiváciu mala pôsobiť mnohonásobná sila skupiny a nielen sila autority jedného vedúceho.

Systém motivácie tu vychádza z teórie spolupatričnosti. Sociálny tlak v skupine má najväčšiu silu, viac ako individuálne potreby. Model ľudských vzťahov je z hľadiska Maslowovej hierarchie potrieb postavený na potrebách spolupatričnosti a uznania.

4. Humanistický model riadenia, ktorý vznikol v 60 – tých rokoch 20. Storočia, ale jeho myšlienky sa začali presadzovať až v druhej polovici 90-tych rokov 20. Storočia. tento model je označovaný aj ako model riadenia ľudských zdrojov. Ťažiskom záujmu je tu jednoznačne človek – jeho individuálne ľudské potreby, jeho jedinečnosť a všetko, čo sa vzťahuje k podmienkam, ktoré mu umožňujú alebo napomáhajú dosiahnuť maximum. Tento model zdôrazňuje najvyššiu potrebu človeka – seberealizáciu.

Najdôležitejšou črtou sebarealizovaného človeka je podľa Maslowa tvorivosť, ktorá spočíva v tom, že jeho myseľ a myslenie sú otvorené novým skúsenostiam, dokáže vidieť veci okolo seba novým spôsobom a dokáže dospieť k novým záverom na základe známych informácií. Je spojený s pozitívnym myslením a preto sa tu vychádza z predpokladu, že práca má pre človeka v živote zásadný zmysel. Je zároveň v súlade s individuálnou potrebou, aby práca, ktorú človek vykonáva, mala pre neho zmysel. Ľudia majú potrebu tvorivosti, cítia zodpovednosť za svoju prácu a majú schopnosť sebakontroly. Tento systém využíva na jednej strane prednosti automatizovaných technických systémov riadenia, ale na strane druhej sa opiera o človeka plne zainteresovaného na riadení podniku. Základom je jeho spontánna identifikácia s prácou, s vlastnou profesiou a s vlastným podnikom. Opiera sa individuálne špecifiká jednotlivcov.

Možnosti využitia poznatkov o motivácii v praxi

Aj keď výkon pracovníka nezávisí len od motivácie, je to jeden z najdôležitejších činiteľov, ktorému je v súčasnosti venovaná veľká pozornosť. Zároveň ale platí, že motivácia nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim výkon. Ako sme už spomenuli, ďalšími faktormi sú schopnosti, vedomosti a zručnosti, určujúce kvalifikačný potenciál človeka. Okrem toho sa na výkonnosti pracovníka podieľajú aj rôzne vonkajšie podmienky, za ktorých pracuje – technické vybavenie pracoviska, používaná technológia, v podniku uplatňovaná organizácia práce, úroveň fyzických podmienok práce (ozvučenie a osvetlenie pracoviska, jeho celková úprava, mikroklimatické podmienky, prítomnosť či absencia škodlivých vplyvov a pod.).

Dôležitý je vzťah motivácie a dlhodobého výkonu pracovníka v priebehu celého pracovného procesu. Je známe, že v situáciách nevyhnutnosti dosiahnuť krátkodobý vysoký výkon sa hladina motivácie často zvyšuje na úroveň vyššiu ako je optimálna úroveň. To vedie k „premotivovanosti“, ktorá potom v niektorých prípadoch podmieňuje skôr zlyhanie než dosiahnutie očakávaného výkonu. Ale aj v prípade, že človek dosiahne požadovaný výkon, môže z jeho hľadiska ísť o jednorazovú záležitosť, ktorá sa bude svojim charakterom líšiť od jeho bežného výkonového optima (príkladom sú konkurzy, kde uchádzači sa snažia podať maximálny výkon, ale to nemusí predpovedať ich bežný výkon).

Pracovníci, ktorých predpoklady sú pre prácu výrazne lepšie ako je potrebné, strácajú po čase motiváciu, pretože môžu pracovať s minimálnym úsilím; podobne aj tí, ktorí majú pre vykonávanú prácu horšie kvalifikačné predpoklady.

Preto je v podniku dôležité:

- Vhodne stanoviť normy pracovného výkonu,

- Vyberať pracovníkov s primeranými kvalifikačnými predpokladmi,
- Priebežne stimulovať ich motiváciu.

Vzťah k motivácii má aj **pracovná spokojnosť**, aj keď obsah tohto pojmu je rôzne chápaný. V Herzbergovej dvojfaktorovej teórii pracovnej motivácie sa rozlišujú vonkajšie a vnútorné faktory spokojnosti (hygienické faktory a motivátory), pričom len tie druhé sa priamo vzťahujú k motivácii, zatiaľ čo prvé ovplyvňujú len spokojnosť pracovníkov.

Spokojnosť s vonkajšími podmienkami býva odrazom situácie, že tieto podmienky sú v poriadku. To obvykle zamestnanci chápu ako samozrejmosť. Nijako zvlášť ich to preto nemotivuje. Nespokojnosť s vonkajšími podmienkami ovplyvňuje vnútorný pocit dôležitosti a vážnosti, ktorú cíti pracovník zo strany zamestnávateľa. A to môže pôsobiť demotivačne.

Vo vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou platí, že dobré pracovné podmienky vo väčšine prípadov aspoň nepriamo stimulujú motiváciu k práci. Pracovné podmienky majú na spokojnosť pracovníkov a do určitej miery aj na ich motiváciu väčší vplyv tam, kde ich práca svojim charakterom a obsahom veľmi neuspokojuje.

Obvykle záleží na týchto podmienkach práce:

- Možnosti pracovného postupu,
- Mzda (finančné ocenenie),
- Kvalita a činnosť vedúceho pracovníka,
- Vlastnosti a jednanie spolupracovníkov,
- V podniku uplatňovaný štýl organizácie práce a riadenia,
- Fyzické podmienky práce,
- Starostlivosť podniku o spolupracovníkov.

Je ale potrebné si uvedomiť, že neexistuje žiadny univerzálny faktor spokojnosti alebo nespokojnosti, ktorý by motiváciu ovplyvňoval jednoznačným spôsobom. Pracovná spokojnosť má mnoho podôb podľa toho, čoho sa dotýka, v akých súvislostiach sa vyjadruje alebo kto ju vyjadruje.

III. INTERAKCIA A KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ – PODNIKU, FIRME

Všeobecné psychologické východiská:

Sociálna interakcia a medziosobná percepcia vyjadruje ako sa navzájom ovplyvňujeme a poznávame. Nie je to len odovzdávanie informácií, ale dôležitú úlohu tu zohráva **skresľovanie**, predstieranie a pod. Tieto problémy sú predmetom sociálnej psychológie.

Sociálna interakcia:

Človek je vždy priamo alebo sprostredkované v kontakte s inými ľuďmi. Keď prítomnosť, správanie človeka ovplyvňuje druhého človeka (jeho prežívanie a správanie) dochádza k sociálnej interakcii. Sociálna interakcia zahŕňa tak zámerné, ako aj nezámerné pôsobenie človeka na druhých prostredníctvom vlastného vzhľadu, správania, činnosti, ich výsledkov, komunikácie a pod. Základným predpokladom sociálnej interakcie je interpersonálny kontakt, teda vzájomný kontakt medzi ľuďmi.

Ako budú ľudia na seba reagovať, ako bude interakcia prebiehať závisí od toho, aký
OBRAZ, DOJEM si o sebe vytvorili, ČO SI O SEBE MYSLIA.

Môžu sa nachádzať v situácii *kooperatívnej* (obaja víťazia, obaja prehrávajú)
alebo *súťaživéj* (jeden získava, jeden stráca: šport, konkurz..)

Cieľom psychologického prístupu je dosiahnuť zmenu vnímania situácie z výlučne súťaživej na aspoň čiastočne kooperatívnu – *pri riešení konfliktov prednosť má vyjednávanie*.

Medziosobná (interpersonálna) percepcia.

Zložky percepcie:

- prisudzovacia (pripisovanie určitých charakteristík)
- očkávacia (predstava o tom, ako sa daný človek bude správať)
- hodnotiacia (je mi sympatický).

Úsudky o druhých sú založené na informáciách.

Zdroje informácií:

- vonkajšie prejavy, verbálne aj neverbálne
- situácia, kontext (ihrisko, les, divadlo, knižnica..)
- informácie od iných ľudí.

Záver (aktuálny stav, trvalejšia charakteristika)

Vytvorenie obrazu o druhom človeku:

- *intuitívna* teória – náhle pochopenie, vrodená schopnosť poznávať druhých;
- kognitivistický prístup – *inferenčná teória* (inferencia – úsudok, záver)

Inferenčné pravidlá – všeobecné princípy ľudského správania. Vznikajú na základe nami pozorovaných znakov, ktoré dávame do súvislosti s našimi predstavami o všeobecných princípoch správania, a robíme závery.

Dva typy inferenčných pravidiel:

Identifikačné pravidlá – spojenie vonkajšieho znaku s vnútornou charakteristikou (okuliare – intelektuál; skákanie do reči – nevychovanosť; uhýbanie pohľadom – neúprimnosť)

Asociačné pravidlá - vzájomné spájanie a súvislosť určitých charakteristík. (tichý – nesmelý – utiahnutý ... kto klame, môže krahnúť – zabiť)

Presnosť odhadu ľudí ovplyvňuje našu interakciu a úspešnosť konania.

Chyby pri poznávaní druhých ľudí:

- **Chyba prvého dojmu**(prvý dojem ovplyvňuje nasledujúce hodnotenie)
- **Haló efekt** – jeden výrazný kladný rys pracovníka (spoľahlivosť) môže ovplyvniť hodnotenie ďalších stránok pracovníka, už nie tak pozitívnych
- **Stereotypizácia**– pridanie charakteristiky na základe príslušnosti k nejakej skupine. Človeka zaradíme do nejakej kategórie podľa vonkajších znakov.

Stereotyp zovšeobecnená predstava o charakteristikách všetkých ľudí patriacich do určitej skupiny (ženy ako šoférky, Nemci ..., Severania...Rómovia...umelci...)

Prílišné zovšeobecnenie o tých skupinách, do ktorých sami nepatríme.

- **Projekcia**

Premietanie svojich vlastných charakteristík, aj želaní na iných ľudí.

- **Efekt miernosti – efekt prísnosti.**

Sociálne poznávanie

Poznávanie nielen osôb, ale aj skupín, inštitúcií, situácií a vysvetľovanie príčin správania.

Celkovo máme **tendenciu kategorizovania a zjednodušovania** v komplexe informácií.

Ďalšie všeobecné tendencie v sociálnom poznávaní – ide o určité **skreslenie** v našom vnímaní reality a odráža sa v našom správaní.

- Tendencia k súhlasnosti - tendencia k rovnováhe, súhlasu – aby si jednotlivé poznatky neprotirečili.
- Tendencia prisudzovať príčiny (kauzálna atribúcia) - aj tam, kde nie sú;

Základná atribučná chyba: Svoje úspechy pripisujeme vnútorným príčinám (sebe) a neúspechy vonkajším (niekto iný).

Selektivita – výberovosť

Preceňovanie seba - tendencia vnímať seba v centre diania.

Samo sa napíňajúce proroctvá: Máme tendenciu dostať to, čo očakávame.

.....Kto sa bojí, priťahuje nešťastie.....

IV. KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI A KOMUNIKAČNÉ TECHNIKY.

Význam komunikačných zručností. Okno Johari

Dobré komunikačné zručnosti by mal mať každý z nás, je to predpoklad osobného úspechu. Medzi komunikačné zručnosti patí základná komunikačná zručnosť komunikovať a umenie argumentácie, ale aj schopnosť počúvať. Základná komunikačná zručnosť znamená, že človek nemá problém začať rozprávať s cudzím človekom, pričom svoj prístup k nemu odvodzuje od dobre zvládnutej percepcie. Sociálna citlivosť a súčasne aj schopnosť dohovoriť sa (t. j. svoje úsudky vždy taktne a zrozumiteľne formulovať) sú zárukou úspechu v najrozmanitejších kontaktoch a vzťahoch s druhými ľuďmi a pri ich ovplyvňovaní.

Pomocou interpersonálnej komunikácie teda na seba navzájom pôsobíme s druhými ľuďmi. Otázkou dobrých interpersonálnych vzťahov a ich využitím v praxi sa zaoberal už v 30. rokoch 20. storočia americký psychológ a manažér Dale Carneige. Svoje rady zhrnul v knihe *Ako získavať priateľov a pôsobiť na ľudí*:

- 1) *Zaujímajte sa úprimne o ľudí.*
- 2) *Usmievajte sa.*
- 3) *Pamätajte si mená ľudí a oslovujte ich.*
- 4) *Buďte pozornými poslucháčmi. Povzbudzujte druhých k tomu, aby hovorili o sebe.*
- 5) *Hovorte o všetkom, čo zaujíma druhého.*
- 6) *Úprimne vzbudte v druhom pocit, že je dôležitou osobou.*

Komunikácia predstavuje moc. Kto sa naučí ju efektívne využívať, môže zmeniť svoj pohľad na svet aj pohľad, ktorým svet pozerá na neho. Moc je schopnosť ovplyvňovať postoje alebo správanie inej osoby. Je prítomná vo všetkých rovinách ľudskej interakcie, či už hovoríme s jedným človekom alebo v nejakej skupine alebo máme prejav pred verejnosťou. Moc má zásadný vplyv na interpersonálnu komunikáciu obecne a aj na náš konečný úspech pri komunikácii. Keď pochopíme, ako funguje moc v podmienkach komunikácie, dokážeme byť kritickejší pri kontakte s mocou druhých a tiež efektívnejší (presvedčivejší, rozumnejší a *etickejší*) pri uplatňovaní vlastnej moci.

Pri komunikácii ľudia konajú (sa správajú) a reagujú na základe súčasnej situácie a tiež na základe svojej minulosti, predchádzajúcich skúseností, postojov, kultúrnych návykov a mnohých ďalších činiteľov. Z toho vyplýva, že akcie a reakcie pri komunikácii sú určované nielen tým, čo bolo povedané, ale aj spôsobom, ako si zúčastnená osoba vysvetľuje to, čo

bolo povedané. Dvaja ľudia počúvajúci tú istú správu si môžu vyložiť jej význam úplne odlišne. Aj keď slová a gestá sú rovnaké, každý z nich ich pochopí odlišne z jednoduchého dôvodu, že každý človek je iný a má aj iné skúsenosti.

Najdôležitejšou súčasťou komunikácie sme my sami ako účastníci komunikácie. Kto sme a ako sa pozeráme sami na seba má rozhodujúci vplyv na spôsob, ako komunikujeme a ako reagujeme na druhých. V tejto súvislosti zohráva dôležitú úlohu **sebauvedomenie**.

Otázku sebauvedomenia v podmienkach komunikácie môžeme vysvetliť pomocou tzv. okna Johari, ktoré predstavuje symbolické rozdelenie vlastného Ja do štyroch oblastí.

Okno Johari

<i>Oblasti správania</i>	<i>Čo viem ja</i>	<i>Čo neviem ja</i>
<i>Čo vedia Ostatní</i>	A OBLASŤ OTVORENOSTI	C OBLASŤ SLEPOTY
<i>Čo nevedia ostatní</i>	B OBLASŤ SKRÝVANIA	D OBLASŤ NEZNÁMEHO

Tieto štyri okná tvoria štyri súčasti osobnosti, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v procese komunikácie. Tieto oblasti sú od seba závislé.

- A) Oblasť otvorenosti** – všetky informácie, správanie, postoje a názory, ktoré o sebe vieme (*meno, farba pleti, pohlavie, vek, náboženstvo, politické presvedčenie*). Charakterizuje oblasť správania, keď motivácia aj vlastné prejavy sú nositeľovi správania jasné a rovnako tak ich vnímajú aj ostatní. Ide o „verejnú osobu“ v človeku. Pokiaľ táto „osoba“ svojim rozsahom prekračuje rámeč vymedzený príslušným kvadrantom, nerobí človeku problémy nadväzovať kontakty s ľuďmi a dokáže sa obvykle s každým ľahko dohovoriť. Je potom pre druhých „dobře čitateľný“.
- B) Oblasť skrývania** – všetko, čo o sebe viete, ale skrývate pred ostatnými. Predstavuje oblasť správania a motivácie, ktorá je známa len ich nositeľovi, ale ostatným nie. „Súkromá osoba“ v každom človeku je predstaviteľkou vnútorných, intímnych záležitostí, s ktorými sa „nechodí na trh“. Pokiaľ však daný človek má príliš mnoho rôznych „tabu“,

stáva sa pre druhých „málo čitateľným“. Ľudia potom nevedia, ako sa majú k nemu správať.

C) Oblasť slepoty – vedomosti, ktoré o Vás majú druhí, ale Vy ich nemáte (*zvyk tried' si nos, skákanie do reči...*). Ak je veľká, môže viesť k nízkemu vedomiu o sebe samom a môže byť prekážkou komunikácie. Je nutné zmenšovať túto oblasť a zistiť, čo o Vás ľudia vedia. U mnohých ľudí však bývajú „slepé miesta“ dôsledkom toho, že si v dostatočnej miere nevšímajú to, ako sa správajú, ako sa prejavujú, ako pôsobia na druhých a ako ich druhí vnímajú.

D) Oblasť neznámeho – nepoznáte ani Vy, ani nikto iný (*podvedomie*). Ide o tú časť správania a motivácie človeka, ktorá zostáva jemu samému aj jeho okoliu utajená. Čím je v porovnaní s ostatnými oblasťami väčšia, tým je väčšia pravdepodobnosť, že daný človek bude mať skôr alebo neskôr určité problémy (až poruchy správania).

Pre dobre fungujúcu interakciu a komunikáciu medzi ľuďmi je dôležité, aby bola oblasť A väčšia ako ostatné oblasti, najmä oblasť B a C. Je to nevyhnutné najmä u osôb, ktoré v rámci výkonu svojej pracovnej činnosti prevažne prichádzajú do kontaktu s druhými ľuďmi. Nečitateľnosť je znakom manipulatívnej komunikácie.

Je potrebné si zafixovať: vnímanie druhého človeka je ovplyvnené faktormi:

- Fyzický vzhľad a vonkajšia úprava
- Verbálne a neverbálne komunikačné prejavy
- Sociálny status
- Správanie
- Výsledky jeho činnosti.

Komunikačné techniky a asertivita

Asertivita umožňuje:

- ✓ jednať a vyjednávať
- ✓ mierniť hnev a rozčúlenie
- ✓ informovať o neprijemných rozhodnutiach
- ✓ realizovať kontroverzné opatrenia
- ✓ neopustiť svoje stanovisko
- ✓ riešiť problémy
- ✓ vysvetliť žiadúce postupy
- ✓ verejne vyslovovať hodnotenia a ocenenia

- ✓ vytvárať kolektív.

Asertivita sa niekedy chápe ako umenie „povedať nie“. Aj keď vysloviť jasné „nie“ je skutočne dôležitou asertívnou schopnosťou, asertivita v komplexnom poňatí sa týka *tvorivej komunikácie*. Zaoberá sa širšou problematikou pozitívnych alebo „obojstranne výhodných“ riešení, t. j. riešení, ktoré uspokojujú obidve strany a obidve strany ich považujú za záväzné.

Aj keď v prípade asertivity ide skutočne o schopnosť obhájiť si svoj názor, keď je to potrebné, zahrňuje tiež otázky rovnováhy a kompromisu. Sila získaná vďaka dobrým asertívnym technikám môže niekedy do značnej miery dodať odvahu priznať si chybu alebo opustiť starú a silne zakorenenú myšlienku v záujme formulovania novej a to všetko v záujme rozvoja jednotlivca aj firmy.

Asertivita je vlastne návod, ako sa primerane presadiť a pritom nebyť agresívny, drzý, resp. nikomu neublížiť. Jedná sa o zdravé a zodpovedajúce presadzovanie svojich pocitov, názorov, potrieb a postojov tak, aby sme neporušovali práva iných a neznižovali ich dôstojnosť.

Desať asertívnych práv človeka

Asertívne práva vychádzajú z predpokladu zdravého sebavedomia.

Človek má právo:

1) Posudzovať svoje správanie, myšlienky, emócie a byť za ne zodpovedný.

- *týmto vlastne odmietame autoritatívne nátlaky na svoj život. My sami posudzujeme svoj život a sme zároveň sudcovia vlastného chovania a sme zároveň zodpovední (pred zákonom, nariadením a pod.).*

2) Neposkytovať ospravedlnenia a výhovorky, vysvetľujúce jeho správanie.

- *nie sme síce povinní odôvodňovať svoje správanie, ale ak si to vyžaduje slušnosť, samozrejme sa ospravedlníme - nie však ponižujúco. Táto situácia nastáva zvyčajne vtedy, ak niečo odmietame alebo s niečím nesúhlasíme.*

3) Posúdiť, do akej miery je človek zodpovedný za riešenie problémov druhého.

- *nie je pravda, že k iným osobám alebo inštitúciám máme väčšie záväzky ako k sebe samému. Človek, ktorý sa snaží niesť zodpovednosť za problémy všetkých iných vo svojom okolí, nakoniec spravidla nepomôže nikomu, ale určite uškodí sebe.*

4) Meniť svoj názor.

- *samozrejme nie každú minútu, ale na základe relevantných poznatkov, poznania a skúseností. Zmenou názoru by sme sa zároveň mali dostať bližšie k pravde. Človek*

môže zmeniť názor aj preto, že sa mu nejaká vec jednoducho prestane páčiť, má nové informácie a pod.

5) Robiť chyby a niešť za ne zodpovednosť.

- *ku chybe, či mylnému rozhodnutiu sa priznávame bez nepríjemných emócií (veď kto robí, robí aj chyby). S následkami však musíme počítat'. Ak má človek neustály stres z toho, že spraví chybu, je silne demotivovaný a odmieta ísť do rizika.*

6) Povedať: ja neviem.

- *nie však vtedy, ak si naša (najmä pracovná) situácia a zaradenie vyžaduje mať o tých, ktorých situáciach isté vedomosti. Vždy je lepšie priznať sa k nevedomosti, ako klamať a vymýšľať si.*

7) Byť nezávislý od dobrej vôle ostatných.

- *ak nás všetci ľudia nemajú radi, chyba nie je v nás (je to úplne normálne). Teda sa týmto nemusíme trápiť a svojim ponižujúcim správaním sa snažiť toto silou mocou zmeniť. Na svete neexistuje človek, ktorý by sa zavďačil všetkým ľuďom.*

8) Robiť nelogické rozhodnutia.

- *to však neznamená konať impulzívne a nezmyselné rozhodnutia, ale vlastne sa týmto rozumie, že nemusíme prijímať všeobecnú logiku rozhodnutí a normu si môžeme určiť aj sami. Stáva sa, že logické riešenie sklame a osvečí sa niečo naozaj nečakané.*

9) Reagovať: ja ti nerozumiem

- *nie je našou povinnosťou rozumieť každej ľudskej motivácii, vžiť sa do postavenia každého a pritom to nemusí znamenať, že niekoho ignorujeme. Človek nemá povinnosť čítať druhým ich priania priamo z očí a má právo spýtať sa, čo vlastne chcú.*

10) Povedať: je mi to jedno

- *týmto sa oslobodzujeme od napätia a neurotických postojov. Máme plné právo nebyť dokonalí (a zároveň sa neriadiť) podľa predstáv a definície niekoho iného.*

V asertívnych právach nesmie chýbať "právo zmeniť názor", nie však v oportunistickom chápaní, ale na podklade nových informácií a skúseností. Ak zistím, že som sa mýlil, je ľudsky cennejšie priznať svoj omyl ako v ňom zotrvať. *Asertivita vyžaduje individualitu, zdôrazňuje silnú osobnosť. Vyžaduje, aby človek konal sám za seba v hraniciach svojich možností, musí ich však poznať, sám si poradiť s dôsledkami svojich rozhodnutí a správania. Samozrejmou povinnosťou je schopnosť oznámiť jasne druhým, na čo mám a na čo nie, čo sa odo mňa očakáva, aké mám limity. Asertivita učí počúvať druhých*

a ctiť ich práva, rešpektuje jedinečnosť človeka a jeho nároky na iný názor a individuálny vkus. Nevýhodou je náročnosť.

Ide o férové jednanie na základe schopnosti vnímať, čo ľudia odo mňa chcú, o čo im ide. Ak chce so mnou niekto manipulovať, mám právo sa vzoprieť. Asertívne nie je len presadzovanie osobných záujmov, je možné sa rozhodnúť konať dobro pre druhých.

Asertívne povinnosti sú tieto:

1. vedieť, čo chcem;
2. niesť zodpovednosť za dôsledky svojho konania;
3. neklamatiť sám seba do vlastného vrecka - vedieť sa na seba pozrieť sebakriticky;
4. neklamatiť o druhých - je dôležité vopred dôkladne poznať, potom hodnotiť;
5. nehanbiť sa povedať, čo chcem, čo nechcem, ako situáciu prežívam;
6. nemanipulovať druhými prostredníctvom pocitov viny. Asertivita je proti manipulácii, kto nechce byť manipulovaný, nech nemanipuluje;
7. naučiť sa pozorne počúvať a "počuť" - ak nechce niekto vyhovieť, nemusí to byť len preto, že nás nemá rád alebo chce nám ublížiť. Naučme sa chápať náprotivok nie ako nepriateľa.

Asertivita je návod, ako sa primerane presadiť, nebyť pasívny, agresívny ani manipulatívny.

Pasivita

Pasívny človek ustupuje iným. Je neistý, stále sa ospravedlňuje. Vyhyba sa výmene názorov. Sťažuje sa na osud. Obviňuje okolie z agresivity. Má pocit, že ho iní využívajú, čo často býva pravda. Pasivita v komunikácii sa vyznačuje bezmocnosťou voči požiadavkám iných. Pasívne osoby často zaujmú úlohu „obete“, „chudáčika“. Inokedy hrajú úlohu „obetavého dobráka“, ktorý iným nápadne pomáha. Takéto správanie je typické pre osoby s nízkym sebavedomím. Človek s pasívnym správaním nehovorí o svojich emóciách, prianiach, ale v záujme iných ich potláča. Mať osobné potreby pre neho znamená „byť sebec“, lebo iní by sa hnevali. Pasívny človek často používa výrazy: „možno“, „neviem, či môžem“, „len teraz“, „to je v poriadku, to nevádi“.

Cieľom takéhoto správania je vyhnúť sa konfliktom. Dôsledkom pasivity v komunikácii s ľuďmi je, že na takéhoto človeka nakladajú iní rôzne úlohy bez toho, aby sa dočkal ocenenia, uznania. Naopak, pasívnym správaním v úlohe dobráka sa dostáva do bludného kruhu, v ktorom sa jeho nízke sebavedomie naďalej znižuje.

A g r e s i v i t a

Agresívny človek je stále pripravený na útok. Iných zraňuje, ponizuje. Svoje názory presadzuje bezohľadne. Všetko vie najlepšie, nevie si priznať vlastnú chybu. Tvrdí, že za to všetko môžu iní.

Agresivita v komunikácii sa vyznačuje presadzovaním seba na úkor iných. Agresívny človek nedbá na práva ostatných, ponizuje a pokoruje ich. Neprizná si vlastné chyby. Často trápi druhých ľudí. Je neoblúbený a cíti sa sám. Agresívny človek neberie do úvahy názory a záujmy iných. Bojuje stále o svoje vlastné prania a potreby. Hlasito vyjadruje neprimeranú zlosť, zastrašuje a vyhráža sa.

Cieľom agresívneho správania je víťazstvo za každú cenu, bez ohľadu na iné osoby a na spôsob, akým ho presadí. Dôsledkom agresívneho správania v medziľudských vzťahoch je neoblúbenosť a osamotenosť.

M a n i p u l á c i a

Manipulatívny človek sa snaží dosiahnuť svoj cieľ okľukou. Apeluje na morálku, na pocit viny iného človeka, „čo na to povedia iní ľudia“. Snaží sa spracovať iného tak, aby sa správval podľa jeho predstavy.

Manipulácia v komunikácii je v podstate nečestná. Občas ju používame všetci, i keď si to celkom neuvedomujeme. Sú však ľudia, ktorí často manipulujú s inými. Manipulatívne správanie je typické pre hysterické osobnosti. Na manipuláciu možno použiť plač, krik, výčitky, moralizovanie, lichôtky, sľuby. Manipulujúci človek môže byť predstierať bezmocnosť alebo zaujať agresívny postoj. Podstatou manipulatívneho správania je vyvolať pocit viny, dôležitosti, ohrozenia so snahou iného prinútiť, aby mu vyhovel.

Cieľom manipulácie je zväčša urobiť iného zodpovedným za vývoj situácie. Ide o víťazstvo manipulujúceho, nie o spoluprácu. Dôsledkom manipulatívneho správania býva absencia hlbokých a úprimných vzťahov. Takíto ľudia nevedia byť otvorení, a preto iní nemajú o nich záujem.

A s e r t i v i t a

Asertívny človek preberá plnú zodpovednosť za svoje správanie. Vie, čo chce robiť, aj aký spôsob si zvolí. Sú mu jasné dôsledky. Väčšinou priamo hovorí, čo cíti, o čo mu ide. Sám sa nepovyšuje, ani nikoho neponizuje. Vie iného počúvať. Keď urobí chybu, prizná si ju. Vie pristúpiť na kompromisy. Pôsobí vyrovnane, uvoľnene, zrozumiteľne. Ak niekoho kritizuje, jeho kritika je vecná a konštruktívna, aby nikoho neponížil.

Asertivita v komunikácii.

Asertívny človek vždy hovorí, o čo mu ide, ako vníma situáciu, čo si o nej myslí. Má primerané sebavedomie, rešpektuje partnera. Zvažuje, čo hovorí. Zbytočne sa neospravedlňuje. Ak sa mu niečo nepodarí, nerobí z toho tragédiu, nikoho neobviňuje. Úspešne čelí manipulácii. Pozerá sa do očí tomu, s kým hovorí, je pritom nevtieravý.

Cieľom asertívneho správania je spolupráca, nejde o víťazstvo za každú cenu. Dôsledkom asertívneho správania je ozdravenie komunikácie, rozšírenie možností pre všetkých. Asertívni ľudia sú príjemní partneri, nadriadení i spolupracovníci. Svojimi komunikatívnymi schopnosťami pomáhajú ľuďom vo svojom okolí cítiť sa prirodzene, bezpečne a sebaisto.

Otvorené a uzatvorené komunikačné prostredie

Prečo komunikácia v niektorých firmách ide akoby plynulejšie než v iných? Jedna z príčin spočíva v tom, že prevládajúce komunikačné ovzdušie – atmosféra alebo podmienky, v ktorých prebieha výmena myšlienok, informácií a pocitov – priamo vplýva na to, do akej miery je komunikácia v organizácii pozitívnym či negatívnym faktorom. Otvorené alebo nápomocné komunikačné ovzdušie podporuje súčinnosť v pracovných vzťahoch, a preto vedie k efektívnemu získavaniu a prenášaniam informácií. Uzavreté alebo defenzívne komunikačné ovzdušie má opačný efekt.

Otvorené, nápomocné komunikačné ovzdušie:

V otvorenom alebo nápomocnom prostredí nadobúdajú ľudia väčší **pocit vlastnej hodnoty** a dôležitosti a cítia, že môžu hovoriť voľne, bez strachu z odvetných opatrení. Tento druh prostredia podporuje pochopenie toho, čo chce každý člen tímu vykonať, a spoločné úsilie zamerané na dosiahnutie spoločných cieľov.

Správanie v otvorenom alebo nápomocnom komunikačnom ovzduší charakterizujú tieto znaky:

- **Opisnosť** Oznámenia sú skôr informatívne než hodnotiace.
- **Orientovanosť na riešenie** Väčší dôraz sa kladie na riešenie problému než na to, čo nemožno urobiť.
- **Otvorenosť a česťnosť** Ak sa aj vyjadruje kritika, len zriedkavo sú v nej utajené skryté správy; cieľom je pomoc a zlepšenie.
- **Starostlivosť** Dôraz sa kladie na empatiu a pochopenie.

- **Rovnocennosť** Ľudia komunikujú spôsobom, ktorý svedčí o rovnocennosti a hodnote každého, bez ohľadu na jeho rolu alebo postavenie.
- **Odpúšťanie** Uznáva sa nevyhnutnosť chyby alebo nesprávneho odhadu (v rámci určitých hraníc) a prijímajú sa opatrenia na minimalizáciu pravdepodobnosti ich opakovania.
- **Spätná väzba** Pokladá sa za pozitívnu a základnú súčasť udržiavania dobrých pracovných vzťahov a vysokej úrovne výkonu.

K najdôležitejším faktorom, ktoré určujú, do akej miery je komunikačné ovzdušie otvorené a nápomocné, zjavne patria **manažérsky štýl a kultúra organizácie**. Ak existuje systematický opis odporúčaní, ktoré sú vítané a podľa ktorých sa možno zachovať, chýb, ktoré sa využívajú ako príležitosť na poučenie, kríz s korektným spôsobom ich riešenia, je pravdepodobné, že pracovníci budú vo svojej komunikácii otvorení. Budú mať **pocit dôvery**, bezpečia a istoty vo svojej práci a v organizácii ako celku. Efektívna tímová práca, pružnosť a pocit zainteresovanosti na tom, čo sa organizácia pokúša dosiahnuť, to všetko má podiel – a zakladá sa – na otvorenom a nápomocnom ovzduší.

Uzavreté komunikačné ovzdušie:

Efektívna komunikácia je jednou z prvých „obetí“ uzavretého alebo defenzívneho prostredia. Tam, kde je prostredie vysoko „politické“ v skrytom programe trochu dominuje boj o uznanie, povýšenie alebo zdroje. V takomto prostredí „informácie znamenajú moc“. Ľudia sa často stavajú k informáciám, ku ktorým majú prístup, veľmi sebecky a vlastnícky. Riadenie sa realizuje potláčaním otvorených foriem komunikácie: informácie sa poskytujú alebo zamietajú v záujme posilnenia pozície určitej osoby, a nie prispievajú k efektívnej práci.

Správanie v takomto uzavretom komunikačnom ovzduší sa vyznačuje týmito znakmi:

- **Sudcovstvo** Ak sa veci vyvíjajú zle, dôraz sa kladie na prisúdenie viny. Existuje tendencia poskytovať zápornú spätnú väzbu a ľudia sú často stavaní do pozície nekompetentných, druhoradých alebo „mimo obrazu“.
- **Dirigovanie** Od ľudí sa otvorene očakáva, že sa prispôbia určitým typom správania a potlačia alebo zmenia postoje a správanie, ktoré sú nezlučiteľné s normou.

- **Falošnosť** Správy majú skrytý význam alebo neúprimnú formuláciu, prípadne obsahujú pokus o manipuláciu.
- **Ľahostajnosť** V komunikácii sa prejavujú tendencie izolovanosti a neosobnosti, s malým prejavom účasti voči ostatným.
- **Povýšeneckosť** V spôsoboch, akými ľudia vzájomne reagujú sa prejavuje tendencia zdôrazňovať rozdiely v postavení, zručnostiach alebo chápaní.
- **Dogmatickosť** Diskutuje sa málo a prejavuje sa neochota akceptovať názory iných alebo pristúpiť na kompromis.
- **Predpojatosť** Prevažuje negatívny prístup, pri ktorom sa potrebám ostatných pripisuje len malá dôležitosť.

V takomto prostredí sa pracuje nepríjemne a komunikácia zlyháva až do takej miery, že interakcia medzi jednotlivcami je minimálna; o niektorých témach sa jednoducho nehovorí a bežným javom je tu verbálna agresivita. Komunikácia síce stále existuje, ale veľmi ľahko sa môže zmeniť na defenzívnu, nepriamu a zameranú skôr na vzťahy než na pracovné ciele.

NEVERBÁLNA / MIMOSLOVNÁ / KOMUNIKÁCIA:

- 1/ Mimika /výraz tváre/.
- 2/ Reč očí /zrakový kontakt/.
- 3/ Gestikulácia v ústnom prejave.
- 4/ Proxemika /vzdialenosť v akej sa hovoriaci nachádzajú/. Proxemika pri stole.

Ku komunikácii dochádza všade tam, kde sa stretávajú ľudia. Komunikácia medzi ľuďmi prebieha jednak pomocou slov, a jednak poznáme aj neverbálnu /mimoslovnú/ komunikáciu.

Neverbálnu rovinu medziľudskej komunikácie tvorí celý rad prejavov:

- * mimika /výraz tváre/
- * zrakový kontakt /reč očí/
- * haptika /bezprostredný dotykový kontakt/
- * pantomimika /celkový obraz fyzického postoja, držanie tela i jeho pohyb/
- * gestikulácia /pohyby rúk/

*proxemika /vzdialenosť, v akej sa spolu hovoriaci nachádzajú/

* úprava zovňajšku.

Neverbálne prostriedky komunikácie majú tieto funkcie:

- 1/ Pomocou nich sa komunikujú interpersonálne postoje a city, osobná náklonnosť, záujem o priblíženie alebo žiadosť o zväčšenie odstup.
- 2/ Podporujú verbálnu komunikáciu v tom smere, že dopĺňajú zmysel slovnej výpovede a poskytujú hovoriacemu spätnú väzbu /t. j. informáciu o tom, ako reagujeme na jeho slová/.
- 3/ Nahradzujú reč, ak je to nutné, potrebné alebo vhodné.

1. MIMIKA

Do oblasti mimiky zahrňujeme pohyby svalov tváre. **Ludská tvár** má veľmi bohatý komunikačný potenciál. Odráža vzájomné postoje ľudí, ktorí spolu jedajú, poskytuje spätnú väzbu v rozhovore, t. j. odpoveď na to, čo sme druhému povedali. Niektorí bádatelia sa domnievajú, že z hľadiska sociálnej komunikácie je tvár spolu so slovom druhým najdôležitejším informačným prostriedkom vo vzájomnom styku medzi ľuďmi.

Mimické prejavy sú zrkadlom duše, tvár odráža psychiku človeka. Psychické stavy sa odrážajú na tvári tým, že bezprostredne formujú svalstvo tváre.

Podľa psychológov sa na tvári odráža sedem stavov, tzv. **primárnych emócií**: šťastie, prekvapenie, strach, zlosť, smútok, spokojnosť, záujem. Tvár vyjadruje aj ich protipóly. Existujú aj stupne týchto mimických stavov - od priateľských až po nevraživé, čo sú vlastne akési sekundárne emócie. Tvár však odráža nielen vnútorné stavy, ale vyjadruje aj ich intenzitu. Tak napríklad šťastie môže byť veľké, obrovské, prekvapenie príjemné, malé, ohromné, strach malý, veľký, takmer žiadny.

Súčasne tieto psychické stavy existujú ako pravé, skutočné, nepredstierané, ale aj hrané, simulované čiže predstierané.

Na mimike sa zúčastňujú všetky časti tváre: čelo, nos, oči, ústa, brada, líca.

Pritom **horná časť tváre** /od koreňa nosa nahor/ vyjadruje negatívne emocionálne stavy, ako sú napríklad obavy, starosti, neúspech. Pre človeka sú to ťažké až frustrujúce subjektívne stavy. Horná časť tváre je citlivá na vyjadrovanie psychického napätia.

Dolnú časť tváre predstavujú nos, ústa, brada. Tu sa najlepšie odrážajú pozitívne emocionálne stavy, ako je šťastie, radosť, láska, potešenie. Táto časť tváre je necitlivá k vnútornému napätiu, odráža hlavne euforické stavy. Najdôležitejšiu úlohu v mimike zohráva tá časť tváre, v ktorej sú oči a ich okolie.

Na čele sa odrážajú subjektívne neistoty. Pomocou hustoty a hĺbky vrások na cele možno vyčítať strach, obavu, smútok, hnev. Čelo spolu s obočím vyjadruje aj prekvapenie.

Nosom možno vyjadriť iróniu, výsmech. Krčenie nosom vyjadruje nechut', pohrdanie, neochotu. Rozšírenie nosných dierok naznačuje agresivitu.

Ústami možno vyjadriť trpkosť, pohrdanie, vzdor, nepokoj, agresivitu, náklonnosť, priateľstvo, sympatie a iné.

Úsmev a smiech sú vo väčšine prípadov prejavmi priateľských citov. Úsmev možno pozorovať pri priateľských stretnutiach, pri poďakovaní, blahoželaní, môže plniť aj funkciu pozdravu. V rozhovore má spolu so súhlasným pritakávaním významnú úlohu, pretože stimuluje hovoriaceho. Je to dôležitý dorozumievací signál, ktorý vzbudzuje sympatie. Ľudia, ktorí ho používajú, dosahujú v živote úspech. V niektorých situáciách sa úsmev stáva aj určitou formou ospravedlnenia či obrany. Napríklad, keď do niekoho narazíme, keď si chceme prisadnúť, keď nastupujeme do výťahu.

Mimické prejavy ovplyvňujú náš pohľad na človeka, či sa nám javí ako pekný, príťažlivý alebo škaredý. Na ľuďoch vidieť, ako opeknejú, keď sú šťastní a zamilovaní, a naopak, akí sú nesympatickí v zlosti, hneve, nenávisti. Aj dlhšie pôsobiace pozitívne či negatívne emócie /city/ vrývajú pečať do tváre človeka.

Za hrubú a surovú mimiku sa považujú **grimasy**. Človek ich používa pri neočakávanej otázke partnera, počas váhania, premýšľania, keď niečo spochybňuje, alebo aj v nečakane príjemných situáciách. Grimasy pôsobia pri komunikácii rušivo. Podobne rušivo pôsobia pri prejave aj rôzne zlozvyky, ako je kývanie sa do strán, manipulovanie s oblečením, s prstami, skákanie do reči a pod.

2. REČ OČÍ / ZRAKOVÝ KONTAKT /

Centrálnu úlohu v mimike hrajú oči /a to nielen oči ako také, ale aj ich celkový pohyb, najmä viečok, obočia a koreňa nosa/. Človek vníma zrakom vyše 80 percent informácií /sú to farby, jas, svetlo, tma, veci aj osoby/.

Pohľad v komunikácii plní nielen funkciu prijímateľa, ale aj vysielača informácie. Oči človeka prezrádzajú jeho momentálny psychický aj fyzický stav. Dá sa z nich ľahko vyčítať stres, únava, šťastie, radosť, smútok, strach, choroba.

Nedostatok zrakového kontaktu pri komunikácii môže svedčiť o plachosti alebo neistote hovoriacej osoby, prípadne o rozpakoch. Očividné predlžovanie zrakového kontaktu sa môže interpretovať ako hrozba a ľudia majú tendenciu uniknúť mu.

Pri rozhovore ten, kto hovorí, sa obyčajne menej pozerá ako ten, kto počúva. To preto, lebo hovoriaci nielen sleduje partnerove neverbálne reakcie, ale súčasne musí svoj prednes aj štylizovať, korigovať, retušovať. Pri každom väčšom zaváhaní hovoriaci odvráti svoj pohľad, lebo reakcie partnera sú rušivým činiteľom. Hovoriaci odvráti pohľad aj vtedy, keď si pripravuje odpoveď na náročnejšiu otázku. Obyčajne sa vyššie hodnotí ten hovoriaci, ktorý sa dlhšie pozerá na počúvajúceho ako ten, kto často prerušuje svoje pohľady.

Pri priateľskom, príjemnom rozhovore sa vzájomné pohľady partnerov stretávajú oveľa častejšie ako pri rozhovore nepríjemnom, kritickom. V rozhovoroch, ktoré v nás vyvolávajú nepríjemné pocity, je všeobecne malý zrakový kontakt. Zrakový kontakt sa skraca aj vtedy, keď partneri medzi sebou súperia a vzťahy sú negatívne. Ak nám niekto hovorí o príliš osobných veciach, je spoločensky vhodné svoj pohľad odvrátiť.

Ľudia odvracajú svoj pohľad aj v pre nich nepríjemnej situácii. Napríklad v preplnenom autobuse cestujúci zväčša pozerajú von oknom. Ak je vo výťahu viac neznámych ľudí, každý z nich hľadá uprene do zeme alebo číta inštrukcie na výťahu, prípadne sleduje číslo poschodia. Odvrátenými pohľadmi sa akoby ospravedľujú, že napriek malej fyzickej vzdialenosti sú si navzájom cudzí. Hľadanie na druhého sa tu chápe ako obťažovanie. Je však spoločenské, aby sa ľudia aj v takejto situácii pri pozdrave pozreli na seba.

Väčšina ľudí nemá dobrý pocit ani pri komunikácii s partnerom, ktorý má na očiach slnečné okuliare. Cez ne totiž nevidieť, kam sa partner počas rozhovoru pozerá, či aký vzťah má k predmetu rozhovoru a k svojmu spolubesedníkovi. Pri pohľade nie je dôležitá len jeho dĺžka, ale aj jeho frekvencia. J. Křivohlavý /1988/ pokladá za príjemnejšie dlhšie pohľady a pritom menej frekventované než kratšie a frekventovanejšie pohľady. Slnečné okuliare Reč očí je teda mnohovýznamová. Pohľady môžeme kvalifikovať ako priateľské, príjemné, arogantné, vyzývavé, ale aj ako bojzlivé, nepriateľské, útočné, pasívne, pichľavé, teplé, zlostné, agresívne, zamilované a pod. Pohľad je jedným z dominantných znakov kladných alebo záporných vzťahov.

3. GESTIKULÁCIA v ústnom prejave:

Hovoriaci pri prejave vždy gestikuluje, čo dokazuje, že gestika je zviazaná s rečou. Gesto je integrálnou súčasťou výpovede, je to spontánny pohyb rukou. Slovo **gestikulácia** súvisí s latinským slovom gestus, čo znamená rečnícky posunok rukou. Gestikulácia pomáha spresňovať komunikáciu.

Gestami sa dá veľa vyjadriť. Vo väčšine prípadov ich človek používa nevedomene a takéto gestá prezrádzajú charakter človeka, jeho nepokoj, nervozitu, záujem, ochotu

komunikovať, schopnosť prispôbiť sa atď. Človek, ktorý si ľahko získava iných a dôveryhodne na nich pôsobí, gestikuluje s otvorenou dlaňou. Otvorená ruka a dlaň symbolizujú nielen čestnosť, ale aj moc. Ten, kto gestikuluje s obrátenou dlaňou k sebe, nepripúšťa si blízko iných ľudí. Ruka natiahnutá k partnerovi odbúrava agresivitu a predstavuje otvorenú komunikáciu.

Človek, ktorý si zakrýva tvár pokrčenými rukami, naznačuje svoju úzkosť. Ak človek namieri na partnera ukazovák alebo zatne ruku v päšť, vyjadruje veľkú agresivitu a hrozbu. Aj vystretie ukazováka pri gestikulácii /nemusí byť pritom namierený na partnera/ počúvajúcí vníma ako svoje ohrozenie. Vystretý ukazovák je metafora biča, ktorý by mohol toho druhého šľahnúť. Ten, kto je sebavedomý a myslí si o sebe, že je viac ako ostatní, má pri pití z pohára, šálky alebo pri fajčení cigarety natiahnutý malíček. Naša etiketa sa nestotožňuje s tým, aby hovoriaci v procese reči ukazoval na predmet, o ktorom hovorí a navyše nie vtedy, keď je predmetom rozhovoru človek /Španieli a obyvatelia Latinskej Ameriky sa však pri rozhovore snažia pohybmi a mimikou vyjadriť to, čo cítia, a preto často ukazujú na predmet reči. No najčastejšie priamo na človeka alebo na predmet rozhovoru ukazujú Afričania/.

Počas reči sa používajú nielen nevedomené, mimovoľné a automatické gestá, ale aj také gestá, ktoré vyjadrujú samostatný význam a nemusia sa použiť s verbálnym textom. Sú to v podstate konvenčné, ustálené gestá, ktorými sa napríklad vyjadrujú také významy ako o. k., áno, pod' sem, choď preč, tu, tam. Aj pri stretnutí, nadväzovaní známosti, lúčení a vôbec pri prejavoch zdvorilosti sa používajú také gestá, ktoré vyjadrujú významy nech sa páči, vstúpte, dovoľte, prepáčte, vezmite si, pod' so mnou, gratulujem ti a iné.

Hoci sú gestá z veľkej časti internacionálne, predsa len niektoré signálne pohyby rukou majú v jednotlivých štátoch špecifické významy. Zdá sa, že je **nevyhnutné učiť sa cudzí jazyk spolu s gestikuláciou príslušnej krajiny**. Pretože použitím gesta, ktoré v cudzej krajine znamená niečo úplne iné ako doma, možno uraziť či raniť partnera, možno sa zosmiešniť, možno sa nedorozumieť.

Ako príklad si uvedieme niekoľko takých gest, ktoré majú odlišné významy od našich. Zamávanie rukou u nás znamená priateľskú rozlúčku. V Grécku však toto gesto vyjadruje význam "Choď do čerta!" Gréci pri lúčení totiž ukazujú na vonkajšiu stranu ruky. Pri vyjadrovaní významu "Pod' sem!" Slovania a národy žijúce v strednej a severnej Európe mávajú na partnera dlaňou obrátenou k sebe. Španieli, obyvatelia Latinskej Ameriky a príslušníci niektorých afrických národov však mávajú dlaňou obrátenou k partnerovi. Toto gesto sa vysvetľuje tým, že väčšina obyvateľov spomenutých krajín má biele dlane a tak ich dlaň je lepšie viditeľná aj na väčšiu vzdialenosť. Takmer v celej Európe ľudia poklepaním si

po sluche naznačujú, že partner je "blázon". V Holandsku však toto gesto znamená, že je bystrý. Japonci "tlieskajú" stretaním prstov oboch rúk, my tlieskame dlaňou o dlaň, západní Nemci namiesto toho uplatňujú klopanie hánkami alebo búchanie päst'ou o stôl. Angličania pomalým rytmickým potleskom vyjadrujú nesúhlas, u nás je to často prejav silného, skandovaného súhlasu. Rozdielne je vyjadrenie súhlasu a nesúhlasu u nás a u Bulharov.

Pri používaní gest by mal byť kultúrny hovoriaci radšej skúpy. Nadmerná gestikulácia podobne ako absencia gesta ovplyvňujú komunikáciu v negatívnom smere. Vhodná gestikulácia zase približuje hovoriaceho k poslucháčovi.

4. PROXEMIKA

Keď ľudia navzájom komunikujú, vždy sa vytvárajú medzi nimi isté vzdialenosti. Každý človek si vlastne sám okolo seba vytvára určitý **priestor, osobnú zónu**. Ak niekto nešetrne alebo násilne poruší túto osobnú zónu, vyvoláva na druhej strane nepokoj, nervozitu. V komunikácii sa preto žiada **rešpektovať aj vzájomná vzdialenosť medzi partnermi** osobný priestor človeka vôbec.

Otázkami vzdialenosti ľudí pri komunikácii a otázkami osobného priestoru človeka sa zaoberá **proxemika**. /Latinsky proximus znamená najbližší, a proximitas latinsky znamená blízkosť./

Všeobecne platí, že človek sa viac priblíži k veciam, predmetom ako k inému človeku. Zdá sa, akoby nás predmety a veci, ktoré sú v našej blízkosti, menej rušili ako ľudia, s výnimkou blízkych priateľov. Ak však veci patria niekomu inému a nám sa zdá, že zasahujú do nášho osobného priestoru, snažíme sa od týchto vecí viac alebo menej dištancovať. /Pohár alebo šálka v priestore spolustolovníka vyvoláva nepokoj/.

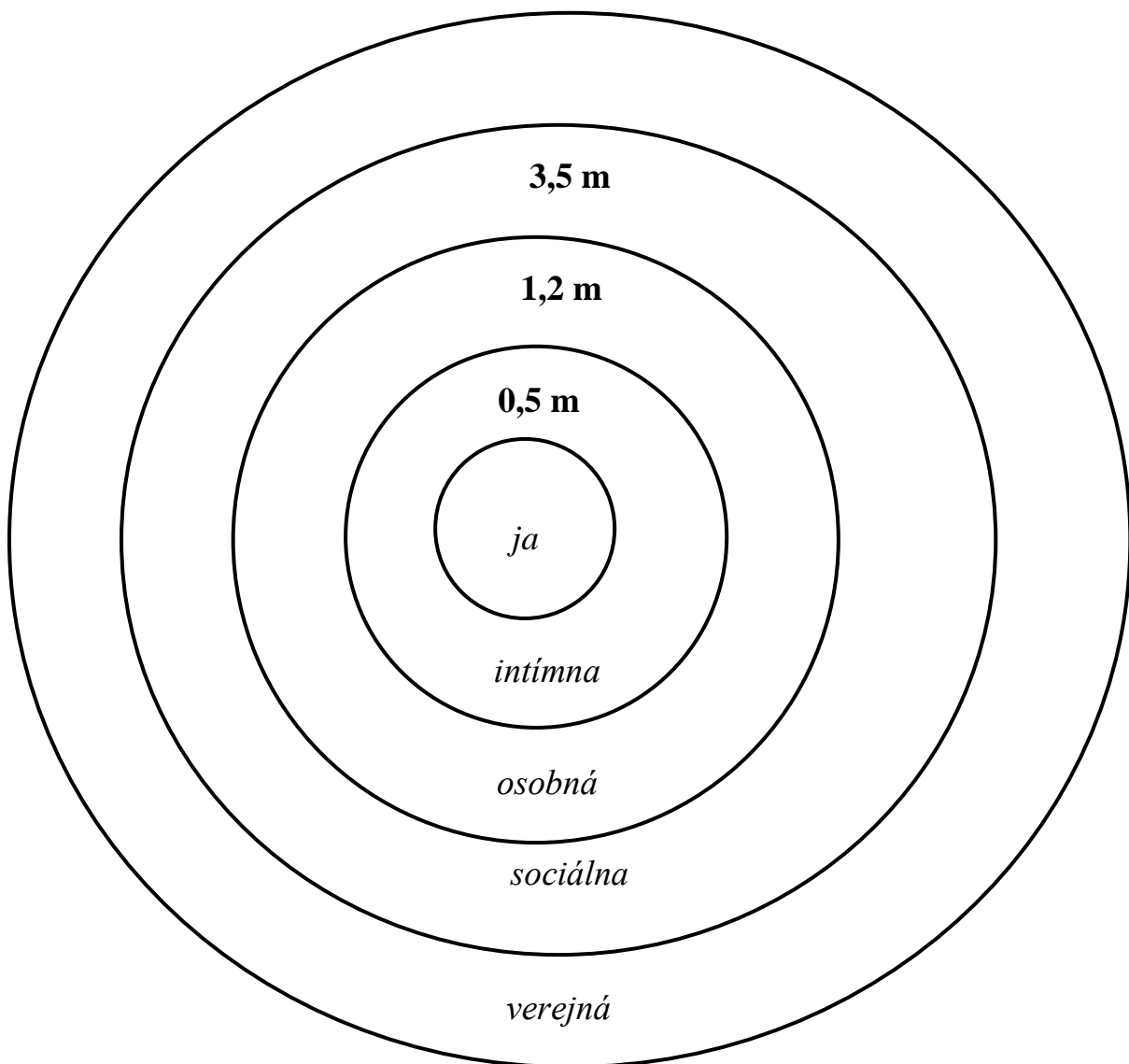
Každý človek inak chápe proxemiku. Extroverti napríklad prístupujú k partnerom bližšie ako introverti. Ľudia, ktorí trpia pocitom menejcennosti alebo nie sú si istí sami sebou, ďalej ľudia osamelí a úzkostliví, zachovávajú okolo seba väčšiu osobnú zónu. Najväčšiu osobnú zónu okolo seba majú agresívni a násilní ľudia.

Reakcie ľudí pri narušení osobného priestoru sú neverbálne. Človek sa cíti ohrozený, robí vyhýbavé pohyby hlavou a telom: sedí alebo stojí nepokojne, vrtí sa, pri sedení prekríži nohy, pričom jednou kýva /akoby toho druhého odháňal/, bubnuje prstami. Od "uzurpátora" priestoru odvracia pohľad. Takto sa človek pokúša o únik a ak je to možné, odíde. Málokto v takej situácii vyjadří svoju nespokojnosť verbálne.

Každý človek má okolo seba niekoľko osobných zón a do tohto priestoru vpúšťa rôzne hlboko rôznych ľudí. Rozlišujeme štyri druhy osobných zón - to znamená štyri druhy vzdialeností medzi komunikujúcimi. Sú to: **intímna, osobná, sociálna a oficiálna zóna**.

Hranice proxemiky určuje žena, starší z partnerov, človek spoločensky vyššie postavený - jednoducho ten, kto prvý podáva ruku

Dištančné zóny pri komunikácii



Intímna vzdialenosť medzi komunikujúcimi sa pohybuje v hraniciach 15 - 30 cm a umožňuje bezprostredný osobný kontakt, tzv. haptický dotyk. Táto vzdialenosť sa uplatňuje pri komunikácii manželov, milencov, rodičov a dieťaťa, blízkych rodinných príslušníkov a blízkych priateľov.

Osobná vzdialenosť sa pohybuje od 45 do 120 cm. Je to vzdialenosť, ktorá ešte umožňuje dotyk rúk. Dolná hranica osobnej sféry je vzdialenosť 45 - 75 cm. Platí pre manželov, priateľov na ulici, pre príbuzných, známych, blízkych susedov a ľudí, ktorí vedú dôverné rozhovory. Ani v tejto vzdialenosti sa ešte neráta s účasťou tretieho.

Hornú hranicu osobnej sféry určuje vzdialenosť od 75 do 120 cm. V nej sa nachádzajú ľudia, ktorí vedú súkromné rozhovory, kolegovia, ktorí si tykajú, cestujúci vo vlaku, autobuse, nakupujúci a predavači. V tejto zóne už môžu byť viac ako dvaja ľudia.

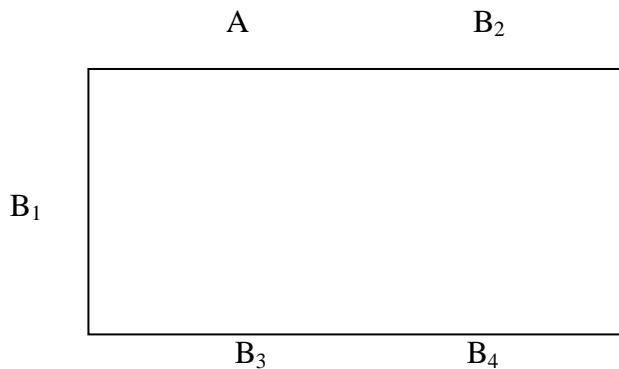
Sociálna vzdialenosť s rozpätím od 1,2 m do 3,6 m umožňuje, aby odrazu komunikovali viacerí partneri. Uskutočňuje sa v nej súkromný alebo verejný rozhovor /medzi šéfom a podriadenými, medzi ľuďmi, ktorí si vykajú/. Sociálna vzdialenosť sa uplatňuje aj počas formálneho rokovania a na menších poradách. Hranicu sociálnej sféry niekedy vymedzuje aj katedra v škole, pult v obchode, okienko, stôl.

Oficiálna vzdialenosť nad 3,6 m sa vyskytuje pri verejnej komunikácii. Vyskytuje sa na veľkých poradách, zhromaždeniach, konferenciách, prednáškach - keď jeden hovoriaci sa prihovára väčšiemu počtu poslucháčov. V tejto vzdialenosti komunikujú nielen rečníci, prednášatelia, vysokoškolskí pedagógovia, ale aj politici.

Proxemika úzko súvisí aj s kultúrou krajiny. To, čo je pre jednu kultúru ešte normálna vzdialenosť, v inej kultúre sa môže už chápať ako vniknutie do osobnej zóny. Rozdielne od nás vnímajú osobný priestor Arabi alebo Japonci. Pre Arabov je určujúcim faktorom na stanovenie proxemiky vôňa. Vzdialenosť, v ktorej Arab cíti vôňu, je pre neho intímna alebo osobná. Ľudia zo severu Európy uprednostňujú v komunikácii väčšiu vzdialenosť ako ľudia z juhu Európy. Veľký priestor okolo seba vyžadujú Nemci a Angličania. Intímna sféra pre Nemcov je v rámci jednej izby v dome. Angličania v súlade so svojím životným krédom *My house is my castle* ťažko pustia do svojej osobnej zóny iného človeka. Ak ich sused nie je na ich spoločenskej úrovni, vôbec s ním nekomunikujú.

Proxemika pri stole

Do oblasti proxemiky patrí aj voľba miesta na sedenie pri stole. Východiskové umiestnenie pri stole podľa počtu osôb je takéto /osoba A sedí tvárou k dverám/.



Tu rozlišujeme **diskrétné** umiestnenie /A - B1/, **kolegiálne** /A - B2/, **súťažno - obranné** /A - B3/ **anezávislé** /A - B4/.

Diskrétné umiestnenie je vhodné pri priateľskom, neformálnom, niekedy pracovnom rozhovore.

Kolegiálne umiestnenie sa uplatňuje zvyčajne pri práci medzi tými kolegami, ktorí pracujú na spoločnej úlohe.

Súťažno - obranné umiestnenie je vhodné v situácii, keď sa nevyjadruje subordinácia, ďalej pri súťažení, kritizovaní a pod.

Nezávislé umiestnenie zaujímajú partneri vtedy, ak nechcú spolu komunikovať.

Pri **manažérskej komunikácii** sa využíva sedenie hlavne okolo rohu stola.

Okrúhly stôl - /round table/ sa využíva pri rokovaní, kde je žiadúce tmiť silu hierarchie. Je najideálnejším typom pre rovnocenné rokovanie, na vytvorenie neformálnej a uvoľnenej atmosféry. /V školskej učebni sa sedenie v polkruhu považuje za modernejšie, perspektívnejšie a komunikatívnejšie/.

O proxemike by sme mohli na záver povedať toto: každý človek má na sebe tri masky. Počas oficiálnej komunikácie má všetky tri, počas sociálnej komunikácie o jednu menej, počas osobnej komunikácie o ďalšiu masku menej, no a počas intímnej komunikácie je tento človek "bez masky".

Je spoločenskou chybou, ak človek nemá natoľko vyvinutú introspekciu, že nevie odhadnúť, kedy a koľko masiek konkrétna situácia pripúšťa, a zlou kvalifikáciou preňho je, ak nie je schopný - keď treba - odhodiť ani tú poslednú.

Zhrnutie - Zásady úspešnej osobnej komunikácie:

Pokiaľ ide o neverbálnu zložku komunikácie, snažíme sa pôsobiť uvoľnene. Nenarušujeme intímnu zónu druhej osoby. Nekrížime ruky, ani nohy, nestaviame pred sebou bariéru z rúk, predmetov, nábytku. Stojíme či sedíme rovno, špičky chodidiel mieria na druhú osobu, môžeme sa k nej mierne nakláňať. Ruku podávame krátkym, pevným stiskom. Partnera oslovujeme menom,

titulom či funkciou, s ohľadom na jeho prianie. Pri rozhovore sa usmievame, udržujeme prerušovaný očný kontakt, poskytujeme spätnú väzbu neverbálne (napr. prikyvovaním) i verbálne.

Hovoríme nahlas, zreteľne, pomaly a plynule. Hovorené slovo sprevádzame primeranými gestami. Počúvame a kladieme otázky, ktorými rozvíjame konverzáciu. S ohľadom na vlastné záujmy jednáme asertívne.

V. PROBLÉMY A NEDOSTATKY V SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCI

Konflikt a zásady efektívnej komunikácie. Vyjednávanie,

Z hľadiska priebehu komunikácie sú najproblematickejšie vnútorné osobnostné faktory, pretože nie sú zrejmé na prvý pohľad a pôsobia často sprostredkovane. Je potrebné vychádzať z toho, že každý človek je iný, má rozdielne vlastnosti, skúsenosti a všetky informácie, ktoré poskytuje alebo prijíma, potom prechádzajú týmto filtrom.

Každý človek má takýto filter, ktorý má niekoľko zložiek:

- Poznatky – každý používa iný slovník, ktorý môže byť pre druhého nezrozumiteľný.
- Kultúra
- Status – sociálne zaradenie jednotlivých pozícií v organizácii; prejavuje sa silno tam, kde komunikujú pracovníci s rozdielnym statusom. Pri komunikácii podriadeného a nadriadeného môže byť komunikácia jednostranná, nadriadený nemusí počúvať svojho podriadeného.
- Postoje
- Emócie
- Komunikačné zručnosti.

Interkultúrna komunikácia – rozdiely v kultúre (ide o určitý spôsob života, myslenia a konania, ktorý je charakteristický pre určitú skupinu) – odlišné národnosti, odlišné sociálne vrstvy.

Narušená komunikácia, ktorú ovplyvňujú aj aktuálne medziľudské vzťahy, nepriaznivo ovplyvňuje:

- Nedostatočná príprava
- Straty pri prenose informácií, pokiaľ správu sprostredkúva viacero osôb
- Unáhlené hodnotenie
- Neosobný prístup
- Prostredie nedôvery, hrozieb a obáv
- Veľa informácií.

Narušená komunikácia môže viesť až ku **vzniku konfliktov**.

Sociálne hľadisko delenia konfliktov:

- Intrapersonálne konflikty vo vnútri človeka, keď zvažuje, či uprednostní napr. zodpovednosť pred pôžitkami.
- Interpersonálne konflikty medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi - najbežnejšie, viditeľné konflikty ľudí, ktorí chcú jednu vec, alebo sa hádajú, kto má pravdu.
- Vnútroskupinové konflikty - rôzne dôvody, môže vzniknúť niekoľko názorových skupín, jednotlivcov bez názoru a jednotlivcov, ktorí majú úplne odlišný názor ako väčšina.
- Medziskupinové konflikty - napr. medzi odlišnými názorovými či etnickými skupinami.

Psychologické hľadisko:

- Môže ísť napr. o **konflikty predstáv** v prípade, že sú spory medzi tým, ako ľudia vnímajú konkrétnu situáciu a čo si z toho pamätajú;
- **Konflikt názorov**, ktorý vyplýva z rozdielnych hodnotení jednotlivých skutočností a z ich odlišnej interpretácie;
- **Konflikt postojov** vzniká tam, kde ide o rozdielne tendencie a prístupy účastníkov k jednaniu v podobných situáciách;
- **Konflikt záujmov** vyjadruje rozdielne až protikladné úsilie jednotlivých účastníkov o uspokojenie svojich potrieb.

Základným problémom konfliktov vo vzťahu ku komunikácii je skutočnosť, že v konfliktnej situácii dochádza k potlačeniu racionálneho konania rôznymi emocionálnymi reakciami. To sa prejavuje:

- V argumentácii, ktorá prestáva byť logická,
- V znížení rešpektovania autority,
- Skresleným výrazom minulých či súčasných udalostí,
- Stratou sebakontroly, narušenou alebo úplne zdeformovanou komunikáciou (vzájomné slovné napádanie, okrikovanie, urážky a pod.).

Konflikt

<i>Tradičný pohľad</i>	<i>Pluralistický pohľad</i>
<i>Konflikt je zlý a musí byť odstránený alebo regulovaný.</i>	<i>Konflikt je dobrý. Musí však byť regulovaný tak, aby sa nevymkol z rúk.</i>
<i>Konflikty nemusia byť.</i>	<i>Konflikty sú nevyhnutné.</i>
<i>Konflikty vznikajú v dôsledku chýb komunikácie, nedostatku porozumenia, dôvery a otvorenosti medzi ľuďmi.</i>	<i>Konflikty vznikajú v boji o obmedzené zdroje, v súťaži.</i>
<i>Ľudia sú v svojej podstate dobrí. Dôvera, spolupráca a dobrota sú v ľudskej povahe.</i>	<i>Ľudia nie sú vlastne zlí, ale sú poháňaní úspechom, súťaživosťou a osobnými záujmami.</i>

Z pohľadu organizačnej teórie je potrebné považovať **konflikt** za nevyhnutnú súčasť života organizácie, ktorý je výsledkom vzájomného pôsobenia jednotlivcov a skupín v organizáciách, ich rozdielnych záujmov. Z pohľadu teórie riadenia je úlohou manažéra pochopiť podstatu a príčiny konfliktu a vedieť konflikty zvládnuť a vyriešiť.

Zdroje konfliktov.

Rozdiely v komunikácii:

- nesprávne pochopenie, nedorozumenie
- šum v komunikácii
- rozdielne chápanie rovnakých správ, významov, symbolov

Štrukturálne rozdiely:

- rôzna miera zodpovednosti, samostatnosti, podriadenosti
- rôzne ciele, kritériá
- limitované zdroje

Personálne rozdiely:

- rozdielne hodnoty
- rozdielne individuálne ciele
- strety osobností
- individuálne frustrácie.

Fázy konfliktu:

- **Príznak konfliktu** - jednému z účastníkov začne niečo na správaní druhého prekážať a nesúhlas prejaví neverbálnou komunikáciou.
- **Otvorenie** - druhá strana verbálne a kriticky zareaguje na nesúhlas - odmeraná, nepríjemná komunikácia.

- **Polarizácia** - obe strany presvedčené o svojej pravde, obviňovanie, zosmiešňovanie, hádky a bránenie pozícií.
- **Izolácia** - obe strany nahnevané, prestávajú napr. vzájomne komunikovať.
- **Deštrukcia** - štádium vzájomného fyzického a psychického ubližovania, či materiálneho poškodzovania vecí druhej strany.
- **Únava až depresia** - následkom môže byť napr. choroba.

Dôležité každý konflikt riešiť včas.

Teória riešenia konfliktov - štýly, ako konfliktnú situáciu riešiť:

Žralok - schopný ísť za svojím cieľom „aj cez mŕtvoly“ - cieľ presadzuje za každú cenu a sústreďuje sa na činnosti, ktoré ho približujú k stanovenej méte, nie na ľudí okolo seba.

Korytnačka - využíva svoj ochranný pancier, radšej sa schováva a nejde do konfliktu. - veľmi nereaguje, čaká, kým konfliktná situácia prejde.

Medvedík - vždy citovo zainteresovaný, dôraz na vzťahy. Ak to prospeje vzťahu, vie ustúpiť od svojho pôvodného cieľa. Ľuďom vychádza v ústrety a tým dosahuje svoje - heslo „urobím všetko, len ma majte radi“.

Líška - človek kompromisov - dôležitý vzťah aj výkon, nejde na 100% len za jedným cieľom. Nerobí všetko buď len pre vzťah alebo výkon, ale radšej zľaví z oboch.

Sova - hlbavosť a premýšľanie, hľadá najlepšie riešenie - nejde do rýchlych kompromisov, snaží sa o múdre riešenie konfliktu, o dobrý výkon aj vzťah.

5 spôsobov zvládania konfliktu:

1. *Vyhýbanie* – jedna alebo viac strán v konflikte sa snaží vyhnúť sa konfliktu, potlačiť ho alebo ho ignorovať. Môžu nájsť oporu v byrokratických postupoch alebo zastaviť konflikt ináč. Tento prístup nemôže viesť k riešeniu konfliktu, a vyhýbaním sa konfliktu bude dosiahnuté veľmi málo alebo dôjde ku zhoršeniu situácie.
2. *Ochota spolupracovať* – vyžaduje jednu stranu, ktorá dáva prednosť záujmom iných, a potláča svoje vlastné záujmy preto, aby zachovala určitú formu stability a aby zamedzila konfliktu. Pokiaľ sú ale príčiny konfliktu typické alebo trvalé, nemôže táto ochota spolupráce nikdy tieto prvotné problémy vyriešiť. Strana ochotná spolupracovať bude v dôsledku toho podávať horší výkon.
3. *Kompromis* – *zdá sa byť často optimálnym riešením. Toto slovo v angličtine má pozitívny a konštruktívny význam. Každá strana sa niečoho vzdá a po rokovaniach sa často prijme stred. Avšak pri kompromise obidve strany niečo strácajú, možno že existuje lepšia možnosť.*

4. *Konkurencia* – stav, v ktorom obidve alebo všetky strany nespoľu-pracujú, namiesto toho sa snažia presadiť svoje vlastné záujmy a ciele. Tým vznikajú víťazi alebo porazení. Nasledujúce mocenské hry, disfunkčné správanie a neexistencia spolupráce môžu spôsobiť škodu organizácii najmenej jednej zo strán. Dokonca aj „víťaz“ môže byť v tomto procese poškodený.
5. *Spolupráca* – z hľadiska organizačného je pravdepodobne optimálnym riešením. Strany sú konfrontované priamo svojimi rozdielnymi názormi a spoločnými silami ich vyriešia, vymýšľajú sa neobvyklé riešenia a dosiahne sa úspešný výsledok.

Je pritom pravdepodobné, že si jednotlivci aj skupiny vyberajú určitý štýl po zvážení faktorov vyplývajúcich zo situácie. Organizačné skúsenosti môžu nepochybne umožniť jednotlivcom lepšie pochopiť konfliktnú situáciu a primerane reagovať, mnohí jednotlivci majú štýl, ktorému dávajú prednosť (napríklad niektorým ľuďom, či už na pracovisku alebo doma, prospieva konkurencia a dokonca aj konflikt).

Asertívny prístup ku konfliktným situáciám:

Pokiaľ sa manažér dostane do konfliktnej situácie pri jednaní s partnerom (iným vedúcim na rovnakej úrovni, zákazníkom a pod.), musí vedieť konflikt asertívne utlmiť:

1. *Urobte prestávku* – najmä vtedy, keď sa partner stáva agresívnym alebo pasívnym. Získate čas na rozmyslenie.
2. *Zistite potreby druhého* – dávajte otvorené otázky, ale nenaznačujte neochotu súhlasiť.
3. *Objasnite vaše potreby* – buďte priamy a otvorený, nie však príliš dôrazný, či naopak bojzlivý.
4. *Konflikt sumarizujte* – zhrnutím zistíte spoločné stanoviská a niekedy dospejete k záveru, že vlastne ani o skutočný konflikt nejde.
5. *Dohodnite sa na obojstrannom riešení* – usilujte sa o výsledok „víťaz – víťaz“. Cestou k úspechu je pochopenie, že v rozhovore „*nejde o to, kto má pravdu, ale čo je správne.*“

Techniky zvládania agresie v skupine:

Agresia narušuje jednotu skupiny a môže negatívne ovplyvňovať jej výkonnosť. Manažér by sa preto mal naučiť ovládať niektoré techniky obmedzujúce agresiu a zjednocujúce pracovnú skupinu:

1. *Uvoľnite pretlak.*

Dovoľte ľuďom, aby vyjadrili svoje názory. Ak sa zdá, že niektorý člen skupiny chce začať hádku, požiadajte ho, aby vysvetlil, v čom je problém. Pokiaľ ľudia nemajú možnosť „vyventilovať“ svoju nespokojnosť, bude u nich postupne narastať a ich jednanie sa časom stane neprimeraným a agresívnejším.

2. *Nikomu nenadržajte.*

Vyzvite ľudí, aby objasnili svoje rozdielne stanoviská, ale nedopustite, aby jeden člen dominoval nad celou skupinou. Nepridávajte sa na žiadnu stranu. Ako manažér snažte sa byť „nad vecou“. Ak tzv. „stratíte nervy“ a do hádky sa zapojíte ako jeden z účastníkov, stratíte väčšinou aj rešpekt. Radšej si spomeňte na Murphyho prvý zákon diskusie: „Nikdy sa nehádaj s blbcom. Nieкто by si nemusel všimnúť, že je medzi vami nejaký rozdiel!“

3. *Zapojte ostatných.*

Snažte sa nájsť pomoc v tom, že zapojíte neutrálnych účastníkov a požiadajte ich tiež o ich príspevky. Majú spravidla ukludňujúci účinok, pretože vnášajú do vyhrotenej situácie racionálny pohľad.

4. *Držte sa faktov.*

Príspevky ďalších, neutrálnych účastníkov sa však musia držať faktov. Pokiaľ by začali vraviť svoje subjektívne názory, mohla by byť hádka ešte väčšia. Upútaním pozornosti dvoch hádajúcich sa účastníkov na fakty dôjde k presunu z fázy emotívnej do fázy racionálneho uvažovania.

V šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia celkom úspešne fungoval ako nástroj riadenia klasický mocenský typ riadenia. Zodpovedal dobe, spôsobu podnikania a výroby. Odvtedy sa však podmienky na podnikanie aj podnikanie samotné dramaticky zmenili. Žijeme v dobe neustálych inovácií a rýchlych zmien. Riadenie založené predovšetkým na príkazoch sa prežilo. Ľudia na mocenský tlak reagujú negatívne. Riešením tohoto problému je *leadership* – uplatňovanie osobného vplyvu namiesto osobnej moci. Tento štýl riadenia nevidí budúcnosť manažérskej práce v prikazovaní, ale v získavaní ľudí pre realizáciu určitých zmien, pre tvorbu a realizáciu inovácií.

Etická rovina konfliktov, ktoré musíme v každodennej praxi riešiť, má dvojaký charakter.

1. Riešime konflikt, ktorý dokážeme jednoznačne pomenovať a ktorý sa týka iba jedného účastníka, o ktorom sa predpokladá, že má možnosť slobodného rozhodovania a **konflikt je jeho etickým problémom**. Výsledné rozhodnutie má jednoznačnú podobu – „**áno** – **nie**“, pričom konflikt dokáže vyriešiť s konečnou platnosťou. Etickým problémom môžu byť napr. otázky typu:

Môže zamestnanec prijať úplatok? Môže zamestnávateľ požadovať od zamestnanca prácu navyše bez jej ohodnotenia?

2. Druhý typ konfliktu v etickej rovine vychádza zo situácie, ktorého účastníkmi je väčší počet subjektov, a tak riešenie bude mať dopad na viacero ľudí. Subjekt, ktorý tento konflikt rieši, vykonáva konečnú voľbu rozhodnutia, ktorá nezávisí od jeho schopností rozhodnutie realizovať, ale aj od ochoty prijať ho s vedomím všetkých možných dopadov na ostatných účastníkov konfliktu. Nejedná sa tu teda o rozhodnutie „áno – nie“, ale o podobu voľby „**bud'** – **alebo**“. **Takýto konflikt sa označuje ako etická dilema.** Príkladom môže byť zvažovanie záujmov pri uvedení výrobku na trh, keď marketingový prieskum avizuje enormný záujem spotrebiteľov o daný výrobok, ale dodatočné laboratórne skúšky potvrdzujú vedľajšie negatívne účinky výrobku na životné prostredie. Etickú dilemu predstavuje rozhodovanie, či uprednostniť okamžitý ziskový záujem podniku a uviesť výrobok na trh aj napriek jeho dopadom na životné prostredie, alebo jeho expedíciu na trh zastaviť s ohľadom na širšie záujmy spoločnosti vo vzťahu k prírode.

Pre lepšie rozlíšenie etického problému a etickej dilemy uvádzame Tofferovu komparatívnu tabuľku so šiestimi charakteristikami:

Konflikt ako etický problém

1. Je ľahké ho pomenovať.
2. Stojí mimo špecifickej situácie.
3. Existuje názorová zhoda, že konflikt je etický
4. Vyjadruje nárok jednotlivého účastníka.
5. Týka sa jednej správnej a jednej nesprávnej hodnoty.
6. Predpokladá, že jednotlivci môžu konať správne, keď chcú.

Konflikt ako etická dilema

1. Je ťažké ho pomenovať.
2. Je umiestnený do špecifickej situácie.
3. Nie je názorová zhoda, že daný konflikt je jednoznačne etického charakteru.
4. Vyjadruje nároky viacerých často si konkurujúcich účastníkov.
5. Týka sa viacerých často si konkurujúcich hodnôt.
6. Predpokladá, že jednotlivci chcú konať správne, ale nevedia ako.

Zásady efektívnej komunikácie

Efektívna komunikácia je taká komunikácia, pri ktorej za vzájomného rešpektovania partnerov dochádza k účelnej výmene informácií medzi komunikujúcimi. Ak má byť komunikácia efektívna, mala by umožňovať tiež ovplyvňovanie, pretože cieľom medziľudskej komunikácie nie je len výmena informácií, ale má umožniť aj ovplyvňovanie ďalšieho konania a činnosti partnera komunikácie.

Jednou z dôležitých súčastí každej efektívnej komunikácie je spätná väzba.

Účinná spätná väzba

Zameraná na pomoc pracovníkovi

Konkrétna

Popisujúca

V situácii, keď ju je pracovník schopný prijať

Načasovaná

Jasná

Hodnotná

Neúčinná spätná väzba

Zameraná na poníženie pracovníka

Všeobecná

Hodnotiacia

Zaháňa do defenzívy

Náhodná

Nezrozumiteľná

Nepatričná

Efektívna spätná väzba by mala byť podávaná tak, aby pracovníkovi pomáhala pri zlepšovaní kvality a nestala sa osobným útokom. Nemala by sa preto týkať priamo osobnosti pracovníka, skôr by mala byť zameraná na jeho prácu. Platí, že čím je spätná väzba rýchlejšia, tým je lepšia. Poskytované údaje by mali byť jasné a zrozumiteľné.

Podmienkou efektívnej komunikácie je tiež umenie aktívne počúvať. Dobrý poslucháč nie je len pasívnym príjemcom informácií, ale mal by vedieť dávať priebežne najavo, že počúva. Pri aktívnom počúvaní je potrebné:

- Dávať najavo ústretový postoj
- Udržiavať pozornosť, sledovať tvár rečníka
- Vykazovať ostražitosť, ale zároveň príjemné správanie
- Prikyvovať, pokiaľ prichádza do úvahy potvrdenie rečníkových slov
- Nevyhýbať sa pohľadu z očí do očí,
- Nenechávať sa ničím rozptyľovať,
- Vedieť sa vžiť do pocitov rečníka,
- Skutočne vyzeráť ako poslucháč.

Efektívnosť komunikácie podmieňuje tiež pozitívna orientácia, pozitívne myslenie ich účastníkov. Ide o taký postoj ku skutočnosti, v rámci ktorého účastníci komunikácie vidia ich jednotlivé stránky ako inšpirujúce, poskytujúce príležitosti a výzvy. Nestavajú ich ako neriešiteľné problémy.

Komunikácia predstavuje prostriedok, pomocou ktorého sú ľudia v organizácii, podniku vzájomne prepojení, aby mohli dosiahnuť spoločný cieľ. Podmienkou fungovania organizácie je životaschopný komunikačný systém (**otvorené a uzatvorené komunikačné prostredie**)

Vyjednávanie

Vyjednávanie je proces, keď dve alebo viacero strán hľadajú riešenie, ktoré by bolo prijateľné pre všetkých zúčastnených. Je súčasťou profesionálneho života každého manažéra, podnikateľa aj obchodníka. Môže ísť pritom o jednanie na najvyššej úrovni podnikovej hierarchie, keď je potrebné zladíť vzájomne nesúrodé predstavy o nevyhnutných prioritách v ďalšom rozvoji podniku, o jednanie s podriadenými aj nadriadenými pri riešení napríklad kompetenčných sporov či o jednanie s partnerom o podmienkach dvojstrannej obchodnej dohody.

V priebehu vyjednávania je potrebné predovšetkým, aby účastníci vyjednávania dokázali:

- účinne prezentovať svoje názory,
- aktívne počúvať názory ostatných,
- adekvátne interpretovať konanie a názory partnerov v jednaní,
- vecne analyzovať informácie,
- tvoriť variantné spôsoby riešenia,
- hľadať a nachádzať také riešenia, ktoré by boli prijateľné pre všetkých zúčastnených.

Proces vyjednávania:

Tento proces je ovplyvnený tromi oblastami faktorov:

- Individuálne charakteristiky jednajúcich osôb
- Situačné komponenty (napr. miesto, fyzické usporiadanie priestoru, počet a zloženie účastníkov jednania, časové obmedzenia a rozdiely v statuse jednajúcich osôb)
- Vlastný proces vyjednávania – stratégia a taktika vyjednávania.

Fázy vyjednávacieho procesu môžu byť na obecnej úrovni vymedzené nasledovne:

- a) Príprava na jednanie – systematická príprava znižuje stres, vyhnúť sa podceneniu či preceneniu druhej strany a objaviť potenciálne oblasti dohody. Poznať partnera, jeho slabé a silné stránky. Stanoviť si priority a byť pripravený na prehodnotenie, ak sa ukážu nové okolnosti. Pripraviť si ponuky.
- b) Vlastné jednanie:
 - Budovanie interpersonálnych vzťahov
 - Výmena informácií
 - Presvedčovanie
 - Vzájomné ústupky a vytváranie dohody.
- c) Zhodnotenie jednania a následné aktivity (priebežné overovanie, či sa dohoda priebežne dodržiava)..

Stratégia samotného vyjednávania predstavuje celkový postup, metódu či obecný charakter jednania, smerujúcu k dosiahnutiu cieľov. Taktiky sa následne uplatňujú ako jednotlivé dielčie postupy realizácie zvolenej stratégie.

V najobecnejšej polohe sú stratégie vyjednávania členené na stratégie súťažiacie. Výhra/prehra a stratégie kooperatívne, resp. stratégie spolupráce: výhra/výhra. Je zdôrazňovaná väčšia efektívnosť stratégií (najmä z dlhodobého hľadiska), ktoré smerujú nie k jednostranným ziskom, ale k obojstranne priaznivým výsledkom jednania, a to spoluvytváraním dlhodobých, perspektívnych vzťahov medzi jednajúcimi partnermi.

Z tohto pohľadu je považovaná dnes za takmer klasickú metóda principiálneho vyjednávania a nevýhoda tzv. pozičného vyjednávania, keď partneri majú tendenciu sa „opevniť“ na svojich pozíciách, ktoré si dopredu stanovujú. Ide o zdĺhavé a neefektívne vyjednanie, ktoré narušuje dôveru a vzájomný rešpekt medzi jednajúcimi stranami, často vedie ku zlyhaniu.

Metóda principiálneho vyjednávania je založená na tvorivom hľadaní takého riešenia, ktoré by pokrývalo čo najväčšiu oblasť záujmov oboch strán. Platia tu 4 dôležité zásady.

1. Oddel'te ľudí od problémov
2. Sústreďte sa na záujmy, nie na pozície
3. Vytvorte vzájomne prospešné ponuky
4. Trvajte na dodržaní objektívnych kritérií

VI. PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podniková, organizačná alebo firemná kultúra. Typológia podnikovej kultúry.

Podnik, firma, organizácia je chápaný ako celok v zmysle určitého druhu kultúrneho systému. Podnik rozvíja vlastné, originálne a nezameniteľné predstavy, hodnotové systémy a vzory správania, ktoré sa prejavujú v rovnakom alebo podobnom správaní jednotlivcov vo vnútri podniku aj smerom voči jeho vonkajšiemu okoliu.

Presné a úplné vymedzenie podnikovej kultúry je dosť zložité, čoho dôkazom je aj veľké množstvo definícií v odbornej literatúre. Ako najefektívnejšiu vyberáme definíciu: „Podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla, vytvorila, či prípadne rozvinula, v rámci ktorých sa naučila ovládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládnuť, stotožniť sa s nimi a konať podľa nich.“ (Schein, 1969, s.3).

FIREMNÁ KULTÚRA

- je to fenomén, ktorý je náročné opísať a ešte náročnejšie je mu porozumieť

Firemnú kultúru chápeme ako:

- súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie,
- ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy
- **Je spôsob akým sa v organizácii žije a pracuje.**

Čo všetko patrí ku firemnej kultúre?

- **Hodnoty**, ktoré všetci vo firme uznávajú

(čo je dobré/zlé).

- **Normy, pravidlá, kódexy**, ktoré pomáhajú k presadzovaniu hodnôt.
- **Symboly** – viditeľná časť kultúry

(logo, reklama, jednotný štýl obliekania).

- **Hrdinovia**

(model ideálneho správania)

FIREMNÁ IDENTITA

Súbor ľahko rozpoznateľných originálnych znakov, podľa ktorých možno firmu ľahko identifikovať :

- design, web stránky,
- logo, jednotný grafický štýl,
- farby, slogan,
- dress cod (štýl obliekania).

IMAGE FIRMY

Identita je osobnosť firmy.

Image je názor verejnosti na firmu:

- ako ju vnímajú,
- čo si o nej myslia.
- Prezentácia podniku ako atraktívneho zamestnávateľa začína vo vnútri spoločnosti. Podľa toho ako zamestnanci vnímajú svojho zamestnávateľa sa vytvára vnútorný obraz spoločnosti. Ten súvisí s hodnotami a kultúrou spoločnosti, so štýlom riadenia. Aby bol podnik atraktívnym zamestnávateľom snaží sa upozorňovať na silné stránky, ktoré ako zamestnávateľ má a berie ich ako konkurenčnú výhodu pri výbere svojich zamestnancov.
- V dnešnej dobe prevláda názor, že zamestnanci, ktorí sú schopní, kreatívni a motivovaní uspokojiť zákazníkov, sú dôležitým faktorom odlišujúcim podnik od konkurencie. Schopnosť získať, motivovať a udržať si talentovaných zamestnancov sa stáva dôležitou cestou k úspechu. Táto cesta vedie cez uvedomenie si významu ľudského faktora v podnikaní a znamená dodržiavanie určitých pravidiel smerom k vnútornému prostrediu. Riadi sa spoločensky zodpovednou politikou. Dobrovoľne sa sústreďuje nielen na vlastné záujmy, ale aj záujmy svojich zamestnancov. Rozvíja podnikovú kultúru. Podniková kultúra je niečím, čo zjednocuje a zároveň by sa na jej tvorbe mal podieľať každý, kto v podniku pracuje. Ide o udržiavanie dobrých vzťahov v spojení zamestnávateľ - zamestnanec, záujem o zachovanie zdravia a bezpečnosti zamestnancov na pracovisku, vyzdvihovanie a oceňovanie ich práce a dobrý sociálny program. Vzhľadom na vyššie uvedené podnik chápeme ako „sociálny“ útvar.

Ako vzniká firemná kultúra

Firemná kultúra vzniká ako...

- výsledok spontánneho pôsobenia zamestnaneckých vzťahov
- výsledok systematických a cieľavedomých riadiacich aktivít

Kto je autorom a tvorcom firemnej kultúry?

Firemnú kultúru utvára a presadzuje majiteľ alebo vrcholový manager.

- Je príkladom pre svojich podriadených.
- Dodržiava pravidlá, to isté vyžaduje od svojich podriadených.

Univerzálna firemná kultúra neexistuje.

Rozdiely pomáhajú uchádzačom o prácu lepšie sa orientovať vo firmách.

- Noví ľudia by mali zapadnúť do jednotného štýlu.

Ďakujem, prosím, prepáč a dobrý deň nie sú sprosté slová.

- Hraj fér.
- Neber, čo Ti nepatrí.
- Ži vyrovnanie.

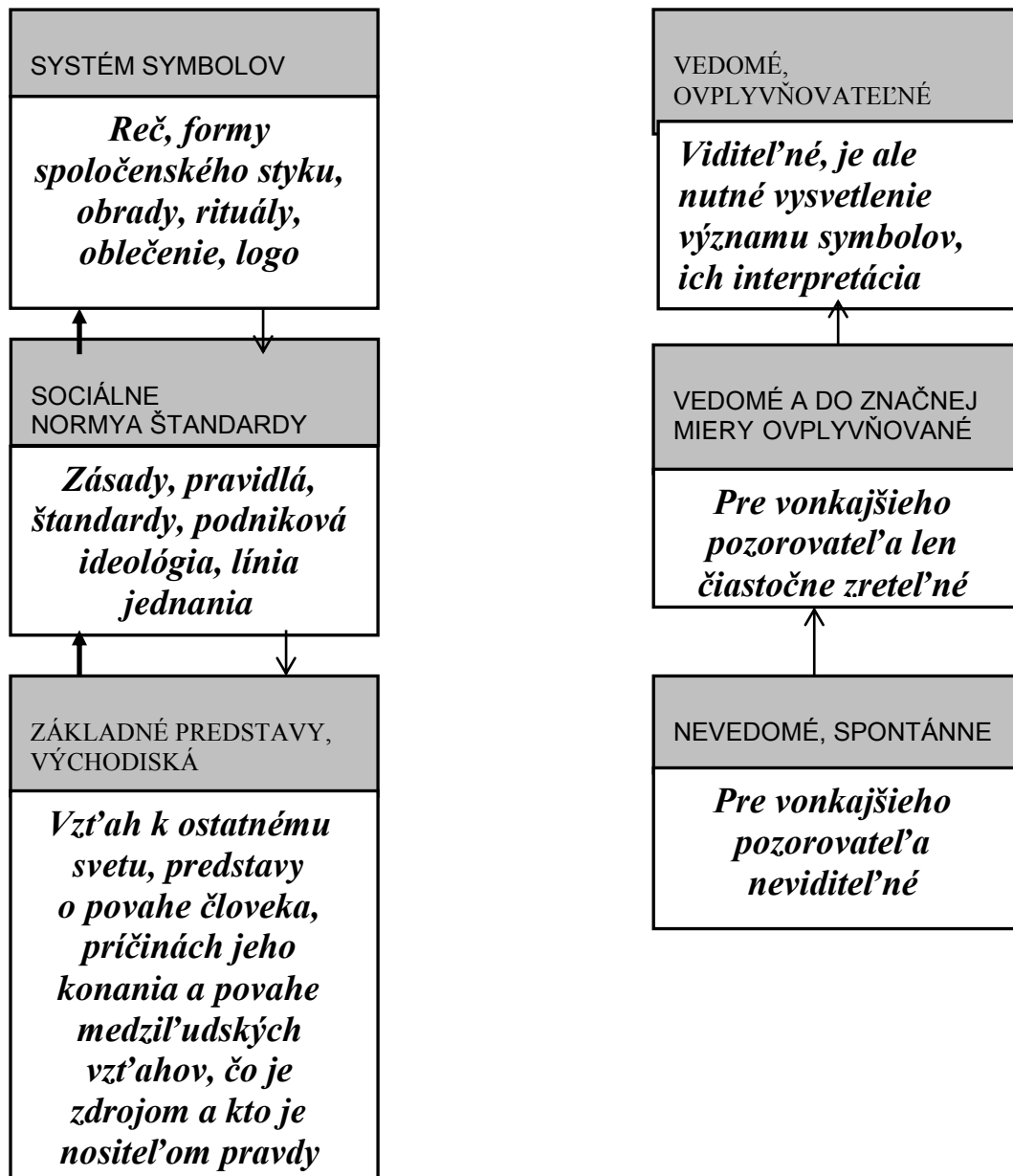
..... A posledné slovo: slušnosť

Základná rovina podnikovej kultúry spočíva v celkovom pohľade na svet a v prístupe k životu, práci, ľuďom aj k sebe samým aj k životu jednotlivých spolupracovníkov. Zahrňuje predovšetkým:

1. Vzťah k okolitému svetu a predovšetkým k podnikovému okoliu.
2. Podnikové predstavy o povahe človeka a príčinách jeho správania, ktoré sú transformované do predstavy o ostatných spolupracovníkoch. Na povahe ľudí môžeme sledovať, či sú skôr aktívni so snahou riskovať alebo pasívni s prevahou prispôsobivosti, či sú viac pohodlní a nezodpovední či iniciatívni s ochotou prevziať zodpovednosť a pod.
3. Predstavy o povahe medziľudských vzťahov. Ide o predstavy o „správnom“ usporiadaní sociálnych vzťahov podľa veku (princíp seniority), sociálneho pôvodu alebo dosiahnutého úspechu, prejavovanie emócií a ich vťahovanie do vzájomných pracovných vzťahov, tabuizovanie alebo zverejňovanie súkromia jednotlivca, predstavy o tom, či medzi spolupracovníkmi má prevažovať vzájomná konkurencia alebo kooperácia, či má prednosť individuálny alebo tímový úspech a pod.
4. Predstavy o pravde, ktoré dávajú odpoveď na otázku, o čo sa spolupracovník opiera pri rozhodovaní, čo je pravdivé a správne a čo je nepravdivé a chybné. Pozorujeme,

aký je zdroj pravdy a kto je jej nositeľom. Posudzujeme, či človek dôveruje viac autorite alebo tradícii, či uznáva viac výsledky vedeckého skúmania, intuície alebo pragmatické konanie.

Podniková kultúra a jej úrovne (E. H. Schein)



Spravidla nevedomá a z hľadiska jednotlivca neplánovaná základňa podnikovej kultúry je vytváraná nie izolovanými faktormi, ale tvorí logický a vnútorne usporiadaný celok. Ten sa začína formovať s určitým časovým odstupom buď na základe prirodzeného

vývoja vzhľadom ku konkrétnej sociálnej štruktúre spolupracovníkov alebo cieľavedome, zo strany vedenia podniku, do podoby určitých zásad, pravidiel a sociálnych noriem.

Na strednej úrovni podnikovej kultúry sú to nepísané alebo písané pravidlá spoločenského styku, obecné uznávané hodnotové preferencie, zásady a pravidlá pracovnej morálky, lojality k firme, vzťahu k podnikovým partnerom, zákazníkom, akcionárom. Tvoria východisko pre najvyššiu rovinu podnikovej kultúry, ktorou je oblasť symbolov a výrazových foriem konania. Úlohou prostrednej roviny je vytvoriť ucelený, logický, vnútorne nerozporný a účinný systém podnikovej kultúry, priebežne ho dobudovávať a urobiť ho schopným priestorového a časového prenosu a pripraviť ho pre vonkajšie zviditeľnenie.

Najvyššia úroveň tvorí jednoznačne viditeľnú a cieľavedome konštruovanú zložku podnikovej kultúry. Tá je však pochopiteľná len v súvislosti s predchádzajúcimi dvoma nižšími úrovňami. Ide o vonkajšie prejavy spoločenského styku, architektúru a vybavenie pracovísk, podnikové symboly (logo), oslavy, obrady a rituály, mýty, podnikový žargón, oblečenie a pod.

Ešte je potrebné podčiarknuť, že podniková kultúra označuje predovšetkým spoločné hodnoty a normy. Nepredstavuje v žiadnom prípade jednoduchý súhrn alebo priemer individuálnych hodnotových preferencií, postojov či noriem konania. Ide o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu. Pre podnikovú kultúru postoje, normy a hodnoty vznikajú v procese vzájomnej interakcie a komunikácie v podniku. Rodinné prostredie, záujmové skupiny a ďalšie sociálne prostredie, do ktorého pracovníci vstupujú, môže byť charakteristické úplne odlišnými kultúrnymi znakmi. Vo všetkých prípadoch však podniková kultúra pôsobí ako normatívny faktor upravujúci a zjednocujúci vedomé konanie jednotlivcov v organizácii.

Podniková kultúra reprezentuje „konceptuálny svet“ členov organizácie. Umožňuje rýchlu orientáciu vo vnútropodnikovom dianí a zjednocuje a sprostredkovaná význam jednotlivých udalostí v podniku. Členovia organizácie získavajú pomerne ľahko a rýchlo obraz o úlohách a udalostiach na základe spoločného a jednotného chápania. Podniková kultúra tak vytvára rámec, kontext pre rozhodovacie procesy riadiacich pracovníkov aj radových zamestnancov, ktorým súčasne určitým spôsobom zjednodušuje a spriehľahuje dianie v podniku a orientáciu v ňom

Prednosti a nedostatky silnej podnikovej kultúry

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTÚRA	
Prednosti	Nedostatky
<i>Jasný a prehľadný pohľad na podnik</i>	<i>Tendencia k uzavretosti podnikového systému</i>
<i>Priama a jednoznačná komunikácia</i>	<i>Trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility</i>
<i>Rýchle nájdenie riešení a rozhodnutí</i>	<i>Blokovanie nových stratégií</i>
<i>Rýchla implementácia inovácií</i>	<i>Vynucovanie konformity za každú cenu</i>
<i>Málo formálnych kontrolných postupov, nižšie nároky na kontrolu</i>	<i>Zložitá adaptácia nových pracovníkov</i>
<i>Vysoká istota a dôvera spolupracovníkov</i>	
<i>Vysoká motivácia</i>	
<i>Nízka fluktuácia</i>	
<i>Značná identifikácia s podnikom a lojalita</i>	

Organizácia, v ktorej sú prvky firemnej kultúry (zvlášť hodnoty) všetkým zamestnancom známe, a zároveň sú nimi zdieľané, označujeme ako silnú firemnú kultúru. Kultúru s opačnými rysmi označujeme ako slabú. **Silná kultúra** je zdrojom stability a predvídateľnosti. Preto napomáha redukcii konfliktov, uľahčuje organizáciu činnosti a kontrolu výkonu (je zrejmé, čo je správne, zlé, dôležité, nepodstatné atď.). Na druhej strane, pretože má na všetko známe a dodržiavané pravidlá, je veľmi rigidná – nepoddajná – odoláva zmenám. To môže byť veľká nevýhoda v konkurenčnom prostredí, ktoré sa rýchle mení. Prednosťou **slabej kultúry** je, že je flexibilnejšia. Nevýhodou slabej kultúry je možnosť vytvárania subkultúr – dielčích kultúr s rôznymi hodnotami a rôznou mierou dodržiavania firemných hodnôt – ktoré môžu pôsobiť rozkladne.

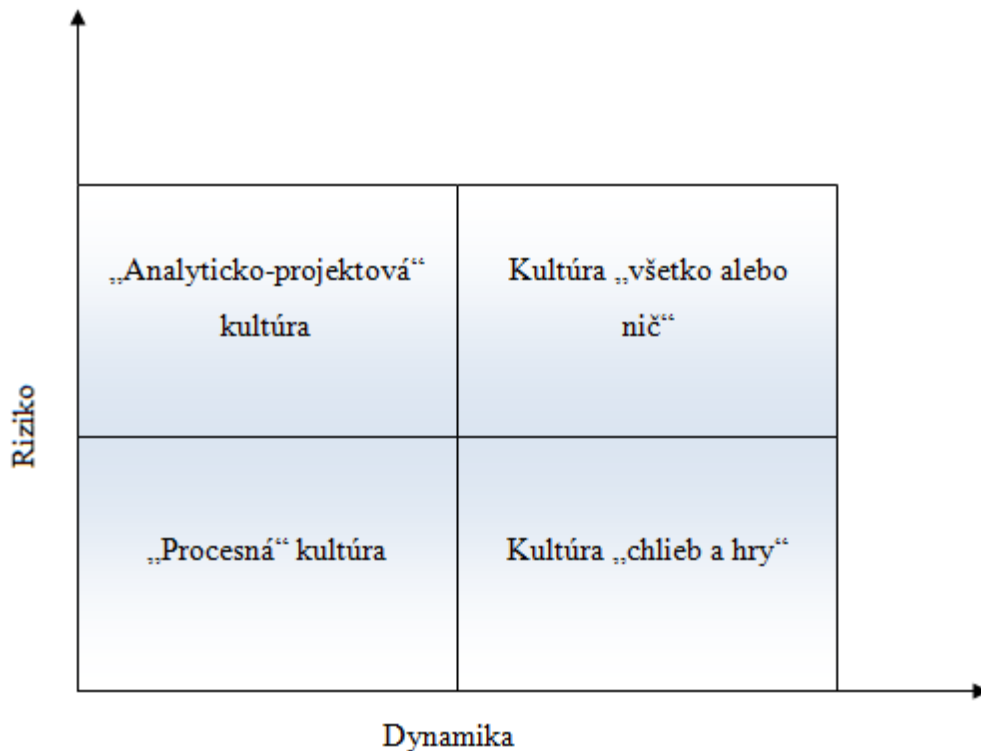
2. Typológie podnikovej kultúry

Každá typológia je zjednodušujúca a vyznačuje sa mnohými ďalšími obmedzeniami. Má však aj svoj praktický pozitívny význam, pretože predstavuje akýsi ideálny model, ku ktorému sa je možné približovať alebo naopak, ktorému sa je potrebné vyhnúť.

Kritériá pre rozdelenie môžu byť nasledujúce

- a) Spôsob zamestnávania pracovníkov
- b) Kritériá a spôsob rozhodovania
- c) Rozdelenie právomocí a zodpovednosti
- d) Kritériá a časové cykly hodnotenia pracovníkov a dynamika ich pracovnej kariéry
- e) Štýl riadenia a prevažujúci spôsob kontroly
- f) Interpersonálne vzťahy

TYPOLÓGIA PODNIKOVEJ KULTÚRY T.B. DEALA A A.A. KENNEDYHO – podľa odborníkov sa považuje za najvýstižnejšiu typológiu tohto druhu.



Všetko alebo nič – charakteristikou tohto typu kultúry je veľké riziko a rýchla dynamika.

Chlieb a hry – tento typ sa vyznačuje malým rizikom a rýchlou dynamikou.

Analytický projekt – vyznačuje sa veľkým rizikom a pomalou dynamikou.

Proces – pre tento typ kultúry je charakteristické malé riziko a pomalá dynamika (Bedrnová, Nový, 1998).

Ten istý typ kultúry inými slovami komentujú Lukášová, Nový, 2004:

Kultúra „drsných chlapov“ je svetom individualistov. Podstupujú riziko, potrebujú rýchlu spätnú väzbu. Vyznačuje sa mladosťou a rýchlosťou, podstatný je výkon pracovníka. Naopak, trpezlivosť, tímová práca, chyby, alebo zaváhania sú potlačované. Vo firme panuje súperivosť a napätie, kde sú pracovníci vystavení tlaku a pracovníkom hrozí syndróm vyhorenia. Takáto kultúra býva úspešná vo vysoko rizikovom prostredí, jej rýchlosť odvádza od dlhodobej

orientácie. S takouto kultúrou sa môžeme stretnúť v oblasti zábavného priemyslu, kozmetiky, reklamy, stavebníctva alebo manažérskom poradenstve.

Kultúra tvrdej práce sa vyznačuje dôrazom na aktivitu, iniciatívu a tímovú prácu spojenú so zábavou. Úspech je spojený s aktivitou, množstvom, rýchlosťou. Je charakteristická pre predajné organizácie (napr. Avon), organizácie zamerané na masového konzumenta (McDonald's), ale aj vo výrobných organizáciách, kde získava pracovník rýchlu spätnú väzbu o svojej výkonnosti početnými kontrolami kvality. Dôležité tu je zameranie na zákazníka, ale aj na objem predaja, ktorý znamená úspech. Avšak uprednostňovanie množstva môže mať negatívny dopad na kvalitu. Slogany, súťaže, stretávanie, výročné zhromaždenia podporujú vysokú motiváciu a morálku. Ľudia vhodní pre takúto kultúru sú aktívni ľudia, zameraní na prítomnosť, výkon, zábavu. Ak nie sú úspešní v jednej firme, nehľadajú príčinu neúspechu, ale odchádzajú inam. To je prejav zameranosti na činnosť, nie na firmu.

Kultúra stávky na budúcnosť je typická pre firmy, kde sú riziká rozhodovania veľké a spätná väzba pomalá. Spoločnosti môže trvať roky, kým zistí, či bol projekt úspešný. Takými firmami sú napríklad letecké, farmaceutické, chemické spoločnosti. Rozhodnutia ovplyvňujú budúcnosť celej spoločnosti, preto musí byť uvážené, každý krok je potrebné preveriť, skontrolovať a eliminovať jeho riziká. Ľudia rešpektujú hierarchiu, autoritu a technickú kompetenciu. Sú ochotní spolupracovať a dokážu fungovať pod tlakom, ktorý vyvoláva náročnosť rozhodnutí. Rozhodovanie je centralizované, pracovníci na sebe závislí. Posun na vyššiu pozíciu je dlhodobý proces.

Procesná kultúra je typická pre banky, poisťovne, či štátnu správu. Hodnoty sú technická dokonalosť, správny postup, presnosť a detail. Porady a schôdze sa zaoberajú procedurálnymi otázkami, či možnými reorganizáciami. Pozíciám zodpovedá nábytok a vybavenie a tým je štruktúra systému viditeľná. Úspech jednotlivca je posun v organizačnej štruktúre nahor. Takáto kultúra funguje v stabilnom prostredí, nie je schopná rýchlej reakcie.

TYPOLÓGIA PODĽA R. HARRISONA A CH. HANDYHO:

Harrison vytvoril zrejme ako prvý typológiu organizačnej kultúry v roku 1972.

Vytvoril štyri kategórie, ktoré nazval ako „ideológia organizácie“. Tieto štyri kategórie boli pomenované: orientácia na moc, orientácia na ľudí, orientácia na úlohu a orientácia na rolu.

Neskôr vytvoril Handy (1981) svoju typológiu, ktorú založil na Harrisonovej klasifikácii. Handy už kategórie Harrisona nazýval kultúrou a nie ideológiou, pretože tá lepšie vyjadruje atmosféru spôsobu života alebo všetko prestupujúcu sústavu noriem.

(Armstrong, 2007).

Typy kultúry podľa Handyho sú:

Kultúra moci (*powerculture*)

Je to kultúra, kde moc pramení z centra, ktoré organizáciu riadi a kontroluje.

Túto organizačnú štruktúru predstavuje tzv. pavučina. Pavučina smeruje zo stredu – centra riadenia do širších oblastí organizácie, ktoré sú prepojené. Existuje tu málo pravidiel a byrokracie, rozhodujú osoby v centre. Podstatná je komunikácia a vzájomná dôvera. Takáto kultúra je silná a pomerne pružná, je schopná reagovať na hrozby. Ľudia orientovaní na moc, riziko, osoby málo závislé na istote sa v takejto organizácii môžu cítiť dobre. Naopak, iným môže vyzeráť ako tvrdá a drsná, aj keď úspešná. Pri väčších firmách však už nie je natoľko funkčná – riadenie z centra prestáva byť účinné. Takáto kultúra je typická pre obchodné a finančné spoločnosti, malé a rodinné firmy.

Kultúra rol (*role culture*)

Je založená na pravidlách, postupoch, normách, plánoch, logike a racionalite.

Rola zahŕňa očakávané správanie od pracovníkov v určitej pozícii. Tak isto je aj správanie jasne vymedzené popisom práce, zodpovednosti a normami. Takáto kultúra je úspešná v stabilnom prostredí s predvídateľným trhom a dlhým životným cyklom výrobku, kde hĺbka špecializácie a miera odbornosti sú dôležitejšie ako inovácie alebo náklady. Negatívom ale môže byť pomalé reagovanie na zmeny. Jednotlivcovi organizácia ponúka bezpečie a predvídateľnosť a pohyb v organizačnej štruktúre smerom nahor bez rizika. Nie je vhodná pre ambiciózneho jedinca orientovaného na moc. Príklady kultúry rol možno nájsť v štátnej správe, armáde alebo veľkých komerčných organizáciách.

Kultúra úloh (*taskculture*)

Táto kultúra sa zobrazuje ako matica, kde niektoré vlákna sú silnejšie a právomoc je spojená s odbornosťou. Manažment sa sústreďuje na jednotlivé projekty, do ktorých vyberá vhodných ľudí, vytvára tímy a prideluje zdroje. Takáto organizácia pracuje rýchlo, pretože každá skupina má určitú rozhodovaciu silu. Pre kultúru úloh je typické zameranie na výsledky, prispôsobivosť, stotožnenie sa s cieľmi a fungujúce vzťahy so vzájomným rešpektom. Životný cyklus produktu je krátky, trh je konkurenčný. Podstatné sú rýchlosť reakcie a kreativita. Táto kultúra je preferovaná medzi manažermi strednej a nižšej úrovni. Typické organizácie sú reklamné agentúry.

Kultúra osôb (*person culture*)

Ide o partnerské vzťahy členov, kde žiadny jednotlivec nemá dominantné postavenie. Takáto kultúra môže vzniknúť vtedy, keď sa napríklad niekoľko jedincov v záujme zjednotiť a zdieľať náklady na prevádzku, vybavenie, administratívu rozhodne spojiť sa. Základom moci je odbornosť. Organizácia je podriadená jednotlivcovi.

V skutočnosti spoločností s takouto kultúrou nie je veľa (Lukášová, Nový, 2004, s. 76).

Tu možno uviesť ešte ďalšie predefinovanie Harrisonovej a Handyho typológie, ktoré spracoval William a kol. (1989) opísané Armstrongom (2007):

Orientácia na moc – organizácie sa pokúšajú ovládať svoje prostredie a pracovníci s mocou udržiavajú podriadených pod absolútnou kontrolou.

Orientácia na rolu – zdôrazňuje legalitu, legitimitu a zodpovednosť. Dôležité sú hierarchia a postavenie.

Orientácia na úlohu – zameranie na splnenie úloh. Autorita a moc sú založené na zodpovedajúcich znalostiach a schopnostiach.

Orientácia na ľudí – organizácia má spĺňať potreby svojich členov. Od jedincov sa očakáva, že budú jeden druhého ovplyvňovať svojim príkladom a svojou užitočnosťou (Armstrong, 2007).

Pri vstupe do organizácie začína takzvaný adaptačný proces. Je to proces, kedy sa nový zamestnanec postupne zoznamuje s organizáciou, učí sa zvyklostiam a potrebným zručnostiam, ktoré do vtedy nemal. Vo väčších organizáciách sú súčasťou adaptačného procesu školenia, tzv. rotácia – získanie skúseností na viacerých úsekoch a podobne. V menších firmách tieto deje prebiehajú celkom neformálne. Čas, ktorý je potrebný na zžitie pracovníka s kultúrou organizácie je individuálny, avšak závisí od miery kompatibility individuálneho hodnotového systému, noriem a názorov s hodnotovým systémom firmy, na miere riadenosti alebo sile kultúry organizácie.

V prípade, že nenastane stotožnenie sa s kultúrou organizácie, býva pracovník neproduktívny (alebo dokonca kontraproduktívny) a takýto zamestnanec býva prepustený (Lukášová, Nový, 2004).

Možné sú štyri alternatívy stotožnenia alebo nestotožnenia sa s firemnou kultúrou:

- jednoznačné dodržiavanie,
- napäté dodržiavanie,
- utajené nedodržiavanie,
- otvorené nedodržiavanie.

Stotožňovanie sa s kultúrou organizácie ale nie je iba počiatkový proces – pri vstupe do organizácie. Tento proces prebieha stále, pretože kultúra organizácie sa tiež stále mení. Miera súladu s hodnotami, normami a názormi zároveň ovplyvňuje mieru identifikácie pracovníka s organizáciou, jeho spokojnosti a ochotou zotrvať v organizácii. Tento súlad ovplyvňuje aj osobnosť jednotlivca. Ľudia, ktorí sú silno zameraní na výkon budú skôr preferovať agresívnu a výsledkovo orientovanú kultúru. Ľudia, ktorí vyžadujú autonómiu zase preferujú kultúru inovatívnu a zrejme budú odmietať kultúru s dôrazom na tímovú prácu. Je dokázané, že pracovníci pracujúci vo vyhovujúcej kultúre podávajú lepšie výkony (Lukášová, Nový, 2004).

V tejto súvislosti je možné ešte upozorniť na jednu z Vriesových publikácií, ako je Neurotická organizácia (1984). Hovorí v nej, že v organizáciách s koncentrovanou mocou môže mať vedúci pracovník obrovský vplyv na organizačnú kultúru a spôsob rozhodovania. Vries na základe svojho skúmania opisuje 5 nezdravých typov organizácií: dramatická, podozrievavá, nutkavá, samostatne stojaca a depresívna. V takýchto typoch organizácie môžu mať zamestnanci problém byť tvorivým, organizácia nedostáva z ľudí to najlepšie. V takýchto organizáciách nachádzame málo dôvery a vládne vysoká nervozita (Vries, 2007).

Vplyv jedinca na organizáciu nie je zanedbateľný. Hoci organizácia si každého nového zamestnanca „vychováva“ a prispôbuje, tak isto aj jednotlivci prinášajú do firmy svoje zvyky, postoje a názory. Osobnosť je celok, ktorého poznaním možno prispieť k efektívnejšiemu fungovaniu v rámci organizácie, čo je prospešné ako pre zamestnanca, tak aj pre firmu.

VII. PSYCHOLÓGIA INTERKULTÚRNEJ KOMUNIKÁCIE

Podniková kultúra medzinárodných firiem

Koncepcia podnikovej kultúry spočíva v predstave, že každý podnik si vytvára vlastné, samostatné a na vonkajšom prostredí len do obmedzenej miery závislé spoločenstvo. Podnik je teda chápaný ako určitý druh miniatúrneho spoločenstva ľudí, ktoré si vytvára svoje vlastné hodnotové systémy, normy a vzory, ovplyvňujúce mienku, postoje a konanie ľudí.

Napriek tomu je ovplyvňovaná, ako sme si ukázali aj vyššie, určitými vonkajšími faktormi, a to je predovšetkým národná kultúra, ktorá je nositeľom základných kultúrnych vzorcov. Súčasne národná kultúra ovplyvňuje konanie ľudí predovšetkým priamo, prostredníctvom základných mechanizmov socializácie.

Podnikové kultúry sú chápané spravidla ako reprezentanti národnej kultúry. Ako príklad je možné uviesť „typické“ kultúry amerických a nemeckých firiem, najčastejšie japonské podniky, ktorých kultúra je priamo odvodzovaná výlučne od národnej kultúrnej tradície.

Na strane druhej je možné uviesť mnoho príkladov rôznych podnikových kultúr, ktoré sa rozvíjajú v kontexte národných kultúr. Priaznivci tejto koncepcie uznávajú predstavu, že podniková kultúra určitého podniku či firmy je samostatná a nezávislá, má svoj vlastný obsah a formu nezávisle od vonkajších vplyvov.

Tretí prístup uznáva, že v rámci kultúrnych vzorcov národnej kultúry vznikajú veľmi rôznorodé podnikové kultúry s vlastnou identitou, tzn. s pomerne presne stanovenými vzájomnými hranicami diferencií medzi národnou a podnikovou rovinou kultúry. Národný aspekt ustupuje do pozadia a je viac či menej formovaný podnikovými vplyvmi.

Práve moment konkurencie oboch vplyvov je veľmi významný v medzinárodných spoločnostiach.

Problém vzájomného vzťahu národnej a podnikovej kultúry vystupuje do popredia ako úplne praktická záležitosť pri utváraní podnikovej stratégie medzinárodných firiem pôsobiacich v mnohých krajinách a rôznych regiónoch. Ide tu o zvládanie multikultúrneho kontextu a formovanie podnikovej kultúry v jej rámci.

Modelové prístupy:

- polycentrická podniková kultúra
- globálna podniková kultúra
- geocentrická podniková kultúra.

Polycentrická podniková kultúra: Táto alternatíva spočíva v otvorení priestoru pre pôsobenie národných kultúr tak, že postupne dochádza k utváraniu špecifických subkultúr v každej jednotlivej krajine, v ktorej firma funguje. Medzinárodný podnik sa tak stáva multikultúrnym subjektom v zmysle existencie rôznych podnikových kultúr pod jednou strechou.

Uvedená stratégia znamená do veľkej miery faktické osamostatnenie dcériných spoločností, vytváranie vlastného systému riadenia plne vychádzajúceho z miestnych tradícií a skúseností a zodpovedajúcej mentalite a národným zvláštnostiam príslušného kultúrneho prostredia. Rovnako aj personálny management sa orientuje na výber a prijímanie riadiacich pracovníkov aj jednotlivých spolupracovníkov z miestnych zdrojov, čo upevňuje už existujúce špecifické zvláštnosti národného charakteru.

Firmy s takouto polycentrickou kultúrou organizujú rôzne integračné opatrenia pre zabezpečenie jednotnej filozofie riadenia spoločnosti:

- systematická rotácia spolupracovníkov medzi jednotlivými krajinami, v ktorých firma pôsobí;
- konštituovanie medzinárodných kontrolných orgánov (dozornej rady, výbory a pod.);
- vytváranie medzinárodných tímov pre riešenie aktuálnych problémov, ktoré sú spoločné.

Pozitívne črty tejto kultúry spočívajú predovšetkým v možnosti komplexne uchopiť diferencovanú realitu v jednotlivých krajinách a vstrebať ju pre pozitívny vývoj celej firmy. Decentralizovaný a polycentrický systém sa tak vyznačuje pomerne veľkou flexibilitou, teda nevyhnutnou schopnosťou rýchlej reakcie na nové trendy a prekvapujúce udalosti.

Globálna podniková kultúra: Zahraničné filiálky nie sú chápané ako nositelia vlastnej podnikovej kultúry, ktorá by bola formovaná kultúrnymi vzorcami národného prostredia, ale ako integrálna súčasť jedinej a spoločnej kultúry vzniknutej v pôvodnom prostredí materskej firmy. Ide o cestu veľkej uniformity všetkých dcériných spoločností v celom svete s cieľom vytvoriť jediný, tzn. zhodný systém podnikovej kultúry ako spoločného rámca pre rozhodovacie a ostatné riadiace procesy.

Musia byť preto splnené nasledujúce predpoklady:

1. Podniková kultúra materskej firmy musí byť veľmi silná, jednoznačná a ľahko identifikovateľná. Jej princípy musia byť akceptovateľné v rôznom kultúrnom prostredí a nemôžu byť v rozpore s kultúrnym vzorcom rôznych národných prostredí

a preto môžu firmy voliť pre svoje pôsobenie len také teritória, v ktorých národná kultúra v zásade zodpovedá obsahu vlastnej podnikovej kultúry.

2. Rozdiely v možnostiach presadenia jednotnej podnikovej kultúry závisia aj od skutočnosti, či medzinárodná spoločnosť buduje novú firmu v zahraničí od samého začiatku, alebo preberá už existujúcu firmu, ktorá vytvorila v minulosti svoju vlastnú podnikovú kultúru. V prvom prípade existuje väčšia šanca na úspech. V druhom sa stretávajú nielen dve odlišné národné kultúry, ale aj dve rôzne podnikové kultúry.

Geocentrická podniková kultúra: trans-nacionálna podniková kultúra, ktorú umožňujú európska tendencia ku zblížovaniu štátov a národov.

Ich obsahom sú také hodnotové systémy, ktoré sú spoločné pre všetkých alebo aspoň pre väčšinu členov. Všetky organizačné štruktúry firmy na ktoromkoľvek teritórii sú nositeľmi jednotnej podnikovej kultúry, ktorá vzniká ako pôvodný produkt medzinárodného kultúrneho spoločenstva všetkých spolupracovníkov firmy (Nestlé, Shell). Je potrebné mať na zreteli Scheinovu schému, kde konvergencia na úrovni artefaktov ešte nemusí znamenať konvergenciu na „nižších stupňoch“ podnikovej kultúry. Anglický názov ešte nemusí znamenať anglický predaj.

Z hľadiska personálneho managementu ide o pomerne náročnú stratégiu. Riadiaci pracovníci, výkonný aj obslužný personál tvoria medzinárodné tímy, ktoré prechádzajú zložitou a relatívne dlhodobou profesionálnou prípravou. Tiež požiadavky na mobilitu jednotlivcov môžu byť limitujúcim faktorom. Napriek tomu už dnes zaznamenávame stále častejšiu voľbu práve tejto stratégie.

Psychológia interkultúrnej komunikácie

Schopnosť interkultúrnej komunikácie si vyžaduje osvojiť si kultúrne povedomie každej cieľovej krajiny, kam vycestujeme alebo odkiaľ prijímame obchodných partnerov. V praxi to znamená prehĺbenie vedomostí o histórii, politike a kultúre, o biznis etikete príslušnej krajiny, pravidlách zdvorilého správania, odievania, stolovania, o stravovacích zvyklostiach, ale aj o odlišnom oslovovaní, formulovaní žiadostí, až po rozdielnosti v myslení, vedení rozhovoru a rokovacej stratégii.

Pri spolupráci so zahraničnými partnermi je preto potrebné aspoň sčasti rozumieť mentalite ľudí a zvyklostiam krajiny, avšak celkom napodobňovať domáce zvyklosti sa neodporúča. Primerané správanie s obchodnými partnermi z iných kultúr si vyžaduje v komunikácii zmysel pre aktuálnu situáciu a vnímavosť. Ignorovanie kultúrnych osobitostí je

rovnakou chybou ako príliš horlivé prispôsobovanie sa. Vlastnú kultúrnu identitu pritom netreba skrývať. Možno konštatovať, že kto doma ovláda modernú biznis etiketu a dobré spôsoby správania, nedopustí sa prehreškov ani v cudzine.

G. Hofstede vykonal jednu z najkomplexnejších štúdií o tom, ako sú hodnoty vo firmách ovplyvnené kultúrou. Analyzoval dátovú základňu zamestnaneckých hodnôt získaných vo firme IBM v rokoch 1967 až 1973. Firma IBM v tej dobe bola prítomná takmer vo viac ako 70 krajinách. Hofstede prvýkrát popísal kultúry 40 najväčších krajín a potom rozšíril analýzu o ďalších 50 krajín a 3 regióny. Postupne však opísal kultúry v ďalších krajinách. Jeho štúdia je stále platná.

Základné kultúrne rozdiely klasifikoval Hofstede nasledovne:

- Powerdistance – rešpekt, odstup
- Uncertainty avoidance – vzťah k pravidlám, stabilita – vyhýbanie sa neistote
- Individualism/Collectivism – priestor pre manévrovanie, osobná možnosť voľby
- Femininity/Masculinity – ochota k spolupráci, interpersonálna harmónia, dôraz na bohatstvo, možnosť vzostupu
- Časové prvky [Hofstede, 2001].

Z uvedených kultúrnych rozdielov možno odvodiť nasledujúce:

Vzory správania v interkultúrnom manažmente

Orientovaný na výsledok

Neformálny

Viazaný na čas

Expresívny

Orientovaný na vzťah

Formálny

Otvorený voči času

Rezervovaný

Pre *kultúru orientovanú na výsledok* je charakteristická: pozornosť zameraná na vlastnú úlohu, otvorenosť pre obchod s cudzincami, priame nadväzovanie kontaktov a priama reč. Môžu byť vnímaní ako dotieraví a agresívni – Severná a Západná Európa, Severná Amerika, Austrália a Nový Zéland, Južná Afrika.

Kultúra orientovaná na vzťah sa zaujíma predovšetkým o ľudí a uprednostňuje ľudí, ktorým môže dôverovať; uprednostňuje nepriame nadväzovanie kontaktov a nepriamu reč. Sú

často vnímaní ako váhaví, vážni a ťažko pochopiteľní – Arabské krajiny, Afrika, väčšina ázijských krajín a Latinská Amerika.

Vyčleňujú sa ešte *zdržanlivé (zurückhaltend) krajiny* v orientácii na výsledok: južná a východná Európa, oblasť Stredozemného mora, Hong - Kong a Singapur.

Rozdelenie na *formálne a neformálne kultúry* vyjadruje ich vzťah k otázke hierarchie, moci, postavenia a rešpektu, pričom pre neformálne kultúry sú charakteristické skôr rovnostárske štruktúry s menšími rozdielmi v moci a postavení (vnímajú hierarchické kultúry často ako dištancované, naduté a drzé). Formálne kultúry sa vyznačujú pevnou hierarchiou, všetci sa podrobujú moci a postaveniu (vnímajú partnerské vystupovanie často ako urážajúce).

Medzi veľmi neformálne kultúra sa zaraďuje USA a Austrália. Dánsko, Nórsko, Kanada a Nový Zéland sa považujú za mierne neformálne kultúry a medzi formálne kultúry patrí veľká časť Európy, oblasť Stredozemného mora, arabské krajiny, Latinská Amerika a veľká časť Ázie.

Dôležitým aspektom interkultúrnej komunikácie sú rozdiely vo vnímaní času. Z tohto hľadiska rozlišujeme *polychrónne kultúry a monochrónne kultúry*.

V polychrónnej kultúre je človek vždy dôležitejší ako čas, Chronos, typické je otvorené plánovanie termínov, nekonečné rokovania... (Arabské štáty, Afrika, Latinská Amerika, južná a juhovýchodná Ázia).

Monochrónne kultúry sú viazané na čas, dôraz sa kladie na presnosť a fixné plánovanie termínov a pevne stanovený režim dňa (východná Európa, Austrália a Nový Zéland, Čína, Taiwan, Singapur, Hong - Kong, južná Kórea – sa považujú za relatívne monochrónne kultúry) a pre Európu platí vo vzťahu k vnímaniu času severno-južný spád, pričom hodiny idú najpomalšie na juhu Európy.

Podľa amerického antropológa Edwarda T. Halla, ktorý je považovaný za priekopníka interkultúrnej komunikácie, sa obchodné kultúry odlišujú aj priamosťou s akou komunikujú. Podľa toho, akú dôležitosť má pre komunikáciu samotný jazykový prejav, rozlišuje medzi *kultúrami s vysokým (High-Context) a nízkym (Low-Context) kontextom*.

Napríklad pre Ázijčanov, Arabov, Afričanov a Latinskoameričanov je typická zdvorilá komunikácia, ktorá vyplýva zo snahy vyhýbať sa konfliktom a udržiavať harmóniu. Preto aj skutočný význam toho, čo povedia pri rokovaní, nevyplýva len z vysloveného, ale otvorí sa až z celkového (vysokého) kontextu. Číňania majú príslovie, že „nie je dôležité, čo niekto hovorí, ale čo tým myslí“. V protiklade k tomu je význam reči Severoeurópanov,

Severoameričanov alebo Austráľčanov obsiahnutý v slovách samotných, ktorým partner na obchodnom rokovaní okamžite porozumie (nízky kontext)

Komparatívny manažment

Európsky manažment:

Európsky manažment je v mnohom podobný tomu americkému, preto sa niekedy nazýva aj euro-americký alebo západný manažment. Tento vplyv amerického priemyslu bol značný hlavne po skončení druhej svetovej vojny, keď si vojnou zničená Európa začala uvedomovať vyspelosť amerického manažmentu, ktorý nebol priamo zasiahnutý vojnovým konfliktom. Postupne začala aplikovať jeho metódy avšak samozrejme musela prihliadať na odlišnosti prostredia čo sa týka nielen krajiny, ale aj kultúrneho a sociálneho zázemia a preto aj v rámci Európy vznikli rozdiely a osobitosti managementu.

Medzi také hlavné skupiny krajín patria :

- Škandinávske
- Anglosaské
- Germánske
- Francúzke
- Juhoeurópske (Taliansko, Španielsko, Portugalsko)

Škandinávske krajiny

- sociálne istoty a vymoženosti
- podobne ako v USA sa presadil individualizmus

Anglosaské krajiny

- taktiež je tu dominantný individualizmus
- byrokracia zapríčinená snahou obmedziť neistotu
- tieto krajiny sú svojim prístupom najviac príbuzné americkému managementu

Germánske krajiny

- Nemecko aplikovalo poznatky získané o americkom managemente
- Avšak zaviedlo odlišný systém výroby, ten sa predovšetkým opieral o ľudí
- Nemecko vyniká aj v rovnocennej produktivite práce USA a Japonsku pri najkratšom povinnom pracovnom čase
- Zároveň má najmenej narušovaný pracovný režim štrajkami a inými poruchami
- Veľkým prínosom je vysoká vedecká a technická kvalifikovanosť a vzdelanosť na každej pozícii (inžinier, továrenský majster, robotník)

- Predchádza tomu niekoľkoročná učebná príprava a diplom
- Od 1951 zákon zabezpečuje spolurozhodovanie pracovníkov a viedol k „priemyselnej spolupráci kapitálu a práce“.

Francúzsko

- Francúzsky manažment si zakladá na tradíciách
- V krajine bol značný vplyv štátnych zásahov do hospodárstva, samotných podnikov a iných obchodných sfér
- Pre Francúzsko je typické plánovanie a riadenie
- Pre francúzskych manažérov sa očakáva sila osobnosti a autoritatívny prístup a štýl vedenia
- Vo Francúzku sa za tvorca koncepcie manažmentu považuje Henri Fayol. So svojich dlhoročných skúseností v riadení banského podniku vyvodil cenné teoretické poznatky.

Juhoeurópske krajiny

- v týchto krajinách sa podobne ako v Japonsku uplatňuje zväčša kolektivismus
- taliansky manažéri pracujú v prostredí, kde sa málo znáša riziko
- na druhej strane stále majú veľkú konkurenčnú schopnosť

Porovnanie európskeho, amerického a japonského manažmentu

Hlavné rozdiely:

Americký manažment:

- individualizmus
- krátkodobé zamestnanie (striedanie zamestnaní)
- mzdový systém založený na schopnostiach a výkonoch
- postup závislý od schopností
- segmentovaný záujem o zamestnanca
- systém riadenia „top-down“
- tendencia k decentralizácii právomocí
- autoritatívne rozhodovanie vedúcich
- individuálna zodpovednosť
- autorita vedúceho
- zásadné inovačné zmeny
- horizontálne orientované odbory
- rozvoj vnútornej súťaživosti.

Japonský manažment:

- kolektivismus

- celoživotné zamestnanie
- mzdový systém založený na veku
- postup závislý od veku
- celostný záujem o zamestnanca ako o človeka
- systém riadenia „bottom-up“
- tendencia k silnej centralizácii právomoci
- spolurozhodovanie
- kolektívna zodpovednosť
- vedúci chce získať ľudí pre plnenie úloh, riadiť a viesť ich silou autority
- postupné zmeny ako základ neustáleho zlepšovania
- vertikálne organizované odbory
- preferovanie harmónie v kolektíve.

V súčasnosti sa tieto rozdiely v manažmente redukujú vplyvom globalizácie. Krajiny sa navzájom od seba učia. Ale naďalej treba byť opatrný pri aplikácii poznatkov získaných z iných krajín, lebo stále existujú fixné a nemenné obmedzenia zo strany sociálno-ekonomických, a kultúrno-historických, legislatívnych a politických podmienok jednotlivých krajín.

Podniková kultúra a etiketa

Etiketa je súhrn pravidiel a zvyklostí správania, resp. súhrn pravidiel o spoločenskom správaní a spoločenskom styku, ktorý nemá charakter raz a navždy daných nemenných zákonov. Tieto pravidlá a zvyky sa utvárali po mnoho generácií a menia sa a vytvárajú aj v súčasnosti. Líšia sa podľa svetadielov a oblastí a sú ovplyvňované spoločenskými, ekonomickými, kultúrnymi, náboženskými, klimatickými a inými okolnosťami. V súčasnosti nevyhnutnosť vývoja etikety, podobne ako mnohých iných javov, je zdôvodniteľný napredujúcim rastom globalizácie a jej sprievodných efektov – migrácia obyvateľstva, cestovný ruch, moderné elektronické spôsoby komunikácie, medzinárodný obchod a podnikanie, veľkou rýchlosťou sa vyvíjajúce informačné technológie.

Spoločenská etiketa je formalizovanou podobou vzťahov medzi ľuďmi a je ju potrebné odlišovať od nasledujúcich prejavov ľudského správania, ako je slušnosť, zdvorilosť a takt, ktoré sú obsahovo späté s vnútornou stránkou správania človeka.

Slušnosť - „je taká forma správania, ktorou človek nikdy vedome nikomu neublíži“ (J. S. Guth-Jarkovský). Slušnosť je súčasťou charakteru a vyjadruje vzťah človeka k sebe samému, ostatným ľuďom, k spoločnosti, k živému a neživému prostrediu, ktoré ho obklopuje. Ide o morálno-vôľové vlastnosti človeka (prívetivosť, úprimnosť, počestnosť, skromnosť, úctivosť, zodpovednosť, pracovitosť a pod.). Sú to vlastnosti, predispozície, s ktorými sa človek rodí, ale počas života ich buď rozvíja alebo utlmuje. Za slušne vychovaného človeka je považovaný taký človek, ktorý vo všetkom zachováva mieru, má voči iným ľuďom empatiu a je tolerantný.

Zdvorilosť - je vedomým prejavom slušnosti alebo inými slovami vonkajškovým výrazom slušnosti (zdržanlivosť, ochota, láskavosť a pod.). Zdvorilosti sa treba učiť. Zdvorilosť je úmyselné obmedzenie vlastného individualizmu, egoizmu, je dobrovoľným podriadením sa platným normám pravidiel spoločenského života.

Takt - znamená viac než slušnosť a zdvorilosť. Slovo takt pochádza z latinského slova tactus (dotyk) a označuje, že takt znamená uvedomenie si toho, čo sa môže druhého dotknúť, raniť, a čo nie. Ide doslova o umenie človeka prispôbiť všeobecné pravidlá spoločenského správania každému jednotlivému prípadu. Je to jemnosť, ktorý mu pomáha vyberať také situácii primerané správanie, ktoré nijakým spôsobom neublíži druhej strane. Takt núti človeka rešpektovať jedinečnosť osobnosti a výnimočnosť situácie. Žiadna učebnica ani breviár nenaučí človeka taktu. Takt, taktné správanie, je výsledkom uvažovania každého jednotlivca o tom, ako sa správa, ako by sa chcel správať k iným ľuďom.

V súčasnosti sa podnikateľská etiketa podľa Janotovej vo vyspelom hospodárskom svete premieta do každodennej praxe v troch hlavných smeroch, ktoré v dejinách podnikania nemajú obdobu:

1. Návrat k dobrému a korektnému správaniu (vysoko sa cení stratégia win-win, čo možno preložiť: Ja tebe víťazstvo - ty mne víťazstvo, t. j. obojstranná žičlivosť, dobroprajnosť).
2. Všetci zamestnanci sa k sebe navzájom a najmä k zákazníkom správajú zdvorilo.
3. Pravidlá podnikateľskej etikety sú rovnaké ako pre mužov, tak aj pre ženy (Janotová, 2007, s. 5).
- 4.

Dôležitým špecifikom etikety v podnikaní je správanie sa na pracovisku, kde sa vyžaduje:

- dochvilnosť,
- rešpektovanie organizačných vzťahov v podniku,
- zdvorilosť na pracovisku.

Rovnako dôležité je správanie sa pri:

- jednaní s partnermi,
- obliekaní,
- oslovovaní,
- poradách,
- spoločenských príležitostiach.

Poslaním podnikateľskej etikety teda je, aby sa podnikatelia nielen naučili a osvojili si pravidlá slušného správania, ale aby ich používaním, teda slušným vystupovaním, ohľaduplnosťou a pozornosťou pozitívne vplývali aj na rozvoj celkovej kultúry podniku.

V čom sa biznis etiketa odlišuje od spoločenskej etikety:

Spoločenská etiketa uprednostňuje:

- ženu pred mužom
- staršieho pred mladším
- spoločenské postavenie.

Biznis etiketa uprednostňuje:

- nadriadeného pred podriadeným
- postavenie v podnikovej hierarchii
- pri rovnakom postavení ženu pred mužom, staršieho pred mladším (Podľa: Borec, 2007, s. 6).

VIII. MEDZIĽUDSKÉ VZŤAHY NA PRACOVISKU - PROBLÉMY V ZAMESTNANENCKÝCH VZŤAHOCH

Už Elton Mayo v 30. rokoch 20. storočia zistil, že vzťahy medzi ľuďmi na pracovisku majú zásadný význam pre efektívny výkon pracovnej činnosti. Položil základy vzniku sociálnej psychológie práce, aplikovaného odboru, ktorý sa zaoberá človekom v pracovnom procese z hľadiska jeho kontaktov a vzťahov s druhými ľuďmi.

Nedostatky vo sfére sociálnych podmienok práce môžu mať - podobne ako nevhodné fyzické podmienky – na človeka rušivé a škodlivé účinky. Ich zvýšené negatívne pôsobenie môže viesť k oslabeniu nervovej sústavy jednotlivca, prejavuje sa potom v podobe neuróz či iných najmä psychosomatických chorôb. Častejšie a z hľadiska spoločenského aj významnejšie sú však morálne poškodenia (pracovná a spoločenská apatia, nezáujem, lajdáctvo, absentérstvo, neochota ku spolupráci a pod.). Často je ich dôsledkom zvýšenie potenciálnej a reálnej fluktuácie pracovníkov.

Človek je bytosť spoločenská. Naše pracovné správanie ovplyvňujú druhí ľudia, ale zároveň aj my sami ovplyvňujeme ostatné osoby, s ktorými prichádzame do bezprostredného aj sprostredkovaného kontaktu. Druhými ľuďmi môžu byť pritom spolupracovníci, zákazníci, obchodní partneri a pod. Vždy tu panuje vzájomné pôsobenie, v rámci ktorého je každý človek ovplyvňovaný druhými ľuďmi a svojim konaním súčasne podmieňuje zmeny v ich správaní.

Sociálna psychológia práce čerpá jednak z obecnej psychológie práce, jednak zo sociálnej psychológie, obidve potom svojimi spätne obohacuje. Orientuje sa ako na oblasť horizontálnych vzťahov na pracovisku (vzťahy medzi ľuďmi v pracovných skupinách, otázky komunikácie a interakcie, konfliktov a pod.), tak na oblasť vzťahov vertikálnych (psychologické aspekty riadenia a vedenia ľudí).

Význam sociálnych vzťahov na pracovisku je daný predovšetkým tým, že práve v týchto vzťahoch dochádza k uspokojovaniu sociálnych potrieb človeka. K ni patrí predovšetkým:

- Potreba sociálneho kontaktu
- Potreba poskytovať a prijímať pomoc
- Potreba niekoho ovládať, niekomu sa podriaďovať
- Potreba byť prijímaný, akceptovaný, patriť k určitej skupine ľudí
- Potreba nachádzať osoby blízke vlastnej hodnotovej orientácii
- Potreba sociálnych istôt.

V rámci pracovného procesu sa zriedka stretávame s izolovanými pracovníkmi. Najčastejšie bývajú združovaní do sociálnych skupín, v rámci ktorých spolupracujú tak, aby zodpovedajúcim spôsobom zvládli zverené pracovné úlohy. Zastávajú v nich určité sociálne (pracovné) pozície a plnia im zodpovedajúce roly.

Vzťahy na pracovisku je možné členiť na vzťahy formálne a neformálne. Formálne vzťahy vyplývajú z organizačnej štruktúry sociálnych útvarov. Vo vzťahu ku konkrétnemu jednotlivcovi sú dopredu dané a sú vymedzené určitými organizačnými normami a pravidlami (organizačný a pracovný poriadok podniku). Jednotlivec do nich vstupuje zvonku a ako sa postupne stáva ich súčasťou, niektoré z platných noriem a pravidiel prijme, ďalšie toleruje a iné môže odmietat'. Stáva sa pritom súčasťou existujúceho pradiava vzťahov, s čím je spojený proces jeho adaptácie, ktorá v tomto zmysle predstavuje dielčiu etapu jeho socializácie. Na základe svojich potrieb a subjektívnych preferencií (sympatie, antipatie) začína človek s niektorými ľuďmi postupne komunikovať viac, iným sa vyhýba, alebo ich dokonca cielene ignoruje. Vytvára si tak sieť neformálnych kontaktov a vzťahov, v rámci ktorých sa identifikuje s pracoviskom, podnikom a ľuďmi v ňom.

Z hľadiska vyššie uvedených sociálnych potrieb venuje sociálna psychológia práce pozornosť špecifickým typom sociálnych vzťahov, ktoré sa rozvíjajú v rámci začlenenia človeka do jednotlivých sociálnych skupín.

- **Vzťahy vzájomných nárokov.** Na začiatku utvárania pracovnej skupiny formuluje svoje požiadavky (očakávania) na jednotlivých pracovníkov aj na pracovnú skupinu ako celok vedúci pracovník, postupne sa však „pridávajú“ ostatní pracovníci so svojimi nárokmi a očakávaniami, a to ako voči spolupracovníkom, tak voči vedúcemu pracovnej skupiny.
- **Vzťahy vzájomnej zodpovednosti.** Ide o zodpovednosť za plnenie uložených pracovných úloh jednotlivca aj celej skupiny, za všetkých členov pracovnej skupiny.
- **Vzťahy vzájomnej spolupráce.** Znamenajú schopnosť a ochotu jednotlivých pracovníkov preferovať záujmy a potreby pracovnej skupiny (podniku) pred vlastnými.
- **Vzťahy vzájomnej pomoci.** Ich existencia dodáva pracovníkom vnútorný pocit istoty, možnosti spoľahnúť sa na spolupracovníkov v prípade osobnej tiesne a ťažkostí.
- **Vzťahy konkurencie.** Pramenia z prirodzenej tendencie zdravého jednotlivca vyniknúť v svojej práci, môcť uplatniť svoje schopnosti a zručnosti. Ak sú citlivo usmerňované, môžu pomôcť ku zvýšeniu výkonnosti jednotlivcov aj celej pracovnej skupiny. Skrývajú v sebe ale nebezpečenstvo premeny na vzťahy neprimeraného, nežiadúceho

súperenia a rivality v rámci jednej skupiny aj medzi jednotlivcami a skupinami v rámci podniku, ktoré môžu narušovať až znemožňovať efektívnu činnosť celého podniku.

Ako sme uviedli vyššie, rámcové pravidlá vzťahov medzi vedením, zamestnancami a klientmi sú upravené predovšetkým legislatívou a internými predpismi. Pre riešenie špecifických problémov jednotlivých organizácií môžu byť vypracované aj interné normy v podobe etických kódexov. **Etické kódexy** riešia predovšetkým konflikt ekonomických a sociálnych záujmov a predstavujú pomoc pri adaptácii na prostredie firmy, prostriedok sociálne zodpovedného správania organizácie.

Etické správanie z dlhodobého hľadiska znamená zvyšovanie konkurencieschopnosti a zisku.

Základné motívy etického konania:

- Zníženie transakčných nákladov – (súdne náklady: vymáhanie zmlúv a dohôd, náklady na kontrolné mechanizmy, preverovanie osôb, ochrana osôb a majetku)
- Posilnenie lojality zamestnancov – pozitívna sociálny klíma – transparentné rozhodovanie manažmentu, kvalitná komunikácia, zvyšovanie dôvery a pestovanie dlhodobějších väzieb voči zamestnávateľom.
- Vytváranie a posilňovanie image firmy – dobrá povest' firmy – transparentnosť informácií navonok – akcionári, klienti, verejnosť
- Posilňovanie spokojnosti zákazníkov – klienti preferujú firmy, ktoré dodržiajú etické štandardy (živ.prostredie – zamestnanci)
- Prispieva k lojalite investorov – ich získanie a udržanie
- Príspevok ku zisku – z dlhodobého hľadiska
- Kultivácia podnikateľského prostredia – dôvera zo strany zahraničia.

Neetické správanie na pracovisku

S touto oblasťou úzko súvisí politika ľudských zdrojov (personálna politika), ktorej súčasťou sú stabilné pravidlá, ktoré vyjadrujú prístupy k riadeniu ľudí v organizácii. Armstrong (2002) považuje politiku ľudských zdrojov za súhrnnú deklaráciu filozofie organizácie a jej hodnôt a návod na jednanie v konkrétnych oblastiach.

Z pohľadu aplikácie etických princípov je možné zdôrazniť politiku rovnakého zaobchádzania so všetkými zamestnancami, ktorá je zakotvená v Zákonníku práce. To znamená, že nebude existovať žiadna diskriminácia zamestnancov, pokiaľ ide o pracovné

podmienky, odmeňovanie za prácu, o odbornú prípravu a príležitosť dosiahnuť funkčný alebo iný postup v zamestnaní.

Neetické správanie na pracovisku môže mať rôzne podoby. Jedným z takýchto prejavov je aj *nepoctivosť*. V podstate ide o také správanie, ktorým zamestnanci poškodzujú svoju organizáciu tým, že na pracovisku konajú v rozpore s dobrými mravmi, vnútornými predpismi či dokonca v rozpore so zákonom.

Príčiny neetického správania môžeme hľadať v dvoch oblastiach:

- v osobnosti jednotlivca;
- v podmienkach organizácie.

Zamestnancov môžeme rozdeliť do troch skupín:

- *totálne čestní*, ktorí by sa neuchýlili k nekalému správaniu na účet svojho zamestnávateľa;
- *vyhranení nepoctivci* testujúci bdelosť a trpezlivosť svojho zamestnávateľa od prvého dňa na pracovisku; akonáhle odhalia slabé miesto, bez výčitiek svedomia ho zneužívajú vo vlastný prospech;
- tretia skupina sa nachádza medzi hore uvedenými skupinami a je pre ňu charakteristické, že jej *poctivosť silne závisí od vonkajšej kontroly*. Je preto dôležité vo vnútri organizácie pre pestovanie poctivosti pestovať aj pevnú kontrolu.

Miera ohrozenia z vnútra organizácie nesúvisí ani s veľkosťou, prosperitou ani s podnikateľským zameraním firmy. Každá organizácia čelí nebezpečenstvu, že môže byť poškodzovaná svojimi vlastnými zamestnancami. Pritom empirické výskumy poukazujú na to, že ani dobrá firemná atmosféra nehrá významnejšiu úlohu pri prevencii tohoto druhu delikvencie ale platí opačná súvislosť. Napäté medziľudské vzťahy na pracovisku a celkovo zlá podniková atmosféra spravidla narúšajú pocit spolupatričnosti s organizáciou a uľahčujú úmyselné poškodzovanie firmy.

Preventívny význam má vytváranie vnútorných bariér, ktoré by musel zamestnanec pri nekalom konaní prekročiť. K takýmto predpokladom patrí predovšetkým budovanie dobrej firemnej kultúry a zavádzanie určitých zamestnaneckých výhod pre vlastných zamestnancov, ktorí upevňujú pocit spolupatričnosti s organizáciou. Preventívne účinky majú tiež organizačné pravidlá podporujúce transparentné vzťahy na pracovisku. Úplne nevyhnutné je zakotviť tému poctivosti do vnútorných organizačných dokumentov a etického kódexu.

Mobbing

Pojem mobbing je odvodený z anglického slova „to mob“ a znamená obťažovať, dobíedať, hromadne napadnúť. Pojem sa používa najmä v Škandinávii, v anglicky hovoriacich krajinách sa používa termín bullying.

Týmto problémom sa ako prvý začal zaoberať švédsky lekár Heinz Leymann, ktorý v roku 1984 začal publikovať články o psychickom týraní na pracovisku.

Mobbing je charakterizovaný ako „systematické intrigovanie, šikanovanie – teda psychoteror na pracovisku, ktorý je iniciovaný a riadený kolegami, príp. nadriadeným (bossing) s cieľom niekoho poškodiť aktívnym a trvalým tlakom počas dlhšieho časového obdobia – resp. spôsobiť určitej osobe nejakú škodu“.

Za mobbing teda považujeme také konanie na pracovisku, ktoré môže postihnutého znevážiť a môže poškodiť jeho povest', znížiť jeho sebaúctu či sebavedomie či dokonca spôsobiť škody na jeho zdraví.

Formy a postupy mobbingu je možné rozdeliť do piatich kategórií:

1. Útoky na možnosť vyjadriť sa, poprípade zdôveriť sa (človek je neustále prerušovaný, je vystavovaný ústnym alebo písomným vyhrážkam, je mu odopieraný kontakt atď.).
2. Útoky na sociálne vzťahy („nehovorí sa“ s dotýčným, kolegovia majú zakázané s dotýčným hovoriť atď.).
3. Útoky na povest', úctu a vážnosť (rozširujú sa klebety, dotýčným je zosmiešňovaný, je nútený vykonávať práce, ktoré zraňujú jeho sebavedomie atď.).
4. Útok na kvalitu pracovného alebo osobného života (nezmyselné pracovné úlohy, ťažko splniteľné úlohy atď.).
5. Útoky na zdravie a telesnú integritu (vyhrážanie fyzickým násilím, telesné zneužívanie atď.).

O mobbingu je možné hovoriť vtedy, keď uvedené a ďalšie postupy sa objavujú minimálne raz za týždeň minimálne po dobu šiestich mesiacov.

Za najčastejšie príčiny mobbingu sa považujú:

1. Nedostatočná kvalifikácia pre vedenie ľudí – autoritársky štýl vedenia.
2. Nízka schopnosť vysporiadať sa s konfliktom.
3. Permanentný tlak na zvyšovanie výkonu a znižovanie nákladov.
4. Organizačná kultúra s nízkou úrovňou etiky.
5. Strach zo straty zamestnania (napätá ekonomická situácia).
6. Závisť a „konkurenčné vzťahy“ (konkurenčné myslenie).

7. Nedostatky vo vnútro podnikových štruktúrach.
8. Podstatné rozdiely v miere tolerancie, prípadne jej nedostatok.
9. Deštruktívne zaobchádzanie s chybami či omylmi.
10. Štruktúra osobnosti atakovanej osoby.

Ako sa brániť mobbingu?

- Predovšetkým je nutné prelomiť bariéru mlčania a viac o ňom v organizácii hovoriť – o jeho prejavoch, príčinách a ich odstraňovaní. Je potrebné vytvoriť systém dokumentácie mobbingu v organizácii.
- Posudzovať psychickú ujmu ako pracovný úraz. Zamestnávateľ musí svojim zamestnancom vytvoriť optimálne podmienky pre najlepší výkon, vrátane prijateľných medziľudských vzťahov.
- Zčať každý sám u seba, najmä manažéri nesmú používať žiadne formy mobbingu, a nesmú ani byť voči nemu ľahostajní, ale naopak, aktívne, dôsledne a verejne proti nemu vystupovať.

LOJALITA A JEJ HRANICE. WHISTLE-BLOWING

Lojalita je pojem na vyjadrenie požiadaviek zo strany zamestnávateľov neškodiť firme a konať v súlade so záujmami firmy. Znamená rešpektovanie interných požiadaviek firmy, predpokladá pocit spolupatričnosti a vernosti firme, pocit spoluzodpovednosti za rozvoj firmy a osobnú zainteresovanosť na úspechoch firmy.

- ✓ nezamieňať pojem lojality s pojmom poslušnosť a paternalistický spôsob vedenia s pojmom zodpovednosť za pracovníkov
- ✓ zamestnávateľ alebo manažér nemá morálne právo jednostranne požadovať od pracovníka lojalitu, a pritom pre to nevytvárať podmienky (*ak sa správa povýšenecky, otvorene dáva najavo svoju nedôveru k zamestnancom, nevytvára podmienky pre otvorenú diskusiu*).

Vzniká preto otázka hraníc lojality.

Whistle – blowing – problém zverejňovania:

Znamená „zverejnenie oznamu o neetickom alebo škodlivom konaní nejakej organizácie, podniku alebo ich pracovníka prostredníctvom iného ich pracovníka mimo normálneho služobného postupu“.

Konanie, keď zamestnanec poukáže na neetické, škodlivé alebo protizákonné konanie v organizácii, sa označuje termínom *whistle-blowing* (blow the whistle – hvízdať na poplach). Osoba, ktorá tento poplach spôsobila, sa nazýva *whistle blower*.

Okrem „hvízdania na poplach“ sa môžeme stretnúť u zamestnancov s ďalšími formami správania ako s reakciou na neetické alebo nelegálne postupy v organizácii.

Môže ísť o:

1. *Výpoveď* – odísť z podniku by mohlo mať svoje pozitíva, pretože by mohlo dôjsť k úbytku schopných zamestnancov alebo manažérov a vedenie podniku by mohlo mať podnet na premýšľanie. Väčšinou však dochádza k nahradeniu zamestnanca iným, povolnejším a dochádza k prerušeniu dialógu, ktorý bývalý zamestnanec inicioval. Neetické praktiky sa tak môžu ešte viac posilniť.
2. *Bezmyšlienkovitá poslušnosť* – mnohí zamestnanci sa týmto spôsobom snažia vyhnúť osobnému zneisteniu. Neetická požiadavka však sama od seba nezmizne tým, že bude ignorovaná. Neskôr môže problém narásť do väčších rozmerov.
3. *Oportunizmus orientovaný na kariéru* – táto varianta predpokladá oproti bezmyšlienkovitej poslušnosti osobnú spoluzodpovednosť za neetické praktiky.
4. *Sabotáž* – krátkodobo je možné zbaviť sa problému, ale pristúpením k sabotáži sa zriekame dialógu. Na akcie tohoto druhu sa spravidla odpovedá protisilou.
5. *Tajné udanie* – v zásade ide o to, aby s neetickými praktikami bola oboznámená čo najširšia verejnosť. Aj keď anonymné odhalenie dosahuje efektívny účinok a chráni žalobcu pred represáliami, vytvára atmosféru vzájomného ohovárania. Voči tomuto typu konania prevažuje skeptický postoj. Pokiaľ je „zdroj“ odhalený, stráca dôveru a môže sa cítiť previnilo.
6. *Tajné vyhrážanie publicitou* – tu sú podmienky veľmi podobné ako pri tajnom udaní, ale pri chýbajúcej ochote anonymného „udavača“ na dialóg je úplne nejasné, či sú jeho námietky oprávnené.
7. *Verejné oznámenie* (najznámejšia forma *whistle-blowingu*) – vystúpenie „žalobcu“ pred verejnosťou robí jeho osobu vierohodnou a môže zaznamenať veľký ohlas. Existuje však nebezpečenstvo potrestania a nie je tiež isté, či bez vnútornej podpory v organizácii môže verejné oznámenie spôsobiť zmenu neetických praktík. Organizácia sa často od „zradcu“ dištancuje a dokonca upevňuje svoje neetické praktiky. Verejné oznámenie môže byť účinné, ak sa pripoja médiá. Organizácia môže jednotlivca napadnúť: „špinavé prádlo sa má prať doma“. Tým organizácia odradí

ostatných a pravdepodobne sa zamestnanci budú „žalobcovi“ vyhýbať. Verejné oznámenie môže poškodiť meno organizácie.

Verejné oznámenie mimo organizácie sa nazýva *externý whistle-blowing*. Pokiaľ zamestnanec informuje o nevhodnom, neetickom správaní v rámci organizácie, ale mimo postup, ktorý je daný organizačnou hierarchiou, ide o *interný whistle-blowing*. Je spravidla skôr akceptovaný ako externý whistle-blowing.

8. *Protest* – ak je realizovaný bez dostatočnej argumentácie a osamelo, nie je spravidla účinným nástrojom zmeny existujúcich praktík. Protestujúci môže byť pokarhaný.
9. *Uvedomé namietanie* – predstavuje vhodný spôsob reakcie, ale v „represívnych“ organizáciách nemusí byť vzatý do úvahy. Je potrebné počítať s negatívnymi sankciami za kritický alebo „odpadlícky postoj“.
10. *Vyjednávať a dospieť ku konsenzu* – reakcia je založená na rozšírení dialógu s príslušnými zamestnancami alebo relevantnými nositeľmi rozhodnutia. Snaha o vedenie dialógu závisí od kompetencie a ochote obidvoch strán, od toho, či pre vedenie dialógu a postupné utváranie konsenzu je čas a či to umožňuje kultúra organizácie.

Whistle-blowing ako najčastejšia forma reakcie na neetické, poprípade nezákonné konanie v organizácii môže mať určité obmedzenia:

1. *Jednotlivec sa môže ohľadom činnosti orgnizácie myliť*. Zamestnanci nemusia mať všetky relevantné informácie a tiež nemusia mať požadovné odborné zručnosti, vrátane skúseností s riešením špecifických etických situácií.
2. *Môžu byť narušené interpersonálne vzťahy*. Dôvodom je požiadavka na zmenu správania. Najmä manažéri, od ktorých podriadený žiada zmenu, môžu byť stresovaní jeho požiadavkou. Na druhej strane môže formulovaná požiadavka vysvetliť napätý interpersonálny vzťah, ktorý sa tým môže ukládať.
3. *Organizácia môže byť poškodená*, aj keď má sťažujúci sa jednotlivec pravdu.

Whistle – blowing je považovaný za oprávnený, ak sú splnené tieto podmienky:

1. Zamestnanec chce verejnosť ochrániť pred vážnym ohrozením. Týka sa to ale nielen verejnosti, ale tiež spolupracovníkov, ktorí sú ohrozovaní.
2. Zamestnanec už skôr informoval priameho nadriadeného o ohrození, ten však na oznámenie nereaguje.
3. Zamestnanec preto informoval manažérov na vyššej riadiacej úrovni, tí však rovnako nereagujú.

K tomu ešte navyše je potrebné zdôrazniť tieto požiadavky:

4. Zamestnanec má argumenty, dôkazy a príslušnú dokumentáciu o ohrození.
5. Má dostatočné dôvody na zverejnenie, je nezáujatý a je si vedomý dôsledkov, ktoré jeho konanie prinesie.

Stále však platí, že whistle-blower sa môže dostať do ťažkej životnej situácie, keď oznámenie neetického konania sa môže rovnať morálnemu heroizmu.

Ako postupovať, aby organizácia ochránila zamestnancov tam, kde nie je ospravedlnenie pre mlčanie, a vytvorila pocit zodpovednosti? Možným doporučením je sformulovať politiku pre whistle-blowing a zahrnúť ju do personálnej politiky organizácie ako súčasť etického kódexu.

(Richard T. De George)

Prokrastinácia (z latinského *pro crastinus* – na zajtrajšok) je označenie pre chorobné odkladanie dôležitých úloh na neskôr (na zajtra). Treba však podotknúť, že ide o psychickú záležitosť, na rozdiel od lenivosti, ktorá je fyzická.

Prokrastinácia však väčšinou znamená, že robíte niečo iné, než by ste mali, alebo chceli robiť. Inými slovami, nie ste pasívni ani leniví. Na niečom pracujete. Len to nie je to, čo by to malo byť.

Prokrastináciu v mnohom podporuje aj dnešná doba.

V dnešnom svete sme všetci tlačení do výkonu, výsledkov.

No a ak ich máme, tak sme tlačení do lepšieho výkonu. Lepších výsledkov.

Dosiahli ste ich? Takže sa očakávajú ešte lepšie výsledky.

Jednoducho, sme zameraní na trvalý rast.

Ak viete, môžete hneď z obývačky podnikat', písať knihy, skladať hudbu, viesť konferenciu na druhej strane planéty, zarábať, míňať peniaze...

Ak to neviete, môžete sa to hneď začať učiť. Najlepšie svetové univerzity ponúkajú on-line vzdelanie.

Toľko možností a príležitostí! Bola by veľká hlúposť nevyužiť ich. A čo neraz robí človek, z ktorého by mohol byť moderný Leonardo Da Vinci? Prokrastinuje. **Krásne slovo popisujúce nečinnosť maskovanú náhradnou činnosťou.**

Mohli by ste začať maľovať obraz. No teraz nemôžete, pretože "kontrolujete" statusy na sociálnej sieti.

Mohli by ste začať podnikat'. Máte nápad aj prostriedky. Vy však namiesto toho stále opravujete chyby na nefungujúcom predošlom projekte.

Mohli by ste napísať nový článok na váš firemný či osobný web. Momentálne však pozeráte veľmi zábavné video, v ktorom sa pes vozí na robotickom vysávači.

Ako bojovať s prokrastináciou:

Je **potrebné si predovšetkým uvedomiť, že máte problém**, a rozhodnúť sa, že s ním chcete naozaj skončiť. Potom je dôležité zapracovať na sile svojej vôle a tiež si urobiť vo svojich úlohách poriadok. Na každého človeka pritom pôsobí pozitívne iný prístup, musíte si teda sami vyskúšať, čo platí práve na vás. Čo môžete a mali by ste vyskúšať:

Napíšte si na papier povinnosti, ktoré musíte daný deň splniť. Zoraďte ich pritom podľa dôležitosti. Majte tento zoznam stále na očiach a po každom splnení úlohy si to zreteľne zaznačte. Skúste si tento zoznam spríjemniť potrebné použitím obľúbených farieb fixiek alebo veselými samolepkami, nebude potom vyzerat' tak nepríjemne stroho.

Niekomu pomôže, keď si vopred stanoví **časový limit** na každý jednotlivý úlohu. Vedomie toho, že ste to stihli včas splniť, vás príjemne povzbudí. A ak to nestihnete, donúti vás to nabudúce viac premýšľať nad tým, koľko času na akú činnosť skutočne potrebujete. Tým sa naučíte efektívne a racionálne si plánovať denné aktivity. Pokiaľ vás ale **predstava časového tlaku** naopak veľmi stresuje, radšej tento bod neskúšajte, mal by opačný efekt.

Pokúste sa maximálne odpútať od svojho okolia. Ak ste doma, nepúšťajte si ako zvukovú kulisu televíziu či rádio a upozornite ostatných členov rodiny, že vás teraz nemajú rušiť. Aj v práci sa čo najviac **sústred'te len na seba a svoju úlohu** a nenechajte sa vyrušovať. A rozhodne **odolajte svojmu vlastnému pokušeniu surfovať po internete**, pozrieť sa, či vám nenapísali nejakú správu vaši priatelia a podobne.

Ak máte vo zvyku mať rozrobených viac činností naraz, **odnaučte sa to**. Potom totiž často nebýva poriadne splnená ani jedna z úloh a navyše vám to zaberie ďaleko viac času než plné sústredenie sa na jednu vec.

Na niekoho dobre fungujú **odmeny a tresty**. Môžete si napríklad sľúbiť, že za úspešne dokončený celý lístok s povinnosťami sa večer odmeníte kúskom obľúbenej čokolády. A naopak za nesplnenie úlohy budete musieť namiesto toho peniaze na ňu odložiť do pokladničky na horšie časy.

Nezabudnite pri svojej snahe byť svedomitý tiež odpočívať. Vhodné sú **krátke pauzy** v rozsahu niekoľkých minút, kedy sa na chvíľku prejdete a občerstvíte, ale dajte si pozor aby sa takáto kratučká pauza nepretiahla na nejakú dlhšiu dobu, dokonca aj pár hodín. Pretože je veľmi ľahké zapnúť si facebook, alebo nejakú hru alebo začnete robiť nejakú inú činnosť a čas vám veľmi rýchlo ubehne, ani nebudete vedieť ako.

Mnoho článkov o tom čo je to prokrastinácií a ako s ňou bojovať odporúča **softvér, ktorý vie blokovat' v určitý čas určité stránky**. Môžete sa tak napríklad od deviatej do piatej vyhnúť Facebooku, čo by vám teoreticky malo urýchliť akúkoľvek prácu, ktorú pri počítači musíte urobiť.

Tento software ale zanedbáva základnú vlastnosť prokrastinácie a to je to, že prokrastináciu nespôsobuje prostá existencia Facebooku alebo webových hier. **Vaša myseľ bude hľadať únik vždy, keď sa bojí práce**, alebo je z nej frustrovaná. Musíte teda zmeniť nastavenia svojej mysle, nie svojho počítača.

Môže byť prokrastinácia aj pozitívna?

Podľa názoru niektorých vedcov a psychológov nemusí byť prokrastinácia **vždy iba negatívnym javom**. Existuje určité percento ľudí, ktorým sa **najlepšie pracuje pod určitým tlakom**. Sú nazývaní aktívny prokrastinátori. Tí síce tiež odkladajú svoje určité povinnosti, avšak nakoniec ich splnia v danom termíne a kvalitne. Stres má totiž na takého človeka pozitívny účinok a vyburcuje ho k efektívnemu výkonu. Takých ľudí je ale naozaj minimum, a tak je lepšie sa so svojím problémom radšej pobiť a radšej naučiť sa mu predchádzať.

IX. PSYCHOLÓGIA ZDRAVIA. ZDRAVIE A ŽIVOTNÝ ŠTÝL.

Ľudské zdravie, zdravý životný štýl, kvalita života sú pojmy, ktorých vývoj a stav je trvalo spojený so zodpovednosťou k ich utváraniu a ochrane. Zdravie môžeme charakterizovať ako stav úplnej telesnej, duševnej a sociálnej pohody, nielen ako neprítomnosť choroby. Je výsledkom vzťahu medzi ľudským organizmom a sociálno – ekonomickými, fyzickými, chemickými a biologickými faktormi životného prostredia, pracovného prostredia a spôsobu života.

Psychológia zdravia je súčasťou obecnej psychológie, ktorá má vplyv na telesné zdravie človeka. Či je človek vnútorne silný alebo slabý, či dokáže odolávať tlakom okolia, to všetko sa odráža na jeho zážitkoch, výkone a postojoch.

Psychológia zdravia sa zaoberá predovšetkým zdravým životným štýlom, má preventívny charakter.

Životný štýl je možné charakterizovať ako koexistenciu rôznych foriem a stránok života a životného prostredia prejavujúceho sa v harmonickom, esteticky a eticky pôsobiacom celku, na ktorého formovaní sa človek vedome podieľa. Predstavuje určitú relatívne stabilnú podobu materiálnej a duševnej činnosti a prostredia, ktorú človek vytvára a pretvára. V užšom chápaní sú to výživové návyky, spôsob zvládania náročných životných situácií, vzťah k životnému a pracovnému prostrediu, formálne a obsahové zameranie voľno - časových aktivít s vyústením do pocitovej a reálnej pohody a zdravia.

Rizikové faktory ohrozujúce zdravie:

- Nesprávna životospráva
- Telesná nečinnosť
- Zhoršovanie životného prostredia
- Psychické a nervové záťaž
- Konfliktné situácie spojené s emocionálnym vypätím
- Zvýšená hladina cholesterolu v krvi
- Vysoký krvný tlak – fajčenie a nadmerné používanie alkoholu, zneužívanie liekov
- Chronické sledovanie televízie, počítač
- Nedostatok spánku.

Na Slovensku je neuspokojivá dĺžka života, ktorá je spôsobená vysokou úmrtnosťou stredných vekových ročníkov, zapríčinená najmä chorobami srdcovo-cievneho systému a onkologickými chorobami.

V stravovacích návykoch najviac Slovensko zaostáva v spotrebe ovocia, najmä citrusových plodov. Dôsledkom toho je trvalo nedostatočný príjem vitamínov C, A, E a selénu, ktoré fungujú ako ochranné faktory mnohých ochorení vrátane ochorení nádorových a porúch cievneho systému.

Ako ďalší faktor v súčasnosti zohráva podstatnú úlohu narastanie sociálnych rozdielov, ktoré determinuje potravinové možnosti.

Okrem stravovacích návykov a ekologických opatrení zohráva nezastupiteľnú úlohu aj adekvátny pohybový režim.

V centre pozornosti pri budovaní zdravého životného štýlu je orientácia na pozitívne stránky a aspekty fungovania človeka pri zdôraznení, že popri negatívnych psychologických (psychopatologických) javoch ako sú úzkosť, strach, bolesť, depresie a pod. existujú aj pozitívne činitele, ktoré sú naopak zdravie podporujúce, udržiavajúce a posilňujúce. Ide o charakteristiky ako je napríklad optimizmus, nádej, viera, vd'ačnosť, odvaha, radosť a i., ktoré fungujú ako „náravníky“ proti pocitom nešťastia a duševným poruchám a môžu byť kľúčom k vytváraniu psychickej odolnosti.

Je potrebné aktívne budovanie najlepších kvalít života, pričom tzv. dobrý život, úspech a najhlbšia emočná spokojnosť nespočíva v maximalizácii pozitívnych emócií, ale v každodennom využívaní a úspešnom uplatnení našich charakteristických silných stránok, z ktorého plynú pozitívne zážitky a pozitívne emócie, ktoré zároveň fungujú ako rýchle „rozpúšťáče“ negatívnych emócií.

Optimizmus ako silná stránka osobnosti podporuje zdravie, optimisti prežívajú menej príznakov choroby, mávajú vyššiu sebadôveru. Výskumy šťastia (happiness) potvrdzujú, že šťastní ľudia majú zdravšie návyky, nižší krvný tlak a výkonnejší imunitný systém a o polovicu menšiu pravdepodobnosť, že umrú alebo, že sa stanú invalidmi, pričom zároveň bývajú múdrejší v reálnom rozhodovaní (majú iné stratégie).

Pozitívne emócie celkovo podporujú zdravie a dlhovekosť, a chránia aj pred ničivými účinkami starnutia. Pozitívne emócie však majú oveľa hlbší zmysel ako len vyvolať príjemné pocity – rozširujú naše trvalé intelektuálne, telesné a sociálne zdroje a vytvárajú rezervy, z ktorých môžeme čerpať, keď sa objaví nejaké ohrozenie.

Dôležitou pozitívnou stránkou osobnosti je sebaúcta, ktorá sa považuje za jeden z hlavných indikátorov subjektívnej spokojnosti jedinca, pričom sa používa ako index

mentálneho zdravia, emočného prispôsobenia a všeobecnej schopnosti vyrovnáť sa so životom.

Významnú negatívnu úlohu najmä u žien veľmi negatívne prežívaný existenčný stres, čo má vážny dôsledok v znižovaní biologickej ochrany ženy. Toto sa negatívne prejavuje nielen v zhoršujúcom sa kardiovaskulárnom, ale aj onkologickom a celkovom zdraví našej populácie, kde ženy tvoria 52%.

Negatívne pôsobia aj sklamanie, iracionálne presvedčenia, strata zmyslu života.

Psychológia zdravia a prevencia:

- ochrana zdravia (healthprotection) – ku ktorému patrí napr. preberanie zodpovednosti za vlastné zdravie a udržiavanie zdraviu prospešných návykov, redukcia zdraviu škodlivých návykov a pod.,
- posilňovanie zdravia (healthpromotion) – zvládanie stresov, tréning sociálnych spôsobilostí, redukcia sociálneho strachu oproti kooperatívnosti a nezávislosti, ktoré zvyšujú odolnosť a pod., a
- zvyšovanie zdravia (healthenhancing) – ku ktorým patrí nielen motivácia zdraviu prospešného životného štýlu a jeho pretrvávania, ale aj brať zdravie za jednu z popredných hodnôt a prežívať radosť, životnú pohodu a šťastie.

Duševná hygiena

Duševná hygiena pracovníkov je podmienená niekoľkými faktormi, predovšetkým je to pracovné zaradenie, ktoré si vyžaduje špeciálny profesijný prístup, a teda aj rozdielne psychické a fyzické vypätie síl.

- dodržiavanie životosprávy;
- dodržiavanie režimu práce a odpočinku;
- dodržiavanie striedania pracovných a záujmových – pohybových aktivít;
- venovať pozornosť partnerským a priateľským vzťahom a celkovej koncepcii života a práce.

Kladenie dôrazu na hľadanie efektívnej životnej cesty – je cieľavedomé zameranie na vzťah človeka ku všetkým formám činnosti a sociálneho styku, ktorý sa priamo dotýka jeho života.

Živospráva – u každého človeka býva individuálna a zakladá sa na rytme spánku a bdenia, rytme, v rámci ktorého pracuje metabolizmus, rytme práce a odpočinku.

Rytmus – je plynulý a v pravidelne sa opakujúcich intervaloch stav organizmu, zväčša s protikladnými charakteristikami.

Medzi najcharakteristickejšie narušenia rytmu je zaradovaný:

- workoholizmus – v prípade manažérskej profesie je reč o plnom odovzdaní sa práci, no po určitom čase nastúpi únava a podráždenie, strata chuti do života (pred tým už stratil chuť k jedlu, láske, erotike, sexu, chuť angažovať sa v rodinnom živote, pohybových aktivitách, či vo vyhľadávaní kultúrnych príležitostí a zážitkov).
- Ďalším narušením individuálneho rytmu psychického a fyzického života človeka je nezvládanie svojej pracovnej pozície a roly. Prejavuje sa to stálym stresom, nedostatkom času a podobne, čím vlastne všestranne trpí organizmus. Takýto pracovník väčšinou siahne po uspokojujúcich prostriedkoch (alkohol, lieky, drogy a podobne), stimulujúcich k ďalším výkonom až do tej doby, kým sa nestanú návykovými. Vyslobodiť sa z tohto stavu je veľmi zložitý proces a nie vždy sa končí úspechom.
- Narušenie biologických a psychických rytmov v živote človeka môže byť spôsobené neschopnosťou si zorganizovať vlastný život a dodržiavať riadnu životosprávu (stravovanie, spánok, režim práce a odpočinku, hospodárenie s časom). Takýto človek uvedomí si vážnosť problému zvyčajne až keď sa dostane do stavu psychického či fyzického vyčerpania, zrútenia alebo trvalejšieho onemocnenia.

Základné princípy a pravidlá správnej životosprávy:

- Je žiaduce si určiť a priebežne dolad'ovať určité zásadné aj konkrétnejšie životné ciele – tí, ktorí si ich vymedzili väčšinou ich dosiahli, ba až prekročili a tá druhá skupina ľudí, ktorí si žiadne seriózne ciele nedali, zostala na najnižšej hranici svojich možností. Je to vždy osobné rozhodnutie, aj keď môže byť ovplyvnené viacerými okolnosťami.
- Človek sa musí snažiť konkrétne stanovené ciele realizovať a pritom vedieť správne odhadnúť svoje individuálne možnosti. Nie sú žiaduce krajnosti (na jednej strane usilovať o niečo, na čo nestačí, alebo sa držať neopodstatnene pod úrovňou svojich možností).

- Realizovanie stanovených cieľov je možné len na základe konkrétneho programu a dokonalého zvládnutia hospodárenia s časom. Vymedzenie priorit a tvorivý prístup sú zárukou dosiahnutia úspešného výsledku.
- Plán plniť s plnou zodpovednosťou a nasadením aj pre vlastný uspokojivý pocit.
- Každá práca sa má kompenzovať vhodným odpočinkom, prevažne aktívnou formou. Aspoň raz ročne plánovať dlhší odpočinok (dovolenka na odreagovanie podľa vlastných predstáv aspoň 14 dní), ktorý si treba vedieť užiť.
- Dôležitý je vhodný spôsob stravovania (pokoj pri jedle, konzumovať 5 x denne menšie porcie, aspoň jedno teplé jedlo denne, prevažovať majú bielkoviny a vitamíny, čerstvé ovocie a zelenina, dostatok nealkoholických nápojov, podľa možnosti nefajčiť a nepreháňať s čiernou kávou).
- Nezabúdať na pobyt na čerstvom vzduchu a pohybové aktivity, ktoré majú kompenzovať sedavý spôsob života (tanec, plávanie, tenis, turistika, veslovanie, kolektívne hry a pod.).
- Nájsť si čas na rodinný, partnerský či priateľský, príbuzenský život.
- Byť pozitívne naladený, optimista so zmyslom pre humor.

Zmysel života pre človeka modeluje život sám, no ak človek je mu naklonený, nápomocný, potom životná dráha je bohatá, produktívna, všestranná a väčšinou samostatne zvládnuteľná. Ucelená koncepcia života sa očakáva od každého človeka.

Proaktívne správanie – je taký prístup človeka k realite, ktorý vo svojej podstate je aktívnym bez toho, aby sme ho k tomu nabádali. V detstve sociálne prostredie núti dieťa k adaptívnemu tvorivému konaniu a osvojeniu si vhodných spôsobov komunikácie. Rozdiel medzi obdobím detstva a dospelosti je v tom, že dochádza k posunu od vonkajšej stimulácie k vnútornej motivácii jedinca (u niekoho tento stav nastupuje skôr a iný má s tým problémy celý život).

Naučiť sa dávať prednosť dôležitým veciam – vyžaduje od človeka naučiť sa rozoznávať životné priority počas celého života. Ved' človek by nemal hľadať zmysel svojho života v krajnostiach či jednostrannostiach.

X. INŽINIERSKA PSYCHOLÓGIA.

Druhá svetová vojna bola nepriamym impulzom ku vzniku ďalšej významnej disciplíny aplikovanej psychológie práce – inžinierskej psychológie. Ukázalo, že moderná bojová technika je nielen veľmi účinná, ale aj náročná na obsluhu a človek pri zaobchádzaní s ňou často zlyháva. Tým sa spoľahlivosť tejto techniky, resp. celého systému :človek – technika (stroj)“, veľmi znižuje.

Tradičná psychotechnika sa ukázala ako nedostatočné riešenie, pretože sa ukázalo, že možnosť adaptácie človeka na nové, náročnejšie technické podmienky majú svoje vnútorné obmedzenia. Preto tento tradičný postup nahradil, resp. doplnil postup nový: prispôsobovanie techniky človeku – jeho možnostiam, schopnostiam a obmedzeniam.

Ukázalo sa, že bude nevyhnutné už vo fáze projekcie a konštrukcie nových technických systémov brať do úvahy možnosti a obmedzenie v oblasti fyzických, fyziologických a psychických funkcií človeka.

V rámci vzťahu človek – stroj – technické zariadenie – pracovné prostredie je riešená problematika tvorby zložitých technických systémov s ľudským činiteľom, a to s ohľadom na efektívnosť a spoľahlivosť fungovania. Riešenie spoľahlivosti týchto systémov sa realizuje v kombinácii dvoch základných prístupov. Starší prístup spočíva skôr v adaptácii ľudského činiteľa na techniku, t. j. ide najmä o výber, rozmiestňovanie a výber pracovníkov ako nevyhnutných podmienok spoľahlivosti obsluhy techniky človekom. Novší prístup je zameraný opačne, t. j. na adaptáciu techniky ľudskému činiteľovi. Jeho základom je projekcia a konštrukcia technických zariadení s ohľadom na poznané fyzické, neurofyziologické a psychické možnosti a obmedzenia človeka.

Inžinierska psychológia využíva dnes poznatky nielen z obecnej psychológie, ale aj z kybernetiky a z teórie systémov. V prípade kybernetiky ide hlavne o využitie pojmového aparátu tejto vednej disciplíny. Uplatňujú sa tu také pojmy ako napr. „vstup“, „výstup“, „spätná väzba“ a pod. Systémový prístup v inžinierskej psychológii sa uplatňuje predovšetkým tým, že vzájomná interakcia technického zariadenia a človeka je riešená komplexne. Hovorí sa o systéme človek – stroj, resp. človek – technické zariadenie, o systéme, ktorý je ako jediný celok tvorený dvoma základnými subsystémami. Na fungovanie týchto subsystémov – človeka a stroja, resp. technického zariadenia – a na kvalite ich vzájomnej interakcie závisí nielen výkonnosť, ale tiež spoľahlivosť a bezpečnosť celého systému.

Do spomenutého systému nemusí byť zapojený len jednotlivý človek, ale aj celý pracovný tím, ktorý riadi chod technického zariadenia. Kvalita fungovania takéhoto systému bude potom závisieť aj na vzájomných vzťahoch a interakciách vo vnútri pracovného tímu.

Využitie poznatkov inžinierskej psychológie a ergonómie: Inžinierska psychológia ako súčasť psychológie práce a organizácie, spravidla v rámci interdisciplinárneho odboru ergonómia, sa zaoberá tvorbou a optimalizáciou pracovného prostredia v oblasti technických zariadení s maximálnym ohľadom na možnosti a potreby človeka. Centrom pozornosti oboch odborov sú tiež procesy a prostriedky informačnej a riadiacej interakcie medzi ľuďmi a technickými zariadením.

Riešenie problematiky vzťahu človeka a techniky predstavovalo spočiatku úsilie prispôbiť človeka technike a fyzikálnym parametrom prostredia, čo sa v priebehu času ukázalo ako neefektívne a prakticky nemožné. V porovnaní s technikou má totiž človek určité obmedzenia, s ktorými sa musí v pracovnom procese rátať ako s objektívnymi limitujúcimi faktormi. Tieto skutočnosti viedli neskôr v praxi preto k úpravám strojov a technických zariadení tak, aby boli čo najviac rešpektované možnosti a obmedzenia človeka vo sfére fyzickej aj psychickej.

Sledujú sa preto:

-telesné rozmery

-fyzická sila

-pohyblivosť

-zmyslové vybavenie

- psychické funkcie, napr. kapacita pamäti, pozornosť, myslenie a pod.

V rámci inžinierskej psychológie sa pozornosť v minulosti sústreďovala na činnosť operátora – pracovníka obsluhujúceho zložitejšie technické zariadenia. Interakcia človeka a techniky však zahŕňa nielen aspekty psychologické, ale tiež antropologické, fyziologické, hygienické a ďalšie. Tento fakt viedol k nevyhnutnosti interdisciplinárneho prístupu pri riešení tejto problematiky v rámci nového odboru – **ergonómia**.

Ergonómia sa zaoberá vzťahom medzi človekom a pracovnými prostriedkami vrátane pracovného prostredia ako v rovine výskumnej, tak aj aplikačnej. Ergonomické požiadavky sa v praxi uplatňujú v rámci korektívnej a projektívnej (systémovej) ergonómie.

Korektívna ergonómia – využíva ergonomické kritériá a prístupy pri zdokonaľovaní existujúcich technických systémov, s ktorými sa stretávajú niektorí pracovníci v každodennej praxi, napr. nové riešenie nevhodných pracovných polôh, zníženie množstva nadbytočných pohybov pracovníkov atď.

Projektívna alebo systémová ergonómia – využíva ergonomické kritériá už v prvých etapách projekcie, vzniku nového sociotechnického systému, keď sú plne rešpektované ako možnosti techniky, tak aj možnosti človeka.

Základné otázky vzťahu človeka a technického zariadenia:

V psychologickom štúdiu vzťahu človeka a technického zariadenia sa nezameriavame zvlášť na stroj a zvlášť na človeka, ale na celý systém človek – stroj, v rámci ktorého je nevyhnutné riešiť napr. rozdelenia úloh medzi človeka a techniku nasledovne:

- Aby boli čo najlepšie využívané všetky dostupné možnosti
- Aby interakcia medzi človekom a technikou viedla k pozitívnemu fungovaniu celého systému
- Aby boli nastolené optimálne pracovné podmienky (napr. fyzikálne, biologické, chemické, sociálne, organizačné, ekonomické).

Ľudský činiteľ prináša do systému človek – stroj pozitívne aj negatívne stránky, ktoré sa dotýkajú predovšetkým:

- Fyzických rozmerov, ktoré obmedzujú ľudské schopnosti
- Schopnosti vnímať vonkajšie údaje radou analyzátorov – napr. zrak, sluch, čuch, chuť, hmat
- Schopnosti komplexnej práce s informáciami
- Motorických schopností človeka
- Schopnosti učenia
- Somatických a psychických potrieb – určitá forma ochrany pred monotóniou
- Senzitivity k fyzickému prostrediu
- Ľudskej mnohostrannosti
- Individuálnych rozdielov medzi ľuďmi.

Pri projektovaní zložitejších zariadení je dôležitou voľbou, čo je výhodnejšie zveriť človeku a čo technike. Je nevyhnutné rozdeliť úlohy medzi človeka a techniku tak, aby boli využité prednosti ako ľudí, tak aj techniky.

Človek je lepší ako stroj v týchto oblastiach:

- Flexibility
- Improvizácie
- Predvídanie – extrapolácie. t. j. usudzovania vo vzťahu k ďalšiemu vývoju
- Presunu na iné riešenie

- Vytváranie názoru
- Interpolácie – t. j. približného určovania hodnôt
- Udržania rovnováhy – homeostázy
- Prispôsobenia konania
- Komplexného rozhodovania
- Zovšeobecnenia
- Vnímania priestoru, hĺbky a tvarov

Stroj je lepší ako človek v prípade:

- Výpočtov
- Hľadania diferencií
- Integrácií
- Rýchlych reakcií
- Využitia veľkej sily s hladkým priebehom
- Čo najpresnejšieho opakovania
- Krátkodobého aj dlhodobého uchovania informácií
- Jednoduchého usudzovania
- Komplexných simulačných funkcií
- Jednoduchých rozhodnutí typu áno – nie
- Reakcie na zriedka sa objavujúce signály – vigilancia.

Interakcia človeka a stroja zahrňuje tri základné fázy:

- Vstup informácií
- Spracovanie informácií a rozhodovanie
- Výstup - prevedenie akcie.

Prvú fázu predstavuje vstup informácií prostredníctvom rôznych oznamovačov. Prijem informácií sa uskutočňuje najčastejšie prostredníctvom zraku a sluchu a podľa toho sa tiež rozlišujú oznamovače vizuálne a auditívne. Oznamovače sa konštruujú tak, aby pri prijme informácií nedochádzalo ku chybám alebo aby ich bolo možné minimalizovať.

Platí tu 5 zásad:

- Funkčný princíp – prvky riadenia a kontroly je potrebné na paneloch zoskupovať účelne podľa ich funkcie.
- Princíp dôležitosti – prvky riadenia a kontroly spojené s hlavnými operáciami by mali byť umiestnené centrálné.

- Princíp optimálneho umiestnenia – prvky je potrebné umiestňovať aj s prihliadnutím k pohodliu, presnosti a rýchlosti manipulácií apod.
- Princíp postupnosti – týka sa rozmiestnenia uvedených prvkov v súlade s postupnosťou operácií.
- Princíp frekvencie používania – vyžaduje, aby prvky najčastejšie používané boli umiestnené na najdostupnejších miestach.

Vizuálne oznamovač patria medzi najviac používané. Pri ich konštrukcii sa berie do úvahy napr. to, ktorá zo stupníc (zvislá, vodorovná, kruhová či polkruhová) je pre príjem informácií optimálna. Kruhové stupnice sú pre čítanie presnejšie ako zvislé, ktoré sú horšie zrakovo spracovateľné. Zvislé stupnice sú najmenej spoľahlivé preto, že oči sú umiestnené v rovine horizontálnej, a teda zorné pole je v tejto rovine širšie ako vo vertikálnej rovine. Pre čítanie údajov je tiež nutné zvážiť, ako by mali byť veľké číselné alebo verbálne údaje, aký by mali mať tvar, vzdialenosť, dĺžku, ako by mala byť rozdelená stupnica, aké by malo byť farebné riešenie údajov a podkladu.

Auditívne oznamovač využívajú tóny alebo ľudskú reč. Zvukové signály sa využívajú predovšetkým pre varovanie pri možnom nebezpečí či pri oznamovaní dôležitých informácií menšieho rozsahu.

Druhú fázu predstavuje spracovanie informácií a rozhodovanie. Tu je dôležitá kapacita ľudského prevodu, t. j. schopnosť spracovať za jednotku času určitý počet informácií. Pre pracovný výkon človeka je nevyhnutné, aby zrakové a sluchové podnety boli dostatočne zreteľné, nebolo ich veľmi veľa a nenasledovali príliš rýchlo za sebou.

Veľké množstvo rôznorodých vstupných informácií môže spôsobiť:

- Blokádu
- Obrannú reakciu
- Opozdenú reakciu
- Filtrovanie informácií
- Vynechanie informácií
- Následné doháňanie tempa behom menšieho zaťaženia
- Menej presný výkon
- Skratové opustenie pracoviska
- Až celkové zlyhanie človeka.

Pri činnosti vigilačného typu (náročných na pozornosť kvôli občasnému výskytu podnetov) býva nižšia spoľahlivosť výkonu, pokiaľ signály nasledujú vo veľkých časových intervaloch, vyskytujú sa nepravidelne alebo sú slabé.

Vyššiu spoľahlivosť výkonu je možné dosiahnuť použitím viacerých oznamovačov, vyššou intenzitou a dlhšou expozičnou dobou signálov, občasnou zmenou pracovného miesta, pravidelnými prestávkami, súčasným podávaním informácií prostredníctvom vizuálnych aj auditívnych oznamovačov.

V tretej fáze dochádza ku prevedeniu akcie prostredníctvom ovládačov (výstup), teda k prevedeniu zásahu do chodu technického zariadenia, Usporiadanie a konštrukcia ovládačov sú významné pre výkon človeka aj z hľadiska zaťaženia samotného pracovníka.

Pri každom výkone, operácii, by mala existovať spätná väzba, ktorá informuje na základe motorickej aktivity operátora, pracovníka o počte chýb. Nasledovať by mala adekvátna reakcia pracovníka: zlepšenie výkonu, prechod na iné riešenia atď.

V súčasnosti je nevyhnutné mať na pamäti, že jednoduchý systém človek – stroj sa postupne mení na omnoho zložitejšie systémy, v ktorých ide predovšetkým o tímy pracovníkov a o zložité technické zariadenia. V takýchto systémoch bude potrebné riešiť problematiku fungovania skupín v interakcii so zložitým technickým zázemím, kde sa odráža nielen vplyv jednotlivcov, ale aj dynamika celej skupiny v súčinnosti s využívanými technickými možnosťami. Skupinové chovanie ovplyvňuje aj sociálna klíma na pracovisku, ktorá sa odráža vo výkonnosti skupiny, v spokojnosti jednotlivých pracovníkov a v bezpečnosti práce.

XI. FYZIKÁLNE PODMIENKY A ICH VPLYV NA PSYCHIKU ČLOVEKA.

Psychologické otázky bezpečnosti práce.

Bezpečnosti práce je u nás venovaná pozornosť už od 19. storočia, keď sa vo väčšej miere začal rozvíjať priemysel a úmerne s týmto trendom narástol aj počet nehôd a úrazov, ktoré spôsobovali veľké časové a materiálové straty. Nehody a úrazy sú nežiaducimi následkami pracovného procesu, ktoré ohrozujú zdravie zamestnancov, znižujú produktivitu práce a ochromujú vývoj firmy. Preto je potrebné hľadať príčiny zlyhania a uskutočňovať preventívne opatrenia na zamedzenie úrazovosti a na zvýšenie bezpečnosti práce.

Dôležitým faktorom bezpečnosti práce je pracovné prostredie, ktoré tvorí súhrn prírodných a umelých podmienok, za ktorých pracovník vykonáva pracovnú činnosť, ktoré naňho pôsobia a sú podmienené úrovňou rozvoja spoločnosti.

Ovplyvňuje ho organizácia práce, pracovisko, stav technického rozvoja, architektonické riešenie pracovných interiérov a exteriérov, fyzikálne faktory pracoviska a hygienická úroveň prevádzok a práce.

Fenomén úrazovosti je závislý od charakteru vykonávanej práce, jej nárokov, ale tiež závisí od **pracovných podmienok a pracovného prostredia** chápaných v širšom slova zmysle (technologické vybavenie pracoviska, fyzikálne faktory, škodliviny, klimatické podmienky, organizačné usporiadanie, sociálnu starostlivosť a i.). Dôležité je preto úsilie o optimalizáciu pracovného prostredia, ktoré prináša so sebou redukciu pracovných úrazov, chorôb z povolania a zlepšovanie pracovného výkonu.

Vplyv osvetlenia, farebnej úpravy pracoviska, hluku a mikroklimatických podmienok na výkon, úrazovosť a zdravie pracujúceho človeka.

OSVETLENIE

Vykonávanú pracovnú činnosť sleduje pracovník spravidla zrakom. Preto jednou z hlavných podmienok pracovného prostredia je osvetlenie. Ľudské oko je najlepšie prispôbené dennému svetlu, ktoré je pre pracovné prostredie aj najvhodnejšie. Jeho nevýhoda je v tom, že je kolísavé, mení sa v závislosti na dennej a ročnej dobe i klimatických podmienkach. Preto je doplňované alebo nahradzované *umelým svetlom*.

Cieľom optimálneho riešenia svetelných podmienok pre prácu je zabrániť zrakovej únave, zvýšiť pracovnú pohodu a produktivitu práce. Vhodné osvetlenie tiež zabezpečuje dostatočnú viditeľnosť a bezpečnú orientáciu v priestore.

Jednotkou osvetlenia je LUX (lx). Vyjadruje intenzitu osvetlenia, množstvo svetla na danej ploche. Osvetlenie sa meria luxmetrom.

Vplyv osvetlenia na výkon a bezpečnosť práce

Dôležitosť osvetlenia sa prejavuje v tom, že osvetlenie ovplyvňuje výkon a kvalitu práce, vznik úrazov a nehôd. Vplyv osvetlenia na výkon sa prejavuje v tom, že ak zvýšime intenzitu osvetlenia, zaznamenávame stúpanie výkonu. Hodnoty zvýšenia výkonu sa pohybujú podľa rôznych výskumov od 4% do 35 %. Údaje o vplyve intenzity osvetlenia na pracovný výkon sa hodnotia tak, že zvyšovanie intenzity osvetlenia **do 150 – 200 luxov** je významné s ohľadom na produktivitu práce. Ďalšie zvyšovanie intenzity osvetlenia sa už na pracovnom výkone neprejavuje a je nerentabilné.

V prevádzkach so stálym umelým osvetlením však musia byť hodnoty osvetlenia v luxoch z psychologických dôvodov mnohonásobne prekročené (celková intenzita osvetlenia má byť 300 až 400 lx), aby sa aspoň čiastočne kompenzovala potreba denného svetla.

Nedostatočné osvetlenie môže byť príčinou úrazov, chýb vo výrobe, napr. pri meraní. Pri osvetlení sa môže zbytočne plytvať energiou a pri nesprávnom umiestnení svietidiel sa zbytočne namáha zrak.

HYGIENA OSVETLENIA si vyžaduje dodržiavať tieto zásady:

1. Svetlo nesmie oslňovať, čiže v zornom poli nesmie byť predmet s veľkou svietivosťou.
2. Na pracovisku nesmie vznikať ostré rozhranie medzi svetlom a tieňom. Striedaním pohľadu do osvetlených a neosvetlených plôch sa zrak rýchlo unaví.
3. Svetlo má do miestnosti prichádzať spredu a zľava, prípadne zhora tak, aby sme pri práci pravou rukou netienili.
4. Úspornejšie je miestne osvetlenie pracoviska dielenskou alebo prenosnou lampou, ako strojné osvetlenie.
5. Žiarivkové a výbojkové osvetlenie je veľmi úsporné, ale tam, kde pracujú stroje, musí byť vždy doplnené žiarovkovým osvetlením.

FARBA

Farebná úprava pracoviska nie je samoúčelná, ale má niekoľkonásobný význam.

1. Význam funkčný – to znamená využívať farby k rýchlej orientácii pracovníka v pracovnom priestore a k spoľahlivému zvládnutiu potrebných operácií. Ďalej prispieva v vytvorení pracovnej atmosféry zodpovedajúcej charakteru vykonávanej práce.
2. Význam bezpečnostný – spočíva v signalizácii bezpečia a nebezpečia na pracovisku. Údaje, ktoré poukazujú na vplyv farebnej úpravy, na znižovanie úrazovosti, sú v rozmedzí od 2 % do 50 %.
3. Význam estetický – farebná úprava pracoviska prispieva k vytváraniu pracovnej pohody pracovníkov.
4. Význam ekonomický – prejavuje sa vo zvyšovaní produktivity práce a v znižovaní úrazovosti. Niektoré výsledky poukazujú na zvýšenie výkonu o 25 %.

FARBA je kvalitatívna zložka zrkového vnemu. Jej fyzikálnou podstatou je elektromagnetické vlnenie v rozsahu od 360 do 760 nanometrov (nanometer = 10^{-9} m).

Farba ako kvalitatívna zložka zrkového vnemu má určitý **tón, sýtosť a svetlosť**.

Tón – ide o farebný vnem, napr. modrá, zelená, žltá. Fyzikálne je tón určený dominantnou vlnovou dĺžkou.

Svetlosť – je vyjadrená množstvom energie, ktorá je vyžarovaná určitou plochou za jednotku času. Možno ju definovať aj ako pomer množstva svetla odrazeného k svetlu, ktoré na povrch dopadlo.

Biela farba odráža 85-95 % dopadajúceho viditeľného žiarenia,

Čierna farba 1-4 % z dopadajúceho žiarenia.

Koeficienty odrazu (percento odrazeného svetla) majú veľký význam pri farebnom riešení pracovného priestoru.

Sýtosť – je stupeň výrazovosti farby. Fyzikálne je sýtosť určená prevládajúcimi vlnovými dĺžkami, ktoré určujú farebný tón. Príkladom 100 % sýtosti farieb sú farby v svetelnom spektre.

Biela, sivá a čierna majú sýtosť 0 %.

Farby s nulovou sýtosťou nazývame farbami nepestrými, farebne neutrálnymi.

Najmenej stupňov sýtosti rozoznáva ľudské oko pri žltej farbe. Najviac pri modrej, zelenej a červenej- asi 20.

Farby rozdelujeme na:

1. základné (čisté) farby – žltá, modrá a červená, z ktorých teoreticky môžeme zložiť všetky ostatné farebné tóny, keď ich zmiešame v určitom pomere. Doko - nalým zmiešaním týchto základných farieb v určitom pomere vždy

dosiahneme bezfarebnosť, teda sivú alebo čiernu.

2. Miešané farby prvého stupňa – žltá a červená = oranžová,

červená a modrá = fialová

žltá a modrá = zelená.

3. Miešané farby druhého stupňa – oranžová a fialová = červenohnedá

fialová a zelená = modrosivá

zelená a oranžová = okrová.

Farebná úprava pracovného prostredia

Sa volí tak, aby čo najlepšie vyhovovala produktívnej práci a uplatneniu estetického vzťahu ľudí ku svetu.

Všeobecné odporúčanie:

- používať **teplé farby**: červenú, žltú, oranžovú a ich odtiene, predovšetkým v takom prostredí, kde je **chlad** a v miestnostiach, ktoré sú prevažne chladné. Tieto farby sú schopné vyvolávať dojem tepla, pôsobia živo, povzbudivo;
- sú to farby aktívne a dynamické.

Používame ich tiež tam, kde sa pracuje v noci a v miestnostiach, ktoré sú oknami obrátené na sever a severozápad.

- pomáhajú aj pri úprave priestoru, pretože miestnosti sa zdajú byť kratšie, keď sú ich steny riešené teplými farbami.
- používajú sa pri úprave priestoru, kde tempo práce závisí od vôle pracovníka;
- sú obľúbené u mladých ľudí a hlavne u žien.

Studené farby:

- zelená, modrá, modrozelená a ich odtiene vyvolávajú dojem chladu, upokojujú a priaznivo pôsobia na zrak, pretože človek je na ne zvyknutý z prírody.
- Sú to farby dôležité pri duševnej práci. Pomáhajú udržovať stály výkon.
- Používajú sa v takých pracovných priestoroch, kde sa vyskytujú nadmerné teploty.
- V miestnostiach obrátených na juh a juhozápad.
- V miestnostiach, kde sa vykonáva jednotvárnny druh činnosti.
- Sú obľúbené u starších ľudí, najmä u mužov.

Neutrálne farby:

- biela, sivá, čierna.

- Používame ich v závislosti od toho, aký efekt chceme dosiahnuť.
- Biela farba, ktorá má najväčšiu odrazivosť svetla – vhodná na maľovanie stropov.
- Sivá farba sa doporučuje použiť na pozadie (nepôsobí rušivo a dobre na nej vyniknú predmety a zariadenia).
- Sivou farbou sa potláčajú tie časti, ktoré narúšajú celkový výraz interiéru (napr. vyčnievajúce stĺpy).

Farby a bezpečnosť práce

Obmedzený počet farieb, z ktorých každá má presnú a vyhranenú symboliku, nepripúšťajú výnimky alebo protichodné vysvetľovanie, majú svoje miesto v úrazovej prevencii.

Ide o tieto farby: červená, oranžová, zelená a modrá.

Červená farba – symbolizuje príkaz „stát!“ a tiež požiaru ochranu.

- vyznačujú sa ňou výstrahy upozorňujúce na nutnosť zastaviť alebo sa ňou označujú zariadenia, ktorými sa zastavuje chod strojov, požiarne zariadenia a ich umiestnenie.
- Táto farba reprezentuje okrem požiarnej ochrany aj smer okamžitého zásahu v prípade krajnej núdze.

Oranžová farba – znamená bezprostredné nebezpečenstvo.

- označujú sa ňou miesta, kde hrozí nebezpečenstvo ožiarenia rádioaktívnymi lúčmi, nebezpečenstvo úrazu elektrickým prúdom a nebezpečenstvo úrazov na stojacich alebo mechanických zariadeniach
- výstražné nápisy upozorňujúce na bezprostredné nebezpečenstvo sa zhotovujú čiernou farbou na oranžovom podklade.

Žltá farba - symbolizuje príkaz „pozor!“

- sú ňou označené všetky trvalé alebo dočasné prekážky, ktoré môžu byť zdrojom nehody alebo úrazu.
- Označujú sa ňou tiež vnútropodnikové dopravné prostriedky.
- Žltou farbou s čiernymi pruhmi sú označené stĺpy a piliere stojace v ceste, prvý a posledný schod na schodištiach a pod.
- Výstražné nápisy upozorňujúce na opatrnosť pri chôdzi alebo jazde sú čierne na žltom podklade.

Zelená farba – znamená bezpečie a voľný východ.

- označujú sa ňou bezpečnostné zariadenia, zdravotné zariadenia, stanovište prvej pomoci, núdzové východy a zariadenia, ktorými sa uvádzajú stroje do chodu.

Modrá farba – vyznačuje príkaz na zvýšenie bezpečnosti a na zabezpečenie bezpečného stavu.

Farby sa líšia aj podľa čitateľnosti na určitom podklade. Poradie čitateľnosti od kvalitného k nečitateľnému:

1. modrá na bielej
2. modrá na žltej
3. zelená na bielej
4. čierna na bielej
5. zelená na červenej
6. červená na žltej
7. červená na bielej
8. oranžová na čiernej
9. čierna na fialovej.

HLUK

Hluk je zvuk, ktorý vyvoláva nepríjemný, rušivý alebo škodlivý sluchový vnem.

Hluk podľa zdroja rozlišujeme na:

- a) mechanický – vzniká napríklad u ozubených prevodov
- b) rezonančný – vzniká pri vlnení v konštrukcii
- c) aerodynamický a hydraulický, ktorý sa objavuje pri prúdení plynov a kvapalín
- d) spôsobený údermi.

Na vyjadrenie intenzít rozličných zvukov sa používa logaritmická stupnica, ktorá sa nazýva **hladina intenzity zvuku.**

Jednotkou v tejto skupine je bel (1 B);

V praxi sa používa jednotka desaťkrát menšia – 1 decibel (1 dB)

Celý rozsah stupnice je potom 130 dB;

Hladiny intenzity zvuku pre niektoré známe zvuky:

Zvuk	Hladina intenzity v dB
Prah počuteľnosti	0
Tikot hodínok	20
Tichý hovor	40
Hlasitý hovor na vzdialenosť 1 m	50
Hlasitá hudba, pouličný hluk	80
Hluk motorových vozidiel vo vzdial. 1m	110
Letecký motor vo vzdialenosti 10 m	130

Prehľad o tom, ako pôsobí hluk na človeka:

LAEHMANOVO ROZDELENIE PÁSIEM HLUKU:

0.....**Bezzvukovosť**, ktorá je pre človeka škodlivá.

Do 30 dB.....Normálne prírodné prostredie, šum dažďa, vetra, pohyby ľudí, zvierat a pod.

30 – 65 dB.....Hluk relatívny, za určitých okolností môže sa stať pre človeka škodlivý.

Rozhodujúci je citový vzťah človeka ku hluku, najmä pri dlhotrvajúcom pôsobení

Funkčné telesné reakcie sú dané mohutnosťou citovej reakcie.

Normálny rozhovor, tichá až stredne hlučná ulica.

65 – 95 dB.....Absolútny hluk, ktorý sa pre človeka stáva rýchlo škodlivý bez ohľadu na duševný postoj.

Funkčné telesné zmeny sú závislé predovšetkým od hladiny hluku.

Pri súčasnom negatívnom citovom postoji človeka k tomuto hluku sa funkčné reakcie umocňujú.

Je to hluk na veľmi rušných križovatkách, **v továrenských halách**, krik.

95 – 130 dB....Okrem vzniku duševných a funkčných telesných reakcií skôr alebo neskôr sa poškodzuje sluch.

Je to hluk vo veľmi hlučných **továrenských prevádzkach**, hluk štartujúceho lietadla, veľkých motorov a strojov, unikanie pary.

nad 130 dB.....Hluk spôsobuje bolesť a poškodzuje vnútorné ucho.

Poškodenie vnútorného ucha je prenikavé, rýchlo postupuje a je nenapraviteľné.

Hluk a pracovná činnosť.

OBŤAŽUJÚCI vplyv hluku - sťažuje pracovný výkon bez patologických zmien na organizmus.

Postoj človeka má rôzne prejavy – od slovne vyjadrovaných neprijemných pocitov a sťažností, až po agresivitu. Najmä neurotickí ľudia citlivejšie reagujú na tento hluk.

RUŠIVÝ vplyv hluku – zaznamenávame zmeny vo výkone pracovníka, ale bez patologických zmien na ľudskom organizme. Významne znižuje *presnosť a rýchlosť* práce, najmä pri zložitejších a náročnejších činnostiach, ktoré si vyžadujú napr. trvalé sústredenie pozornosti. Spôsobuje rast počtu chýb vo výkone.

ŠKODLIVÝ vplyv hluku – už negatívne vplýva na organizmus aj na výkon pracovníka, a to 3 v oblastiach:

- a) *VEGETATÍVNY NERVOVÝ SYSTÉM* – zvýšenie krvného tlaku, zápaly žalúdočnej sliznice, žalúdočné vredy, zmeny tepu a dychu.
- b) *POŠKODENIE SLUCHOVÉHO ORGÁNU.*

Dvojaké poškodenie sluchu: - zmeny v nervových bunkách – nervová nedoslýchavosť
- nedoslýchavosť, ktorej príčinou sú zmeny v strednom uchu – začína sa to stratou citlivosti pre vysoké tóny.

- c) *ČINNOSŤ INÝCH ORGÁNOV* : u 25 % pracujúcich v nadmerne hlučnom prostredí
- zníženie zrakovej ostrosti i schopnosti rozlišovať farby.

Vplyv hluku na výkon a bezpečnosť práce:

- a. **nepriamy vplyv**, keď môžeme hovoriť o nehodovom alebo úrazovom správaní;
- b. vzťah hlučnosti **k únave**, ktorá zohráva určitú úlohu ako príčina priemyselnej úrazovosti;
- c. poukazuje sa na vplyv hluku na **rýchlosť reagovania**, na **senzomotorickú koordináciu**, na **znižovanie schopnosti sústredenia**, pozornosti ako na potenciálne príčiny pracovných úrazov.

Ochrana proti hluku:

- S rozvojom techniky je otázka ochrany pred nadmerným hlukom stále aktuálnejšia.
- Dlhší pobyt v prostredí s hladinou intenzity zvuku nad 70 dB je zdraviu škodlivý;

- Najradikálnejšia ochrana **je zmena technológie výroby** tam, kde je to možné
- Obloženie zdroja hluku materiálom pohlcujúcim hluk
- **Ochranné pomôcky** – chrániče, prilby.

Veľký význam má správne plánovanie objektov z hľadiska protihlukových opatrení.

MIKROKLIMATICKÉ PODMIENKY (tepelné pomery na pracovisku)

TEPLOTA, VLHKOSŤ VZDUCHU, PRÚDENIE VZDUCHU na pracovisku,
SÁLAVÁ TEPLOTA strojov, strojových zariadení a stien.

TEPLOTA

Mikroklimatické podmienky súvisia s produkciou tepla, ktoré produkuje ľudský organizmus – svaly.

Tepelná rovnováha: 36,1 – 36,5 °C

Tepelnou rovnováhou človeka rozumieme stav, pri ktorom okolie odoberá ľudskému telu toľko tepla, koľko práve človek produkuje. Tým sa udržiava telesná teplota na konštantnej výške. Ak sa nevytvoria tieto podmienky, vzniká *akumulácia tepla v tele* a človek sa prehrieva alebo naopak podchladzuje.

VLHKOSŤ VZDUCHU

Vyššie percento vlhkosti vzduchu má veľký podiel na vzniku pracovnej nepohody. Na posúdenie vlhkosti vzduchu sa používa pojem „*relatívna vlhkosť*“, ktorý udáva pomer hustoty vodnej pary v skúmanom priestore k hustote vodnej pary, ktorou by bol vzduch nasýtený pri tej istej teplote.

Relatívna vlhkosť sa vyjadruje v percentách.

Tabuľka: Vzťah teploty, relatívnej vlhkosti vzduchu a pracovného výkonu pri stredne ťažkej a ťažkej práci.

Teplota v °C	Relatívna vlhkosť vzduchu v %	Pracovný výkon
21	40	veľmi dobrý
	85	dobrý pri striedaní práce a
	91	znížený, objavuje sa únava a depresia
26	30	veľmi dobrý
	65	znížený, rýchla únava
	80	obťažny, nevyhnutný častý odpočinok
32	100	práca nemožná
	25	veľmi dobrý
	50	silne znížený
	65	práca skoro nemožná
	81	vyčerpávajúca, vedie k zvýšeniu telesnej teploty
	90	práca ohrozuje zdravie

PRÚDENIE VZDUCHU

Aj nie veľmi silné prúdenie vzduchu človeka vyrušuje a môže okrem toho spôsobiť aj nachladnutie. Človek sa stáva nepokojný, horšie sa sústreďuje, zvlášť pri práci v sede.

SÁLAVÁ TEPLOTA

- zvyšuje celkovú telesnú teplotu
- závažný faktor – ak sa pracuje v blízkosti takýchto zariadení

Potrebná špeciálna starostlivosť: cez prestávky možnosť opustiť takýto priestor, dostatok nápojov.

Vplyv mikroklimatických podmienok na výkon a bezpečnosť práce: Najmä extrémne vysoká teplota a vlhkosť, práve tak extrémne nízka teplota a vlhkosť nepriaznivo ovplyvňujú pracovný výkon a jeho kvalitu.

Literatúra:

- ARENDOVÁ, H.: *Vita Activa*. Praha: Oikoymenh 2007
- BAUMAN, Z.: *Tekutá modernita*. Praha: MF, 2002
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998
- BĚLOHRADSKÝ, V.: *Eseje o nedávné minulosti a blízké budoucnosti*. Praha: Vzdělanostná společnost, 2000
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996
- BOREC, T.: *Moderná biznis etiketa pre manažérov*. Bratislava: NeopublicPorterNovelli, 2007
- BOREC, T.: *Manažéri na cudzom parkete*. Bratislava: NeopublicPorterNovelli, 2009
- FEHLAU, G. E.: *Konflikty v práci*. Praha : Grada, 2003
- FLEŠKOVÁ, M.: Sociálne skupiny. In: Kol. autorov.: *Sociálna psychológia*. Nitra: Enigma, 2007.
- FRIEDMANN G.: *Sociológia práce*. Bratislava: Práca, 1967
- GEHLEN, A.: *Duch ve světě techniky*. Praha: Svoboda 1972
- GEHLEN, A.: *Obraz człowieka*. In: W kręgu antropologii i psychologii społecznej. Warszawa: Czytelnik 2001
- HEWSTONE, M. – STROEBE, W.: *Sociální psychologie*. Praha: Portal, 2006.
- KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia práce*. Bratislava : UK, 2002.
- KUBÁNI, V.: *Psychológia práce*. Prešov: PU, 1998
- LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. Bratislava : UK, 2015
- LISSMANN, K.P.: *Univerzum věcí. K estetice každodennosti*. Praha: Academia, 2012
- PAUKNEROVÁ, D. a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažéry*. Praha: Grada 2012
- PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy a manažéry*. Praha: Grada 2002
- PRŮCHA, J.: *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2010
- SENNETT, R.: *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizme* Warszawa: Wydawnictwo Literackie, 2006
- ŠTIKAR, J. - RYMEŠ, M. - RIEGEL, K. - HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světe práce*. Praha : Karolinum, 2003.
- TONDL, L.: *Technologické myšlení a usuzování*. Praha: Filosofia, 1999
- XENOFÓN: *O prosperující domácnosti*. Bratislava: Kalligram, 2007

Autor: doc. PhDr. Daniela Navrátilová, CSc.

Názov: **Priemyselná psychológia**

Recenzovala: PhDr. Helena Melkusová, CSc.

Vydanie: prvé

Rozsah: 124 strán

Náklad: 20 ks CD

Vydavateľ: Technická univerzita Košice

Rok: 2017

ISBN: **978-80-553-3097-6**

ISBN: 978-80-553-3097-6