FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

KONFERENCE PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

PPO 2009

matfyzpress
VYDAVATELSTVÍ MATEMATICKO-FYZIKÁLNÍ FAKULTY
UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA PSYCHOLOGIE

PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE 2009

(Příspěvky z mezinárodní konference
konané ve dnech 27.–29. května v Praze)

Editoři:
Milan Rymeš, Jiří Štikar

Konference byla konána v rámci řešení výzkumného záměru Katedry psychologie
Filozofické fakulty UK v Praze MSM 0021620841

PRAHA 2009

Konference byla konána ve spolupráci s Katedrou podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, s Ústavem managementu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a s Institutem vzdělávání vězeňské služby ČR ve Stráži pod Ralskem.

Sborník obsahuje téměř všechny příspěvky, které byly referovány v plénu konference, nebo v jednotlivých sekcích.

Recenzenti:
Prof. PhDr. Jaromír Janoušek, DrSc.
Doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

Tato publikace neprošla jazykovou ani autorskou korekturou.

Všechna práva vyhrazena. Tato publikace ani žádná její část nesmí být reprodukována nebo šířena v žádné formě, elektronické nebo mechanické, včetně fotokopií, bez písemného souhlasu vydavatele.

© Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2009
© MATFYZPRESS, vydavatelství Matematicko-fyzikální fakulty
Univerzity Karlovy v Praze, 2009

ISBN 978-80-7378-119-4

OBSAH

Využití koučinku pro usnadnění akulturace při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí **7**
Šárka Alföldy

Analytický pohľad na stav spokojnosti zamestnancov vo výrobnom podniku **17**
Alena Bašistová, Martina Ferencová

Stratégie zvládania vysokoškolákov so zreteľom k niektorým sociodemografickým premenným **25**
František Baumgartner

Third Career Project – Its Goals and Basic Personnel Strategies for Employees 50+ **33**
Jiří Bejtkovský

Zmeny v sociálnej inteligencii u študentov manažmentu **39**
Zuzana Birknerová, Miroslav Frankovský

Výzkum vyšetřovatelských postupů ve vyšetřování závažné trestné činnosti **47**
Hedvika Boukalová

Nové aspekty nezaměstnanosti **53**
Božena Šmajsová Buchtová

Penologie – její význam pro současnost **63**
Vratislava Černíková

Osobnostné predpoklady a posudzovanie spôsobilosti pre výkon práce v letectve **73**
Martin Čižmárik

Zamestnané matky: ekonomické, sociálne a psychologické súvislosti **77**
Denisa Fedáková

Komparatívny prístup pri subjektívnom posudzovaní kvality života **85**
Miroslav Frankovský

Sociální odpovědnost podniku a manažerské pojetí personálního řízení **93**
Aleš Gregar

Ako trestať? Filozofia trestu **101**
Darina Havrlentová

Interkulturální aspekty trhu práce - Chorvatsko v procesu ekonomických a sociálně tržních změn **109**
Zuzana Hubinková, Ljubica Bakić-Tomić

Hodnoty, hodnotové orientácie a osobnostné charakteristiky zamestnaných žien **119**
Lucia Ištvániková, Anna Janovská

Personální psychologie v českém vězeňství : nové potřeby, nové přístupy **127**
Václav Jiřička

Pracovná motivácia nadriadených a podriadených **135**
Michal Kentoš, Jozef Výrost

Nové koncepce kariéry **141**
Iva Kirovová

Vznik a vývoj teorií motivace pracovní činnosti – počátky **153**
Luděk Kolman, Pavel Michálek, Hana Chýlová, Pavla Rymešová

Proces a obsah akulturace: hlavní pojmy **161**
Luděk Kolman

Aplikácia situačných prístupov k vedeniu vo výbere a rozvoji mladých manažérov **167**
Eva Letovancová, Elena Lisá

Pracovná motivácia manažérov – situačné a rodové aspekty pracovnej motivácie v súvislosti so zvládaním záťaže **177**
Elena Lisá, Katarína Hennelová, Teodor Kollárik

Pracovná spokojnosť vysokoškolských učiteľov v kontexte reformy školstva **185**
Jana Lukáčová, Taťjana Búgelová

Systémy autoregulace osobnosti v období závažných životních a sociálních změn **195**
Oldřich Mikšík

Riziká väzenského prostredia pre personál, zvládanie stresu, duševné zdravie príslušníkov **211**
Vladislav Pec

Úlohy a perspektívy psychológie pri získavaní a realizácii projektov zo štrukturálych fondov EÚ v podmienkach väzenstva **219**
Ján Piater

Efektivita přenosu informací řidičům pomocí dopravních značek s proměnlivým obsahem **227**
Tadeusz Rotter

Organizační změny a psychologické expertizní a poradenské aktivity **237**
Milan Rymeš

Některé současné otázky penitenciární psychologie **245**
Jan Sochůrek

Self-efficacy a slaďování pracovního a rodinného života **251**
Gabriela Svianteková, Simona Horáková-Hoskovcová

Role podobnosti při posouzení druhého **259**
Jana Šnajderová

Flexicurity: výzva a příležitosti nejen pro psychology práce a organizace; Vybrané informace z dubnového zasedání PCM EFPA 2009 (EFPA a evropské projekty; Europsycholog – certifikace) **265**
Miloslav Šolc

Analýza agresivních projevů řidičů **275**
Jiří Štikar, Jiří Hoskovec, Jana Šmolíková, Dana Černochová

Výzvy a proměny vítkovického psychologického pracoviště **287**
Kateřina Vlasakudisová, Aleš Mateiciuc, Bohumil Vašina

Downsizing a Outplacement – psychologické aspekty **301**
Irena Wagnerová

VYUŽITÍ KOUČINKU PRO USNADNĚNÍ AKULTURACE PŘI DLOUHODOBÝCH PRACOVNÍCH POBYTECH V ZAHRANIČÍ

PhDr. Šárka Alföldy
Psychologický ústav Filozofické fakulty UK

1. Úvod

Adaptace na pracovní proces a podmínky v cizí kultuře je zátěžová životní situace, která klade vysoké nároky na duševní i fyzické zdraví pracovníka. Bez potřebné přípravy a opory pracovníka před pracovním pobytem v zahraničí i v době jeho trvání, může docházet k jeho maladaptaci a konfliktní integraci v kulturně odlišném prostředí. Což se odráží ve výkonu, pracovní motivaci a spokojenosti daného jedince, ale i v úspěšnosti celé firmy. Mapující pilotní studie čerpá ze zkušeností českých vrcholových manažerů, kteří byli vysláni nadnárodní firmou na dlouhodobý pracovní pobyt v Indii a Číně a také z koučinkových sezení s manažery, kteří se vyjet pracovat do zahraničí teprve chystají. Ukazuje se, že příprava na zahraniční pracovní pobyt pouze formou interkulturního tréninku nebývá vždy postačující. V příspěvku jsou hledány možnosti a způsoby využití výsledkově orientovaného koučinku pro usnadnění akulturace.

2. Akulturace

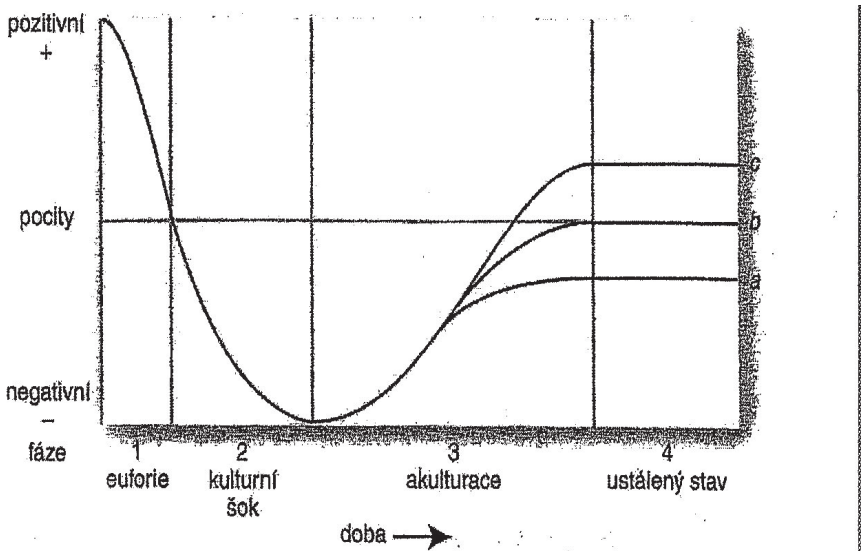
Akulturací rozumíme proces, v němž dochází ke kulturním změnám trvalým stykem dvou nebo více kultur. Tento proces zahrnuje jak přebírání prvků z jedné kultury, tak vylučování jiných nebo jejich přetváření (Brouček et al., 1991 in Průcha, 2004, s. 49). Lidé, kteří absolvují dlouhodobý pobyt v zahraničí, popisují často průběh adaptačního procesu, který odpovídá tvaru *akulturační křivky ve tvaru „U“*. Akulturační křivka pak zpravidla probíhá ve čtyřech fázích, přičemž na horizontální ose je vynesen čas a na vertikální ose jsou vyneseny pocity, emoce, (negativní, pozitivní) viz obr. 1 (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2006, s. 244).

Nejvíce stresující bývá fáze kulturního šoku či akulturačního stresu (Berry, 2006, s. 43–44), kdy je jedinec zmaten a dezintegrován střetem s odlišnostmi v jazyku, hodnotách, postojích, symbolech, zvycích atd. a mohou se objevovat hluboké pocity frustrace, úzkosti, odcizení, vzteku apod. Náročná ještě bývá i fáze akulturace, byť v ní již dochází k postupnému zotavování z předchozí fáze. V širším pojetí však akulturací můžeme chápat i celý proces, v němž probíhá akulturační křivka.

3. Koučink

V této studii bude pojmem koučink chápán výsledkově orientovaný proces, který stimuluje klienta k rozvoji jeho potenciálu, ke zvyšování výkonnosti, dosahování vytyčených cílů a spokojenosti ve všech oblastech života (Atkinson, Chois, 2009; Whitmore, 2007; Rosinsky, 2009). V souvislosti s využitím koučinku pro usnadnění akulturace při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí budeme hovořit o individuální formě koučinku, kdy koučinková sezení probíhají v dyádě kouč – klient.

Obr. 1: Akulturační křivka



4. Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo *zjistit možnosti využití koučinku pro usnadnění akulturace českých vrcholových manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí.*

Hlavní cíl byl rozložen do tří dílčích cílů:

a) Zmapovat hlavní stresory, které čeští vrcholoví manažeři vnímají při dlouhodobém pracovním pobytu v odlišné kultuře.
b) Zmapovat hlavní zdroje podpory, které čeští manažeři vnímají při dlouhodobém pracovním pobytu v odlišné kultuře.
c) Zmapovat hlavní témata pro koučování, která volí čeští vrcholoví manažeři před výjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt v odlišné kultuře.

5. Charakteristika výzkumného souboru a metod

Data pro tři dílčí cíle, které měly naplnit hlavní cíl, byla získávána od respondentů ze dvou výzkumných souborů. Užité výzkumné metody jsou uvedeny vždy za charakteristikami jednotlivých souborů.

5.1 Charakteristika výzkumného souboru I

Soubor tvořilo celkem 16 českých vrcholových manažerů ze dvou nadnárodních firem v ČR, kteří byli firmou vysláni na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí a již jej absolvovali.

- Pohlaví: **Muži**
- Časové zařazení rozhovoru vzhledem k pobytu v zahraničí:: **Po návratu ze zahraničí**
- Věk respondentů v době konání rozhovoru: **35–54 let**
- Rok pracovního pobytu v zahraničí: **2003–2009**
- Lokality dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí:
  Indie (oblast Mahárášta) - **9 respondentů**
  Čína (Šanghaj, Peking, Harbin) - **7 respondentů**
- Délka pracovního pobytu v zahraničí: **2 roky a 4 měsíce – 3 roky**

Tento výzkumný soubor byl zdrojem dat, která naplnila dílčí cíle a) a b) - *Zmapovat hlavní stresory* a *hlavní zdroje opory* vnímané českými vrcholovými manažery při dlouhodobém pracovním pobytu v odlišné kultuře.

Užité výzkumné metody:

U výzkumného souboru I byla užita kvalitativní metodologie:

- Hloubkový dyadický semistrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Při rozhovoru byl využíván též narativní přístup. Respondentův dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí byl pojímán formou životního příběhu. Hloubkové rozhovory s respondenty trvaly 2 – 3 hodiny. Zjišťování hlavních stresorů a hlavních zdrojů opory bylo obsahem otázek jen dvou z mnoha tázaných oblastí. Téma stresu a opory však zpravidla prolínalo celý rozhovor, tedy i odpovědi na otázky, které byly primárně jinak tématicky zaměřené. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a poté byla provedena jejich doslovná transkripce.
- Obsahová analýza pro interpretaci dat získaných prostřednictvím rozhovorů.

5.2 Charakteristika výzkumného souboru II

Soubor tvořilo celkem 21 českých vrcholových manažerů z nadnárodních firem v ČR, kteří čekali na výjezd na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.

- Pohlaví: **17 mužů, 4 ženy**
- Časové zařazení koučování vzhledem k pobytu v zahraničí: **Před výjezdem do zahraničí**
- Věk klientů v době koučování**: 29–42 let**
- Rok koučování**: 2008–2009**
- Lokality pracovního pobytu v zahraničí**: Rusko, Finsko, Francie, Spojené arabské emiráty, Indie**
- Počet koučinkových sezení na jednoho klienta: **1–4**
- Doba od započetí koučinkových sezení do výjezdu na zahraniční pobyt: **cca 1 měsíc až 1 rok**

Tento výzkumný soubor byl zdrojem dat, která naplnila dílčí cíl c) - *Zmapovat hlavní témata pro koučování*, která volí čeští vrcholoví manažeři před výjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt v odlišné kultuře.

Užité výzkumné metody:

U výzkumného souboru II byla taktéž užita kvalitativní metodologie:

- Zpětná analýza koučinkových sezení.

Během každého koučinkového sezení jsem provedla psaný *záznam z koučinku* (originál záznamu dostal klient, fotokopie byla ponechána pro další práci s klientem a výzkumné účely).

Po každém koučinkovém sezení jsem provedla rovněž *záznam pozorování klienta během koučinku* – zaznamenávala jsem např. klientovo chování, projevy emocí, zabarvení řeči, gestikulaci atd. Tento záznam sloužil výhradně pro výzkumné účely k doplnění záznamu z koučinku.

Poté jsem oba záznamy z koučovaní analyzovala především z hlediska mapování hlavních témat pro koučování vyskytujících se před výjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt v odlišné kultuře.

6. Hlavní stresory při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí

Na základě výpovědí získaných při hloubkových rozhovorech byly obsahovou analýzou zjištěny následující hlavní stresory, které čeští manažeři z výzkumného souboru I vnímali při dlouhodobém pracovním pobytu v Indii a v Číně. Stresory jsou uvedeny v pořadí od nejčastěji k méně často se vyskytujícím. U každé kategorie je uveden počet respondentů, kteří tento stresor vnímali a během rozhovoru jej vyjádřili.

Hlavní stresory:

1. **Mimořádné množství povinností** (16 respondentů)
   Všichni respondenti uváděli ve svých výpovědích prožívání mimořádné zátěže a nutnost podávat mimořádné výkony. Často bylo cílem jejich dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí založit závod na zelené louce nebo zavést výrobu nového produktu, což vyžadovalo jejich pracovní zapojení až 15 hodin denně včetně víkendů.
2. **Neustálé učení** (15 respondentů)
   Bylo vynuceno kontaktem s výrazně odlišnou kulturou, nutností domluvit se v rozhodujících pracovních situacích cizím jazykem atd.
3. **Pracovní povinnosti nad rámec pracovní odpovědnosti** (14 respondentů)
   Např. nutnost jednání s lokální vládou.
4. **Odpovědnost** (14 respondentů)
   Manažeři uváděli velmi stresující snahu nezklamat a splnit cíl uložený mateřskou firmou. Rovněž převládal postoj manažerů: „Vše jsem musel udělat sám. Vše bylo jen na mě."
5. **Princip nového a nepoznaného** (14 respondentů)
   Respondenti velmi často uváděli, že pro ně byla velmi zatěžující novost všeho – zavádění nového produktu v nové zemi s novými lidmi apod. Tato kategorie velmi úzce souvisí s následující kategorií „kulturní odlišnost", avšak zahrnuje i "novost", která není kulturně podmíněna např. nový produkt.

6. **Kulturní odlišnost** (13 respondentů)
   Respondenti byli nuceni každodenně čelit výrazné kulturní odlišnosti rovněž v chování svých kolegů a podřízených. Střety a konflikty vznikaly zejména na základě odlišných hodnot, norem, rituálů a s tím souvisejícím odlišným pojetím životního stylu, času, náboženství atd. Úspěšnou pracovní a sociální adaptaci ztěžovala rovněž odlišná místní strava, klima apod.
7. **Kulturně odlišná komunikace** (13 respondentů)
   Kulturní odlišnosti ve verbální i neverbální komunikaci, např. specifická kulturní komunikační tabu atd., způsobovaly, že manažeři pociťovali výraznou informační nejistotu např. byly nuceni stále si ověřovat, zda zaměstnanci z odlišné kultury správně pochopili zadaný pracovní úkol. Komunikační odlišnosti byly často ve výpovědích explicitně vyjadřovány samostatně jakožto zdroj stresu, proto je představujeme jako samostatnou kategorii, byť úzce souvisí s předcházející kategorií „kulturní odlišnost".
8. **Nedostatek opor** (13 respondentů)
   Respondenti často vnímali výrazný nedostatek opory ze strany mateřské firmy. Shodovali se, že pokud se při řešení naléhavých problémů v dceřiné společnosti v zahraničí obrátili na mateřskou firmu, zřídkakdy našli kompetentní osoby, které by jim byly ochotny poradit.
   Co se týče rodiny - nebylo vždy možné, aby si manažeři mohli vzít nejbližší rodinu (manželku, děti) s sebou na zahraniční pracovní pobyt. Pokud však v zahraničí rodina byla přítomna, zpravidla rovněž prožívala náročný adaptační proces a nemohla být pracujícímu manažerovi adekvátním zdrojem odpory. Často naopak tuto oporu od něj vyžadovala.
9. **Ztráta pocitu bezpečí** (10 respondentů)
   Respondenti uváděli zejména obavu o své zdraví v zemích s odlišnými hygienickými návyky atd.
10. **Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v ČR** (9 respondentů)
    Respondenti se z důvodu kulturní, geografické a klimatické odlišnosti museli vzdát svého obvyklého způsobu trávení volného času např. provozování oblíbeného sportu. Přispěl k tomu i výrazný nedostatek volného času. Ztratili tak do značné míry možnost ventilování nahromaděného pracovního stresu.

7. Hlavní zdroje opory při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí

Pomocí obsahové analýzy výpovědí vrcholových manažerů z výzkumného souboru I byly zjištěny zdroje, které jim poskytovaly oporu při dlouhodobém pracovním pobytu v Indii a Číně. Následující získané kategorie představují zdroje opory. Je zřejmé, že jejich nedostatek se může stát naopak stresorem.

Hlavní zdroje opory:

1. **Čeští kolegové v zahraničí**
   Zdařilé a přátelské vztahy s českými kolegy, kteří byli taktéž vysláni do zahraničí stejnou mateřskou firmou, se ukázaly být významným zdrojem opory.

2. **Mateřská firma**
   Pokud manažeři znali osobu z mateřské firmy, na kterou se mohli obrátit v případě problémů a ze zkušenosti věděli, že tato osoba je ochotna a schopna jim pomoci problém řešit – vnímali tuto skutečnost jakožto silný zdroj opory. Zpravidla se jednalo o osobu, s níž měli z předchozích pracovních let přátelské vazby.
3. **Rodina v zahraničí**
   Dva respondenti ze souboru I vnímali manželku jako silný zdroj opory. Jednalo se o respondenty, kteří měli s sebou na zahraničním pobytu manželky, které pracovaly rovněž u stejné zahraniční dceřiné společnosti. Tyto manželky pronikly do pracovního prostředí, znaly tamní podmínky a konflikty a více dokázaly pochopit manžela. Mohli pak společně čelit pracovním problémům, které se týkaly obou a být si tak vzájemnou oporou.
4. **Znalec místní kultury**
   Výraznou oporu pro manažery v zahraničí představovali znalci místní kultury, kteří jim objasňovali pozadí interkulturních odlišností. Nejednalo se však o osoby předem k tomuto účelu určené, často jejich úlohu náhodně přijímali „spřátelení" příslušníci odlišné kultury např. osobní řidiči či zaměstnanci dceřiné společnosti.
5. **Nežádoucí zdroje opory**
   Pod vlivem stresu a z nedostatku efektivních opor někteří respondenti vyhledávali i nežádoucí zdroje opory např. alkohol.

8. Hlavní témata pro koučování před výjezdem do zahraničí

Pomocí zpětné analýzy koučinkových sezení byla zmapována hlavní témata pro koučování osob ze souboru II, které se chystaly na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.

V průběhu koučinkových sezení se chtěli klienti – manažeři a manažerky před výjezdem do zahraničí – zabývat především těmito tématy:

Co je možné získat odjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí?
Jak sladit pracovní a rodinný život během pobytu v zahraničí?
Jak nejlépe využít zkušenosti z předchozích pobytů v odlišných kulturách?
Jak v zahraničí uspět, zvítězit, splnit očekávání mateřské firmy?
Jak si v zahraničí získat a udržet respekt?
Jak překonat předsudky vůči odlišné kultuře?
Jak využít kulturní odlišnosti pro obohacení řízení?
Jak efektivně motivovat podřízené z odlišné kultury?
Jak efektivně komunikovat s podřízenými z jiné kultury?
Jak si udržet příp. zvýšit výkon v situaci změny při přechodu do odlišné kultury?
Jakou nejvhodnější strategii použít pro úspěšné zvládnutí zahraničního pracovního pobytu?
Jak zvládat stres?

Je třeba podotknout, že při koučování orientovaném na dosažení výsledku se pracuje s tzv. „pozitivní budoucností“ tzn. s představou, jak to bude v budoucnu vypadat, když se klientovi naplní jeho záměry, cíle a přání. Často se např. vizualizuje budoucí stav, kdy již klient jakoby dosáhl žádaného výsledku ke své spokojenosti. Poté si klient stanovuje jednotlivé dílčí kroky, aby kýženého výsledku ve skutečnosti dosáhl. Pro smysluplnou práci s tématem, které si klient stanoví, je třeba téma převést do pozitivně laděné formy (Atkinson, Chois, 2009, např. s. 74–76; Whitmore, 2007, např. s. 73; Fischer – Epe, 2006, např. s. 51–58). Výše uvedená hlavní témata, která chtěli klienti během koučinkových sezení řešit, jsou již do pozitivní podoby přetransformována.

9. Principy koučinku pro usnadnění akulturace

Výše uvedené dílčí výzkumy mapující hlavní stresory a hlavní zdroje opory vnímané manažery při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a hlavní témata k řešení volená manažery při koučinkových sezeních před výjezdem do zahraničí ukazují, že koučink by mohl být efektivní metodou pro usnadnění akulturace. Aby však koučink mohl být při dlouhodobém pracovním pobytu v odlišné kultuře manažerům skutečně účinnou oporou pomáhající překonávat akulturační stres, náročné pracovní a sociální podmínky, měl by být přizpůsoben zmíněným specifickým okolnostem.

9.1 Princip koučinku na dálku

Vrcholoví manažeři ze souboru I zpravidla absolvovali v mateřské firmě před výjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt dvoudenní interkulturní trénink, jehož cílem bylo seznámit je s kulturními specifiky Indie a Číny. Někteří z respondentů však tento interkulturní trénink neabsolvovali. Z jejich výpovědí je zřejmé, že buď patřili k prvním Čechům z firmy, kteří měli vyjet do tak výrazně odlišné kultury a mateřská firma tehdy interkulturní tréninky pro své vyjíždějící zaměstnance ještě neorganizovala. Nebo vyjížděli do zahraničí jednotlivě a pro mateřskou firmu patrně nebylo efektivní pořádat interkulturní trénink pouze pro jednoho zaměstnance.

Z celkového počtu šestnácti osob ze souboru I absolvovalo jedenáct osob před výjezdem dvoudenní interkulturní trénink. Dle jejich výpovědi se jednalo o kvalitní trénink, provedený najatými znalci indické a čínské kultury. Ač bylo hodnocení tréninku pozitivní, shodovali se respondenti v tom, že je vybavil na zvládání pracovních nároků v odlišné kultuře pouze částečně. Tato skutečnost se rovněž nepřímo zrcadlí v množství vnímaných výrazných stresorů a nedostatku opor během pracovního pobytu v zahraničí.

Ukazuje se, že metoda koučinku, která facilituje lidský výkon, učení a rozvoj, by mohla být velmi užitečná pro stimulaci výkonu, redukci stresu, poskytnutí opory a celkové usnadnění akulturace při dlouhodobých pracovních pobytech v odlišných kulturách. Metoda koučinku by byla nejvíce efektivní nejen ve formě přípravy před výjezdem do zahraničí, ale především v průběhu dlouhodobého pracovního pobytu, kdy je manažer nucen v praxi řešit reálné problémy a zpravidla postrádá dostatek opor. Koučink by se pak mohl uskutečňovat na dálku prostřednictvím telefonu resp. programu Skype, kdy je možné využití i webkamery,

přičemž kouč by mohl sídlit v ČR. Bresser (2006 in Law, Ireland, Hussain, 2007, s. 173–176) popisuje tento e-koučink na příkladě transatlantického koučinkového pilotního projektu, kdy studenti na Rice University v Houstonu v Texasu byli koučováni členy Asociace koučů ve Velké Británii prostřednictvím e-mailu a telefonu.

Koučink začínající již v ČR ve formě přípravy na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt by mimo jiné umožnil osobní seznámení manažera a kouče a navození vzájemné důvěry, což by přispělo k úspěšnosti koučinku na dálku během manažerova zahraničního pobytu.

9.2 Princip triády: Manažer – kouč – znalec odlišné kultury

Výsledkově orientovaný koučink vychází z předpokladu, že klient dělá ta nejlepší možná rozhodnutí a má veškeré nezbytné zdroje (Atkinson, 2008). Tedy i při koučinku během pracovního pobytu v odlišné kultuře by kouč předpokládal, že manažer-klient během koučinkových sezení objeví své nejlepší možné způsoby řešení interkulturních střetů a konfliktů atd.

V specifické situaci pobytu v cizí kultuře se však ukazuje vhodné, aby měl vrcholový manažer možnost kontaktu nejen s osobním koučem, ale i se znalcem dané odlišné kultury. Tento znalec by mohl působit v roli mentora, který by manažerovi během jeho zahraničního pracovního pobytu předával informace o specifikách dané odlišné kultury, o rozdílech hostitelské kultury od kultury domácí, pomáhal by průběžně objasňovat pozadí a příčiny vzniklých interkulturních konfliktů atd. Pro vzájemné pochopení by bylo by vhodné, aby mentor pocházel ze stejné kultury jako manažer a navíc velmi dobře znal odlišnou kulturu, do které manažer vycestoval. Mentorink se znalcem dané odlišné kultury by mohl být stejně jako koučink realizován „na dálku" prostřednictvím telefonu tzn. mentor by rovněž mohl sídlit v ČR.

Proces podporující vrcholového manažera během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí by probíhal sukcesivně v **součinnosti triády**: *manažera – klienta, kouče a mentora – znalce odlišné kultury.* Podněty získané od znalce odlišné kultury by mohly být rozvíjeny během koučinku a naopak – docházelo by ke vzájemnému doplňování a obohacování, což by urychlilo manažerův rozvoj.

9.3 Princip sebekoučinku

Cílem koučinku a mentorinku se znalcem odlišné kultury by mělo být postupné vedení manažera ke stále více samostatnému a neproblematickému životu v odlišné kultuře, k lepšímu zvládání stresu v průběhu pracovní a sociální akulturace, k nalezení opory sám v sobě i v okolí. Během koučinkové přípravy před výjezdem do zahraničí a následných koučinkových sezení na dálku může kouč podněcovat manažera k metodám sebekoučinku (Atkinson, Chois, 2009, s. 141–144). Manažer by pak mohl sebekoučovací přístup uplatňovat v běžných i náročných situacích, kdy kouč na telefonu není k dispozici.

10. Diskuze a závěr

Článek na základě pilotního mapujícího výzkumu zmiňuje některé hlavní stresory a zdroje opory, které vnímají čeští vrcholoví manažeři při dlouhodobých pracovních pobytech v Indii a Číně. Dále jsou zde uvedena některá hlavní témata pro koučování, která volí

čeští vrcholoví manažeři před výjezdem na pracovní pobyt v zahraničí. Na základě těchto zjištění jsou navrženy některé formy využití koučinku pro usnadnění akulturace vrcholových manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v odlišných kulturách – princip koučinku na dálku, princip triády: „manažer – kouč – znalec odlišné kultury" a princip sebekoučinku.

Popsaný pilotní výzkum probíhal s využitím dvou výzkumných souborů. K ověření efektivity využití koučinku pro usnadnění akulturace by bylo třeba v dalším výzkumu pracovat s jedním souborem osob. Tento způsob by umožnil ověřit, zda individuální výsledkově orientovaný koučink vrcholových manažerů před výjezdem do zahraničí a jejich následný koučink během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí ve formě tří výše zmíněných principů má vliv na jimi vnímané stresory a zdroje opory při pracovním pobytu v zahraničí. Je třeba podotknout, že v této studii pouze velmi stručně nastíněné tři principy koučinku jsou dobře známé, přesto jsou však dosud velmi málo využívané v praxi pro facilitaci adaptačního procesu pracovníků v zahraničí.

Literatura

Atkinson, M., Chois, R. T. (2009). Koučink – věda i umění. Vnitřní dynamika. Praha, Portál.

Berry, J. W. (2006). Stress perspectives on acculturation. s. 43–57. In Sam, D. L., Berry, J. W. (eds.). The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology. Cambridge university press.

Fischer – Epe, M. (2006). Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení. Praha, Portál.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2006). Kultury a organizace. Software lidské mysli. Praha, Linde.

Law, H., Ireland, S., Hussain, Z. (2007). The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning. West Sussex, John Wiley and Sons.

Průcha, J. (2004). Interkulturní psychologie. Praha, Portál.

Rosinsky, P. (2009). Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha, Management Press.

Whitmore, J. (2007). Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha, Management Press.

Ostatní zdroje

Atkinson, M. (2008). Koučink – věda i umění (The Art and Science of Coaching).

16 denní certifikovaný koučinkový kurz pro kouče. Praha, Koučink Centrum, s.r.o.

Abstract

The use of coaching in order to ease acculturation during long-term work stays in foreign countries

Adaptation to the working process and conditions in a foreign culture is a burdensome life situation which places high demands on the worker`s mental and physical health. Without the necessary, appropriate preparation and support before leaving to work abroad, as well as during the course of the working stay itself, the worker may face maladaptation and conflictful integraton in a culturally different environment. This pilot survey draws on the experiences of Czech top managers sent by global companies on long-term work stays to India and China, as well as coaching sessions with managers who are just preparing to travel abroad for work. The study shows that preparations for foreign work stays in the form of intercultural training sessions are not always sufficient. The paper seeks possibilities and methods for the application of result-oriented coaching for easing acculturation.

sarka.a@quick.cz

ANALYTICKÝ POHĽAD NA STAV SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV VO VÝROBNOM PODNIKU

Doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, Ph.D., PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, Ph.D.
Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Fakulta manažmentu,
Prešovská univerzita v Prešově

Úvod

Zamestnanci predstavujú pre každý podnik hodnotu, ktorá sa nedá ničím nahradiť. Bez nej by podnik nemohol existovať. Od nej závisí jeho úspech či neúspech. Je preto vo vlastnom záujme zamestnávateľov, aby vytvárali pre svojich pracovníkov také pracovné prostredie, v ktorom sa budú cítiť čo najpríjemnejšie, rozdelili im pracovné úlohy a zodpovednosť tak, aby boli adekvátne motivovaní a ponúkli im také ohodnotenie a výhody, ktorými si udrží ich lojálnosť. Keďže každý človek je jedinečný a má svoje predstavy o ideálnom zamestnaní, zabezpečiť spokojnosť všetkých zamestnancov sa javí ako nadľudská úloha. Dôležité je načúvať svojim pracovníkom, zisťovať ich postoje a túžby a podľa možností neustále zlepšovať kvalitu ich pracovného života.

Všeobecne pojem spokojnosť vyjadruje určitú mieru osobného prežívania jedinca, stav určitého naplnenia vyplývajúci z úspechu, či pocit celkového šťastia. Pracovnú spokojnosť by sme mohli jednoducho definovať ako pocit uspokojenia, ktorý jedincovi prináša jeho práca, resp. pracovná činnosť. Na tento pojem je však možné nazerať z viacerých hľadísk.

Vo všeobecnosti autori používajú dva pojmy – spokojnosť s prácou a spokojnosť v práci, pričom ich nezriedka zamieňajú. **Spokojnosť v práci** je pojem obsahovo širší, zahŕňajúci všetky komponenty, ktoré pôsobia v danej činnosti počínajúc osobnostnými kritériami, hodnotami, končiac základnými fyzikálnymi činiteľmi na pracovisku. Ide o pojem, ktorý obsahuje aj **spokojnosť s prácou** ako činnosťou, ktorú pracovník vykonáva (Kollárik, 2002).

Počet jednotlivých činiteľov, ktoré vplývajú na pracovnú spokojnosť je veľmi široký a názory odbornej obce na faktory ktoré majú na ňu najväčší vplyv sa rôznia. Podľa E. A. Locka je pracovná spokojnosť „dôsledkom určitých činiteľov a súčasne príčinou absentizmu, zotrvania alebo menenia zamestnania (fluktuácie) a zárobku, pričom je možné jej mieru vyjadriť mierou vyjadrenú rozdielom v očakávanej a skutočnej pracovnej situácii násobenou mierou významnosti zisteného rozdielu. V skutočnosti je samozrejme psychometrické vyjadrenie takto poňatej miery pracovnej spokojnosti veľmi problematické“ (In: Nakonečný, 2005, s.112).

Skúmaná oblasť

Hlavným cieľom výskumu, ktorý bol realizovaný v roku 2007 bolo zistiť mieru spokojnosti zamestnancov vo významnom výrobnom podniku v oblasti riadenia, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Okrem hlavného cieľa boli pre potreby tohto príspevku stanovené nasledovné čiastkové ciele:

1. Identifikovať mieru spokojnosti zamestnancov v oblasti vedenia a riadenia, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP).
2. Analyzovať mieru spokojnosti zamestnancov so spôsobom vedenia a riadenia svojho priameho nadriadeného.
3. Sledovať jednotlivé oblasti spokojnosti zamestnancov s úrovňou bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Medzi tieto oblasti zaraďujeme nielen úroveň BOZP ako takého a ochranné opatrenia, ktoré sú definované, ale aj spôsob používania ochranných pomôcok, ich výhodnosť a kvalitu.

Metodika, výskumná vzorka a hypotézy

Metódy

Pri skúmaní spokojnosti zamestnancov v spoločnosti sme použili kombináciu nasledovných kvantitatívnych a kvalitatívnych metód – ***riadený rozhovor*** a ***dotazník***. Školení dopytovatelia jednotlivým respondentom priebežne vysvetľovali jednotlivé otázky, ktoré zároveň zaznamenávali do štandardizovaného dotazníka. To nám umožnilo lepšie pochopiť a presne zmerať zvolené oblasti.

Dotazník sme skonštruovali tak, aby obsahoval dôležité faktory spokojnosti. V tomto dotazníku je definovaná päťstupňová škála, v ktorej sme pridelili hodnote 5 najhoršiu odpoveď a hodnote 1 najlepšiu odpoveď. Na zisťovanie štýlu vedenia sme sa zamerali aj prostredníctvom otázok, v ktorých mali respondenti zoradiť jednotlivé odpovede podľa miery dôležitosti, akú pre nich tá-ktorá oblasť predstavuje. Výskum sa realizoval vo všetkých divíznych závodoch hutníckeho komplexu.

Výskumná vzorka

Z celkového počtu 13 500 zamestnancov bolo v spolupráci s personálnym oddelením z 17 organizačných jednotiek pomocou generátora pseudonáhodných čísel vybraná náhodna vzorka 1234 respondentov, z ktorých bolo po dôkladnej kontrole použiteľných 95 %.

78 % zamestnancov spoločnosti boli muži, najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci s praxou 10–20 rokov (46 %) a ďalšia, približne jedna pätina zamestnancov má prax 21–30 rokov (22 %). Profesionálne zázemie spoločnosti (spolu 81 %) tak tvoria zamestnanci s praxou nad 11 rokov. Vzdelanostne sú najpočetnejšou skupinou (61 %) zamestnanci s ukončeným úplným stredným vzdelaním (SŠ s maturitou), 20 % má ukončenú strednú školu bez maturity (SŠ bez maturity) a 2 % zamestnancov má ukončenú základnú školu (ZŠ), vysokoškolské vzdelanie má ukončené 17 % zamestnancov spoločnosti a 1 % zamestnancov má postgraduálne vzdelanie.

Z hľadiska rodinného stavu najpočetnejšou skupinou 72 % tvorili ženatí respektíve vydaté zamestnankyne, 19 % slobodní a ostatné rodinné stavy (rozvedení, vdovec, druh / družka) tvorili spolu 9 %. Až 71 % respondentov býva v meste a 29 % v obciach prevažne na-

chádzajúcich sa v Košickom kraji. 61 % opýtaných uviedlo, že nepracuje na smeny a zvyšných 39 % respondentov na smeny pracuje.

Hypotézy

Pracovná Hypotéza H1: Zamestnanci spoločnosti v roku 2007 ohodnotili faktory: dôslednosť kontroly plnenia úloh zamestnancami, riešenie každodenných problémov vyplývajúcich z organizácie práce a denného režimu prevádzky, účasť a pomoc pri prípadných osobných problémoch zamestnancov a dostupnosť pre podriadených na pracovisku v prípade potreby na úrovni veľmi dobre. Uvedenú pracovnú hypotézu si môžeme naformulovať ako štyri štatistické hypotézy, pričom pracovnú hypotézu H1 budeme považovať za potvrdenú až vtedy keď vo všetkých prípadoch nebudeme vedieť zamietnuť nulovú (základnú) hypotézu:

$H1a_0$: Spokojnosť zamestnancov s kontrolou plnenia úloh zamestnancami je rovná kvalitatívnej úrovni „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1a_1$: Spokojnosť zamestnancov s kontrolou plnenia úloh zamestnancami je odlišná od kvalitatívnej úrovne „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1b_0$: Spokojnosť zamestnancov s riešením každodenných problémov vyplývajúcich z organizácie práce a denného režimu prevádzky je rovná kvalitatívnej úrovni „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1b_1$: Spokojnosť zamestnancov s riešením každodenných problémov vyplývajúcich z organizácie práce a denného režimu prevádzky je odlišná od kvalitatívnej úrovne „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1c_0$: Spokojnosť zamestnancov s účasťou a pomocou pri prípadných osobných problémoch zamestnancov je rovná kvalitatívnej úrovni „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1c_1$: Spokojnosť zamestnancov s účasťou a pomocou pri prípadných osobných problémoch zamestnancov je od kvalitatívnej úrovne „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1d_0$: Spokojnosť zamestnancov s dostupnosťou pre podriadených na pracovisku v prípade potreby je rovná kvalitatívnej úrovni „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H1d_1$: Spokojnosť zamestnancov s dostupnosťou pre podriadených na pracovisku v prípade potreby je odlišná od kvalitatívnej úrovne „veľmi dobrý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

Pracovná Hypotéza H2: Zamestnanci spoločnosti v roku 2007 ohodnotili dôležitosť: úrovne ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci, druh ochranných pomôcok a kvalitu osobných ochranných prostriedkov na úroveň dôležité. Uvedenú pracovnú hypotézu si môžeme naformulovať ako tri štatistické hypotézy, pričom pracovnú hypotézu H2 budeme považovať za potvrdenú, pokiaľ vo všetkých troch prípadoch nevieme zamietnuť nulovú (základnú) hypotézu:

$H2a_0$: Dôležitosť zamestnancov s úrovňou ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci je rovná kvalitatívnej úrovni „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H2a_1$: Dôležitosť zamestnancov s úrovňou ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci je odlišná od kvalitatívnej úrovne „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H2b_0$: Dôležitosť zamestnancov s druhom ochranných pomôcok je rovná kvalitatívnej úrovni „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H2b_1$: Dôležitosť zamestnancov s druhom ochranných pomôcok je odlišná od kvalitatívnej úrovne „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H2c_0$: Dôležitosť zamestnancov s kvalitou osobných ochranných prostriedkov je rovná kvalitatívnej úrovni „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

$H2c_1$: Dôležitosť zamestnancov s kvalitou osobných ochranných prostriedkov je odlišná od kvalitatívnej úrovne „dôležitý“, t.j. 2 (na kvantitatívnej škále).

Výsledky a interpretácia

V nasledujúcej časti priblížime niektoré výsledky z realizovanému výskumu.

Pracovná Hypotéza H1: Zamestnanci spoločnosti v roku 2007 v priemere ohodnotili faktory: dôslednosť kontroly plnenia úloh zamestnancami, riešenie každodenných problémov vyplývajúcich z organizácie práce a denného režimu prevádzky, účasť a pomoc pri prípadných osobných problémoch zamestnancov a dostupnosť pre podriadených na pracovisku v prípade potreby na úrovni veľmi dobre.

K vyhodnoteniu testu sme použili t – testy pre nezávislé, náhodné výbery, pričom sme porovnávali priemernú spokojnosť zamestnancov spoločnosti v roku 2007 s konštantou 2 (úroveň veľmi dobrý). Deskriptívne štatistiky sú v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1: Vyhodnotenie hypotézy 1

Spokojnosť	počet respon-dentov	priemerná spokojnosť	modus	modálna početnosť	smero-dajná odchýlka	šikmosť	špicatosť
16c) Dôslednosť kontroly	1249	2,051241	2	711	0,743950	0,619158	0,888127
16e) Riešenie každodenných problémov	1247	2,205293	2	615	0,865536	0,647533	0,520149
16f) Účasť a pomoc	1246	2,199037	2	606	0,925601	0,788552	0,583646
16g) Dostupnosť	1244	1,988746	2	678	0,811146	0,998929	1,801501

Výsledky t-testov pre jednotlivé hypotézy sú nasledujúce:

H1a: Hodnota t- štatistiky 2,43, p – hodnota 0,015 a hypotézu $H1a_0$ zamietame.

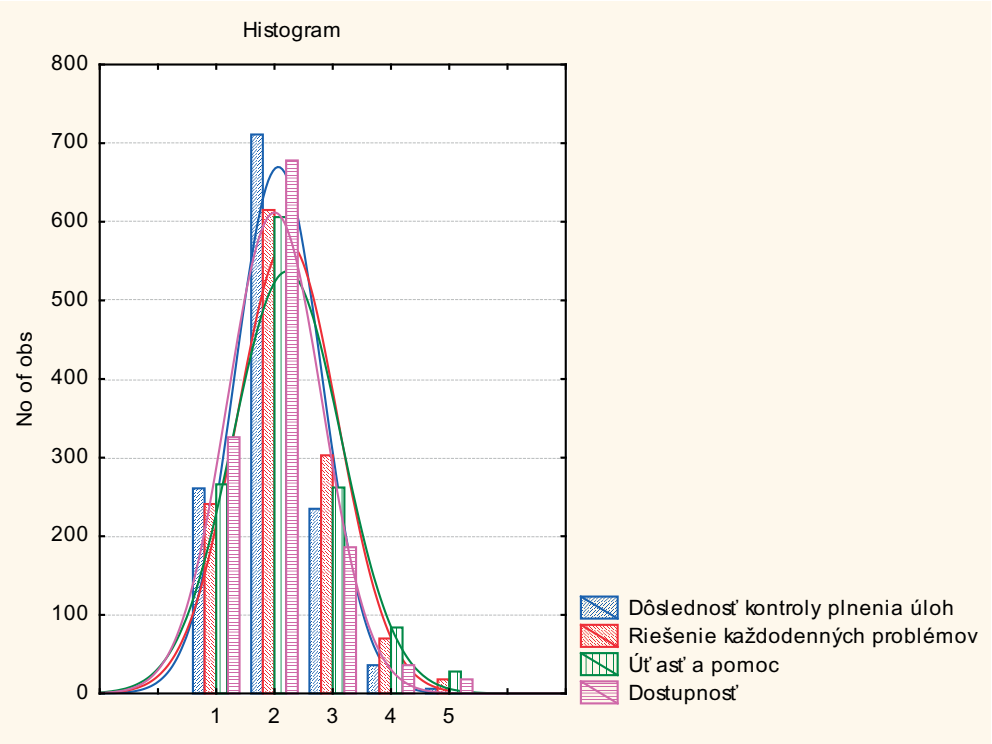
H1b: Hodnota t- štatistiky 8,37, p – hodnota 0,0000 a hypotézu $H1b_0$ zamietame.

H1c: Hodnota t- štatistiky 7,59, p – hodnota 0,0000 a hypotézu $H1c_0$ zamietame.

H1d: Hodnota t- štatistiky -0,48, p – hodnota 0,6246 a hypotézu $H1d_0$ nevieme zamietnuť.

Z uvedeného vyplýva, **že hypotéza H1 sa nepotvrdila**. Iba v jednom prípade sme nevedeli zamietnuť hypotézu o rovnosti miery spokojnosti zamestnancov s konštantou 2 (hodnotou „veľmi dobre“).

Graf 1: Rozdelenie početnosti skúmaných premenných v h1



Pracovná Hypotéza H2: Zamestnanci spoločnosti v roku 2007 ohodnotili dôležitosť: úrovne ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci, druh ochranných pomôcok a kvalitu osobných ochranných prostriedkov na úroveň dôležité.

K vyhodnoteniu testu sme podobne ako v prípade pracovnej hypotézy H1 použili t – testy pre nezávislé, náhodné výbery, pričom sme porovnávali priemernú dôležitosť, ktorú zamestnanci prisudzovali daným faktorom merali za rok 2007. Deskriptívne výsledky sú v nasledujúcej tabuľke, pričom pripájame aj tzv. histogram výsledkov.

Tabuľka 2: Vyhodnotenie hypotézy 2

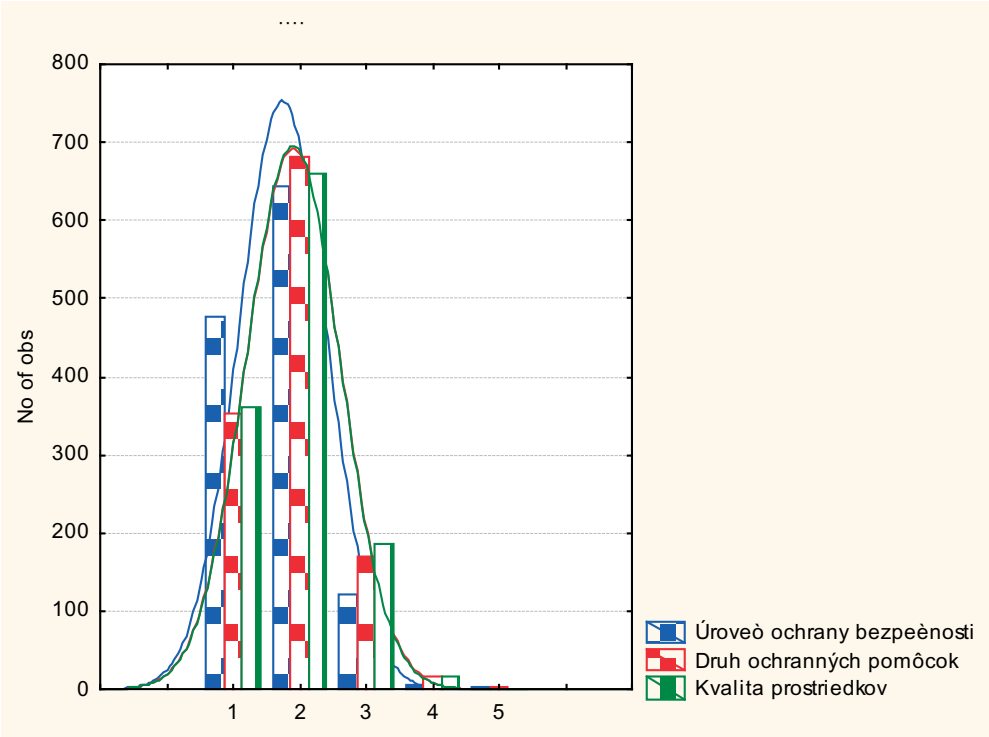
Dôležitosť	počet respon-dentov	priemerná spokojnosť	modus	modálna početnosť	smero-dajná odchýlka	šikmosť	špicatosť
Úroveň ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci	1248	1,73	2,00	643,00	0,66	0,58	0,45
Druh ochran-ných pomôcok	1226	1,89	2,00	681,00	0,71	0,62	0,91
Kvalita osobných ochranných prostriedkov	1225	1,89	2,00	661,00	0,70	0,45	0,10

Vykonali sme tri štatistické testy, s nasledovnými výsledkami:

- H2a: Hodnota t- štatistiky -14,47, p – hodnota 0,0000 Hypotézu $H2a_0$ zamietame.
- H2b: Hodnota t- štatistiky -5,57, p – hodnota 0,0000 Hypotézu $H2b_0$ zamietame.
- H2c: Hodnota t- štatistiky -5,69, p – hodnota 0,0000 Hypotézu $H2c_0$ zamietame.

Celkovo tak pracovnú **hypotézu H2 považujeme za nepotvrdenú.**

Graf 2: Rozdelenie početnosti skúmaných premenných v H2



Záver

Angažovanosť predstavuje prejav stotožnenia sa zamestnanca s pridelenou prácou, s požiadavkami organizácie. V tejto súvislosti vzniká predpoklad, že osoby celkovo spokojnejšie budú vyvíjať väčšiu aktivitu a prejavovať viac angažovanosti v jednotlivých činnostiach, než nespokojní zamestnanci. Celkovo sa dá predpokladať, že spokojnosť v práci je jedným z determinantov pracovnej angažovanosti.

V oblasti riadenia zamestnancov sme definovali vybranú hypotézu, ktorá sa nám však nepotvrdila. Táto hypotéza bola zameraná na rôzne aspekty riadenia, konkrétne dôslednosť kontroly plnenia úloh podriadenými, riešenie každodenných problémov, účasť a pomoc pri prípadných osobných problémoch a dostupnosť pre podriadených na pracovisku. Spokojnosť s úrovňou riadenia je pritom v spoločnosti len na o niečo nižšej úrovni ako sme si definovali v hypotéze.

V oblasti bezpečnosti sme definovanú hypotézu rozčlenili na jednotlivé podhypotézy, ktoré sa zameriavali na úroveň ochrany bezpečnosti zamestnanca pri práci, druh ochranných pomôcok a kvalitu osobných ochranných prostriedkov. Táto hypotéza sa nám taktiež nepotvrdila. Spokojnosť s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci je pritom v spoločnosti na vysokej úrovni, čo presahuje aj nami overovanú hodnotu.

V súčasnej dobe je však spokojnosť zamestnancov ovplyvňovaná aj prebiehajúcou hospodárskou krízou. V podniku dochádza k znižovaniu objemu výroby, k nižšej potrebe pracovných hodín, čo sa odráža aj v nižšom ekonomickom hodnotení zamestnancov, ako aj v zmrazení rôznych podporných programov, ktoré priamo nesúvisia s hlavnou činnosťou podniku. Z toho dôvodu sa takýto výskum spokojnosti zamestnancov v roku 2008 ani neuskutočnil.

Zoznam bibliografických odkazov

1. ARNOLD, J. – SILVESTER, J. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, I. – COOPER, C. – BURNES, B., Psychologie práce. Brno, COMPUTER PRESS 2007.
2. BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J., Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie. Košice, Seminár Sv. K. Boromejského v Košiciach 2007.
3. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT-VFRA 2007.
4. KOLLÁRIK, T., Sociálna psychológia práce. Bratislava, Vydavateľstvo UK 2002.
5. MATZLER, K. – RENZL, B., Assessing asymmetric Effects in the Formation of Employee Satisfaction. Tourism Management, 2007, Vol. 28. s. 1093–1103.
6. MIKULÁŠTIK, M., Manažerská psychologie. Praha, GRADA PUBLISHING 2007.
7. NAKONEČNÝ, M., Sociální psychologie organizace. Praha, GRADA PUBLISHING 2005.

Abstract

The Analysis of the status of satisfaction of employees in the manufacturing enterprise

The aim of this article was to analyze the satisfaction of employees in selected areas of management, safety and health in the largest manufacturing companies in Slovakia. The authors analyzed the results of the satisfaction of employees within the various hypotheses, which was realized in 2007. The survey was carried out across the enterprise that is 17 administrative units.

basistova@ktfke.sk, mferencov@gmail.com

STRATÉGIE ZVLÁDANIA VYSOKOŠKOLÁKOV SO ZRETEĽOM K NIEKTORÝM SOCIODEMOGRAFICKÝM PREMENNÝM[1]

Doc. PhDr. František Baumgartner, CSc.
Psychologický ústav AV ČR, v.v.i., Brno

1. Úvod

Poprední bádatelia v oblasti výskumu zvládania záťaže Lazarus a Folkman (1984) charakterizujú coping ako kognitívne a behaviorálne úsilie, ktoré ľudia vynakladajú pri vyrovnávaní sa s vnútornými a vonkajšími nárokmi situácií, ktoré sú hodnotené ako stresujúce. V početných prácach venovaných copingu sú popisované rozličné postupy a stratégie zvládania. Autori sa však usilujú charakterizovať predovšetkým určujúce dimenzie copingu. Lazarus a Folkman (c. d.) rozlíšili coping zameraný na problém a coping zameraný na emócie. Stratégie zamerané na problém sa cielene vzťahujú k riešeniu danej situácie, naproti tomu stratégie orientované na emócie smerujú k redukovaniu emocionálnej nepohody vyplývajúcej z prežívanej situácie. Endler a Parker (1990) identifikovali a popísali tri typy copingové štýly, a to úlohovo orientovaný, emocionálne orientovaný a únikovo orientovaný coping. Naproti tomu Carver, Scheier a Weintraub (1989) popisujú až 15 copingových stratégií, pričom neskôr Carver (1997) vymedzuje 14 postupov. Predstavujú v podstate detailnejšie rozpracovanie orientácií na problém, emócie a únik. Hierarchický model copingových stratégií vytvoril Tobin so spolupracovníkmi (Tobin, Holroyd, Reynolds, Wigal, 1984). Na najvšeobecnejšej úrovni sú stratégie príklon a odklon (vo vzťahu k problému), ktoré sa ďalej členia podľa orientácie na problém, resp. emócie.

V poslednom období zaznamenávame zvýšený záujem o štúdium psychického vývinu osobnosti v dospelosti (Blatný, 2006, 2007, Hampson, Goldberg, 2006 a i.). Objavujú sa pritom nové prístupy, ktoré reprezentuje aj skúmanie nastupujúcej dospelosti (angl. emerging adulthood). Obdobie vynárajúcej dospelosti zahŕňa približne vekovú periódu 20–29 rokov, tvorí prechodovú (tranzitívnu) životnú fázu medzi adolescenciou a mladou dospelosťou (Arnett, 2000, 2007). J. J. Arnett (2000) uvádza päť znakov tohto obdobia, ktoré sú dôležité z pohľadu subjektívneho prežívania. Patrí k nim objavovanie vlastnej identity, zameranie na seba, psychická nestabilita, prežívanie pocitu „medzi" (dospievanie, vs. dospelosť) a experimentovanie (otvorené príležitosti).

Podstatnú časť nastupujúcich dospelých tvoria vysokoškolskí študenti. To bol dôvod sústredenia pozornosti práve na túto cieľovú skupinu. Súčasťou rozsiahle koncipovaného projektu psychologických charakteristík nastupujúcej dospelosti bolo aj sledovanie preferencie stratégií zvládania. Charakteristické znaky uvedeného obdobia umožňujú predpokladať väčší

[1] Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu GA AV ČR IAA700250702 „Psychologická charakteristika nastupující dospělosti" a výskumného zámeru Psychologického ústavu AV ČR reg. č. AV0Z70250504.

akcent na preferovanie samostatného postupu pri zvládaní. Stratégie zvládania boli porovnávané so zreteľom k niektorým sociodemografickým znakom, ako sú pohlavie, súčasný status (študent, resp. súčasne študent a pracujúci), miera finančnej nezávislosti, spolužitie v partnerskom vzťahu, alebo miera vnímania seba samého ako dospelého.

2. Metóda

Výskumný súbor a procedúra

Vzorku tvorili študenti MU v Brne v počte 2038 osôb, z toho bolo 1388 žien a 650 mužov. Priemerný vek respondentov bol 22,2 rokov (rozpätie 18–30 rokov). Zber dát sa uskutočnil prostredníctvom internetu na jeseň roku 2007. Dotazník bol študentom administrovaný v rámci Informačného systému Masarykovej univerzity (IS MU). Obsahoval sadu nástrojov, ktorých obsahom bolo zisťovanie demografických znakov, osobnostných čŕt, spokojnosti, štýlov identity, hodnôt, cieľov, sociálnych kompetencií, copingu a znakov nastupujúcej dospelosti.

Techniky

COPE(b) – dotazník copingových stratégií zostavil C. S. Carver (Brief COPE, Carver, 1997). Obsahuje 28 položiek so 4-bodovou odpoveďovou stupnicou frekvencie výskytu správania (od nikdy sa tak nesprávam po veľmi často sa tak správam). Položky dotazníka tvoria 14 subškál: aktívny coping, plánovanie, inštrumentálna sociálna opora, emočná sociálna opora, pozitívne preformulovanie, popieranie, akceptácia, viera, ventilovanie, behaviorálne vypnutie, rozptýlenie, užitie alkoholu (drog), humor, sebaobviňovanie. Popri skóre subškál je na základe ich faktorovej analýzy možné dospieť k menšiemu počtu všeobecnejších spôsobov ako zvládať záťaž. Škála je skrátenou verziou dotazníka COPE (Carver, Scheier, Weintraub, 1989).

Štatistické spracovanie

Dáta boli spracované v SPSS 15.0 for Windows.

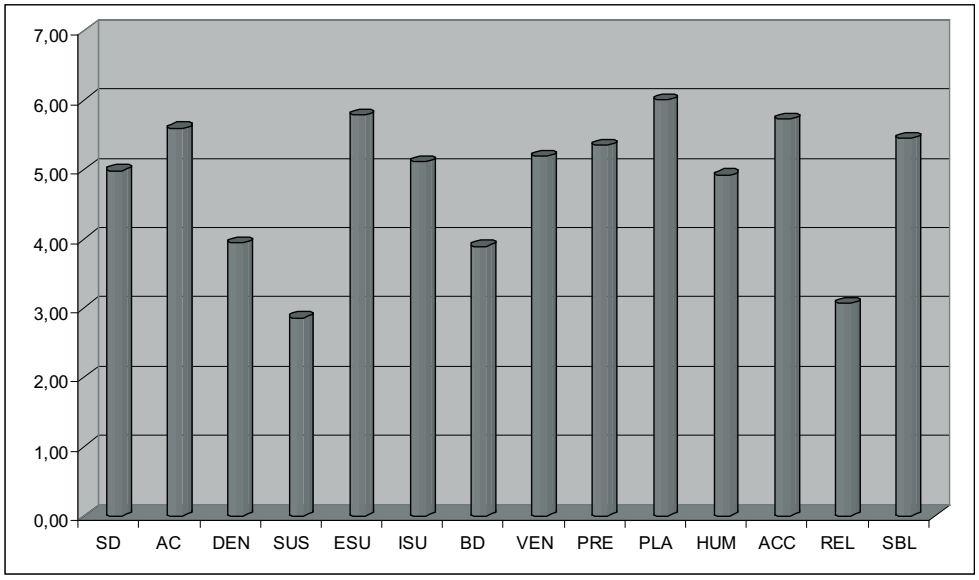
3. Výsledky

Mieru preferencie jednotlivých stratégií zvládania záťažových situácií odvodených zo škály Brief COPE zobrazuje graf 1.

Preferované sú hlavne stratégie plánovanie, hľadanie emocionálnej opory, akceptácia, aktívny coping a sebaobviňovanie. Naopak najmenej uplatňovanými postupmi sú užitie alkoholu (prípadne iných látok), viera v Boha, popieranie a stiahnutie sa. Študenti teda volia zväčša efektívne a adaptívne spôsoby riešenia situácií. Zaujímavé je, že sa dosť vyskytuje aj sebaobviňovanie, čo môže poukazovať na zvýšenú sebakritickosť.

Vzhľadom k predpokladu zoskupovania škál Brief COPE do menšieho počtu bazálnejších dimenzií bola realizovaná faktorová analýza subškál. Použili sme metódu hlavných komponentov s rotáciou Varimax. Pri vlastnej hodnote 1,5 sa vyčlenili 3 faktory. Možnosť 3-faktorového riešenia vyplýva aj zo sutinového grafu (scree test). Trojfaktorové riešenie vysvetľuje 45,4 % celkového rozptylu. Výsledky faktorovej analýzy uvádza tabuľka 1.

Graf 1: Preferencie sledovaných postupov zvládania v celom súbore vysokoškolákov (priemery subškál COPE).



Poznámky: SD-rozptýlenie, AC-aktívny coping, DEN-popieranie, SUS-užitie alkoholu (drog), ESU-emočná sociálna opora, ISU-inštrumentálna sociálna opora, BD-stiahnutie sa, VEN-ventilovanie, PRE-pozitívne preformulovanie, PLA-plánovanie, HUM-humor, ACC-akceptácia, REL-viera, SBL-sebaobviňovanie

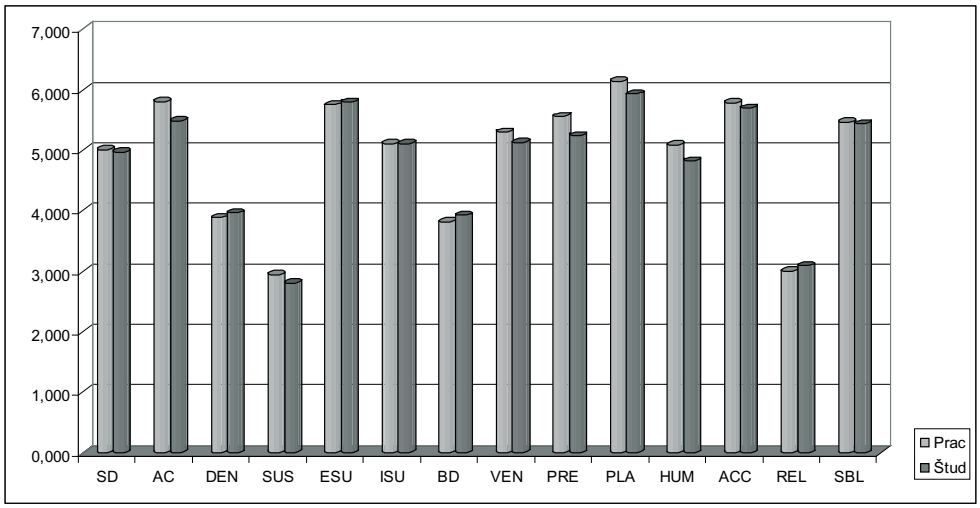
Tabuľka 1: Výsledky faktorovej analýzy COPE

	Faktor_1	Faktor_2	Faktor_3
Rozptýlenie	0,135	0,086	**0,524**
Aktívny coping	0,206	**0,620**	–0,316
Popieranie	0,207	–0,273	**0,629**
Užitie alkoholu	0,041	0,064	**0,458**
Emocionálna opora	**0,836**	0,030	0,145
Inštrumentálna opora	**0,819**	–0,075	0,146
Stiahnutie sa	–0,165	–0,113	**0,723**
Ventilovanie	**0,772**	0,131	–0,072
Preformulovanie	–0,004	**0,715**	0,085
Plánovanie	0,296	**0,564**	–0,178
Humor	–0,132	**0,550**	0,380
Akceptácia	0,018	**0,675**	–0,007
Viera v Boha	0,187	0,122	0,070
Sebaobviňovanie	0,298	0,009	**0,429**

Subškály COPE sýtia v podstatnej miere vždy len jeden faktor. Výnimkou je škála viera v Boha, ktorá nesýti žiaden z faktorov. Faktor 1 (vl. č. 2,5, vysvetľuje 18,2 % rozptylu) je sýtený škálami emocionálna a inštrumentálna opora a ventilovanie. Možno ho teda označiť ako sociálna opora. Druhý faktor (vl.č. 2,2, vysvetľuje 15,9 %) je tvorený subškálami preformulovanie, akceptácia, aktívny coping, plánovanie a humor. Priradiť sa dá označenie riešenie situácie. Tretí faktor (vl. č. 1,6, vysvetľuje 11,3 %) sýtia stiahnutie sa, popieranie, rozptýlenie, užitie alkoholu a sebaobviňovanie. Možno ho označiť ako vyhýbanie. Vo faktoroch „sociálna opora" a „riešenie situácie" sa premieta zameranie na problém, tak aj aspekt regulácie emocionálneho prežívania. Faktor „vyhýbania" vyjadruje úsilie vyrovnať sa emocionálne so záťažou.

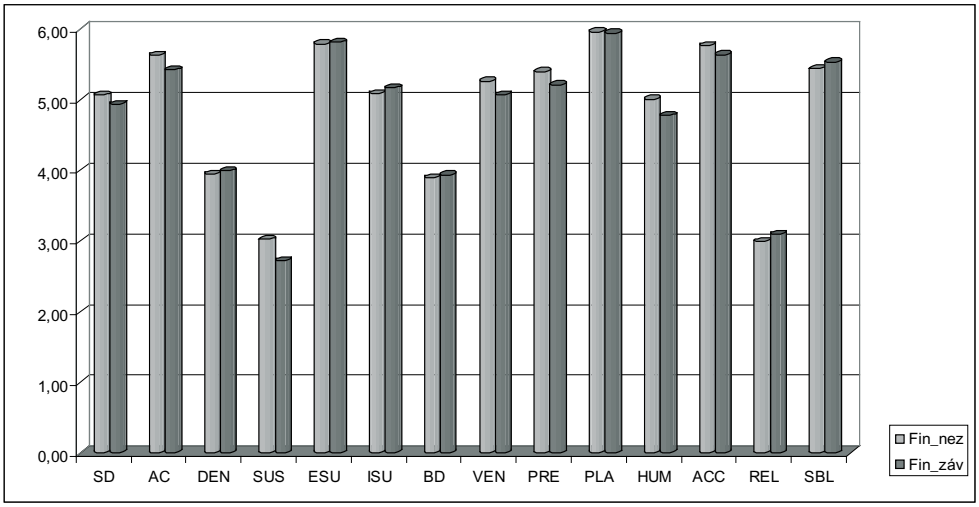
Nasledujúce grafy 2.–6. prezentujú porovnanie študentov rozdelených podľa niektorých premenných.

Graf 2: Preferencia postupov zvládania - porovnanie študentov podľa toho, či popri štúdiu pracujú alebo nie



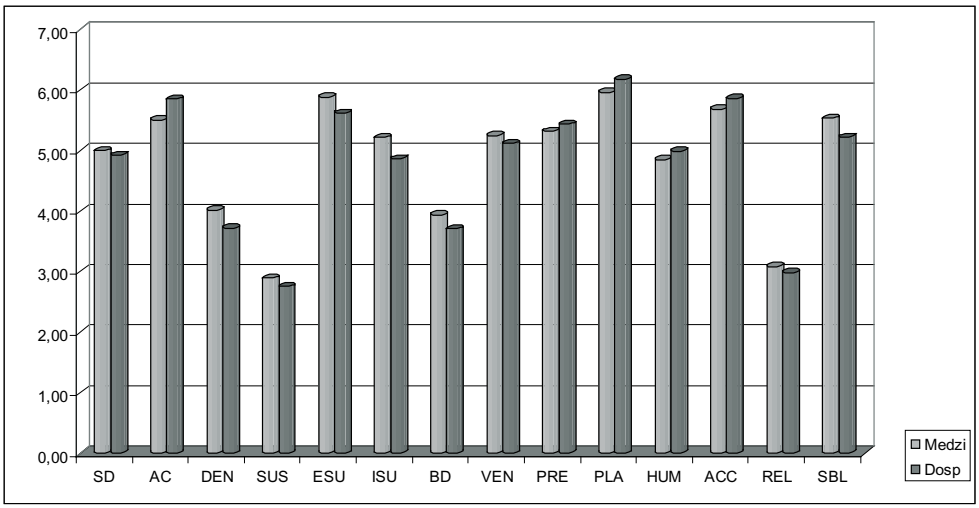
Respondenti, ktorí popri štúdiu zároveň pracujú dosiahli vyššie skóre najmä v postupoch zvládania, ktoré vyjadrujú orientáciu na problém a jeho riešenie, ako sú plánovanie, aktívne zvládanie a preformulovanie. Výsledky t-testov poukazujú na štatistickú významnosť rozdielov v týchto prípadoch pri $p < 0,01$.

Graf 3: Preferencia postupov zvládania - porovnanie študentov rozdelených podľa miery finančnej závislosti na rodičoch



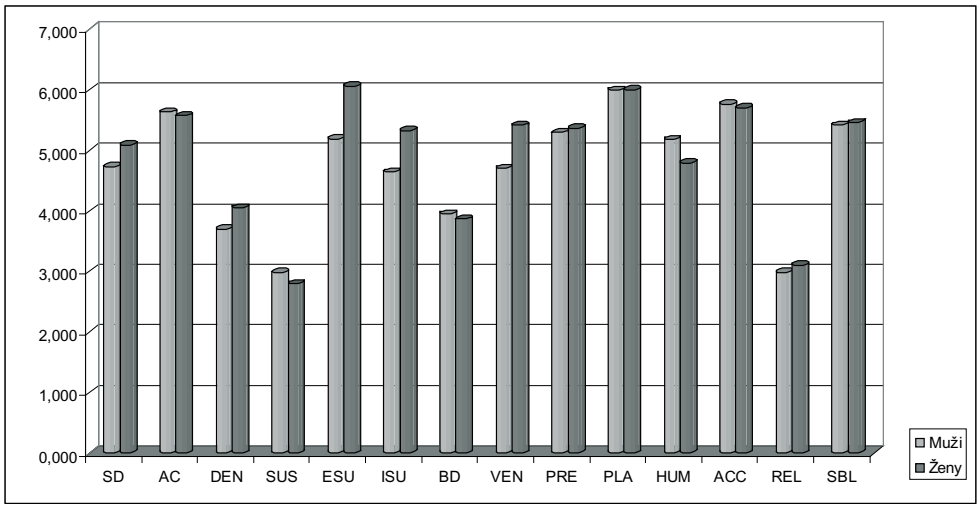
Študenti s menšou mierou závislosti na rodičoch zaznamenali vyššie skóre v aktívnom zvládaní a v preformulovaní, ale aj vo ventilovaní, humore a užití alkoholu (príp. iných látok). V týchto prípadoch boli rozdiely signifikantné na hladine $p < 0,01$. Javí sa to ako schopnosť vidieť problémy v inom svetle, menej dramaticky.

Graf 4: Preferencia postupov zvládania – porovnanie študentov podľa toho, v akej miere sa cítia dospelými



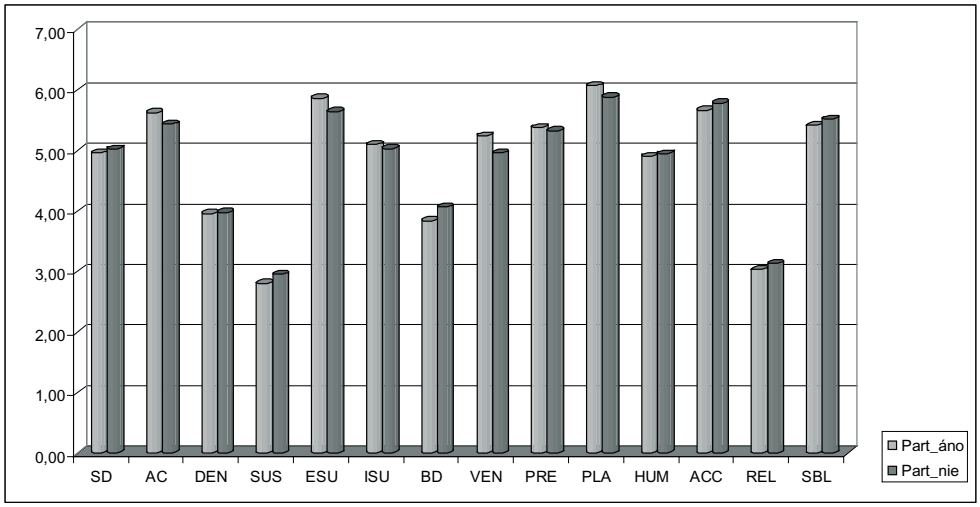
Študenti, ktorí sa cítia byť dospelí v porovnaní s tými, ktorí majú pocit „medzi“, viac preferujú aktívne zvládanie a plánovanie, naopak v menšej miere ustupujú zo situácie (pri $p < 0,01$). Sú aj ďalšie rozdiely (pri $p < 0,05$), ktoré podčiarkujú aktívnejší prístup k riešeniu u „dospelejších“ a naopak väčší sklon k vyhýbaniu u „hraničných“. Týka sa to na jednej strane preformulovania a akceptácie a na druhej strane popierania a sebaobviňovania.

Graf 5: Porovnanie mužov a žien vo využívaní copingových postupov



Štatisticky významné rozdiely medzi mužmi a ženami (pri hodnotách $p < 0,01$) zisťujeme najmä v postupoch, ktoré vyjadrujú hľadanie sociálnej opory (v podobe emocionálnej aj inštrumentálnej) a prejavenie emócií navonok. Tieto postupy preferujú výrazne ženy. Signifikantné rozdiely možno ďalej zaznamenať v spôsoboch vyjadrujúcich vyhýbanie. U žien vidíme vyššie skóre v hľadaní rozptýlenia a v popieraní, u mužov je to v prípade užitia alkoholu. V postupoch, ktoré znamenajú príklon k problému zreteľnejšie rozdiely nie sú.

Graf 6: Preferencia postupov zvládania – porovnanie študentov podľa toho, či majú partnerský vzťah alebo nie



Ukazuje sa, že spolužitie v partnerskom vzťahu vedie k preferovaniu aktívnejších spôsobov zvládania, ako sú aktívne zvládanie a plánovanie (pri $p < 0,01$).

4. Záver

Výsledky poukázali na tendenciu študentov spoliehať sa pri riešení ťažkostí vo väčšej miere na využitie postupov, ktoré bývajú zaraďované k efektívnym a adaptívnym. Tie patria k postupom zameraným na riešenie problému (aktívny coping, plánovanie, inštrumentálna opora) a postupom orientovaným na vyrovnanie sa so situáciou v emocionálnej sfére (akceptácia, preformulovanie, emocionálna opora). Postupy zvládania pritom možno štrukturovať do menšieho počtu všeobecnejších stratégií, konkrétne troch – riešenie situácie, hľadanie opory a vyhýbanie. Podobné členenie uvádza aj Amirkhan (1990). Porovnanie podskupín študentov členených podľa niektorých sociálnych, resp. demografických znakov poukazuje najmä na rozdiely podmienené mierou zapojenia do pracovného procesu, finančnej nezávislosti a existenciou partnerského vzťahu. Prejavuje sa to väčšou snahou aktívnejšie pristupovať k riešeniu problémov, ale aj schopnosťou pozrieť sa na situácie flexibilnejšie, vidieť ich komplexnejšie. Možno to chápať ako výraz postupného preberania roly dospelého, čo je dôležitou úlohou obdobia vynárajúcej sa dospelosti. Na úrovni prežívania je to spojené so silnejším príklonom k vnímaniu seba ako dospelého/dospelej. Akcentovanie aktívnych postupov zvládania možno zároveň dať do vzťahu s charakteristickými znakmi nastupujúcej dospelosti stanovenými Arnettom (2000).

Literatúra:

AMIRKHAN, J. H., A factor analytically derived measure of coping: the coping strategy indicator. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 53, 337–348.

ARNETT, J. J., Emerging adulthood: Theory of development from the late teens through the twenties. American Psychologist, 2000, 55,469–480.

ARNETT, J. J., Suffering, selfish, slackers? Myths and reality about emerging adults. Journal of Youth Adolescence, 2007, 36, 23–29.

BLATNÝ, M., Předběžná zpráva z Brněnského výzkumu celoživotního vývoje člověka. In Blatný, M. (Ed.): Metodologie psychologického výzkumu: Konsilience v rozmanitosti. Praha: Academia, 2006, 110–132.

BLATNÝ, M., On personality stability and change: Main results of Brno Longitudinal Study on life-span development. Československá psychologie, 2007, 51, supplement, 37–49.

CARVER, C. S., You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE. International Journal of Behavioral Medicine, 1997, 4, 92–100.

CARVER, C. S., SCHEIER, M. F., WEINTRAUB, J. J., Assessing coping strategies: a theoretically based approach. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 56, 267–283.

ENDLER, N.S., PARKER, J.D.A., Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. Journal of Personality and Social Psychology, 1990, 58, 844–854.

HAMPSON, S. E. GOLDBERG, L. R., A first large cohort study of personality trait stability over the 40 years between elementary school and midlife. Journal of Personality and Social Psychology, 2006, 91, 763–779.

LAZARUS, R. S., FOLKMAN, S., Stress, appraisal and coping. New York: Springer 1984.

TOBIN, D. L., HOLROYD, K. A., REYNOLDS, R. V., WIGAL, J. K., The hierarchical factor structure of the Coping Strategy Inventory. Cognitive Therapy and Research, 1989, 13, 343–361.

Abstract

Coping strategies in students with regard to some sociodemographic variables

Paper is aimed to problems of coping. It describes strategies used by people in process of solving of demanding situations. In empirical part the paper is based at results of research of psychological characteristics of emerging adulthood in sample of students of MU in Brno. Coping strategies were measured by Brief COPE Scale. We compared preferences of coping routines in students differentiated by some variables (gender, partnership, employment, financial independence).

baumgartner@psu.cas.cz

THIRD CAREER PROJECT – ITS GOALS AND BASIC PERSONNEL STRATEGIES FOR EMPLOYEES 50+[1]

Ing. Jiří Bejtkovský
Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Introduction

We are living in a youth cult. However, the population is growing older and the average age is getting higher and higher. After reaching the age of 50 it is very difficult to find a job.

Occasionally someone panics, that their life is over, and then beauty saloons and plastic surgeons have a lot to do, to hide the time on the faces of their clients. [3]

People should realize, that age does not matter; the important thing is, what a man is like – their abilities, skills or knowledge, and how they can share it with others, with the younger generation.

1. Advantages of employees 50+

Awareness of the advantages which the older employees can bring does not come easy. Due to the demographic development in most advanced economics, companies will not longer be able to feed the labour force demand by younger employees. Pension systems also take this fact into account, and they are well aware of truth, that the retirement age will get higher. Moreover, the companies that base their business on best practices have their competitive advantage only thanks to the professional potential of their employees. And this is the area, where the older employees can be more successful than the younger ones. The advantages that the older employees have compared to the younger ones are [2]:

the necessary know-how and experience for the company,
knowledge sharing with other employees,
keeping the competency in the company,
loyalty to their company.

2. Third Career Project

If the company management understands the importance of the older employees, they can find many ways to gain these employees and motivate them to work for the company.

The most important thing is to create such a personnel strategy that perceives the ageing and the changes in life and work-related needs as an added value. The Third Career Project focused on this very topic. This project was a two-year project to support lifelong education,

[1] Tento příspěvek byl sepsán v rámci řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů, za finanční podpory GA ČR.

and to make the labour market conditions better for the employees 50+ in the central bohemian region.

Personnel strategies 50+ and tools were created, to support the companies to recognize, improve and use the working potential of the older generation.

The strategies were tested in the pilot project, where the following companies took part [6]:

Škoda Auto,
Delvita,
Raab Karcher Staviva,
Interiér Říčany,
Lekkerland,
Danone.

This project is very innovative, because it looks at the whole problem from a much more complex view, and focuses specifically on both older employees and corporate procedures. ***7 basic strategies were created as personnel strategies 50+:***

1. Personnel Policy 50+

The personnel policy of most companies is created with no special focus on generational groups. Therefore it is obvious, that specifically altered personnel policy, which takes older employees into account, must precede the changes in this area. It is important to perceive the group 50+ as en equivalent to other employees.

However, the question remains, how other employees who are not in the group 50+ will perceive the new personnel policy. In my opinion, focusing individually on each age group in the company will be difficult for human resources, as well as financially. However, the younger employees will have to realize that they are getting older as well, and they will inevitably become member of the 50+ group – by this we can lower the hazard of creating some positive advantages for the 50+ employees, or lower the danger of creating some discriminative theories by other employees of the organisation.

2. Age balance

The basic idea is that mixed age structure in teams can be more effective than homogeneous structure.

The advantage of having older and experienced employees within the team is obvious due to the fact, that these employees have more both work-related and life-related experience. Thanks to this, they might be able to solve a give task much more effectively and quickly or with minimal costs; therefore they are an important asset to the whole team and the whole company.

3. Career path redefinition

A personal career perception can change throughout various age and work cycles. The traditional view on the career as on a vertical managerial growth is slowly shifting to the horizontal level, which can be based on personal qualifications. A company is no longer looking at the employee's formal hierarchical position, when evaluating or training the employee. Moreover, the employee's professional contribution or their key competences are important as well.

Every company can exist if it owns material, financial and information sources and if it is able to interconnect them. Employees – human resources – can gain, interconnect and use these sources. If the employees are loyal, capable, motivated and experienced, the company is able to compete on the market. Consequently, if the employee has a potential and is an irreplaceable asset, the company will value this employees and will try to keep them. This fact creates a possibility for career growth for both younger and older employees.

4. Specific Training and Education

This strategy is based on the fact, that many employees 50+ spent their career in the former traditional work environment. They did not have a chance to develop the skills, which are required today such as managerial and professional polycompetences, project thinking, employee motivation and coaching or presentation skills. Specific trainings for employees 50+ are not focused just on managerial or professional skills, but they strengthen the perception, understanding and attitude towards modern company management.

I do not think, that today's employees 50+ lack all the above mentioned skills and abilities. Some of them got back to school and began studying at a university again, where they can gain the theoretical knowledge, which can be implemented in their work or position.

When talking about specific trainings and education – in my opinion, there should be a balance between trainings for employees 50+ and other employees. For the younger employees to understand how important and irreplaceable the older employees are, it would be best if the trainings and education were done for all employees of all ages.

5. Ageing – appropriate job design

This strategy is based on the fact, that if certain work is conducted for a longer period of time, it inevitably influences health and work performance. If the standard operating procedures and work organisation adjust to the needs of the employees 50+, the work performance can be stable or can even get higher.

6. Health Maintenance and Active Lifestyle

This strategy is focused on work life and personal life that are interconnected and inevitably influence each other.

If the employees are required to work with no mistakes and highly effective, then the company should care not only for health of the employees but also for their satisfaction. If an employee is satisfied with their position and they work in a friendly environment, I reckon their work performance and work quality should correspond with the work requirements.

The company management might organise various meetings, competitions or trips to support the team-building and team-cooperation and also for the employees to get to know them outside work.

7. Flexible working times

The 50+ employees often do not need to work for the whole standard shift or they are incapable due to health-related problems.

Flexible working models for 50+ employees enables companies to keep the professionals, as well as to quickly respond the customers' and clients' needs and requirements.

Conclusion

The contribution is based on the research of scholar sources and results of the Third Career Project, which was focused on the personnel strategy and help for the employees 50+ on the Czech labour market.

In this project there were proposed seven basic personnel strategies, which are introduced in the contribution together with a brief comment by the author of the contribution.

This contribution was written within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project: Reg. No. 406/08/0459, Developing Managerial Tacit Knowledge, and with the financial support of GA ČR.

References

[1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[2] KUTCHERA, Peter; KUBEŠOVÁ, Kateřina. Zaměstnanci 50+ jako firemní stříbro. *Human Resources Management*, leden – únor 2008, roč. IV., č. 1/2008, s. 30 – 33. ISSN 1801-4690.

[3] ŠRANKOVÁ, Ela. Ovládáte umění stárnout? *Human Resources Management*, březen – duben 2008, roč. IV., č. 2/2008, s. 84. ISSN 1801-4690.

[4] HAMPLOVÁ, Ludmila; DOBIÁŠOVÁ, Kateřina. *Využijte potenciál skupiny 50+*. [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://*www.expertis.cz/soubory/infomarket/eu_a_rlz/vyuzijte_potencial_skupiny_50+.pdf* >.

[5] Server Seniorclub.cz. *Třetí kariéra – projekt nejen pro padesátileté*. [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.seniorclub.cz/50plus.htm>.

[6] Server Tretikariera.cz. *Informace o projektu Třetí kariéra*. [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=_view&id=22&Itemid=30>.

[7] Server Tretikariera.cz. *Mění se názory veřejnosti na problematiku zaměstnávání osob starších 50 let*? [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=109&Itemid=16>.

[8] Server Tretikariera.cz. *Pilotní ověření programu*. [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://tretikariera.cz/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=9&Itemid=14>.

Abstrakt

Projekt Třetí kariéra – jeho cíle a základní personální strategie pro zaměstnance 50+

Příspěvek vychází ze studia odborných zdrojů a výsledků Projektu Třetí Kariéra, který byl zaměřen na personální strategii a pomoc zaměstnancům věkové kategorie 50+ na trhu práce v České republice.

V rámci projektu bylo navrženo 7 základních personálních strategií, které jsou v příspěvku zmíněny a jsou dále doplněny o stručný komentář autora příspěvku.

bejtkovsky@fame.utb.cz

ZMENY V SOCIÁLNEJ INTELIGENCII U ŠTUDENTOV MANAŽMENTU

PaedDr. Zuzana Birknerová, Ph.D., Doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc.
Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Úvod

Problematike sociálnej inteligencie je venovaná pozornosť už od roku 1920, kedy ju ako prvý definoval Thorndike (Weisová, Süss, 2007, s.228) ako „schopnosť chápať a zvládať mužov a ženy, chlapcov a dievčaťa a konať múdro v medziľudských vzťahoch." Uvedený autor vo svojej definícii rozlišuje kognitívne prvky (porozumenie druhým ľuďom) a behaviorálne prvky (múdre správanie v medziľudských vzťahoch) sociálnej inteligencie.

Na rozdiel od Thorndikovho (Weisová, Süss, 2007) vymedzenia sociálna inteligencia ako dvojzložkového konštruktu, bola sociálna inteligencia charakterizovaná aj z hľadiska klasického trojzložkového modelu s rozlíšením percepčnej, kognitívnej a behaviorálnej zložky (Bjorkqvist, 2000).

Pri vymedzovaní sociálnej inteligencie bývajú zdôrazňované rôzne komponenty. Niektoré definície akcentujú skôr percepčný, kognitívno-analytický rozmer, čiže schopnosť porozumieť iným ľuďom (napr. Barnes, Sternberg, 1989). Silvera, Martinussen a Dahl (2001) uvádzajú, že sociálna inteligencia sa skladá z týchto komponentov: vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, využívanie sociálnych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi, sociálna príťažlivosť (čaro) a sociálna adaptácia. Orosová, et al. (2004) v tomto smere uvažovania upozorňuje na schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a sebe samému a na základe tohto porozumenia sa primerane správať. Ak je úroveň týchto schopností u človeka nízka, môže to spôsobovať problémy v sociálnych vzťahoch.

Kosmitzki a John (1993) vyčlenili tieto zložky sociálnej inteligencie: percepcia psychických stavov a nálad iných ľudí, všeobecná schopnosť vychádzať s inými ľuďmi, poznanie sociálnych pravidiel, vhľad a vnímavosť pre komplexné sociálne situácie, používanie sociálnych techník k manipulácii inými, prevzatie perspektívy iných, sociálna adaptácia.

Molčanová a kol. (2007) tvrdí, že jednu z najvýznamnejších konceptualizácií vytvoril Guilford. Vo svojom štrukturálnom modeli chápe sociálnu inteligenciu ako súčasť väčšieho celku inteligencie. Sociálna inteligencia obsahuje 30 odlišných schopností. Behaviorálny obsah sa podľa Guilforda uplatňuje pri uvedomovaní si toho, čo druhý človek cíti, alebo si myslí, čo zamýšľa urobiť, prostredníctvom kľúčov, ktoré získavame z jeho správania.

Baumgartner, Frankovský (2004) sa domnievajú, že využitie behaviorálno-situačného prístupu pri skúmaní sociálnej inteligencie je minimálne rovnako produktívne ako kognitívny, resp. dispozičný prístup. Zohľadnenie štrukturálneho prístupu vo vzťahu k skúmanej problematike považujú za jedno z najdôležitejších východísk pri jej teoretickom defino-

vaní, ale aj vo vzťahu k metodológii konštrukcie nástrojov merania atribútov sociálnej inteligencie. Viacdimenzionálnosť konštruktu sociálnej inteligencie je nespochybniteľná. Pritom, ako na to upozorňujú Silvera, Martinussen a Dahl (2001), niektoré z jej dimenzií úzko súvisia s akademickou inteligenciou, iné však skôr s osobnostnými črtami, ako napr. extraverzia.

V tomto zmysle je potrebné upozorniť na dve orientácie pri skúmaní sociálnej inteligencie – psychometrikú a osobnostne dispozičnú (Kihlstrom, Cantor, 2000). Psychometrický prístup konceptualizuje a operacionalizuje sociálnu inteligenciu ako vlastnosť alebo skupinu vlastností, pričom ľudia môžu byť porovnávaní na dimenzii nízka, vs. vysoká a v tomto prípade rozdielnosť oproti štúdiu akademickej inteligencie spočíva vlastne jedine v zameraní na sociálnu sféru. Naproti tomu predstavitelia osobnostného prístupu uvažujú o sociálnej inteligencii na základe správania v rôznych interpersonálnych situáciách, ktoré sa nehodnotí striktne na dimenzii výkonnosti. Značná pozornosť sa sústreďuje na aspekt subjektívneho posudzovania situácie.

Napriek pomerne dlhému času, ktorý bol výskumu sociálnej inteligencie venovaný, neustále prebieha diskusia tak v rovine konceptualizácie pri vymedzovaní vlastného pojmu sociálna inteligencia, ako aj v rovine operacionalizácie, teda ako má byť táto charakteristika meraná.

Oddávna sa diskutuje o otázke, do akej miery sa na inteligenčnej úrovni jednotlivcov podieľa dedičnosť, prostredie a vek. Do určitej miery je aj sociálna inteligencia dedične podmienená a rozvíja sa na základe dedičných dispozícii. Jej kvalitu ovplyvňuje aj prostredie a hlavne dostatok, či nedostatok podnetov z okolia. Sociálna inteligencia sa prejavuje predovšetkým v personálnych a spoločenských záležitostiach, teda v sociálnych kontextoch.

Dieťa už od útleho veku prijíma normy, názory a postoje svojich rodičov i formy ich správania a konania obzvlášť vtedy, keď rodičia svoje názory a postoje zdôvodňujú dieťaťu rozumne, primeranou formou, než aby ich násilne, autokraticky presadzovali. Priaznivo pôsobí, keď sú rodičia empatickí, snažia sa vcítiť do roly svojho dieťaťa, rešpektujú jeho potreby a prežívanie.

Takéto deti si prinášajú z rodiny ochotu, prístupnosť k požiadavkám výchovy, hlavne morálnej. Sú to deti vyrastajúce v klíme kladných emocionálnych vzťahov, priaznivej komunikácie, kooperatívnych hier a iných spoločných činností, ochoty pomôcť jeden druhému (Maccoby, Martin, 1983).

Vývoj a formovanie morálnych aspektov osobnosti prebiehajú podľa Čápa a Mareša (2001) ako zložité procesy socializácie, interakcie s prostredím i vnútorných zmien a autoregulácie. Pôsobia pritom hlavne vzťah dieťaťa a rodiča, vzťah dieťaťa a rovesníkov, vnútorné spracovanie vonkajších podmienok dieťaťom a mladistvým, činnosti ako hra, učenie a štúdium, záujmové a pracovné činnosti, v ktorých dochádza k upevneniu postojov, rysov, sociálnych zručností a návykov, rozvíjaniu empatie. Priaznivé vplyvy rodiny sú podporované a zosilňované pozitívnymi vplyvmi širšieho okolia a školy. Nepriaznivé vplyvy rovesníkov, mezoprostredia a oznamovacích prostriedkov majú silný a dlhotrvajúci vplyv spravidla iba vtedy, keď si dieťa neprinieslo z rodiny dobré základy morálnych postojov, rysov, návykov, emócií. Záleží predovšetkým na emocionálnej klíme a komunikácii v rodine, od štýlu výchovy, na modeloch a hodnotách v rodine, prípadne na kompenzácii nedostatkov rodiny inými osobami alebo skupinami.

Jedinec potrebuje získať skúsenosti v komunikácii a interakcii medzi osobami, ktoré si sú relatívne blízke (sociálnym postavením, rozvinutosťou intelektu a pod.). Je nutné ich poznávať, stretávať sa s nimi, riešiť konflikty a to všetko v záujme spolupráce a uchovania skupiny, bez ktorej nedokáže uspokojovať dôležité potreby. Pri vývine osobnosti záleží aj na priaznivých modeloch, osobných vzťahoch v škole a v ďalších inštitúciách (Čáp, Mareš, 2001).

Kačáni (1999) uvádza, že výsledky longitudinálneho výskumu adolescentov ukázali, že počas trojročného štúdia študentov sa zaznamenal evidentný nárast všeobecných intelektových schopností, ktorý predstavoval 17,7 bodu hrubých skóre, čo znamená veľmi významný štatistický rozdiel. Pritom progresívna zmena u chlapcov bola 22,5 a u dievčat 13,3 bodov.

Makovská a Kentoš (2006) vo svojom výskume predpokladajú, že signifikantné rozdiely v úrovni sociálnej inteligencie zistené medzi skupinou chlapcov a dievčat je možné pripísať práve vekovej charakteristike vzorky. Baumgartner, Ištvániková (2008) realizovali výskum na pracovníkoch dvoch maklérskych spoločností a poslucháčoch FF PU v Prešove, odbor manažment. Potvrdili predpoklad, že v sociálnej inteligencii dosiahnu lepší výsledok makléri, hlavne v sociálnych spôsobilostiach. Vekom je teda možné sociálnu inteligenciu ďalej rozvíjať.

V prezentovanom výskume sme sústredili pozornosť na zachytenie zmien v sociálnej inteligencii v kontexte ročníka štúdia a rodu.

Metodika

Výskumu sa zúčastnilo 392 študentov 2. a 4. ročníka Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. Vo výskumnej vzorke bolo zastúpených 92 (23,5 %) mužov a 300 (76,5 %) žien v priemernom veku 21,8 rokov (smerodajná odchýlka bola 1,436). Oslovili sme študentov na začiatku druhého roka štúdia v počte 190 respondentov a študentov na konci štvrtého roka štúdia v počte 202 respondentov.

Na zisťovanie sociálnej inteligencie sme použili škálu TSIS (The Tromso Social Intelligence Scale) autorov Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Metodika pozostáva z 21 položiek. Jednotlivé položky sú hodnotené respondentmi na 7 bodovej škále, pričom 1 znamená vystihuje ma veľmi slabo a 7 znamená vystihuje ma to veľmi dobre. V rámci metodiky TSIS je možné špecifikovať tri subškály, pričom každú zo subškál tvorí 7 položiek dotazníka:

a) spracovanie sociálnych informácií - social information processing – SP (dokážem predpovedať správanie iných ľudí),
b) sociálne spôsobilosti - social skills – SS (pohybujem sa ľahko v sociálnych situáciách),
c) sociálna vnímavosť - social awareness – SA (ľudia ma často prekvapia vecami, ktoré robia).

Autori uvádzajú hodnoty Cronbach alpha pre jednotlivé subškály nasledovne: SP - 0,79; SS - 0,85; SA - 0,72 (Silvera, Martinussen a Dahl 2001).

Vo výskume uskutočnenom na Slovensku (Baumgartner, Vasiľová, 2005) boli hodnoty Cronbach alpha pre jednotlivé subškály nasledovné: SP - 0,82, SS - 0,74, SA - 0,74.

V našom výskume sme pre jednotlivé subškály vypočítali tieto hodnoty Cronbach alpha: SP - 0,77, SS - 0,75 a SA - 0,69.

Uvedené zistenia svedčia o uspokojivej úrovni vnútornej konzistencie jednotlivých subškál metodiky TSIS tak v podmienkach vývoja tejto metodiky, ako aj vo vzťahu k slovenským respondentom.

Dáta boli spracovávané pomocou štatistického programu SPSS 16 s využitím univariačnej analýzy rozptylu.

Výsledky

Ako sme už uviedli, možné vývinové zmeny v sociálnej inteligencii sme zisťovali porovnaním odpovedí študentov 2. a 4. ročníka v kontexte rodu. Vyššie skóre v sledovanom faktore sociálnej inteligencie znamená vyššiu úroveň tohto ukazovateľa.

V tabuľke 1 a grafe 1 uvádzame porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka v kontexte rodu z hľadiska spracovania sociálnych informácií.

Získané výsledky potvrdili štatisticky významný rozdiel v odpovediach študentov 2. a 4. ročníka. Zároveň tesne na hranici štatistickej významnosti bola zistená aj interakcia faktorov rod a ročník. Faktor rod nebol štatisticky významný. Z prezentovaných výsledkov je zrejmé, že tak muži ako aj ženy skórovali vyššie v 4. ročníku. Rozdiel medzi 2. a 4. ročníkom bol však u mužov oveľa väčší ako u žien. Muži v 4. ročníku skórovali vyššie ako ženy na rozdiel od 2. ročníka, v ktorom naopak, skórovali vyššie ženy.

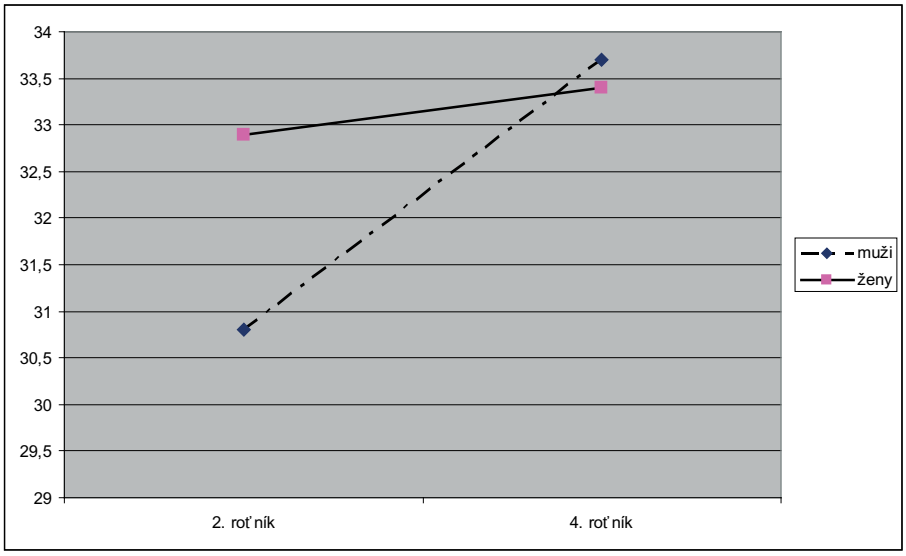
Výsledky analýzy faktora sociálne spôsobilosti z hľadiska rodu a ročníka sú prezentované v tabuľke 2 a grafe 2. Štatistická analýzy výsledkov nepotvrdila významnosť ani jedného z dvoch sledovaných faktorov a zároveň ani interakcie týchto faktorov. Je možné ale poukázať na tendencie, ktoré podobne ako pri analýze predchádzajúceho ukazovateľa sociálnej inteligencie, potvrdili vyššie skóre sociálnej spôsobilosti v 4. ročníku a zároveň sa opäť prejavila tendencia, že muži v 4. ročníku skórovali vyššie ako ženy na rozdiel od 2. ročníka, v ktorom naopak skórovali vyššie ženy.

Z hľadiska tretieho skúmaného faktora sociálnej inteligencie – sociálna vnímavosť, podobne ako v prípade sociálnej spôsobilosti, nebol zistený ako štatisticky významný ani ročník ani rod a rovnako aj interakcia týchto faktorov nebola štatisticky významná. Zaujímavé je ale zistenie, že pozitívny vývin v oblasti sociálneho vnímania bol dynamickejší u žien než u mužov, na rozdiel od predchádzajúcich oblastí, kde bol prudší vývin u mužov. Výsledky analýzy faktora sociálna vnímavosť z hľadiska rodu a ročníka sú prezentované v tabuľke 3 a grafe 3.

Tabuľka 1: Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska spracovania sociálnych informácií v kontexte rodu

ročník/rod	**2. ročník**	**4. ročník**	**rod**	**F**	**významnosť**
muži	30,8	33,7	32,3	1,542	0,215
ženy	32,9	33,4	33,1		
ročník	31,8	33,5		5,725	0,017
rod *ročník				3,170	0,076

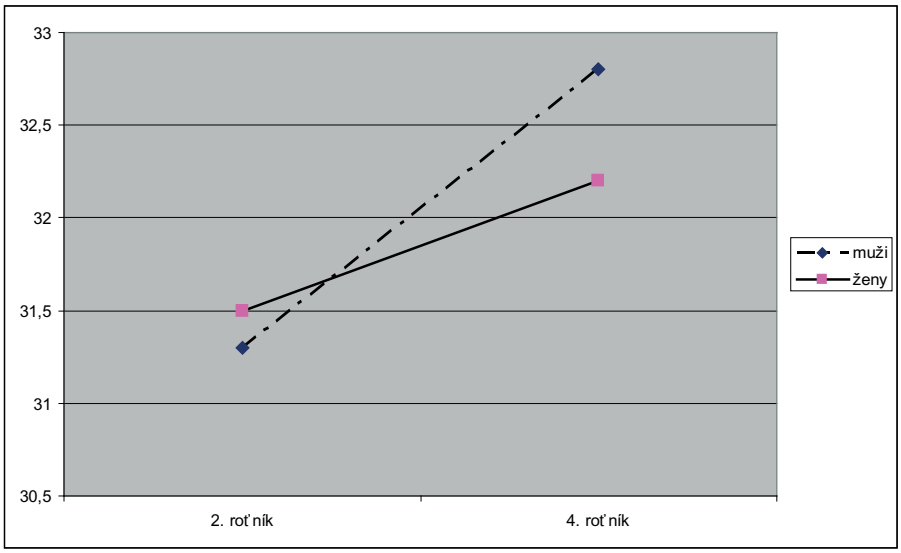
Graf 1 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska spracovania sociálnych informácií v kontexte rodu



Tabuľka 2 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnych spôsobilostí v kontexte rodu

ročník/rod	**2. ročník**	**4. ročník**	**rod**	**F**	**významnosť**
muži	31,3	32,8	32,0	0,034	0,854
ženy	31,5	32,2	31,9		
ročník	31,4	32,5		5,725	0,178
rod *ročník				3,170	0,642

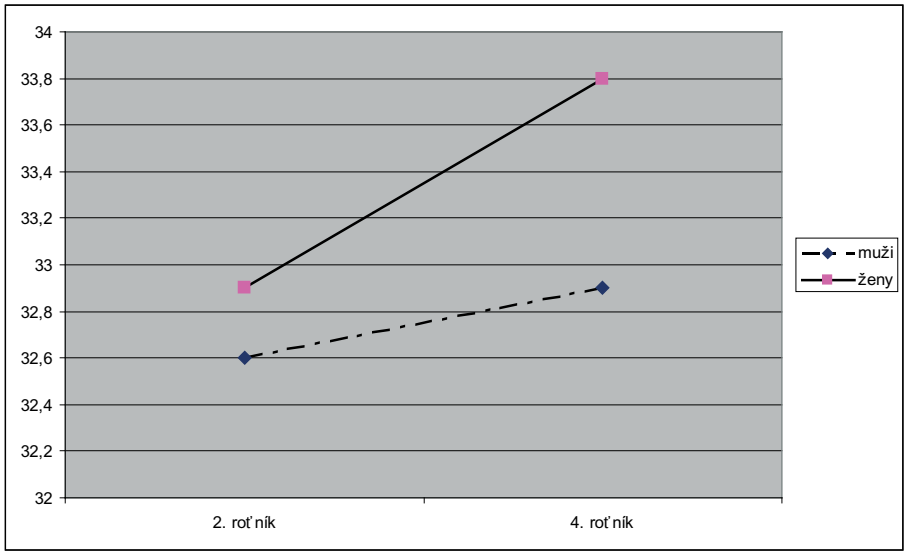
Graf 2 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnych spôsobilostí v kontexte rodu



Tabuľka 3 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnej vnímavosti v kontexte rodu

ročník/rod	**2. ročník**	**4. ročník**	**rod**	**F**	**významnosť**
muži	32,6	32,9	32,7	0,830	0,363
ženy	32,9	33,8	33,4		
ročník	32,8	33,4		0,714	0,399
rod *ročník				0,158	0,691

Graf 3 Porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka z hľadiska sociálnej vnímavosti v kontexte rodu



Diskusia a záver

Naši respondenti patria vekom k mladšej dospelosti, ktorú vymedzila Končeková (2007) dolným medzníkom 18-21 rokov a horným medzníkom 30 rokov. Je to najdynamickejšie obdobie celého ľudského života. Typická je pohotovosť, rýchlosť, iniciatíva, vitalita, vysoká činorodosť. V mladšej dospelosti sa vo väčšej miere vyvíjajú aj iné zložky inteligencie než iba tie, od ktorých závisela školská úspešnosť.

Z vývinovej psychológie je známe, že pre každý vek je typická iná konfigurácia duševných vlastností a schopností: napríklad syntetická a sociálna inteligencia vrcholí po päťdesiatke (Vágnerová, 2000).

V realizovanom výskume sme venovali pozornosť trom zložkám v sociálnej inteligencii. Štatisticky významne sa prejavil len faktor ročník (porovnanie odpovedí študentov 2. a 4. ročníka) vo vzťahu k spracovaniu sociálnych informácií. Z ďalších síce štatisticky nevýznamných, ale zaujímavých tendencií chceme upozorniť na vyššie skóre pri faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti v 4. ročníku ako aj sociálne vnímanie. Zároveň

pri faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálne spôsobilosti skórovali ženy vyššie v 2. ročníku a muži v porovnaní s nimi v 4. ročníku. Vo faktore sociálne vnímanie skórovali muži vyššie aj v 4. aj v 2. ročníku.

Zaznamenané zmeny sociálnej inteligencie v sledovanom relatívne krátkom období svedčia o dynamike jej vývinu. Zistené progresívnejšie zmeny u mužov korešpondujú s poznatkami, ktoré prezentoval Kačáni (1999) z hľadiska nárastu všeobecných intelektových schopností, hlavne u mladší detí.

Charakterizované zmeny v jednotlivých faktoroch sociálnej inteligencie svedčia o skutočnosti, že nastali progresívne vývinové zmeny v spracovaní sociálnych informácií a v sociálnych spôsobilostiach ako aj v sociálnej vnímavosti, ktoré vytvárajú predpoklady riešenia sociálnych situácií. Zároveň sme zaregistrovali odlišné zmeny z hľadiska rodu v sociálnej vnímavosti. Pozitívny vývin v oblasti sociálneho vnímania bol dynamickejší u žien než u mužov, na rozdiel od sociálneho spracovania informácií a sociálnych spôsobilostí (v týchto dvoch oblastiach bol prudší vývin u mužov).

Uvedené zistenia poukazujú na skutočnosť, že vývin jednotlivých štrukturálnych prvkov sociálnej inteligencie z hľadiska rodu a veku neprebieha rovnako. Zároveň tieto zistenia potvrdzujú nevyhnutnosť štrukturálneho prístupu k skúmaniu sociálnej inteligencie (Baumgartner, Frankovský, 2004, Silvera, Martinussen a Dahl, 2001).

Literatúra

BARNES, M. L., STERNBERG, R. J.: Social intelligence and decoding of nonverbal cues. Intelligence, 1989, 13, 263–287.

BAUMGARTNER, F., IŠTVÁNIKOVÁ,L.: K tematike vzťahu sociálnej a emocionálnej inteligencie. In Človek a spoločnosť č. 1, 2008, roč. 11, Košice: Spoločenskovedný ústav SSV. ISSN 1335-3608

http://www.saske.sk/cas/1-2008/index.html

BAUMGARTNER, F., FRANKOVSKÝ, M.: Possibilities of a situational approach to social intelligence research. Studia Psychologica, 2004, 46,4,273–277.

BJORKQVIST, K., OSTERMAN, K., KAUKIAINEN, A.: Social Intelligence – Empathy = Aggression? Aggresion and Violent Behavior, 5, 2000, 2, 191–200.

ČÁP, J., MAREŠ, J.: Psychologie pro učitele. Praha: Portál, 2001, s. 345–348. ISBN 80-7178-463-X

KAČÁNI, V. a kol.: Základy učiteľskej psychológie. Bratislava: SPN, 1999, s. 87–91. ISBN 80-08-02830-0

KIHLSTROM, J. F., CANTOR, N. 2000, Social intelligence. http://ist Socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social intelligence.htm

KONČEKOVÁ, Ľ.: Vývinový psychológia. Prešov: Vaško, 2007, s. 264–274. ISBN 978-80-7165-614-2

KOSMITZKI, C., JOHN, O. P.: The implicit use of explicit conceptions of social intelligence. Personality and Individual Differences, 1993, Vol. 15, pp. 11–23.

MACCOBY, E. E., MARTIN, J. A.: Socialization in the Context of the Family: Parent-Child Interaction. In: Mussen, P.H.(Ed.): Handbook of Child Psychology IV. New York, Wiley 1983, s. 1–101.

MAKOVSKÁ, Z., KENTOŠ, M.: Correlates of social and abstract intelligence. In Studia Psychologica: an International Journal for Research and Theory in Psychological Sciences. ISSN 0039-3320, 2006, vol. 48, no 3, p. 259–264.

MOLČANOVÁ, Z., BAUMGARTNER, F., KAŇUKOVÁ, A.: Sociálna inteligencia vo vzťahu k osamelosti. Sociálne a politické analýzy (http://sapa.fvs.upjs.sk/), 2007, 1, 2, 63–76. ISSN 1337 5555

OROSOVÁ, O. et al: Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia – definície a prístupy v ich skúmaní. In: Československá psychologie, 2004, ročník XLVIII, číslo 4, s.306–315.

SILVERA, D. H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T. I.: The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 2001, Vol. 42, pp. 313–319.

THORNDIKE, E. L.: Intelligence and its use. Harpers Magazine, 140, pp. 227–235.

VALIŠOVÁ, A.: Asertivita v prostředí rodiny a školy. Pedagogické a psychologické kontexty v teorii a praxi. Praha: ISV, 2002, s.326. ISBN 80-86642-03-8

VÁGNEROVÁ, M.: Vývojová psychologie. Dětství, dospělost, stáří. Praha: Portál, 2000, 528 s. ISBN 80-7178-308-0

WEISOVÁ, S., SÜSS, H. M.: Sociální inteligence: přehled a kritická diskuse konceptů měření. In: Schulze R., Roberts R.D.(Eds.): Emoční inteligence. Praha: Portál, 2007, s. 219–245. ISBN 978-80-7367-229-4

Abstract

Changes in social intelligence of management students

Social intelligence plays an important role in contemporary psychological research. In our study we presented a question to what extent does age participate in the intelligence level of individuals. We were also interested in the difference in the social intelligence level according to gender. To determine social intelligence we used the TSIS method (The Tromso Social Intelligence Scale; Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), which consists of three sub-scales: social information processing - SP, social skills - SS, social awareness - SA. In this research, 392 students of management of the University of Prešov took part.

zbirknerova@unipo.sk, franky@unipo.sk

VÝZKUM VYŠETŘOVATELSKÝCH POSTUPŮ VE VYŠETŘOVÁNÍ ZÁVAŽNÉ TRESTNÉ ČINNOSTI

PhDr. Hedvika Boukalová
Katedra psychologie Filozofické fakulty UK v Praze

Vyšetřovatel[1] má v rámci vyšetřování množství úkolů, je na něj kladeno mnoho nároků. Mimo koordinace vyšetřování, v něm sám také aktivně postupuje. Samostatnou složkou je jeho postup v přímém kontaktu s vyšetřovanou osobou. Zde se objevují z pohledu psychologie mnohé zásadní otázky, které se týkají komunikace a interakčních proměnných ve vztahu k této osobě. Jsou to jevy interpersonální percepce a sociálního poznávání druhé osoby, komunikační aspekty, charakteristiky rolí zúčastněných z hlediska jejich očekávání, moci a další. Vlastní velkou oblastí jsou kriminalistické charakteristiky případu jako takového - důkazy, svědecké výpovědi, fáze vyšetřování, právní kontext, a další. Ani tuto oblast psychologie aplikovaná do vyšetřování nepřehlíží.

Vyšetřovatelův **postup** vyšetřováním případu je možné vidět v širším a užším významu. V širším pojetí jde o jeho celkový postup, jednotlivé kroky, úkony, jejich plánování, vyhodnocování a další. Zde může psycholog podpořit vyšetřování konzultační činností. Získávání relevantních psychologických poznatků pro konzultaci je vedeno jejich přímou aplikací do procesu vyšetřování. Je třeba reflektovat velmi specifické nároky spojené právě s těmito přímými výstupy do činnosti vyšetřovatele.

V užším slova smyslu lze pak v rámci postupů vyšetřovatele hovořit přímo o vyšetřovatelském stylu a tzv. vyšetřovatelských technikách. Vyšetřovatelský styl zahrnuje určité dynamické prvky komunikace vyšetřovatele, u technik jde pak o konkrétní komunikační postupy aplikované vyšetřovatelem zejména v komunikaci s nespolupracující vyšetřovanou osobou (nejčastěji podezřelým). Může jít o seskupení těchto technik do komplexního postupu, který zahrnuje devět na sebe navazujících kroků, jak je popsán v rámci Reidovy metody (Inbau a kol., 2004) či o jednotlivé techniky aplikované izolovaně. Vždy se však jedná o psychologicky velmi složité situace, které si zaslouží pozornost z mnoha důvodů, podrobněji viz dále v textu.

Oblast vyšetřovatelských postupů v komunikaci s vyšetřovanou osobou je odbornému psychologickému zkoumání obtížně přístupná. Zejména z důvodu poměrně velké uzavřenosti procesu vyšetřování různým vstupům zvenčí, citlivosti údajů obsažených ve vyšetřování, zkoumání komplikuje i značná komplexnost sledovaného problému.

1. Poznávání interakce za účelem konzultace

Poznávání postupu vyšetřovatele je často realizováno, jak již bylo výše zmíněno, za účelem přímé aplikace do procesu vyšetřování formou psychologické konzultace. Konzultace

[1] Pojem vyšetřovatel je v textu užíván pro popis činnosti, jeví se pro podmínky textu vhodnější, než termín obsažený v právních úpravách – policejní komisař.

se v převážné většině případů odvíjí od zakázky vyšetřovatele a jejím cílem je podpora jeho postupu ve vyšetřování. Konzultace se může týkat mnohých otázek (Gillernová, Boukalová (eds.) 2006), jejím častým cílem je samotná interakce vyšetřovatele s vyšetřovanou osobou. Analýza interakce je většinou zaměřena na osobu vyšetřovaného – jeho aktivitu, charakteristiky. Nevyhnutelně však také zahrnuje postup vyšetřovatele. Vyšetřovatele má primárně podpořit, ale také poznat jeho roli v rámci interakce. Diferencovaně podchytit jednotlivé rysy interakce. Toto poznání přináší nové informace o působení vyšetřovatele, které má značný a velmi různorodý, (někdy ovšem dokonce nežádoucí) vliv na výstupy této interakce – výpověď vyšetřované osoby.

Konzultace ve vyšetřování trestné činnosti vychází z několika informačních zdrojů. Je to spis, obsahující informace z vyšetřování (dokumentaci, svědecké výpovědi, znalecké analýzy a další), informace od vyšetřovatele, dalším důležitým zdrojem pro poznávání interakce vyšetřované osoby s vyšetřovatelem jsou videozáznamy úkonů trestního řízení. Videografií je pak označována metoda, která na základě videodokumentace průběhu události umožňuje následnou a opakovanou psychologickou a kriminalistickou analýzu zaznamenaných obrazových a zvukových informací s cílem vytěžit informace ke konkrétní zjišťované skutečnosti (Gillernová, Boukalová eds., 2006).

Analýza videozáznamu se snaží udržet **odděleně roviny popisnou, reflektující a hodnotící.** Má poskytnout obraz s náležitým výkladem, aby nedošlo ke zkreslení či desinterpretaci. Postřehy mají mít námětový, pravděpodobnostní charakter. Osou postupu je metoda **pozorování**, jež je jednou ze základních metod poznávání v mnoha oblastech nejen psychologického výzkumu (Janoušek, et al., 1986). Jde o sledování celého spektra jevů a zachycení jejich komplexní podstaty, se začleněním do širšího kontextu, v daném případě sociálněpsychologického. Opakované **nestrukturované pozorování**, jak ho jedinečně umožňuje videozáznam, pak zachovává postižení **komplexnosti jevů**, odbourává však některé nežádoucí jevy, jako je zahlcení pozorovatele informacemi, koncentrace na „přitažlivé“ neboli pozornost poutající momenty úkonu na záznamu.

V rámci aplikace výstupů přímo do vyšetřování může jít o více či méně strukturované reflexe konzultujícího psychologa. Konzultant se tak může vyjádřit ke konkrétním dotazům vyšetřovatele či přinést vlastní dílčí podněty – postřehy, doporučení, plány. Psycholog může také ilustrovat své interpretace konkrétními výroky sledovaných osob. V rámci jiné varianty lze zvolit **komplexní hodnocení úkonu** ve vztahu k případu. Výsledkem je pak vyjádření psychologa ke všem předem určeným oblastem.

Důležitými kroky takové analýzy jsou (Gillernová, Boukalová, (Eds.) 2006):

- charakteristika situace, identifikační údaje (stručná celková charakteristika případu a úkonu)
- popis jednice (celkový obraz osoby, první dojem)
- popis interakce obviněného či svědka s přítomnými osobami (celkový popis chování, verbální i neverbální komunikace s ostatními účastníky úkonu, zejména pak s vyšetřovatelem, projevy vzájemných vztahů)

– charakteristika projevů jednotlivých psychických jevů, procesů a charakteristik jedince (vnímání, myšlení z obsahového a formálního hlediska, afektivita, nálada, emoční zralost, odhad sugestivity, pozornost a paměť, volní funkce, hodnoty, cíle a životní orientace vyšetřovaného)
– závěr a doporučení (v souladu se „zakázkou" vyšetřovatele, s ohledem na stav a průběh vyšetřování apod.)

2. Systematizace zkoumání s využitím kódovacího programu

Systematické a detailní sledování postupu vyšetřovatele na videozáznamu může zprostředkovávat počítačový kódovací program, konkrétně např. program Interact. Jde o nástroj, pomocí něhož lze zachytit zvolené úseky či momenty videozáznamu vytvořeným kódem. Jednotlivé projevy tak mohou být označeny a s výslednými daty lze diferencovaněji zacházet. Je možné jimi posílit analýzu a konzultaci konkrétního případu či využít kódů k testování vlastních hypotéz.

Pro účely systematizování pozorování se lze zaměřit na výskyt **určitých typů chování** a **vytvoření kategorií**. Škálu různých typů projevů se daří nejlépe zmapovat pozorováním většího množství videozáznamů. Jednotlivé typy chování jsou sdruženy do kategorií podle důležitých společných rysů. Jednotlivé kategorie je třeba vymezit tak, aby bylo jasné, jaké chování do nich spadá (Ferjenčík 2000). Při zakódování celkového popisu chování obviněného, tedy dochází k vytvoření jemné a podrobné popisné sítě kategorií s tím, že pro zpracování dat v rámci výzkumného úkolu je možné konkrétní kategorie z tohoto spektra vybírat. Tento postup umožňuje snazší přímé pozorování klíčových jevů s menší nutností chování interpretovat. Jinou variantou je kódování již jen vybraných, specifických projevů chování obou stran. Psychologická analýza chování obviněného může zaznamenávat neverbální i verbální projevy, obsahovou i formální stránku řeči, spolu se zachycením poruch řeči. Stejně tak lze zachycovat projevy vyšetřovatele.

Pro průběžné **začleňování pozorovaného chování do jednotlivých kategorií** slouží počítačové kódování. Právě zaznamenávání je díky např. Interactu (ale existují i jiné programy určené pro kódování záznamů) velmi zjednodušeno a umožňuje kódující osobě plně se soustředit na pozorování.

Jako jedna z oblastí zájmu, jež byla zvolena v rámci výzkumu interakce vyšetřovatele s vyšetřovanou osobou (Boukalová, 2004) byl tzv. **vyšetřovatelský styl,** způsob postupu vyšetřovatele v rámci interakce. **Vyšetřovatelský styl** je velmi komplexní složkou celého procesu interakce ve vyšetřování. Jsou však určité jeho komponenty, na které je možné se zaměřit. V rámci výzkumu byl sledován počet dotazů položených vyšetřovatelem za celkovou dobu úkonu, jak často obviněného konfrontuje s nesrovnalostmi jeho výpovědi, zda jej oslovuje a zda dochází k překryvům komunikace mezi vyšetřovatelem a obviněným (zda si skáčou do řeči). To souviselo s charakteristikami dynamiky interakce, dominance účastníků komunikace a s řízením úkonu. Například při vyšší četnosti kladení otázek je vyšetřovatel nucen dávat zároveň pozor na několik probíhajících dějů a snáze se tak může stát, že něco opomene a umožní obviněnému určitý „únik". Je zde i souvislost s mírou kooperace obou

stran, zachytit lze množství konfrontací, jež uplatňuje vyšetřovatel a tedy i míru možného tlaku vyvíjeného vyšetřovatelem.

Lze porovnat i **charakter sledovaných úkonů** – jak se liší úkony s nižší frekvencí dotazů od těch, kde se vyšetřovatel ptá častěji – jaká je jejich atmosféra, o co v nich především jde, co se v takovém prostředí jednotlivým účastníkům daří. Analýza **řízení úkonu** vyplývá také z jeho náročnosti. Kromě informace o tom, kolikrát vyšetřovatel během úkonu konfrontoval, je také důležité, jak často to bylo nutné (co obviněný zamlčoval, kde lhal) a jaké dopady konfrontace měly. Další informací, jež byly získány byly **počty a frekvence oslovení** obviněného vyšetřovatelem. Mohou vypovídat o navázání kontaktu účastníků interakce. **Komunikační překryvy** (oba účastníci mluví zároveň) vypovídají o charakteru verbální komunikace. Větší komunikační překryvy značí spíše chaotičtější hovor, či snahu obviněného odpovídat dřív, než je dokončena otázka – buď netrpělivost či snahu odvrátit další dotazy, ovládat komunikaci. Tyto odstíny je třeba podchytit v rámci kvalitativního posouzení záznamu. Lze konstatovat, že data z počítačové analýzy interakce k těmto tématům poskytla cenné informace, je však třeba je znovu interpretovat v kontaktu s informacemi z daného případu. Pro užití zmíněného kódovacího systému se jeví jako zásadní zejména důkladné zvážení skladby kategorií pro nejlepší časovou a výzkumnou efektivitu realizace úkolu.

3. Výzkum vyšetřovatelských technik

Vyšetřování je proces s určitými fázemi. Pozornost vyšetřovatele se během vyšetřování postupně koncentruje na některé vybrané vyšetřovací verze. Danou verzi však podporuje jen omezené množství důkazů. Velmi často je „vlastníkem" klíčových informací právě vyšetřovaná osoba. Vzniká tak snaha tyto informace od ní získat, situace, v níž je tato osoba velmi různě ochotna spolupracovat. Obecně lze říci, že potenciální tlak se může vyskytnout ve vyšetřování, pokud se „nesetkají" potřeby dvou stran – vyšetřovatele a vyšetřované osoby (v jejíž roli je to nejčastěji podezřelý – obviněný). Jde o jednu z tzv. typických situací vyšetřování a to **situaci konfliktní**, kdy vypovídající osoba nespolupracuje a zná (tedy kontroluje) potenciálně klíčové informace o případu.

Ve vyšetřování je přítomno mnoho rovin, na nichž je možné v rámci interakce ovlivňovat její průběh, výsledek a vztah s druhou osobou. Nacházíme určitý tlak, který se ve vyšetřování přirozeně objevuje, k němu se však někdy přidává tlak, jež je záměrně vytvářen vyšetřovatelem. Dopady na jednotlivé účastníky mohou být zásadní.

V rámci sledování těchto jevů v jejich komplexnosti se můžeme dostat ke **sledování konkrétních postupů vyšetřovatele v interakci s podezřelým**. Tyto postupy lze vyhledávat a pojmenovávat tak, jak se ve vyšetřování objevují neplánovaně, ale i záměrně. V kontaktu s nespolupracující osobou uplatňuje vyšetřovatel nejrůznější postupy, tzv. výslechové techniky (Gudjonsson, 2003; Davis, O'Donohue, 2003). Ty jsou popisovány ve výslechových manuálech (Inbau a kol., 2004) či se předávají v rámci policie určitou neformální tradicí. Manuály obsahují komplexnější strukturu těchto technik, zahrnující například 9 kroků takového výslechového postupu nazvaného Reidova metoda, jehož cílem je zisk cílových informací od vypovídajícího, event. zisk doznání (Inbau a kol., 2004). Postupy mohou být vyšetřovateli

uplatňovány také izolovaně. Cílem zájmu psychologie je analýza působení těchto postupů na vyšetřovanou osobu. Dotyčný může být skutečně takovým postupem vyšetřovatele podpořen ve své výpovědi, kvalita jím udávaných informací může být však nízká, někdy může jít o nesprávné, zavádějící informace, které poté vyšetřování komplikují, nikoli podpoří. To se netýká pouze osob k takové tendenci speciálně disponovaných například zvýšenou sugestibilitou, úzkostností či sníženým intelektem, ale mnoha velmi různých účastníků trestního řízení. Rovněž je třeba i ze zákona dbát na šetření osobnosti účastnících se osob, a to i u obviněných, kteří jsou podle zákona v době, kdy jsou obviněni stále nevinní (Zákon č. 141/1961 Sb., §92). Tlak na změnu výpovědi je sledován a analyzován na jeho jednotlivé komponenty, které změnu (názoru, výpovědi) facilitují. Analýza působení jednotlivých technik zahrnuje rozbor jednotlivých rovin, na nichž je změna postoje – výpovědi realizována.

Při snaze zjistit použití a hodnocení jednotlivých technik v podmínkách našeho vyšetřování je prvním krokem zjištění, zda se s technikami, zkoumanými v zahraničí (např. Leo, dle Gudjonsson, 2003) naši vyšetřovatelé již setkali. Vyšetřovatelé dle malého mapujícího výzkumu (Boukalová, 2007) jednotlivé techniky znají, k jejich využití se vyjadřují velmi diferencovaně, postihují některá specifika jednotlivých technik, jejich úskalí. Zdůrazňují aplikovatelnost technik u konkrétních vypovídajících osob (zejména obviněných) s ohledem na jejich osobnostní charakteristiky, důležité proměnné trestného činu, množství dalšího důkazního materiálu, vlastní postoj vyšetřovatele k vyšetřované osobě a další. Předložené postupy hodnotí, jak je zadáním úkolu, ve vztahu k tomu, zda a za jakých okolností by je užili. Přímo na nátlakovost daných technik tázáni nejsou a sami se k ní nevyjadřují (blíže viz Boukalová, 2007). Vzhledem k možné problematičnosti tlaku v rámci interakce vyšetřovatele s vyšetřovanou osobou může být výpověď vyšetřovatelů o tomto tématu (i přes svou jinak vysokou informační hodnotu) poněkud limitovaným zdrojem zvláště proto, že vyšetřovatelé sami určité situace jako nátlakové vnímat nemusejí.

Řešením může být opět sledování výskytu těchto technik s využitím videozáznamu interakce v reálném prostředí vyšetřování. To může přinášet více informací, než je-li pozorovatel – výzkumník přítomen přímo při úkonu, jak tomu bylo v některých výzkumech této problematiky (např. Leo, dle Gudjonsson 2003, s. 32). I zde ovšem působí skutečnost pořizování záznamu jako určitý „kontrolní“ prvek. Využít pak lze přepis verbálního sdělení doprovázejícího obrazový záznam. Jeho obsahovou analýzou lze získat hlubší informace nejen o výskytu prostých konfrontací, ale konkrétních technik a situací jejich výskytu. Lze se tak skutečně kvalitně zaměřit na jednu z důležitých komponent vyšetřovatelských postupů ve vyšetřování závažné trestné činnosti.

Literatura

BOUKALOVÁ, H., Možnosti rozvoje psychologické konzultační činnosti při vyšetřování násilných trestných činů. Rigorózní práce. Praha, Katedra psychologie FF UK 2004.

BOUKALOVÁ, H. Vyšetřovatel a jeho důležité profesní dovednosti. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada PSY-018, 2007.

DAVIS, D.; O'DONOHUE, W. T., The road to perdition: Extreme influence tactics in the interrogation room. In O´DONOHUE, W.; LEVENSKY, E. (Eds.) Handbook of forensic psychology. New York, Academic Press 2003.

FERJENČÍK J., Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Praha, Portál 2000.

GILLERNOVÁ, I., BOUKALOVÁ, H. (Eds.), Vybrané kapitoly z kriminalistické psychologie. Praha, Karolinum, 2006.

GUDJONSSON, G. H., The psychology of Interrogations and Confessions. West Sussex, Wiley 2003.

INBAU, F., E., REID, J., E., BUCKLEY, J., P., JAYNE, B., C. Criminal interrogation and confessions. Fourth edition. Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts, 2004.

JANOUŠEK J., et al., Metody sociální psychologie. Praha, SPN 1986.

Úplné znění č. 622. Trestní předpisy, přestupky. Podle stavu k 1. 8. 2007. Ostrava-Hrabůvka, Sagit 2007.

Abstract

Research of investigative procedures in serous crime investigation

The article focuses on investigative procedures, that are applied mainly in interaction of investigator and investigated person. The cognition of the interaction is applied in psychological support of investigation (consultation). As a source for consultation the videotaping is used frequently. Repeated systematic observation can be structured by computer coding with use of specialised computer program (e.g. Interact). Another field of interest is presented by the research of interviewing techniques, that are applied by investigators mainly in interaction with uncooperative accused.

hedvika.boukalova@ff.cuni.cz

NOVÉ ASPEKTY NEZAMĚSTNANOSTI

Doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.
Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta,
Masarykova univerzita v Brně

I. Geneze zkoumání fenoménu nezaměstnanosti

V osmdesátých letech jsem se zabývala výzkumem z oblasti gerontologie. Předmětem mé tehdejší práce byla zdravotně psychologická intervence zaměřená na přípravu člověka na stárnutí a stáří, příprava na přechod z aktivní pracovní činnosti do důchodu. Toto období je považováno z psychologického hlediska za nejtěžší adaptační období v životě člověka. Provází je očekávaná ztráta dosavadního zaměstnání. Netušila jsem, že se o deset let později budu zamýšlet nad podobnými otázkami, ale v jiné oblasti.

V devadesátých letech s nástupem tržního systému začali lidé u nás ztrácet práci zejména pro nadbytečnost. Stali se, mnozí z nich v plné síle, nezaměstnanými. Přestalo být samozřejmostí, že práci měl každý, kdo o ni stál. Byla jsem očitým svědkem davového propouštění lidí ve vlnách v počtu 200–300 zaměstnanců ve spádové regionální továrně na výrobu měřící, řídící a laserové techniky. Podniky elektrotechnického průmyslu byly první, které po ztrátě východních trhů začaly hromadně propouštět. Čtrnáctileté dřívější působení ve funkci podnikového psychologa mi později umožnilo přiblížit se k propouštěným lidem a vést s nimi rozhovory. Byly to první zpovědi psychického prožívání ztráty práce. Psal se rok 1990, celková nezaměstnanost byla nízká a obtížně se mi tehdy získané poznatky publikovaly. Byly velmi cenné a ne zcela identické s poznatky o nezaměstnaných ze zemí s rozvinutou ekonomikou, jak jsem měla možnost tehdy nastudovat z knih a studií darovaných českým emigrantem, brněnským sociologem Ivo Řezníčkem z katolické univerzity ve Washingtonu.

Velmi přínosná pro mne tehdy byla i studie **Bruno Zwickera** *K sociologii nezaměstnanosti*, která přibližuje život, starosti, problémy a očekávání brněnských dělnických domácností nezaměstnaných v době hospodářské krize 30. let.

Pro porozumění významu práce pro člověka a důsledkům její nedobrovolné ztráty bylo pro mne významné prostudování známé **Marienthalské studie**. Sociografické pojednání, jejímž autory jsou Marie Jahodová, Paul Lazarsfeld a Hans Ziesel, obsahuje kvalitativní výzkum společenství nezaměstnaných v obci Marienthal z 30. let minulého století. Jde o dílo známé pouze v německé či anglické verzi a přinášející neocenitelné postřehy z dobového života obce paralyzované totální nezaměstnaností.

Kam až může ztráta práce tržním systému přivést člověka, mi ukázalo autobiografické svědectví **Georgie Orwella** v knize *Na dně v Paříži a v Londýně*. Výstižně v ní popisuje život lidí stojících na pokraji společnosti, jejich útulky, obvyklou náplň dne, jejich psychické strádání.

Ze všech tří knih jsem připravila ukázky, které jsou uvedeny v knize *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. V této knize jsem také shrnula získané poznatky

o nezaměstnaných v prvních letech po transformaci ekonomiky. Upozornila jsem zejména na skutečnost, že **prožívání ztráty práce je pro většinu lidí extrémní psychickou zátěží.** Zvládání této zátěže má individuální charakter a je podmíněno řadou faktorů: **odolností konkrétního člověka vůči psychické zátěži vůbec.** Konstruktivní adaptivní strategii zaujímají obyčejně lidé, kteří jsou již v průběhu života predisponováni svými osobnostními vlastnostmi nebo způsobem života, sportem atp. Dále je podmíněno **věkem** (rozdílností v pociťované odpovědnosti vůči nejbližšímu okolí, která koreluje s fázemi životního cyklu), **pohlavím** (ženy jsou znevýhodněny starostí o děti a o domácnost), dosaženou **kvalifikací (**nekvalifikovaní lidé snadněji přijdou o práci a obtížně ji znovu najdou), **zkušenostmi jedince** (větší stresovou zátěž prožívají lidé se silnou motivací a úspěšností v minulém zaměstnání) a také **předchozí profesní rigiditou či pružností**. Do hry pochopitelně vstupují i **zdravotní stav** člověka, **finanční možnosti** nezaměstnaného, **sociální opora** (ztráta práce prověřuje pevnost vztahů mezi partnery i přáteli) a také **délka nezaměstnanosti**. Šest měsíců po ztrátě práce se lidem stále obtížněji daří uspokojovat psychické potřeby, potřeby sociálních kontaktů, potřeby nových zkušeností, aktivity a výkonu (B. Buchtová a kol., 1999). Po době delší než šest měsíců zanechává nezaměstnanost trvalé následky v psychice člověka spolu s poruchami spánku, celkovou labilitou, ztrátou dlouhodobých cílů a stavy deprese (M. Frese, 1979). Domnívám se, že **jakákoli unáhlená generalizace získaných poznatků z prožívání situace ztráty práce je chybná**.

Už naše první brněnská konference **Psychologické a medicínské aspekty nezaměstnanosti**, věnovaná psychickým a zdravotním důsledkům ztráty práce, poukázala na to, že jde o závažný problém studovaný nejen ve třicátých letech v době velké hospodářské krize, ale i později v zemích s tržní ekonomikou. Dnešní poznatky potvrzují, že dlouhodobý stres dokáže měnit řadu funkcí organismu, o nichž se to dříve nepředpokládalo – např. imunitu protiinfekční a protinádorovou, odolnost buněčných mebrán proti poškození, změnu metabolismu řady látek s dopadem na zvýšený výskyt alergií, diabetu, astmatu a další.

Naše další výzkumy se v devadesátých letech orientovaly na **dlouhodobou nezaměstnanost** jedince. Zabývali jsme se kvalitou života dlouhodobě nezaměstnaných. I když víme, že v závěrech šetření musíme být opatrní, nabyli jsme přesvědčení, že z našeho výzkumu vyplynulo několik podstatných zjištění:

1. Mít placenou práci v naší mladé tržně liberální společnosti, která po dvě generace nepoznala nezaměstnanost a její důsledky, bude stále více ceněnou životní hodnotou.
2. Rodina není jen dožívající kategorií náboženskou, antropologickou a občansky výchovnou, ale je stále důležitější kategorií sociální opory a formování psychicky zdravé lidské osobnosti.
3. Ani proměna životního způsobu lidí v důsledku zvýšeného konzumu, cestování a hromadného rozšiřování spotřební techniky, jakou je např. osobní automobil, televize nebo počítač, není s to kompenzovat či oslabit ztrátu blahodárného účinku práce na životní motivaci a zdraví.
4. Má-li se i v budoucnu reprodukovat standardní struktura lidské psychiky, která se formovala v nedostatkových a pro člověka fyzicky náročných lovecko-sběračských a neolitických kulturách, bude nezbytné nejen čelit extrémně konzumnímu životnímu

způsobu lidí, nýbrž i vytvářet podmínky pro přiměřenou zátěž lidského organismu společensky užitečnou produktivní prací.

Výsledky našeho výzkumu byly publikovány v Československé psychologii č. 2/2004 a téhož roku předneseny na světové konferenci o nezaměstnanosti v Brémách, organizované profesorem T. Kieselbachem z Institutu psychologie práce, nezaměstnanosti a zdraví při univerzitě v Brémách v Německu. Podrobnější výsledky výzkumu jsou uvedeny také ve sborníku z naší druhé brněnské konference **Psychologie a nezaměstnanost. Zkušenosti a praxe.**, která se konala na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy university. V loňském roce získala naše studie *Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných* stříbrnou medaili na konferenci v Zadaru, jejímž spoluorganizátorem byla dr. Hubinková z VŠE v Praze.

Při našem třetím setkání v Brně v roce 2007 na téma **Nezaměstnanost – technologické a sociální proměny práce**, jsme se snažili postihnout změny, ke kterým došlo na trhu práce v posledních letech. Ukázalo se, že problém nezaměstnanosti vstoupil do další fáze, ve které již není problémem procento nezaměstnaných, ale rostoucí podíl dlouhodobě nezaměstnaných s nízkým vzděláním, zaměstnávání cizinců a hledání nových pracovních příležitostí.

II. Nezaměstnanost v 90-tých letech dvacátého století a důsledky nynější hospodářské krize

I když v devadesátých letech byla ztráta práce pro většinu lidí velkým zásahem do jejich života, řada z nich nabývala postupně přesvědčení, že propouštění je daní za politické uvolnění a přechod na tržní hospodářství, které bude mezinárodně konkurenceschopné a v němž je změna pracovního místa objektivní nutností. Do popředí tehdy vystoupily rysy nezaměstnanosti dané z velké části minulým vývojem naší společnosti. Tyto faktory ovlivňovaly strategii chování lidí a často znemožňovaly jejich adekvátní reakce na nové podmínky na trhu práce. V osobnostní rovině šlo o snížený pocit občanské odpovědnosti, nedostatečnou reflexi sebe sama, myšlenkovou rigiditu, ale také o neprožitou zkušenost změny zaměstnání a ztráty práce. Jednalo se o různé varianty pocitu méněcennosti při ztrátě práce, o chybějící osobní odvahu a ochotu investovat do vlastní kvalifikace, o chybějící dovednost zvládat nepřízně. V rovině výrobních organizací však byla často porušována etická pravidla práce s lidmi.

V roce 2008–2009 jsou ovšem vlny propouštění spojeny s finanční a hospodářskou krizí, která u nás nevznikla, ale nás zahrnuje. Nedobrovolně propuštění lidé z práce nevěří, že je to strukturní pozitivní změna, mají za to, že jsou obětí expanze světového kapitálu, obětí selhání tržní regulace, selhání neoliberálního dogmatu tržního hospodářství. Část lidí podléhá depresi, mnozí totiž mají malou šanci znovu najít zaměstnání.

Domnívám se, že rozdíl v prožívání a zvládání ztráty práce v devadesátých letech a nyní je určován těmito faktory:

- Lidé si zvykli na vyšší úroveň konzumu, tj. zejména na cestování, používání automobilu, bílé spotřební techniky v domácnostech, na dostupný benzin;
- Existují snadno dostupné půjčky a úvěry, řada lidí žije zčásti na dluh (tento trend je rozšířený zejména v USA);
- Došlo ke zdražení nájmu z bytů, energií, platí se za léky, odpad atp.;

– Ztráta práce má hlubší důsledky, nejenže ponižuje, ale zasahuje širší okruhy lidí a celé regiony. Ohroženy jsou nosné obory, národně i regionálně významné firmy, řada drobných podnikatelů. Ztráta práce dopadá i na lidi, kteří uměli řemesla, měli vysoké know-how, které získávali po mnoho roků například ve sklářství, textilním průmyslu, obuvnictví.
– Některými odborníky je doporučována flexibilita, ve smyslu mobility pracovní síly, což znamená změnu u nás dosud neznámou: člověk má následovat příležitost k práci, nikoli aby nabídka práce přišla za člověkem. Znamenalo by to ztrátu domova, rodinných kořenů. Tato flexibilita totiž nevyplývá z požadavku lidské spokojenosti, štěstí a rozvoje, ale slouží pouze firmě, fungování tržního systému.

Současná krize, podobně jako krize předešlé, zasáhla zdraví mnoha lidí. Lidé ani nemusejí ztratit práci, ale mohou se o ni dlouhodobě bát – žijí v napětí, úzkosti, strachu, více kouří, pijí, méně spí ... Stres si vybírá daň až po letech. Z výzkumu v Německu (1951–1989) vyplynulo, že k nárůstu úmrtí vyvolaných kardiovaskulárními chorobami dochází 3–5 let poté, co se ekonomika odrazí ode dna. To, že nezaměstnanost zasahuje zdraví, potvrdily i dvě švédské studie. První z nich prokázala zvýšený výskyt rakoviny u mužů. Souvislost mezi nezaměstnaností a zhoršením zdravotního stavu jedinců však popisuje i řada dalších výzkumných studií.

V americkém prostředí velkoměst zkoumali C. D. Dooley a R. A. Catalano (1984) vztah mezi výkyvy výše nezaměstnanosti a prožívanými depresemi u lidí v dané lokalitě. Byla nalezena významná korelace mezi nárůstem nezaměstnanosti a výskytem depresí, které se ovšem objevovaly s dvouměsíčním zpožděním. V dalším výzkumu zjišťovali autoři vliv místní výše nezaměstnanosti a vliv negativních pracovních a finančních událostí poslední doby na prožívání úzkosti. Mezi tyto události patřilo 15 položek vztahujících se k nezaměstnanosti, finančním těžkostem a k poklesu pracovního statusu. Zjistili, že pociťovanou úzkost neovlivňovaly pouze události osobního života, ale že významný vliv měla také výše nezaměstnanosti. Ukazuje se tedy, že kvalitu emoční duševní pohody lidí ovlivňují změny ekonomického klimatu, ať už jedinec sám zažije nepříjemné události se ztrátou zaměstnání, nebo ne. Autoři zdůrazňují, že zvýšená míra nezaměstnanosti ovlivňuje duševní zdraví populace nejen proto, že konkrétnímu jedinci způsobí ztrátu práce, ale také svým širším vlivem na zaměstnané: „Ztráta práce je kritickým zážitkem, který postihuje relativně malé procento populace ... Ale dopad změn celkové ekonomické situace může jemnějším a pozvolnějším způsobem ovlivnit mnohem více lidí. Pracující, kteří opustí svoji práci, mohou sice bezprostředně nastoupit jinde, ovšem za cenu psychické zátěže ze změny prostředí a nutnosti nového zaučení. Jejich sociální status tedy poklesne. Lidé, kteří práci neztratili, mohou trpět úzkostí z předpokládané ztráty, nebo jsou nuceni pokračovat v práci v neuspokojivých pracovních podmínkách. Pracující také poznali, že jejich vyjednávací pozice o výši platu je oslabována výší nezaměstnanosti. Pokles státních výnosů během recese se promítne do škrtů v sociálních službách, které pomáhají mnoha lidem bez práce. Ekonomický indikátor, jímž je nezaměstnanost, může být tedy chápán jako odraz negativních změn v celé populaci“ (C. D. Dooley a R. Catalano, 1984, s. 396).

Důsledky hospodářských krizí na psychické a fyzické zdraví obyvatelstva zkoumal po několik desetiletí ve státě New York H. Brenner (1979). Míra nezaměstnanosti sloužila

jako indikátor hospodářských změn a počet nově přijatých pacientů do psychiatrických klinik jako míra zdravotního stavu obyvatelstva. Psychické poruchy silně korelovaly s hospodářskou situací a dokonce i mírou mortality na srdeční choroby. Růst nezaměstnanosti o 1 % bod za období šesti roků vedl ve Spojených státech k 37 000 předčasným úmrtím (cit. P. A. Samuelson, 1992).

Nezaměstnanost jako příčina tělesných obtíží byla mnohokrát zkoumána a identifikována jako stresor (S. Cobb, 1974; D. Marsden a E. Duff, 1975; S. Gore, 1978; H. R. Hilpert, 1981; P. R. Jackson a P. B. Warr, 1983). Nezaměstnanost totiž vede k četným fyziologickým reakcím, které vyvolávají psychosomatické poruchy. Ekonomické krize a nezaměstnanost, jak jsme uvedli na příkladu z amerického prostředí, mají negativní dopad nejen na zdravotní stav lidí, kteří ztratili práci, nýbrž i na chování a zdraví lidí zaměstnaných. V krizových letech jsou zaměstnanci jakoby zdravější než v době hospodářské konjunktury. Ve skutečnosti tu však působí strach z represí ze strany zaměstnavatele: zaměstnanci se bojí, aby nepřišli o pracovní místo, a proto odsunují návštěvy lékařů, léčení v nemocnici a pobyty v lázních až za nejzazší možnou dobu. Bojí se o své pracovní místo. Po jisté době krize pak utajovaný zdravotní stav nezadržitelně vypluje na povrch.

Souvislost mezi nezaměstnaností a zdravím popisuje H. Häfner (1987). Podle individuálních dispozic jedince může být dlouhodobá ztráta práce spouštěcím faktorem onemocnění. 1. Nepřímé zdravotní riziko způsobuje nadměrné požívání nikotinu, alkoholu nebo drog během doby nezaměstnanosti. 2. Nepřímý vliv má také vzrůstající finanční nouze a problémy v partnerství. 3. V obdobích hospodářských krizí jsou méně zdraví jedinci v oslabeném postavení na trhu práce. 4. Dlouhodobě nezaměstnaní mají nejen časté zdravotní problémy, ale také uznaných nemocí mezi nimi bývá obvykle více, než jich je ve skutečnosti. Podnikoví lékaři, ale i rodinní příslušníci nezaměstnaných spíše přiznávají nemoc lidem bez zaměstnání, než lidem zdravým.

Nezaměstnanost vede k negativnímu subjektivnímu hodnocení zdravotního stavu, které je podle P. B. Warra (1983) a (1987) charakterizováno strachem, depresí a smutkem, ztrátou autonomie, neschopností zvládat problémy každodenního života a nespokojeností se sebou i sociálním okolím.

III. Společenské a kulturní souvislosti fenoménu nezaměstnanosti

Podle mého názoru je třeba při zkoumání fenoménu nezaměstnanosti zohlednit následující problémy a sociální rizika:

1. Sociokulturní marginalizaci práce

Nová situace odhalila problém sociokulturní marginalizace práce. Mít práci na dlouhou dobu (kdysi celoživotní) je minulostí. Profesionální růst člověka se již nebude odehrávat jen v jedné instituci. Ztratit práci může každý, záruky stálého zaměstnání již téměř neexistují. Tato změna života se odehrála v poměrně krátkém období a tak ani školní vzdělání, ani rodina, ani masmédia nejsou sto tyto trendy eliminovat a snížit neurčitost a obavy lidí o jejich

budoucnost. Strach z neurčitosti vede jedince k řadě nepodařených pokusů, které často ústí do pocitu vlastní neschopnosti a zmaru života.

2. Problém trvalosti a flexibility práce

Ukazuje se, že na jedné straně bude moderní společnost vyžadovat hluboký ponor do intelektuálně náročných profesí, například v oblastech informačních technologií, genetiky, bankovnictví, mezinárodního obchodu atp., ale že na druhé straně budou stále žádána i tradiční povolání například ve stavebnictví, v pohostinství, ve službách atp. Stále větší část běžné populace bude ale „trápena" pracovní flexibilitou doprovázenou neustálým psychickým tlakem, úzkostí a strachem z nového povolání. Luxus trvalé, osobnost obohacující práce, bude, jak se zdá, patřit pouze nejschopnějším a nejvíce vzdělaným lidem. V tzv. potenciální nezaměstnanosti se bude patrně ocitat stále větší část populace, která nezvládne požadavek flexibility a stane se trvale závislou na systému podpor od státu.

3. Problém mladých nezaměstnaných

Pracovní činnost má ve svých začátcích pro mladého člověka nezastupitelnou funkci. Podílí se na vytváření řádu života, upevňování mezilidských vztahů a vědomí odpovědnosti za vykonanou práci. Pracovní činnost spolupůsobí při utváření životního stylu. Práce je totiž podmínkou postupné nezávislosti a osamostatnění se mladého muže a ženy. Absence pracovní činnosti v tomto věku se podílí na diskontinuitě vývoje osobnosti, která je tím závažnější, čím je jedinec mladší. Déletrvající nezaměstnanost narušuje časovou perspektivu, tzv. „zónu budoucnosti", která má centrální význam v chování a jednání mladých lidí. Ztráta orientace na budoucnost se může stát příčinou celkové životní rezignace a nacházení pochybného východiska v životním stylu s rizikovými faktory včetně zneužívání drog.[1]

4. Harmonizace práce a rodiny

V rámci plnohodnotného uplatnění obou partnerů na trhu práce dochází k vyhrocování konfliktů uvnitř mladých rodin. V současné době přibývá v ČR nesezdaných párů a vzrůstá podíl domácností jednotlivců. Tento podíl se dokonce blíží jedné třetině. Singlovství jako životní styl si vybírají převážně mladí lidé budující kariéru, děti pro ně nemají tržní hodnotu. Tito jedinci jsou také často zbaveni ochrany rodinou v tíživých životních situacích.

5. Nárůst příjmové nerovnosti, chudoby a sociálního vyloučení

I když byl ve druhé polovině minulého století v Evropě zaznamenán trvalý ekonomický růst, rostla také chudoba a příjmová nerovnost. Nárůst chudoby a sociálního vyloučení jednotlivců a celých skupin obyvatelstva měl a má v české společnosti stejné příčiny jako v ostat-

[1] V nedávném šetření MPSV se potvrdil negativní vliv problematického rodinného zázemí na vzdělávání děti. Nízká úroveň vzdělání rodičů, jejich dlouhodobá nezaměstnanost, jejich nízké vzdělanostní aspirace, jsou příčinou nedostatečné aktivní podpory a zájmu o vzdělávání dítěte. Mají vliv na selhávání dětí na vzdělávací cestě a bývají často skrytým zdrojem potenciální dlouhodobé nezaměstnanosti. Problémy mladistvých se střední úrovní vzdělání a následným pracovním uplatněním jsou tedy podmíněny nejen jejich mentálními schopnostmi a psychologickými charakteristikami, ale i specifickou socializací, hrozbou mezigeneračního přenosu nízkých životních a vzdělávacích aspirací z generace rodičů na generaci dětí. Dochází k vytváření skupin mladistvých s nebezpečím sociálního vyloučení (Truhlíková, J., Úlovcová, H., Vojtěch, J., 2000).

ních zemích střední a východní Evropy, které prošly ekonomickou transformací: 1. strukturální změny na trhu práce (vytváření pracovních míst pro vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, nedostatek pracovních míst pro pracovní sílu s nízkou kvalifikací), 2. technologické změny ve společnosti, 3. rychlý vznik a úpadek malých firem včetně rodinných, 4. stárnutí populace, 5. měnící se struktura domácností, 6. oslabení instituce rodiny apod. Nepříznivý vývoj nezaměstnanosti je také jednou z příčin extrémního sociálního vyloučení, kterým je bezdomovectví.[2]

6. Vrůstající migrace pracovní síly

Mnozí ze zahraničních pracovníků se stávají u nás novodobými otroky. Po roce jim končí u agentury pracovní smlouva a jsou překupováni jinými agenturami.

7. Stárnutí společnosti

Pro uplatnění na trhu práce je v převážné míře rozhodující věk. Je tomu tak i proto, že nedošlo k předpokládané „kapitalizaci" střední generace, která převážnou část života prožila v před transformačním období. Chování těchto lidí je tak dosud výrazně ovlivněno faktory minulé doby, které často omezují schopnost racionálně reagovat na nové podmínky. Všeobecný jev stárnutí společnosti vyvolává tlaky na prodloužení pracovní kariéry i tlaky na financování sociálních opatření státu.

8. Proměny kvalifikace

Kvalifikace je především investicí do lidské schopnosti vykonávat náročnou práci v budoucnosti, není zbožím k okamžité konzumaci. Je investicí, kterou je třeba neustále obnovovat a její efekt prohlubovat. Její kvalita však musí být dobře prodejná na trhu práce. Dnes již nelze počítat s tím, že jednou získaná kvalifikace bude uplatnitelná po celý život. Rychlé tempo kulturního života způsobuje vznik a zánik povolání, získané znalosti a dovednosti mají omezenou časovou platnost. Nashromážděné zkušenosti a získaná odborná kompetence se v průběhu pracovního života (povolání) vlivem rychlých změn technického vybavení, zavádění informačních technologií, stěhování firem na jiné místo atp. nedají pouze sčítat, člověk jimi nebohatne, ale mohou se mu stát také přítěží při adaptaci na nové podmínky.

9. Snižující se potřeba živé lidské práce

Člověk jako kulturně tvořivý živočišný druh s konzervativní biologickou konstitucí potřebuje ke svému zdravému vývoji, ale i k pozdějšímu šťastnému životu, neustálý pohyb, trvalou smysluplnou aktivitu. Aktivita je totiž podstatou všech neživých i živých systémů

---

[2] Významný počet zjevných a skrytých bezdomovců pochází z dětských domovů. Po dovršení 18 let přicházejí mladí lidé do života nepřipraveni na samostatnost, chybí jim kvalifikace, nejsou materiálně zajištěni, nemají pevné pracovní návyky. Často se stávají členy nových part, kterými jsou využíváni a vydíráni. Varovné jsou statistické údaje z roku 2008. Uvádí se v nich, že v České republice každým rokem přibývá dětí, které vyrůstají v ústavech. Více než polovina 18letých dětí z ústavů končí ve vězení. Každé padesáté dítě vyrůstající mimo rodinu končí v ČR většinou v ústavu, podobně jako jinde v Evropě. Na rozdíl od nás se však v Evropě dostávají do náhradních rodin. Za posledních třináct let přibylo v ČR padesát dětských domovů a v nich jeden a půl tisíce dětí. Dvě třetiny dětí z dětských domovů nebo diagnostických ústavů se dostávají do konfliktu se zákonem a končí v jiných zařízeních.

včetně člověka jako živočicha, který touto aktivitou vytváří kulturu. Ale ani v případě pracovní aktivity člověka to nemůže být aktivita prázdná, umělá a samoúčelná. Patrně také proto se potřeba živé lidské práce, stimulované kulturním poznáním, stala výrazným polidšťujícím prvkem lidského individuálního života. Aktivita je součástí lidské přirozenosti, je jakoby předepsaná již na úrovni lidského genomu člověka. A tak zdravý člověk vedle základních lidských potřeb má silnou potřebu práce, účelové aktivity spojené s námahou, poznáváním a hrou. Dlouhodobou ztrátou plnohodnotné práce lidský organismus strádá, biologicky se „poškozuje" podobně, jako v případě dlouhodobé nemoci či snížené pohyblivosti po úrazu. Také proto se kategorie práce dnes nenápadně přesouvá z ekonomické kategorie do kategorie spíše psychologické a lékařské.

10. Problém diktátu nadnárodního kapitálu

Cituji slova Pierra Félixe Bourdie, jedné z nejvýznamnějších osobností francouzské sociologie 20. století: „ ... Profit akcionářů bývá pravidelně zvyšován *zeštíhlováním* firem. To se děje buď snižováním počtu zaměstnanců, stlačováním jejich platů, nebo současně obojím. Akcionáře příliš nezajímají sociální důsledky použité strategie. Zajímá je pouze burzovní kurz, na němž závisí jejich nominální příjem, a stabilita cen, která určuje výši jejich příjmu reálného.

Výsledkem ozdravných zeštíhlujících procedur je trvalá nejistota, která ustavičně visí nad každým zaměstnancem firmy. Tatáž nejistota, která se stává nezvanou součástí života jedněch, garantuje pohádkové zisky druhých."

Mnozí z nás vědí z osobní zkušenosti, že filiálky nadnárodních společností, které se usazovaly na území českého státu za zvýhodněných podmínek (např. daňové prázdniny), si hlídali cenu pracovní síly. Překročila-li pro ně ekonomicky nevýhodnou hranici, rychle opouštěly své dočasné teritorium a odcházely do levnějších východních oblastí. Osud náhle propuštěných lidí je nezajímal. Jako místní rukojmí nadnárodního mobilního kapitálu tito tzv. novodobí „bílí otroci" totiž svou dočasně přijatou roli odehráli. Z knihy „Jednorozměrný člověk" od Herberta Marcuse, významného francouzského filosofa, cituji: „Otroci rozvinuté industriální civilizace jsou sublimovanými otroky, jsou to však otroci; neboť, podle Francoise Perroux, „otrok se nepoznává podle jeho poslušnosti ani podle tvrdosti práce, kterou musí vykonávat, ale podle jeho degradace v nástroj a jeho přeměny z člověka na věc". V tom spočívá ryzí forma rabství: existovat jako nástroj, jako věc."

Věřím, že i z těchto několika zde uvedených důvodů stojí za to, abychom se spolu se státními institucemi, obcemi, městy i podnikateli zamysleli nad tím, čím vším může být pro zdravou lidskou populaci její přiměřená pracovní zátěž. Plná zaměstnanost, jakkoli to mnohým z nás stále ještě asociuje ústřední ideologickou tezi tzv. reálného socialismu, není z tohoto hlediska jen ideologickým nesmyslem.

Nynější typ lidské svobody osvobozuje především kapitál. Pod pláštěnkou osobní svobody se skrývá svoboda velkých podnikatelů. Mohou si vybrat pracovní sílu – Ukrajince, Romy, jedince s historií drogové závislosti… Z nabídky trhu práce si vyberou tu, kterou mohou nejméně platit, tzn. nejvíce ji vykořisťovat.

Pozn.: Po skončení sekce č. 1 Personální řízení, trh práce a posuzování pracovníků jsem byla požádána řadou účastníků o citát Tomáše Bati, který jsem přednesla na závěr našeho jednání v sekci. Posuďte sami, jak je aktuální pro dnešek.

„Příčinou krize je především morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obratů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem."

Výrok Tomáše Bati z roku 1932

Literatura

BOURDIEU, P. F. et al. La Misére du monde. Paris: Éditions du Seuil, 1993.

BRENNER, H. H.. Wirtschaftskrisen, Arbeitslosigkeit und psychische Erkrankung. München, Urban & Schwarzenberg, 1979.

BUCHTOVÁ, B. Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných. Československá psychologie, 2004, roč. XLVIII, čís. 2, s. 121–135.

BUCHTOVÁ, B. Nezaměstnanost – společenské a kulturní proměny práce. In Buchtová, B. (ed.). Nezaměstnanost – technologické a sociální proměny práce. Sborník z mezinárodní konference, 6. 9. 2007, Brno: Masarykova univerzita, 2007. od s. 22–29, 8 s.

BUCHTOVÁ, B. (ed.) Psychologie a nezaměstnanost. Zkušenosti a praxe. Sborník referátů z mezinárodní konference, 24. 6. 2004. Brno: ESF MU, 2004.

BUCHTOVÁ, B. Nezaměstnanost je jako nevyléčitelná nemoc. Psychologie dnes , roč. 1999, čís. 5, s. 8–11.

BUCHTOVÁ, B. ed. Psychologické a medicínské aspekty nezaměstnanosti. Sborník z mezinárodní konference. Brno: Masarykova univerzita, 16. 11., 2000.

BUCHTOVÁ, B. (ed). Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada Publishing a. s., 2002.

COBB, S. Psychologic changes in men whose jobs were abolished. Journal of Psychosomatic Research 18, 1974, s. 245–258.

DOOLEY, C. D., CATALANO, R. A. The epidemiology of economic stress. American Journal of Community Psychology 12, 1984b, s. 387–409.

FRESE, M. Arbeitslosigkeit, Depressivität und Kontrolle. Eine Studie mit Wiederholungsmessung. In: T. Kieselbach – H. Offe (Hrsg.). Arbeitslosigkeit. Individuelle Verarbeitung, gesellschaftlicher Hintergrund. Darmstadt, Steinkopff, 1979.

GORE, S. The effect of social support in moderating the health consequences of unemployment. Journal of Health and Social Behavior 19, 1978, s.157–165.
HÄFNER, H. Arbeitslosigkeit und Gesundheit. Deutsche Medizinische Wochenschrift 112, 1987, s. 1428–1432.
HILPERT, H. R. Psychische und psychosomatische Beschwerdebilder bei Arbeitslosen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 3, 1981, s. 151–159.
JACKSON, P. R., WARR, P. B.: Unemployment and psychological ill-health: The moderating role of duration and age. Psychological Medicine 14, 1983, s. 605–614.
JAHODA, M., LAZARSFELD, P., ZEISEL, H. Marienthal. The study of Unemployed Community. London, Tavistock 1974.
MARCUSE, H. Jednorozměrný člověk. Praha: Naše vojsko, 1991.
MARSDEN, D., DUFF, E.: Workless. Some Unemployed Men and their Families. Harmondsworth, Pelican Books 1975.
ORWELL, GEORGE. Na dně v Paříži a Londýně. George Orwell. Olomouc: Votobia, 1996.
TRHLÍKOVÁ, J., ÚLOVCOVÁ, H., VOJTĚCH, J. Sociální aspekty dlouhodobé nezaměstnanosti mladých lidí s nízkou úrovní vzdělání. Praha: NÚOV, 2006.
WARR, P. Work, jobs und unemployment. Bulletin of the British Psychological Society 36, 1983a, s. 305–311.
ZWICKER, B. K sociologii nezaměstnanosti. I. Sociologická revue, 4, 1934, č. 4, s. 296–305.
ZWICKER, B. K sociologii nezaměstnanosti. II. Sociologická revue, 5, 1935, č. 1-2, s. 35–43.

Abstrakt

According to our and foreign research, unvoluntary displacement of work from a private life of man has evidential social, psychological and medical consequences. Our reflections and research in the field of unemployment have focused both on the biomedical and psychological concequences of the loss of work and on general cultural contingencies – technological and social transformations of work. It seems that the problem of unemployment has since the time of transformation of the Czech economy passed through several phases. The last of them – the financial crisis is not just a worldwide crisis but also apparently the deepest one. It can be the first visible symptom of the consumer technical civilisation.

buchtova@econ.muni.cz

PENOLOGIE – JEJÍ VÝZNAM PRO SOUČASNOST

doc. PhDr. Vratislava Černíková, CSc.,
Katedra kriminologie, Policejní akademie České republiky v Praze

1. Pojetí trestu a trestání

Každá lidská společnost si vytváří systém způsobů reagování na situace, kdy jsou nedodržovány nebo porušovány její základní normy, hodnoty a je ohroženo její fungování či samotná její existence. Je tomu tak i v případě pachatelů trestných činů, kteří svým chováním ohrožují systém hodnot společnosti, normy společenského soužití, fungování společnosti.

Způsob reagování státu na trestnou činnost pachatelů je vyjádřen prostředky, opatřeními – aktivitami, které stát vyvíjí v boji s trestnou činností. Názory na tresty a způsoby trestání, postoj k pachatelům trestné činnosti a způsoby zacházení s nimi vždy odráží kulturní a ekonomickou úroveň společnosti, včetně vztahu společnosti (určitého státu) k jedinci a postoje k občanským právům a svobodám a jsou obsahem konceptu sociální kontroly kriminality.

Ve způsobu reakce společnosti na trestné činy zaujímá významné místo systém sankcí, reprezentovaný trestním právem. Trestní právo označuje nejzávažnější sociálně deviantní chování, přiřazuje jim více či méně odpovídající sankce a stanovuje pravidla (a podmínky) jejich aplikace. V trestním právu jsou obsaženy nejpodstatnější hodnoty společnosti chráněné státem. Porušuje-li jedinec tyto hodnoty (např. zdraví spoluobčana nebo pravidla v oblasti ekonomického fungování společnosti), naplňuje skutkovou podstatu trestného činu. Reakcí na jeho chování je pak trest, který představuje právní následek trestného činu.

V historickém vývoji společnosti a její trestněprávní praxi se pojetí účelu trestu proměňuje a nově koncipuje v závislosti na úrovni právního vědomí, zastávaných sociálních hodnotách, reflexi člověka (jeho podstaty, potřeb, vývoje, sociálního postavení, ...) a převládajících filozofických směrech, které vystupují a krystalizují na pozadí určité politické a ekonomické situace. Historický vývoj podnítil vznik některých teoretických koncepcí účelu trestu. V odborné trestněprávní literatuře je uváděno rozdělení nejznámějších teorií o účelu trestání, a to z hlediska jejich podstaty a historického vývoje na: absolutní, relativní a smíšené (slučovací)[1].

Absolutní teorie, někdy nazývané jako teorie taliační (z lat. ius talionis – právo msty), nespojují s ukládáním trestů žádné jiné účely mimo potrestání samé. Trest představuje spravedlivou odplatu (punitur, quia peccatum est – „trestá se, protože bylo spácháno zlo“). Trest je odplatou za trestný čin. Trestem se vyrovnáváme za trestný čin, který byl spáchán v minulosti. Trest není namířen prvořadě k osobě pachatele; má účel sám o sobě, jde o vyhovění požadavkům absolutní spravedlnosti. Trest by se měl podobat povaze provinění; trest by měl obsahovat tolik utrpení, bolesti, ztráty, kolik jí bylo způsobeno trestným činem.

---

[1] MEZNÍK, J., KALVODOVÁ, V., KUCHTA, J. *Základy penologie.* Brno: Masarykova univerzita, 1995. s. 4. KALVODOVÁ, V. *Trest odnětí svobody na doživotí.* Brno: Masarykova univerzita, 1995. s. 8.

Řadíme sem starší teorie teologické, které v trestu spatřovaly projev „Boží vůle“, vykoupení za spáchané zlo, za hřích, uváděný v Bibli.

Absolutní teorie trestu je nejčastěji spojována se jmény filozofů I. Kanta (1724–1804) a G. W. Hegera (1770–1831). Podle Kanta je „trest požadavek spravedlivého rozumu a kategorický imperativ, který se nesmí řídit nějakým účelem mimo něj ležícím a je ideálem spravedlnosti“. Trest je účelem sám v sobě. Jediným účelem obsaženým v trestu je uskutečňování spravedlnosti, jež má být zárukou existence státu. Podobně Hegel chápe spravedlivý trest jako jedinou možnou právní rehabilitaci zločince; považuje trest za negaci negace práva a tudíž za potvrzení a obnovení práva. Trest má tedy účel sám o sobě a cílem potrestání zločinu, spíše než pachatele, není odplata ani náprava, ale vyhovění požadavkům absolutní spravedlnosti.

Relativní teorie trestu spojují s trestem určité pro společnost užitečné cíle (podle Seneky: pernitur, ne peccetur – „trestá se, aby nebylo pácháno zlo“). Přiznávají trestu určitý účel, ve kterém nacházejí i právní důvod trestu. Účelem trestu má být ochrana společnosti před nebezpečím dalších trestných činů.

V relativní teorii lze spatřovat zrod preventivních aktivit spojených s ukládáním trestů. Trestá se, aby v budoucnosti nebylo pácháno zlo, aby společnost byla uchráněna před důsledky páchaného zla.

Přední místo mezi relativními teoriemi zaujala teorie psychologického donucení. Její představitel, německý kriminalista P. J. Anselm von Feuerbach (1775–1833), již jasně rozlišoval mezi generální a speciální prevencí. Na přední místo stavěl prevenci generální. Hrozba trestem měla vyvolat psychické zábrany (Gegensmotive) v páchání trestných činů, kdežto samotná aplikace trestu měla každému zdůraznit, že je tato pohrůžka míněna vážně. Výrazný přínos Feuerbachovy teorie lze spatřovat též ve zdůraznění požadavku na spravedlnost trestu.

Mezi relativní teorie se řadí i teorie pozitivistických směrů. Nejvíce se rozšířila teorie speciální prevence F. Lista (1851–1919), jenž rozlišuje „tresty odstrašovací pro příležitostní pachatele, tresty výchovné pro zločince ze zvyku, schopné nápravy, a konečně tresty zajišťovací pro nepolepšitelné zločince“. Liszt otázku spravedlnosti trestu podřizuje požadavku účelnosti. (Spravedlivý trest je trest nutný, spravedlnost v trestním právu znamená zachování míry potřebné z hlediska myšlenky účelu). Podobné zásady prosazovali i další představitelé pozitivistického směru – antropologicky zaměřený C. Lombroso (1836–1909), jakož i sociologicky orientovaný E. Ferri (1856–1929)[2].

Již H. Grotius (1583–1645) hlásal, že trest není jen odplatou, protože příroda nedovoluje, aby člověk působil bytosti sobě podobné zlo za jiným účelem než za účelem dobra.

Myšlenku preventivního působení trestu podnítily nauky přirozeného práva a základy osvícenství. Postupně je opouštěna tzv. stará škola odstrašení trestem, reprezentovaná C. Beccariou (1738–1749) v jeho studii o zločinech a trestech.

Smíšené (slučovací) teorie usilují o spojení myšlenky odplatné a účelové funkce trestu. Trest má trestným činům předcházet prostřednictvím tzv. generální prevence, zaměřené

[2] MEZNÍK, J., KALVODOVÁ, V., KUCHTA, J. Základy penologie. Brno: Masarykova univerzita, 1995. s. 4. KALVODOVÁ, V. Trest odnětí svobody na doživotí. Brno: Masarykova univerzita, 1995. s. 8.

na potenciální pachatele, a zároveň působit speciální prevencí na pachatele trestného činu, o kterém se rozhoduje.

Ukládané tresty za protiprávní činy plní 2 základní funkce – preventivní (zajišťují ochranu společnosti prostřednictvím výchovného působení na konkrétního pachatele i na možné potenciální pachatele) a represivní funkci (ochrana společnosti individuálním represivním působením na pachatele trestného činu), kdy použití represivních prostředků je přesně vymezeno v zákoně).

Každé právní odvětví plní ve společnosti určité funkce, které směřují obecně k zajištění nezbytné stability společenských vztahů regulovaných právem a k umožnění jejich dalšího vývoje[3].

Právní normy fungují jako prostředky formální kontroly chování jedince. Jejich dodržování, obzvláště těch, jež jsou obsaženy v trestním právu, je spojováno s určitou mírou vynutitelnosti, sankcionování a to vzhledem k závažnosti celospolečenského zájmu chráněného trestním zákonem. Normy trestního práva vymezují tedy poměrně zřetelně hranici chování netrestného a trestného, naplňujícího skutkovou podstatu trestného činu, na které se vztahují trestní sankce.

Na trestní sankci lze nahlížet jako na negativní zpětnou vazbu na závažné hrubé selhání chování jedince porušující základní sociální normy společenského soužití.

Tato negativní zpětná vazba může být samotným pachatelem zpracována jako varování, podnět ke korekci jeho chování do budoucna. Mnohdy takto korektivně působí už samotný konflikt s trestním zákonem a následné projednávání trestného činu v trestním řízení, kdy je jedinec schopen uvědomit si závažnost spáchaného trestného činu, jeho důsledky, byť až ex post, a vyvíjí snahy otevřeně a čestně zmírnit následky trestného činu a trestný čin neopakovat.

Na mnohé pachatele trestných činů hrozba trestní sankce nebo samotné uložení trestní sankce nepůsobí; *nejsou schopni ji vyhodnotit jako závažnou zpětnou vazbu a náležitě korigovat své chování.* Dochází k recidivě trestného jednání a je ukládána přísnější trestní sankce. Pro předcházení trestné činnosti, obzvláště v jejích závažných případech, jako jsou např. násilné trestné činy, jsou nápomocny i jiné vědní disciplíny pojednávající o člověku a jeho chování, kdy se odhalují konkrétní kriminogenní faktory a jejich podíl na situaci páchání trestného činu u daného pachatele. Získané poznatky jsou důležitým podkladem pro působení na pachatele, aby došlo k žádoucí změně jeho chování ve směru prosociálním.

---

[3] PŘIBÁŇ, J. *Sociologie práva*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. s. 163–168. Autor rozlišuje tyto druhy sociální funkce práva:
Integrativní – vyjadřuje schopnost práva sjednotit a uspořádat moderní společnost a v jejím rámci stabilizovat sociální vztahy a sociální chování. Interiorizovaná právní norma vystupuje jako regulativ chování a vytváří předpoklad sociální integrace.
Selektivní funkce práva – vyjadřuje schopnost práva působit ve společnosti tak, že poskytuje jistotu v sociálním očekávání a posiluje výběr jistých sociálních jednání a vztahů.
Regulativní funkce práva – vyjadřuje schopnost práva působit ve společnosti jako mechanismus řešení sociálních konfliktů a dále schopnost stanovit chování jednotlivců ve společnosti.

Působením vědních disciplín, které představují prostředky mimoprávní, se zvyšuje pravděpodobnost korekce chování pachatele, který není schopen jen na základě uložené trestní sankce změnit své chování.

Prostřednictvím aplikace prostředků trestního práva na jedná straně dochází k ochraně společnosti před důsledky jednání pachatelů trestných činů a spolupůsobením prostředků mimoprávních na druhé straně je pachatel podněcován, veden ke změně svého chování a způsobu reagování ve směru společensky akceptovatelného občanského fungování.

2. Penologie její vymezení

Penologie[4] – je nejčastěji vymezovaná jako věda o trestu a trestání a jejich účincích. Vznikla zobecněním zkušeností s trestáním pachatelů trestných činů, a to za poměrně dlouhou dobu fungování lidského společenství.

Penologie je vymezována v užším smyslu – tedy věda o trestu a trestání (především o trestu odnětí svobody, kdy vznikají nejzávažnější specifické zákonitosti v důsledku omezení svobody).

Penologie vymezována v širším smyslu:

- je naukou o trestu a trestání a jejich účincích. Zkoumá efektivnost všech druhů trestu, ale obzvláště výkon trestu odnětí svobody,
- studuje vývoj penologických myšlenek, penologických koncepcí,
- zkoumá sociálně-psychologické procesy, jevy, vztahy a zákonitosti, které vznikají v důsledku aplikování trestu,
- zkoumá fyzickou a psychosociální realitu pachatele (jeho zdravotní stav, nemoci, úrazy, ... jeho sociální zázemí, věk, dosažené vzdělání, ...),
- zkoumá, ověřuje a koncipuje přístupy výchovného zacházení s odsouzenými, aby bylo dosaženo co nejefektivněji účelu trestu,
- zkoumá systém institucí a jejich funkcí při realizaci zákonného postihu,
- zkoumá, hledá i jiné sankce, které by účinně ovlivňovaly chování pachatelů trestných činů: ochranné opatření, alternativní tresty.

Historický vývoj penologie jako vědy lze rozdělit do dvou období. První období, předvědecké, trvající více než 2 000 let počíná v období Starého Babylonu, Asýrie, Egypta a Judee, kde byly vytvořeny první trestní kodexy a zavedeno trestání provinilců podle kodifikovaných ustanovení. Počátky druhé etapy, konstitutivně-vědecké, lze hledat již v období humanismu a renesance (15.–16. století) a zejména po nástupu novověku v 17.–18. století, kdy počaly být konstituovány první vězeňské systémy a koncepce výchovy či převýchovy pachatelů. Penologie jako věda je stále v období konstitutivním a obohacuje se novými poznatky a výzkumy prováděnými zejména po 2. světové válce v Evropě i v zámoří.

V současné době je penologie rozvíjena v souvislosti s kriminologií vyučovanou na katedrách trestního práva našich právnických fakult, ale též v souvislosti s výukou společenských věd, směřující svoji aplikaci do oblasti výkonu trestních sankcí.

---

[4] Název odvozen od lat. „poena“ [péna], souvisí s řec. slovem [poiné], které má stejný význam – náhrada za spáchaný zločin, odplata, pokuta – trest.

Vztah penologie a kriminologie je vztah vědy aplikované a obecné. Penologie využívá poznatky z etiologie a fenomenologie trestné činnosti při zkoumání geneze kriminální kariéry odsouzeného – podrobněji analyzuje u každého odsouzeného např. v jakém rozsahu, kombinaci se uplatňují jednotlivé faktory trestné činnosti. Penologie tedy poznává specifickou individualizovanou kombinaci faktorů trestné činnosti a na základě tohoto poznání vyslovuje možné přístupy k jejich korektivnímu zvládnutí. Poznatky z etiologie trestné činnosti jsou zpřesňovány o individuálně osobnostní pohled a jsou tak poznatkově širším a hlubším základem pro vypracování preventivních opatření samotné kriminologie. Poznatky o stavu, dynamice a vývoji trestné činnosti jsou na poli penologie rozpracovány:

- v oblasti plánování: na základě těchto poznatků se určuje adekvátní počet věznic pro výkon trestu, tomu odpovídající profilace vězeňských zařízení, počet personálu a jeho profesní specializace ...,
- v oblasti prognózování: na základě výše uvedených poznatků (stav, dynamika, vývoj trestné činnosti) lze usuzovat na výskyt určitých trestně-právních a sociologických charakteristik odsouzených, které podmiňují (při zohlednění psychologických osobnostních charakteristik) obsah penitenciárních aktivit, profesionální náročnost zacházení s trestanými, přítomnost určitých odborníků – specialistů, počet věznic určitého typu atd.

Vztah kriminologie a penologie je tedy vztahem obecné a aplikované vědní discipliny. Z tohoto vztahu – za předpokladu spolupráce a výměny poznatků, vyplývá možnost vzájemného obohacování – oboustranného přínosu.

Předmět penologie se ale zcela nekryje s uvedenými styčnými oblastmi. Terciární prevence kriminality, řešená na poli penologie se soustřeďuje především na zkoumání vlastností osobnosti a chování pachatele a to z hlediska předpokladů pro dosažení možných změn jeho chování v souvislosti s vnějšími vlivy prostředí (kterými dosud pachatel prošel a podmínkami výkonu trestu včetně ochranných opatření a působení dalších preventivních opatření). Někteří autoři zahrnují do předmětu penologie i juristické, administrativní a případně i jiné (např. technické) aspekty této problematiky.

Výrazný důraz je v penologii kladen na individuum, na poznání jeho osobnosti s cílem stanovit adekvátněji diferenciované výchovné zacházení včetně individualizovaného přístupu. V současné době specialisté věnují zvýšenou pozornost problému zjištění potřeb pachatele, míře a způsobu jejich uspokojování (tedy dynamické složce osobnosti) a z toho vyplývajícím možným rizikům konfliktního jednání, na která je reagováno prostřednictvím individualizovaných programů zacházení.

Penologie se začíná rozrůstat o problematiku penitenciární[5], o penitenciární proces tj. proces polepšení, nápravy, pozitivní změny chování. Do penitenciární praxe vstupují společenské vědy zabývající se chováním člověka, jeho psychikou, aby se podílely na řešení problémů spojených s penitenciárním procesem. Společenské vědy, zapojující se do řešení

---

[5] Základ termínu „penitenciární" je v latin. substantivu „paenitentia [penitencia] - lítost, změna mínění nebo smýšlení, obrat, polepšení, napravení, pokání.
KOVÁČ, P. O budování penologie ako vedy z hľadiska cieľov, funkcií a zamerania penologického výskumu. In *Sborník z I. konference o uplatňování pedagogiky a psychologie v penitenciární resocializaci* (Trenčanské Teplice, 25.–27. 9. 1979 – interní materiál SSNV – SSR – Bratislava).

penitenciární praxe, jsou některými autory označovány jako penitenciární discipliny. Mezi penitenciární discipliny je zahrnuta:

- penitenciární pedagogika
- penitenciární psychologie
- penitenciární sociologie
- penitenciární psychiatrie
- sociální práce.

Poznatky penologie, rozšířené o souhrn poznatků aplikovaných (penitenciárních) společenských věd nasvědčují tomu, že penitenciární proces je velmi složitý a účel výkonu trestu není velmi často dosažen ve fázi penitenciární, realizované v zařízeních pro výkon trestu, ale musí být vynakládáno další úsilí ve fázi postpenitenciární (mimo zařízení výkonu trestu), aby došlo k žádoucí sociální reintegraci odsouzené osoby, která pobývala v zařízení výkonu trestu.

Tímto je předmět penologie jako nauky „o trestech a jejich účincích ..." rozšiřován o poznatky penitenciárních disciplin, zkoumající celou penitenciární realitu, od momentu aplikace trestní sankce nebo opatření svobodu omezujícího až do momentu reintegrace odsouzené osoby do společnosti.

V tomto pojetí pak penologie také zahrnuje i fázi postpenitenciární, která končí reintegrací odsouzeného do společnosti. Za sociální reintegraci odsouzené osoby je považováno takové její opětné začlenění do společnosti, které obsahuje obnovení sociálních aktivit a vztahů, které dovolují plnit roli občana a mají příznivý vliv na jeho sociální vývoj a vztah ke společnosti. Reintegrace odsouzeného není řešena jen z pohledu penologie a penitenciárních disciplin a v obecnějších souvislostech kriminologií, ale v této fázi k řešení sociální reintegrace přispívá sociální práce.

Sociální práce je[6] „... dle teoretiků tohoto oboru považována za vědecky fundovanou odbornou disciplinu, která speciálními pracovními metodami zajišťuje provádění péče o člověka na profesionálním základě". Jde o vědní disciplinu, která vychází z obsáhlého systému teoretických poznatků, mnoha společenských věd, zejména psychologie, pedagogiky, sociologie, lékařských, právních a ekonomických věd, ale i také filozofie. Tyto poznatky tvoří základ pro odborné profesionalizované působení sociálních pracovníků a pro způsob práce sociálních institucí, které jsou zaměřeny na pomoc jednotlivcům, skupinám nebo komunitám, s cílem dosáhnout jejich optimálního fungování ve společnosti.

V současné době zaznamenáváme početní navýšení sociálních pracovníků, pečujících o jedince s konflikty se zákonem a s problémy se sociální reintegrací. Jedná se o početní nárůst kurátorů pro mládež, sociálních pracovníků v terénu – sociálních asistentů a také rozrůstání sociálních institucí, zaměřených na pomoc odsouzeným nebo propuštěným z výkonu trestu a z výkonu ochranné výchovy nebo ochranného léčení při jejich integraci do společnosti[7].

---

[6] NOVOTNÁ, V., SCHIMERLINGOVÁ, V. Sociální práce její vývoj a metodické postupy. Praha: Univerzita Karlova, 1992, s. 18.

[7] MATOUŠEK, O. a kol. Základy sociální práce. Praha: Portál, 2001.
Psychická krize. In AMIREPORT, 1994, č. 7, 8. Přehled pracovišť lékařské, psychiatrické a sociální pomoci „člověk v krizi", s. 39–48.
VÁLKOVÁ, H., MECERODOVÁ, L. Možnosti uplatnění sociální práce v justici. (Sborník příspěvků z konference 24.–25. 3. 1995, Praha), Praha: Sdružení pro rozvoj sociální práce, 1995.

Nebohatá síť státních institucí se rozrůstá o instituce nestátní z podnětu občanských iniciativ, charitativních a církevních sdružení.

Fungování Probační a mediační služby ČR[8] v naší justici vytváří další pole působnosti sociální práce u jedinců v situaci konfliktu se zákonem, ve kterém je obsaženo prosazování individualizovaného právního následku trestného činu a též individualizovaný postup integrace těchto jedinců do společnosti.

Penologie a penitenciární discipliny zkoumají realizaci výkonu trestů; soustřeďují se na sociálně-psychologické a trestně-právní zákonitosti, vztahy, vznikající mezi osobou pachatele a subjektem realizace výkonu trestu v institucích určených pro výkon trestu. Zkoumají sociálně-psychologické a trestně-právní zákonitosti, vztahy a jevy penitenciární reality, která je tvořena:

1. osobností odsouzeného:
vývojem osobnosti
příčinami trestné činnosti
kriminální kariérou
poruchami sociability
uznáním viny za spáchaný trestný čin
akceptací trestu

2. procesem výchovného zacházení:
metodami výchovného zacházení
diferenciovaným výchovným zacházením
individualizovaným přístupem ...

3. institucemi určenými:
pro výkon trestu odnětí svobody
pro vykonání uložených ochranných opatření
zabezpečující výkon opatření (výchovných, ochranných, trestních u mládeže)

Znalost výše uvedených sociálně psychologických, trestně právních zákonitostí přispívá k přiměřenější individualizovanější volbě trestní sankce, ke změně jejich skladby nebo způsobu jejich ukládání, potažmo k účinnější prevenci kriminality, k účinnější trestní politice (viz soudnictví ve věcech mládeže, podmíněný trest odnětí svobody s dohledem, podmíněné propuštění z výkonu trestu odnětí svobody s vyslovením dohledu....).

Lze oprávněně předpokládat, že poznatky z vědního oboru PENOLOGIE přispívají:

- k hlubšímu poznání zákonitostí trestu a trestání, rozšířenému o individuálně-osobnostní pohled,
- k uvědomění si příčinných souvislostí individuální životní dráhy odsouzeného a jeho kriminální kariéry,

[8] Zákon č. 257/2000 Sb., o Probační a mediační službě ČR.

– k poznání důležitosti kontinuity zacházení s pachatelem trestných činů,
– k prohloubení poznatků z trestního práva, a to ve vykonávací fázi soudního rozhodnutí a v kriminologii především v oblasti realizace terciární prevence.

Získanými poznatky je pokládán základ formování větší citlivosti pro vnímání penitenciární sociální reality. Na tomto základě je rozvíjena schopnost empatie a sociální interaktivní dovednosti v jednání s lidmi, kteří mají výrazné potíže při začleňování do společnosti, které jsou předpokladem pro účinnější realizaci výchovné funkce trestu.

3. Výchovná funkce trestu

Myšlenka výchovné funkce trestu vzniká až v určité etapě vývoje společnosti, kdy měla už velké množství zkušeností s trestáním, s jeho účinností a kdy začala vyjadřovat určité očekávání od trestání. Vznik výchovné funkce trestu je spojován s relativní teorií trestu, ve které je formulován účel trestu, tedy cíle trestu užitečné pro společnost a tím i oprávněnost trestu. Lze připomenout nápis na káznici pro mladistvé sv. Michala v Římě (r. 1718) – Trestati nepoctivé je málo, jestliže je výchovou neučíme být poctivými a dále myšlenky významných myslitelů jako byl Liszt, Grotius, Beccaria, kteří spojovali s trestem i jeho výchovný záměr. Rozvíjení myšlenky výchovné – regulativní funkce trestu včetně objevování prostředků k jejímu dosažení je patrné v historickém vývoji penologických systémů až po současnost.

Realizaci výchovné funkce trestu odnětí svobody představuje systém aktivit, podmínek a zásad, které musí být uplatněny, aby trest odnětí svobody měl výchovný účinek. Výchovná funkce trestu je realizována v procesu zacházení s odsouzenými, který se odvíjí ve vymezeném rámci a vymezenými prostředky danými zákonem č. 169/1999 Sb., o výkonu trestu odnětí svobody. „Zacházení“ je přejato z materiálů Rady Evropy a OSN a je překladem anglického termínu treatement[9].

Pojem zacházení obsahuje souhrn aktivit směřovaných k pachateli trestných činů, které provádí specializovaný pracovník (vězeňský, sociálních služeb, výchovný): jedná s pachateli trestných činů, řeší a pomáhá řešit jejich problémy, vede odsouzené (k práci, ke vzdělávání, k samostatnosti, ...), pečuje (o jejich zdraví, pozitivní rozvoj), působí, ovlivňuje jejich chování, názory, vývoj – směřování k prosociální orientaci. Souhrn uvedených činností je realizován s ohledem na dynamiku a úroveň sociálních interakcí v konkrétním prostředí, z hlediska individuálních potřeb odsouzeného. Cílem je, aby obsah zacházení vedl k uschopnění odsouzeného k sociálně vyzrálejšímu – odpovědnějšímu chování odsouzeného. Je to proces, ve kterém se odsouzený stává samostatnějším, rozhodujícím subjektem, s přiměřenou odpovědností za důsledky svých rozhodnutí a jednání.

---

[9] Význam slova „treatement“ v angličtině
zacházet, nakládat (s někým)
zacházet s něčím (s věcmi)
řešení problémů (jak pojednáno, řešeno)
ošetření, léčba, péče, způsob léčby
mít vliv
HAIS, K., HODEK, B. *Velký anglicko-český slovník*. Praha: Academia, 1993. s. 130.

Pojem zacházení vystřídal pojem resocializace užívaný a vyskytující se v odborné literatuře a v platné zákonné úpravě VTOS v ČR do roku 1999. Pojem resocializace užívaný ve vězeňské praxi byl chápán jako korektivní nebo druhotná socializace jedinců, u nichž proces socializace v dřívějších vývojových etapách neproběhl úspěšně buď proto, že se v něm vyskytly různé jednotlivé nedostatky a nepříznivé podmínky (v tom případě jde o socializaci deficitní) nebo proto, že byli „socializováni" v antisociálním smyslu, tj. zapojeni do systému hodnot a norem rozporných s morálními hodnotami a zákonnými normami (socializace deviantní)[10]. Resocializační proces byl záměrně veden, pedagogicky iniciován. V ideovém kontextu doby před rokem 1989 byl resocializační proces direktivně až nátlakově realizován s nedostatečným ohledem na individuální potřeby a možnosti odsouzeného. Problém spatřuji spíše ve způsobu realizace procesu resocializace a uplatňování vypracovaných resocializačních programů, než v pojetí resocializace, a to vedlo k tomu, že v nové právní úpravě výkonu trestu odnětí svobody byl přijat pojem zacházení.

V polské odborné literatuře kriminologické, sociologické a pedagogické je stále používán termín resocializace, který má svoji odbornou vědecko-výzkumnou a teoretickou reflexi ve vědní disciplině – resocializační pedagogika, která má v Polsku velkou tradici, ale i odborné uznání ve světě.

Pytka[11] vymezil nové axiologické charakteristicky resocializační pedagogiky, které jsou v resocializačním procesu naplňovány:

- autonomie vychovávaného;
- individualizovaný přístup zohledňující individuální zvláštnosti, potřeby jedince;
- otevřenost sociálního prostředí, ve kterém by proces resocializace měl probíhat; otevřenost sociálního prostředí dovoluje využívat bohatost sítě sociálních vztahů, sociálních interakcí pro intenzivní resocializační proces.V tomto pojetí je resocializační proces blízký pojetí procesu zacházení.

Ve francouzské odborné literatuře je užíván pojem zacházení (traitement) a zacházení je realizováno procesem resocializace, pojem zacházení a resocializace splývají[12].

V zacházení s odsouzenými v podmínkách výkonu trestu odnětí svobody je reagováno na manipulativně a direktivně vedený proces resocializace v minulosti a jsou vytvářeny širší možnosti pro rozhodování, kooperaci, pro volbu způsobů řešení, což musí být spojováno s požadavky na sociálně vyzrálejší a odpovědnější chování odsouzených. Odsouzený se stává i subjektem výchovného působení.

---

[10] ČEPELÁK, J. *Penitenciární psychologie*. 1. díl. Praha: Správa Sboru nápravné výchovy, 1982. s. 2.

[11] PYTKA, L. Pedagogika resocjalizacyjna. Warszawa: Akademia Pedagogiky Specjalnej im. Marii Grze-gorzewskiej, 2000. s. 316–319.
KALINOWSKI, M., PEŁKA, J. *Zarys dziejów resocjalizacji nieletnich*. Warszawa: Wydawnictwo WSPS in. Marii Grzegorzewskiej, 1996. s. 257–258.
STANKOWSKI, A. *Etopedie – úvod do resocializační pedagogiky*. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2003. s. 4–5, s. 30–37.

[12] LURGIE, J. *Criminologie et science pénitentiaire* 9. édition. Paris : Mémentos Dalloz, 2000, s. 15.
LAZERGES, CH., BALDUYCK, J. P. *Réponses ā la délinquance des mineurs*. Paris: La documentation Francaise, 1998. s. 372– 376.

Sociálně vyzrálejší a odpovědnější chování spojené s konkretizací představ a podmínek života na svobodě, ke které je odsouzený v procesu zacházení veden, je předpokladem pro zdařilou sociální reintegraci po ukončení výkonu trestu. Rada Evropy také zpracovala zásady zacházení s vězněnými, které nastolují příznivější podmínky pro naplňování výchovné funkce trestu odnětí svobody. Ale ne každý odsouzený odpykávající si trest odnětí svobody je schopen a ochoten výchovné podněty obsažené v programu zacházení zúročit.

Abstract

Penology – Its Significance for Our Time

The report contains a historic outline of punishment and punishing and origin of the instructional function of punishment, including penology as a scientific discipline. The research subject of penology is defined and so is its significance (need for development) for the future in creating more efficient criminal policy.

v.cernikova@polac.cz

OSOBNOSTNÉ PREDPOKLADY A POSUDZOVANIE SPÔSOBILOSTI PRE VÝKON PRÁCE V LETECTVE

PhDr. Martin Čižmárik, Ph.D.
Ústav leteckej a preventívnej medicíny, Letecká vojenská nemocnica, a.s., Košice

Otázka psychickej a fyzickej pracovnej spôsobilosti je pre potreby vykonávania leteckých profesií zásadná. Kvalitatívny výber personálu v letectve je totiž základom pre budovanie kvalitného potenciálu ľudských zdrojov. Ako k výberu výstižne poznamenávajú Beňo a Dzvoník (2004, s. 23): „...jeho podcenenie, nedocenenie, či dokonca deformovanie vplyvom určitých individuálnych či politických snáh presadiť neobjektívne kritériá pri obsadzovaní niektorých funkcií či pracovných miest, má za následok straty vo výkonnosti, efektivite a môže znamenať priame bezpečnostné riziká až s katastrofálnymi dôsledkami“

Človek ako súčasť celého leteckého systému je najflexibilnejší, najadaptabilnejší a najhodnotnejší prvok, ale je aj najviac náchylný k chybovosti. Z pohľadu štatistiky – až tri zo štyroch nehôd je spôsobených stratou koncentrácie pozornosti.

Predstavy o tom, ako zabezpečiť, aby bolo lietanie bezpečnejším, siahajú do doby prvej svetovej vojny, kedy sa zrodila myšlienka použiť letún ako dopravný prostriedok. Rozvoj civilnej leteckej dopravy znamenal aj dramatický nárast obetí na zdraví a ľudských životoch. Začiatkom 20. storočia sa zaznamenal obrovský počet leteckých nehôd, väčšina ktorých bola dôsledkom technického zlyhania. Časom sa konštrukcie stali spoľahlivejšie a zdokonalili sa aj navigačné zariadenia.

Až po sérií mnohých nehôd vyšetrovatelia dospeli k tomu, že v alarmujúcej väčšine prípadov priamou príčinou týchto nebezpečných situácií bolo **pochybenie ľudského faktora**. Z tohto dôvodu sa začiatkom 80-tych rokov 20. storočia začali prijímať opatrenia na to, aby sa nehody tohto typu eliminovali. Preto bolo nevyhnutné definovať problematiku ľudského faktora v letectve, určiť aspekty pôsobiace na rozhodovanie pilota v kritických okamihoch a navrhnúť systém riešenia, resp. systém, ktorý by predchádzal nebezpečným situáciám.

Odborníci leteckého priemyslu spolu s ďalšími expertmi z oblasti psychológie reagovali na daný problém zavedením výcviku v problematike manažmentu zdrojov v posádke (Crew Resource Management – CRM, sú to netechnické aspekty optimalizácie rozhodovacieho procesu prostredníctvom efektívneho využívania dostupných zdrojov, informácií, zariadení a ľudí, k dosiahnutiu bezpečnej a efektívnej letovej prevádzky (CAA, 2002)). Jedná sa o rozvinutie a uplatnenie spomenutých „netechnických schopností“ s použitím všetkých dostupných informácií, podnetov, vybavenia, ľudských zdrojov a iných dostupných informácií na úspešné splnenie cieľa – vykonanie bezpečného letu.

Ako totiž píše Dzvoník (2005, str. 13): „Najflexibilnejší, ale zároveň najviac náchylný prvok k chybám v letectve je posádka lietadla. Preto výber, výcvik, udržiavanie morálneho stavu a monitoring posádky prispieva k letovej bezpečnosti“. Všetky načrtnuté opatrenia sa zvyknú zastrešovať pojmom manažment ľudských zdrojov.

Problémy, týkajúce sa ľudského faktora, sa dajú vhodne (aj keď nie celkom) minimalizovať kvalitným a precíznym výberom leteckého personálu. Jednou z neoddeliteľných súčastí posúdenia celkovej zdravotnej spôsobilosti pre výkon práce v letectve je tiež psychologické posúdenie. Jedná sa o výberové vyšetrenie, pretože tieto povolania si vyžadujú špeciálne schopnosti a zručnosti. Najviac akcentovanou je vysoká psychická odolnosť, tzn. práca v dlhodobom strese, dôraz na presnosť a koordinačnú súčinnosť hlava – ruky – nohy.

V Leteckej vojenskej nemocnici v Košiciach je tradícia výberu a posudzovania leteckého personálu mnohoročná. V zásade rozoznávame vyšetrenia *vstupné* a vyšetrenia *pravidelné*. Vstupné vyšetrenia môže byť trojaké: na 1. triedu (obchodný pilot, palubný technik, palubný operátor), na 2. triedu (súkromný pilot) a napokon na 3. triedu (riadiaci letovej prevádzky).

Vstupné vyšetrenie pozostáva na jednej strane z medicínsko-lekárskeho a na strane druhej z psychologického posúdenia. V rámci lekárskeho je uchádzač komplexne vyšetrený na jednotlivých oddeleniach, pričom ak je objavený závažný zdravotný problém, ktorý je kontraindikáciou k lietaniu, tak vo vyšetreniach už ďalej ani nepokračuje. V rámci psychologického posúdenia sú mu administrované batérie testov, pričom záver tohto vyšetrenia tvorí psychodiagnostický rozhovor.

Posúdenie psychickej spôsobilosti

V texte sa zaoberáme posúdením psychickej spôsobilosti u **žiadateľov** o udelenie niektorej z leteckých tried, t.j. u vstupných vyšetrení. *Pravidelné* vyšetrenia (t.j. vyšetrenia, ktoré je povinný každý zamestnanec v leteckých profesiách raz za určité časové obdobie absolvovať) momentálne opomenieme. Neprinášame konkrétne výsledky s komplexnou štatistickou analýzou, ale približujeme samotný priebeh testovania, teda výberu na danú leteckú pozíciu.

Najčastejšie sa stretávame so žiadateľmi o udelenie spôsobilosti I. triedy (z nich sa najviac jedná o budúcich obchodných pilotov, t.j. takých, ktorí by v budúcnosti chceli pracovať pre niektorú z leteckých spoločností, čiže „prepravovať" ľudí) a žiadateľmi o udelenie spôsobilosti III. triedy (riadiaci leteckej prevádzky). Vo veľkej väčšine prípadov sú to študenti vysokých škôl (či už Žilinskej univerzity alebo Technickej univerzity v Košiciach), príp. ešte študujú na stredných školách a už dopredu si chcú overiť, či sa im pilotný smer na vysokú školu oplatí ísť študovať. Tento prípad je podľa nášho názoru lepší, pretože ak sa na prehliadku dostaví študent pilotného smeru, ktorý je napr. vo štvrtom ročníku vysokej školy a posúdime ho ako zdravotne nespôsobilého, tak jeho štúdium bolo tým pádom zbytočné. Možnosť opätovného absolvovania prehliadky tu samozrejme je, ale stojí to mnoho síl a navyše je finančne náročné.

Celkové posúdenie (zdravotné a psychologické) trvá dva dni. Prvý deň je vyhradený pre medicínske odbory, druhý deň čisto pre psychológiu. Je dôležité absolvovať psychologické vyšetrenie odpočinutý, najedený a hlavne sústredený, pretože jeho trvanie je približne 3–4 hodiny a na uchádzača sú kladené vysoké požiadavky na pamäť, psychomotorické tempo a celkovú kognitívnu výkonnosť.

Psychika mladého človeka, ktorý príde na psychologické vyšetrenie je takmer na sto percent identická. Všetci o tomto vyšetrení od známych, resp. spolužiakov už počuli, takmer všetci sa (pre nás z neznámych dôvodov) tohto vyšetrenia boja. Neraz prídu roztrasení, ne-

sústredení. Je preto dôležité ich upokojiť, vysvetliť im celý priebeh vyšetrenia, oboznámiť ich s dôležitými zásadami. Akcentujeme najmä fakt, že pri výkonových testoch sa musia maximálne sústrediť, pri osobnostných záleží len na nich, ako rýchlo ich budú mať absolvované.

Po úvodných informáciách nasledujú výkonové testy. Je to z tých dôvodov, že ráno sú ešte čerství, nie sú unavení predchádzajúcimi výkonmi, teda miera podaného výkonu by mala byť najvyššia. V batérii výkonových testov je inteligenčný dotazník, testy zamerané na pamäť a rozhodovanie a taktiež prístrojové metodiky, ktorými disponujeme niekoľko rokov a majú mnoho výhod. Tieto prístrojové metodiky preveria jeho rozhodovacie procesy vzhľadom k času potrebnému na riešenie podnetu, ďalej jeho priestorovú predstavivosť a tiež jeho senzomotorickú koordináciu. Súhrnne sa o prístrojových testoch dá konštatovať, že u nás tvoria nedielnu súčasť celkového posúdenia psychickej spôsobilosti.

Po výkonových testoch nasledujú osobnostné dotazníky, v ktorých okrem jeho charakterových a osobnostných čŕt zisťujeme celkovú rodinnú a osobnú anamnézu spoločne s motivačnou zložkou, t.j. prečo sa rozhodol lietať, ako dlho sa zaoberá touto myšlienkou, či bol členom aeroklubu, či skúsil lietanie na klzákoch, či má prečítanú literatúru s leteckou tematikou a pod. Vieme tak vyselektovať tých, ktorí idú na vysokú školu len preto, že sa na inú „nedostali“. Budúci pilot lietadla s 200 pasažiermi na palube nemôže a nesmie byť ten, ktorý sa na školu dostal len preto, že ho inde „nezobrali“!!!

Nedielnou súčasťou testovacej batérie sú aj projektívne metodiky, v ktorých sa dá odhaliť osobnosť, resp. podstatné znaky momentálneho prežívania.

Napokon, na konci celého posúdenia psychickej spôsobilosti pre výkon profesie v letectve je záverečný psychodiagnostický pohovor, v ktorom má psychológ za úlohu zosumarizovať dosiahnuté výsledky v testoch a dotazníkoch a rozobrať uchádzačovu motiváciu a zameranosť na výkon tejto práce.

Literatúra

BEŇO, L., DZVONÍK, O. Ľudské faktory v letectve: Letecká psychológia – možnosti obmedzenia jej aplikácie v leteckých systémoch. Žilina, EDIS 2004.

CAA, Flight crew training: Cockpit Resource Management (CRM) training and Line Oriented Flight Training (LOFT). Report CAP720. UK, Civil Aviation Authority 2002.

DZVONÍK, O. Ľudské faktory v letectve – ľudská výkonnosť a jej obmedzenia. Učebný text pre základný kurz ATPL. Košice 2005.

Abstract

Personality Traits and Assessment of Qualifications for Jobs in Aviation

The mental and physical abilities of candidates for jobs in aviation are a fundamental issue in performing professions in this field. The article focuses on the methods that determine the candidates' mental abilities. It mentions diagnostic methods used for their assessment.

cizmarik@lvn.sk

ZAMESTNANÉ MATKY: EKONOMICKÉ, SOCIÁLNE A PSYCHOLOGICKÉ SÚVISLOSTI[1]

Mgr. Denisa Fedáková, Ph.D.
Spoločenskovedný ústav SAV, Košice

1. Úvod

V príspevku prezentujem aktuálny stav problematiky skúmania aspektov života zamestnanej matky v sociologickom no najmä psychologickom výskume.

Cieľom môjho teoretického príspevku je a) priblížiť aktuálny stav psychologického skúmania súvislostí vyplývajúcich z prepojenia sféry práce a materstva/rodičovstva, teda nárokov pracovného a rodinného prostredia; b) poukázať na dopady ekonomických, sociálnych a psychologických aspektov života zamestnaných žien/matiek na ich psychickú pohodu/zdravie.

Pojem zamestnaná matka v sebe zahŕňa oblasť práce a oblasť rodiny. Zosúladenie týchto dvoch oblastí sa výrazne odzrkadľuje na psychike ženy. Nie je jednoduché nájsť si aj prácu aj adekvátnu starostlivosť o dieťa. Ak zoberieme do úvahy nedostatky v oblasti starostlivosti o dieťa a stále slabú flexibilitu pracovného trhu, tak zosúladenie práce a starostlivosti o deti sa staáva závažným každodenným problémom mnohých rodín.

Ako uvádzajú Dillaway a Paré (2008), rozhodnutia žien o zamestnaní a materstve sú dichotomické. Zvyčajne popisujeme ženu ako tú, ktorá je doma a je z nej matka na plný úväzok, alebo ako tú, ktorá pracuje a tým uprednostňuje zamestnanie pred starostlivosťou o deti. A tak sa zväčša hovorí o matke/žene zameranej na prácu alebo zameranej na rodinu. Ženy sú zobrazované ako matky alebo zamestnankyne ale zriedkavo oboje.

„PRÁCA – RODINA; RODINA – PRÁCA“

Konflikt práca – rodina je definovaný ako forma interrolového konfliktu, v ktorom tlaky pracovných a rodinných rolí sú súčasne neskĺbiteľné v istom ohľade (Frone, 2003). Podľa autorov Greenhausa a Beutella (1985) nastáva konflikt práce - rodiny vtedy, keď jednotlivcovo snaženie splniť si pracovné povinnosti zasahuje do úsilia jednotlivca zastávať mimopracovné role. Menovaní autori vymedzili 3 dimenzie konfliktu práca – rodina: z (nedostatku) času vyplývajúci konflikt, z (nadmernej) záťaže vyplývajúci konflikt, zo správania vyplývajúci konflikt (istá forma správania sa vyžaduje v práci, iná je očakávaná rodinou).

Crompton a Lyonette (2006) pri charakterizovaní konfliktu rodina - práca dodávajú, že úroveň konfliktu rodina - práca okrem rodinných okolností a tlakov, závisí aj od kultúrnych -spoločenských (sociálnych) a individuálnych (psychologických). Dodávam, že aj ekonomických.

[1] Príspevok vznikol ako súčasť grantového projektu VEGA 2/0139/09 s názvom „Zamestnané ženy v prostredí práce a rodiny“

2. Ekonomické súvislosti

Ekonomická situácia zamestnaných matiek v Európe je rôzna. Naše predchádzajúce výskumy poukazujú na fakt, že čím vyšší je príjem domácnosti, tým ženy pracujú menej a aj ich očakávania o ideálnom množstve pracovných hodín sú nižšie (Fedáková, Stangl, Veira, 2008). Na druhej strane to ale znamená, že ženy- matky žijúce v ekonomicky slabších (slabých) domácnostiach pracujú týždenne omnoho viac hodín, aby dosiahli vyšší príjem.

Príjem je najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim množstvo pracovných hodín (Fedáková, Stangl, Veira, 2008).

Ženy stále viac prispievajú do rodinného rozpočtu, no stále zarábajú menej ako muži;

(gender pay gap). Podľa marcových (marec 2009) zverejnení Európskej komisie je situácia v rozdieloch príjmov v Európe nasledovná: najnižšie rozdiely v príjmoch, t.j. menej ako 10 % boli zistené v Taliansku, Poľsku, Portugalsku, Slovinsku, Belgicku a na Malte; rozdiely vyššie ako 20 % boli potvrdené v Českej republike, na Slovensku, Cypre a vo Veľkej Británii, Grécku, Nemecku, Holandsku. Rozdiel viac ako 25 % boli zaznamenané v Estónsku a Rakúsku. (zdroj: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=en).

Ekonomická situácia v spoločnosti a transformácia pracovného trhu spôsobujú, že je stále viac párov, kde zarábajú obaja partneri.

V prípade, že sa žena stará o domácnosť a deti sama je (ekonomická) situácia domácnosti veľmi často kritická. Ženy- slobodné matky, sú v našich podmienkach bez finančnej výpomoci štátu. Pritom je všeobecne je potvrdený významný negatívny vzťah medzi príjmom ženy a počtom detí v domácnosti (Fuchs, 1989) a ako uvádza Isaacs (2006) poplatky za starostlivosť o deti sú druhou-treťou najväčšou položkou v rozpočte domácností s nízkym príjmom. Kritickú skupinu prestavujú matky bez partnera s nízkym príjmom starajúce sa o dieťa.

Problém: nakoľko si môžu dovoliť využívať predškolské zariadenia, ak nie, čo potom s dieťaťom?

Náklady za predškolské, školské zariadenia poskytujúce starostlivosť o deti sú iba jedným z problémov, ktorým musia matky s nízkym príjmom čeliť. Je tu ešte otázka prevádzkovej doby týchto zariadení, ktorá častokrát koliduje s pracovnou dobou matky; kapacity zariadení; a ich dostupnosť (v zmysle umiestnenia).

Nepriaznivá ekonomická situácia má za následok aj odkladanie materstva pod hrozbou straty príjmu či straty pracovných pozícií v organizácii.

3. Sociálne súvislosti

Sociálne politiky krajín s ich kultúrnymi špecifikami ale aj rodinné prostredie významne ovplyvňujú vnímanie konfliktu práca- rodina nielen zamestnanými matkami. Napríklad Windebanková (2001) porovnávala zosúladenie pracovných a rodičovských povinnosti vo Francúzsku a Británii a poukázal na to, že francúzski otcovia nemali toľko možností venovať sa dieťaťu zatiaľ čo matka pracovala, aj napriek tomu, že nemali pracovné povinnosti, v porovnaní s otcami v Británii. Rodičom v Británii flexibilita pracovných podmienok umožnila

zladiť si pracovné povinnosti matky a otca tak, že formálnu starostlivosť o dieťa využívali minimálne.

Hoci sa v posledných rokoch situácia na trhu práce podstatne zmenila a stále viac žien vstupuje do pracovného procesu, tradičné vnímanie povinností matiek ako tých, ktoré sú primárne zodpovedné za rodinu má v spoločnosti pretrvávajúci efekt. (J. M. Riggs, 2005)

Vo výsledkoch špeciálneho eurobarometra z roku 2004 sa táto skutočnosť potvrdila napríklad v zisteniach týkajúcich sa plánovania rodičovskej dovolenky kde napr. muži škandinávskych krajín (Švédsko 34% - rodičovská dovolenka je pre otcov vo Švédsku povinná v min. dĺžke 2 mesiace, Dánsko 11%) videli nástup na rodičovskú dovolenku reálne alebo už mali s rodičovskou dovolenkou skúsenosť, o niečo nižšie percentá boli zaznamenané vo Veľkej Británii (8%) a vo Fínsku (7%). Bez skúsenosti a uvažovania o možnosti nástupu na rodičovskú dovolenku boli muži v Španielsku, Írsku, Grécku, Taliansku, Francúzsku, Rakúsku. (zdroj: http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/sep/EB59_1_parental_leave_rev1_july_en.pdf)

Predovšetkým severské štáty pochopili, že investícia do rodičovskej dovolenky sa niekoľkonásobne vráti. J. Galtry a P. Callister (2005) vo svojej štúdii uvádzajú, že švédska vláda poskytuje výraznú finančnú podporu rodičom (ako matkám, tak aj otcom), aby zostali doma s dieťaťom. Autori ďalej poukazujú na ohromné prínosy takejto sociálnej politiky: deti sú aj v predškolskom veku zdravšie a bez prerušenia navštevujú predškolské zariadenia, čo významne odbremeňuje rodičov a prispieva k ich psychickej pohode; V zamestnaní sa to odzrkadľuje v nízkom počte absencií.

DISTRIBÚCIA DOMÁCICH PRÁC

Tarkowska (2002) poukazuje na fakt, že aj v domácnostiach, kde sú obaja partneri zamestnaní, „gro" domácich prác zostáva na pleciach ženy.

Postoj k domácim prácam a rozdelenie domácich prác v rodine s deťmi významne vplýva na manželskú spokojnosť. Čím rovnocennejšie je rozdelenie domácich prác, tým spokojnejší sú partneri (aj celá domácnosť) (Riggs, 2005; Biernat, Wortman,1991).

M. Biernat a C. B. Wortman (1991) navyše zistili, že ženy boli viac sebakritické ohľadom vykonávania domácich prác ako muži a celkový výkon žien pri plnení si rolových povinností bol vyššie hodnotení mužmi - manželmi ako ženami samotnými.

Na fakt, že aj sociálne aspekty môžu súvisieť s odkladaním materstva poukazuje J. E. L. Dilworth, (2004). Podľa nej môže narodenie dieťaťa negatívnym spôsobom ovplyvniť kariéru ženy tým, že žena prichádza o nadobúdanie skúseností a budovanie/upevňovanie sociálnych sietí.

4. Psychologické súvislosti

Výskumníci sa už dlhšiu dobu venujú sledovaniu vzťahu osobnostných dispozícií s interakciou pracovno-rodinných nárokov.

Výskum, ktorý realizovali C. S. Bruck a T. D. Allen (2003) bol zameraný na zisťovanie vzťahu medzi osobnostnými črtami BIG FIVE, negatívnym prežívaním, správaním typu

A a pracovno-rodinným konfliktom. Ich zistenia potvrdili, že dispozičné premenné sú prepojené s úrovňou konfliktu práca – rodina. Jednotlivci vykazujúci vyššiu mieru negatívneho prežívania sa častejšie stretávali s konfliktom práca – rodina.

V súvislosti s nezvládaním pracovných a rodinných povinností zamestnaných matiek sa v literatúre často spomína výskyt depresívnych symptómov. Za príčiny prítomnosti depresívnych symptómov Press a kol. (2006) uvádza najčastejšie sa vyskytujúce premenné súvisiace so starostlivosťou o dieťa: nespokojnosť s nízkou kvalitou starostlivosti o dieťa, snaha zmeniť starostlivosť o dieťa kvôli výdavkom.

Depresívne príznaky sa vyskytovali aj u matiek s lepšími pracovnými pozíciami a vyššími príjmami v prípade, že neboli spokojné s úrovňou starostlivosti o dieťa.

Významným faktorom vplývajúcim na výskyt depresívnych symptómov matiek je závislosť na sociálnych dávkach. Byť odkázanou na sociálnu výpomoc je veľkou komplikáciou pre život. Prináša to sebou aj stigmu nielen pre matku ale aj pre dieťa. Matky ktoré nepoberali sociálne dávky uvádzali menej depresívnych symptómov.

K výskytu depresívnych symptómov prispieva aj miera (ne)stotožnenia sa s rolou matky (Galtry, Callister, 2005).

H. Dillaway a E. Paré (2008) poukazujú na skutočnosť, že väčšina žien zastáva rolu matky a rolu zamestnankyne simultánne ako doma, tak na pracovisku, a vyrovnáva sa s prekážkami oboch rolí na oboch miestach dennodenne.

Mnoho štúdií potvrdzuje, že intenzívnejšie vnímanie konfliktu pracovného a bežného života je predovšetkým v domácnostiach s dieťaťom v porovnaní s bezdetnými domácnosťami (napr. Cromptom, Lyonnette, 2006).

Patricia Raskin (2006) uvádza, že za konfliktom rodina – práca stojí vnímanie významnosti kariéry. Pre matky, ktoré berú prácu vážne a majú potrebu uisťovať sa, že urobili správne to čo sa od nich očakávalo, je zaťažujúce koncentrovať sa popritom aj na rodinné povinnosti.

RODOVÉ ROZDIELY

Ak by sme sa pozreli na najmarkantnejšie rodové rozdiely súvisiace so zvládaním nárokov pracovného a rodinného prostredia boli by to tieto: (podľa Hill, 2005)

Zamestnané matky	***Zamestnaní otcovia***
80 % prerušenia práce súvisí s rodinou	1 % prerušenia práce súvisí s rodinou
Odkladanie rodičovstva	Rodičovstvo nie je problémom
39 prac. hodín/týždeň	48 prac. hodín/týždeň
59 h. domácnosť+ rodina	46 h. domácnosť+ rodina
↑ ústretovosť v práci	↑ opora rodiny
↓ voľný čas	↑ voľný čas
↑ miera stresu	↓ miera stresu

E. J. Hill (2005) dodáva, že medzi zamestnanými matkami a zamestnanými otcami sa nepotvrdili rozdiely v úrovni pracovnej spokojnosti ani v pracovnej oddanosti.

Reakcie okolia na zvládanie pracovných a rodinných povinností matiek a otcov sú rôzne. Zväčša sú zobrazením vnímania rodových rolí a zakorenia rodových stereotypov. F. M. Deutschová a S. E. Saxonová (1998) vo svojej štúdii sledovali s akými pozitívnymi a negatívnymi spätnými väzbami sa najčastejšie stretávali zamestnané matky a zamestnaní otcovia. Výsledky znázorňuje tabuľka:

	Zamestnané matky	***Zamestnaní otcovia***
Kritika:	Nedostatočné venovanie sa domácnosti	Nadmerné venovanie sa domácnosti
	Nadmerné venovanie sa práci	Nedostatočné venovanie sa práci
Pochvala:	Úspešné zosúladenie práce a rodiny	Venovanie sa rodičovským povinnostiam

5. Záver – smerovanie grantu

Prezentované zistenia a závery, z dostupnej zahraničnej literatúry, poukazujú na fakt, že hoci je problematika zosúladenia pracovných a rodinných povinností zamestnanými ženami do istej miery rozpracovaná, z pohľadu psychologického výskumu sa v tejto oblasti otvárajú možnosti sledovania a) stresorov a ich definovania, b) zvládania konfliktu práca- rodina, c) subjektívnej pohody a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú, d) hodnotovej orientácie, e) sebapercepcie, f) vplyvu osobnostných dispozícií na konflikt práca- rodina.

V závere je potrebné zdôrazniť, že pri akomkoľvek psychologickom bádaní v tejto problematike je potrebné zohľadňovať širšie súvislosti – t.j. sledovať psychologické charakteristiky v kontexte sociálnom aj ekonomickom.

Literatúra:

BIERNAT, M., WORTMAN, C. B., Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. Journal of Personality and Social Psychology, 1991, 66, 5–20.

BRUCK, C. S., ALLEN, T. D. The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. Journal of vocational behavior. 2003, 63, 457–472.

CROMPTON, R., LYONETTE, C., Work-life "balance" in Europe. Acta Sociologica. 2006, 49, 4, 379–393.

DEUTSCH, F. M., SAXON, S. E., The Double Standard of praise and criticism for mothers and fathers. Psychology of Women Quarterly. 1998, 22, 665–683.

DILLAWAY, H., PARÉ, E., Locating mothers: how cultural debates about stay–at–home versus working mothers define women and home. Journal of Family Issues. 2008, 29, 4, 437–464.

DILWORTH, J. E. L., Predictors of negative Spillover from Family to Work. Journal of Family Issues. 2004, 25,2, 241–261.

EUROBAROMETER. European´s attitudes to parental leave. 2004. http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/sep/EB59_1_parental_leave_rev1_july_en.pdf

EUROPEAN COMMISSION, Employment, Social Affairs and Equal opportunities. Ender pay gap. Situation in the EU. http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=685&langId=en.

FEDÁKOVÁ, D., STANGL, A., VEIRA, A., Determinants of female labour supply in Europe evidence from the ESS round 2 data. Sociological Problems. 2008, Special Issue, 113–130.

FRONE, M. R., Work-family balance. In: QUICK, J. C., TETRICK, L. E. (Eds.), Handbook of occupational health psychology. Washington, DC. American Psychological Association, 2003, 143–162.

FUCHS, V. R., Women´s quest for economic equality". Journal of economic perspectives. 1989, 3, 1, 25–41.

HILL, E. J., Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. Journal of Family Issues. 2005, 26, 6, 793–819.

GALTRY, J., CALLISTER, P., Assessing the optimal lenght of parental leave for child and parental well-being: how can research inform policy?. Journal of Family Issues. 2005, 26, 219–246.

ISAACS, J.B., Mother's work and child care. Gender Issues, summer 2006, 11–20.

MARKS, G., HOUSTON, D. M., Attitudes towards work and motherhood held by working and non-working mothers. Work, Employment & Society. 2002, 16, 3, 523–236.

PRESS, J., FAGAN, J., Bernd, E., Child care, work and depressive symptoms among low-income mothers. Journal of Family Issuues. 2006, 27, 5, 609–623.

RASKIN, P. M., Women, Work, and Family: three studies of roles and identity among working mothers. American Behavioral Scientist. 2006, 49,10, 1354–1381.

RIGGS, J. M., Impression of mothers and fathers on the periphery of child care. Psychology of Women Quarterly, 2005, 29, 58–62.

ROEHLING

TARKOWSKA, A., Intra-household gender inequality: hidden dimensions of poverty among Polish women. Communist and Post-Communist Studies. 2002, 35, 411–423.

TOWER, L. E., ALKADRY, M. G., The Social Costs of Cereer Success for Women. Review of Public Personnel Administration. 2008, 28, 2, 144–165.

WINDEBANK, J., Dual-Earner Couples in Britain and France. Work Employment and Society. 2001, 15, 269–290.

Abstract

Employed Women from point of view of economical, social and psychological contexts

Paper presents theoretical definitions and empirical findings rising from the work-family conflict. It emphasises three main contexts – economical, social and psychological - in which the situation of working mothers has been examined till present.

dfedak@saske.sk

KOMPARATÍVNY PRÍSTUP PRI SUBJEKTÍVNOM POSUDZOVANÍ KVALITY ŽIVOTA

Doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc. mim. prof.
Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

Úvod

Pojem kvalita života je v súčasnosti súčasťou tak nášho každodenného bežného slovníka, ako aj slovníka viacerých vedných disciplín. V rôznych kontextoch ho používajú politici, publicisti, vedci. Odkazy na rôzne súvislosti kvality života (napr. zmysel života) môžeme nájsť už v najstarších filozofických koncepciách (Nemčeková, 2004, Diener, Suh, 1997). Je zrejmé, že z hľadiska vedeckého skúmania má interdisciolinárny a multidimenzionálny charakter.

Ak uvažujeme o kvalite ako o charakteristike, ktorou sa nejaký jav, stav, procesu odlišuje od iného javu, stavu, procesu, potom takémuto vymedzeniu najviac zodpovedá komparatívny koncepčný rámec. Tento prístup má v psychológii svoju tradíciu, napr. pri vymedzení spokojnosti, motivácie, kde boli väčšinou porovnávané očakávania a aktuálna skúsenosť, vnímanie potrieb a ich napĺňanie (Fayers, Machin, 2001).

Komparatívne modely kvality života sú v tomto kontexte definované skôr metódou postupu analýzy ako obsahom. Poskytujú určitú metodologickú formu, do ktorej je možné zakomponovať v podstate ľubovoľný obsah (domény kvality života).

V tejto súvislostí chceme upozorniť na nasledovné možné rozmery posudzovania kvality života z hľadiska komparatívneho prístupu (Frankovský, Ištvániková, 2009):

- Komparácia kvality vlastného života vo vzťahu k štandardom spoločnosti
- Komparácia kvality vlastného života vo vzťahu k iným ľuďom
- Komparácia súčasnej kvality vlastného života vo vzťahu ku kvalite života v minulosti
- Komparácia kvality vlastného života vo vzťahu ku kvalite života v budúcnosti

V tomto koncepte môžeme v podstate rozlíšiť dve základné dimenzie.

- Časová charakteristika spája minulosť – aktuálny stav – budúcnosť.
- Sociálna dimenzia vytvára kontext pre porovnávanie s inými ľuďmi, so spoločnosťou.

Obidve tieto dimenzie pôsobia pri komparácii spoločne. To znamená, ak bol z hľadiska určitého indikátora kvality života vnímaný rozdiel vo vzťahu k iným ľuďom v minulosti, predpokladáme, že ovplyvňuje táto komparácia aj porovnávanie s inými ľuďmi v súčasnosti, pravdaže z hľadiska daného indikátora.

Z hľadiska jednotlivých konceptov kvality života je možné komparatívny prístup charakterizovať ako blízky k:

- Diskrepančným modelom kvality života
- Individuálnym konceptom kvality života
- Subjektívnym prístupom ku kvalite života

Zároveň sa tento prístup viac odlišuje od:

- Multifaktorových konceptov kvality života

- Systémových prístupov ku kvalite života
- Štrukturálnym konceptov kvality života

Hlavnými zložkami väčšiny definícií kvality života sú podľa Birknerovej, Vnenkovej (2009) pohoda a spokojnosť. Pohodu prezentujú ako subjektívny úsudok o celkovej životnej spokojnosti, ktorá sa prejavuje do tej miery, do akej sa danej osobe darí uspokojovať existenciálne potreby (fyzické potreby a potreba bezpečia) a potreby vyššieho rádu (napr. spolupatričnosti, sebarealizácie). Životná spokojnosť je zároveň moderovaná šiestimi moderátormi: subjektívne percipovanou kontrolou, štýlom vyrovnávania sa s náročnými situáciami (coping), postojmi k vlastnému zdraviu, sociálnymi opornými systémami, prostriedkami osoby udržiavať vlastný status a konkrétnymi životnými udalosťami.

Metóda

Metodika Kvalita života komparácia – KŽK obsahuje 20 položiek, ktoré sú respondentmi posudzované na 6 – bodovej škále Likertovho typu. Úlohou respondentov je vyjadriť mieru súhlasu, resp. mieru nesúhlasu s každým výrokom.

Príklady položiek:
V minulosti som sa mal lepšie, ako sa mám teraz.

1	2	3	4	5	6
rozhodne súhlasím	súhlasím	skôr súhlasím ako nesúhlasím	skôr nesúhlasím ako súhlasím	nesúhlasím	rozhodne nesúhlasím

Nepoznám nikoho, kto sa má horšie, ako ja.

1	2	3	4	5	6
rozhodne súhlasím	súhlasím	skôr súhlasím ako nesúhlasím	skôr nesúhlasím ako súhlasím	nesúhlasím	rozhodne nesúhlasím

Kvalita života v našej spoločnosti je vyššia, ako kvalita môjho života.

1	2	3	4	5	6
rozhodne súhlasím	súhlasím	skôr súhlasím ako nesúhlasím	skôr nesúhlasím ako súhlasím	nesúhlasím	rozhodne nesúhlasím

Očakávam od života viac.

1	2	3	4	5	6
rozhodne súhlasím	súhlasím	skôr súhlasím ako nesúhlasím	skôr nesúhlasím ako súhlasím	nesúhlasím	rozhodne nesúhlasím

Výskumnú vzorku tvorilo 100 respondentov vo vekovom rozpätí od 20 rokov do 60 rokov (priemerný vek bol 34.33 rokov a smerodajná odchýlka bola 9.42 rokov).

Výsledky

V príspevku uvádzame, v nadväznosti na už prezentované (Frankovský, Kovácsová, 2008) prvé zistenia získané na základe použitia metodiky KŽK (Kvalita života – komparatívny koncept), základné psychometrické údaje upravenej faktorovej štruktúry metodiky KŽK a zároveň aj výsledky tejto metodiky v kontexte vybraných sociodemografických charakteristík respondentov (rod, vek, vzdelanie).

Analýzu výsledkov prezentujeme v dvoch na seba nadväzujúcich krokoch. Najprv sústredíme pozornosť na vývoj metodiky KŽK a jej charakteristiku z hľadiska psychometrických ukazovateľov. V nadväznosti na tieto zistenia budeme analyzovať s využitím tejto metodiky rozdiely vo vnímaní kvality života v kontexte vybraných sociodemografických charakteristík respondentov.

Získané údaje umožnili uskutočniť faktorovú analýzu použitej metodiky KŽK a spresniť špecifikáciu jednotlivých extrahovaných faktorov. Na základe výsledkov faktorovej analýzy, použili sme metódu Principal components s následnou Varimax rotáciou, sme sa rozhodli, na rozdiel od predošlých štúdií, extrahovať dva faktory. Faktor F1 postihol 31 % variancie, faktor F2 vysvetľoval 14 % variancie a spolu tieto dva faktory vysvetľovali 45% variancie.

Uvedené faktory môžeme obsahovo špecifikovať nasledovne (uvádzame aj ich pracovné názvy):

- F1 – Diskrepancia kvality života v minulosti a súčasnosti – tento faktor sýtili položky ako: Predpokladal som, že sa budem mať v súčasnosti lepšie, než na tom teraz v skutočnosti som, V minulosti som sa mal lepšie, ako sa mám teraz, So životom som v súčasnosti spokojnejší, ako v minulosti a pod. Spoločným menovateľom týchto položiek a teda aj obsahom tohto faktora je časová dimenzia, komparácia kvality života v minulosti a súčasnosti. Porovnávanie minulosti a súčasnosti z rôznych uhlov pohľadu.
- F2 – Kvalita môjho života a kvalita života iných ľudí – tento faktor je sýtený položkami ako: Väčšina ľudí sa má v súčasnosti lepšie, než sa mám ja, Kvalita života v našej spoločnosti je vyššia, ako kvalita môjho života, Väčšina ľudí si môže dovoliť viac, ako ja. Nepoznám nikoho, kto sa má horšie ako ja a pod. Obsahom faktora je sociálny kontext, komparácia vlastnej kvality života a kvality života iných ľudí.

Nižšie skóre v našej metodike indikuje nižšiu úroveň kvality života. Položky, ktorých sýtenie jednotlivých faktorov malo negatívny koeficient sme pred výpočtom deskriptívnych charakteristík jednotlivých faktorov ako aj celkového skóre prekódovali.

Tabuľka 1: Priemerné skóre, smerodajná odchýlka a Cronbach's Alpha pre jednotlivé faktory a celkové skóre metodiky KŽK

Deskriptívne charakteristiky / Faktory	F1	F2	Celkové skóre
Priemerná hodnota	3,290	3,810	3,550
Smerodajná odchýlka	0,782	0,756	0,619
Cronbach's alpha	0,890	0,700	0,850

Z prezentovaných výsledkov je zrejmé, že úroveň kvality života v kontexte časovej dimenzie respondenti posúdili nižšie ako v sociálnom kontexte. Je potrebné upozorniť, že ak za stred škály (6-bodovej) považujeme hodnotu 3.5, tak priemerná hodnota vnímania kvality života z hľadiska komparácie minulosti a súčasnosti je pod touto hranicou a komparácia z hľadiska kvality vlastného života a kvality života iných ľudí je nad touto hranicou (tabuľka 1).

Analýza interkorelácii faktorov a korelácie faktorov s celkovým skóre potvrdila štatistickú významnosť týchto korelácií (tabuľka 2).Korelácia medzi extrahovanými faktormi však nie je príliš vysoká (.295) čo je z hľadiska vnútornej štruktúry metodiky pozitívna informácia.

V nadväznosti na tieto deskriptívne charakteristiky faktorov a celkového skóre metodiky KŽK sme sústredili pozornosť na analýzu rozdielov vo vnímaní kvality života v kontexte vybraných sociodemografických charakteristík respondentov.

Tabuľka 2: Interkorelácie faktorov a korelácie faktorov s výsledným skóre

Faktory	F1	F2
F1		0,295*
F2	0,295*	
Celkové skóre	0,812**	0,797**

* štatistická významnosť na .05 hladine významnosti
** štatistická významnosť na .01 hladine významnosti

Získané údaje sme analyzovali z hľadiska rodu a veku, resp. rodu a vzdelania (a ich interakčného pôsobenia) pre jednotlivé ukazovatele hodnotenia kvality života (faktor F1, faktor F2) a celkové skóre kvality života (tabuľka 3a, tabuľka 3b, tabuľka 3c).

Tabuľka 3a: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte veku – priemerné skóre z hľadiska veku

	F1		F2		Celkové skóre	
	Do 30 r.	Nad 30 r.	Do 30 r.	Nad 30 r.	Do 30 r.	Nad 30 r.
Muži	3,75	2,73	3,95	3.72	3.84	3.23
Ženy	3,89	3,16	3,90	4.15	3.90	3.66
Vek priemer	3,83	2,90	3,92	3.89	3.88	3.40
F – test	36,603		0,004		9,675	
Významnosť	0,000		0,947		0,002	

Tabuľka 3b: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte veku – priemerné skóre z hľadiska rodu

	F1		F2		Celkové skóre	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Do 30 r.	3,75	3,89	3,95	3.90	3.84	3.90
Nad 30 r.	2,73	2,16	3,72	4.15	3.23	3.66
Rod priemer	3,22	3,64	3,83	3.99	3.53	3.81
F – test	3,952		1,230		2,995	
Významnosť	0,050		0,270		0,087	

Tabuľka 3c: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte veku – interakcia veku a rodu

Vek * rod	F1	F2	Celkové skóre
F – test	1,020	1,908	1,936
Významnosť	0,315	0,170	0,167

Analýza údajov z hľadiska porovnania odpovedí mužov a žien nepotvrdila štatisticky významné rozdiely medzi týmito skupinami respondentov v sledovaných ukazovateľoch kvality života. Na hranici významnosti boli zistené rozdiely medzi mužmi a ženami vo faktore F1 a celkovom skóre kvality života. V obidvoch týchto prípadoch pozitívnejšie hodnotili kvalitu života ženy. Rozdiely v odpovediach mladších (do 30 rokov) a starších (nad 30 rokov) respondentov boli štatisticky významné v prípadoch posúdenia kvality života na dimenzii minulosť a prítomnosť a v kontexte celkového skóre kvality života. Kvalitu života z tohto hľadiska pozitívnejšie hodnotili mladší respondenti.

Existencia štatisticky významných rozdielov pri posúdení interakčného vplyvu veku a rodu vo vzťahu k sledovaným ukazovateľom kvality života sa nepotvrdila.

V nadväznosti na analýzu rodu a veku z hľadiska hodnotenia kvality života sme uskutočnili aj analýzu súvislostí medzi rodom, úrovňou vzdelania a hodnotení kvality života (tabuľka 4a, tabuľka 4b, tabuľka 4c).

Tabuľka 4a: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania – priemerné skóre z hľadiska rodu

	F1		F2		Celkové skóre	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Základné	1,88	3,54	3,13	3,50	2,51	3,52
Stredné	3,21	3,42	3,88	3,90	3,54	3,67
Vysokoškolské	3,85	4,12	3,89	4,24	3,87	4,18
Rod priemer	3,22	3,64	3,83	3,99	3,53	3,81
F – test	7,528		0,731		4,307	
Významnosť	0,007		0,395		0,041	

Tabuľka 4b: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania – priemerné skóre z hľadiska vzdelania

	F1			F2			Celkové skóre		
	ZV	SV	VV	ZV	SV	VV	ZV	SV	VV
Muži	1,88	3,21	3,85	3,13	3,88	3,89	2,51	3,54	3,87
Ženy	3,54	3,42	4,12	3,50	3,90	4,24	3,52	3,67	4,18
Priemer	2,54	3,31	4,03	3,28	3,89	4,13	2,91	3,60	4,08
F – test	8,246			1,535			5,354		
Význam.	0,001			0,221			0,006		

Tabuľka 4c: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania – interakcia vzdelania a rodu

Vzdelanie * rod	F1	F2	Celkové skóre
F – test	8,246	0,347	1,076
Významnosť	0,001	0,708	0,345

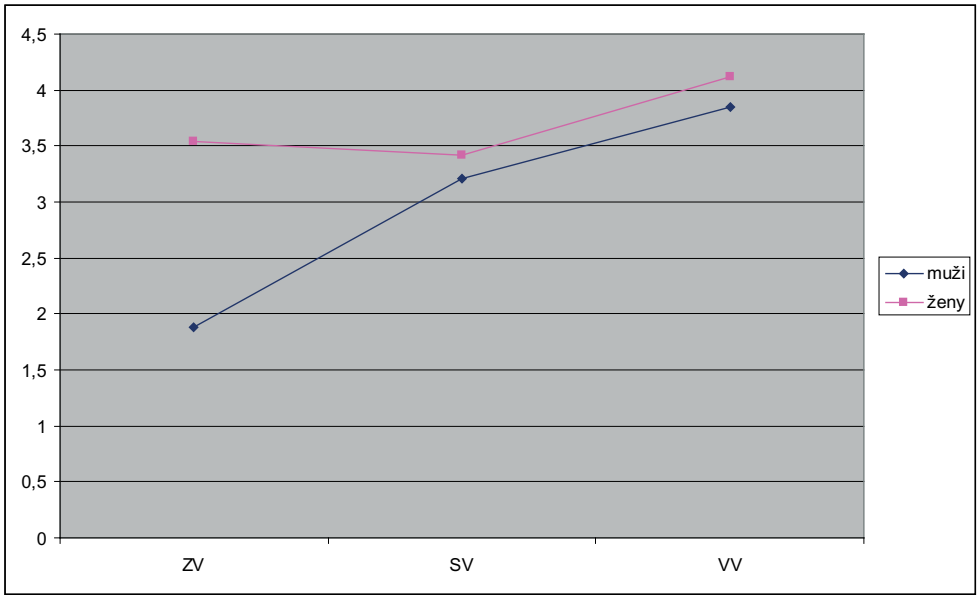
Analýza údajov z hľadiska porovnania odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania potvrdila štatisticky významné rozdiely medzi týmito skupinami respondentov vo faktore F1 a celkovom skóre kvality života. V obidvoch týchto prípadoch, tak ako sme to už uviedli vyššie, pozitívnejšie hodnotili kvalitu života ženy. V uvedených ukazovateľoch kvality života (F1 a celkové skóre) sme zistili štatisticky významné rozdiely aj z hľadiska úrovne dosiahnutého vzdelania. Potvrdila sa veľmi výrazná tendencia pozitívnejšie hodnotiť kvalitu života respondentmi s vyšším vzdelaním. Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania potvrdilo aj jednu štatisticky významnú interakciu rodu a vzdelania (tabuľka 4c a obrázok 1). V prípade komparácie minulosti a súčasnosti ženy so stredným vzdelaním posúdili kvalitu života nižšie ako ženy so základným vzdelaním. Na rozdiel od žien, muži so zvyšujúcou sa úrovňou vzdelania hodnotili aj kvalitu života vyššie.

V tejto súvislosti upozorňujeme ešte na jednu skutočnosť. Najnižšie hodnotili kvalitu svojho života z hľadiska časovej charakteristiky z celej výskumnej vzorky muži so základným vzdelaním.

Záver

Získané výsledky potvrdili vhodnosť extrahovanej dvoj-faktorovej štruktúry metodiky KŽK. Získané psychometrické parametre metodiky, ako aj citlivosť tejto metodiky pri zisťovaní kvality života a jej následnej analýze z hľadiska rodu, veku a vzdelania poukázali na zmysluplné využívanie uvedenej metodiky pri diagnostikovaní kvality života. Zároveň výsledky potvrdili vhodnosť využívania komparatívneho prístupu, ako jedného z možných teoreticko-metodologických východísk, pri skúmaní kvality života ľudí.

Obrázok 1: Porovnanie odpovedí mužov a žien v kontexte vzdelania – interakcia vzdelania a rodu



Vo vzťahu rod a vek pri všeobecnej tendencii posudzovať s narastajúcim vekom kvalitu života negatívnejšie, prejavila sa táto tendencia z hľadiska faktora „ja a iní ľudia" u žien opačne.

Z hľadiska rodu a vzdelania sa interakčný vzťah týchto faktorov prejavil veľmi výrazne z hľadiska faktora minulosť a súčasnosť. Opäť pri všeobecne prevládajúcej tendencii posudzovať kvalitu života so zvyšujúcou sa úrovňou vzdelania pozitívnejšie, prejavila sa táto tendencia pri tomto faktore opačne. Ženy so základným vzdelaním hodnotili kvalitu života pozitívnejšie než ženy so stredným vzdelaním.

Výsledky potvrdili predpoklad nevyhnutnosti zohľadniť pri analýze kvality života jej vnútornú štruktúru (extrahované časový a sociálny faktor) a to nielen obsahovú. Zároveň je však pri skúmaní kvality života dôležité vhodné určenie miery všeobecnosti nezávislých premenných. Je dôležité či napr. budeme analyzovať rozdiely medzi mužmi a ženami, alebo či premennú rod v analýze budeme vhodne kombinovať s ďalšími premennými. Naše poznatky potvrdzujú nevyhnutnosť špecifickejšieho pohľadu pri analýze kvality života.

Za efektívnu považujeme diskusiu o možnosti doplnenia komparatívneho pohľad na kvalitu života o obsahové štruktúry, kontexty, t.j. porovnávať nielen minulosť a súčasnosť, resp. seba a iných ľudí všeobecne, ale aj z hľadiska konkrétnych obsahov – zdravie, sociálne vzťahy, hmotné podmienky a pod.

Literatúra

Birknerová, Z., Vnenková, D. (2009). Nezamestnanosť a kvalita života. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009, 74 s. ISBN 978-80-555-0069-0

Diener, E., Suh, E. (1997): Measuring quality of life: economic, social, and subjektive indicators. Social Indicators Research, 40, 189–216.

Fayers, P. M., Machin, D. (2001). Quality of life assessment, analysis and interpretation. Chichester: Wiley.

Frankovský, M., Birknerová, Z. (2008). Sociálna inteligencia v kontexte manažérskych kompetencií. In: Vedecký monografický zborník: Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi. Žilina: FRI ŽU, 2008, s. 222–227. ISBN 978-80-8070-966-2

Frankovský, M., Ištvániková, L. (2009), Využitie dimenzie komparácie pri hodnotení kvality života nezamestnanými v kontexte veku a rodu. In: Heller, D., Charvát, M., Sobotková, I. Psychologické dny 2008. Já, my a oni. Brno: Masarykova univerzita. CD ROM. ISBN 978-80-210-4938-3.

Frankovský, M., Kovácsová, A. (2008). Posudzovanie kvality života nezamestnanými komparatívny koncept. Psychológia práce a organizácie 2008. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV.CD ROM.

Nemčeková, M. (2004): Filozofické súvislosti kvality života. Filozofia, 59, 665–674.

Abstract

A Comparative Approach to Subjective Assessment of Quality of Life

Comparative models of quality of life are determined by perception and awareness of distinctions and differences in phenomena, processes, products etc. They are defined by a method of analysis rather than by the content which relates to quality. Within this conceptual framework we determine the two factors specified in time (the past versus the present) and social (I versus other people) dimension in our contribution. And we present basic psychometric parameters of methodology conceived on the basis of extracted two-factor structure. At the same time we analyse differences in assessing quality of life determined in this way in the context of gender, age and level of education.

franky@unipo.sk

SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST PODNIKU A MANAŽERSKÉ POJETÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1. Jaká zadání přináší nová ekonomika pro řízení podniku?

Základní charakteristikou prostředí, ve kterém se pohybují naše podniky je výrazná změna trhu, posun od prostředí trhu regulovaného k trhu **liberálnímu,** od trhu lokálního k trhu **globálnímu**. Dále zde velmi významně působí dva kvalitativní faktory: prudký rozvoj informačních a komunikačních technologií a s tím úzce související dynamický rozvoj inovací. Tento proces přináší **novou kvalitu** ekonomického prostředí - vysokou konkurenci (**hyperkonkurenci).** Tento pojem označuje prostředí, které vyžaduje od podniků, jež v něm chtějí existovat a úspěšně se rozvíjet, tři nové charakteristiky chování:

- **vysokou flexibilitu chování** na trhu výrobků a služeb,
- **rychlost reakce** na potřeby zákazníků,
- **proaktivní chování** podniku ve vztahu k zákazníkům.

Tyto charakteristiky chování podniku vyjadřují novou kvalitu požadavků na řízení podniku ve dvou rovinách:

- nestačí jen reagovat na poznané potřeby zákazníků, ale ta reakce musí být **rychlá a flexibilní** (diferencovaná), to přináší konkurenční výhodu,
- nestačí jen rychle a pružně reagovat na poznané potřeby zákazníků, je třeba **anticipovat** potřeby a přání zákazníků, pro úspěšné manažerské zvládnutí procesu nestačí jen reakce, je nutná **pro-akce**, to přináší konkurenční výhodu. [6, 7, 9]

Zvládnutí obou těchto požadavků je základním zadáním pro management podniku, který chce **být schopný konkurence** v podmínkách nové ekonomiky. Konkurenční schopnost je základní podmínkou existence podniku a v konečném účelu se realizuje jako schopnost udržovat a rozšiřovat bohatství (majetek) vlastníka podniku. V tomto smyslu je konkurenceschopnost podniku otázkou **strategického významu,** a je proto zadáním pro vrcholové řízení podniku.

Manažerská praxe prokazatelně úspěšných, konkurence schopných podniků ukazuje, že je potřebné přijmout a rozvíjet **nový přístup ke strategickému řízení.** Přístup, který je založen na budování a rozvoji znalostí a schopnosti lidí reagovat na změny prostředí. Konkurenční schopnost podniku je třeba stavět na kvalitě a počtu mozků (a srdcí), které se zabývají rozvojem podniku. Rychlost reakce, flexibilita, proaktivní chování podniku je přímo závislé na tom, aby se rozhodujícími **činiteli změn stali lidé**, pracovníci podniku. Pracovní schopnost lidí v této souvislosti mnohem více než dříve závisí na jejich kvalifikaci, tj. na jejich znalostech, schopnostech, dovednostech a na ochotě a motivaci převzít osobní odpovědnost za konečné cíle.

2. Proč je nutné zabývat se vlivem nové ekonomiky na personální řízení podniku?

Cesta ke konkurenční schopnosti tj. k vysoké výkonnosti (produktivitě práce) a inovativnosti vede přes nasazení nové techniky a nové technologie. Úspěšné podniky však vědí, že je nezbytně nutné zvládnout ještě jeden úkol: efektivní využití **lidského potenciálu**, který má firma ve svých pracovnících. Při tom je prokazatelné, že vztah mezi těmito dvěma faktory je multiplikativní, ne jen aditivní. V této souvislosti je proto formulován s novou naléhavostí požadavek na nové pojetí **řízení personálu v podniku.**

Personální řízení je nově definováno jako řídicí činnost, která nese konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti pracovníků podniku. Za konkurenceschopnost podniku v parametru výkonnosti personálu. Takto je definováno zadání pro manažerské pojetí personálního řízení tj. řízení lidských zdrojů podniku. Mění se odpovědnost, kompetence, role a požadované znalosti, schopnosti a dovednosti manažera pro lidské zdroje. Je nutné, aby tento manažer znal a přijal takto definovanou odpovědnost, ale také aby znal a používal odpovídající techniky řízení (know-how). [1, 3, 5]

V této souvislosti lze **charakterizovat změnu,** k níž musí v pojetí personálního řízení dojít takto: změna od personální práce a vedení lidí k řízení lidských zdrojů, tj. změna od sociálně orientovaného administrativního řízení k **manažerskému pojetí řízení** s jasně definovanou odpovědností za dosahované výsledky v úrovni výkonnosti personálu.

Vývoj pojetí personálního řízení lze v souvislosti se změnami v řízení podniku v podmínkách nové ekonomiky charakterizovat jako posun:

- od pojetí **administrativního** (technokratické řízení),
- k pojetí **manažerskému** (antropocentrické řízení).

Administrativní pojetí personálního řízení:

- v podniku je přijata a rozvíjena technokratická koncepce řízení,
- člověk je vnímán jako jeden z faktorů výroby (manpower),
- personální řízení je zaměřeno na zabezpečení potřebného počtu a struktury kvalifikace pracovníků,
- personální řízení se orientuje na zabezpečení pracovních podmínek stanovených zákonnými předpisy a normami,
- personální řízení je odborná činnost specializovaného štábního útvaru s přesně definovanou kompetencí a zodpovědností, s vymezenými funkcemi ve vztahu k lidskému faktoru v procesu výroby,
- personální řízení je součástí výkonného, operativního řízení.

Manažerské pojetí personálního řízení:

- v podniku je přijata a rozvíjena antropocentrická koncepce řízení,
- člověk je vnímán jako subjekt řízení (ne jen jako objekt manipulace),
- personální řízení je koncipováno jako řízení lidských zdrojů podniku,
- personální řízení je odpovědné za úroveň výkonnosti personálu,
- personální řízení je součástí strategického řízení podniku. [4, 9]

3. Jaké jsou cíle a nástroje řízení manažerského pojetí personálního řízení podniku?

Manažer pro personální řízení je členem **vrcholového vedení** podniku, protože přijal svůj díl zodpovědnosti za strategické řízení podniku tj. za řízení konkurence schopnosti podniku v parametru výkonnosti personálu. Pro **manažerské pojetí** personálního řízení je jasně definován **cíl,** tj. odpovědnost manažera pro personální řízení (co má řídit) a **nástroje řízení** (jak má řídit).

Cíl, odpovědnost manažera pro personální řízení je definována takto:

- odpovědnost za úroveň **výkonnosti pracovníků** firmy,
- odpovědnost za úroveň **loajality pracovníků** firmy
- odpovědnost za **konkurenceschopnost firmy** v parametru výkonnosti pracovníků (produktivita živé práce).

Pro hodnocení parametrů výkonnosti a loajality pracovníků musí být v podniku stanoven: způsob měření, kritéria pro hodnocení úrovně, postup reportingu a controllingu ve vztahu k hodnocení těchto ukazatelů.

Nástroje pro řízení lidských zdrojů jsou vymezeny takto:

- řízení počtu a rozmístění lidí (optimální **organizace práce**, výkonové standardy, pracovní systémy, pracovní podmínky, ergonomie, podmínky BOZP),
  Pracovníci musejí vědět, co mají dělat a musejí mít možnost to dělat.
- řízení odborné přípravy a rozvoje **kvalifikace** lidí (kvalifikační požadavky, rozvoj kvalifikace),
  Pracovníci musejí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.
- řízení **motivace** lidí ve firmě (odměňování, motivace, hodnocení, kariéra, komunikace, participace, týmová práce).
  Pracovníci musejí chtít dělat to, co mají dělat.

Manažer pro řízení lidských zdrojů je profesionál, který ví jak **(know-how)** naplnit odpovědnost, kterou má stanovenu. Manažerské pojetí personálního řízení je realizováno jako **řízení lidských zdrojů: HRM = HRE + HRD** kde HRM = Human Resource Management (řízení lidských zdrojů), HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopností pracovníků), HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů). [4, 5]

HRM je naplňováno těmito **specifickými činnostmi** personálního řízení:

- optimální organizace práce a vytváření optimálního pracovního systému podniku,
- efektivní systém odměňování a vytváření efektivního motivačního programu podniku,
- marketing a plánování personálních potřeb,
- vyhledávání, výběr, příjem, adaptace a rozmísťování pracovníků,
- kvalifikační rozvoj a formování profesní kariéry pracovníků,
- tvorba pracovních podmínek, ergonomie, vizualizace, bezpečnost práce,
- tvorba podmínek pro rozvoj kvalitního životního stylu pracovníků (QWL),
- rozvoj pracovních vztahů, komunikace, kooperace, podniková kultura,
- tvorba vztahů ke společnosti, regionu, životnímu prostředí (CSR).

V podniku je na profesionální úrovni rozvíjen systém **řízení lidských zdrojů jako integrální součást systému řízení celého podniku**, důraz je kladen jak na strategickou rovinu řízení, tak i na operativní výkon jednotlivých personálních činností. Je definována spolupráce personálního útvaru a výkonných manažerů při personálním řízení, které má společný cíl tj. standard výkonnosti personálu podniku jako podmínka k dosažení konkurence schopnosti podniku.

4. Jak implementovat manažerského pojetí personálního řízení v českých podnicích?

Implementaci manažerského pojetí personálního řízení v aktuálních podmínkách většiny našich podniků je třeba vnímat jako **řízení změny** především v těchto směrech:

- změna pojetí řídicí práce každého manažera podniku: od technokratické orientace k **antropocentrické** orientaci, tj. změna základního pojetí **subjekt-objektového vztahu** v procesu řízení: podřízený pracovník přestává být objektem manipulace a stává se subjektem spolupráce,
- změna od personalistiky k **řízení lidských zdrojů**: od řízení člověka jako zaměstnané kvalifikované jednotky k rozvoji člověka jako osobnosti angažované pro cíle podniku,
- změna základního cíle personálního řízení: od administrativy spojené s lidským faktorem ve výrobním procesu k **řízení výkonnosti** ve vztahu k cílům podniku,
- změna názoru na **vzdělávání**: nejen kapitálové investice do technického rozvoje jsou zdrojem růstu výkonnosti, ale rovněž investice do rozvoje vzdělávání a kvalifikace pracovníků,
- změna názoru na pojetí profesní přípravy zaměstnanců podniku: od **monofunkční** kvalifikace ke kvalifikaci **multifunkční,** od školení (know-how) ke vzdělávání (know-why),
- změna názoru na pojetí řídicí práce: od orientace na operačně-funkční řízení, rozhodovací procesy a pevné organizační struktury k orientaci na **řízení procesů** (tažených potřebami zákazníků) a pružné organizační struktury (procesní týmy, **týmová práce**),
- podpora a rozvoj **podnikové kultury** výkonnosti, kooperace, komunikace a identifikace s firmou, etické chování,
- podpora a rozvoj z**odpovědnosti podniku** životnímu prostředí a společnosti (CSR). [8, 10]

Při realizaci těchto změn je nezbytné respektovat **tyto zásady:**

- nositelem změn musí být celý TOP management, nejen manažer pro personální řízení,
- nelze v podniku „zavádět" systém řízení lidských zdrojů jako samostatnou dílčí agendu,
- řízení lidských zdrojů je součástí zásadní změny strategického řízení podniku,
- aktivní účast kvalitního poradenství při přípravě a realizaci projektu transformace.

5. Proč je nutné rozšířit nové požadavky na chování konkurenceschopného podniku o další významný pohled?

V posledním období se stále častěji důrazně připomíná požadavek sociální zodpovědnosti podniku. Proč mluvíme o společenské odpovědnosti firmy (Corporate Social Respon-

sibility – CSR) v souvislosti s novými přístupy k personálnímu řízení? Ukazuje se, že **nová ekonomika**, nové prostředí tržních vztahů, individuální a podnikatelská **svoboda,** deregulace a liberalizace podmínek přinášejí rozvoj, dynamiku růstu bohatství společnosti, ale také v nové podobě silně vnímaný **požadavek přijetí odpovědnosti.**

Odpovědnost managementu firmy ke **4 partnerům:**

- zákazníkům,
- zaměstnancům,
- stakeholders,
- regionu, společnosti. [10, 11]

Odpovědnost nejen ke svému majiteli za zhodnocování a rozmnožování majetku, tj. ekonomická rovina zájmů a zodpovědnosti, ale také společenská odpovědnost firmy k uvedeným 4 partnerům. Řada příkladů z našeho domácího, ale i mezinárodního prostředí ukazuje, že společenská rovina odpovědnosti vedení firmy může sehrát osudovou roli pro existenci a další rozvoj firmy (viz selhání odpovědnosti managementu tak úspěšných firem jako byly Enron, WorldCom apod.)

6. Co to je CSR, Corpoprate Social Responsibility?

CSR, společenská odpovědnost firmy je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders (10). Termínem stakeholders jsou myšleny všechny zainteresované osoby nebo skupiny uvnitř nebo i vně firmy, kterých se působení firmy může nějak dotýkat – akcionáři, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, státní správa, samospráva, odbory, zájmové skupiny apod.

Firma, která přijala a rozvíjí koncepci CSR opírá svoje aktivity o 3 základní pilíře:[10,11]

a) CSR v ekonomické oblasti:

- etický kodex (kodex podnikatelského chování firmy),
- transparentnost,
- corporate governance (principy správného řízení firmy),
- odmítání korupce,
- vztahy s akcionáři,
- chování k zákazníkům,
- chování k dodavatelům,
- chování k investorům,
- ochrana duševního vlastnictví.

b) CSR v sociální oblasti:

- firemní filantropie,
- dialog se stakeholders,
- ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- rozvoj lidského kapitálu,
- dodržování pracovních standardů (zákaz dětské práce apod.),

- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců,
- rovné příležitosti pro muže a ženy, event. pro znevýhodněné skupiny,
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, hendikepovaní, senioři apod.),
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců,
- jistota zaměstnání,
- lidská práva.

c) CSR v environmentální oblasti:

- ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady ISO 14 000 a EMAS),
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů),
- snižování dopadů na životní prostředí,
- ochrana přírodních zdrojů.

Společenská odpovědnost podniku (CSR) a manažerské pojetí personálního řízení jsou jedním ze strategických faktorů dlouhodobého rozvoje úspěšné a konkurenceschopné firmy.

Literatura:

[1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha:Grada Publishing, 2007.

[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* Olomouc: Rubico, 1996.

[4] BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resources Management. Theory and Practice*. London: Macmillan Press, 1999.

[5] GRAHAM, H.T., BENNET, R. *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing, 1998.

[6] JIRÁSEK, J. *Transformační řízení.* Praha GRADA, 1993.

[7] JIRÁSEK, J. Nová lidská strategie. *Moderní řízení*, roč. XXXI, 1996, č. 7, s. 69–70.

[8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha:Management Press, 2005.

[9] SPARROW, P., MARCHINGTON, M. *Human Resources Mangement. The New Agenda.* London: FT Management, 1998.

[10] GREEN PAPER *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.* EU: 2001.

[11] www.csreurope.org (CSR Europe network)

[12] www.blf.cz (Business Leaders Forum)

Abstract

Corporate social responsibility and managerial concept of personnel management

Personnel Management is redefined as a managerial activity which bears as its responsibility, the performance levels of the enterprise's employees and for the competitive ability of an enterprise within the parameter limits of the performance of the staff. This responsibility should be expressed in measurable goals, and the tools of management for fulfilling of the goals should be defined. The recent past has seen an ever-increasing emphasis being placed on enterprises` "social responsibility" (CSR – Corporate Social Responsibility) as a new important personnel management frame.

gregar@fame.utb.cz

AKO TRESTAŤ? FILOZOFIA TRESTU.

PhDr. Darina Havrlentová Ph.D.
Bratislavská vysoká škola práva, Fakulta práva, Ústav spoločenskovedných disciplín, Bratislava

Správanie každého z nás je vtesnané do určitých regulí a medzí, v ktorých sa v reálnom živote pohybujeme, aby sme prežili spokojný život na prospech nášho okolia a samozrejme i nás samých. Avšak cesta k finálnemu produktu, ktorým každý ľudský jedinec v dospelosti je, sa dopracovávame dlhou a neľahkou cestou stáleho usmerňovania najmä počas nášho detstva a adolescencie.

Deje sa tak v procese socializácie, ktorá býva definovaná ako trvalé prispôsobenie sa jedinca normám alebo typickým spôsobom správania určitej spoločnosti, event. určitej spoločenskej vrstvy, kedy dochádza predovšetkým k vývinu zvnútornených kontrol sociálneho správania (t.j. toho, čo je dovolené a zakázané, event. trestané) i základná hodnotová orientácia (t.j. žiadúce a nežiadúce veci) od ich pôvodnej lability k postupnej stabilizácii. Ďalšou zložkou socializačného procesu (Langmaier in: Kuchta, 1993) je vývin morálneho vedomia a konania, t.j. chápanie mravných noriem a konania podľa nich, tu prebieha vývin od morálnej heteronómie k autonómii. Heteronómna morálka je určovaná v podstate príkazmi zákazmi dospelých, či už rodičov alebo učiteľov a pod., konanie vlastných a iných osôb je hodnotené ako „dobré“, či „zlé“ podľa jeho následkov, ďalej, či je schvaľované dospelými autoritami či zakazované, event. trestané.

V citovaných myšlienkach je ukrytý fenomén trestu, ako nevyhnutná súčasť výchovného procesu, ako prostriedok usmerňovania nášho správania do spoločensky únosných mantinelov.

Trest ako odplata za previnenie teda predstavuje jeden z dvoch základných výchovných prostriedkov (druhým je odmena). Trest blokuje nežiadúce správanie, odmena posilňuje žiadúce. Vo výchovnej praxi, najmä u detí, operujeme vždy oboma prostriedkami tak, aby sme tvarovali žiadúce správanie. Na ich používanie poskytla významné podnety teória učenia:

1. **Sankcia, ak má byť účinná, ak má zmeniť správanie, musí byť individualizovaná.** Trest sám o sebe nie je objektívnou kategóriou. Čo je pre jedného trestom, druhého necháva ľahostajným a pre tretieho môže byť dokonca odmenou. Kľúčom k tomu môže byť individuálna hierarchia hodnôt. Hodnoty prakticky označujú ciele motivovaného správania. Tie ciele, ktoré jedinec vo svojom živote preferuje.
2. **Sankcia, ak má byť účinná, musí nasledovať bezprostredne po previnení.** Diskontinuita procesu inadekvátne správanie - trest má za následok nedostatočné učenie, pretože je prerušená väzba príčiny a následku.
3. **Negatívna sankcia (trest), ak má byť účinná, musí byť sprevádzaná sankciou pozitívnou (odmenou).** Zatiaľ čo trest blokuje nežiadúce správanie a mal by byť jeho bezprostredným následkom, musí sa odmena vzťahovať k prejavenému žiadúcemu správaniu či aspoň k jeho náznaku. Zložitejšie formy správania, ku ktorým patrí i správanie

prosociálne, sa vytvárajú postupnou aproximáciou, približovaním sa k žiadúcemu cieľu (Netík, Netíková, Hájek, 1997).

Trest má teda nenahraditeľnú výchovnú funkciu, bez ktorej nie je možné viesť a korigovať správanie vychovávaného jedinca. Na uplatňovanie trestu ako výchovného prostriedku je však nutné, aby vychovávaný jedinec bol na rozumovej úrovni, keď je už schopný vnímať, rozpoznávať a uvedomovať si zmysel trestania, prečo sa tak deje a k čomu má viesť. O trestaní je teda možné hovoriť od mladšieho školského veku po adolescenciu, kedy sa upevňujú žiadúce formy správania a odbúravajú formy nežiadúce. Vtedy má trest zmysel a plní svoje poslanie v tvorbe regulácie správania a budovaní morálneho vedomia.

Vychádzajúc z uvedeného by funkcia i poslanie trestu mali zaniknúť po úplnom dozretí osobnosti jedinca, pretože autoregulačné mechanizmy by mali zabezpečiť správanie a konanie jedinca v súlade s celospoločenskými zvyklosťami, požiadavkami a morálnymi zásadami. Žiaľ, takto to funguje, iba ak je proces socializácie bezporuchový a nevyskytujú sa žiadne (alebo minimálne) problémy vo výchovnom procese. Vieme však, že u mnohých jedincov v procese zrenia dochádza k viacerým chybám a nedostatkom, čo vedie k rôznym formám porúch správania sa, ktoré sa svojou stálosťou a pevnosťou prenášajú až do dospelosti a produkujú formy prejavu a sebaprezentácie porušujúce morálku a zákon. Vtedy nastupuje štát, ktorý je nútený zasiahnuť normatívnymi regulatívmi, kde je trest zakomponovaný ako právny inštitút. Právny teoretik H. L. A. Hart (In: Lata, 2007) vymedzuje trest nasledovnými piatimi prvkami:

1. zahŕňa bolesť či iný následok obyčajne pokladaný za nepríjemný;
2. je ukladaný za priestupok proti právnym normám;
3. je ukladaný skutočnému či aspoň predpokladanému páchateľovi za jeho skutok;
4. je vykonaný inou osobou, než je páchateľ;
5. je uložený a vykonaný autoritou ustanovenou právnym systémom, proti ktorému bol spáchaný priestupok.

Podľa nášho trestného zákona č. 300/2005 Z. z. v § 31 odsek 2 je trest definovaný ako „... ujma na osobnej slobode, majetkových alebo iných právach odsúdeného, ktorú môže uložiť páchateľovi len súd podľa tohto zákona za spáchaný trestný čin."

Trest plní viacero účelov: odplata, izolácia, odstrašenie a náprava.

Odplata je sociálna pomsta. Alebo povedané 200 rokov starým slovníkom klasického učenca C. Beccariu je to snaha „uložiť trest čo najviac zodpovedajúci povahe previnenia". V modernejšom jazyku sa tomu hovorí vytváranie rovných a proporcionálnych vzťahov medzi previnením a trestom. Tento prístup sa zaujíma len o to, aby trest zodpovedal zločinu a je tak starý, ako je známa história. Odplata vychádza z predstavy, že páchatelia sú zlí a skazení ľudia, ktorí za svoje činy zodpovedajú a potrestanie si zasluhujú. Súčasne však presadzujú ideu, že nástrojom kolektívnej pomsty spoločnosti by mal byť štát a tým prijíma názor, že obete zločinu sa nesmú mstiť páchateľom.

Odplata ako teória trestu teda nastoľuje etickú dilemu. V demokratickej spoločnosti založenej na právach jednotlivca a občianskych slobodách predstavujú tresty „vyrovnaných účtov" rozpor v hodnotách. Je barbarské a necivilizované „nútiť páchateľa, aby trpel kvôli sa-

motnému utrpeniu". V dôsledku toho, aj keď ľudské inštinkty inklinujú k požiadavke odplaty, sa nájde len málo zástancov teórie odplaty.

Izolácia – na rozdiel od odplaty je len vylúčením páchateľa zo spoločnosti. Jej cieľom nie je odplata, ale skôr ochrana spoločnosti. Vylúčením páchateľa zo spoločnosti popravou, uväznením či vyhnaním sa spoločnosť chráni pred ďalšou trestnou činnosťou.

Podobne ako teória odplaty i teória izolácie je problematická. Ak je jej cieľom prevencia a ochrana spoločnosti, museli by byť sankcie dosť tvrdé, aby boli účinné. Bez ohľadu na previnenie sú doživotné väzenie a poprava jedinými formami obmedzenie, ktoré môžu garantovať vylúčenie budúcich deliktov proti spoločnosti. Alternatívny trest dočasného zbavenia slobody až do doby, kedy si bude spoločnosť primerane istá, že dotyčný páchateľ sa už viac nepreviní, nie je možné predpovedať.

Odstrašenie. Najčastejšie sa trest zdôvodňuje znižovaním kriminality. Ako teória trestu označuje teda odstrašovanie ako prevenciu trestnej činnosti cestou exemplárneho trestania páchateľov. Odstrašovanie môže byť všeobecné a konkrétne. Všeobecné odstrašenie sa snaží odradiť potenciálnych páchateľov od trestnej činnosti a konkrétne odstrašenie má za cieľ predchádzať budúcej trestnej činnosti konkrétneho páchateľa.

Rehabilitácia je z humánneho hľadiska najpríťažlivejším zdôvodnením trestu prevencie budúcej trestnej činnosti zmenou páchateľovho konania. Teória rehabilitácie vychádza z predpokladu, že osoba páchajúca trestnú činnosť má k takémuto konaniu identifikovateľné dôvody, ktoré sa dajú odhaliť, riešiť a zmeniť. Rehabilitácia predpokladá, že „zločin sa nevyplatí" a že „existuje lepšia cesta". Jej cieľom je zmena správania a reintegrácia narušiteľov zákona do spoločnosti ako produktívnych občanov.

Ciele rehabilitácie majú, na rozdiel od ostatných teórií trestu, širokú podporu, pretože predstavujú pozitívny prístup k likvidácii trestného konania. Na rozdiel od falošných nádejí, ktoré vzbudzuje odstrašenie, či dočasných opatrení odplaty a izolácie, tvrdia zástancovia tejto teórie, že rehabilitácia je jediný humánny mechanizmus vedúci k zmene kriminálneho správania.

Napriek tomu bola účinnosť rehabilitácie silne spochybňovaná. Niektorí tvrdia, že príčiny kriminality ešte neboli úplne pochopené a preto má snaha o behaviorálnu zmenu len pochybnú hodnotu. Iní tvrdia, že nakoľko nápravné zariadenia i výchovné programy na slobode poskytujú len minimálne alebo žiadne rehabilitačné služby, existuje len minimálna možnosť nápravy ako takej. Tretia skupina háji filozofiu, že „nič nepôsobí" a tvrdí, že rehabilitácia nepreukázala a nikdy nepreukáže svoju schopnosť predchádzať kriminalite alebo ju znižovať.

Bez ohľadu na to, ktorú filozofiu trestu vyznáva sudca, konečný trest je ovplyvnený do istej miery zákonnými sadzbami určenými trestným zákonom a výchovnými programami a službami na slobode i v nápravných zariadeniach. Ciele odplaty, izolácie, odstrašenia a rehabilitácie sa tak do istej miery oslabujú, pretože súd musí svoje trestajúce povinnosti vykonávať v rámci, ktorý mu stanovuje zákon (Inciardi, 1994).

Podľa čoho by sa mal teda trest vymerať? Aký úžitok by mal priniesť v ekonómii trestnej moci? Užitočný by bol potiaľ, pokiaľ by napravil „zlo spôsobené spoločnosti". Ak odhliadneme od čisto materiálnych škôd, ktoré síce môžu byť nenahraditeľné ako je to v prípade vraždy, poškodzuje zločin spoločnosť tým, že do nej vnáša neporiadok, vyvoláva škandál

dáva príklad, ak ostane nepotrestaný, povzbudzuje, aby sa zopakoval, prináša v sebe možnosť zovšeobecnenia. Aby bol trest užitočný, musí mieriť na následky zločinu, chápané ako rad neporiadkov, ktoré sa ním môžu začať. Pomer medzi trestom a kvalitou deliktu je určený vplyvom, aký má porušenie zmluvy na spoločenský poriadok. Tento vplyv zločinu však nie je vždy priamo úmerný jeho ukrutnosti; zločin, ktorý poburuje svedomie, má často menší účinok, ako priestupok, ktorý každý toleruje s pocitom, že by ho bol sám schopný urobiť. Veľké zločiny sú zriedkavé, naproti tomu drobné, každodenné priestupky sa nebezpečne množia. Preto medzi zločinom a jeho trestom netreba hľadať kvalitatívny vzťah. Trest sa nemá vymerať podľa zločinu, ale podľa jeho možného zopakovania. Nemá byť zameraný na minulé porušenie zákona, ale na budúci neporiadok. Treba konať tak, aby sa zločincovi nežiadalo zopakovať svoj čin ani možnosť nájsť napodobňovateľov. Trestanie je teda umením účinkov; nejde v ňom o postavenie ohavnosti zločinu proti ohavnosti trestu, ale o zladenie dvoch radov, ktoré nasledujú po zločine: jeho vlastných účinkov a účinkov trestu (Foucault, 2000)

Ide o myšlienky starých francúzskych filozofov z 18. a 19. storočia, ktorí vo svojich úvahách pokračujú ďalej. Podľa nich v penalite kalkulovanej podľa jej účinkov musí príklad poukazovať na zločin, no čo možno najdiskrétnejšie, musí naznačovať mocenský zásah, ale veľmi ekonomicky a v ideálnom prípade by mal zabrániť, aby sa v budúcnosti znovu objavil. Aby tomu tak mohlo byť, treba dodržať nasledovných 6 pravidiel:

1. **Pravidlo minimálnej kvantity**. K zločinu dochádza pre výhody, ktoré prináša. Keby sme ideu zločinu spojili s ideou trochu väčšej nevýhody, zločin by prestal byť žiadúci. Ak má trestanie priniesť požadovaný účinok, stačí, aby bolo ním spôsobené zlo väčšie, ako zločincov prospech zo zločinu. Je to akási ekvivalencia na úrovni záujmov: trochu väčší záujem vyhnúť sa trestu ako riskovať zločin.
2. **Pravidlo dostatočnej ideálnosti**. Ak je motívom zločinu predstava výhody, účinnosť trestu je v očakávanej nevýhode. Z trestania nerobí „strasť" pocit utrpenia, ale idea bolesti, pocit súženia, nepohody na predstavivosť. Trestanie teda nemá pôsobiť na telo, ale na predstavivosť. Presnejšie povedané, na telo nepôsobí ako na subjekt utrpenia, ale skôr ako na objekt predstavy: spomienka na bolesť môže zabrániť recidíve, takisto ako predstavenie fyzickej bolesti, hoci aj umelé, môže zastaviť nákazlivé pôsobenie zločinu.
3. **Pravidlo vedľajších účinkov**. Trest má najintenzívnejšie pôsobiť na tých, čo sa ničoho nedopustili. Keby sme si mohli byť istí, že vinník svoj čin nemôže zopakovať, stačilo by, aby ostatní uverili, že bol potrestaný. Toto odstredivé zosilňovanie účinkov vedie k paradoxu, že v kalkule trestov je vinník najmenej dôležitým prvkom (ibaže by bol schopný recidívy). Z ekonomickej stránky je to ideálny trest: pre toho, kto ho podstupuje, je minimálny a pre toho, kto si ho predstavuje, je maximálny. Medzi trestami a v spôsobe ich uplatňovania vzhľadom na delikty treba hľadať také, ktoré zapôsobia na mysle ľudí najúčinnejšie a najtrvalejšie.
4. **Pravidlo dokonalej istoty**. S ideou každého zločinu a s očakávanými výhodami musí byť spojená idea určitého trestu a z neho presne vyplývajúcich nevýhod; spojenie od jedného k druhému sa musí pokladať za nevyhnutné a nenarušiteľné. Tento všeobecný prvok istoty, ktorý musí trestnému systému dodávať svoju účinnosť, implikuje

istý počet presných opatrení. Ak ľudia uvidia, že zločin možno odpustiť a že trest nie je jeho nevyhnutným následkom, bude to v nich živiť nádej na beztrestnosť. Nech sú teda zákony neúprosné a ich vykonávatelia neoblomní.

5. **Pravidlo všeobecnej pravdy**. Zistiť s úplnou istotou a prostriedkami platnými pre všetkých realitu zločinu, to sa stáva prvou úlohou. Verifikácia zločinu musí podliehať všeobecným kritériám pravdy. Súdny rozsudok musí svojimi argumentmi a dôkazmi zodpovedať požiadavkám súdenia.
6. **Pravidlo optimálnej špecifikácie**. Aby penálna semiotika zachytila celú oblasť nezákonností, ktoré treba zredukovať, je potrebné kvalifikovať všetky porušenia zákonov. Je potrebné ich zatriediť a zjednotiť do druhov, aby nijaké z nich neuniklo. Potrebný je teda taký kód, taký zákonník, ktorý bude dostatočne presný, aby sa v ňom každý typ porušenia zákona jasne vyskytol. Je neprípustné, aby mlčanie zákona prebúdzalo nádej na beztrestnosť. Je potrebný vyčerpávajúci a explicitný zákonník, ktorý definuje zločiny a určuje tresty. Zároveň s potrebou paralelnej klasifikácie zločinov a trestov vzniká potreba individualizácie trestov podľa charakterov jednotlivých zločincov (Foucault, 2000).

Uvedený text dokazuje, že filozofický základ trestu a trestania bol prepracovaný a exaktne položený už pred niekoľkými storočiami a jeho myšlienky platia dodnes. Penálne systémy na celom svete sa nimi riadia vo väčšej, či menšej miere, faktom však je, že prešli vývojovými etapami, ktorých výsledkom v súčasnosti je v oblasti trestania dominancia nepodmienečného trestu odňatia slobody a tak tomu je aj u nás, v našich domácich podmienkach. Súhlasíme preto s Rozumom a s jeho spolupracovníkmi, ktorí vo svojej práci o problematike trestania z roku 2005 hovoria o **tzv. kríze trestu odňatia slobody**. Na jednej strane má dlhodobú tradíciu, je verejnosti zrozumiteľný a v justičnej praxi zabehnutý. Má pevné zakotvenie v právnom vedomí verejnosti a v kultúrnej histórii spoločnosti. Inštitucionálne, personálne a vecné zabezpečenie jeho výkonu, čo aj v nedokonalej podobe je tu už k dispozícii, navyše obdarenej dlhodobou tradíciou a bohatými praktickými skúsenosťami. Plní funkciu punitívnu, sociálne ochrannú, ako aj funkciu generálnej a individuálnej trestno-právnej prevencie. Horšie je to žiaľ s funkciou prevýchovnou. Aj keď jej význam bol v priebehu vývoja posunutý na čelné miesto, nepriniesla žiadúce presvedčivé výsledky. Okrem toho výkon trestu odňatia slobody prináša rad známych nežiadúcich efektov, ako je napr. devastujúci vplyv väzenského prostredia na osobnosť odsúdeného, prerušenie pozitívnych sociálnych väzieb s pôvodným prostredím, prerušenie pracovných aktivít a vzťahov, sťažené uplatnenie v živote na slobode po prepustení a pod.

Tieto a mnoho ďalších negatívnych účinkov nepodmienečného trestu sa podpisuje pod osobnosť odsúdeného, bez ohľadu na dĺžku trestu, ktorú musí absolvovať a tu sa chceme zastaviť. Zatiaľ sme sa v žiadnej odbornej literatúre nestretli s vedeckým rozborom alebo aspoň v úvahou o vplyve dĺžky nepodmienečného trestu na osobnosť odsúdeného. Je vôbec možné exaktne určiť dĺžku trestu, ktorá korešponduje s potrebami resocializácie odsúdeného? Zatiaľ sú určované fakultatívne, v súlade s trestným kódexom, avšak, čím, akou filozofiou alebo akými pravidlami sa riadili zákonodarcovia pri určovaní dĺžok trestu? Postrehli sme iba jeden princíp a tým je, že za menej závažný delikt je krátky trest a za závažný delikt dlhý

trest (aj to nie vždy, napr. za falošnú bankovku u nás hrozí trest od 7 do 10 rokov /§ 271, ods. 1 TZ č. 300/2005 Z. z./). Pri našej práci s odsúdenými sme sa stretli s prípadmi odsúdenia bez princípov, bez logiky, bez systému a bez akceptácie individuálnych potrieb odsúdeného. Bol mu taxatívne udelený trest bez zohľadnenia všetkých možných konzekvencií súvisiacich s deliktom a jeho páchateľom. Skúsme sa teda pozrieť na ďalšie tresty, ktoré sú zakotvené v § 32 Trestného zákona č. 300/2005 Z. z. Ide o:

a) trest odňatia slobody,
b) trest domáceho väzenia,
c) trest povinnej práce,
d) peňažný trest,
e) trest prepadnutia majetku,
f) trest prepadnutia veci,
g) trest zákazu činnosti,
h) trest zákazu pobytu,
i) trest straty čestných titulov a vyznamenaní, trest straty vojenskej a inej hodnosti,
j) trest straty vojenskej a inej hodnosti,
k) trest vyhostenia.

Trest domáceho väzenia u nás nemá vytvorené podmienky, nemá ani tradíciu, takže sa neukladá. Trest povinnej práce sa začína pomaly uplatňovať, no takisto je udelený len výnimočne. Peňažný trest je v praxi uplatňovaný, no nevhodne. Na solventného páchateľa nemá účinok, pretože na jej zaplatenie má, často však svoje finančné zdroje použije v predstihu, aby nemal poznačený register trestov, čo aj peňažným trestom. „Chudobný" páchateľ má často peňažný trest pribalený k trestu nepodmienečnému, pričom sudca dopredu vie, že ho nemá z čoho zaplatiť. Význam nadobúda peňažný trest ako alternatíva k trestu nepodmienečnému, nie však v tej podobe, ako je tomu dnes. Je obrovský nepomer medzi výškou peňažného trestu a alternatívnym pobytom za mrežami. Napríklad páchateľ dostane peňažný trest 332 € alebo mesiac VTOS. Ak si predstavíme stráviť mesiac vo VTOS, je neuveriteľné dávať rovnítko medzi sumou 332 € a mesiacom odňatia slobody. Zmysluplná paralela je napríklad 332 € za deň pobytu za mrežami a vtedy by to bolo aspoň trochu primerané a nie tak do očí bijúci nepomer, aký sa uplatňuje v súčasnosti v praxi. Trest prepadnutia majetku (podobne ako peňažný trest) sa takisto týka majetných páchateľov, pritom vieme, že kriminalita „bielych golierov" je ťažko odhaliteľná, respektíve solventnosť páchateľov im dáva možnosť sa z deliktu vyviniť. Trest zákazu činnosti sa udeľuje, no je kontraproduktívny. Ak napríklad lekár dostane zákaz liečiť pacientov (a veríme tomu, že zaslúžene, najmä ak zapríčiní smrť pacienta), malo by to byť doživotne. Veď, aký význam má jeho návrat do praxe po napr. 5-ročnej nútenej prestávke, medzitým stratí kontakt s pacientom, stráca profesionalitu, nehovoriac o pokroku v danej odbornej oblasti. Zákaz pobytu je takisto diskutabilný. Ak ide o obyvateľa mesta, nie je možné ho vyhostiť, takže pácha v danom meste TČ naďalej. Ak je odinakiaľ, po nútenej prestávke sa opäť vracia do svojho „rajónu" a pácha TČ naďalej. Tresty straty hodností a čestných titulov sa udeľujú doslova výnimočne a trest vyhostenia sa udeľuje cudzincom, no až po vykonaní trestu na našom území, čím zbavujeme domovský štát povinnosti vysporiadať sa so svojím občanom.

A tak zostáva nepodmienečný trest, ktorý napriek kumulácii sociálnej patológie, formálnej dĺžke trestu a nemožnosti zabránenia jeho negatívnych vplyvov (vplyvy prizonizácie), čím prispieva skôr k tvorbe recidivistov a napriek tomu, že si plní iba dva účely zo štyroch (odplata a izolácia), je zatiaľ najvyužívanejším a najuplatňovanejším trestom u nás.

Motivácia napísania tohto príspevku teda pramení z toho, že trestanie páchateľov trestnej činnosti nabralo v súčasnosti značne formálny, technokratický až odťažitý trend, ktorý dáva zadosť uplatňovaniu trestného kódexu, no míňa sa účinku. Narastá počet trestných činov, rozširuje sa ich rozmanitosť a stupňuje sa ich brutalita. Hľadám teda odpoveď, ako a čím zmeniť systém trestania tak, aby sa zvýšila jeho účinnosť natoľko, že opäť nadobudne svoje pôvodné poslanie a tým je znižovanie kriminality v spoločnosti.

Princípov, na základe ktorých by bolo možné zefektívniť trestanie, je zrejme viacero, no nám sa črtajú najmä dva a to individualizácia trestu a ekonomika trestu. Oba sa javia pomerne ohraničene, no existuje medzi nimi priepustnosť, ktorá sa dá účinne a adresne použiť v praxi. Tak, ako sa dá zakomponovať ekonomika do individualizácie trestu, je možné individualizovať peňažný trest. Keď napríklad uložíme peňažný trest bohatému páchateľovi, nepocíti to ako ujmu, pretože ju má z čoho zaplatiť, avšak značne spoločensky by ho poškodil nepodmienečný trest. U chudobného páchateľa je to naopak. Peňažný trest by ho značne poškodil, pretože na jeho zaplatenie by nemal finančné prostriedky, no ľahšie sa mu vykoná trest odňatia, slobody, ktorý ho spoločensky nepoškodí, ba naopak, je oňho materiálne postarané.

Ekonomiku trestania postuloval už v roku 1968 Becker. Z jeho myšlienok vyberáme: Ak by trestom bola pokuta, minimalizácia spoločenských škôd spôsobených deliktami by sa rovnala úplnej náhrade škody „obetiam" a odstrašenie alebo odplata by mohli byť uskutočnené len čiastočne. Ak by sme preto akceptovali argumenty v prospech pokút a trestanie optimálnymi pokutami by sa stalo normou, potom by sa musel zásadne zmeniť tradičný prístup k trestnému právu.

Predovšetkým, prvoradým cieľom každého súdneho konania by sa stalo to isté: nie potrestanie alebo odstrašenie, ale jednoducho ocenenie „škody" spôsobenej obžalovanými. Značná časť tradičného trestného práva by sa stala odvetvím práva občiansko-právnych deliktov (občianskeho práva), povedzme „právom spoločenských deliktov", kde by verejnosť kolektívne žalovala za „verejnú" škodu. „Trestný" čin by bol zásadne definovaný nie podstatou činu, ale neschopnosťou osoby nahradiť škodu, ktorú zapríčinila. Takže čin by bol „trestný" práve preto, že má za následok „nenahradenú škodu" iným ľuďom. Trestné právo by zahŕňalo všetky takéto činy, zatiaľ čo právo občiansko-právnych deliktov by zahŕňalo všetky ostatné (občianskoprávne) činy. (Autor na inom mieste zdôrazňuje, že by nešlo o TČ vraždy alebo iné TČ násilného charakteru.)

Čo sa týka individualizácie pri výbere trestu by sa teda nemalo vychádzať iba zo spáchaného trestného činu, ale by sa malo vychádzať z individuálnych charakteristík páchateľa. To znamená, že každý obvinený páchateľ by bol povinne podrobený psychologickému vyšetreniu, ktorého výsledkom by bolo odporúčanie súdu, aká forma trestu by bola najúčinnejšia, ktorá by mala šancu zabrániť opätovnej recidíve. Myšlienka individualizácie trestu nie je nová, teória učenia ju postulovala dávno, patrí však medzi najúčinnejšie spôsoby, ako odradiť páchateľa od páchania ďalšej trestnej činnosti. Napriek tomu naše myslenie a náš systém nie

je pripravený na uplatnenie princípov ekonomiky a individualizácie trestu. Vyžadovalo by si to úplnú zmenu filozofického prístupu k trestaniu, z toho vyplývajúcu tvorbu novej koncepcie, nového trestného kódexu a samozrejme jej personálne, finančné a materiálne pokrytie v praxi. Sú to nové spôsoby prístupu k fenoménu trestania a nateraz nie je na to spoločnosť pripravená, aby bola schopná problém trestania riešiť úplne inak, než tomu bolo doteraz. Ak sa však bude kriminalita v spoločnosti šíriť tak, ako tomu je v súčasnosti, v budúcnosti jednoducho budeme postavení pred nevyhnutnosťou riešiť spôsob trestania inými prostriedkami, ako tomu je dnes.

Literatúra:

1. Becker, J. S.: Crime and Punishment. An Economic Approach. Journal of Political Economy, 76, 1968, pp. 169–217
2. Foucault, M.: Dozerať a trestať. Vyd. Kalligram, Bratislava 2000, ISBN 80-7149-329-5, 338 s.
3. Inciardi, J. A.: Trestní spravedlnost. Vyd. Victoria Publishing, Praha, 1994, ISBN 80-85605-30-9, 797 s.
4. Kuchta, J. a kol.: Kriminologie, I. časť. Masarykova univerzita Brno, 1993, ISBN 80-210-0616-1, 134 s.
5. Lata, J.: Účel a smysl trestu. Vyd. LexisNexis CZ s. r. o., Praha, 2007, ISBN978-80-86920-24-5, 116 s.
6. Netík, K., Netíková, D., Hájek, S.: Psychologie v právu. Vyd. C. H. Beck, Praha, 1997, ISBN 80-7179-177-6, 140 s.
7. Rozum, J., Kotulan P., Háková, L., Nečada, V., Diblíková, S.: Ukládání nepodmíneného trestu odnětí svobody a jeho alternativ. Inštitút kriminálnej a sociálnej prevencie, Praha, 2005, ISBN 80-7338-042-0, 199 s.
8. Trestný zákon č. 300/2005 Z. z.

Abstract

How to punish? Philosophy of Punishment

The author considers the function and nature of punishment for an individual in a given society. He mentions and comments on the function of punishment and its forms and illustrates how these types of punishment are incorporated in the legal regulations of the Penal Code.

darina.havrlentova@uninova.sk

INTERKULTURÁLNÍ ASPEKTY TRHU PRÁCE – CHORVATSKO V PROCESU EKONOMICKÝCH A SOCIÁLNĚ TRŽNÍCH ZMĚN

PhDr. Mgr. Zuzana Hubinková, Ph.D., Doc. Dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić, Ph.D.
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
Katedra psychologie a sociologie řízení
Univerzita Záhřeb, Fakulta pedagogická, Zagreb, Chorvatsko

1. Ekonomická transformace a sociálně psychologické klima ve společnosti

Od **obyvatelstva transformujících se zemí** se požadovalo, aby během krátké doby opustilo normy, které platily pro socialistickou společnost a centrálně plánovanou ekonomiku (např. sociální rovnost nebo společenské vlastnictví podniku) a **přijalo nové normy** (jako podnikatelství nebo nejistota zaměstnání), které by vedly k „přeměně socialistické identity společnosti a odmítnutí socialistického dědictví".[1] V 90. letech 20. století byly aktuální výzkumy **pracovních hodnot obyvatelstva** transformačních zemí, během kterých byly získané údaje porovnány s údaji získanými v 60., 70. a 80. letech 20. století. Výsledky ukazovaly na **znatelnou změnu hodnotové soustavy** ve vztahu se socialistickým obdobím.[2] Nejčastěji byl zaznamenán nárůst utilitárního složení hodnot, např. možnost dobrého výdělku a pracovní jistoty. Tuto změnu v pracovních hodnotách je možno interpretovat především na základě znalosti negativních jevů, které v menší či větší míře provázely transformační procesy ve všech zemích.

Hospodářská krize v řadě transformujících se zemí vedla ke snížení životní úrovně a růstu míry nezaměstnanosti (viz tabulka 1.). Z toho plyne, že chudoba a nejistota byly pro mnohé lidi prvními důsledky transformace, které pocítili v osobním životě. V tomto období většina zaměstnaných velmi nízce hodnotila míru naplnění základních faktorů spokojenosti práci, jako jsou např. dostatečný výdělek, spravedlnost mzdy nebo možnost pracovního postupu.[3]

---

[1] Topolčić, D.: Zaposleni u novom radnom okruženju: postojanost ili promjenjivost radnih vrijednosti, Str. 211–233. U Rogić, I. i Z. Zeman (ur): Privatizacija i modernizacija. Zagreb, Institut za društvena istraivanja Ivo Pilar, 1998

[2] Jerneić a Šverko, 2001; Konrád, 2000; Maslić, Seršić a Šverko, 2000;T opalova, 1994; Topolčić 1998; Šverko, 1999

[3] Maslić, Seršić a Šverko, 2000; Roe a Sur, 2000; Zinovieva, Horn a Roe, 1994

Tabulka 1: Některé socioekonomické znaky zemí jihovýchodní Evropy včetně Chorvatska za r. 2003 (Gerovska Mitev, 2004, str. 323)

Transformační země	Slovinsko	Bulharsko	Rumunsko	Chorvatsko	Makedonie
Obyvatelstvo (v milionech)	1,996	7,869	21,7	4,4	2
HDP na obyvatele (Euro)	17.700	6.890	5.830	9.170	6.110
Míra zaměstnanosti (v % z počtu obyvatelstva)	63,4	50,6	57,6	53,6	35,8
Míra nezaměstnanosti (v % z počtu práceschopných)	6,0	18,1	7,0	14,4	31,9
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti (v % z celkové nezaměstnanosti)	63,3	63,1	48,6	52,9	84,0
Míra chudoby (v %)	11,0	13,9	16,0	21,9	22,6
Hodnotový ukazatel společenského vývoje	29	57	72	47	60

2. Ekonomické a sociálně tržní změny v Chorvatsku

Na začátku transformace bylo Chorvatsko na rozdíl od ostatních transformujících se zemí **ve zcela specifické situaci**. Chorvatsko si muselo nejdříve svoji nezávislost a územní integritu obhájit. Chorvatský parlament dne 30. 5. 1991 přijal rozhodnutí o rozdělení, nebo-li o vystoupeni Chorvatska ze svazku Jugoslávie. Rozdělení se bohužel neuskutečnilo mírovou cestou. Po tomto rozhodnuti bylo zahájeno **ozbrojené střetnutí** mezi zbývající části Jugoslávie, přesněji Srbskem a Chorvatskem. Ozbrojená střetnutí skončila až 5. 8. 1995.

Mezinárodní společnost zahájila také některé praktické kroky, které byly iniciovány za účelem **zvládnutí těžkého sociálně psychologického ovzduší**, reminiscence na válečné konflikty a obnovení multietnické koexistence v jednotlivých regionech, které byly zasaženy válkou.

V roce 1996 byl např. na severu Chorvatska, ve městě Pakrac, zahájen projekt „Návrat a obnova důvěry“ s podporou dvou nadací: „Die Schwelle Fundation“ z Brém, z Německa a „HEKS“ ze Švédska. V Baranji na severovýchodě Chorvatska byl v roce 1996 zahájen projekt pod názvem „Společná lavice“ pod dohledem „Centra pro mír, nenásilí a lidská práva“ z Osijeku. Projekt zprostředkovával setkání sousedů, přátel a kolegů z rozdílných národnosti. Tento projekt byl založen na tradici daného kraje, kdy se sousedé setkávali na lavici před domem v nočních hodinách, tedy po skončení všech prací.

Válečný konflikt nepramenil jen z problémů mikroregionálních sociálních skupin, ale byl následkem etnopolitické mobilizace místního obyvatelstva.

Ze sociálně ekonomického hlediska ve válkou zasažených oblastech i v současnosti žijí občané převážně ze starobních důchodů, válečných důchodů a sociálních dávek, které jsou někdy jediným zdrojem příjmu a umožňují pouhé přežívání obyvatelstva. Pracovní příjmy v těchto oblastech tvoří pouhou pětinu příjmu obyvatelstva. Celková **válečná devastace**, ukončení výroby, zničení hospodářské infrastruktury, zničení sítě primárních sociálních vztahů, tvoří spleť činitelů, které jsou určitým vysvětlením, proč je podíl pracovních příjmů velmi malý ve válkou poškozených oblastech.

V Chorvatsku, z celkového pohledu, zavládl po válce tzv. **tranzitní syndrom**, který se na fenomenologické úrovni projevuje jako apatie, zklamání a chudoba, a na strukturální úrovni jako politický kapitalizmus, který je opakem podnikatelského.[4] Nejzávažnějším faktorem politického kapitalizmu je získávání kapitálu s „nesnesitelnou lehkostí", často cestou politických známostí, předem dohodnutých podvodných úvěrů a upřednostňování příslušníků vládnoucí politické garnitury, jejich přátel a příbuzných.

Po válce se do oblastí, která byly vystaveny válečnému ničení, vraceli ve větším počtu Chorvaté než Srbové. Tím došlo k **strukturální poruše národnostního zastoupení**. Jak srbští, tak chorvatští navrátilci se ocitli v hraniční socioekonomické situaci, kterou tvořila a tvoří velká nezaměstnanost, špatný přístup k hospodářským možnostem a úvěrům. *Východiskem z tohoto stavu by měla být změna přístupu v poskytování pomoci: místo humanitární pomoci a sociálních dávek v oblastech se zvláštní sociální péči by bylo nutné reaktivovat hospodářské aktivity a umožnit občanům, aby vyvíjeli takové činnosti, které jim zajisti obživu.*

Po válce (v polovině 90. let) mělo Chorvatsko 46 tisíc obyvatel v postavení **uprchlíků,** 140 tisíc utečenců – Chorvatů z Bosny a Hercegoviny a Jugoslávie. Na 35 tisíc občanů srbské národnosti čekalo na obnovu a návrat do svých domovů v Chorvatsku, které byly za války zničeny.[5]

V polovině 90. let, tj. po válce, mělo **Chorvatsko cca 350 tisíc nezaměstnaných**, a na druhé straně 120 tisíc zaměstnanců, kteří delší dobu nedostávali výplaty. Nezaměstnanost zasáhla z velké části mladší generaci. Mladí lidé mezi 25 až 34 lety jsou zaměstnáni pouze z 55 %, což je hluboko pod průměrem vyspělých zemí. V Chorvatsku je v pracovním poměru cca 30 % celkového obyvatelstvu neboli 40 % práce schopného obyvatelstva. Tyto okolnosti napomáhají šíření šedé ekonomiky.

Počet důchodců již přesáhl na konci 90. let. jeden milión. Poměr lidí v pracovním poměru a důchodců byl 1,3 : 1. Podíl průměrných důchodů na průměrných mzdách se snížil na 44%. Důchodci se pokládali za nespravedlivě hodnocené, což potvrdil také Ústavní soud Republiky Chorvatsko svým rozsudkem z roku 1998.

Program vlády Republiky Chorvatsko v období od let 2000–2004 naznačil další změny podle požadavků Světové banky a Mezinárodního fondu směřující k reformě zdravotního a důchodového pojištění, tedy ve snížení povinnosti státu a posíleni role jednotlivce, rodiny, místního společenství a civilní společnosti.

Podle jedné nezveřejněné zprávy Světové banky o výzkumu chudoby v Chorvatsku, ***Ginijův koeficient,*** *který představuje* ***rozpětí sociální nerovnosti****, je v Chorvatsku 0,38 v případě monetárního příjmu, což představuje vysoký stupeň nerovnosti. Tento koeficient je trochu menší v případě spotřeby, což ukazuje, že mechanizmy vzájemné pomoci (např. rodinné) stále výrazně působí. V Chorvatsku má rodina významné a silné postavení.*[6]

---

[4] Županov, J.: Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma: odabrane rasprave i eseji od 1995. do 2001, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2002

[5] Podle programu vlády Republiky Chorvatsko z roku 2000.

[6] Babić, D.: Materijalni i socio-psihološki čimbenici (re)konstrukcije lokalnih zajednica nakon ratnih sukoba, Revija za socijalnu politiku 2 (3–4), str. 368 , Zagreb, 2004.

Na začátku transformace nebyla ještě v Chorvatsku v platnosti **kvalitní právní soustava**, na jejímž základě by bylo možno soudně zjistit vzniklé právní nesrovnalosti, (otázky spravedlnosti a nespravedlnost). V takovém stavu společnosti není přesně jasné, co je možné a co ne, která přání a očekávaní jsou přípustná a která nikoliv. Překrývání starých a nových norem a jejich struktur vyžaduje celkovou reorganizaci společnosti, což nutně vyvolá řadu protichůdných tendencí rozvoje. Z těchto důvodů určitou dobu souběžně existovaly **hodnotové soustavy**, které se za normálních okolnosti vzájemně vylučují. Taková situace umožnila jednotlivcům, z určitého pohledu, větší svobodu působení, ale současně byla příčinou typického chaosu ve společenských vztazích. V takové situaci došlo jak z neopatrnosti tak úmyslně k nerespektování základních morálních pravidel společnosti, která by za normálních okolností zaručovala občanům ve stabilním systému pomoc a oporu.

Jednotlivec v zemi, která je v transformaci, se nachází v určitém procesu hledání štěstí, spokojenosti a budoucnosti a ztrácí pojem času, a s ním i svoji vazbu se současností. Horečná činorodost je právě jedním z důležitých znaků chorvatské transformace.

Velkou důvěru v právní soustavu v Chorvatsku[7] má 30,5 % dotazovaných, ve Slovinsku 34,4% před vstupem do Evropské unie a např. v Holandsku až 63,7 % dotazovaných.

Již deset let po válce, přestože stále ještě působí válkou iniciovaná sociální soudržnost za národní nezávislost, se začaly objevovat **vertikální společenské konflikty** kolem sociálního postavení, přerozdělení národního bohatství a užívání celkových společenských vymožeností. Chorvatský stát se dnes nachází v situaci dvou protichůdných tlaků:

tlak **zchudlých a frustrovaných vrstev** (oběti války: vyhnanci, utečenci, navrátilci, důchodci, nezaměstnaní, chudí a váleční veteráni, kteří mají pocit, že jsou po válce odstrčeni na okraj společnosti) – požadují přerozdělení národního důchodu z důvodu zlepšení svého postaveni, do kterého se dle jejich míněni bezdůvodně dostali;

tlak pracujících – nízké finanční ohodnocení práce (i za 12 hodin denně).

Vzhledem k tomu, že výrazně se snížil **počet pracujících**, kteří svými příspěvky doplňují systém sociálního zabezpečení a současně nemůže hospodářství stále zvyšovat daně, kterými se plní fondy, je sociální zabezpečení v Chorvatsku oslabené, což zpětně oslabuje reálnou sílu sociálního zabezpečení.

Dalším důležitým mezníkem ve vývoji trhu práce v Chorvatsku byla **privatizace.** Přes počáteční skepsi se ukázalo, že možnost rychlé změny hospodářství v rámci transformačního procesu, je reálná, především v těch zemích, kde před rokem 1990 téměř neexistoval soukromý sektor. Už v roce 1997 soukromý sektor zahrnoval více než 50 % celkového hospodářství v 19 z 26 zemí v transformačním procesu (viz tabulka 2).

Proces privatizace bývá považován za jeden z nejdůležitějších mechanizmů tzv. transformační alchymie[8] v Chorvatsku, které ovlivnila každodenní život. Zákonem o privatizaci[9] se tento proces stal součásti celkové hospodářské a rozvojové strategie a politiky Chorvatské Republiky. Od privatizace očekávalo vyřešení mnoha společenských a hospodářských problémů, což logicky nemohlo zcela nastat, jak je vidět i z výsledků výzkumu v tabulce 3.

---

[7] Črpić, G., Rimac, I.: Europsko istraživanje vrednota. Bogoslovska smotra 52: 191–232., 2000.

[8] Čengić, D., Rogić, I.: Privatizacija i javnost, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 1999, str. 542.

[9] Narodne novine, 21/96.

Tabulka 2: Podíl soukromého sektoru v některých transformujících se ekonomikách v roce 1997 (Transition Report ,1998, str. 26)

Stát	Podíl soukromého sektoru na HDP
Chorvatsko	55%
Maďarsko	80%
Polsko	65%
Česko	75%
Estonsko	70%
Slovinsko	55%

První chorvatské postsocialistické elitě bylo zřejmé, stejně jako i části obyvatelstva, že **privatizace** v postsocialistických zemích je především **politický projekt s dlouhodobými a zásadními** sociálními, hospodářskými, politickými a majetkovými **důsledky.** V tomto smyslu privatizace nebyla a není ani dnes pouhým zmenšením státního sektoru hospodářství, ale jeden z klíčových činitelů redistribuce společenské moci a sociálního rozvrstvení. Chování jednotlivce[10] a klíčových sociálních aktéru v takových situacích je často založeno na „strategii obcházení překážek" a „psychologii životní příležitosti"[11]

Dlouhodobá **vize privatizace se** týká výchozích předpokladů a cílů privatizace a žádoucího stavu na konci privatizačního procesu. A právě tato dlouhodobá vize byla a stále je mimořádně důležitá i pro Chorvatsko. Pouze 15 % občanů Chorvatska považuje **privatizované podniky** za úspěšnější než ty, které byly ve společném nebo státním vlastnictví. Tento stav by mohl být vážnou překážkou k dalšímu rozvoji podnikání, ale i k ukončení privatizace v Chorvatsku. Zároveň je potřeba mít na vědomí tendence, že se „podezíravost vůči privatizovaným podnikům" může změnit v trvalý zdroj občanské a zaměstnanecké „náklonnosti státnímu paternalizmu a podpory státní regulace hospodářství."[12]

Nejširší **sociokulturní a ekonomické proměnné**, které mohou vysvětlit tento negativní obrázek privatizace představují určitá stanoviska občanů o tom:

- jací by měli být vlastníci podniků;
- jaké by měly být cíle privatizace a jaké se reálně uskutečnily;
- percepce privatizačních výherců a naopak těch co privatizací ztratili;

[10] Takový druh chování jako relevantní „společenský fakt" vůbec nerespektovali tvůrci chorvatského privatizačního modelu a autoři a regulátoři jeho prováděcího a zákonodárného rámce.

[11] Štulhofer, A.: Politička ekonomija neslužbenog gospodarstva-sociokulturna dimenzija i porezna evazija. Financijska praksa 21 (1–2): 277–294. Zagreb, 1997.

[12] Štulhofer , A.: Dynamic of social capital in Croatia 1995–1999, Zagreb, University of Zagreb, 1999,str. 96.

Tabulka 3: Výsledky výzkumu zabývajícího se transformací vlastnictví ze společného na soukromé v Chorvatsku (Čengić, D., Rogić, I. :Privatizacija i javnost, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 1999, str. 126)

Vstup (1991)	**Nekontrolované procesy (1993-1998)**	**Výstup / výsledky (1999)**
* společné vlastnictví a určitý počet podniků ve vlastnictví fondů	* stát jako podnikatel, místo aby byl pouze tvůrce "pravidel hry"	* malé finanční výsledky privatizace
* cíle a aktivní účastníci privatizace	* absence komunikace s odbornou a širší veřejností	* nezákonná vlastnická, podnikatelská a politická elita
* právní rámec	* privatizované podniky slouží pouze jako soubor nemovitostí a spekulativních "kapitálových výher" a bez sankcí státních fondů a podnikatelů	* rozvoj šedé ekonomiky * velké sociální rozvrstnení/segregace a velký počet nezaměstnaných
* instituce provádějící privatizační projekty	* převzetí podniků od manažerů a vnějších vlastníků za pomoci finanční páky ("manažerských úvěrů")	* nejistý je rozvojový potenciál nových majitelů privatizovaných podniků
	* stát neposkytuje pobídková opatření pro rozvoj podnikatelství, která by mohla vytvořit nová pracovní místa	* masové frustrace veřejnosti s negativně vnímanými výsledky privatizace a všeobecným ochuzením * nakažlivé šíření korupce ve formálních a neformálních institucích státu a společnosti * nárust nedůvěry veřejnosti vůči institucím politické soustavy

– vypozorované rysy podnikatelů vyprofilovaných v privatizačním procesu;
– prožitý pokles životní úrovně.[13]

Dle dostupných údajů velká část chorvatských občanů se považuje za „morální dědice“ bývalého společného vlastnictví.[14]

To vyplývá i z odpovědí na otázku v jednom výzkumu „Kdo se mněl stát vlastníkem bývalého společného majetku?“:

– dělníci privatizovaných podniků (50,0 %),
– všechny občané Chorvatska (26,0 %) ,
– 14,0 % dotázaných neumělo odpovědět.

Na základě údajů Ekonomického institutu v Záhřebu, Ministerstva financí Republiky Chorvatsko a Odboru pro makroekonomickou analýzu Chorvatské hospodářské komory[15] **hrubý domácí produkt od roku 1994 roste**. Při průměrném ročním růstu 4,3 %, HDP v roce 2002 dosáhl cca 94 % úrovně předválečného roku 1990. V porovnáni s jinými transformujícími zeměmi, Evropskou unií, Japonskem a USA, Chorvatsko v období od r. 1994-2002 dosáhlo největšího nárůstu HDP na obyvatele.[16] Chorvatsko dosahuje i přes ozdravovací trend v současnosti méně než 50 % evropského HDP na obyvatele.

[13] Porovnání textů Čučkvić, 1999; Štulhofer, 1999; Rogić, 1999.

[14] Štulhofer , A.: Dynamic of social capital in Croatia 1995–1999, Zagreb, University of Zagreb, 1999.

[15] Hlášení Croatian Economic Outlook, 2004; Chorvatské hospodářství v období 1994–2002, prosinec 2003; Hospodářské změny a ekonomická politika, 2004.

[16] WIW European Commision.

Trend změny HDP je vidět i **ve vývoji průměrné čisté mzdy**. Nejnižší úroveň dosáhli mzdy v r. 1992, kdy průměrná mzda dosahovala 125 USD, neboli 28 % průměrné čisté mzdy z r. 1990. Snížení průměrné čisté mzdy doprovázel také nárůst individuálních rozdílů ve mzdách. Došlo k urychlenému rozvrstvení společnosti, zvětšil se rozdíl mezi bohatými a chudými. Od 1992 roku průměrná čistá mzda roste a od roku 1997 nárůst mzdy není úměrný růstu produktivity práce. Nereálně vysoké mzdy jsou ve veřejném sektoru. Roku 2002 průměrná mzda konečně překonala úroveň průměru r. 1990 a dosáhla 473 USD. Ve vztahu k různým právním subjektům, mzdy od roku 2000 nejrychleji rostly v rozpočtových organizacích.

Od roku 1993 se začaly v Chorvatsku pravidelně sledovat **ukazatele obecné spokojenosti práce** a ukazatele důležitosti a naplnění jednotlivých aspektů práce osob v pracovním poměru. Výzkumem byly obsaženy následující charakteristické znaky práce:

- zajímavost zaměstnání,
- možnost pracovního postupu,
- spravedlnost mzdy,
- dostatečnost výdělku,
- příjemnost spolupracovníků,
- spoluúčast v rozhodování,
- jistota zaměstnání,
- podmínky práce,
- schopnost vedení.

Údaje jsou shromažďovány každý rok na vhodném vzorku zaměstnanců rozdílných demografických charakteristik a záměrem bylo a je zjistit hierarchii důležitosti a **stupeň naplnění uvedených charakteristických znaků práce v období transformace a socioekonomické krize**. Jelikož privatizace byla klíčový transformační proces, zajímavé je porovnání odpovědí osob zaměstnaných v soukromých, státních a rozpočtových organizacích.

V roce 2000[17] např. zaměstnanci v Chorvatsku vysoce ocenili **dobrý výdělek, schopné vedení a spravedlivou mzda**. Všeobecné uspokojení a stupeň naplnění jednotlivých aspektů zaměstnání **nejlépe hodnotili zaměstnanci soukromého sektoru**. Za nimi obvykle následovali zaměstnanci rozpočtových organizací a dále státních organizací. Pokles životní úrovně, nárůst obecné a pracovní nejistoty zdůraznily **význam ekonomické jistoty.** Tím se také zvýšil význam schopného vedení v tržním hospodářství.

Téměř všechny sociologické výzkumy v Chorvatsku v posledním desetiletí potvrdily, že je ***vedení podniku v Chorvatsku převážně „mužská" práce***.[18]

Získané výsledky výzkumu potvrdili, že zaměstnanci v Chorvatsku se domnívají, že jim jejich práce nabízí **malé a nevyhovující možnosti k uskutečnění individuálních cílů práce**. Toto zjištění se opakuje v různých obdobích, platí pro zaměstnance soukromého a státního sektoru a není závislé na demografických vlastnostech zaměstnanců, lze ho považovat určitý **obecný rys transformace** Chorvatska.

---

[17] Maslić Seršić, D. i B. Šverko: Croatian workers in the period of transition: a five-year folow-up of job-related attitudes, Social Science Information, 2, 365–376, 2000.

[18] Porovnání s D. Čengićem, 1999; B Krištofić, 1999.

3. Politika státu a jak dál ...

V souladu s makroekonomickými ukazateli byla definována dvě období a to období **intenzívní recese hospodářství** (1993–1997) a období **postupného růstu hospodářství** (2000–2004). V letech 2000 až 2004 postupně rostlo všeobecné uspokojení s prací, byl zaznamenán nárůst naplnění ekonomických cílů práce, které také ukázaly na větší uspokojení s podmínkami práce a jistotu zaměstnání v porovnání s údaji z let 1993 až 1997. Hodnocení naplnění jednotlivých aspektů práce jsou ovšem i nadále nízké. Zaznamenané pozitivní změny v postojích k práci jsou důležitým indikátorem zmírnění ekonomické krize v Chorvatsku.

Globalizace a proces integrace postavily před mnohé země, a tedy i před Chorvatsko, vysoké nároky z pohledu způsobu regulace sociálních vztahů, systému dozoru provádění ustanovených norem a dodržování sociální spravedlnosti

Podle výzkumu Wall Streetś Yournal v roce 2007 Chorvatsko obsadilo 136 místo kvůli ekonomické nesvobodě, vměšování státu do hospodářství, soudnictví náchylné korupci a neprovádění reforem. Koncem roku 2007 Chorvatsko zasáhla vlna zdražování, a proto byly stále častější hrozby odborů kvůli dopadu na domácí rozpočet. Vláda Chorvatska byla a je konfrontována s problémem: jak nastartovat chorvatské hospodářství a jak přitom zmírnit dopad na životní úroveň obyvatelstva.

Literatura:

Babić, D.: *Materijalni i socio-psihološki čimbenici (re)konstrukcije lokalnih zajednica nakon ratnih sukoba, Revija za socijalnu politiku* 2 (3–4), str. 368 , Zagreb, 2004.

Croatian Economic Outlook, 2004.

Čengić, D., Rogić, I.: *Privatizacija i javnost*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 1999, str. 542.

Črpić, G., Rimac, I.: *Europsko istraživanje vrednota*. Bogoslovska smotra 52: 191v232., 2000.

Hubinková, Z. a kol.: *Psychologie a sociologie ekonomického chování,* Praha, Grada, 2008.

Krištofić, B.: *Manageri i modernitet,* 41–46. U Golub,B. i Krištofić, B. i Čengić, D.: Znanstvene i privredne elite, Zagreb, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 1999.

Maslić Seršić, D., B. Šverko: *Croatian workers in the period of transition: a five-year folow-up of job-related attitudes*, Social Science Information, 2, 365–376, 2000.

Programu vlády Republiky Chorvatsko z roku 2000.

Štulhofer, A.: *Politička ekonomija neslužbenog gospodarstva-sociokulturna dimenzija i porezna evazija*. Financijska praksa 21 (1–2): 277–294. Zagreb, 1997.

Štulhofer, A.: *Sociokulturni kapital i gospodarska tranzicija*, 165–175. u Rogić, I. i Z. Zeman (ur): Privatizacija i modernizacija, Zagreb, Institut za društvena istraživanja Ivo Pilar. 1998.

Štulhofer , A.: *Dynamic of social capital in Croatia 1995–1999*, Zagreb, University of Zagreb, 1999, str. 96.

Šverko, B. : *The Work Importance Study: Recent Changes of Values in Croatia*. Applied Psychology: An Internation Review, 1, 89–110, 1999.

Teh Horn, L. A., Šverko, B., Zinovieva, I. L.: *Organization Psychology and transition Processes in central and Eastern Europe.* Proceding of a conference held in Dubrovnik, October 3. 1999.

Topolčić, D.: *Zaposleni u novom radnom okruženju: postojanost ili promjenjivost radnih vrijednosti,* Str. 211–233. U Rogić, I. i Z. Zeman (ur): Privatizacija i modernizacija. Zagreb, Institut za društvena istraivanja Ivo Pilar, 1998.

Jerneić a Šverko, 2001; Konrád, 2000; Maslić, Seršić a Šverko, 2000; Topalova, 1994; Topolčić 1998; Šverko, 1999.

Županov, J. : *Od komunističkog pakla do divljeg kapitalizma: odabrane rasprave i eseji od 1995. do 2001*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2002.

Abstract

Intercultural aspects of labor market – Croatia in the process of socio-economic and market changes

Transformation of Central and Eastern Europe was one of the most significant events in modern European history.Repeal of the centraly planned economy system and monopartial state management not only actually require the rules of market economy and multiplural political system but also the transformation of almost all social class. During the past several years the transformation affected almost all institutions and significantly affected the lives of ten millions people. At present it is already clear that this was a much more complex and demanding process than it seemed at the beginning.Economic transformation simultaneously struck sociokultural features and post-socialist countries, which is clear proof of mutual ties and conditionality in the society. Transformation also significantly affects the labor market, this links a number of important factors for each individual. In Croatia, the European Union candidate country, the transformation unfortunately didn´t take place in a quiet way, as we can see in majority of Central and Eastern European countries. This ruled its further development.

hubzuz@vse.cz; hubinkova@quick.cz bakic-tomic@uazg.hr, lbakicto@yahoo.com

HODNOTY, HODNOTOVÉ ORIENTÁCIE A OSOBNOSTNÉ CHARAKTERISTIKY ZAMESTNANÝCH ŽIEN[1]

PhDr. Lucia Ištvániková, PhDr. Anna Janovská
Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Pri štúdiu rôznych sociálno-psychologických javov sú veľmi dôležitým aspektom osobnostné činitele, charakteristiky v značnej miere determinujúce správanie a prežívanie. V rámci rôznych teórii a modelov osobnosti je v súčasnosti najviac akceptovateľným model opierajúci sa o tzv. päť silných faktorov (Big Five resp. Veľká päťka).

Výskumy zamerané na osobnostné črty a hodnoty poukázali na prevažne endogénnu povahu osobnostných faktorov, pričom hodnoty viac súvisia s učením, adaptáciou – sú skôr ovplyvnené prostredím. Predikčnú hodnotu vo vzťahu k hodnotám majú faktory Otvorenosť, Prívetivosť, Svedomitosť a v menšej miere Extraverzia. (Olver, Moradian, 2002). Svedomitosť zvyčajne koreluje s hodnotami konformita, konzervativizmus a úspech (Renner, 2003, podľa Aluja, Garcia, 2004, Roccas, 2002), faktor Prívetivosť koreluje s benevolenciou a tradíciou, Otvorenosť so sebaurčením a univerzaliznom, Extraverzia s úspechom a stimuláciou (Roccas, 2002). Osobnosť vo vzťahu k identite a hodnotám skúmali aj Macek, Osecká, Hřebíčková, Bernard (1998, podľa Hřebíčková, 2002). Zameranie osobnosti na určité hodnoty definuje Boroš (1995) ako hodnotovú orientáciu a dodáva, že ju možno chápať aj ako proces, v ktorom sa hodnoty tvoria a uplatňujú. Hodnotová orientácia predstavuje určitú os vedomia, s ktorou úzko súvisia myšlienky a city, a z hľadiska ktorej sa rozhodujú mnohé životné otázky. Dotýka sa všetkých stránok existencie človeka a rozvíja sa po celý jeho život v rôznej miere a podobe. Hodnotová orientácia slúži ako regulátor správania umožňujúci možný či pravdepodobný smer aktivity, pôsobiaci najmä v situácii voľby a spredmetňujúci sa v konkrétnej činnosti človeka. Podobne podľa Schwartza (1992) vyjadruje hodnotová orientácia relatívnu dôležitosť jednotlivých hodnôt pre človeka alebo sociálnu skupinu. V prezentovanom príspevku sme sa teda rozhodli zamerať našu pozornosť na špecifickú sociálnu skupinu – zamestnané ženy, ktoré súčasne študujú na vysokej škole, konkrétne ich osobnostné charakteristiky a preferované hodnoty/hodnotové orientácie.

Hypotézy

1. Predpokladáme, že existujú rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií zamestnaných žien z hľadiska veku.
2. Predpokladáme, že existujú rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií vydatých a slobodných žien.
3. Predpokladáme, že existujú rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií zamestnaných žien z mesta a vidieka.

[1] Príspevok vznikol ako súčast rešenia projektu Vega č. 2/0139/09 Zamestnané ženy v prostredí práce a rodiny.

4. Predpokladáme, že existuje súvislosť medzi osobnostnými charakteristikami a preferovanými hodnotami/hodnotovými orientáciami zamestnaných žien.

Vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 174 zamestnaných žien, externých študentiek Fakulty manažmentu PU v Prešove, vo veku od 20 do 53 rokov, s priemerným vekom 31,85 roka.

Metodiky

Na meranie osobnostných charakteristík sme použili NEO päťfaktorový osobnostný inventár (NEO-FFI) autorov Costu a McCraeeho, ktorý bol vytvorený na meranie piatich osobnostných faktorov. Autormi slovenskej verzie sú Ruisel a Halama (2007). Metodiku tvorí 60 položiek, pričom každý z piatich faktorov (Neurotizmus, Extraverzia, Otvorenosť, Prívetivosť, Svedomitosť) je sýtený 12 položkami. *Neurotizmus* je mierou emocionálnej lability pri vysokých hodnotách a emocionálnej stability pri nízkych hodnotách. Vysoké skóre vo faktore *Extraverzia* dosahujú ľudia spoločenskí s vysokou potrebou sociálnych kontaktov, otvorení v komunikácii, aktívni, energickí a optimistickí. Osoby skórujúce nízko v uvedenom faktore sú *introverti*, ktorí spoločnosť nevyhľadávajú, vystačia si sami, prípadne majú úzky okruh priateľov, sú uzavretí, samostatní až samotárski. *Otvorenosť* voči zážitkom je menej známy faktor. Vysoké skóre svedčí pre vyhľadávanie rôznorodosti, zvedavosť, imaginatívnosť, estetickú citlivosť a pozornosť k vnútorným pocitom. Pre uzavretých jedincov je príznačný konzervativizmus a konvenčnosť, zároveň majú menší rozhľad a menšiu intenzitu záujmov. Vysoká otvorenosť voči zážitkom pozitívne súvisí so záujmom o umenie (Furnham, Chamoro-Premuzic, 2004, podľa Ruisel, Halama, 2007) a nekonvenčnými názormi. Ďalší faktor *Prívetivosť* odráža interpersonálne správanie. Charakteristickou črtou vysoko skórujúcich osôb je altruizmus. Osoby s nízkym skóre bývajú popisované ako nepriateľské, nespolupracujúce, podozrievavé, egocentrické až cynické a manipulatívne. Základ piateho faktora *Svedomitosti* tvorí schopnosť kontrolovať impulzy a organizovať svoje správanie. Vysoko skórujúci jedinci sú cieľavedomí, spoľahliví a zodpovední. V spojení s Neurotizmom však v sebe nesie vysoká Svedomitosť riziko prehnaného perfekcionizmu a workoholizmu. Osoby, ktoré skórujú v tomto faktore nízko, bývajú bezstarostné, ležérne, so slabou vôľou a sklonom k hedonizmu. Trobstová (2000) na základe svojho výskumu uvádza, že pre ľudí s rizikovým správaním vo vzťahu k AIDS sú príznačné nízke hodnoty vo Svedomitosti a vysoké v Neurotizme.

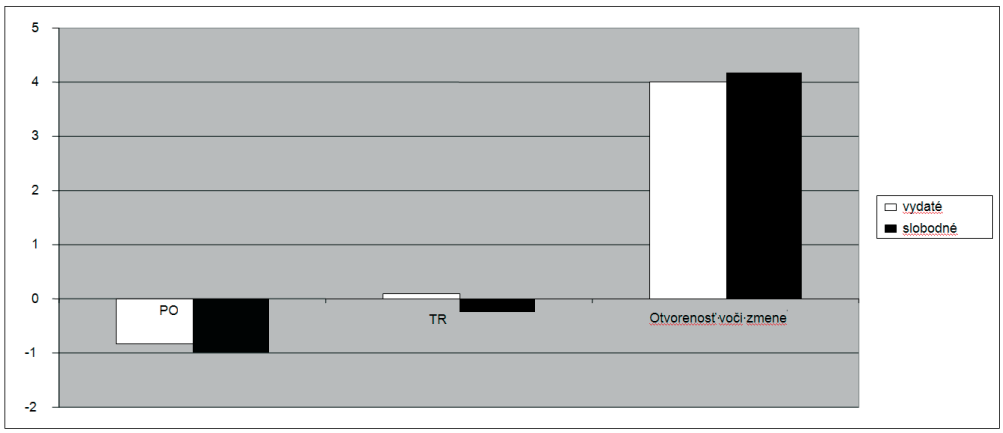
Na zistenie preferencie hodnôt a hodnotových orientácií skúmanej vzorky bola použitá metodika nazývaná Portrait Values Questionnaire (PVQ), ktorá pozostáva z 21 položiek (deväť hodnôt: sila, benevolencia, tradícia, konformita, sebaurčenie, hedonizmus, stimulácia, úspech a bezpečie je reprezentovaných dvoma položkami a jedna hodnota – univerzalizmus – je reprezentovaný položkami troma). Desať uvedených hodnôt sa spája do štyroch hodnotových orientácií: *Otvorenosť voči zmene* (sebaurčenie, stimulácia), *Konzervativizmus* (konformita, tradícia, bezpečie), *Sebazdôrazňovanie* (moc, úspech, hedonizmus) a *Sebatranscendencia*

(univerzalizmus, benevolencia). Tento nástroj je skrátenou verziou pôvodného meracieho nástroja Schwartz Value Survey (SVS, Schwartz, 2003), ktorý má 56 položiek.

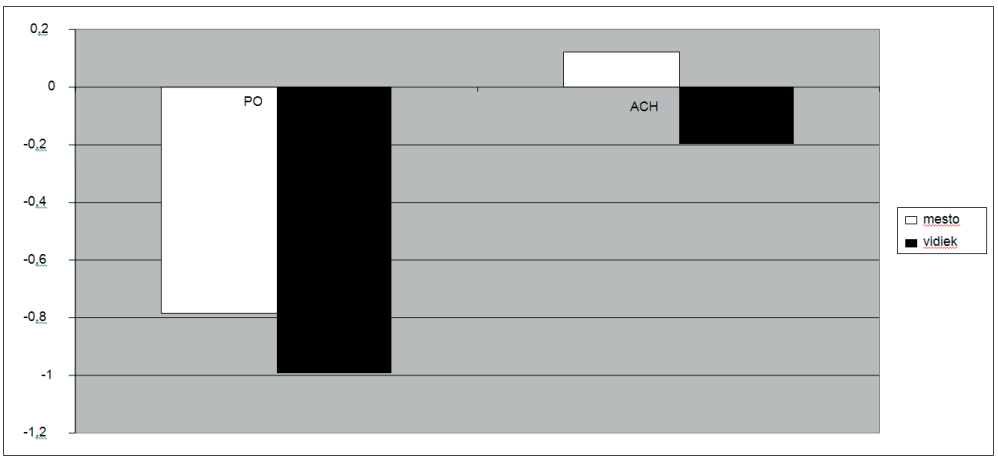
Výsledky a interpretácie

Pri posudzovaní rozdielov medzi ženami z hľadiska demografických údajov sme namerali štatisticky signifikantné rozdiely v súvislosti so stavom a miestom bydliska (Graf 1 a Tabuľka 1). Konkrétne vydaté respondentky kládli väčší dôraz na *silu* a dodržiavanie *tradícií*, ako ich slobodné kolegyne, ktoré naopak vyššie preferovali *Otvorenosť voči zmene*. Rozdiely medzi ženami z mesta a vidieka boli zaznamenané pri preferencii hodnôt sila a úspech. Pričom obe hodnoty sú dôležitejšie pre ženy žijúce v meste (Graf 2 a Tabuľka 1).

Graf 1: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií medzi vydatými a slobodnými ženami



Graf 2: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií medzi ženami žijúcimi v meste a na vidieku

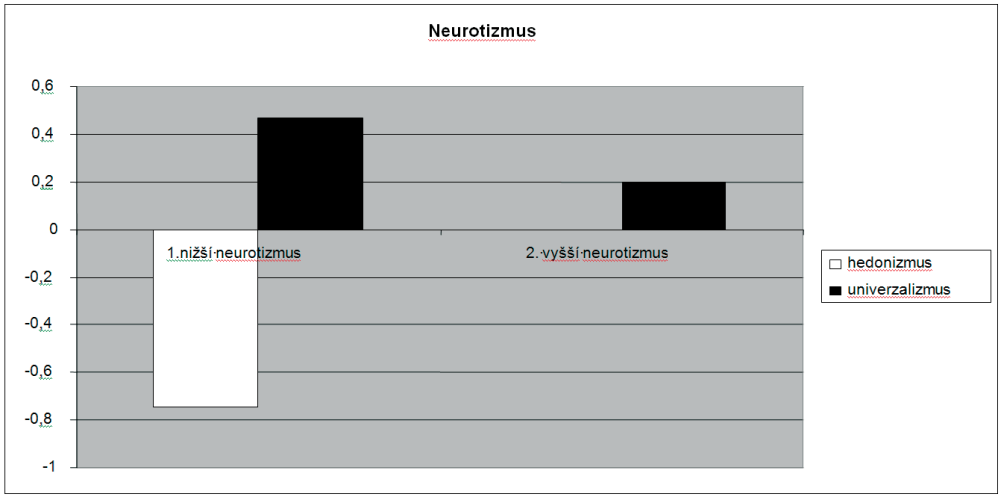


Tabuľka 1: Rozdiely medzi ženami v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií v súvislosti so stavom a miestom bydliska

Hodnoty a hodnotové orientácie	Stav		Bydlisko	
	F	Sig	F	Sig
Sila	6,431	**0,012**	6,881	**0,010**
Úspech			8,017	**0,005**
Tradícia	4,673	**0,032**		
Otvorenosť voči zmene	4,530	**0,035**		

Štatisticky významné rozdiely medzi málo a viac neurotickými ženami sme namerali v preferencii hodnôt *hedonizmus* a *univerzalizmus*. Ženy, ktoré boli emocionálne labilnejšie preferovali hedonizmus viac ako tie, ktoré sa vnímali emocionálne stabilnejšie. Zároveň málo neurotické ženy zdôrazňovali dôležitosť porozumenia, tolerancie (univerzalizmus) viac ako labilnejšie respondentky (Graf 3).

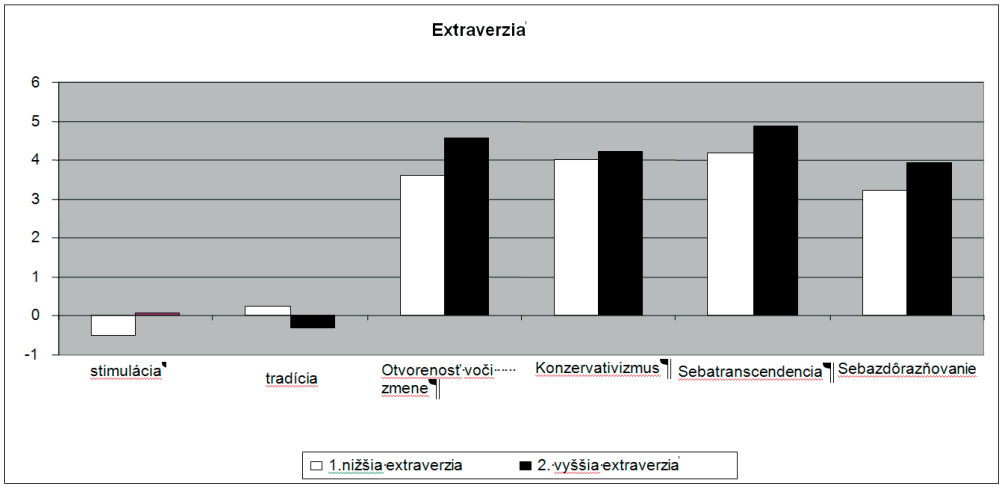
Graf 3: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií z hľadiska osobnostného faktora Neurotizmus



V rámci osobnostnej charakteristiky Extraverzia (Graf 4) sme namerali štatisticky významné rozdiely medzi zamestnanými ženami v preferencii hodnôt: *stimulácia, tradícia* a všetkých hodnotových orientáciách: *Otvorenosť voči zmene, Konzervativizmus, Sebatranscendencia a Sebazdôrazňovanie*. Ženy vysoko skórujúce vo faktore extraverzia (spoločenské, aktívne, otvorené) preferovali stimuláciu, boli otvorenejšie voči zmenám, viac orientované na hodnoty sýtiace Sebazdôrazňovanie, ale zároveň aj na hodnoty súvisiace so Sebatranscendenciou. Introvertovanejšie ženy kládli dôraz na dodržiavanie tradícií a zvykov. To sa však nepotvrdilo pri preferencii Konzervativizmu, ktorý bol dôležitejší pre extrovertne ladené ženy. Môže to súvisieť s popisom extravertov, ako osôb praktických a objektívnych, smerujú-

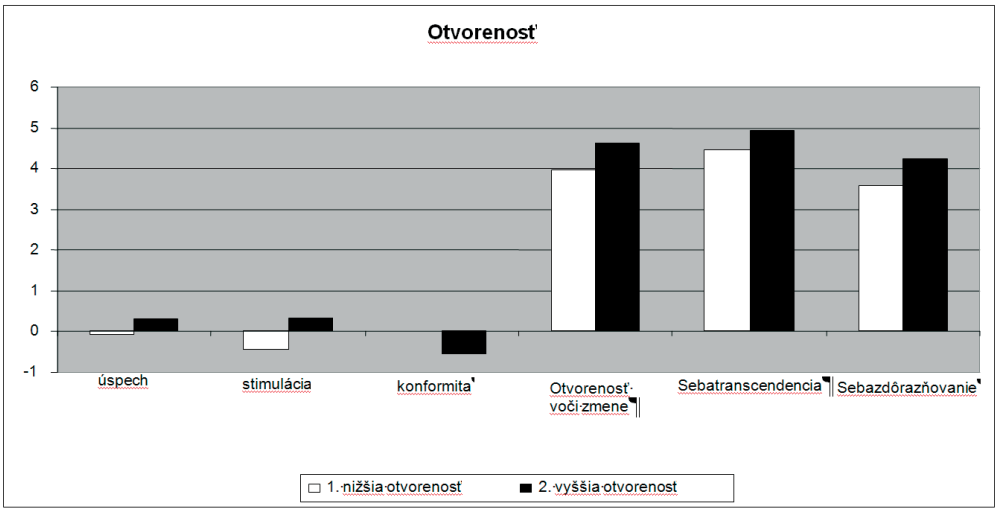
cich k životu podľa pevných pravidiel a konajúcich podľa vonkajších vzorov (Ruisel, Halama, 2007).

Graf 4: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií z hľadiska osobnostného faktora Extraverzia



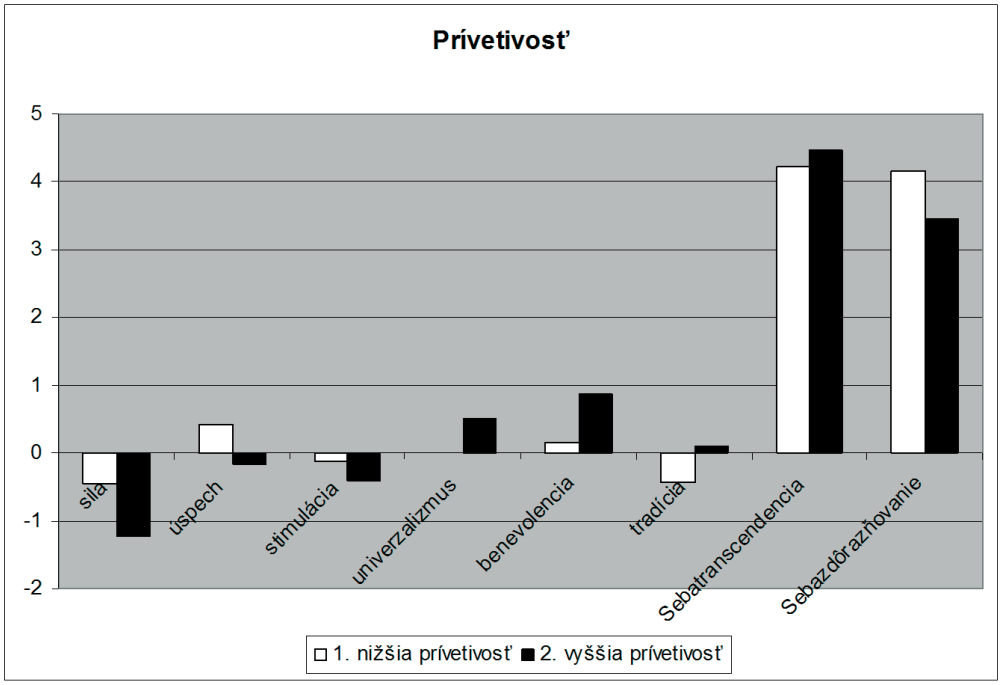
Prostredníctvom Grafu 5 a Tabuľky 2 vidíme štatisticky významné rozdiely medzi ženami v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií v súvislosti s faktorom Otvorenosť. Respondentky s vyššou mierou otvorenosti preferovali úspech, stimuláciu, Otvorenosť voči zmenám, Sebatranscendenciu a Sebazdôrazňovanie. Naopak skôr uzavretejšie ženy inklinovali k dodržiavaniu pravidiel za každých okolností v živote a sebaovládaniu (konformite).

Graf 5: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií z hľadiska osobnostného faktora Otvorenosť



Prívetivejšie ženy skórovali vysoko v preferencii hodnôt: univerzalizmus, benevolencia, tradícia a hodnotovej orientácii: Sebatranscendencia. Kým egocentrickejšie respondentky dávali prednosť preferencii sily, úspechu, stimulácie a Sebazdôrazňovaniu (Graf 6).

Graf 6: Rozdiely v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií z hľadiska osobnostného faktora Prívetivosť



Tabuľka 2: Rozdiely medzi ženami z hľadiska osobnostných charakteristík a preferenciou hodnôt a hodnotových orientácií

Hodnoty a hodnotové orientácie	Skupiny s nízkou a vysokou úrovňou osobnostných charakteristík							
	Neurotizmus		Extraverzia		Otvorenosť		Prívetivosť	
	U-test	Sig	U-test	Sig	U-test	Sig	U-test	Sig
Sila							483,50	**0,000**
Úspech					713,500	0,056	570,00	**0,004**
Hedonizmus	724,0	**0,003**						
Stimulácia			782,50	**0,013**	488,500	**0,000**	682,00	0,057
Sebaurčenie								
Univerzalizmus	842,0	**0,033**					451,50	**0,000**
Benevolencia							367,50	**0,000**
Tradícia			828,00	**0,033**			597,50	**0,008**
Konformita					616,500	**0,010**		
Bezpečnosť								
Otvorenosť voči zmene			461,50	**0,000**	553,000	**0,002**		
Konzervativizmus			843,50	**0,043**				
Sebatranscendencia			539,00	**0,000**	554,500	**0,002**	472,50	**0,000**
Sebazdôrazňovanie			672,50	**0,001**	624,000	**0,010**	539,50	**0,002**

Záver

Náš výskum preukázal súvislosť medzi stavom, miestom bydliska, osobnostnými charakteristikami a preferenciou hodnôt a hodnotových orientácií u zamestnaných žien študujúcich na vysokej škole. Z našich predpokladov sa nepotvrdila odlišná preferencia hodnôt a hodnotových orientácií medzi respondentkami z hľadiska veku. Vydaté ženy a ženy z mesta túžili po bohatstve. Vydaté ženy zároveň zdôrazňovali dodržiavanie zvykov, kým slobodné respondentky sú otvorené novým podnetom a zmenám.

U žien, ktoré vysoko skórovali v osobnostných faktoroch Extraverzia a Otvorenosť sme súčasne zaznamenali vysokú preferenciu všetkých hodnotových orientácií v porovnaní s ich kolegyňami, ktoré sú viac introvertované a uzavreté. Nízko prívetivé ženy kládli dôraz predovšetkým na Sebazdôrazňovanie. Sebatranscendencia bola dôležitá pre prívetivé a emocionálne stabilné respondentky. Jedine v rámci faktora Svedomitosť sme nenamerali štatisticky významné rozdiely medzi skupinami žien v preferencii hodnôt a hodnotových orientácií. Dôvodom môže byť skutočnosť, že zo vzorky 120 žien, ktoré boli zaradené do analýzy uvedeného faktora (nízka a vysoká svedomitosť), až 114 sa posudzovalo ako vysoko svedomité, čo korešponduje s tým, že zvládnuť zamestnanie a štúdium si vyžaduje okrem iných vplyvov aj vyššiu mieru svedomitosti.

Skúmanú vzorku plánujeme v budúcnosti rozšíriť o študentov iných vysokých škôl a tiež o osoby rôznych vekových kategórií a profesijných skupín.

Literatúra

ALUJA, A. – GARCIA, L.: Relationships between Big Five Personality Factors and Values. Social Behaviour and Personality, 2004

COSTA, P. T. – MCCRAE, R. R.: NEO PI-R Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R), Odessa, Psychological Assesment Resources, 1992.

HŘEBÍČKOVÁ, M.: Vnitřní konzistence české verze NEO osobnostního inventáře (NEO-PI-R), Československá psychologie 44, 2002, s. 521–535.

IŠTVÁNIKOVÁ, L.: Hodnoty a hodnotové orientácie mladých Slovákov v rámci druhého a tretieho kola European Social Survey. In: Sociální procesy a osobnost 2007: Sborník příspěvků 10. ročníku konference na téma Sociální procesy a osobnost (13. a 14. září 2007, Telč). – Brno: MSD, spol. s r.o., 2007. ISBN 978-80-7392-016-6

IŠTVÁNIKOVÁ, L.: Hodnoty, sebahodnotenie a stratégie správania študentov manažmentu. Rigorózna práca. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažérskej psychológie. 2008.

OLVER, J. M. – MOORADIAN, T. A.: Personality traits and personal values: a conceptual and empirical integration. Personality and Individual Differences 35, 2003, s. 109–125.

ROCCAS, S: The Big Five Personality Factors and personal Values. Personality and Social Psychology Bulletin 28, 2002, s. 789–801.

RUISEL, I. – HALAMA, P.: NEO päťfaktorový osobnostný inventár, Praha, Testcentrum – Hogrefe, 2007.

SCHWARTZ, S. H.: Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. P. (Eds): *Advances in experimental social psychology,* 24, 1–65. San Diego, Academic.

SCHWARTZ, S. H.: Basic Human Values: Their Content and Structure across Cultures. In: TAMAYO, A. – PORTO, J. (Eds.): Valores e trabalho (Values and work). Brasilia, Editora Universidade de Brasilia.

TROBST, K. K. – WIGGINS, J. S. – COSTA, P. T. – JR., HERBST, J. H. – MCCRAE, R. R. – MASTERS, H. L.: Personality psychology and problem behaviors: HIV risk and the Five-Factor model. Journal of Personality 68, 2000, s. 1233–1252.

Abstract

In the article we deal with the problem of personal characteristics relation to the preferred values and value orientations. We were interested in the connections between five personality factors of the so-called Big five and value orientations of employed women. As hypothesized there were some differences between married and single women, women living in the city and those in the village and a link between personality traits and basic values of employed women.

istvanik@unipo.sk, janovska@unipo.sk

PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE V ČESKÉM VĚZEŇSTVÍ: NOVÉ POTŘEBY, NOVÉ PŘÍSTUPY

PhDr. Václav Jiřička
Psychologické pracoviště Vězeňské služby České republiky

Obecný přehled

K 1. 5. 2009 bylo v 36 věznicích Vězeňské služby České republiky umístěno přibližně 21.500 vězněných osob. Chod organizace zajišťovalo zhruba 10.500 zaměstnanců, z nichž 62 % tvořili příslušníci zajišťující především bezpečnost a běžný provoz a 27 % pracovníci v administrativě. Pouhých 11 % personálu pracovalo v přímém kontaktu s vězni ve výkonu trestu odnětí svobody a výkonu vazby: vychovatelé, sociální pracovníci, pedagogové volného času, speciální pedagogové, psychologové, kaplané a další. Ve věznicích pracovalo 114 psychologů, což představuje průměrně tři psychology na věznici nebo 188 vězněných osob na jednoho psychologa, a 34 vychovatelů-terapeutů.

Ve vztahu k personálu provedli vězenští psychologové v roce 2008 celkem 2198 psychologických posouzení osobnostní způsobilosti uchazečů o zaměstnání u Vězeňské služby České republiky. Z toho bylo 74 % vyšetření provedeno v Čechách a 26 % na Moravě. Tato čísla nevypovídají o rozdělení uchazečů podle původu, ale podle místa, kde se o zaměstnání ucházeli, neboť velká část uchazečů např. v Praze pocházela z moravských regionů s vysokou nezaměstnaností. V současné době jsou uchazeči vyšetřováni 43 akreditovanými psychology věznic, v nichž se ucházejí o zaměstnání. To představuje zhruba 52 uchazečů na jednoho akreditovaného psychologa, ovšem s rozptylem od jednotlivců po 188 vyšetřených uchazečů. Již dnes se tedy vede intenzivní diskuse o centralizaci, která předpokládá zřízení dvou až čtyř regionálních diagnostických center, jako je tomu např. u jiných bezpečnostních sborů nebo ve Zboru väzenskej a justičnej stráže na Slovensku. Psychologům jednotlivých věznic by se tak uvolnili kapacity pro práci s vězněnými osobami. Kromě posuzování uchazečů působili psychologové na zaměstnance rovněž v oblasti poradenství, školení a dalších forem péče o personál.

Psycholog ve věznici je řízen vedoucím oddělení výkonu vazby a trestu své organizační jednotky a metodicky veden z generálního ředitelství Vězeňské služby ČR. Až do roku 2006 zajišťoval toto metodické vedení metodik pro psychologii, který podléhal řediteli odboru výkonu vazby a trestu. V roce 2008 vzniklo Psychologické pracoviště VS ČR a metodik pro psychologii převzal novou funkci vedoucího psychologa. V květnu 2009 proběhla zatím poslední změna, kdy se Psychologické pracoviště VS ČR v organizační struktuře generálního ředitelství vyčlenilo z odboru výkonu vazby a trestu a nově podléhá vrchnímu řediteli pro penologii.

Na rozdíl od jiných bezpečnostních sborů Psychologické pracoviště vykonává nejen činnosti z oblasti personální psychologie (zejména výběr uchazečů, kontinuální vzdělávání, poradenství a péče o zaměstnance), ale především posuzování vězňů a zacházení s nimi

v rámci výkonu vazby (psychologická péče, krizová intervence), výkonu trestu (snižování rizika recidivy a nebezpečnosti, standardizované programy, specializovaná oddělení, krizová intervence, psychologická péče) a výkonu zabezpečovací detence (snižování rizik, psychologická péče, krizová intervence). Personální psychologie je tak v jistém smyslu podřízena účelu penitenciární péče, ať se jedná o výběr uchazečů, kteří ji budou zajišťovat, nebo o vzdělávání psychologů, standardizaci postupů a podobně. V těchto dvou vzájemně propojených oblastech Psychologické pracoviště koordinuje veškeré psychologické činnosti v rámci Vězeňské služby, je kontrolním a metodickým orgánem pro psychology a vychovatele-terapeuty ve Vězeňské službě a je koordinačním a komunikačním pracovištěm pro vytváření koncepcí psychologických činností a jejich standardizaci, a rovněž pro výzkum a odbornou spolupráci s jinými organizacemi a institucemi.

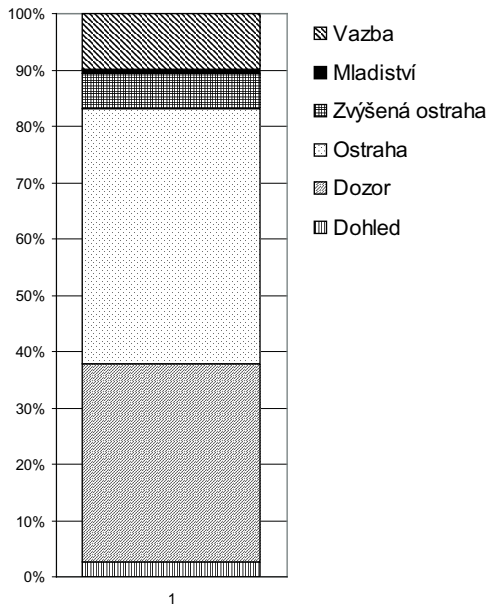
K zajišťování a koordinaci výše uvedených činností disponuje Psychologické pracoviště jedinou pozicí, jíž je vedoucí psycholog. Je připravován návrh na posílení pracoviště o jednoho až dva psychology a asistentku. V mezidobí tento deficit pomáhají vyrovnávat tři členové Psychologického pracoviště, jimiž jsou psychologové docházející zpravidla jednou týdně z věznic.

Inventura potřeb a cílů

Objem psychologických činností ve Vězeňské službě stoupá ruku v ruce s potřebami společnosti, kterými se v závislosti na její vyspělosti definuje její *ochrana*. Účelem trestu je chránit společnost před pachateli trestných činů, zabránit odsouzenému v dalším páchání trestné činnosti a vychovat ho k tomu, aby vedl řádný život. *Ochranou společnosti* se tedy nerozumí pouhá izolace odsouzeného pachatele během výkonu trestu odnětí svobody, ale Vězeňská služba cítí zodpovědnost i za to, jakým způsobem se pachatel po propuštění do společnosti vrátí a jak ji bude nadále ohrožovat. K čemu bude sebepřísnější trest, když propuštěný lupič znovu přepadne a vrah znovu zabije? V *Koncepci rozvoje českého vězeňství do roku 2015* je proto kladen důraz na principy bezpečnosti, ochrany společnosti a snižování kriminogenních rizik, jimiž se myslí zejména riziko nebezpečnosti a riziko recidivy. To vyžaduje podmínky, prostředky, personál a know-how.

Aby mohlo Psychologické pracoviště výše uvedené principy převést do praxe, bylo potřebné provést inventuru stávajících postupů a tyto postupy přizpůsobit novým potřebám a cílům. V roce 2007 vznikla *Koncepce rozvoje českého vězeňství v oblasti psychologické a terapeutické služby 2008 – 2010*, v níž je – velmi obecně řečeno – zachyceno, PROČ by měla být věnována pozornost vězněným osobám, KTERÝM z nich by se měla věnovat, JAK by tato péče měla vypadat a KDO by ji měl provádět. Jestliže je tedy cílem ochrana společnosti (i po propuštění pachatele), měl by být kladen důraz na snižování rizika nebezpečnosti a recidivy. Odborné činnosti by tato rizika měla zohledňovat a na základě právě těchto rizik vězněné osoby diferencovat a vytvářet cílové skupiny. Zacházení by mělo být zaměřeno na trestnou činnost a jeho cílem by měla být reintegrace propuštěného pachatele do společnosti. A je samozřejmě nezbytné, aby byl v těchto principech a postupech vyškolen odborný personál.

Obrázek 1: Rozdělení vězněných osob ve Vězeňské službě ČR k 1. 5. 2009 (celkem 21.500)



Výsledkem inventury bylo rozdělení specifických činností zajišťovaných psychology a vychovateli-terapeuty podle uvedených potřeb a cílů, jehož výsledek ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Hlavní specifické činnosti psychologa a vychovatele-terapeuta dle oblastí kompetencí

Psych. posouzení vězněných osob	**Odborné zacházení s vězněnými osobami**	**Výběr personálu, vzdělávání a péče**
Psycholog: vstupní diagnostika na principu hodnocení rizik a potřeb průběžné hodnocení v rámci programu zacházení výstupní hodnocení měření efektivity intervencí **Vychovatel-terapeut:** hodnocení programu zacházení na principu rizik a potřeb	**Psycholog**: Odborné vedení terapeutických programů a specializovaných oddělení Speciálně-výchovné aktivity Krizová intervence Poradenství **Vychovatel-terapeut:** Speciálně-výchovné aktivity Terapeutické aktivity Krizová intervence **Vykonavatel psychoterapie** (psycholog / vychovatel-terpeut): Individuální / skupinová psychoterapie	**Psycholog:** Posuzování uchazečů Posuzování zaměstnanců Funkční analýza práce Poradenství Vzdělávání Péče o zaměstnance Linka pomoci v krizi **Interní supervizor:** individuální / skupinová supervize

Třebaže hovoříme o specifických činnostech, jejich vykonavatelé nejsou zpravidla v pravém slova smyslu specializováni, tj. psychologové nejsou rozděleni dle vykonávaných činností. Je obvyklé, že začínající psycholog se zabývá především posuzováním vězňů a povinnými aktivitami s nimi, zatímco zkušenější kolega *navíc* vede terapeutické programy, posuzuje uchazeče a ještě třeba působí jako supervizor pro jiné kolegy. Přitom každá z těchto činností je svým způsobem prací na plný úvazek a není v systému zohledněna finančně ani jiným způsobem. Vykonávání všech těchto činností současně je tak na jedné straně otázkou jakési profesní prestiže angažovaných psychologů, na druhé straně vede k zahlcenosti zaměstnanců, manažersky neefektivnímu rozdělení úkolů a odpovědnosti a v konečném důsledku často až k demotivaci, vyhoření a poklesu kvality práce.

Kvalifikační požadavky

Specifické činnosti uvedené v tabulce 1 by měly být provázány s příslušnými vzdělávacími kurzy, mezi nimiž je třeba rozlišovat základní, specializační a podpůrné (volitelné) kurzy.

Psycholog a vychovatel-terapeut zaměstnaný ve VS ČR musí být vybaven jednak znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které obecně podmiňují správný výkon psychologických a terapeutických činností v jakékoli oblasti aplikace a s kterými se obvykle seznamuje v rámci svého studia. Nadto ale musí být vybaven rovněž kompetencemi, které podmiňují správný výkon psychologických a terapeutických činností a služeb v kontextu vězeňství. Nedá se očekávat, že by nově přijímaný zaměstnanec byl vybaven všemi těmito kompetencemi. Je proto potřeba zajistit vzdělávání a školení psychologů a vychovatelů terapeutů tak, aby tito pokud možno v co nejkratší době po nástupu do dané funkce získali základní znalosti a dovednosti potřebné pro správný výkon činností souvisejících s vykonávanou funkcí. To je ošetřeno katalogem prací[1], který pro funkci psycholog a vychovatel-terapeut uvádí jasné a jednotné kvalifikační předpoklady / požadavky na vzdělání. Tím je pro psychologa vysokoškolské vzdělání v jednooborové psychologii a nástupní kurz, v případě vychovatele-terapeuta vysokoškolské vzdělání a specifický typ tzv. „nástupního kurzu".

Tyto kompetence je třeba považovat pouze za základní, minimální kritéria, která je nutné dále rozvíjet, a to jak vzhledem ke kvalitě a efektivitě (profesionální zdatnosti) vykonávaných činností, tak rovněž k ochraně zaměstnanců v nenadálých, krizových nebo jiným způsobem krátkodobě či dlouhodobě ohrožujících situacích. K tomu přistupuje ještě požadavek, aby byli psychologové a vychovatelé-terapeuté vzděláváni v činnostech, které v praxi skutečně budou vykonávat. Toto „nadstavbové" vzdělání je třeba považovat za *speciální kompetence*.

Současné předpisy kladou na psychology a vychovatele-terapeuty ve výše zmíněných oblastech kvalifikační požadavky, jak je uvádí tabulka 2.

Kvalifikační požadavky by přitom měly být vždy jednotné z hlediska:

- cílů vykonávané činnosti (posuzování vězněných osob, zacházení, personálního výběru a péče),

[1] Nařízení vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě.

- metod (diagnostické metody, nástroje hodnocení, principy hodnocení, standardy zacházení),
- vstupních kritérií (diagnostických, kritérií pro zacházení s vězněnými osobami, pro odborný rozvoj zaměstnanců),
- kontrolních nástrojů a nástrojů na měření efektivity (predikce, zacházení s vězněnými osobami, úspěšnost terapie, úspěšnost personálního výběru).

Jaká je současné praxe? Institut vzdělávání Vězeňské služby ČR nabízí vězeňskému personálu včetně psychologů a vychovatelů-terapeutů poměrně široké spektrum vzdělávacích kurzů. Přes jejich rozmanitost a počet tyto nenasedají na konkrétní potřeby a specifické odborné činnosti. Tato otázka není řešena koncepčně ve smyslu jednotných cílů, přístupů, principů a metod, chybí centrální registr vzdělávání psychologů a vychovatelů-terapeutů a/nebo jejich individuální vzdělávací plány. Nabídku specializačních kurzů je třeba přizpůsobit potřebám praxe tak, aby se na jedné straně dostalo zaměstnancům vzdělání, které v praxi potřebují a efektivně využijí, a současně způsobem, který zamezí zahlcení kurzů zaměstnanci, kteří obsah kurzu v praxi ve své praxi nevyužijí.

Tabulka 1: Stávající kvalifikační kritéria dle oblasti kompetencí *(kurzívou speciální kompetence)*

Psych. posouzení vězněných osob	**Odborné zacházení s vězněnými osobami**	**Výběr personálu, vzdělávání a péče**
Psycholog (psych. posouzení): VŠ – magisterské vzdělání jednooborová psychologie **Vychovatel-terapeut:** vysokoškolské vzdělání bakalářský studijní program soc./ped./psychol. + *ucelený sebezkušenostní sociálně--psychologický nebo psychoterapeutický výcvik v rozsahu minimálně 200 hodin*	**Psycholog**: VŠ – magisterské vzdělání jednooborová psychologie *SpO: povinnost supervize* **Vychovatel-terapeut:** vysokoškolské vzdělání bakalářský studijní program soc./ped./psychol. + *ucelený sebezkušenostní sociálně-psychologický nebo psychoterapeutický výcvik v rozsahu minimálně 200 hodin* *SpO: povinnost supervize* ***Vykonavatel psychoterapie:*** *500 hodin akreditovaného sebezkušenostního výcviku*	**Psycholog:** VŠ – magisterské vzdělání jednooborová psychologie ***Akreditace***: - *5 let (3 r.) forenzní dg. praxe* - *na dobu určitou (2 r.) / neurčitou* - *pod supervizí (2 r.) / samostatně*
	Interní supervizor: - *supervizní výcvik v rámci CŽV UK v Praze* - *ročně poskytne min. 16 hodin supervize*	

Psychologické pracoviště proto navrhlo, aby zvyšování kvalifikace bylo zaměstnanci umožněno vždy v případě, kdy je v souladu s potřebou zaměstnavatele a je podmínkou pro vykonávání specifických odborných činností. Probíhalo by formou specializačních kurzů, jejichž nabídka může mít více alternativních variant. Zaměstnanec bez specifické kvalifikace nebude moci vykonávat relevantní specifickou odbornou činnost.

Vybrané specializace

Následující řádky budou z úsporných důvodů věnovány pouze pozici penitenciárního psychologa.

Každý psycholog pracující ve věznici by měl i nadále absolvovat tzv. „*nástupní kurz*", přičemž stávající podoba nástupních kurzů by měla být rozšířena o úvod do teorie kriminogenních *rizik a potřeb*, běžné ve vyspělých vězeňských systémech, s nimiž chce být Vězeňská služba České republiky kompatibilní, a nutné pro všechny vykonávané činnosti v souvislosti s vězněnými osobami. Za zvážení stojí doplnění základní kvalifikace vězeňského psychologa o další obligatorní metody a techniky práce, které bude ve své práci používat. Výběr ještě nebyl uzavřen, je však vážně uvažováno o *psychologické první pomoci*, *krizové intervenci* a *psychologickém poradenství*. Mohlo by se přitom jednat o samostatné několikadenní kurzy, pro jejichž absolvování by byla stanovena lhůta od nástupu do zaměstnání, podobně jako je tomu u nástupních kurzů. Zaměstnanec by byl například povinen absolvovat soubor „základních kurzů" nejpozději do dvou let od nástupu na vykonávanou funkci.

Specializační kurzy by byly zajišťovány pro:

- psychology posuzující osobnostní způsobilost uchazečů,
- garanty terapeutických programů a specializovaných oddělení, zaměřených na zvlášť rizikové cílové skupiny odsouzených
- vykonavatele psychoterapie
- interní supervizory.

Součástí odborného rozvoje by byla rovněž povinnost absolvovat v daném časovém období určený počet stáží, přičemž pracoviště, kde by byla stáž vykonávána, by měla odpovídat pracovnímu zaměření daného zaměstnance.

Kromě základních a specializačních kurzů by měly být nadále zachovány kurzy volitelné bez vázanosti na vykonávanou specifickou činnost, umožňující obecný odborný rozvoj. Tento typ kurzů je prostřednictvím Institutu vzdělávání Vězeňské služby ČR nabízen již nyní. Rozdíl je v tom, že přednost před volitelnými kurzy by měly kurzy specializační. Obsah volitelných kurzů by nebyl určen tak striktně jako obsah specializačních kurzů a mohl by zahrnovat například:

- Psychodiagnostické metody,
- Terapeutické techniky, relaxační techniky, arteterapie apod.,
- Prezentace, přednášení, vzdělávání personálu apod.,
- Forenzní psychologie.

Motivace

Objevíte-li spokojeného zaměstnance, změřte mu tep. Nejspíš už totiž nedýchá.

Abraham Maslow

V konceptu nově nastavených standardů vzdělávání a personálního rozvoje psychologů a vychovatelů-terapeutů nelze opomenout motivační faktory – bez jejich maziva by se sebepečlivěji sestavená soukolí vzdělávacího systému brzy zadřela. Je nemyslitelné chtít po psychologovi, aby se namáhavě specializoval, když bychom ho poté hodnotili stejně jako psychologa se základní kvalifikací. A už vůbec by neměl být uplatňován stejný vzorec odměňování pro čerstvé absolventy, pro psychology s náročnými specializacemi i pro kolegy, kteří sice věrně slouží, avšak náročným specializacím se nikdy nevěnovali.

Specializace, kterých by se diferencované odměňování týkalo, již byly naznačeny výše. Zde jsou ještě doplněny o klíčové kompetence, jež jsou v současné době předmětem diskuse:

- akreditovaný psycholog pro posuzování osobnostní způsobilosti uchazečů (3 roky forenzně-diagnostické praxe, specializační kurzy, zkouška ve formě rozboru kazuistiky),
- odborný garant specializovaného oddělení oddělení (3 roky forenzně-diagnostické praxe, akreditovaný sebezkušenostní psychoterapeutický výcvik v rozsahu 500 hodin),
- supervizor (3 roky forenzně-diagnostické praxe, akreditovaný sebezkušenostní psychoterapeutický výcvik v rozsahu 500 hodin, supervizní výcvik se specializací na individuální / skupinovou / týmovou supervizi v daném rozsahu, počet poskytnutých supervizí za rok v daném rozsahu).

Z výše uvedeného je zřejmé, že nároky kladené na výkon těchto tří specializací nejsou nízké. Zde je třeba znovu připomenout, že v současné době kolegové – vězenští psychologové tyto uvedené specializace běžně vykonávají, a třebaže již teď zpravidla splňují uvedená kritéria (akreditovaní psychologové musí dnes splňovat dokonce 5 let forenzně-diagnostické praxe), nejsou systémově žádným způsobem zvýhodněni.

Psychologické pracoviště se snaží napravit nerovnováhu mezi potřebami, nároky a motivačními faktory v oblasti personální psychologie a vzdělávání psychologického personálu a vnést do systému jasná kritéria, standardy a zpětnou vazbu. Tento přehled je skromným příspěvkem k aktuálně vedené diskusi na toto téma. Autor bude vděčný za podněty a názory, zaslané na jeho e-mailovou adresu.

Abstract

Personnel psychology in the Czech prison service: new needs, new approaches

In 2008, nearly 2200 psychological assessments of applicants for employment with the Prison Service of the Czech Republic were carried out. Also counselling, training and other staff care services were provided. At the same time, the very specific job characteristics and structure of prison psychologists has been changing. There have been new prisoners´ assess-

ment and treatment needs and aims, leading to stronger differentiation between particular psychological services and procedures. This article describes new personnel needs in psychological ant therapeutical services, putting stress on specialization, qualification standards and staff motivators.

vjiricka@grvs.justice.cz

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA NADRIADENÝCH A PODRIADENÝCH

Mgr. Michal Kentoš, Ph.D., Prof. PhDr. Jozef Výrost, DrSc.
Spoločenskovedný ústav SAV, Košice

Úvod

Motivácia pracovníkov v organizáciách je základným konceptom organizačnej psychológie. Vzhľadom na nedostatok konsenzu v tejto oblasti vzniklo veľké množstvo teórii a modelov. Pozornosť výskumníkov v pracovnej oblasti sa čoraz viac presúva od odstraňovania nedostatkov k vytváraniu príležitostí pre realizáciu jedincov. Výsledkom týchto snáh je väčšia pracovná spokojnosť a z nej prameniaci pracovný výkon. Priekopníckou je v tomto kontexte práca F. Herzberga (1967), ktorý identifikoval dva základné faktory, ktoré determinujú pracovnú spokojnosť a nespokojnosť. So spokojnosťou súvisí povaha práce, zodpovednosť, úspech. S nespokojnosťou predovšetkým okolnosti práce, organizačné pravidlá, spolupracovníci a pod. V nadväznosti na Herzbergovú teóriu sú rozvíjané koncepty pracovnej spokojnosti, zdrojov spokojnosti ako aj možností ich merania. Ako uvádza Birknerová (2010), pozitívna aplikácia uvedených konceptov sa prejavuje v účinnejšom riadení a motivovaní. Easterlin (2001) poukazuje na relatívnosť ašpirácií, očakávaní a cieľov v spojitosti s referenčnými štandardmi. Zdôrazňuje relativitu hodnoty určitého cieľa komparáciou s referenčnou skupinou. Poznanie týchto referenčných skupín dáva predpoklad pre komplexnejšie pochopenie problematiky motivácie. Jedinci sú v tomto kontexte interpretovaní ako aktívni účastníci motivačného procesu. Prostredníctvom individuálnych rozhodnutí aktívne ovplyvňujú rozličné aspekty ako napr. množstvo času venovaného práci resp. rodine, materiálne štandardy či spoločenský status. Frey a Stutzer (2002) upozorňujú na komplexnosť problematiky pracovnej motivácie vo vzťahu k terajším ako aj budúcim dôsledkom. Jedinci sú napr. ochotní tráviť viac času v práci za účelom zlepšenia materiálnych štandardov alebo postupu v práci na úkor sociálnych väzieb k rodine a priateľom. Opačným príkladom je viac voľného času na úkor materiálneho štandardu.

Ako uvádzajú Brislin et al. (2005) s pracovným postupom v zamestnaní sa spájajú pozitívne očakávania zamestnancov. Medzi základné ašpirácie zamestnancov patrí vyšší príjem v spojitosti s vykonávanou prácou, väčšia spokojnosť ako aj zaujímavosť práce. Cieľom tohto príspevku bolo uvedené predpoklady overiť u nadriadených a podriadených zamestnancov v medzinárodnom kontexte.

Metóda

Analyzované údaje pochádzajú z databázy 3. kola Európskej sociálnej sondy, medzinárodného komparatívneho výskumu, ktorý sa uskutočnil v 25 krajinách Európy. Pre potreby analýz sme spracovali výsledky 23 krajín ako uvádzame v tabuľke 1. V 3. kole ESS bolo oslo-

vených spolu 80 010 respondentov. Z tohto počtu bolo získaných 43 000 účastníkov výskumu vo veku 15–101 rokov (M = 47,68 SD = 18,55). Medzinárodný komparatívny výskum – Európska sociálna sonda poskytuje možnosť porovnať údaje získané rovnakým spôsobom zberu, v rovnakom čase a rovnakým nástrojom v rozličných krajinách. Vo všetkých zúčastnených krajinách išlo o reprezentatívne výbery s minimálnou účasťou 1500 participantov (okrem Bulharska, Cypru a Slovinska). Zároveň boli sledované základné populačné charakteristiky – rod, vek a vzdelanie, ktoré boli následne vzhľadom k populačným štatistikám vážené. V súvislosti so zameraním výskumu boli do analýz zahrnutí len tí respondenti, ktorí boli v čase výskumu v aktívnom pracovnom pomere (stĺpec filter).

Tabuľka 1: Účastníci výskumu ESS v jednotlivých krajinách

Country	Total	Filter
Austria	2405	1365
Belgium	1798	866
Bulgaria	1400	591
Cyprus	995	498
Germany	2916	1342
Denmark	1505	838
Estonia	1517	840
Spain	1876	1020
Finland	1896	976
France	1986	1045
UK	2394	1233
Hungary	1518	615

Country	Total	Filter
Switzerland	1804	981
Ireland	1800	855
Netherlands	1889	941
Norway	1750	1083
Poland	1721	777
Portugal	2222	1027
Russian fed.	2437	1235
Sweden	1927	1172
Slovenia	1476	618
Slovakia	1766	906
Ukraine	2002	829
Total	**43000**	**21653**

Motivačná štruktúra bola zisťovaná pomocou nasledujúcich položiek:

Ak vezmete do úvahy všetky okolnosti, nakoľko ste spokojný s vaším terajším zamestnaním?

Nakoľko ste spokojný s rovnováhou medzi časom stráveným v práci a časom stráveným na iné stránky/aktivity vášho života?

Nakoľko považuje vaše zamestnanie za zaujímavé?

Nakoľko považuje vaše zamestnanie za stresujúce?

Ak zvážim všetku vynaloženú snahu a všetko čo som v práci dosiahol, domnievam sa, že som primerane tomu aj platený.

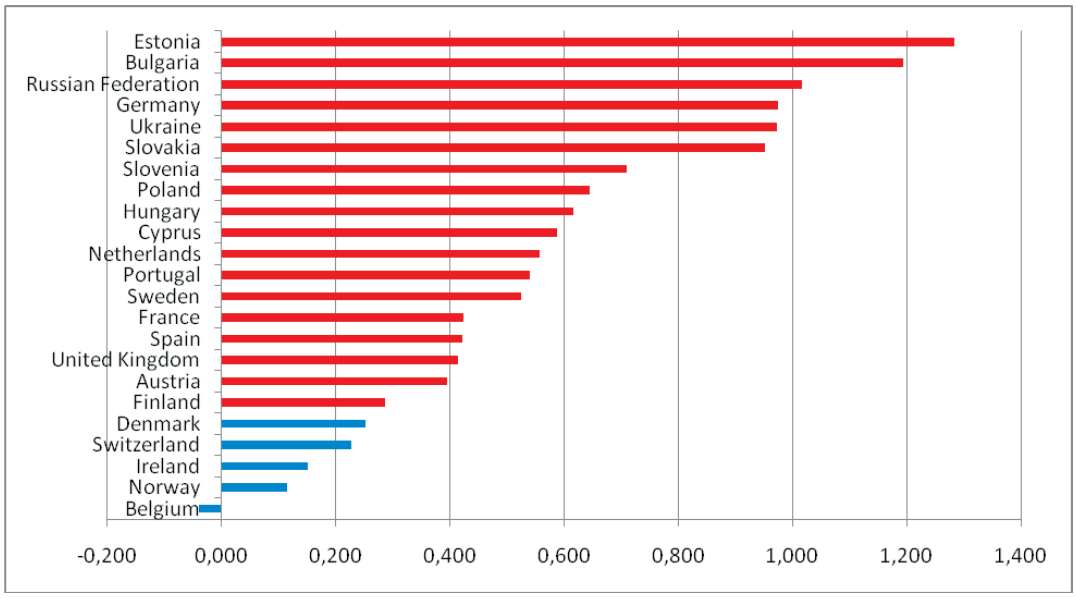
Respondenti vyjadrovali mieru súhlasu resp. spokojnosti s uvedenými položkami na 6 resp. 10 bodovej škále. Metodika ESS poskytuje informácie o pracovnej pozícii ako aj odvetví, v ktorom respondent pracuje. Tieto informácie sú spracované podľa International Standard Classification of Occupations a umožňujú tak selekciu respondentov podľa pracovných pozícií. V tomto prípade sme zvolili rozdelenie respondentov do kategórií nadriadení (manažéri) a podriadení (zamestnanci).

Výsledky a interpretácia[1]

Spokojnost so zamestnaním

V nadväznosti na Herzbergovu teóriu motivácie sme analyzovali celkovú spokojnost so zamestnaním u podriadených a nadriadených. Ako vyplýva z prezentovaného grafu, vo vätšine krajín sme zaznamenali významne vyššiu spokojnost s prácou u nadriadených. Naopak v piatich krajinách neboli zistené rozdiely signifikantné. Z grafu je tiež zrejmé, že najvätšie rozdiely v spokojnosti s prácou medzi nadriadenými a podriadenými sme zaznamenali v Estónsku, Bulharsku a v Rusku. V Belgicku, Nórsku ako aj v Írsku boli rozdiely minimálne. Celkovo však možno konštatovat trend vätšej spokojnosti s prácou v manažérskych pozíciách.

Graf 1: Rozdiely priemerných hodnôt odpovedí na položku „Ak vezmete do úvahy všetky okolnosti, nakoľko ste spokojný s vaším terajším zamestnaním?" u nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách.



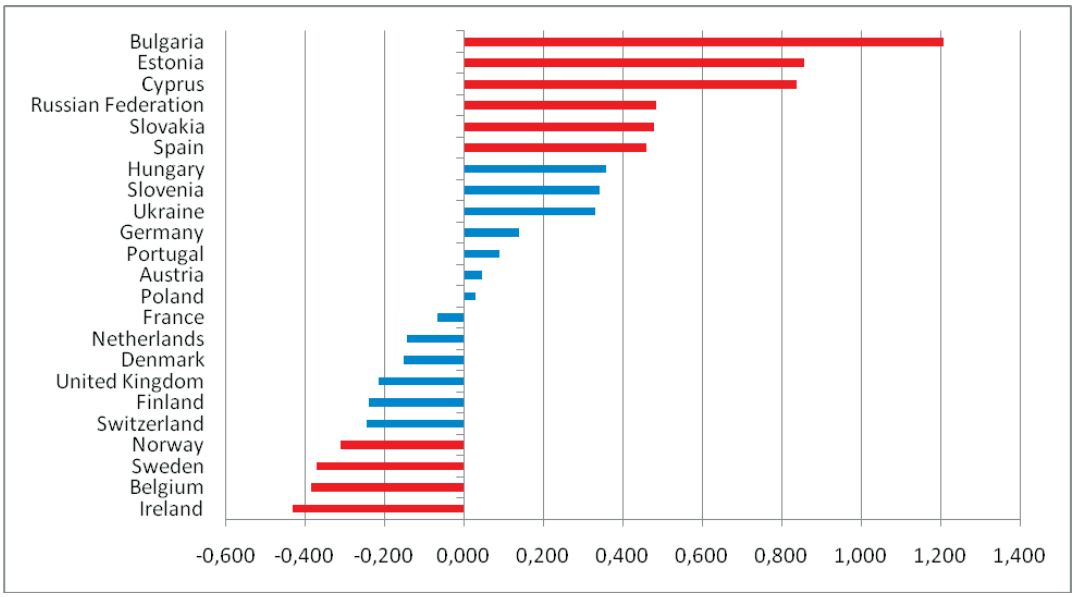
Rovnováha medzi prácou a inými aktivitami

Z pohľadu rovnováhy medzi časom stráveným v práci a inými aktivitami sme zaznamenali odlišnú distribúciu výsledkov v jednotlivých krajinách. Celkovo možno získané výsledky rozdelit do troch skupín. Prvú skupinu tvoria krajiny s vätšou spokojnosťou nadriadených v porovnaní s podriadenými. Patria sem krajiny s transformovaným hospodárskym systémom ako Bulharsko, Estónsko a Cyprus. Druhú skupinu tvoria krajiny, kde sme nezistili významné rozdiely v spokojnosti medzi nadriadenými a podriadenými. Poslednú skupinu

[1] Vzhľadom na početnosť a reprezentatívnosť analyzovaných údajov sme sa pri spracovaní výsledkov rozhodli pre grafickú prezentáciu rozdielov medzi skupinami nadriadených a podriadených, ktoré boli zistené pomocou t-testov. V grafoch sú červenou farbou uvádzané významné rozdiely (mean difference) naopak modrou farbou rozdiely, ktoré neboli signifikantné.

reprezentovali krajiny s vätšou spokojnosťou s rovnováhou medzi časom stráveným v práci a inými aktivitami u podriadených. Patria sem najmä Írsko, Belgicko, Švédsko a Nórsko. Aj Burke, Fiksenbaum (2009) uvádzajú kultúrnu podmienenost hodnotení času stráveného v práci a inými aktivitami.

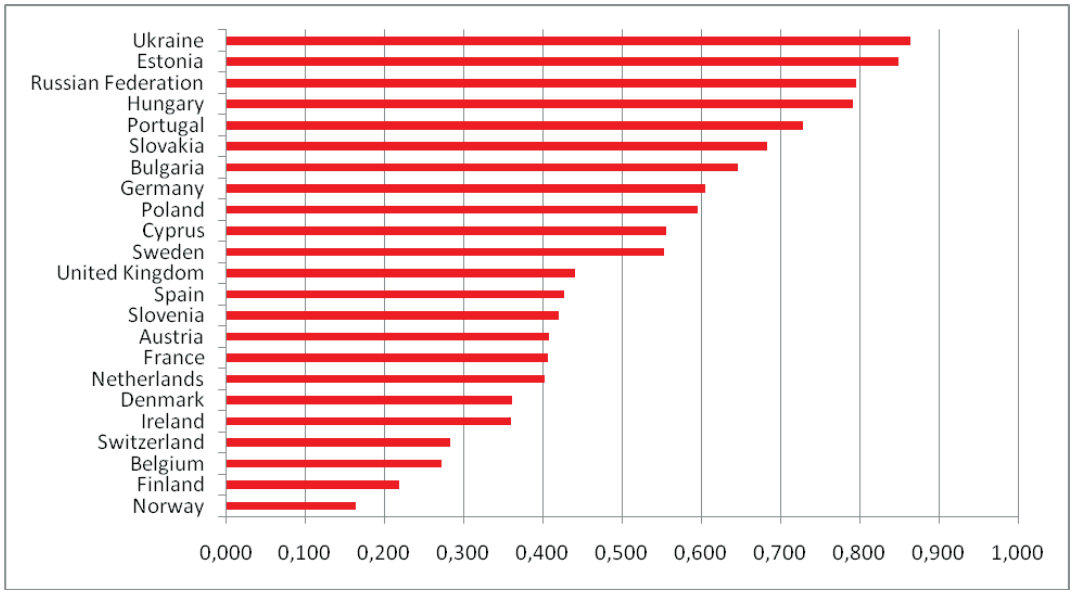
Graf 2: Rozdiely priemerných hodnôt odpovedí na položku „Nakoľko ste spokojný s rovnováhou medzi časom stráveným v práci a časom stráveným na iné stránky/aktivity vášho života?“ u nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách.



Zaujímavosť zamestnania

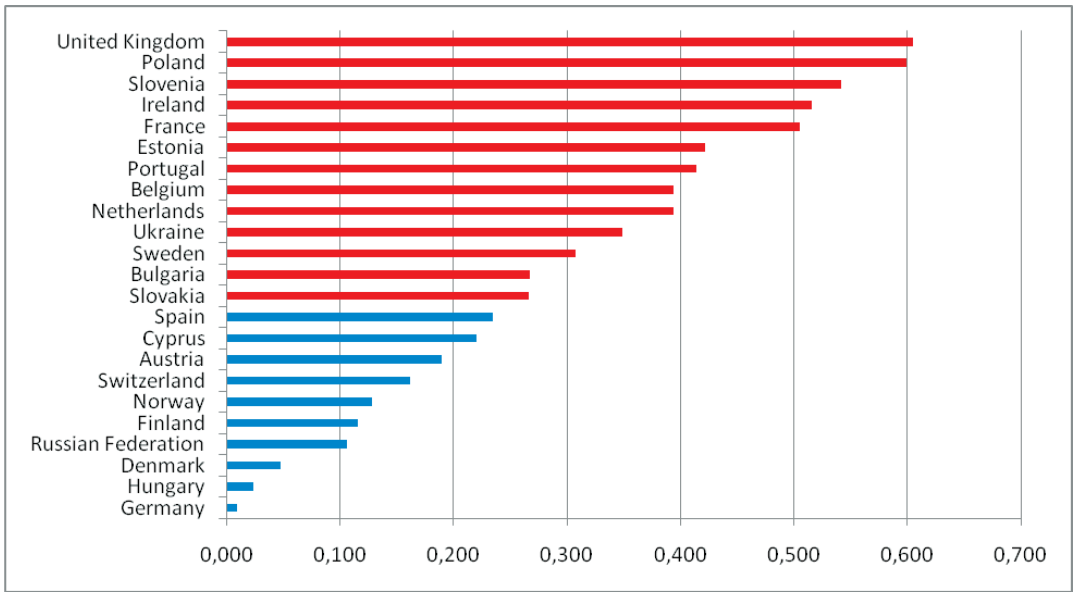
Hodnotenie zaujímavosti práce je založené na komparácii aktuálneho stavu a individuálnych očakávaní zamestnancov. Z výsledkov komparácie (graf 3) nadriadených a podriadených zamestnancov vyplýva, že vo všetkých krajinách zúčastnených v projekte ESS sú hodnotenia zaujímavosti zamestnania pozitívnejšie u nadriadených. Pravdepodobne to súvisí s väčšou variabilitou vykonávanej práce u nadriadených. Pri hodnotení výsledkov v medzinárodnom kontexte bola distribúcia rozdielov medzi nadriadenými a podriadenými obdobná ako v predchádzajúcich charakteristikách. Obdobné výsledky zaznamenali aj Ištvániková a Frankovský (2010).

Graf 3: Rozdiely priemerných hodnôt odpovedí na položku „Nakoľko považuje vaše zamestnanie za zaujímavé?“ u nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách.



Stres v zamestnaní

Graf 4: Rozdiely priemerných hodnôt odpovedí na položku „Nakoľko považuje vaše zamestnanie za stresujúce?“ u nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách.



Významným faktorom motivácie a demotivácie v zamestnaní je vnímaná úroveň stresu. Sonnentag a Frese (2003) v tejto súvislosti uvádzajú, že 26 až 40 % zamestnancov po-

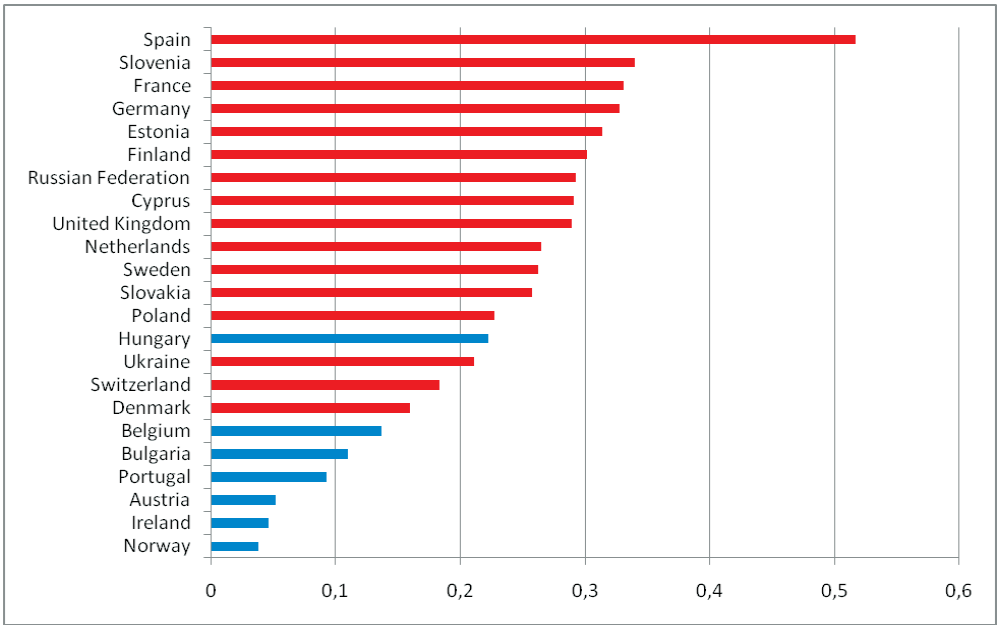
važuje svoje zamestnanie za stresujúce. V tomto kontexte nás zaujímalo ako vnímajú svoje zamestnanie manažéri a výkonní pracovníci. Z grafu 4 je zrejmé, že vo viac ako polovici krajín hodnotia manažéri svoje zamestnanie ako viac stresujúce v porovnaní s výkonnými pracovníkmi. Distribúcia výsledkov však v tomto prípade nekopíruje regióny podľa ekonomickej úrovne.

Plat primeraný úsiliu

Základnou zložkou motivácie zamestnancov je ich finančné ohodnotenie. Avšak vo výskume je veľmi zložité priamo skúmať finančné ohodnotenie, pretože ide o veľmi citlivú otázku. Samotné finančné ohodnotenie však nevypovedá o tom, či a do akej miery je pre človeka motivujúce. Novým trendom v tejto oblasti je zisťovanie finančného ohodnotenia vo vzťahu k vynaloženému úsiliu. Uvedené hodnotenie pritom reflektuje individuálne vnímanie a hodnotenie platu a vlastnej aktivity ako aj implicitnú sociálnu komparáciu s inými.

Ako ukazujú výsledky (graf 5), vo väčšine krajín Európy sú manažéri spokojnejší s platom vo vzťahu k vynaloženému úsiliu. Judge a kol. (2001) v tejto súvislosti uvádzajú ako moderujúci faktor úroveň vzdelania. Uvedené skupiny sa líšia predovšetkým v úrovni vzdelania a z toho vyplývajúcich ašpirácií.

Graf 5: Rozdiely priemerných hodnôt odpovedí na položku „Ak zvážim všetku vynaloženú snahu a všetko čo som v práci dosiahol, domnievam sa, že som primerane tomu aj platený." u nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách.



Záver

Z prezentovaných zistení vyplýva niekoľko záverov. Komparácia nadriadených a podriadených v medzinárodnom kontexte potvrdila významné rozdiely v prospech nadriadených

v oblastiach spokojnosti a zaujímavosti práce ako aj v oblasti odmeňovania. Nadriadení navyše vykazovali významne vyššiu mieru stresu ako podriadení. Z hľadiska hodnotenia rovnováhy medzi časom stráveným v práci a inými aktivitami sme identifikovali rozdielne hodnotenia nadriadených a podriadených v jednotlivých krajinách. V menej ekonomicky rozvinutých častiach sme identifikovali pozitívnejšie hodnotenia nadriadených, naopak v ekonomicky vyspelých krajinách boli hodnotenia nadriadených negatívnejšie. Prínosom uvedeného zisťovania je relatívne hodnotenie pracovných ašpirácii vo vzťahu k referenčným štandardom. Z medzinárodného porovnania vyplýva, že na pozadí hodnotení pracovnej motivácie možno identifikovať ekonomickú úroveň jednotlivých krajín, avšak nie vo všetkých sledovaných aspektoch.

Literatúra

Birknerová, Z. (2010) *Organizačné správanie – cvičebnica*. Prešov: PU v Prešove, FM, 2010, 195 s. ISBN 978-80-555-0128-4.

Brislin, Macnab, Worthley, Kabigting, & Zukis. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison. International Journal of Cross Cultural Management, 5, s. 87–105.

Burke R. J., Fiksenbaum, L. (2009) Work Motivations, Satisfactions, and Health Among Managers: Passion Versus Addiction, Cross-Cultural Research, 43, 4, s. 349–365.

Frankovský, M., Ištvániková, L.(2010) Posudzovanie spokojnosti s prácou v medzinárodnom kontexte.In Lovaš, L., Gajdošová, B., Kováčová Holevovaá, B. Psychologia Cassoviensis 2008, s. 326–333, UPJŠ Košice.

Easterlin, R. A. (2001) Income and happiness: Towards a unified theory. The Economic Journal, 111, 473, s. 465–484.

Frey, B. S., Stutzer, A. (2002) Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being. Princeton : Princeton University Press.

Herzberg, F. (1967) Work and the nature of man. Cleveland, Ohio: World Book.

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., Ilies, R. (2001) Job satisfaction: a cross cultural review. In: Andersen, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., Viewesvaran, C. (Eds) Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Sage, London, Vol. 2, s. 25–52.

Sonnentag, S., Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Bormann, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), Comprehensive Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology.New York: Wiley.

Abstract

Work Motivation of Managers and Subordinates

The presented report analyses work motivation of selected groups of employees according to the management level. The authors of the report have focused on employee work satisfaction, risks of unemployment, working conditions as well as evaluation of income. The report follows up with the international comparative research "Europe Social Probe - 3rd Round", which was executed in 25 European countries.

kentos@saske.sk, vyrost@saske.sk

NOVÉ KONCEPCE KARIÉRY

PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.
Ekonomická fakulta, Katedra managementu, VŠB-TU Ostrava

1. Úvod

Od 90. let 20. stol. jsou v odborné literatuře stále častěji zdůrazňovány různé aspekty změn socioekonomických a organizačních faktorů a jejich výrazný a radikální vliv na změny různých aspektů tzv. tradiční koncepce kariéry (Counsell, 1996; Grzeda, 1999; Wilson, Davies,1999). Změny socioekonomického prostředí související s přechodem k postindustrialismu (rozvoj sektoru služeb, masivní rozvoj IT technologií, politické a společenské změny, globalizace světa a ekonomiky, atd.) stimulovaly restrukturalizace a reeingineering organizací, reprezentující nejčastější reakce organizací na tyto změny (Grzeda, 1999). Rozsáhlé změny, nazývané i dramatickými (ibid), zásadně proměňují organizační a pracovní design, přístupy tzv. hard i soft managementu, a také oblast kariéry. Výrazně proměnily tradiční paradigma kariéry.

Tradiční teoretické koncepce a tradiční přístupy ke kariéře neodpovídají měnícímu se socioekonomickému prostředí, ani požadavkům a očekávání organizací. Organizace musí rychle reagovat na měnící se potřeby globalizujícího se trhu, nutná je jejich flexibilita a rozvoj, pokud chtějí udržet svou konkurenceschopnost. Dochází ke změnám organizačních struktur, jejichž hlavním rysem je radikální snižování počtu hierarchických úrovní a měnící se organizační a pracovní design, s výrazným charakteristickým požadavkem na multiskilling, aktivitu a sebeřízení zaměstnanců (Baruch, 2004). Převažující vertikální kariérní dráhy směrem vzhůru ustupují častějším horizontálním kariérním drahám, mění se postupy plánování následnictví, kritéria hodnocení úspěšnosti kariéry apod. Tradiční pojetí kariéry charakterizované strukturovaným postupem vzhůru v rámci organizační struktury nebo společnosti se stává problematickým. Tradiční paradigma kariéry odpovídá socioekonomickému prostředí, převažujícímu organizačnímu a pracovnímu designu industrialismu a tradiční psychologické smlouvě. Proměňující se socioekonomický a organizační kontext je reflektován v tzv. nové nebo současné psychologické smlouvě, z které vyplývá přebírání individuální odpovědnosti za kariéru a za rozvoj zaměstnavatelnosti. Organizační odpovědnost spočívá ve facilitaci a stimulaci tohoto rozvoje. Organizační odpovědnost za kariéru zaměstnanců je odpovědností sekundární (Baruch 2004; Grzeda, 1999; Kirovová, 2007).

Mění se i vymezení kariéry. Např. Arthur (2008) zdůrazňuje vhodnost pojetí kariéry jako vývojového sledu pracovních zkušeností jedince v průběhu času. Toto vymezení nezahrnuje tradiční zdůrazňování postupu, ať v rámci organizace či společnosti. Současně umožňuje holistický pohled na kariéru z hlediska různých oborů, zabývajících se kariérou i jejich vzájemnou komunikaci.

2. Nové koncepce kariéry

V souvislosti se změnami tradičního paradigmatu kariéry a tradiční psychologické smlouvy jsou v odborné literatuře prezentovány nové koncepce kariéry reflektující měnící se socioekonomické a organizační podmínky. Nové paradigma kariéry zdůrazňuje její řízení jedincem, organizační plánování a řízení kariéry je považováno za sekundární. Průběh kariéry není strukturovaný, sled pracovních aktivit nebývá lineární, může být i diskontinuální (Sargent, Domberger, 2007). Různorodost a proměnlivost pracovních aktivit patří k charakteristickým rysům současného pracovního designu. Organizace nemohou „poskytovat" zaměstnancům takovou jistotu zaměstnání jako v industriální éře, což bylo typické zejména pro období po 2. světové válce do 80. let 20. století. V současnosti se od zaměstnanců očekává zejména flexibilita, adaptabilita, včetně individuální odpovědnosti za plánování a řízení kariéry. Tyto požadavky také zahrnuje koncepce zaměstnavatelnosti (Kirovová, 2007).

Změny v oblasti kariéry, předpovídané nebo identifikované, lze považovat za radikální. Současné nové koncepce kariéry jsou označovány jako nová kariéra. K nejčastěji zmiňovaným patří zejména koncepce proteovské kariéry, post-korporátní kariéry a kariéry bez ohraničení. Odpovídají měnícímu se organizačnímu kontextu a současné psychologické smlouvě.

2.1 Proteovská kariéra

Autorem koncepce proteovské kariéry je D. T. Hall. Jeho pojetí proteovské kariéry pochází z r. 1976. V té době jeho koncepci nebyla věnována přílišná pozornost, i když v současnosti je zřejmé, že odhadl budoucí vývoj.

Hallův termín není náhodný, inspiroval se řeckou mytologií. Proteus, bůh z řecké mytologie, byl schopen účelově, podle podmínek a potřeby, měnit svou podobu. Tímto způsobem dokázal jak dosáhnout svých cílů, tak se vyhnout různým hrozbám a přizpůsobovat se okolnostem. Tento metaforický název vystihuje podstatu proteovské kariéry.

Koncepce proteovské kariéry vychází především z individuálního řízení kariéry, představující opozici organizačnímu řízení. Zdůrazňuje individuální mobilitu jedince, jeho aktivitu a flexibilitu. Vývoj je identifikovatelný rozvojem znalostí, dovedností a zkušeností, a je pojímán v celoživotním rámci (Briscoe, Hall, DeMuth, 2006). Hall a Moss (1998) upozorňují na proměnu tzv. organizační kariéry v proteovskou, reflektující měnící se tradiční psychologickou smlouvu. Proteovská kariéra zachycuje proces individuálního řízení kariéry, ne organizačního. Je tvořena různými zkušenostmi jedince, vztahujícími se k oblasti vzdělání, výcviků, pracovních aktivit, a jejich změnami. Kariérní rozhodování představují individuální kariérní volby, zaměřené na seberealizaci jedince a umožňující smysluplnou integraci jeho života. Kritérium úspěšnosti kariéry je interní, psychologický úspěch, ne externí kritéria.

V souvislosti s vymezením proteovské kariéry Hall a Moss charakterizují také novou „proteovskou" kariérní smlouvu (nepoužívají pojem psychologická smlouva). Její hlavní aspekty se týkají následujících charakteristik:

- kariéra je řízena jedincem
- kariéru tvoří celoživotní sled zkušeností, učení, dovedností, jako i různé druhy změn, včetně změn identity

- rozvoj souvisí s celoživotním učením, je řízen jedincem, který tímto způsobem reaguje na různé druhy příležitostí a pracovních výzev
- rozvoj kariéry nemusí nutně zahrnovat formální výcviky nebo vertikální mobilitu směrem vzhůru
- součástí úspěšných změn je přechod od jistoty zaměstnání k zaměstnavatelnosti a od organizačních kariér k proteovské kariéře
- organizace umožňuje zaměstnancům rozvoj
- cílem je dosažení psychologického úspěchu

Proteovská kariéra odpovídá na transformace organizací, na potřebu jejich flexibility, rychlosti rozhodování, rozvoje a konkurenceschopnosti. Pokud socioekonomické faktory vyžadují zejména tyto organizační charakteristiky, pak je zřejmé, že i tyto požadavky jsou kladeny i na zaměstnance v organizacích.

U proteovské kariéry je zdůrazňována zejména proaktivita jedince při jejím řízení. Jedinec řídí svou kariéru v souladu se svými hodnotami (Sargent, Domberg, 2007; Segers, et al., 2008). Pro proteovskou orientaci kariéry jsou příznačné dva dominantní postoje (Segers et al., 2008). První vychází z interních hodnot jedince, které vyjadřují jeho orientaci v kariéře, jako i kritéria pro hodnocení úspěšnosti kariéry. Důležitá jsou subjektivní kritéria. Tyto hodnoty představují „interní kompas" jedince, jsou významnější než jakékoliv extrinsické kritéria jako např. výše příjmu, možnosti postupu aj. (ibid). Za druhý charakteristický postoj je považováno sebeřízení, vztahující se k řízení vlastní kariéry. Projevuje se také mj. pozitivními postoji k pracovním výzvám a kontinuálnímu učení (Hall, Moss, 1998). Jak Briscoe, Hall a DeMuth (2006) zdůrazňují, hlavními charakteristikami proteovské kariéry je nezávislost a sebeřízení.

2.2 Post-korporátní kariéra

Koncepce post-korporátní kariéry zachycuje jednu z odpovědí na možný výsledek vztahů mezi organizací a zaměstnanci. V organizacích vždy docházelo ke změnám, týkajících se zaměstnanců, kteří byli organizacemi najímáni. V rámci paradigmatu tradiční kariéry zaměstnanecké vztahy měly dlouhodobý charakter, pokud výkonnost zaměstnanců odpovídala očekávání a požadovaným kritériím. Důsledky ekonomické recese, fúzí a akvizicí organizací, jako i restrukturalizací se projevovaly začátkem 90. let 20. st. snižováním stavů zaměstnanců, jejich propouštěním. Uplatňování tradičních přístupů organizací k řízení a plánování kariéry, týkajících se zejména příležitostí pro kariérní vertikální postupy nebo jistoty zaměstnání a dlouhodobých pracovněprávních vztahů, se stávalo obtížným až nerealizovatelným. Docházelo stále častěji k porušování tradiční psychologické smlouvy. Jak poznamenává Peiperl a Baruch (1997), stále častěji se organizace a zaměstnanci museli vyrovnávat s důsledky zpomalení ekonomiky. Mezi nezaměstnanými se ocitli i ti zaměstnanci, které organizace hodnotily jako výkonné, loajální a odpovědné, přesto ale byli organizacemi propuštěni.

Post-korporátní kariéra zachycuje tu část kariéry, která následuje po propuštění z velkých korporací. Někteří lidé začali podnikat, založili vlastní firmy, jiní se orientovali na poskytování poradenských či jiných služeb nebo si našli jiné zaměstnání v jiných organizacích, nejčastěji na termínované pracovní smlouvy. Peiperl a Baruch (1997) zdůrazňují, že post-kor-

porátní kariéra je realizována mimo velké korporace anebo v interakci s nimi. Post-korporátní kariéru realizují lidé, kteří odešli z velkých korporací, ať to bylo jejich vlastní rozhodnutí nebo byli propuštěni. Často se stává, že tito lidé po odchodu z organizací pak poskytují služby organizacím, ve kterých byli dříve zaměstnáni (ibid).

Post-korporátní kariéra „poskytuje" lidem určitou míru nezávislosti a flexibility. Umožňuje jedincům rychlejší reakce na měnící se pracovní podmínky a požadavky. Možnosti realizace vlastních rozhodnutí je předností post-korporátní kariéry. Pro jejího „nositele" představuje motivátor. Jedná se o ty jedince, u nichž je dominantní intrinsická motivace.

Kariérní cíle post-korporátní kariéry vyplývají z jejího zaměření, významným bývá rozvoj profesionálních kompetencí nebo růst podnikatelských aktivit (ibid). Rozvoj kompetencí je jedním z předpokladů realizace post-korporátní kariéry, a to zejména přenositelných kompetencí, které nejsou vázány na specifika jednotlivých organizací. Ty se stávají pro post-korporátní kariéru rozhodující. Na význam tohoto rozvoje upozornila již Kanter v r. 1989 (Shapiro, Ingols, Blake - Beard, 2008).

2.3 Kariéra bez ohraničení

Jak již vyplývá z názvu, u kariéry bez ohraničení je významným aspektem ohraničení neboli hranice. V této koncepci je zdůrazňována neohraničenost kariéry, a to různými druhy „hranic". Jak hranicemi konkrétní pracovní pozice nebo organizace, ve které jedinec realizuje pracovní aktivity, tak dalšími hranicemi jiných organizací, nebo také profesními nebo kulturními (Sullivan, Arthur, 2006). Kariéru bez ohraničení lze charakterizovat jako rozvoj kompetencí jedince realizovaný v rámci interakce jedince s různými organizacemi, jejichž předmět činnosti může náležet k různým národohospodářských sektorům (Arthur, Rousseau, 1996). Významným rysem je nezávislost na tradičním řízení kariéry organizacemi (Sullivan, Arthur, 2006), neohraničenost kariéry.

U kariéry bez ohraničení k výrazným charakteristikám patří změny pracovního prostředí a aktivit. Předpokladem „realizace" kariéry bez ohraničení jsou určité individuální charakteristiky, z nichž k nejvýznamnějším je řazena fyzická a psychologická mobilita. Fyzická se týká změn mezi zaměstnáními, organizacemi, národohospodářskými sektory, regiony nebo státy. Psychologická se vztahuje k percepci a k uvědomění si možností a příležitostí změn. Jedinec může hodnotit budoucnost jako neohraničenou překážkami nezávisle na jejich existenci (ibid). Větší pozornost byla dosud věnována výzkumu a analýzám fyzické mobility. Podle Sullivana a Arthura (2006) je snadněji identifikovatelná, lze ji měřit pomocí objektivních kritérií, hodnotit, apod.

Kariéra bez ohraničení reflektuje realitu měnícího se socioekonomického prostředí a organizací, kde výrazné změny pracovní náplně a požadavků jsou častým jevem. Všeobecně je zaznamenáván odklon od úzké pracovní specializace k jejímu rozšiřování. Mnohem častěji jsou aplikovány různé druhy pracovních rotací, rozšiřování nebo obohacování práce. Také týmová práce se stává běžnou součástí pracovních aktivit. Pracovní náplň zaměstnanců se stává značně proměnlivou. Rovněž v průběhu kariéry lidé mnohem častěji realizují změny nejen pracovních pozic v rámci jedné organizace, ale také mezi organizacemi. Jsou zaměstnanci organizací nebo jim nabízejí své služby. Tyto změny jsou také posilovány větší různorodostí

pracovních vztahů, z nichž např. termínované pracovní smlouvy nebo outsourcing umožňují také větší flexibilitu organizací (Kirovová, 2007).

A právě proměnlivost kariéry bez ohraničení, která se vztahuje jak k fyzické, ale i k psychologické mobilitě, umožňuje reagovat jedincům na současné požadavky organizací. Předpokladem plnění pracovních úkolů je rozvoj kompetencí zaměstnanců, jejich flexibilita a adaptabilita, apod. Sullivan a Arthur (2006) zdůrazňují u kariéry bez ohraničení různé možnosti variant intenzity fyzické a psychologické mobility a jejich následné kombinace. Současně jsou tyto dva druhy mobilit na sobě nezávislými (ibid).

Kariéra bez ohraničení se dotýká také dalších témat, souvisejících všeobecně s problematikou kariéry: rozvoje kompetencí, osobní a profesní identity jedince, učení nebo sociálních sítí vztahů v souvislosti se sociálním kapitálem.

3. Problematika aplikací nových koncepcí kariéry

3.1 Všeobecné charakteristiky nových koncepcí kariéry

I když nové koncepce kariéry nejsou reprezentovány jediným modelem, kromě zde uvedených existují i další jako např. portfoliová kariéra, lze identifikovat jejich všeobecné charakteristiky.

Ty se týkají zejména odklonu od řízení kariéry organizacemi, organizační řízení kariéry je považováno za sekundární, kdežto individuální řízení za primární. K dalším patří nestrukturovanost průběhu kariéry, což není považováno za nedostatek nebo problém, na rozdíl od tradičního paradigmatu kariéry, ale za typický průběh těchto kariérních modelů. Nestrukturovanost souvisí se značnou proměnlivostí kariér, která vyplývá nejen z formálních pracovněprávních vztahů, kdy dochází k jejich diverzifikaci a preferování termínovaných pracovních vztahů, ale také se změnami pracovní náplně, aktivit a úkolů. Nestrukturovanost kariér je také jedním z důsledků restrukturalizací organizací, jejich převážně plochých organizačních struktur, z nichž vyplývají převažující horizontální kariérní dráhy. Změny kritérií hodnocení úspěšnosti, odklon od objektivních kritérií a naopak preference subjektivních, patří k dalším výrazným charakteristikám nových koncepcí kariéry. Současně je zdůrazňován také celostní pohled na kariéru, významná je rovnováha s osobním životem včetně smysluplnosti kariéry pro jedince (Kirovová, 2007).

V této souvislosti je výstižné Birdovo vymezení kariéry (Arthur, Rousseau, 1996, s. 150) jako „akumulace informací a znalostí, které jsou obsaženy v dovednostech, kvalifikaci a síti vztahů, získávaných ve vývojovém sledu pracovních zkušeností v průběhu času". Velký důraz je kladen na rozvoj kompetencí a na aktivitu jedince.

3.2 K aplikaci nových koncepcí kariér

Je zřejmé, že i když jsou známi autoři nových koncepcí kariéry, nejsou produktem jejich kreativity, ale předpovídají nebo zachycují výskyt nových aspektů kariéry v proměňující se realitě socioekonomického prostředí. Jedná se o prostředí ekonomicky vyspělých západních států jako např. Nizozemí, Kanady, Austrálie, USA, kde působí autoři těchto koncepcí.

Přestože pro každý stát je socioekonomické prostředí do značné míry specifické, a to ne pouze z hlediska ekonomického, ale zejména z hlediska historie, kultury, tradic, hodnot nebo stereotypů, v současném globalizovaném světě a ekonomice lze obtížně zabránit šíření změn a trendů do jiných států.

I v našem státě organizace realizovaly nebo realizují různé druhy restrukturalizací, snižují stavy zaměstnanců a usilují o svou konkurenceschopnost. V současnosti, v době celosvětové finanční a ekonomické krize, jsou tyto jevy, včetně bankrotů organizací, jevem stále častějším. I u nás jsou organizacemi propouštěni zaměstnanci, některé organizace bankrotují, i u nás organizace stále více preferují termínované pracovní vztahy, outsourcing a další postupy, které jim umožňují větší flexibilitu a rychlost reakcí.

Nové koncepce kariéry kladou velké požadavky na organizace a jejich zaměstnance na všech organizačních úrovních. Vyžadují jiné postupy organizací v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, ne tzv. tradiční, ale současné (Dessler, 2003; Baruch, 2004) jako např. odměňování podle kompetencí, participativní a transformační leadership, odpovídající organizační kulturu aj.

Rovněž značné požadavky jsou kladeny i na tzv. řadové zaměstnance. Nové modely kariéry jsou realizovatelné jedinci, kteří se vyznačují intrinsickou motivací, vnitřním místem, kontroly, jsou proaktivní, flexibilní, samostatní atd. Tyto charakteristiky nejsou příznačné pro všechny jedince, obdobně jako kompetentní management a transformační leadership není typickým pro každou organizaci, a to nejen u nás.

Pracovněprávní vztahy představují další významný socioekonomický faktor ovlivňující aplikovatelnost nových koncepcí kariér. Ty musí odpovídat příslušné legislativě každého státu, a v tomto směru i v rámci EU jsou značné rozdíly. Na tento aspekt upozorňují u nás zejména zaměstnavatelé.

Aplikace nových koncepcí kariér není snadnou nebo rychlou záležitostí, představuje ale účinnou reakci na měnící se socioekonomickou a organizační realitu.

4. Diskuse a závěry

V příspěvku byly uvedeny příklady nových koncepcí kariér, reflektujících změny socioekonomického a organizačního prostředí v souvislosti s přechodem k postindustrialismu a s globalizací světa a ekonomiky. Tyto změny se projevily měnícími se nebo novými požadavky organizací na zaměstnance.

Nové koncepce kariéry odpovídají na nové požadavky, zdůrazňují zejména individuální odpovědnost jedince za rozvoj kariéry a zaměstnavatelnost. Jedná se o charakteristiky, potřebné pro realizaci těchto nových modelů kariér. Umožňují úspěšnou adaptaci k novým podmínkám a požadavkům.

Tato problematika souvisí s dalšími tématy, jako jsou osobnostní vlastnosti, motivace, individuální a organizační hodnoty, učení, kompetence, leadership, řízení a rozvoj lidských zdrojů, národní kultura, trh práce, legislativa aj.

I když nové koncepce kariéry nejsou zcela novými, vzhledem k době jejich vzniku, jsou poměrně neznámé v našem prostředí. Přesto jsou ale realizovány i u nás. Také u nás

mnozí propuštění zaměstnanci nabízejí svému dřívějšímu zaměstnavateli své služby nebo začali podnikat. Různé rekvalifikační kurzy určené pro nezaměstnané a zaměřené na problematiku podnikání jsou také u nás státem podporované. I v našem státě lidé častěji mění zaměstnání než v období socialismu, organizace rozšiřují pracovní náplň nebo využívají týmovou práci.

Nové koncepce kariér také neznamenají okamžitý „zánik" tradičních přístupů ke kariéře, i když jejich aplikace neodpovídá současným požadavkům na konkurenceschopnost a je diskutabilní. Tradiční i současné koncepce kariéry existují paralelně, v různých organizacích, obdobně jako paralelně jsou aplikovány direktivní nebo participativní styly vedení. Dochází také ke kombinaci současných a tradičních koncepcí kariéry. Aplikace kariérních přístupů je ovlivněna řadou faktorů, nejen z hlediska managementu nebo řízení lidských zdrojů, ale také zasahuje oblast hodnot, národní kultury, vzdělávaní apod. Tradiční aspekty kariéry jako postup v rámci organizace, dosažení vyšší organizační hierarchické úrovně nebo výše příjmu patří nadále k výrazným znakům úspěšné kariéry. Aplikovatelnost různých přístupů závisí také na konkrétní situaci, podmínkách, organizaci a na individuálních preferencích a rozhodnutích jedinců.

I v ekonomicky vyspělých státech tradiční pojetí kariéry není pouhou záležitostí minulosti. Zaleska a De Menezes (2007) upozorňují, že pokud organizace neuplatňují dostatečné příležitosti pro rozvoj kariéry (např. vhodné horizontální kariérní dráhy v rámci organizace) nebo nepodporují rozvoj zaměstnavatelnosti svých zaměstnanců, pak nedochází ke snižování významu tradičního paradigmatu kariéry. Přesto výzkumy potrvzují, že v současnosti jsou kariéry více definovány individuálně než organizačně (ibid).

Aplikovatelnost kariérních přístupů je všeobecně ovlivněna řadou faktorů, interních i externích. Nové koncepce kariéry zdůrazňují především individuální hledisko, vycházejí především z psychologických přístupů. Zdůrazňují význam osobního potenciálu a vybraných individuálních charakteristik, vztahujících se k sebeřízení a proaktivitě jedince.

Vývoj a globalizační procesy, ovlivňující problematiku konkurenceschopnosti organizací, požadavků na zaměstnance a nové koncepce kariéry, zřejmě nelze zastavit státními hranicemi. Je potřebné mít relevantní informace o probíhajících změnách a trendech, a pak záleží již na managementech organizací a jednotlivcích, jaké postoje k těmto informacím zaujmou, zda proaktivní, vyčkávací nebo bagatelizující, a které informace budou použity pro rozhodování.

Literatura

ARTHUR, M. B. Examing contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. Human Relations, 2008, 61/2, pp. 163–186.

ARTHUR, M., ROUSSEAU, D. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University Press, 1996.

Baruch, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional paths. *Career Development International, 2004,* 9/1, pp. 58–73.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal of Vocational Behavior, 2006, 69, pp. 30–47.
DESSLER, G. *Human Resource Management.* 9th ed. Uppon Saddle River: Prentice Hall, 2003.
COUNSELL, D. Graduate careers in the UK: an examination of undergraduates´perception. Career Development International, 1996. 1/7 pp. 44–51.
GRZEDA, M. M. Re-conceptualizing career change: a career development perspective. Career Development International, 1999, 04/6, pp. 305–311.
HALL, D.T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. Organizational Dynamics, 1998, winter, pp. 22–37.
KIROVOVÁ, I. Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007.
PEIPERL, M.; BARUCH, J. Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. Organizational Dynamics, 1997, spring, pp. 7–22.
SARGENT, L. D.; DOMBERGER, S. R. Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. Career Development International, 2007, 2/6, pp. 545–564.
SEGERS, J.; INCEOGLU, I.; VLOEBERGHS, D.; BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potentional motivators. Journal of Vocational Behavior, 2008. 73, pp. 2121–230.
SHAPIRO, M.; INGOLS, C.; BLAKE-BEARD, S. Confronting Career Double Binds: Implications for Women, Organizations, and Career Practitioners. Journal of Career Development, 2008, 34, pp. 309–333.
SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examing physical and psychological mobility. Journal of Vocational Behavior. 2006, 69, pp. 19–29.
WILSON, T.; DAVIES; G. The changing career strategies of managers. Career Development International, 1999, 4/2, pp. 101–107.
ZALESKA, K.J.; DE MENEZES, L.M. Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. Human Relations, 2007, vol. 60/7, pp. 987–1018.

Abstract

A new conceptions of career

The context of a transition towards post-industrialism has been radically influencing various aspects of a career: its definition, course, success assessment, and so forth. New career concepts as protean, post-corporate or boundaryless career reflect these trends which were identified in developed industrial countries in 90's. With respect to globalization processes it is impossible to ignore these trends with reference to our specific socioeconomic environment. If it is generally known that proactivity is one of the most effective approaches to changing

socioeconomic environment then is needed to have relevant knowledge regarding to running changes and its probable consequences. New career concepts provide information about one segment of these changes.

iva.kirovova@vsb.cz

VZNIK A VÝVOJ TEORIÍ MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI – POČÁTKY[1]

Doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc., Ing. Pavel Michálek, Ph.D., Mgr. Hana Chýlová, PhDr. Pavla Rymešová
Katedra psychologie, Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze

1. Úvod

Psychologické teorie motivace pracovní činnosti začaly vznikat až po druhé světové válce a protože vznikaly převážně v USA, případně v Západní Evropě, mohly odrážet některé tehdy na Západě rozšířené představy o práci, pracovní činnosti a zaměstnaneckých vztazích. Ve stati se pokusíme doložit, že tomu tak bylo zejména ve třetí čtvrtině dvacátého století a že tyto představy byly v průběhu následujících desetiletí spjaty s určitými ideovými proudy, zejména s liberálním humanistickým myšlením. Jestliže tomu tak bylo, odrážely tyto teorie určité hodnotové preference západních kultur a v důsledku toho nemusejí být vhodné v jiných částech světa, případně také při snaze motivovat rozličné subkultury definované etnicky, sociálně či ekonomicky i v rámci Evropy. Projevy kulturních rozdílů v myšlení, chování a cítění lidí jsou v poslední době dosti diskutovaným tématem a tak je zajisté vhodné pokusit se zjistit, zda a nakolik mohou tyto rozdíly ovlivnit obsah a průběh motivačních procesů, zejména v souvislosti s pracovní činností. Je zřejmé, že záměr, který jsme si tu vytyčili, je dosti ambiciózní a že pro zpracování takového tématu poskytuje prezentovaný referát jen stěží dostatek místa. Proto bychom rádi dodali, že v této stati nebude a ani nemůže být předložený problém důsledně a v plném rozsahu vyřešen. Věnovat se zde budeme jen zhruba třetí čtvrtině dvacátého století a o dalším vývoji a současném stavu pojednáme jinde.

2. Teoretická východiska analýzy

K vědeckým teoriím lze přistupovat různě. Můžeme je nazírat jako skvoucí krystaly, v něž byly vloženy výsledky našeho neustávajícího snažení o dokonalejší poznání a uchopení podstaty Veškerenstva. Můžeme je také studovat jako projevy kultury a v této souvislosti je vhodné si povšimnout, že věda, jak se její chápání v průběhu minulých dvou až tří set let vyvíjelo, je typickým kulturním výtvorem Evropy. Vědecký přístup ke světu lze také chápat jako určité zvláštní mentální nastavení či ideologii. Zdá se, že toto mentální nastavení povzneslo Evropu k bohatství a moci (Vopěnka, 2000, viz též Landes, 1998, s. 56) v míře v historii lidstva dříve nevídané. Zřejmě tedy je smysluplné teorie nejen testovat, ale také zkoumat jak souvisejí s kulturně historickým, resp. kulturně sociálním rozvojem lidských společenství.

[1] Stať byla vypracována díky podpoře v rámci výzkumného záměru Informační a znalostní podpora strategického řízení (MSM6046070904)-TM3.

V jednom velmi dílčím odvětví souboru věd, v psychologii práce a organizace, došlo v průběhu necelého století k postupnému vzniku celé řady teorií motivace pracovní činnosti. Každá z nich vyvolala rozsáhlé výzkumy, získala jejich pomocí empirickou podporu, byť zpravidla jen částečnou a to ovšem vedlo k vývoji variant a odnoží těchto teorií. Výchozím záměrem této stati je právě kulturně historická analýza vývoje myšlenek a idejí v předmětné oblasti motivace pracovní činnosti. Pokud tato analýza ukáže, že vznik a vývoj těchto teorií mohl být v nezanedbatelném rozsahu určován vedle rozsáhlého experimentování, též jistými kulturními předpoklady či ideologickou orientací (viz též heslo *ideology* v Encyclopedia Britannica, 2008), pak nám právě podobně zaměřená analýza poskytne určitý teoretický nadhled. Díky tomu bychom mohli pokročit v chápání našeho vlastního konání a snad také toho, jak v něm dále pokračovat. V dalším pak na základě některých našich vlastních výsledků ukážeme, že ovlivnění nemuselo být jen důsledkem kulturně historických či kulturních vlivů, ale též rozdíly mezi sociálními skupinami. Předtím však, než k vlastní analýze přistoupíme, musíme uvést ještě některé další výchozí předpoklady.

V počátcích vědecké psychologie se tato disciplína potýkala s hledáním řešení problému, v němž byla tehdy spatřována hlavní nesnáz zkoumání lidské mysli a také původ podstatného rozdílu mezi přírodovědeckým a psychologickým badáním. V přírodních vědách badatel zkoumá věci či procesy, které leží mimo něj a jsou dány jako objekty. V psychologii mysl zkoumá mysl, subjekt zkoumá subjekt. Tento problém byl postupně řešen jak zdokonalováním metodologických zásad a postupů, tak i výraznou orientací na empirii a experiment. Jedním z významných proudů teoretického myšlení v psychologii, který měl tento problém důsledně odstranit, byl behaviorismus. Jenže tento problém odstranit nelze, a to nejen v psychologii, ale ve veškerém vědeckém poznání. Behaviorismus byl odnoží pozitivisticky orientované vědy. Pozitivisté chtěli striktně odlišit metafyzické spekulace od poznání, opírajícího se o empirii, data a fakta (Popper, 1994, str. 76 a násl.). Úspěšní byli jen částečně a zároveň, v počátcích dvacátého století, se ve fyzikálním výzkumu ukázalo, že samotný akt pozorování výrazně ovlivňuje pozorované (viz např. Heisenbergův princip neurčitosti). Když zkoumáme svět, dalo by se říci, zkoumáme vždy i sami sebe. Tyto známé skutečnosti uvádíme jako doklad toho, že kromě vlastního vytváření a testování teorií musíme alespoň občas zkoumat naše teorie a naše vlastní myšlení v širším rámci, než jen ve vlastní disciplíně.

Konkrétnější podnět v podobném směru představují argumenty pocházející z interkulturní psychologie. Někteří autoři uvádějí, že celý obor psychologie se vyvinul v Západní Evropě a Severní Americe a je v důsledku toho natolik zatížen západními hodnotovými preferencemi, že tuto skutečnost označují jako „psychologický kolonialismus". Berry a kol. (2007) diskutují tuto otázku v úvodní kapitole své knihy a jsou ve svých závěrech mnohem opatrnější. Své stanovisko označují jako *univerzalizmus*, čímž míní, že základní psychologické procesy jsou všem lidem společné, ale kultura ovlivňuje jejich rozvoj a projevy. Zajisté je důležité zjišťovat, jak a v jakém směru k tomuto ovlivňování kulturou dochází.

Rovněž bychom rádi upozornili, že kritická analýza o jakou se pokoušíme, nikterak nezpochybňuje a ani zpochybnit nemůže výzkumné úsilí, vyvíjené po desetiletí původci jednotlivých směrů a koncepcí, ani dílčí výsledky, kterých bylo v tomto rámci dosaženo. Vědecké poznání se rozvíjí upřesňováním i vyvracením dřívějších koncepcí. Tak je tomu i v předmětné

oblasti. Jestliže tedy je sdostatek důvodů předpokládat, že tvorba vědeckých teorií a jejich vývoj mohou být ovlivněny vlivy mimovědeckými, pak má smysl povahu a důsledky takového ovlivnění zkoumat a vyhodnocovat. V následujících částech stati se pokusíme ukázat, jak tomu bylo v předmětné oblasti teorie motivace pracovní činnosti.

3. Historická předehra

Snad bychom mohli říci, že sled teoretických koncepcí, jak se v psychologii práce v průběhu celého dvacátého století objevovaly a vyvíjely, vypráví jakýsi příběh, začínající však mimo psychologii samotnou. Na začátku všeho bylo úsilí F. W. Taylora učinit práci nekvalifikovaných dělníků efektivnější, přičemž vynalezl principy vědeckého managementu. Příběh samotného Taylora je zajímavý, avšak pro naše účely postačí jen stručně zmínit, čím se Taylor zabýval. Do Spojených států stále přicházejí přistěhovalci zejména z oblastí s převažující zemědělskou výrobou a hledají tam lepší uplatnění. Nebylo tomu jinak ani na počátku dvacátého století, kdy Taylor působil. Tehdy se do Ameriky stěhovali především lidé ze Střední Evropy. Byli to zhusta lidé schopní a ochotní pracovat, neměli však potřebnou kvalifikaci. Taylor si z nich vybíral ty, kteří mu připadali nadějní. Pro tyto vybrané osoby pak vypracoval pracovní postupy, které jim umožnily pracovat produktivněji, a díky tomu si také mohli více vydělat. S dělníky pracoval vlastně podobně, jako inženýr, který chce zlepšit fungování stroje. Pracovní postupy i používané nástroje určoval do detailu a trval na tom, že to, co stanovil, musí být důsledně dodržováno (Taylor, 1911).

To, s čím Taylor přišel, bylo revoluční a objevné, ale důsledky uplatňování jeho postupů byly kontroverzní. Jednak se vyskytly námitky, že takové zvyšování výkonu dělníků může mít negativní zdravotní důsledky, jednak Taylor tím, že jedněm poskytl příležitost více si vydělat, učinil další zbytečnými. Ti druzí pak upadli do ještě větší bídy.

Taylorovy postupy měly zcela jistě pozitivní krátkodobé efekty, méně jasné již bylo, jaké důsledky budou mít v dlouhodobé perspektivě a objevily se obavy, že budoucí náklady, zejména sociální a psychologické, mohou časem převážit. Během dvacátých let dvacátého století byly tyto otázky bouřlivě diskutovány v USA i v Evropě (Rose, 1987). Jak uvádějí Wall *a kol.* (2004), vedlo zkoumání otázek spojených s Taylorovým přístupem, a to zejména šetření prováděné britskou Industrial Fatigue Board (Wall & Martin, 1987) ke vzniku oboru, který dnes známe jako psychologii práce a organizace. Než k tomu ovšem došlo, uplynul nějaký čas.

Vznikající psychologie práce nebyla zpočátku s Taylorovým přístupem v příkrém rozporu. Spíše jej, ve spolupráci s dalšími zúčastněnými disciplínami, doplňovala. Velice se hodila tehdy žhavá technologická novinka, psychologické testy. Ty přinesly možnost podložit výběr pracovníků, u nichž se pak uplatňovaly postupy vědeckého řízení, metodickým postupem, který byl systematický a opakovatelný, zatímco Taylor se při volbě dělníků, jejichž práci upravoval, řídil jen intuicí. Taylor upravoval pracovní postup tak, aby byl vhodný pro konkrétního pracovníka. Psychologické testy tak nejspíše přispěly k přechodu od profesiografie orientované na pracovníka (*job design*) k profesiografii orientované na pracovní místo (*job analysis*). Již metody používané Taylorem vedly k pracovním postupům, které ponechávaly jen málo prostoru pro vlastní úsudek pracovníka a byly velmi úzce vymezeny. Změna

orientace z návrhu pracovního místa na jeho analýzu tento trend nejspíše ještě prohloubila. Ke změně došlo teprve v důsledku studií v Hawthornu a později pak snad i jako následek nálad po skončení druhé světové války.

Studie, které byly prováděny v Hawthornu (Mayo, 1944), jsou snad dostatečně známy, aby je nebylo nutné podrobněji citovat. Jak uvádí Crichtonová (1968, s. 82 a násl.), zpočátku se výzkumy psychologů práce týkaly podmínek, za nichž se práce vykonávala. Později si však psychologové začali uvědomovat, že pracovník nereaguje na prostředí bezprostředně, ale v závislosti na tom, jak jej vnímá a současně zjistili, že rozdíly v toleranci a preferencích jednotlivých osob jsou obrovské. Navíc se lidé obvykle srovnávají se členy jimi zvolené referenční skupiny a tak se někteří dokáží smířit i se špatnými podmínkami, pokud jim vyhovují lidé, se kterými pracují.

Výsledky Hawthornských experimentů sehrály v této změně chápání podmínek práce významnou úlohu, nebyly však přijaty okamžitě. F. C. Bartlett, který se proslavil zejména svou studií *On Remembering,* začal v době války pracovat v britském leteckém výzkumu a zabýval se především výkonností a prevencí únavy. Ve svém článku z r. 1948 přirovnával úpravy pracovního postupu k úpravám stroje (Bartlett, 1948). Ke změně postoje docházelo postupně a v plném rozsahu se dočkal vyjádření teprve v r. 1960 v knize *The Human Side of Enterprize* (McGregor, 1960).

Na změně postoje a chápání lidské práce se zřejmě podílela, a to podstatně, ještě jedna okolnost. V Evropě a Severní Americe po skončení druhé světové války velmi posílil myšlenkový proud, který by v USA označili jako liberální a v Evropě jako levicový. Zastánci tohoto myšlenkového směru chápali vítězství spojenců jako vítězství demokracie nad totalitou a tehdy se také v rámci teorie řízení objevily návrhy posílit demokracii i v průmyslových organizacích. Z té doby s námi zůstaly demokratický styl řízení a participativní řízení. (Crichton, *op. cit*., s. 121). Poznatky vyvozené z Hawthornských experimentů s podobnými myšlenkami souzněly. Teorie motivace pracovní činnosti se začaly objevovat právě v té době. Byly to McGregorovy teorie X a Y a Maslowova hierarchie potřeb. Další teorie motivace pracovní činnosti, které se v průběhu dalších desetiletí objevovaly, ve značné míře navazovaly na tuto tradici, a to včetně v současnosti široce uplatňované teorie psychologického zmocnění, kterou níže podrobněji uvedeme. Zdá se tedy, že náš předpoklad, že teorie motivace pracovní činnosti se opírají o jistý druh ideového rámce, je přinejmenším plausibilní.

Dále se pokusíme na příkladu vzniku a vývoje jednotlivých teorií motivace pracovní činnosti ukázat možný způsob jejich kulturně historického ovlivnění. Vznik prvních teorií motivace pracovní činnosti je neodmyslitelně spojen s McGregorovými teoriemi X a Y a také s hierarchií potřeb Abrahama Maslowa. Již první z nich ukazuje, že k ideologickému ovlivnění vývoje teorie, jak jsme výše nastínili, zjevně došlo.

McGregorova teorie Y (McGregor, 1960), kterou lze chápat jako formulaci humanistické koncepce motivace pracovní činnosti, byla široce přijata a chápána jako pojetí, které přináší vyšší a nadřazenou morálku oproti tomu, které představovala teorie X. Edgar Schein v úvodu k McGregorově knize *The Professional Manager*, vydané posmrtně v r. 1967, zmínil, že McGregor sám považoval obě teorie za zjednodušená obecná stanoviska (viz heslo McGregor v en.wikipedia.org; 10/2/2008). Podle citovaného zdroje chtěl jen upozornit na to, že jednání

manažera je do značné míry určováno tím, o čem je přesvědčen. Obecně však tento názor nebyl akceptován a teorie Y byla rozvinuta v pevně stanovenou soustavu principů. Hofstede ve své knize popisuje (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 203–204), jak byl ještě v r. 1980 požádán, aby na semináři v Djakartě v Indonésii promluvil o tom, jak by bylo možné přesvědčit indonéské manažery, aby více používali teorii Y. Na citovaném místě rozebírá dosti podrobně, jak jsou obě koncepce, X i Y, Indonésanům cizí a nepochopitelné.

Sdělovat, že Abraham Maslow byl humanisticky orientován, by bylo stejné, jako příslovečné nošení sov do Atén. Byl to on, kdo založil směr, známý jako *humanistic psychology*. Maslowova *hierarchie potřeb* je dobře známa a je také značně populární. Lidé, kteří se s ní seznámí, často sdělují, že jim tato koncepce umožnila lépe pochopit lidskou přirozenost. Přestože Maslowova koncepce a další z ní vycházející, jako např. teorie Alderferova (1972), jsou intuitivně přitažlivé a nabízejí zajímavé možnosti chápání lidského chování, přesto zřejmě mají jen dosti omezenou hodnotu (viz Arnold *a kol.,* 2005, s. 314). Vyhodnocení výzkumů, které na nich byly založeny, odhalily řadu nedostatků (Wahba & Bridwell, 1976; Salancik & Pfeiffer, 1977; Rauschenberger *a kol.*, 1980). Především se ukázalo, že potřeby netvoří hierarchii, nepodařilo se určit, která potřeba bude tou nejdůležitější a nad ostatními převládne; pojem potřeby se nepodařilo dostatečně jasně konceptualizovat, kromě jiného protože lidé do značné míry určují, jak chápou své potřeby a jak je uspokojují. S tím souvisí i skutečnost, že souvislosti mezi potřebami a chováním jsou nejasné. Za relevantní zde musíme považovat též kritiku Hofstedeových (Hofstede & Hofstede, *op. cit.*, s. 147), týkající se vrcholu předpokládané pyramidy potřeb. Pokud by skutečně potřeby tvořily hierarchii, její vrchol by byl bezpochyby spjat s preferovanými kulturními hodnotami zkoumaného socia.

Jak uvádějí Arnold *a kol.* (*op. cit.*, s. 316), větší úspěch zaznamenaly koncepce, které se soustředily na několik málo potřeb a ne na celý jejich systém. Nejznámější z nich je koncepce McClellandova (1961). Úspěch těchto koncepcí byl dán nejspíše tím, že byly zavedeny spolehlivé a platné míry intenzity jednotlivých potřeb, založené na použití projektivních metod. Přestože projektivní metody bývaly považovány za subjektivní a nespolehlivé, postupy, které vyvinul McClelland se svými spolupracovníky, dosahovaly lepších parametrů než dotazníky. Z potřeb, kterými se McClelland zabýval, se obvykle zmiňuje jen *potřeba výkonu* (*need for achievement*) a ta také s námi zůstává dodnes. Na základě McClellandových výzkumů Miner (1964) vyvinul pojem a škálu motivace k bytí manažerem. Ta zahrnuje i další potřeby, které McClelland studoval a také úroveň sebekontroly (Arnold *a kol., op .cit.,* s. 318).

V počátcích McClellandova pojetí výkonové motivace (McClelland 1961) byla také ideologie, byť odlišného typu než v předchozích případech. McClelland věřil, že ekonomický úspěch národa závisí na tom, kolik je v něm celkově výkonové motivace. Podle jeho měření byla výkonová motivace nejsilnější v USA, a proto také byly podle něj Spojené státy právem nejbohatším a nejmocnějším národem. Po přidání potřeb moci a sounáležitosti McClelland vypracoval zajímavou komplexní teorii, připomínající některé motivy z Asimovovy Nadace. Teorie měla umožnit předvídat společenské jevy jako revoluce, války, hospodářský rozkvět či úpadek. Tuto teorii se však nepodařilo potvrdit a dnes se o ní již nemluví. Pro nás je zde zajímavá spíše jiná skutečnost, a to kulturní podmíněnost naměřených hodnot potřeby výkonu. Poznatky o interkulturních rozdílech ve výkonové motivaci lze nalézt u Segalla *a kol.* (1999).

Komentář k těmto zjištěním lze nalézt též v Berry *a kol.* (2007, s. 402–404). Hofstedeovi (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 145) dokonce tvrdí, že McClelland neměřil rozdíly v motivaci, ale kombinovaný důsledek dvou jejich dimenzí kulturních rozdílů. Naším úkolem zde není tuto otázku rozhodnout. Postačí jen upozornit, že i diskuze výkonové motivace poukazují na širší ovlivnění příslušné teorie jak určitým ideologickým pojetím tak také rozdíly národních kultur.

K raným teoriím motivace patří též Herzbergova dvoufaktorová teorie (Herzberg *a kol.*, 1959, Herzberg, 1966). Hofstedeovi (*op. cit.*,s. 202) opět kritizují jeho známé rozlišení motivačních a hygienických faktorů jako kulturně podmíněné. Tato podmíněnost je značně pravděpodobná. Jak citovaní autoři uvádějí o dvě strany dříve: „Motivace je stav mysli jedince, o kterém se předpokládá, že vysvětluje jeho, resp. její, chování. ... Kultura ovlivňuje naše chování, ale také to, jak svoje chování vysvětlujeme. Tak např. Američanka může vysvětlit mimořádné úsilí, které do své práce vkládá, penězi, které za ni dostane. Zatímco Francouzka vysvětlí totéž svou ctí, Číňan závazky ke druhým a Dán kolegialitou." Arnold *a kol.* již Herzbergovu teorii samostatně neprobírají, zmiňují ji ovšem v souvislosti s motivační úlohou peněz (*op. cit.*, s. 335–336). Je však třeba zdůraznit, že o Herzbergovy myšlenky se do značné míry opírá i současná *teorie psychologického zmocnění*.

Pozdější teorie, včetně teorie psychologického zmocnění, se budeme zabývat v navazujících statích.

4. Diskuze a závěry

Lidská mysl zřejmě nemůže fungovat bez předběžných nastavení, jakými jsou hodnoty, přesvědčení, předpoklady či ideologie. Proto ani ve vědeckém výzkumu nemůžeme dosáhnout skutečné neosobní objektivity, jaká se dříve požadovala. U nás se ostatně podobnými problémy v jisté podrobnosti zabývá biolog Stanislav Komárek. To však neznamená, že bychom měli rezignovat na snahu dospívat k vědeckému poznání ověřenému, vyzkoušenému a prověřenému důkladným testováním. Naše způsoby myšlení a chápání světa i sebe sama se mohou proměňovat s vnějšími podmínkami, přetrvávat roky jako *Zeitgeist*, či trvat po desítky let jako ideologie nebo dokonce po staletí jako preferované kulturní hodnoty. Naše způsoby myšlení a chápání prostě v sobě obsahují další překážky, které musíme překonávat a již samo rozpoznání, že existují, je krokem, který k tomu přispívá.

Přidržíme-li se Popperova pojetí, vědecké poznání postupuje v krocích, spočívajících v kritice stávajících pojetí, v pokusech současné teorie modifikovat tak, aby do nich bylo možné inkorporovat nové poznatky a pokud se to nedaří, nakonec ve formulování koncepcí a teorií nových. Na začátku této stati jsme zmínili, že teorie motivace pracovní činnosti jako by vyprávěly jakýsi příběh. Snad by se dalo říci, že je to příběh o tom, jak se v rámci těchto teorií prosazoval jistý názor, idea, soubor představ o tom, co pro člověka práce znamená či by znamenat měla. Označovat sled teorií jako příběh může znít mnohému člověku divně, ale pro nás osobně je takové chápání věci důležité, snad protože je do tohoto širokého příběhu zapleten jeden úzký a drobný, který se týká naší vlastní práce. Jde o určitý nález, který nás vedl k tomu, že jsme začali pochybovat o tom, co jsme četli v knihách a učili své studenty.

O tomto nálezu jsme referovali v jiných statích (viz např. Kolman 2001; Chamoutová *a kol.*, 2006; Michálek *a kol.*, 2006) a budeme ve výzkumu daného jevu pokračovat.

Literatura

Alferder, C. P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth: Human needs in organizational settings.* New York: Free Press.

Arnold, J.; Silvester, J.; Patterson, F.; Robertson, I. T.; Cooper, C. L.; Barnes, B. (2005) *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace* (4th edition), London: Prentice Hall.

Bartlett, F. C. (1948) Men, machines, and productivity, *Occupational Psychology* 22; 190–196.

Berry, J. W.; Poortinga, M. H.; Segall, M. H.; Dasen, P. R. (2006) *Cross-cultural Psychology. Research and Applications*. New York: Cambridge University Press.

Crichton, A. (1968) *Personal Management in Context.* London: B. T. Batsford L.T.D.

Encyclopaedia Britannica (2008) Chicago: Encyclopaedia Britannica.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man.* Cleveland: World Publishing.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2007) *Kultury a organizace. Software mysli.* Praha: Linde.

Chamoutová, H.; Michálek, P.; Kolman, L.; Chamoutová, K.; Rymešová, P. (2006) Motivace pracovní činnosti a kvalita života při práci na českém venkově. *Psychologie v ekonomické praxi*, XLI, 73–80.

Kolman, L. (2001) Motivation and attributive processes. *Agrární perspektivy X.*, Praha: ČZU, September 2001.

Landes, D.S. (1988) *The Wealth and Powerty of Nations. Why some are so rich and some so poor*, London: Little, Brown & Co.

Mayo, G. E. (1944) *Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard.

McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society.* New York: Van Nostrand.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. N. York: McGraw Hill.

Michálek, P; Chamoutová, H..; Kolman, L.; Chamoutová, K.; Rymešová, P. (2006) Motivace pracovní činnosti a kvalita života při práci na českém venkově – zpráva o dílčích výsledcích grantového projektu GAČR č. 406/03/0896 – část II. *Psychologie v ekonomické praxi* 2006, XLI, p. 185–191.

Miner, J. B. (1964) *Scoring Guide for Miner Sentence Completion Scale.* Atlanta, GA: Organizational Measurement Systems Press.

Popper, K. R. (1994) *Věčné hledání.* Praha: Prostor

Rauschenberger, J.; Schmitt, N.; Hunter, J. E. (1980) A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quaterly,* 40, 654–670.

Rose, M. (1978) *Industrial Behaviour.* Harmondsworth, UK: Penguin.

Salancik, G. R.; Pfeffer, J. (1977) An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quaterly,* 22, 427–56.

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

Vopěnka, P. (2000) *Úhelný kámen evropské vzdělanosti a moci*. Praha: Práh.
Wabha, M. A.; Bridwell, L. B. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behaviour and Human Performance.* 15, 212–240.
Wall, T. D.; Martin, R. (1987) Job and job design. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology.* Chichester, UK: John Wiley and Sons.
Weber, M. (1976) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* London: Georg Allen & Unwin.

Abstract

The origin and evolution of the work motivation theories – as it all began

The paper deals with a possibility that the design and development of the work motivation theories was in a considerable degree determined by ruling ideologies of the time and by cultural and social group biases. The analysis of the work motivation succession in the second half of the twenties century shows it really could be the case. However, the paper presented covers only the first two decades of the half-century in question.

kolman@pef.czu.cz

PROCES A OBSAH AKULTURACE: HLAVNÍ POJMY

Doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.
Katedra psychologie, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze

1. Úvod

Akulturace nebo také adaptace jsou termíny, jimiž se označuje proces, ke kterému dochází při styku odlišných kultur. Protože s procesy akulturace se v současnosti setkáváme stále častěji, byla v posledních letech věci věnována značná odborná pozornost. Výsledkem s tím spjatého výzkumného úsilí je jednak množství nových poznatků, jednak také přesnější vymezení pojmů. V této stati se budu věnovat především právě vymezení hlavních pojmů tak, jak jsou používány v relevantní odborné literatuře. Po vymezení pojmů uvedu některé aplikovatelné důsledky, jako je např. úloha akulturační strategie a její vliv na výsledek procesu akulturace.

Na tomto místě by snad bylo vhodné upozornit, že při akulturaci nejde jen o nějaké okrajové společenské jevy, ale např. též o nacházení místa v nadnárodním celku, jakým je v našem případě Evropská unie.

2. Hlavní pojmy teorie akulturace

K akulturaci dochází při kontaktu dvou či více kulturních skupin. Při styku kulturně odlišných skupin tyto skupiny na sebe navzájem působí. Záleží na okolnostech, jaký je v tomto vzájemném působení poměr síly vlivu. Skupina materiálně či jinak slabší nebo prostě jen méně početná může být ovlivňována výrazně, zatímco ta druhá, silnější, jen okrajově a nevýznamně. Někdy se proto hovoří o akulturaci jako by to byl pouze jednosměrný proces. Jestliže například student z Východní Evropy, Afriky či Asie odjede studovat do některého z vyspělých Západních států, svou přítomností sotva tamní kulturu ovlivní, on sám však bude zažívat silný *akulturační vliv*. Jindy, například při kontaktech mezi dvěma kulturními skupinami v rámci jedné země bude akulturace mít charakter obousměrného procesu.

Akulturační vliv působí u jedince z jedné či druhé skupiny a vede ke změnám v chování a prožívání. Změny chování mohou zahrnovat kulturní učení. Změny prožívání bývají popisovány jako *akulturační stres*, označovaný též jako kulturní šok. Následně dochází k vlastní *adaptaci* jednotlivce, jak na úrovni psychologické, tak socio-kulturní. Termín „adaptace" bývá užíván buď v tomto užším smyslu, nebo jako synonymum termínu „akulturace".

Berry (2006) věnuje zvláštní pozornost *kontextu* akulturace. Kontextem míní povahu širšího společenského prostředí, v němž k akulturaci dochází. Kontext může v daném případě mít charakter „*tavícího tyglíku*", jak se to po dlouhá desetiletí předpokládalo v USA. Do USA přicházeli a stále přicházejí lidé z různých částí světa a tedy také z rozličných kulturních prostředí. Dlouho se předpokládalo, že Amerika všechny tyto akulturační vlivy přetaví v nový sourodý a ovšem anglofonní celek. Jak je z nedávného vývoje zřejmé, tato představa je sotva

udržitelná, byť se jí někteří lidé jen neradi vzdávají. Na opačném pólu pak je plně *multikulturní společnost*. Příkladem takové společnosti je dnes Velká Británie. V Londýně např. si brzy uvědomíte, že v této zemi (nebo především v tomto městě) se budete setkávat s lidmi velmi rozmanitého původu a tradic, a to i v případě, že jsou to lidé usedlí v zemi již v několikáté generaci. Podobně je tomu i v Rusku a dalších státech bývalého Sovětského svazu, kde se jednak ruský živel rozšířil do dalších částí této někdejší říše a mnoho osob asijského původu se usazovalo v Moskvě a dalších velkých městech.

Kontext tavícího kotlíku vychází z představy, že je tu jedna hlavní, majoritní společnost a té se mají všichni ostatní, kdo v zemi žijí či do ní přicházejí, přizpůsobit. *Multikulturní společnost* akceptuje to, že v zemi vedle sebe žijí odlišné kulturní skupiny a odlišná etnika. Tyto skupiny a etnika lze dále rozlišovat podle toho, zda jsou v zemi usedlé či tranzitorní a také podle toho, zda si danou situaci samy zvolily či ne. Berry (*l. c.*) tyto rozdíly shrnuje v tabulce podobné této:

Tabulka 1: Skupiny v multikulturní společnosti

Mobilita	**Volba**	
	Dobrovolná	*Nedobrovolná*
Skupiny usedlé	Etno-kulturní skupiny	Původní obyvatelstvo
Migrující - *stálé* - *transitorní*	Přistěhovalci Zahraniční obchodníci, manažeři, studenti	Uprchlíci Asylanti

Osudy skupin a stejně tak i jednotlivců v multikulturní společnosti mohou být rozdílné. Jak se mohou vyvíjet, je do značné míry dáno *akulturační strategií*, kterou zvolí. Akulturačními strategiemi se budeme zabývat níže. Předtím si všimneme charakteristik multikulturních společností. Ty totiž též mohou být značně rozmanité a přitom na jejich charakteru závisí, zda bude pro nově příchozí možné najít si v dané společnosti místo bez nadbytečného akulturačního stresu.

U multikulturních společností můžeme nalézt rozdíly v šesti charakteristikách. Jsou to rozmanitost, rovnost, konformita, bohatství, prostor a čas. *Rozmanitost* se týká toho, nakolik jsou lidé v dané zemí stejní či rozliční. Např. v Japonsku nebo na Islandu obyvatelé ve velké míře sdílejí stejnou etnickou identitu, mluví stejným jazykem apod. V Austrálii či Kanadě tomu tak není. Rozmanitost se tedy týká toho, nakolik je populace v dané zemi homogenní. *Rovnost* odpovídá tomu, nakolik jsou kulturní a etnické rozdíly chápány jako nedůležité pro postavení člověka ve společnosti. *Konformita* pak odráží sílu vazeb jedince s dalšími lidmi, zejména s těmi, kteří jsou mu/jí blízcí původem, národností apod. V některých společnostech jsou lidé poměrně volní a málo závislí na druhých, v jiných společnostech ovládá život jedince vazba na skupinu My (*ingroup*).

Bohatství společnosti je pravděpodobně charakteristikou, která je velmi zřejmá. Jedna věc však je hrubý národní důchod na hlavu a jiná, jak je bohatství v zemi rozděleno a jaké možnosti má jedinec, aby si zajistil živobytí. *Prostor* se týká toho, jak je v dané společnosti

užíván prostor, jaký je osobní prostor jedince, zda je správné či ne dotknout se fyzicky druhého apod. *Čas* se pak týká postoje k času, dochvilnosti, názorů na vhodné a správné využití času apod. Rozdíly na této dimenzi bývají zdrojem vážných interkulturních nedorozumění.

Charakteristiky skupiny a multikulturní pluralitní společnosti, které jsem uvedl, představují něco jako výchozí podmínky, za nichž k akulturaci dochází. Jak však bude proces akulturace probíhat, záleží také na akulturační strategii, kterou si jedinec či skupina zvolili nebo jaká jim byla vnucena.

3. Strategie akulturace

Strategie mají dvě složky, a to postoje a jednání (Berry, 1997). Postoje se týkají toho, co si jedinci či skupiny přejí a čemu dávají přednost. Jednání se pak týká toho, co se skutečně odehrává při každodenních a tedy běžných interakcích mezi příslušníky kulturních skupin. Mezi tím, co někdo chce a tím, co může skutečně dosáhnout, bývá obvykle rozdíl. Jak však Berry uvádí, skupiny i jednotlivci obvykle mají představu o tom, co chtějí dosáhnout a tyto jejich představy se uplatňují v procesu akulturace. Výsledkem akulturace nemusí být jen ovládnutí jedné skupiny druhou a také nemusí nutně dojít ke splynutí kultur a homogennizaci společnosti. Když k takovému splynutí dojde, říká se tomu *asimilace*. Je také možné, aby odlišné kulturní skupiny žily vedle sebe v míru a ve vzájemné spolupráci. V tomto druhém případě hovoříme o *integraci*. V Evropě můžeme o úspěšné integraci hovořit např. u židovského národa. Židé si zachovali svoje tradice, zvyky a náboženskou víru a přitom jsou schopni žít v odlišném kulturním prostředí a podílet se na jeho životě, leckdy dokonce velmi významně. Někteří Židé se však svých tradic vzdali a splynuli s kulturním okolím. V jejich případě šlo o asimilaci.

Tabulka 2: Strategie akulturace

	Udržování identity	*Ztráta identity*	*Udržování identity*	*Ztráta identity*
Hledání kontaktu	Integrace	Asimilace	Multikulturní společnost	Tavící kotlík
Vyhýbání se kontaktu	Separace	Marginalizace	Segregace	Vyloučení
	Skupina		**Širší společnost**	

Další dvě akulturační strategie, s nimiž se můžeme u národnostních či kulturních skupin setkávat, jsou *separace* a *marginalizace*. Separace znamená oddělení a skutečně tomu tak je, že ne vždy má národnostně či kulturně určená skupina zájem o styk s kulturně odlišnými skupinami či jedinci ve svém okolí. Marginalizace znamená umístění na okraji a tedy vlastně odebrání váhy či významu.

Akulturační strategie jsme probírali z hlediska skupiny. Jestliže je však nahlížíme z hlediska širší společnosti, pak uvedeným čtyřem strategiím odpovídají čtyři cíle akulturace.

Integrace vede k multikulturní společnosti, asimilace k tavícímu kotlíku, separace k *segregaci* a marginalizace k *vyloučení*.

Strategie akulturace mohou být vynuceny dominantní společností, jako bylo v Jihoafrické republice vynuceno oddělení původních obyvatel od vládnoucí vrstvy obyvatel (převážně) evropského původu. Nemusí však tomu být vždy. Např. v Austrálii či v USA se můžeme setkat s řadou národnostních skupin, které se drží zvlášť a nechtějí se integrovat. I marginalizace může být dobrovolná. Jako příklad mohou sloužit skupiny lidí z jiných zemí, kteří zamýšlejí v hostitelské zemi pobýt jen určitý čas, např. než vydělají nějaké peníze. Takové skupiny se mohou záměrně držet na okraji a nemusejí stát o to, aby se v širší společnosti výrazněji uplatňovaly.

Skutečnosti, popsané v těchto odstavcích, shrnuje tabulka 2.

4. Obsah akulturace

V průběhu akulturace zažívá jedinec *akulturační stres* a postupně u něj dochází ke kulturnímu učení. S termínem akulturační stres přišel před léty Berry (1970) a označuje se jím jev velmi blízký *kulturnímu šoku* (Oberg, 1960). Berryho termínu se dnes dává přednost zejména proto, že z něj nevyplývá, že by nutně muselo jít jen o zážitek negativní a také že vzniká při kontaktu kultur a ne jen z toho, že určitá kultura někoho šokuje. Často se uvádí, že prožitek střetu s cizí kulturou má určitý typický vývoj, zejména že v počátku akulturace dochází převážně k nepříjemným zážitkům a později se vývoj zvrátí. Novější výzkumy ukazují, že tomu tak nutně být nemusí.

O kulturním šoku můžeme mluvit v případech, kdy se setkávají dvě odlišné kultury v situaci, kdy je pro ně styk s druhou kulturou něčím novým, jako např. když odborník z rozvinuté země přijede do jiné země a seznamuje se s tím, jak se zde má chovat, jednat s místními lidmi apod. O kulturním šoku bychom také mohli mluvit v případech, jako bylo objevení se Evropanů v Jižní či Severní Americe nebo v Austrálii. V těchto případech mohli kulturní šok zažívat značné počty osob z obou kulturních skupin současně. K akulturačnímu stresu však může docházet i při styku příslušníků kulturních skupin, které se znají po staletí, jako tomu snad je v naší zemi při setkávání se osob z majoritní populace a osob z romské menšiny. V tomto druhém případě může stres přetrvávat.

Průběh akulturace a tedy také množství stresu, kterému jsou při ní dotyčné subjekty vystaveny, je ovlivňován řadou faktorů. Z nich se jako nejdůležitější ukazují věk a vzdělání. Asi obecně platí, že starší lidé se přizpůsobují obtížněji a to se též projevuje při akulturaci. Vyšší vzdělání je naopak výhodou. Čím je člověk vzdělanější, tím je pro něj/ni snazší zvládnout požadavky nové kulturní situace. Z osobnostních faktorů se jako překážka akulturace ukazuje neuroticismus. Čím je člověk neurotičtější, tím hůře se přizpůsobuje. Některé studie ukazují, že pro ženy může být akulturace nesnadnější, než pro muže. Je to však nejspíš způsobeno rozdíly v očekávaných rolích mužů a žen v jednotlivých společnostech. Např. žena ze společnosti, která nepovažuje za vhodné, aby žena měla vyšší vzdělání a v práci i v životě si počínala samostatně, se dostane do rozporu s hodnotami své původní společnosti, pokusí-li se v nové zemi vystudovat a dosáhnout profesionální kariéry.

Významným prediktorem toho, jak se bude akulturace vyvíjet, jsou výše uvedené akulturační strategie. Obecně lze říci, že k nejhorším výsledkům vede marginalizace a k nejlepším integrace. Zbývající dvě strategie vedou k výsledkům, které se nacházejí někde mezi výsledky dobrými a špatnými. Zmíněná asociace však není nikterak přímočará a jednoznačná. Konkrétní strategie jedinců, kteří žijí v nebo se stýkají s příslušníky jiné kultury, tvoří složitou mozaiku přístupů a dílčích řešení. Tak se může např. obchodník, který se z důvodů svého povolání stýká s příslušníky jiné kultury, od té druhé kultury oddělovat, přitom však k ní může mít postoje spíše pozitivní a jeho výsledky v obchodě mohou být plně uspokojivé.

Kulturní učení zdůrazňuje spíše chování a osvojování dovedností, než prožívání, na které se zaměřuje výzkum akulturace. Výzkumy kulturního učení mají dlouhou tradici a navazují na práce teoretiků a výzkumníků, jako byli Argyle, Bochner, Furnham a v poslední době zejména Wardová (2001). V rámci kulturního učení lze rozlišit tři vrstvy. První je dána zvládnutím jazyka. Na ni navazuje osvojení dovedností interkulturní interakce a pak, ve vrstvě třetí, celková socio-kulturní adaptace. Dovednosti z první vrstvy předpokládají osvojení jazyka a neverbální komunikace, ve druhé vrstvě jde o rozdíly v pravidlech a konvencích, ve třetí pak o zvládnutí důsledků odlišností v normách a hodnotách.

5. Diskuze a závěry

Pojmy, které jsem se v předchozích odstavcích pokusil stručně uvést, shrnují pouze některé a základní poznatky o komplexní problematice akulturace. Takové poznatky mohou při řešení konkrétních problémů pomoci jen zčásti, např. tím, že umožní lépe a rychleji vzniklý problém analyzovat. Z toho hlediska je důležitý zejména výše uvedený poznatek o významu akulturační strategie na kvalitu výsledku, ke kterému proces akulturace povede. Akulturace, jak je zřejmé, nemusí mít vždy jen pozitivní výsledek. Na výsledky akulturačních procesů, které nejsou pozitivní, můžeme narazit i u nás. Lze se s nimi však setkat i jinde ve světě. Jako příklad lze zmínit např. bouře v Jihoafrické republice v loňském létě, kdy místní obyvatelé začali vyhánět přistěhovalce z jiných afrických zemí. Podobně, ne právě šťastně probíhá akulturace různých etnických a národnostních skupin v České republice. Jak bude probíhat akulturace České republiky v rámci Evropské unie, je zatím těžké odhadnout. Nejsou to však jen pravicoví extrémisté či komunisté, kdo se snaží naši zemi marginalizovat a vyloučit. Ti, kdo v tomto směru leckdy úspěšně působí lze zřejmě nalézt i mezi vrcholnými postavami české politiky.

Literatura

Berry, J. W. (1970) Marginality, stress and ethnic identification in an acculturated Aboriginal community. *Journal of Cross-cultural Psychology,* 1, 239–252.

Furnham, A.; Bochner, S. (1982) Social difficulty in a foreign culture: an empirical analysis of a culture shock. In: S. Bochner (ed.) *Cultures in contact: studies of cross-cultural interactions.* Oxford: Pergamon, 161–198.

Oberg, K. (1960) Cultural shock: adjustment to the new cultural environment. *Practical Anthropology,* 7, 177–182.
Sam, D. L.; Berry, J. W. (2006) *Acculturation Psychology.* Cambridge: Cambridge University Press.
Ward, C.; Bochner, S.; Furnham, A. (2001) *The psychology of culture shock.* Sussex: Routlege.

Abstract

The process and contends of acculturation – the main concepts

The paper discusses the main concepts of acculturation theory. Namely, assimilation, integration, segregation and marginalization are deal with, as well as acculturation stress and cultural learning.

kolman@pef.czu.cz

APLIKÁCIA SITUAČNÝCH PRÍSTUPOV K VEDENIU VO VÝBERE A ROZVOJI MLADÝCH MANAŽÉROV

Doc. PhDr. Eva Letovancová, Ph.D., Mgr. Elena Lisá, Ph.D.
Ústav aplikovanej psychológie FSEV UK Bratislava

1. Úvod

Príspevok sa zaoberá problematikou aplikácie situačných prístupov k vedeniu vo výbere a rozvoji mladých manažérov. Vychádza z rozdelenia situácie vedenia na komponenty, ktoré podmieňujú jeho efektívnosť, čo umožňuje pozrieť sa na možnosti uplatnenia diagnostiky a oblasti, na ktoré sa treba zamerať v rozvoji manažérov. Ťažiskovou metódou, ktorú je (v blízkej budúcnosti bude) možné v tejto oblasti použiť, je metóda LJI, ktorá sa v zahraničí používa na identifikovanie vodcovského úsudku, v súčasnosti sa štandardizuje na podmienky Česka aj Slovenska. Ponúkame čiastkové zistenia z oblasti diagnostiky a reakcie na možnosti jej použitia v oblasti rozvoja.

1.1 Vedenie ľudí

Spôsob, akým manažéri vedú svojich podriadených, ovplyvňuje celkovú efektívnosť práce v organizácii. Vedenie ľudí predstavuje všetky formy každodenného pôsobenia na jednotlivca a organizačné celky (skupiny, tímy), ktoré uplatňuje manažér /riadiaci pracovník, s cieľom ovplyvniť ich výkon, spôsobilosti, formovať ich kompetencie a kvalifikáciu, a tak dosahovať dané ciele.

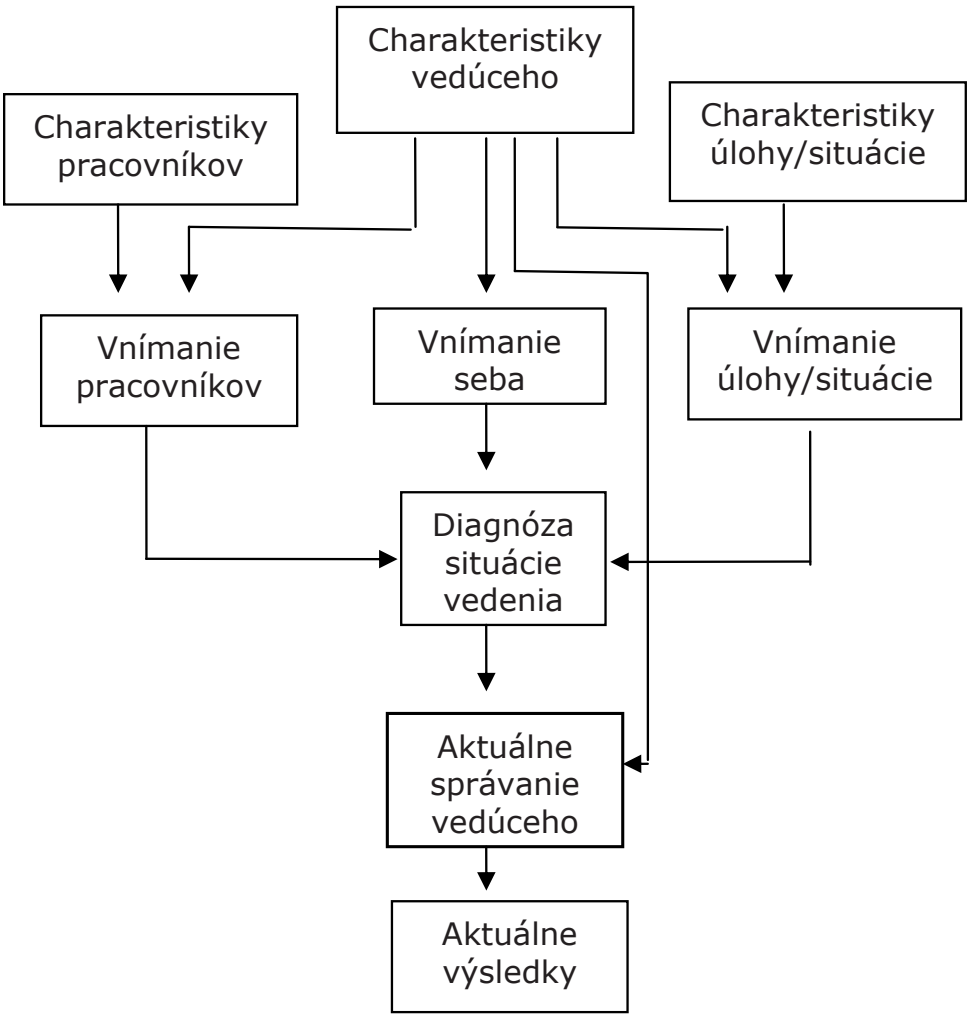
Z definícií vedenia pre naše potreby môžeme vybrať charakteristiky: schopnosť ovplyvňovania konania iných ľudí, sociálne ovplyvňovanie konania založeného na dobrovoľnosti (Piškanin, Rudy, 2006), hľadanie a stanovovanie cieľov a získanie ľudí pre ich plnenie a dosahovanie (Tureckiová, 2007, s. 84), schopnosť lídra porozumieť a pracovať v súlade s potrebami jednotlivcov a ich prirodzeným procesom sebamotivácie (Adair, 2006), čo predpokladá akceptovanie vedúceho podriadenými, aj rôzne spôsoby práce s ľuďmi. Gossányiová (2009, s. 18) uvádza definíciu House a kol. „vedenie je schopnosť jedinca ovplyvňovať, motivovať a umožňovať ostatným zúčastňovať sa na efektívnosti a úspechoch organizácie, ktorej sú súčasťou". Efektívny vedúci dokáže meniť správanie pracovníkov aj svoje, čo vyúsťuje do spokojnosti a efektívnosti vedúceho aj pracovníkov.

1.2 Zložky situácie vedenia

Keďže vedenie je veľmi komplexné, rozdelíme ho na komponenty, ktoré nám poslúžia na sprehľadnenie oblastí analýzy aj rozvoja manažérov.

Centrom obrázku sú vrodené charakteristiky, rysy, osobnostné dispozície, zručnosti a ostatné charakteristiky vedúceho, ktoré sú viac alebo menej stabilné.

Obrázok: Zložky situácie vedenia (Schein, 1980, s. 112)



Na ľavej strane sú charakteristiky pracovníkov, ktoré je možné pozorovať zvonka, na pravej strane charakteristiky situácie.

Ďalšiu úroveň tvorí oblasť vnímania manažéra - ako vníma ich a ako vníma seba vo vzťahu k pracovníkom a k úlohe.

Výsledkom týchto percepcií je diagnóza situácie, ktorú vedúci urobí. Táto diagnóza môže byť intuitívna a odrážať vnímanie a predispozície manažéra, alebo môže byť výsledkom systematického mapovania rôznych faktorov.

Podľa toho vyberá spôsob svojej činnosti.

Aktuálne správanie je potom výsledkom diagnózy a aktuálnych charakteristík vedúceho.

Aktuálne správanie vedie k výsledkom, ktoré ovplyvňujú súčasnosť a budúcnosť pracovníkov, úloh aj vedúceho.

1.3 Teoretické prístupy k vedeniu

Štýl vedenia a hľadanie toho najlepšieho, prípadne ako dosiahnuť čo najväčší vplyv, je dlhodobo a neustále v oblasti záujmu teoretikov aj praktikov, ktorí sa vedením zaoberajú.

Keď sa pozrieme do histórie, môžeme nájsť množstvo teórií, ktoré pristupujú veľmi rôzne k tejto problematike. Výskumníci sa snažia z rôznych pohľadov zisti a popísať, kto sú vedúci/vodcovia, čo robia – ich činnosti a správane, s kým – kolegovia, podriadení, a v akých situáciách – úlohy, čas, moc, vplyv, ľudia, interakcie, apod. Skúmajú, kategorizujú správanie vodcov a snažia sa dať odpoveď na otázku Ktoré správanie/štýl je najefektívnejší a ako rozvinúť vedúcich tak, aby ho používali.

Najčastejšia klasifikácia prístupov k vedeniu je do troch skupín, všetky sú s určitými modifikáciami používané dodnes.

Prvé prístupy, v období pred druhou svetovou vojnou, a znovu sa hlásiace o slovo posledných 20 rokov, boli zamerané na *rysy vedúceho*, pričom sa snažili identifikovať tie kvality, ktoré odlišujú úspešných a neúspešných vedúcich. (Stogdil, R., Locke, E., v súčasnosti Hogan a kol., Big Five, GPOP, MBTI)

Je zrejmé, že je dôležité poznať požadované charakteristiky úspešného manažéra. Posun v pohľade tohto prístupu môžeme vidieť v tom, že efektivitu vedenia nemôžeme odvodzovať od samotných charakteristík, ale z toho, ako sa prejavujú v jeho správaní a ako to vnímajú iní (Arnold a kol., 2007, s. 479).

Na konci 40-tych a začiatkom 50-tych rokov sa začína venovať pozornosť spôsobu, štýlu správania vedúcich – *behaviorálne prístupy*. Prieskumami v teréne alebo abstrakciou autorov sa hľadal ten najlepší, ktorý by sa prípadne manažér naučil. V tomto období sa prvý krát objavili pojmy, ktoré v súvislosti s vedením používame dodnes. Ako príklady môžeme uviesť: University of Iowa – klasické štýly vedenia autokratický, demokratický, laisses-faire. Univerzity of Michigan – jednorozmerná teória, kontinuum orientácia na ľudí, orientácia na prácu, Ohio State University - dvojrozmerná teória, nezávislé dimenzie: správanie *iniciujúce - štrukturujúce* (Initiating- structure behaviour) – práca, správanie *prejavujúce pozornosť a úctu* (Consideration behaviour) – ľudia. Mc Gregor, D. formuloval teóriu X a Y.

Orientácia správania vedúceho na ľudí a na úlohy sa vo výskumoch ukázali ako charakteristiky, ktoré ovplyvňujú efektívnosť jeho pôsobenia na ľudí. Robert Blake a Jane Moutonová dali tieto dve charakteristiky do súvislostí, vzájomných vzťahov, a vytvorili v roku 1964 tzv. manažérsku mriežku alebo mriežku vedenia. Charakterizovali extrémne, modelové štýly vedenia z hľadiska orientácie manažéra, ako aj situácií, v ktorých sú vhodné. Manažér môže túto mriežku použiť ako model, na základe ktorého môže identifikovať, aký používa štýl vedenia a ako sa má priblížiť k ideálu. Blake a Moutonová na základe svojich zistení a záverov navrhujú rozvíjať manažérov v obidvoch oblastiach záujmu tak, aby dosahovali čo najvyššie hodnoty. Pritom odporúčajú postupovať od práce so skupinou v laboratórnych podmienkach, cez formovanie tímov, vytváranie vzťahov medzi skupinami, stanovovanie cieľov až ku hodnoteniu (podľa Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 473).

Bariérou, s ktorou je treba pri ponúknutí rozvoja manažérom rátať, je ich vlastná predstava, že práve oni sú tými ideálnymi manažérmi.

Tannenbaum, R. a Schmidt, W. popisujú kontinuum štýlov vedenia – rozsah autority vedúceho – rozsah voľnosti rozhodovania pracovníkov pričom môžeme sledovať orientáciu na vedúceho alebo orientáciu na pracovníkov. Tu môžeme vidieť východiská Vrooma a Yettona pri vytváraní modelu vodcovstva.

Behaviorálne prístupy, teórie správania, hrajú významnú úlohu vo vývoji myslenia o vedení a vodcovstve. Presunuli pozornosť od pohľadu „aký je", k pohľadu „čo robí". Nevysvetľujú však úplne vzťah so situačným kontextom, z ktorého často vyplýva efektívnosť použitého štýlu.

Situačné prístupy začínajú prevládať v názoroch na vedenie koncom 60-tych rokov a ich počet stále narastá. Teoretici aj praktici dospeli k poznaniu, že neexistuje jeden univerzálne najvhodnejší štýl riadenia. Efektívnosť, vhodnosť použitého štýlu závisí od situácie, v ktorej má byť uplatňovaný. Pojem situácia je však veľmi obsiahly, preto rôzne teoretické prístupy z neho vyberajú určité prvky, ktoré spájajú so štýlom vedenia. Nevyhnutnou podmienkou pre výber konkrétneho štýlu vedenia je však u všetkých zhodnotenie situácie a až potom voľba konkrétneho postupu. Rôzne teoretické prístupy sa odlišujú aj v názore na možnosť rozvoja manažérov v tejto oblasti, pričom sa pohybujú v rozpätí „nemožné cvičiť, štýl je daný", až po „používať vhodný štýl je možné sa naučiť".

Fiedlerov kontingenčný model (leader-match, contingency model) sa zameriava na interakciu medzi rysmi vedúceho a situačnými faktormi: vzťah medzi vedúcim a pracovníkmi, štruktúra úlohy a sila pozície.

Fiedler vytvoril aj dotazník, prostredníctvom ktorého je možné u vedúceho identifikovať jeho preferovaný štýl. Tento dotazník šatandardizoval aj pre naše podmienky prof. Kollárik.

Hersey – Blanchard situačná teória (1961)

V tejto teórii je popis situácie založený na zrelosti pracovníkov, ktorá má dve podoby.

Jednou je zrelosť (maturity) pracovná (profesionálna / competency), a druhou je zrelosť pracovníka psychologická, motivačná (commitment / odovzdanie sa práci, prijatie zodpovednosti, sebadôvera).

Keď sa pozrieme na tieto pojmy v súvislosti s predpokladmi dobrého výkonu (vedieť, chcieť a môcť) je zrejmé, že manažér v roli vedúceho je pre svojich podriadených pracovníkov zložkou „môcť". To znamená, že od neho závisí, aké podmienky vytvorí.

Konfigurácia parametrov zrelosti pracovníkov potom špecifikuje podmienky uplatnenia vhodných štýlov vedenia.

Manažér by mal teda používať taký štýl vedenia svojich pracovníkov, ktorý je vhodný ako pre kultúru firmy a požiadavky jeho nadriadených, ale najmä štýl vhodný pre konkrétnych pracovníkov, podľa toho, akí sú. Používa dva typy správania – iniciujúce a podporujúce.

Pohybuje sa pri tom od orientácie na úlohu, ktorá sa prejavuje direktívnosťou správania, ku orientácii na vzťahy, prejavujúcej sa podporujúcim správaním. Používa pri tom 4 spôsoby práce / štýly – telling, selling, participating, delegating.

Svojim správaním by mal smerovať/ posúvať pracovníkov ku zrelosti.

Vroom a Yetton model vodcovstva (1973) (Kontingenčná teória participácie na rozhodovaní, Normatívna teória rozhodovania). Ide v podstate o rozhodovanie o rozhodovaní. Vedenie je v tomto modeli definované v termínoch stupňa participácie pracovníkov na rozhodovaní. Za dôležité považuje urobiť situačnú analýzu, ktorej dôležitými prvkami je poznanie seba, úlohy (cieľa), pracovníkov ako jednotlivcov aj vzťahy v skupine. Podľa toho manažér

vyberá pre situáciu vhodný štýl – autokratický, konzultatívny alebo skupinový štýl vedenia. Pre výber vhodného spôsobu práce s ľuďmi je potrebné urobenie dobrej analýzy a jej spracovanie, pre čo je potrebné mať rozvinuté primerané kompetencie.

Použitie teórie je veľmi užitočné aj pri rozvoji manažérov. Situačná analýza tohto modelu upozorňuje na významné momenty, uzly práce manažéra, ktoré by mal poznať a zohľadňovať pri výbere spôsobu svojho pôsobenia na podriadených.

Zároveň sa manažér môže cvičiť v úpravách používaného štýlu vedenia vo vzťahu k poznanej situácii.

1.4 Diagnostika štýlov vedenia na Slovensku

Výber kvalitných a efektívnych manažérov je dôležitý s ohľadom na kultúru firmy, krajiny/regiónu, rýchle zmeny, kompetencie, tímovú prácu, participáciu a delegovanie.

Potrebné je hľadať použiteľné zistenia – manažéri potrebujú akciu, nemajú čas.

Tlak praxe je hľadať nástroje diagnostiky a rozvoja maximálne efektívne. Pritom ponuka nástrojov nie je veľká. Aktuálne na trhu psychodiagnostiky na Slovensku nie je ani jedna. Psychodiagnostika a.s. mala v ponuke Fiedlerov Dotazník na meranie štýlu vedenia (Kollárik, 1982). V katalógu pre rok 2009 ho už neponúka.

Potreba diagnostikovania štýlu vedenia, zvlášť v prepojení na ich rozvoj, je však stále veľká. Mnohí kolegovia si preto vytvárajú svoje metódy, v ktorých vychádzajú z rôznych teoretických východísk. Postupne ich aj štandardizujú a validizujú pre svoje použitie, nie sú však všeobecne dostupné. Problematické je aj ich použitie pre publikovateľné výskumné účely.

Situačné prístupy sú výhodné pre diagnostiku aj rozvoj práve s ohľadom na uvedenú komplexnosť situácie vedenia. Umožňujú manažérovi uvedomiť si jeho úlohu v oblasti práce s ľuďmi, prepojenú s rozhodovaním a motiváciou – čo je neoddeliteľná súčasť v súčasnosti tak žiadaných postupov v práci s ľuďmi – participácia a delegovanie. Manažér zároveň poznáva sám seba – svoje možnosti a obmedzenia, pričom poznanie môže prepojiť s vlastnou praxou.

2. Metóda LJI

Od roku 2008 sme pracovali na štandardizácii a validizácii slovenskej verzie

Leadership Judgement Indicator (LJI), autorov Michel Lock, Robert Wheeler, Nick Burnard a Colin Cooper zo spoločnosti Formula 4 Leadership Ltd.

Dotazník LJI vychádza z dvoch teoretických prístupov k vodcovstvu. Prvým a základným je model vodcovstva Vrooma a Yettona , ktorý je rozšírený o prvky situačnej teórie Hersey a Blancharda – štýl delegovanie, iniciujúce a podporujúce správanie.

Na zhodnotenie riadiaceho úsudku a štýlu, ktorému vedúci v súvislosti s rozhodovaním dáva prednosť, používa dotazník modelové situácie, ktoré sú vytvorené s ohľadom na východiskové teoretické koncepty. Dotazník meria, ako presne vie manažér rozpoznať najlepší spôsob spolupráce s pracovníkmi i stratégiu, akú pravdepodobne použije, aj do akej miery vplýva preferovanie jednej stratégie na schopnosť meniť štýl riadenia podľa povahy situácie.

Dotazník LJI sa má prednostne používať v prostredí organizácie na rozvoj úspešnosti vodcovského rozhodovania. Môže pomôcť pri analýze tréningových potrieb jednotlivcov

a skupín vo vedúcich pozíciách. Skúsenosť naznačuje, že formát dotazníka LJI je veľmi vhodný pre účely výberu v situáciách, kedy sa vodcovský postreh ukazuje ako kritická požiadavka pre úspech v práci. Na rozdiel od mnohých osobnostných dotazníkov, položky nie sú závislé na sebahodnotení. Participanti posudzujú prednosti každej možnej stratégie v každej z hypotetických situácií. Tento proces vyžaduje preukázanie riadiacich schopností rovnakým spôsobom, ako položky v teste schopností vyžadujú od respondenta preukázať posudzované kognitívne schopnosti. Získaný obraz „o pripravenosti" na konkrétnu pozíciu umožňuje cielené zameranie rozvoja. Výborné výsledky je možné dosiahnuť v spojení s assessmentom, prípadne 360 stupňovým hodnotením.

2.1 Práca s výsledkami LJI

Práca s výsledkami LJI môže prebiehať na niekoľkých úrovniach:

a) Na úrovni interpretácie testového skóre – práca s testovým skóre;

b) Na úrovni interpretácie a podávania spätnej väzby klientovi – práca s klientom.

a) Práca s testovým skóre

Dotazník LJI sa odporúča používať pri určovaní miery schopností ako jednu z použitých metód. Určite však nie jedinú (výsledky sa dajú doplniť napríklad rozhovorom, debrífingom, pozorovaním, 360-stupňovou spätnou väzbou).

Interpretácia testového skóre (v podobe percentilov) v sebe prepája výsledky preferenčného skóre a skóre úsudku. Interpretácia prebieha samostatne pre jednotlivé štýly a zohľadňuje i interakciu ich výsledkov. Okrem toho zohľadňuje interakciu výsledkov preferenčného skóre a skóre úsudku. Preferenčné skóre určuje, nakoľko je pre danú osobu príťažlivý niektorý zo štyroch hlavných štýlov vodcovského rozhodovania. Ideálny profil preferenčného skóre tvoria dve vlastnosti: rovnováha a ekonomickosť výsledkov. O potrebách rozvoja nehovoríme v prípade, ak klient dosiahne rovnováhu a ekonomické používanie PS. V situácii, ak niektorý zo štýlov je nad- alebo pod- užívaný, naznačuje to priestor pre rozvoj. Skóre úsudku odráža stupeň uvažovania zdravým rozumom, ktorý mohol respondent preukázať pri posudzovaní vhodnosti možných alternatív. Tí, čo interpretujú skóre úsudku, musia pochopiť, že ide o presnosť výberu. Presnosť tu znamená mať pravdu alebo sa mýliť. Toto robí z dotazníka LJI skôr „test" riadiaceho úsudku. Skóre úsudku sa interpretuje s prihliadnutím na preferenčné skóre.

b) Práca s klientom

Efektívne vodcovstvo znamená, že manažér efektívne uplatňuje kompetencie riadiť. LJI rozlišuje kompetencie so zameraním na úlohu, alebo na ľudí. Pri rozvoji je hlavným cieľom zistiť, ktoré zo základných kompetencií manažéra treba v rámci riadiaceho úsudku posilniť. Oblasti pre rozvoj prezentované kompetenciami, sa dajú identifikovať na základe výsledkov LJI a s pomocou špecifických situačných otázok pre analýzu situácií rozhodovania.

LJI ma vypracovaný podrobný proces debriefingu – osobného zhodnotenia výsledkov klienta s psychológom. Proces debriefingu sa začína informovaním o jednotlivých štýloch riadenia, pričom ešte pred ukázaním výsledkov aktuálneho testovania si klient vytvorí svoj

vlastný profil riadiaceho úsudku. Nie je výnimkou, že „predpovedaný" profil je totožný so „skutočným" profilom LJI. V procese debriefingu informujeme klienta o teste a pozadí jeho vzniku. Ak bola klientovi poskytnutá spätná väzba, kandidát už nikdy nevyplní test tak ako prvýkrát, jednoducho preto, že si je vedomý svojich chýb a správnych odpovedí. Jednoduché objasnenie procesov rozhodovania na základe zhodnotenia situácie má samo o sebe „aha efekt". Počas svojho vývinu, LJI sa stal pre manažérov nielen metodikou výberu, ale najmä metodikou rozvoja, pričom samotný proces podávania spätnej väzby má potenciál rozvoja. V procese podávania spätnej väzby je nevyhnutné, aby klient pochopil skórovanie odpovedí a súhlasil s vlastným výsledkom LJI. Skúsenosti s LJI sú v tomto smere obyčajne pozitívne. Tieto skúsenosti potvrdzujú to tzv. zjavnú (face) validitu LJI.

2.2 Face validita

Face validita je v prípade LJI dôležitá premenná. Klienti LJI sú často vysokopostavení manažéri, alebo vysoko inteligentní jednotlivci, kde je veľmi podstatné to, aby títo ľudia brali proces administrácie či podávania spätnej väzby seriózne a s pozornosťou. Lock a kol. (2005) uvádzajú, že i keď sa počas ich praxe vyskytli na LJI kritické pripomienky, nikdy nespochybnili vhodnosť LJI pri výberoch, alebo rozvoji.

Na tomto mieste uvádzame niekoľko skúseností z terénu, ktoré sme pri zbieraní údajov k štandardizácii LJI získali. Je nutné povedať, že sme nemali k dispozícii všetky výsledky, ktoré LJI ponúka, no aj pri čiastočnej spätnej väzbe sa respondenti prirodzene vyjadrovali k reportovaným výsledkom. Celkovo možno povedať, že spätná väzba od respondentov, prípadne ich nadriadených, bola pozitívna.

Príklad z oblasti poľnohospodárstva: Pri testovaní manažérov, žiadal riaditeľ otestovať aj niekoľko potenciálnych kandidátov na manažérske pozície. Pritom sa ukázalo, že títo uchádzači mali v porovnaní s manažérmi viditeľne horšie výsledky efektívnosti uvažovania pri riadení. Zároveň sa ukázalo, že pracovníci, ktorí mali na starosti oddelenie, no nepracovali denne v styku s podriadenými, mali najväčšie nedostatky v oblasti delegovania. Ich prirodzené reakcie na tento jav boli súhlasné, spolu s uvedomením si skutočnosti, že vôbec nedelegujú. Ako sa ukázalo po rozhovore s riaditeľom, „nedelegovanie" patrilo k akejsi neformálnej kultúre tejto organizácie.

Veľmi pozitívne boli aj reakcie niektorých kolegov psychológov z oblasti riadenia, ktoré sa týkali priamo validity nástroja. Podľa slov jedného z kolegov, je zarážajúce ako presne výsledky kopírujú reálny stav.

Dotazník sme použili aj v rámci tréningu kompetencie „orientácia na cieľ" v oblasti plynárenstva, kde samotnú metódu aj reportované výsledky účastníci – skúsení manažéri, hodnotili ako prínosné, korešpondujúce s realitou a vysvetľujúce možné nedostatky pri vedení ľudí.

LJI vyvoláva zo strany klientov veľmi pozitívne ohlasy. Pripisujeme to aj dobrej zrozumiteľnosti konceptu metódy. Hoci pri administrácii manažéri obyčajne vyjadrovali kritiku smerom k rozsahu LJI (časová náročnosť pri vypĺňaní – 30 až 60 minút plnej koncentrácie), pri vyhodnotení a spätnej väzbe boli všetky reakcie pozitívne.

2.3 Ukážka prípadovej štúdie na záver

Pán X má 47 rokov, stredoškolské vzdelanie a je vedúcim prevádzky vo firme z oblasti dopravného priemyslu. Je známy tým, že dokáže výborne spolupracovať v prípade konfliktných situácií. Hrozbu konfliktov a zlej pracovnej atmosféry vníma ako veľkú hrozbu, a táto preňho vytvára situácie stresu, napätia.

Z výsledkov LJI vidíme, že Pán X spontánne takmer vôbec nevyužíva direktívne vedenie. Naopak, má sklony k nadužívaniu konsenzuálneho štýlu riadenia. To môže mať dôsledky v podobe znejasňovania riadenia; znižovania produktivity tímu; neefektívnej práci s časom a „ne-zručnosti" vedúceho rozhodnúť samostatne bez toho, aby s rozhodnutím súhlasili aj kolegovia. Celková efektivita úsudku je na úrovni priemeru. Keď prihliadneme na jednotlivé štýly riadenia vidíme, že využívanie direktívneho úsudku je v oblasti podpriemeru. Z výsledkov efektívnosti konzultujúceho a konsenzuálneho prístupu vidíme, že tieto sú používané síce nadpriemerne „efektívne", no vyššie preferenčného skóre oproti skóre úsudku naznačuje, že konzultovanie je uplatňované aj v nevhodných situáciách. Konzultujúce a konsenzuálne rozhodovanie je realizované spontánne častejšie ako si situácia vyžaduje. Veľkým pozitívom manažéra je efektívne uplatňovanie delegujúceho rozhodovania, ktoré je na úrovni nadpriemeru.

Na základe výsledkov individuálneho testovania klienta LJI sme v konečnom dôsledku identifikovali tieto oblasti rozvoja:

- Rozvoj zručností v oblasti direktívneho štýlu rozhodovania pri riadení;
- Time management – účelné využívanie konzultovania a skupinového rozhodovania;
- Rozhodovanie podľa vlastných názorov bez odobrenia inými;
- Diskriminácia okolností, ktoré vyžadujú rôzne štýly riadenia (najmä direktívny, konzultujúci a konsenzuálny).

3. Záver

V súčasnosti môžeme vidieť posun v kultúre mnohých firiem – akcentovanie pojmu tím, zapájanie ľudí do procesov rozhodovania, čo by malo zvyšovať motiváciu, odraziť sa v správaní a výkone a tým aj v dosahovaní stále náročnejších cieľov.

Jenou z možností uplatnenia psychológie je rozvoj zručností vedenia u manažérov. Použitie situačných modelov a teoretických prístupov vo výbere a tréningových aktivitách vytvára predpoklad, aby bolo správanie vedúceho efektívne.

Použitá literatúra:

ADAIR, J., Leadership. Učte se od velkých vůdců. Brno,Computer Press, a.s. 2006

ARNOLD,J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B., Psychologie práce. Praha, Computer Press. 2007

FURNHAM, A., The psychology of behaviour at work. Psychology press 2005

LETOVANCOVÁ, E., Psychológia v manažmente. Bratislava, Univerzita Komenského 2007

LOCK, M., WHEELER, R., BURNARD, N., & COOPER, C. LJI Leadership Judgement Indicator Manual. Oxford: The Test Agency. 2005

PIŠKANIN, A., RUDY, J. A KOL.: Základy manažmentu. Bratislava, Fakulta manažmentu Univerzity Komenského 2006

SCHEIN, E,: Organizational psychology. Prentice-Hall Foundations of Modern Psychology Series 1980.

TURECKIOVÁ, M., Klíč k účinnému vedení lidí. Praha,Grada Publishing, a.s. 2007

Predkladaný text je čiastkovou štúdiou k výskumu, realizovanému v rámci grantovej úlohy VEGA 1/4528/07 – „Mladý nadaný – „High Potentials“ manažér v sociálnom a organizačnom systéme organizácie“

Abstrakt

Application of Situational Approach to Management in the Selection and Development of Young Managers

Paper deals with application of a situational leadership approaches in selection and development of the managers. Base is dividing the leadership situation into a number of components, which are conditions for its effectivity. It can serve as guidelines for application of diagnostics and development activities. Focused method is LJI Indicator , which is in the present days standardized for Czech and Slovak conditions. We offer partial findings from diagnostic and reactions of participants in development area.

eva.letovancova@fses.uniba.sk, elena.lisa@fses.uniba.sk

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA MANAŽÉROV – SITUAČNÉ A RODOVÉ ASPEKTY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE V SÚVISLOSTI SO ZVLÁDANÍM ZÁŤAŽE[1]

Mgr. Elena Lisá, Ph.D., PhDr. Katarína Hennelová, Ph.D.,
Prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc.
Ústav aplikovanej psychológie, Fakulta sociálnych a ekonomických vied
Univerzity Komenského, Bratislava

1. Úvod

Pracovná motivácia patrí v psychológii k dôležitým témam, riešia ju viaceré teórie a často sa spája so spokojnosťou a nespokojnosťou s prácou. Teória F. Herzberga, B. Maussnera a B. Snydermana rozlišuje dve skupiny motivačných faktorov: motivačné a hygienické (Letovancová, 2002). Pôsobenie týchto skupín je rozdielne a prejavuje sa v tom, že motivačné faktory prispievajú k spokojnosti, kým hygienické ovplyvňujú nespokojnosť. Herzbergova teória sa uplatnila v mnohých výskumoch v rôznych oblastiach pracovných činností. Viaceré výskumné štúdie sa zamerali na možnosti diagnostikovania motivácie pracovníkov a ich spokojnosti s prácou (Medved, 1982, O'Neal, 2001, Tamosaitis, Schwenker, 2002).

Kollárik (2007) vychádzal v koncepcii štyroch typov motivačnej orientácie manažérov tiež z Herzbergovej teórie. Podľa jeho modelu sa manažéri líšia v preferencii motivačnej orientácie tak, že u nich prevláda buď osobnostná orientácia alebo orientácia na prácu. Preferovaná motivačná orientácia manažéra potom ovplyvňuje jeho pracovný výkon a fungovanie organizácie alebo firmy, kde pôsobí.

V prípade preferencie osobnostnej orientácie manažér ovplyvňuje formovanie pozitívnej štruktúry pracovnej skupiny, v dôsledku čoho môže dôjsť k zvyšovaniu efektívnosti, výkonnosti a spokojnosti jej členov. Motivácia manažérov tohto typu je stálejšia, dlhodobejšia a prospešnejšia pre organizáciu. Uvedený typ motivácie môže byť zameraný na osobný profit, keď je pre jednotlivca dôležité mať úspech a uznanie, realizovať osobný rast, dosiahnuť postup a sebarealizáciu. Druhým zameraním osobnostnej orientácie je orientácia na moc; vtedy je pre manažéra potrebné mať autoritu, prestíž, právomoc, zodpovednosť, nezávislosť. Uvedené faktory pôsobia na vzťah k práci, vedú k motivácii zlepšiť pracovný výkon a k pracovnej spokojnosti.

Ak manažér preferuje orientáciu na faktory práce, je motivovaný krátkodobo a jeho motivácia je podmienená externou odmenou. Na jeho spokojnosť s pracovnými výsledkami pôsobia faktory práce len veľmi málo. Tento typ orientácie môže nepriaznivo ovplyvniť organizáciu. V núdzovej situácii, keď sa organizácia nemôže venovať faktorom práce, pracovník zlyháva. Manažér orientovaný na faktory práce ponúka aj svojim podriadeným schému takejto motivácie a podporuje atmosféru zainteresovanosti na vonkajšej odmene. Uvedený typ

[1] Príspevok vznikol v rámci riešenia úlohy VEGA 1/4528/07.

motivácie má dve podoby, v jednej sa preferuje charakter práce, v druhej sociálna atmosféra. V prípade orientácie na charakter práce sú pre manažéra významné faktory pracovného prostredia, stupeň zaujímavosti práce, plat, istota, podniková a firemná kultúra. Zameranie na sociálnu atmosféru sa orientuje na vzťahy s kolegami, s nadriadenými, podriadenými a na štýl vedenia (Kollárik, 2007).

V predošlých výskumoch sme sa zamerali na zisťovanie vzťahov medzi motiváciou manažérov a zvládaním záťaže. Ako ukázali výsledky predošlých analýz (Kollárik, Lisá, Hennelová, 2009), čím vyššie manažéri skórovali v dimenziách osobný profit a moc, tým viac využívali inštrumentálne stratégie zvládania záťaže. Malá miera vzťahu sa potvrdila aj pri uprednostňovaní aktívnych prístupov k zvládaniu záťaže u osobnostne motivovaných manažérov. V skupine hygienických faktorov sa podarilo zistiť len malú mieru pozitívnej súvislosti medzi charakterom práce a vyhýbaním. Nemali sme evidenciu o tom, že zvládanie súvisí priamo s výkonom, no existujú evidencie o tom, že aktívne zvládanie súvisí s kritickým myslením (Amirkhan, 1994), a že pre vyhýbanie je typická súvislosť s emočným vyhorením (Kretová-Lisá, Budaiová, 2007) a so závislosťou na omamných látkach (Amirkhan, 1994). V tomto príspevku by sme chceli rozviesť analýzu vzťahov motivácie manažérov so zvládaním záťaže. Položili sme si tieto výskumné otázky:

Aký je vzťah pracovnej motivácie a stratégií zvládania záťažových situácií u mužov a u žien?

Bude sa líšiť vzťah pracovnej motivácie a štýlov zvládania záťaže v rôznych záťažových situáciách definovaných manažérmi?

2. Metódy

2.1 Výskumný súbor

Výskumný súbor tvorilo 168 manažérov, vybratých príležitostným výberom z celého Slovenska, najčastejšie však z Bratislavy. Z celkového počtu participantov bolo 96 mužov (57 %) a 72 žien (43 %). Priemerný vek skupiny bol 43,6 rokov (SD = 11,6), vo vekovom rozpätí od 22 do 64 rokov. Manažéri pracovali v rôznych oblastiach a na rôznych pozíciách. Priemerná doba v pozícii manažéra bola 6 rokov (SD = 5,5) v rozpätí od 1 po 22 rokov.

2.2 Použité metodiky

Administrovali sme Dotazník motivácie manažérov (Kollárik, 2007), ktorý vychádza z Herzbergovej škály motivácie v práci. Dotazník je zameraný na zisťovanie vplyvu dvoch skupín motivačných faktorov. Prvou skupinou je osobnostná orientácia (OOr) s faktormi osobný profit (OP) a moc (Mo); v druhej skupine sú faktory orientácie na prácu (OrP), v rámci tejto skupiny sú zaradené faktory charakter práce (ChP) a sociálna atmosféra (SA). V dotazníku sú výroky týkajúce sa uvedených faktorov, pričom participant sa na 5-bodovej škále vyjadruje k tomu, nakoľko je pre neho daný faktor dôležitý. Veľmi dôležitý faktor má na škále hodnotu 1, faktor, ktorý pre participanta nie je vôbec dôležitý, má hodnotu 5.

Druhou administrovanou metódou bol dotazník CSI – Coping strategy indicator (Amirkhan, 1990). Ide o škálu, ktorá meria tri stratégie zvládania záťažových situácií. Prvou je

inštrumentálne zvládanie (CSI 1) ako konštruktívna stratégia záťaže. Druhou je vyhľadávanie sociálnej opory (CSI 2) a treťou stratégiou zvládania záťaže je vyhýbanie sa riešeniu v zmysle fyzickom i psychickom (CSI 3). Inštrumentálne stratégie spolu s hľadaním sociálnej opory patria k efektívnym stratégiám. Vyhýbanie sa je neefektívny prístup k zvládaniu záťažových situácií.

3. Výsledky

3.1 Rodové aspekty pracovnej motivácie a zvládania záťaže

V skupine mužov (tab. 1) nadobúda súvislosť medzi osobnostnou orientáciou a inštrumentálnym spracovaním problémov strednú mieru významnosti (r = –0,31). Korelácie medzi inštrumentálnymi stratégiami zvládania a dvoma dimenziami osobnostnej orientácie sa blížia tiež k hranici strednej významnosti (r = –0,27; r = 0,27). Záporné znamienka korelácií znamenajú pozitívny vzťah, pretože škály Dotazníka motivácie manažérov majú opačné skórovanie, čiže čím viac sú muži v kopingu konštruktívni, tým viac sú orientovaní osobnostne.

Tab. 1: Korelácie medzi faktormi motivácie a stratégiami zvládania u mužov

	Inštrumentálne stratégie zvládania	Vyhľadávanie sociálnej opory	Vyhýbanie
Faktory osobnostnej motivácie	–0,310**	–0,161	0,018
Osobný profit	–0,273*	–0,156	0,102
Moc	–0,270*	–0,136	–0,054
Faktory orientácie na prácu	–0,122	–0,121	–0,169
Charakter práce	–0,058	–0,084	–0,124
Sociálna atmosféra	–0,146	–0,125	–0,170

Tab. 2: Korelácie medzi faktormi motivácie a stratégiami zvládania u žien

	Inštrumentálne stratégie zvládania	Vyhľadávanie sociálnej opory	Vyhýbanie
Faktory osobnostnej motivácie	–0,182	**–0,248**	–0,168
Osobný profit	–0,099	**–0,254**	–0,164
Moc	**–0,214**	–0,141	–0,114
Faktory orientácie na prácu	–0,120	–0,092	–0,052
Charakter práce	–0,102	–0,182	–0,142
Sociálna atmosféra	–0,098	0,024	0,052

V súbore žien (tab. 2) sa vyskytli vzťahy malej vecnej významnosti (bez štatistickej významnosti) medzi osobnostnou orientáciou a vyhľadávaním sociálnej opory, ďalej medzi osobným profitom a vyhľadávaním sociálnej opory. Moc, podobne ako u mužov súvisela málo vecne významne s inštrumentálnymi stratégiami zvládania záťaže.

Výsledky po rozdelení súboru na mužov a ženy potvrdzujú súvislosť medzi aktívnymi stratégiami zvládania záťaže a faktormi osobnostná orientácia, osobný profit a moc.

3.2 Situačný kontext zvládania

Výskumy ukazujú, že použitie stratégií zvládania je determinované situačným kontextom, konkrétne hodnotením situácie záťaže a definovaním vnímaného stresora (Hulín, Lisá, 2009). Pri hľadaní odpovede na našu druhú výskumnú otázku sme rozdelili manažérov do skupín podľa stresora, ktorý oni sami definovali pri výbere stratégií zvládania záťaže. Použili sme dve kategorizácie (bližšie pozri Hulín, Lisá, 2009). Je dôležité spomenúť, že manažéri boli vyzvaní k tomu, aby uviedli akýkoľvek závažný problém, ktorý riešili za posledných 6 mesiacov.

Kategorizácia stresorov I.

Z celkového súboru sa pri vypĺňaní škály CSI 42 manažérov sústredilo na riešenie vzťahov, 40 manažérov definovalo stresor ako pracovný problém a 26 manažérov identifikovalo zdravotný problém. Po rozdelení manažérov do skupín podľa nimi definovaných stresorov sme zistili štatisticky i vecne významné vzťahy medzi dimenziami motivácie manažérov a zvládaním záťaže. Pre účely tohto príspevku sa zameriame na skupinu manažérov, ktorí uviedli ako závažný stresor riešenie pracovných problémov. Ukázalo sa, že čím viac boli títo manažéri vo svojej motivácii orientovaní na sociálnu atmosféru, tým viac využívali vyhýbavé stratégie zvládania (r = 0,32*). Čím viac boli manažéri orientovaní na osobný profit, tým viac aplikovali pri pracovných problémoch inštrumentálne stratégie zvládania (r = 0,33*). V oboch prípadoch sa potvrdili stredne závažné pozitívne vzťahy. Zaujímavé je, že pri zameraní sa na zdravotné problémy (vlastné, alebo členov rodiny) sa nevyskytli žiadne štatisticky ani vecne významné vzťahy. Pri zameraní sa na vzťahové problémy sa ukazuje, že inštrumentálne zvládanie súvisí stredne pozitívne s orientáciou na prácu (r = 0,39*) a aj so sociálnou atmosférou (r = 0,36*).

Kategorizácia stresorov II.

Do kategorizácie II. sú zaradené štyri kategórie stresorov: intímne vzťahy (N = 28), širšie sociálne vzťahy (N = 31), environmentálne problémy, čiže neosobné problémy, potreba niečo vyriešiť, zadefinovaný pracovný problém, napr. projekt, zavlažovanie atď. (N = 35), osobné problémy, prípadne problémy s vlastným zdravím (N = 22). V dvoch z týchto kategórií, a to v prípade riešenia problémov v intímnych vzťahoch a osobných/zdravotných problémov sme neidentifikovali žiadne vzťahy kopingu s faktormi pracovnej motivácie. Ostatné kategórie stresorov však boli zaujímavejšie. Pri riešení širších sociálnych vzťahov sme zistili stredne významné pozitívne vzťahy: osobnostnej orientácie so stratégiou vyhľadávania sociálnej opory (r = 0,37*), orientácie na prácu s inštrumentálnym zvládaním (r = 0,48**), sociálnej atmosféry s inštrumentálnym zvládaním (r = 0,42*). Pri riešení tzv. environmentálnych (čiže neosob-

ných / pracovných) problémov sa vyskytli stredne významné pozitívne vzťahy: osobnostnej orientácie s inštrumentálnym zvládaním (r = 0,44**) a moci s inštrumentálnym zvládaním (r = 0,46**).

Tab. 3: Početnosti kategórií stresu podľa kategorizácie I.

		Kategórie stresu I.			
		Vzťahy	Práca	Zdravie	Spolu
Muži	N	14	29	17	60
	% v rámci pohlavia	23,3 %	48,3 %	28,3 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	33,3 %	72,5 %	65,4 %	55,6 %
	%	13,0 %	26,9 %	15,7 %	55,6 %
Ženy	N	28	11	9	48
	% v rámci pohlavia	58,3 %	22,9 %	18,8 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	66,7 %	27,5 %	34,6 %	44,4 %
	%	25,9 %	10,2 %	8,3 %	44,4 %
Spolu	N	42	40	26	108
	% v rámci pohlavia	38,9 %	37,0 %	24,1 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	%	38,9 %	37,0 %	24,1 %	100,0 %

Tab. 4: Početnosti kategórií stresu podľa kategorizácie II.

		Kategórie stresu II.				
		Blízke vzťahy	Širšie vzťahy	Environ-mentálne problémy	Osobné / zdravotné problémy	Spolu
Muži	N	11	12	26	17	66
	% v rámci pohlavia	16,7 %	18,2 %	39,4 %	25,8 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	39,3 %	38,7 %	74,3 %	77,3 %	56,9 %
	%	9,5 %	10,3 %	22,4 %	14,7 %	56,9 %
Ženy	N	17	19	9	5	50
	% v rámci pohlavia	34,0 %	38,0 %	18,0 %	10,0 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	60,7 %	61,3 %	25,7 %	22,7 %	43,1 %
	%	14,7 %	16,4 %	7,8 %	4,3 %	43,1 %
Spolu	N	28	31	35	22	116
	% v rámci pohlavia	24,1 %	26,7 %	30,2 %	19,0 %	100,0 %
	% v rámci kategórie stresu	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	%	24,1 %	26,7 %	30,2 %	19,0 %	100,0 %

Do hry vstupuje aj pohlavie, no pri malých počtoch manažérov v skupinách podľa stresorov sa nedali tieto vzťahy overiť u žien a mužov oddelene. No ukazuje sa, že muži a ženy sa štatisticky významne líšili v definovaní stresorov. Pri kategorizácii stresorov I. (tab. č. 3) sa potvrdilo, že muži sa zaoberali najviac prácou (48 %) a zdravím (28 %), ženy sa zaoberali najviac vzťahmi (58 %). ($c_{\iota}(2) = 14.069$, $p = 0.001$). Analýzou kategorizácie II. (tab. č. 4) sa zistilo, že muži sa zaoberali najviac environmentálnymi problémami (39 %) a sami sebou (26 %), ženy zas blízkymi (34 %) a širšími sociálnymi vzťahmi (38%). ($c_{\iota}(3) = 15.762$, $p = 0.001$).

4. Diskusia

Analýza vzťahov faktorov pracovnej motivácie a stratégií zvládania rôznych kategórií stresorov poukázala na tieto výsledky:

- Čím vyššiu má manažér úroveň osobnostnej motivácie, tým viac vyhľadáva sociálnu oporu pri zvládaní stresorov v oblasti vzťahov;
- Čím vyššiu má manažér úroveň osobnostnej motivácie, tým viac využíva stratégiu inštrumentálneho zvládania pri stresoroch z oblasti práce;
- Čím vyššiu má manažér orientáciu na faktory práce, tým viac využíva stratégiu inštrumentálneho zvládania pri stresoroch z oblasti vzťahových problémov;
- Čím viac sa manažér orientuje motivačne na sociálnu atmosféru, tým viac uplatňuje únik pri zvládaní stresorov z oblasti práce;
- Pracovná motivácia nesúvisí so zvládaním stresorov z oblasti súkromia, zdravia alebo blízkych vzťahov.

Z výsledkov vyplynulo, že faktory osobnostnej orientácie súvisia s aktívnymi stratégiami zvládania. Výsledky analýz prispievajú k potvrdeniu východísk konceptu faktorov pracovnej motivácie (Kollárik, 2007) o tom, že pre firmy sú výhodnejší zamestnanci, ktorí preferujú faktory osobnostnej motivácie. Ako ukázali analýzy, faktory osobnostnej motivácie súvisia s aktívnymi stratégiami zvládania (inštrumentálne stratégie, alebo vyhľadávanie sociálnej opory) a to bez ohľadu na to, či ide o situáciu pracovného alebo vzťahového stresora. Naopak, úroveň motivácie orientovanej na faktory práce súvisí s aktívnym kopingom iba pri riešení vzťahových problémov; v situácii pracovných stresorov úroveň tejto orientácie dokonca môže súvisieť s vyhýbaním. U mužov koreloval faktor osobný profit s inštrumentálnym zvládaním, u žien tento faktor bol vo vzťahu s vyhľadávaním sociálnej opory. Druhý faktor osobnostnej orientácie – orientácia na moc súvisela u mužov aj u žien s inštrumentálnym zvládaním. Analýza uvedených výsledkov naznačuje, že pracovná motivácia môže byť situačne a rodovo podmienená. Bolo by vhodné overiť situačné aspekty vzťahu motivácia-zvládanie zvlášť u mužov a žien. Muži totiž uvádzajú za svoje stresory častejšie prácu ako ženy a ženy oproti mužom riešia častejšie vzťahové problémy. Vo vzťahu k zvládaniu záťažových situácií možno predpokladať, že pracovná motivácia je oddelená od súkromného života manažérov. Vyplynulo to z oboch typov kategorizácie príčin problémov, ako ich uvádzali participanti v dotazníku na zisťovanie stratégií zvládania záťaže. Pri uvedení zdravotných problémov (vlastných aj u členov rodiny) sa nezistili žiadne štatisticky ani vecne významné

vzťahy s faktormi pracovnej motivácie. Toto predbežné zistenie by však bolo vhodné overiť ako hypotézu. Ďalší výskum v tomto smere by mohol priniesť nové poznatky aj pre aktuálnu tému work life balance.

Výsledky spracovaného výskumu nemožno zovšeobecniť na úroveň teórie a pre manažérske pozície všeobecne. Akékoľvek zovšeobecnenie uvedených záverov je, samozrejme, limitované výberom výskumnej vzorky.

5. Použitá literatúra

AMIRKHAN, J. H., Criterion Validity of a Coping Measure. Journal of Personality Assessment, 1994, 62, 2, 242–261.

HULÍN, M. – LISÁ, E., Some situational and personality determinants of coping in managers. Studia psychologica, 2009, in print.

KOLLÁRIK, T., Diagnostika manažérov na báze Herzbergovej teórie. Psychologica, 2007, 347–355.

KOLLÁRIK, T. - LISÁ, E. - HENNELOVÁ, K., Manažéri a štyri motivačné typy osobnosti. In GOLECKÁ, L., GURŇÁKOVÁ, J., RUISEL, I. (Eds.), Sociálne procesy a osobnosť 2008. Zborník z konferencie. Bratislava, Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2009, s. 422–431.

KRETOVÁ-LISÁ, E., BUDAIOVÁ, V., Burnout syndrome in social workers and their notions about prevention and intervention. Studia psychologica, 2007, 49, 3, 233–249.

LETOVANCOVÁ, E., Psychológia v manažmente. Bratislava, Univerzita Komenského 2002.

MEDVED, J. A., , The applicability of Herzberg‘s Motivation - Hygiene Theory. Educational Leadership, 1982, 39, 7, 555.

O‘NEAL, K., Hygiene and Motivator Factors (Herzberg) considered important by employees of a state-operated facility for adult individuals with mental retardation. Bell & Howell Information and Learning Company, 2001.

TAMOSAITIS, W. L., SCHWENKER, M. G., Recruiting and retaining technical personnel at a contractor-operated government site. Engineering management Journal, 2002, 14, 1, 29–34.

Abstract

Managers’ Work Motivation – Situational and Gender Aspects of Work Motivation in Relation to Coping with Stress

The results of the study show some relations between work-motivation and coping. The more Managers-Men prefer instrumental strategies as coping, the more they prefer the Motivator factors (upon Herzberg Two factors theory). The more Managers-Women prefer social support as coping, the more they prefer the Motivator factors. The private/health stress

coping did not relate with work motivation. Overall, the Motivator factors related with active coping strategies (by coping of work or relationship problems). The Hygiene factors related with active coping only in relationship stress, but the Hygiene factors related with avoidance by coping with work problems. The men showed work and health as the most frequent stress, the women showed relationships (wide social or close relationships) the most frequently.

elena.lisa@fses.uniba.sk, hennelova@fses.uniba.sk, teodor.kollarik@fses.uniba.sk

PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ VYSOKOŠKOLSKÝCH UČITEĽOV V KONTEXTE REFORMY ŠKOLSTVA[1]

Mgr. Jana Lukáčová, doc. PhDr. Taťjana Búgelová, CSc.
Inštitút psychológie, FF PU, Prešov

Príspevok prezentuje názory vysokoškolských učiteľov na reformné kroky MŠ SR, ich vyjadrenie pracovnej ne/spokojnosti smerujúce jednak ku kvalite študentov, materiálnemu vybaveniu na pracovisku, výskumným možnostiam a k očakávanej inštitucionálnej diverzifikácii vysokých škôl. Učitelia nielenže nevnímajú samotnú reformu dostatočne pozitívne, ale jej existenciu priam popierajú. Snahy MŠ SR o zlepšenie celkových univerzitných pomerov sú vnímané ako málo zreteľné a miestami až chaotické. Za kľúčovú zložku vedúcu k ich spokojnosti považujú zníženie počtu študentov a tým zvýšenie kvality výučby, spoplatnenie štúdia, zvýšenie financií do rezortu a uľahčenie získavania finančných prostriedkov na výskum z grantových agentúr. Štúdia je len predbežnou sondou a nenárokuje si na zovšeobecnenie daných tvrdení.

1. Úvod

V záujme zefektívnenia vysokého školstva a zvýšenia kvality vzdelávania na Slovensku dochádza v posledných rokoch pod vplyvom európskej integrácie k radikálnejším zmenám v procese vyučovania na univerzitách. Ministerstvo školstva SR prehodnocuje zámery, ktoré oblasti podporiť a rozvíjať prioritne, mení sa spôsob financovania vysokých škôl a ich výskumných aktivít, zlepšuje sa podpora študentov, je prítomná snaha zvyšovať kvalitu vzdelávania a konkurencieschopnosť škôl (pozri Výročné správy o stave vysokého školstva 2003–2007). Tieto zmeny majú priamy alebo nepriamy dopad na pracovný proces vysokoškolských učiteľov a predpokladáme, že ovplyvňujú ich pracovnú ne/spokojnosť. Rosa (2003) považuje učiteľov za hlavných aktérov vzdelávacej reformy a zdôrazňuje, že kvalita ďalšieho fungovania výchovno-vzdelávacieho systému závisí od motivovaných a aktívnych učiteľov. „Môžu sa ale tiež stať jej opozičníkmi a zmeny spomaliť či dokonca zablokovať." (Rosa, 2003, s. 4) Preto považujeme za dôležité preskúmať postoje učiteľov k danej reforme a ich pracovnú spokojnosť.

Pracovná spokojnosť je kľúčovou zložkou celkovej spokojnosti človeka. Jej prepojenosť na produktivitu pracovníka nie je celkom jednoznačne preukázaná, ale faktom ostáva, že priamo alebo nepriamo ovplyvňuje angažovanosť zamestnanca na pracovisku. Problematike pracovnej spokojnosti sa venujú napr. Kollárik (1986), Rymeš (1998). Priamo spokojnosťou vysokoškolských učiteľov a ich pracovnou záťažou sa zaoberajú Paulík (1995, 1999) a Hodačová et. al. (2007). Na Slovensku je výskum zameraný predovšetkým na učiteľov základných a stredných škôl (napr. Kika, 2000, Búgelová, Baňasová, 2003, Kubáni, Kandrík, 2004). Zo zahraničných výskumov uvádzame do pozornosti výskum Rossera (2005). Overoval zmenu

[1] Príspevok vznikol s grantovou podporou VEGA č. 1/0865/08 Determinanty, kritériá a hodnotenie duševnej práce

vnímania univerzitných učiteľov na modeli faktorov *pracovného života* (technická podpora, profesionálny rozvoj a administratívna podpora), a *spokojnosti* (konzultovanie a práca počas celého roka, kvalita študentov, výhody a bezpečnosť práce, celková spokojnosť) a potvrdil stabilitu ich dimenzií v čase. Volkwein a Parmley (2000) skúmali spokojnosť učiteľov v závislosti od ich pôsobenia na súkromnej či verejnej univerzite. Potvrdil sa rozdiel v spokojnosti s odmeňovaním a možnosťou postupu (t.j. vyššia spokojnosť na neštátnej univerzite), no v obidvoch prípadoch bola spokojnosť viac prepojená na pracovné podmienky (charakterizované tímovou prácou a nízkou úrovňou interpersonálnych konfliktov).

Na základe dostupnej literatúry môžeme skonštatovať, že problematike pracovnej spokojnosti vysokoškolských učiteľov nie je na Slovensku venovaná dostatočná pozornosť a pre ďalšie skúmanie na reprezentatívnej vzorke sme sa rozhodli uskutočniť kvalitatívny predvýskum, ktorý by potvrdil, resp. rozšíril doteraz skúmané kategórie pracovnej spokojnosti vysokoškolských učiteľov s akcentom na prebiehajúce zmeny vyplývajúce z reformných krokov.

2. Výskumný problém

Aká je pracovná spokojnosť vysokoškolských učiteľov na Slovensku v dobe plnej reformných zmien v školstve? Ako vnímajú samotnú reformu vysokého školstva? Naším cieľom je zachytiť oblasti pracovnej spokojnosti učiteľov, ktoré doteraz neboli výskumne zmapované.

3. Zber údajov a účastníci výskumu

V príspevku analyzujeme údaje, ktoré boli zozbierané prostredníctvom polo- štruktúrovaného interview v mesiacoch január až marec 2009 v rámci 1.fázy výskumu. Dĺžka rozhovorov bola variabilná, od 30 minút po 2 hodiny. Interview sa dotýkalo viacerých oblastí, nielen pracovnej spokojnosti a reformy vzdelávania, ale zisťovali sme aj ich názor na kariéru a identitu učiteľov. Sústreďujeme sa primárne na analýzu odpovedí vyjadrujúcich pracovnú ne/spokojnosť ako reakciu na prebiehajúce reformné kroky. Rozhovory boli prepísané, samotná analýza údajov prebiehala otvoreným kódovaním dvoma kódermi.

Vzorku sme vyberali stratifikovaným a zároveň príležitostným výberom, s cieľom dosiahnuť čo najväčšiu heterogenitu respondentov. Z celkového počtu 11 interview boli 4 učitelia a 7 učiteliek vo veku 25–66 rokov zo 4 verejných univerzít na Východnom Slovensku: TU (4), UPJŠ (2) a UVM v Košiciach (1) a PU v Prešove (4). Vyučujúci pôsobia v oblasti: inžinierstvo a technológia (4), humanitné (5), spoločenské (1) a poľnohospodárske vedy (1). Vo vzorke boli zastúpení 4 profesori, 3 docenti, 1 odborný asistent, 2 interné doktorandky a jedna externá, ktorá zároveň učí. Jeden z učiteľov aktuálne vykonáva vedúcu pozíciu, ďalší dvaja boli vo funkcii v minulosti.

4. Výsledky

V rozhovore o pracovnej spokojnosti sa neustále prelínala téma zmien pod vplyvom reformných krokov MŠ SR a nás zaujímali názory učiteľov na tieto zmeny. Výsledky majú

nasledovnú štruktúru: (1) analýza nedostatkov vysokého školstva koncom 90tych rokov, (2) súhrn najvýznamnejších reformných zmien (vychádzame z Výročných správ o stave vysokého školstva, 2003 - 2007), (3) vyjadrenia učiteľov k danej téme:

1. nedokonalá a neúplná legislatíva	– zavádzanie nových zákonov vo všetkých oblastiach označených v Koncepcii rozvoja vysokého školstva za prioritné

Vo všeobecnosti mali učitelia tendenciu odpovedať negovaním prebiehajúcej reformy:

„Mne sa stále zdá, že reforma ešte neprišla. Zatiaľ ja od toho '92 čo som tu, stále nám hovorili, že už sa niečo stane, zmení sa. Samozrejme, boli nejaké zmeny, ale ja ako učiteľ som nepocítil žiadnu zmenu, bohužiaľ.“ (odborný asistent, 39 r.) Zavedenie a neustála zmena zákonov vyvoláva zmätok a neprehľadnosť, tým aj ich nespokojnosť: *„Ja by som to vôbec nenazýval reforma, lebo sa to stále nejakým spôsobom vyvíja ... Ak sa niečo príliš často mení, ale aj v zásadných veciach, tak to nie je dobré. Malo by sa to vylepšovať a nie na základe akýchsi politických dohôd, že teraz je tu pri moci táto strana a teraz tá a presadíme toto alebo tamto. Mala by byť všeobecná dohoda o tom čo je dobré...to je najhoršie čo môže byť, keď sa to každú chvíľu mení.“* (profesor, 60 r.) Reforma už prebieha príliš dlho a je pre učiteľov často krát nečitateľná: „(Treba zaviesť) *jasné zákony, jasnú koncepciu, jasné pravidlá hry v rámci vedy, výskumu a vzdelávacieho systému.“* (profesorka, 61 r.)

2. *nedostatočná orientácia na študenta*	– zvýšenie počtu študentov – znížil sa vek prijímaných študentov – prijatie bez prijímacích skúšok na vybrané odbory – zvýšenie podpory prostredníctvom sociálnych a motivačných štipendií

V súlade s dlhodobým cieľom rozširovania prístupu k vysokoškolskému vzdelávaniu tak, aby sme dosiahli porovnateľný podiel študentov denného štúdia so štandardom v rozvinutých krajinách, sa každoročne zvyšuje počet študentov a v radoch učiteľov vyvstáva otázka prekvalifikovanosti obyvateľov SR. Ministerstvo motivuje vysoké školy prijímať viac študentov prideľovaním finančných prostriedkov podľa ich počtu: *„Trápi ma to, že ten počet študentov je pre školu určujúci, lebo z toho sú peniaze. To je kvantita, ale čo kvalita? A z toho pohľadu sa mi nepáči reforma.“* (docentka, 44r.) Tým, že majú viac študentov na jedného učiteľa, majú menej času venovať sa jednotlivo, je nedostatok učiteľov i pomocných pracovníkov a tým pádom musí učiteľ vykonávať robotu aj za iných a vedie to k jeho vyčerpanosti a rezignácii.

Učitelia z rôznych odborov sa zhodli na menej kvalitnej vedomostnej príprave študentov na nižších stupňoch vzdelávania. Nekvalita študentov je pripisovaná celkovému spoločenskému prepadu školstva: *„Človek chce k tomu vysokoškolákovi hovoriť v rámci nadstavby a keď vidí tie prázdne pohľady ... .tomu nerozumiete? tak sa vracia tam, že možno sa dostaneme na úroveň strednej a základnej školy. A toto už nás nemôže baviť.“* (profesor, 53 r.) V odboroch, kde prijímajú bez prijímacích skúšok, túto nekvalitu pripisujú nedostatočnej motivácii študentov: *„Študenti sú pasívnejší a menej ochotní pracovať ... skôr sa prikloním k názoru vrátiť*

sa k prijímačkám ... alebo chce to možno väčší tlak na prípravu učiteľa, aby ich motivoval alebo jednoducho ich vytriedil na študentov, ktorí chcú a tí čo nechcú, tak im dať najavo, že nemusia skončiť školu." (docentka, 50 r.) Učitelia sú presvedčení, že nedostatočná motivácia pramení aj z poznania systému prideľovania financií podľa počtu študentov: „*V dnešnej dobe ... mládež má záujem získať titul, ale chce urobiť pre to čo najmenej a čo najľahšími cestami sa dostať ... ten systém hodnotenia škôl je veľmi zlý čo sa týka vplyvu na študentov, lebo oni vidia, že aký je systém a si to vedia zrátať. Keď niekto povie, že máme toľko študentov, dostaneme toľko peňazí, keď máme viac študentov, tak máme viac peňazí. Tak všetci učitelia, vedúci pracovníci sa snažia, aby ten študent prešiel.*" (odborný asistent, 39 r.)

Hlavnou náplňou práce učiteľa je neustály kontakt so študentmi a čoraz častejšie objavovanie sa neúcty a absencia slušnosti môže spôsobovať znižovanie ich sebaúcty: „*Verím na tradičnejšiu predstavu akademickej obce, ktorá sa dnes už úplne vytratila (spomedzi študentskej obce)... pracovitosť, talent, slušnosť, korektnosť, dôslednosť, zodpovednosť, ale hlavne záujem o to čo tu robím.*" (profesorka, 61 r.) „*U nás je teraz to, že študent má väčší rozhľad ako mu tá škola vie poskytnúť, konkrétne on v rámci prázdnin pochodí svet ... a príde nazad a vidí, že dostal sa do akých malých pomerov a teraz vidí, že aj ten učiteľ v akých malých pomeroch je, tak sa na neho díva zvrchu.*" (profesor, 53 r.) Našla sa však aj vyučujúca, ktorá nemala problém s rešpektom a úctou u študentov, veľký vplyv na to môžu mať osobnostné dispozície vyučujúceho.

3. *legislatívne neregulované vyberanie poplatkov za niektoré formy štúdia*	– aktuálne sú spoplatnené len vybrané odbory externého štúdia v závislosti od rozhodnutia manažmentu vysokej školy

Viacerí vyučujúci sa zhodli na výhodách spoplatnenia denného štúdia, najmä ide o odbory, kde je akútny nedostatok didaktických pomôcok: „*My máme aj zahraničných študentov, oni sú samoplatci, oni si to platia a verte, že keď je 1 (pomôcka), tak to dostanú oni, lebo si to zaplatili. Keď je jedno miesto v autobuse, oni tam sedia, lebo to zaplatili ... majú pokryté tie potreby, ktoré k tomu, čo im chceme dávať, prináleží.*" (profesor, 53 r.) Zavedením poplatkov by sa vytriedili študenti, ktorí nemajú dostatočnú motiváciu a tiež tí, ktorí nemajú schopnosti dosiahnuť vysokoškolské vzdelanie. Potom by mal možnosť učiteľ povedať, že nesplnil kritériá a nemôže skončiť školu, no teraz je trend udržať každého: „*obvykle to čo je zadarmo sa necení ... keď dôjde k plnému spoplatneniu štúdia tak v konečnom dôsledku to bude v prospech štúdia.*" (docent, 66 r.)

4. postupujúci rozpad personálneho zabezpečenia: prestarnutosť vysokoškolských učiteľov, nedostatok kvalitných mladých pracovníkov	– podpora efektívnosti doktorandského štúdia, – vnútorná systemizácia učiteľov s cieľom zvýšiť finančné ohodnotenie pre učiteľov vo funkcii docentov a profesorov – celkovo stúpajúci trend odmeňovania učiteľov

V otázke finančného ohodnotenia je zjavná nespokojnosť prítomná najmä u živiteľov rodiny: „*(vplyvom reformy) sa zmenili nejaké platy, ale tak ako išli životné náklady, tak sa*

akurát adekvátne zmenil plat." (odborný asistent, 39 r.) U iných je ekonomické ohodnotenie adekvátne: „*Viem si predstaviť aj lepšie ohodnotenie, ale vzhľadom k prostrediu, v ktorom som a k mojim potrebám ma to uspokojuje.*" (docentka, 50 r.)

Okrem relatívne slabého finančného ocenenia (ktoré vnímala negatívne najmä mužská časť našich respondentov) je na učiteľov vytváraný nátlak v zmysle kvalifikačného postupu: „*robte niečo s touto vašou štruktúrou pracoviska, lebo tu máte síce úžasného odborníka, ale on už dávno nepostúpil na vyšší fortieľ.*" (profesor, 53 r.) Umelo sa urýchľuje kvalifikačný postup, len aby sa zaplátala medzera v systéme a aby sa doplnili stavy pre akreditačnú komisiu: „*My ak chceme existovať, musíme ich (docentov a profesorov) pripravovať napriek tomu, že by potrebovali ešte pár rokov na sebe odborne pracovať, ale to je možno niečo čo sa utrasie, keď sa systém ustáli.*" (profesorka, 61 r.) Sú učitelia, ktorí neašpirujú na odborný rast, pretože ich zameranie je praktické a sústreďujú sa na pedagogické schopnosti, napr. pri výučbe cudzieho jazyka: „*Mnohých to ani nezaujíma ... majú pocit, že je to zle zužitkovaný čas, ale inštitúcia si to žiada.*" (doktorka, 51 r.)

5. nedostatočná diverzifikácia *6. trend znižovania kvality vzdelávacieho procesu a výskumnej činnosti a zhoršujúce sa podmienky pre prácu na vysokých školách*	– činnosť Akreditačnej komisie – inštitucionálna a programová diverzifikácia – hlavný cieľ - zvyšovanie kvality poskytovaného vzdelávania a podporiť konkurencieschopnosť VŠ

Očakávaná inštitucionálna diverzifikácia vyvoláva rôzne obavy, či ostanú učiť na univerzite alebo klesne ich finančné ohodnotenie a tým: „*klesne aj moja osobná prestíž, či učím len na vysokej škole alebo na univerzite*" (docentka, 50 r.) „*Na tých poradách vedenia sa o tom neustále rozpráva ... čiže je tam obava ... a určite je snaha zo strany každej školy sa dostať do tej prvej kategórie.*" (profesorka, 56 r.) Samotná kategorizácia vysokých škôl je skôr vítaná, očakáva sa zvýšená finančná dotácia pre univerzity a tým aj zlepšenie ich materiálneho vybavenia. Podľa niektorých sú kritériá na porovnávanie škôl objektívne a správne, na druhej strane sa vyskytli názory, že je kladený prílišný dôraz na tituly, ktoré nevypovedajú o pedagogických schopnostiach učiteľa: „*Nedoceňuje (sa) výučbový proces ... výučba nie je o tituloch, dokonca ani výskumná činnosť nie je až natoľko o tituloch ako sa to zohľadňuje v akreditačnom procese.*" (docent, 66 r.) Prejavuje sa však aj nedôvera voči akreditačnému procesu, či to bude naozaj objektívne hodnotené, či nepôjde o špekulácie druhých ako proces oklamať. Navyše je prítomná i obava tých, čo pripravujú dané spisy, že to nikto nebude kvôli veľkému rozsahu čítať.

7. neefektívna atomizácia vzdelávania - veľký počet študijných odborov a predmetov s častou duplicitou	– zaviedla sa transformácia sústavy študijných odborov – vysokoškolské vzdelávanie v troch stupňoch – celoštátny kreditový systém otvárajúci možnosti pre autoprofiláciu študenta

Učitelia sa kriticky vyjadrili k prerozdeleniu vzdelávania na tri stupne. Pre prvý stupeň nevidia uplatnenie: „nemyslím si, že by boli adekvátne pozície v užívateľskej sfére." (docent,

66 r.) a tretí, doktorandský, vnímajú bezo zmeny: „*Doktorandi nie sú študenti ... to je len vec zákonov. Doktorand by mal byť mladý kolega, ktorý pracuje tak isto ako starší kolegovia, nemá ešte také skúsenosti a rutinu a je to jeden rovnocenný kolega*“ (profesor, 60 r.) Celkovo kreditový systém vnímajú pozitívne, že študent má viac možností a môže si vyberať rôzne predmety.

8. dlhodobo nedostatočné financovanie- veľký vnútorný dlh; s dôrazom na financovanie vedy na vysokých školách	Zmeny v oblasti hospodárenia a zmena vzťahu k majetku VŠ Kritériá prideľovania dotácií: – výskumno-vývojová kapacita vysokej školy – domáca a zahraničná grantová úspešnosť – počet interných doktorandov po dizertačnej skúške – publikačná činnosť Podpora VŠ vedy a techniky vznikom grantových agentúr

Výsledkom reformy je skutočnosť, že časť financií si má vysoká škola na svoju činnosť získať vlastnými aktivitami, nielen zo štátnych dotácií. Prechod na viaczdrojové financovanie a nový spôsob hospodárenia s prostriedkami štátneho rozpočtu spôsobuje, že sa každoročne zvyšuje počet VŠ s kladným hospodárskym výsledkom, aj keď učitelia nijakú zmenu vo vzťahu k majetku nepociťujú: „*Za socializmu sme tu boli a hovorili sme, že to je naša škola a nebolo to naše. Od 90-teho roku je toto všetko naše, lebo štát nám to akože odovzdal. A čo z toho je naše keď je to akože v našom vlastníctve našej školy a kto sme my?*“ (profesor, 53 r.) Špekulatívny prístup k možnosti podnikania univerzít je skôr odmietaný: „*Škola by mala byť školou a mala by mať svoje hlavné dve poslania, robiť vedu a vychovávať ... neviem, treba si pozrieť ako to robia inde, ale ako to dobre robia...a prevziať fungujúci systém.*“ (profesor, 60 r.) Nedostatok financií v rezorte si musí každá škola kompenzovať svojím spôsobom. Vedenie školy investuje financie do zabezpečenia technickej prevádzky na úkor technických a didaktických pomôcok, čo samozrejme spôsobuje frustráciu učiteľov a nemožnosť poskytnúť kvalitný vzdelávací proces: „*prenájmy, médiá, voda, teplo, pohltia všetko to, čo je vyčlenené od štátu na vzdelávanie. Tzn. mám možnosť, buď budeš tu sedieť v svetlej, teplej a čistej miestnosti alebo som ti kúpil z Francúzska tento unikátny zázrak, ktorý dnes môžeš vidieť.*“ (profesor, 53 r.) Niektorí učitelia sa snažia vypomáhať si navzájom umožnením výskumu na vlastných prístrojoch: „*Mne osobne veľmi pomohla spolupráca s inými fakultami alebo pracoviskami ... dohodli sme sa buď výmenou za publikácie alebo ja som im poskytla nejaké iné informácie.*“ (docentka, 44 r.) Učitelia zdôrazňujú, že na uskutočnenie reformy je nevyhnutné zvýšiť finančné dotácie do školstva, pretože inak nedosiahneme požadovanú svetovú úroveň výučby a ani výskumnej sféry: „*Keď sú nejaké experimentálne cvičenia, človek musí mať zariadenie, aby to tí študenti videli, čo sa všetko dá urobiť. To isté výskum, my robíme často krát svetové výsledky na kolene, na takých zariadeniach, ktoré inde sú už v múzeách.*“ (odborný asistent, 39 r.) Zlú finančnú situáciu by dokázali zvrátiť získaním grantov, lenže to nie je jednoduché: „*Najhoršie na tom je, že ľudia by sa našli, tzn. aj z iných fakúlt aj z praxe, ale tá postupnosť podávania projektu a tá forma tvorby projektu je komplikovaná, pretože napr. APVV projekt, musíte mať financie, keď vám ho schvália, ktoré vy investujete a až potom ako keby vám ich preplatili, že tá technická*

realizácia je pre mňa komplikovaná alebo taká veľmi zložitá." (docentka, 44 r.) Ťažkosti so získavaním grantov vidia aj v regionálnej diskriminácii: „*Univerzity, ktoré sú v Bratislave a majú po ruke ministerstvo...dokážu získať viac peňazí, ako tie školy, ktoré sa nachádzajú 400 km od Bratislavy, ako je Prešov, Košice, prípadne ešte nejaké iné.*" (odborný asistent, 39 r.) Keďže je tak náročné získať dobrý grant, tak ten, kto to dokáže a prinesie peniaze na katedru, sa stáva akýmsi vodcom, dôležitejším než vedúci katedry: „*Kolektívy sa formujú podľa vedúcich grantov ... lebo vedúci grantu donesie peniaze ... vytvára tlak na kolegov, aby publikovali ... ja si myslím, že to sú skutoční odborní vodcovia.*" (profesorka, 56 r.)

K tejto téme sa viaže aj nedostatok študijných materiálov, ktorý vidí daný vyučujúci ako dôsledok neexistencie edičného strediska, ktoré by učiteľa odbremenilo čo do realizácie tlače, finančných nákladov i následného predaja, aby sa učiteľ mohol venovať písaniu: „*Musím ísť do tlačiarne, rozmnožiť to, vybrať peniaze 30–40 tisíc, zaplatiť a čakať, či si to študenti kúpia a ešte ma každý podozrieva, či na tom extra nezbohatnem.*" (docent, 66 r.) Elektronické publikácie nie sú adekvátnou alternatívou, pretože hlavná motivácia učiteľa je mať fyzický výtlačok: „*že ja to môžem komusi ukázať, môžem to rozdať kolegom na nejakej konferencii, aby ma citovali ... na takej knihe sa treba potrápiť aj pol roka.*" (docent, 66 r.) Na Internete je to anonymné a nikto im za to ani nepoďakuje.

9. vnútorná uzavretosť vysokých škôl s tendenciou k ich dezintegrácii, nejasné kompetencie a nejasné zodpovednosti vo vzťahu medzi vedeniami VŠ a fakúlt a ich akademickými senátmi	– bola prehodnotená štruktúra riadenia – znížili sa kompetencie vedenia fakúlt v prospech rektorátu

Hodnotenie vedenia univerzít bolo rozpačité, na jednej strane mali učitelia tendenciu kritizovať neefektívnosť prerozdeľovania financií, prípadne hnanie sa za osobnými cieľmi: „*ani jeden rektor to snáď nerobil preto, že si myslel, že z tej školy urobí ešte niečo lepšie.*" (profesor, 53 r.), na druhej strane si uvedomovali limity každého rektora či dekana a to, že nemôže spraviť pre školu nič viac, ako mu systém dovoľuje: „*Vedenie je v tlaku a strese finančných požiadaviek a iných, ktoré musí splniť a absolútne nejde do hĺbky, lebo nemá na to čas, je pohltené požiadavkami, ktoré Ministerstvo na nich kladie, aby vyšli a mali na výplaty a tak.*" (profesorka, 56 r.) Kriticky bolo hodnotené aj to, že vo vedení sú často starší profesori, ktorí majú síce honor a obrovské skúsenosti, ale nie manažérskeho ducha: „*nie každý profesor je dobrý manažér. Nie vždy s vekom prichádza to, že by bol človek schopnejší viesť ľudí ... a môže z tej nostalgie dbať na to, aby sa nič nezmenilo, pretože toto je podľa neho dobré a netreba robiť žiadne zmeny.*" (odborný asistent, 39 r.)

Očakávanie vedenia na učiteľov je jednoznačné, aby postupovali v odbornej kariére, robili výskum, písali publikácie, získavali granty a priniesli peniaze: „*Myslím si, že sú radi, že ma získali ako hotového človeka, oni sú veľmi spokojní, a oni ani nejdú do toho, že kto vlastne som alebo nie som. Oni ma berú ako že majú kus profesorky, lebo tam nie je nejaký osobný prístup ... a mne to neprekáža.*" (profesorka, 56 r.) Vzťah vedenia k učiteľom je neosobný, na rozdiel od porovnania so zahraničím: „*Oni (v USA) nepovedia že poď učiť, lebo to je jedno*

kto bude učiť, tak pod aj ty, ale my chceme, aby ty si učil! ... nie je to moja ambícia, ale ich potreba a moje uznanie." (profesor, 53 r.)

10. zaostávanie v používaní informačných technológií	– rozvoj akademickej komunikačnej infraštruktúry – vytvorenie siete akademických knižníc – akademický informačný systém (AIS) VŠ, – personálne zabezpečenie oblasti IT na pracoviskách, – projekt Finančného informačného systému, – centrálny register študentov, – centrálny register publikačnej činnosti

Tieto technické vylepšenia ostali v rozhovoroch nepovšimnuté, až kým sme sa na ne priamo nespýtali: „*Zmenil sa prístup k databázam ... mám lepší prístup, zväčšuje sa prepojenosť so svetom.*" (doktorka, 51 r.) Zhodnotenie AIS je síce pozitívne, že uľahčuje prácu, no pôsobí to neosobne a niekedy sa stane, že učiteľ a žiak ani neprídu do osobného kontaktu. Ostatné zmeny neboli spomenuté.

5. Záver

Predmetom analýzy boli kvalitatívne údaje od 11 učiteľov. Zámerne sme sa usilovali oslovovať respondentov tak, aby tvorili čo najviac heterogénnu vzorku, odpovede sa vyznačovali pomerne veľkou zhodou aj napriek tomu, že vyučujúci pochádzali z rozličných univerzít a odborov. Učitelia nevnímajú samotnú reformu dostatočne pozitívne, jej existenciu priam popierajú. Snahy MŠ SR o zlepšenie celkových univerzitných pomerov sú vnímané ako málo zreteľné a miestami chaotické. Za kľúčovú zložku vedúcu k ich spokojnosti považujú zníženie počtu študentov a tým zvýšenie kvality výučby, spoplatnenie štúdia, požadujú zmenu kritéria prideľovania financií podľa počtu študentov, zvýšenie financií do rezortu a uľahčenie získavania finančných prostriedkov na výskum z grantových agentúr. V tejto fáze šetrenia si však nemôžeme dovoliť širšie zovšeobecnenia. Získané poznatky považujeme za predbežnú sondu a výsledky budú ďalej použité v príprave na kvantitatívny výskum pracovnej spokojnosti učiteľov na reprezentatívnej vzorke. Cieľom prezentovanej sondy bolo okrem iného poukázať aj na nedostatočný záujem o túto „výskumne marginalizovanú" skupinu učiteľov (v porovnaní so záujmom o učiteľov na nižších stupňoch.) a tiež reagovať na spoločenskú výzvu ako motivovať vysokoškolských učiteľov (aby sa zabezpečilo vytvorenie adekvátneho nástupníctva) a zvýšiť ich spoločenskú prestíž.

Literatúra

Búgelová, T., Baňasová, J., Status a prestíž učiteľského povolania. In: Biodromálne premeny učiteľa – učiteľ v premenách času. Prešov, Acta Facultatis Universitatis Presoviensis, Pedagogický zborník 3, 2003, s. 207–212.

Hodačová, L., Šmejkalová, J., Skalská, H., Bendová, M., Borská, L., Fialová, D., Hodnocení pracovní psychické zátěže u zaměstnancú rúzných profesí. Československá psychologie, 2007, 51, 4, s. 335–346.

Kika, M., Pracovná spokojnosť pedagógov. Vybrané výsledky sociologického prieskumu na stredných školách v stredoslovenskom regióne. Pedagogické rozhľady, 2000, 4, s. 1–5.

Kollárik, T., Spokojnosť v práci. Bratislava, Práca 1986.

Kubáni, V., Kandrík, P., Pracovná spokojnosť učiteľov v kontexte kvality života. In: Džuka, J. (Ed.), Psychologické dimenzie kvality života", Prešov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2004, s. 358–368.

Rosa, V., Učiteľ a jeho profesia – problémy a perspektívy. Pedagogická revue, 2003, 3, s. 216–230.

Paulík, K., Pracovní zátěž vysokoškolských učitelú. Ostrava, Repronis 1995.

Paulík, K., Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelú. Ostrava, Ostravská univerzita Filozofická fakulta 1999.

Rosser, V. J., Measuring the change in faculty perceptions over time: an examination of their worklife and satisfaction. Higher Education, 2005, 46, 1, s.81–106.

Rymeš, M., Člověk a organizace. In: Výrost, J., & Slaměník, I. (Eds.). Aplikovaná sociální psychologie I. Praha, Portál 1998, s. 27–56.

Volkwein, J. F., Parmley, K., Comparing administrative satisfaction in public and private universities. Higher Education, 2000, 41, 1, s. 95–115.

Výročné správy o stave vysokého školstva (2003–2007). [online] [cit. 7.10.2008] Dostupné z <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=529>

Abstract

Job satisfaction of university teachers in context of education reform

This article presents opinions of university teachers about reformatory changes done by Ministry of Education of Slovak republic, their expressed un/satisfaction with quality of students, material equipment of their workplace, research possibilities and their evaluation of prospective institutional diversification of universities. The teachers don't perceive the reform positively enough, moreover they controvert the existence of it. The effort to improve global university conditions by Ministry is perceived as vague and chaotic. The main contribution to their satisfaction as perceived would be decreasing number of students and thus increasing quality of education process, compulsory fees for studying, pouring money into the field and easing the process of getting financial support form grand agencies. The article is meant to be a prolusory probe not hoping for any generalization of its findings.

lukacovajana@unipo.sk; bugelova@unipo.sk

SYSTÉMY AUTOREGULACE OSOBNOSTI V OBDOBÍ ZÁVAŽNÝCH ŽIVOTNÍCH A SOCIÁLNÍCH ZMĚN

Prof. PhDr. Oldřich Mikšík, DrSc. (†)
Katedra psychologie FF UK Praha

Východiska

Ve vymezeném čase bych se chtěl s vámi podělit o poznatky a zkušenosti ze čtyřicetiletého studia projevů, utváření, rozvoje i desintegrace osobnosti v interakci s reálnými životními kontexty, v konkrétních podmínkách seberealizace.

Musím se proto omezit na stručný, pokud možno hutný až zkratkovitý způsob vyjadřování a členění základních myšlenek a doufat, že se tím nedopustím závažnějšího zjednodušování celé problematiky.

Východiskem je spojení pojmů „osobnost", „závažné životní změny", „systémy autoregulace".

„Osobností" rozumíme vývojově nejmladší a kvalitativně nejvyšší úroveň (etáž) psychické regulace interakčních aktivit člověka, zobrazujících a řídicích funkcí psychiky, vlastností a zvláštností subjektu činností, která je produktem jeho aktivní interakce se sociálními podmínkami existence. Modelově ji lze postihnout jako integrované spojení, úzkou součinnost tří klíčových substruktur, pojímaných jako „jádro" osobnosti: povahových vlastností (způsobů a forem prožívání a chování), motivačního systému (hodnotové orientace, obsahového zaměření interakčních aktivit) a schopností (potence k účinným interakcím s realitou). V každé z nich se specifickým způsobem integrují a projevují bazální (vrozené) předpoklady a subjektivní zkušenost.

Tento integrovaný, dynamický interakční systém (tj. osobnost) se rozvíjí na bázi vrozených předpokladů jako nástroj a produkt životní praxe individua. Jeho postižením lze pochopit kam daný jedinec v rozvoji osobnosti dospěl (kým je a co je s to), možnosti a limitace jeho interakcí a dalšího rozvoje.

Vyhrocení podmínek existence může vést k desintegraci tohoto systému, osobnosti, kdy:

- v motivaci dominuje bezprostřední orientace na emociogenně působivé situační komponenty a tlaky,
- cílově orientované jednání je potlačeno bezprostřední a nedostatečně vnitřně regulovanou (impulsivní) odezvou,
- obsah zachování se je pod dominujícím vlivem individuálních psychodynamických zvláštností.

Dostávám se k vymezení pojmu **„závažná životní změna"** a jejímu promítnutí do psychické integrity osobnosti. Podstatu, povahu a důsledky takové události posuzujeme vždy interakčně, z hlediska vztahu „osobnost a podmínky její existence". Zasahuje osobnost specifickými nároky:

– na transformaci osvojených, do dané doby účinných a v interakci s realitou osvědčených postojů, přístupů, systémů jednání, projevů a interakčních struktur
– na umění či schopnost v souladu s nově vzniklou realitou, „za chodu" přebudovat svůj přístup k životu, najít v nové realitě sebe sama, prostor pro seberealizaci,

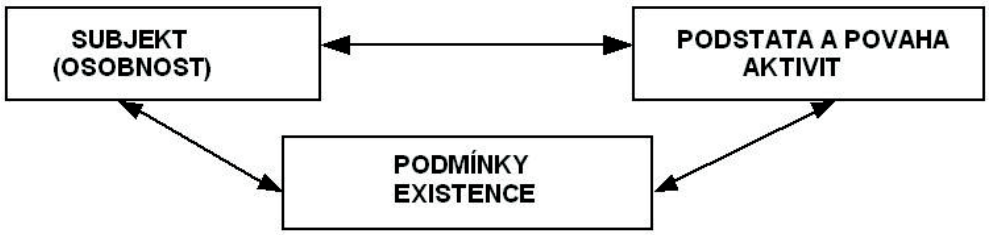
Závažné životní změny jednak prověřují, jednak modifikují dříve osvojenou strukturu bazální psychické autoregulace osobnosti. Neschopnost osobnosti adjustovat se, modifikovat své přístupy a autoregulační systémy ústí do různorodých projevů a typů psychického selhání, do desintegrace osobnosti.

Vytváření nových autoregulačních systémů pojímáme jako proces **„pozitivní desintegrace osobnosti".** Jeho výsledkem je další aktivní rozvoj či nové životní zakotvení osobnosti, osvojení si nových vodítek pro interakci se stávající životní realitou (včetně systémů a principů aktivní ochrany duševního zdraví před možnými důsledky nově vzniklých skutečností).

Vpravování se do nové životní reality probíhá ve fázích
– globální orientace (s primárně emotivním pozadím)
– uvědomované vpravování se do nových podmínek, nároků života, činnosti
– vyrovnání se s novou realitou zdravotní, pracovní, sociální, ekonomické či jiné povahy (nástupem školní docházky, uzavřením manželství, narozením dítěte, nástupem do zaměstnání, změnou pracovního zařazení, inovačními procesy, nezaměstnaností, změnou zdravotního stavu, odchodem do důchodu, ztrátou blízké osoby ...).

Intenzita prožívání psychických dopadů a důsledků životních změn závislí nejen na jejich povaze a subjektivní významovosti (postojích, schopnostech, povahových vlastnostech v nejširším slova smyslu), ale i na očekáváních a připravenosti člověka přijmout je, aktivně se s nimi vyrovnat.

Studiu systémů, jimiž se osobnost vyrovnává s vyhrocenými životními kontexty, se věnujeme s širokým týmem spolupracovníků od šedesátých let minulého století dodnes. Od samého počátku jsme se orientovali na hledání možností a cest uchování a rozvoje psychické integrity osobnosti tváří v tvář vyhroceným životním kontextům. Zakládáme na interakčním přístupu k řešení vztahu „osobnost – podmínky existence – aktivity", na pronikání do souvislostí mezi proměnnými:

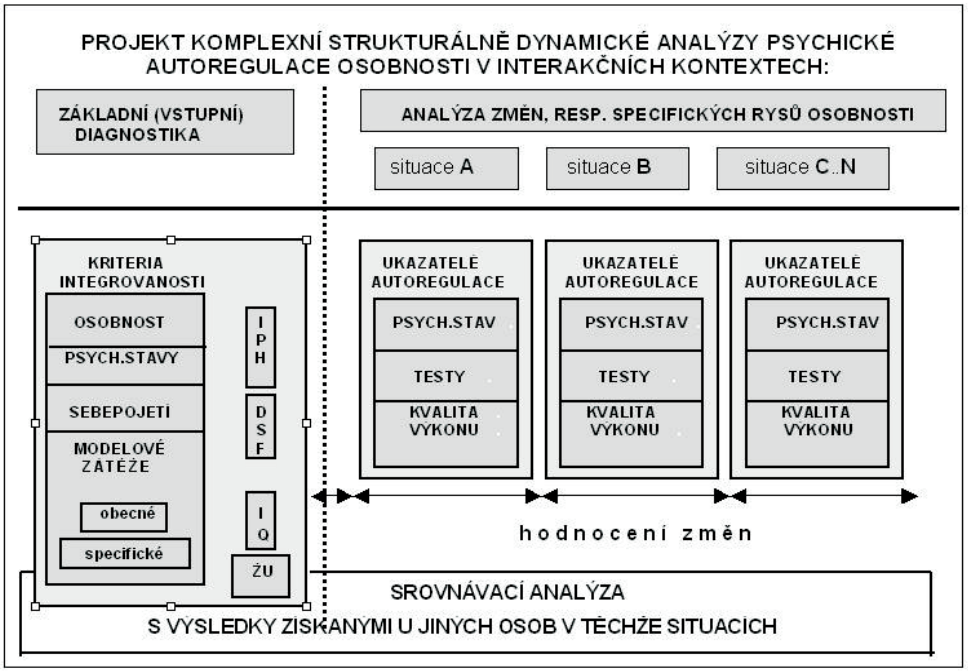


s cílem pochopit potenciální možnosti daného jedince, dívat se na nároky, možnosti a cesty jejich optimalizace a seberealizace jeho očima.

Při hledání možností a cest optimalizace vztahu „vlastnosti osobnosti – životní nároky" jsme se orientovali na tři klíčové problémové okruhy obecnější povahy

– osobnostní profily determinující úspěšnost a nezdary (selhání) při volbě a realizaci určité činnosti či povolání (vůbec, či za určitých kontextů)
– aktuálně či potenciálně vhodné a problémové osobnostní struktury, rozhodující o tom, které životní kontexty nabývají povahu závažných událostí či změn
– osobnostní předpoklady determinující schopnost přizpůsobit se, resp. aktivně se vyrovnávat se závažnými životními změnami (resp. rozhodující o tom, co nabývá kvalitu závažné životní změny a jak je její aktualizace řešena.

Není myslitelné v tomto krátkém sdělení přiblížit celý systém pronikání do autoregulačních mechanismů pomocí baterie DIAROS, vyjádřitelný následujícím schématem:



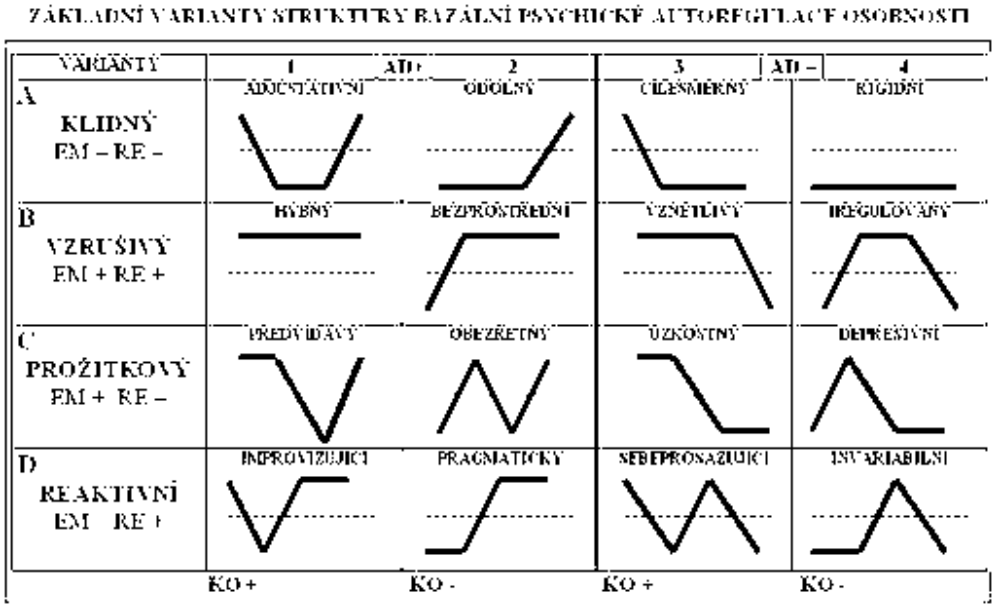
Ze celostní slitiny motivačních, schopnostních a povahových vlastností determinujících interakci s životní realitou se omezíme na roli vlastností povahových, z aplikovaných nástrojů na nálezy v dotazníku SPARO.

Povahové vlastnosti interpretujeme jako „bazální strukturu psychické autoregulace osobnosti“, slitinu vrozených a osvojených strategií vyrovnávání se s varietou situačních komplexů, resp. subjektivně příznačnou pohotovost k určitým formám a způsobům interakce s životní realitou. Determinuje, které životní kontexty jsou pro daného jedince optimální a pro které není adekvátně psychicky disponován.

Je funkcí vzájemných vztahů mezi komponentami kognitivní, emocionální, regulační a adjustační variability, ve kterých se specifickým způsobem obnažuje psychická vzrušivost (nabuditelnost, „arousal“) a motorická (vnější, interakční) hybnost.

Utváří se na vrozené bázi v procesu životní historie daného jedince. Jednotlivé komponenty, vcházející do subjektivně příznačné struktury psychické autoregulace osobnosti, jsou navzájem nezávislé, a jejich konstelace určuje subjektivně příznačný způsob, proces a styl

vyrovnávání se s dynamickými změnami vnitřního a vnějšího prostředí. Základní varianty těchto vazeb a jejich výsledný efekt přibližuje následující schéma:



Nálezy a jejich diskuse

V naší databázi disponujeme nálezy z aplikace dotazníku IHAVEZ – SPARO v letech 1975 až 2009 od více než 50 000 respondentů. Vzhledem k povaze řešené problematiky je lze rozčlenit a nálezy diskutovat jako srovnávací analýzu příznačných autoregulačních struktur, jejich projevů a důsledků, se zřetelem k širším životním kontextům sociálně – ekonomické povahy:

- Autoregulační systémy vyrovnávání se s náročnými životními změnami ve stabilizovaných podmínkách života v období tzv. „normalizace“ (1975–1988)
- Autoregulační systémy při nárocích na vpravení se do nové životní reality (období let 1990–1994)
- Nároky na autoregulační systémy, podmínky a předpoklady jejich rozvoje, projevů a dopadů v současných, relativně stabilizovaných socioekonomických kontextech (nálezy z let 1995–2008)

Četnost zpracovaných dat:

Období	Muži	Ženy	Celkem
1975–1988	12 214	5 663	17 877
1990–1994	4 887	2 765	7 322
1995–2008	18 657	7 176	25 813
Celkem	35 428	15 584	51 012

Nálezy budu v tomto sdělení analyzovat a diskutovat pouze z jednoho aspektu: souvislosti mezi bazální strukturou psychické autoregulace a systému vyrovnávání se s konkrétní realitou jednak obecně, jednak ve vztahu ke změně širších socioekonomických životních kontextů. Zdůrazňuji, že SPARO nepostihuje motivační aspekty, hodnotící postoje, přístupy a vztahy respondentů k závažným změnám životních okolností. Obsahové determinanty prožívání nové životní reality, vztahu k aktualizovaným změnám i jejich očekávaným dopadům a důsledkům, se promítají do nálezů pouze zprostředkovaně, nepřímo, slitinou vrozených potencí a dosavadním systémem života zakódovaných strategií spontánní prožitkové a interakční odezvy na nově vzniklou životní realitu.

Zaměřím se na

1. rámcové uvedení obecně se prosazujících trendů napříč všech typů závažných změn v podmínkách existence
2. specifické souvislosti, projevy a dopady, mezi novou životní realitou a strukturou autoregulace v období první (orientační) fáze, aktualizaci společenských změn
3. projevy dříve osvojených systémů autoregulace a utváření bazálních autoregulačních systémů v současnosti.

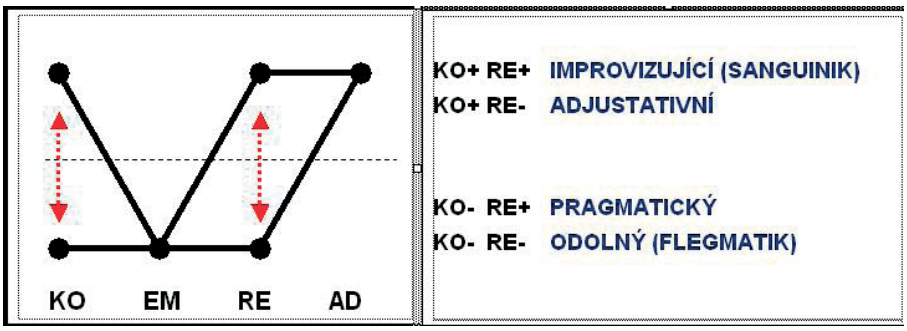
Ad 1. vztah: „bazální struktura autoregulace – závažná životní změna“

Profil bazální psychické autoregulace osobnosti determinuje, v jakém směru a jak závažně ta která událost do jejího života zasahuje, jak se daný jedinec zachová, v jakém směru vyjeví svou psychickou potenci, a jaké kompenzační mechanismy bude volit k uchování psychické integrity, nakolik a v jakém směru se projeví jako problémová osobnost.

Poznatky o vztahu mezi individuálně příznačnou strukturou bazální autoregulace a systémem příznačné prožitkové a interakční odezvy na závažnou životní změnu napříč celého sledovaného období a napříč všech typů závažných událostí v životě daného jedince (včetně toho, co za závažnou událost sám považuje a podle toho se k daným kontextům staví) lze shrnout do vymezení tří základních kategorií:

Profily dobře se adjustujících osobností

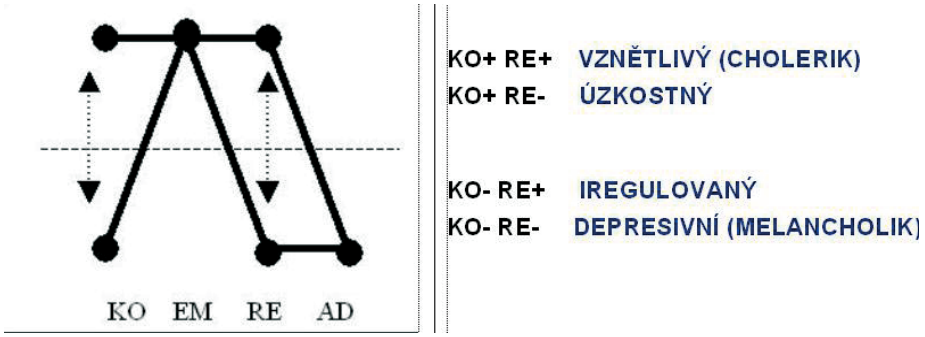
Pro ně příznačná struktura autoregulace vystupující jako osobnostní pozadí aktivního vyrovnávání se závažnými změnami v podmínkách existence:



Klíčové je u nich **spojení emocionální stability (EM-** umožňující využívat i v emociogenně vyhrocenějších situačních kontextech racionální vhled) **s adjustabilitou (AD+)**. Povaha ostatních komponent v celostní struktuře autoregulace pak specifikuje rozdílné způsoby či kvality interakčních aktivit, což je konec konců vyjádřeno i jejich rámcovým pojmenováním (přirovnání k temperamentovým typům je pouze orientační). Obecně platí, že nepodléhají emociogenním situačním vlivům, jsou s to si uchovat, resp. uplatňovat nezbytnou účinnou kapacitu rozumu a rozvíjet interakční aktivity, směřující k účinnému vpravování se do nové reality.

„Rizikové" osobnostní profily

Jako „rizikové" označujeme takové výsledné profily bazální psychické autoregulace osobnosti, které tvoří prožitkové a interakční pozadí selhávání v životních kontextech, podmínkách a situacích, které pro daného jedince představuji závažnou změnu a nezbytnost aktivně se s ní vyrovnat Obecně jde o profily protikladné profilům předchozím. Proto je i velmi obtížné hledat možnosti a cesty jejich optimalizace:



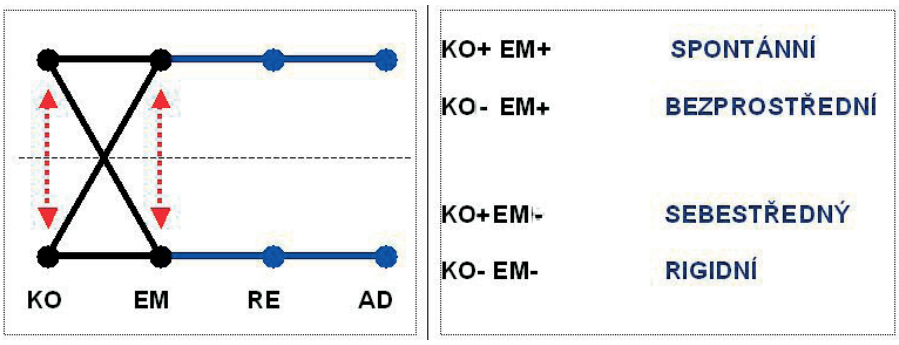
Je pro ně příznačné **spojení vysoké emotivity (EM+**, snadného emocionálního nabuzení) **s nízkou schopností (či ochotou) přizpůsobovat se,** aktivně se vyrovnávat s nově vzniklou realitou **(AD-)**. Prožitkový přístup k nově vzniklým životním kontextům usměrňuje i obsah a směr uvažování, zvyšuje ponětí jejich závažnosti a vzhledem k nízké přizpůsobivosti na změnu je vzniklá realita spojena s narušením či ztrátou dřívějších jistot a s maladaptivní interakční odezvou.

Osobnosti s extrémně dynamickými či rigidním systémy autoregulace

Jejich odezva na závažné životní změny pramení ze shodného směru působení emocionální, regulační a adjustační komponenty (rozdíly v kognici pak projevy a dopady vnitřně diferencují):

Vzhledem k tomuto shodnému směru sycení jsou jedni ve svých projevech **spontánní, hybní, bezprostřední, neřízení (spojením EM+ RE+ a AD+)**, jiní naopak **rigidní, setrvalí, stereotypní (spojení EM- RE- a AD-)**. První z nich se vyžívají v dynamickém, „bohémském"

způsobu života, činností, interakcí. Jsou nevázaní, exhibitovaní a vysoce kontaktivní, změnu nejen vyhledávají, ale i stimulují. Závažným životním změnám se tudíž nebrání, spontánně je vítají a na ně reagují. Otázkou však je, nakolik přijmou adekvátní systémy jejího řešení. Ti druzí se vyznačují stabilními obtížně ovlivnitelnými schématy, tendencí nikoli vpravovat se, ale přizpůsobovat sobě. V závislosti na povaze komponenty kognitivní hybnosti (tj. schopnosti vhledu) taková „sebestřednost" ústí buď do obranných mechanismů, nebo do úsilí vyžadujícím, cílesměrným způsobem prosazovat i za nových situačních kontextů dříve osvojené postoje a zkušenosti



Tyto systémy jsou průvodním jevem, prosazujícím se jako způsob vyrovnávání se s závažnými změnami jakékoli povahy (zdravotní, pracovní, rodinné, materiálním vztahové aj.). Jsou průvodním jevem, dávajícím individuální „svéráz" motivační orientace a uplatňování schopností daného jedince jako osobnosti.

Ad 2. Systémy autoregulace a životní realita v počátečním období závažných společenských změn (1990–1994)

Kvalitativní změna sociálně-ekonomické reality po roce 1989 výrazně zasáhla jako závažná změna v podmínkách existence a seberealizace v různé podobě a intenzitě do životních osudů všech občanů na území ČR – v závislosti na konfrontaci dosavadních a očekávaných podmínek a předpokladů k naplňování smyslu života, ideálů či hodnotových orientací, uspokojování základních potřeb a uplatnění svých potenciálních schopností.

S novou realitou je tudíž konfrontována osobnost jako integrovaný celek – jí osvojené a novou realitou očekávané systémy motivací, schopností a autoregulací. Budu se však držet vymezeného tématu a zaměřím se na konfrontaci dosavadním způsobem života osvojených způsobů autoregulace a nově vzniklou životní realitou pro jejich spontánní využívání jako schémat či vodítek pro povahu interakcí.

V uplynulém století u nás docházelo k celé řadě zvratových momentů, závažných celospolečenských změn, vyžadujících vpravit se do nově vzniklých životních kontextů (roky 1914, 1918, 1938, 1945, 1948, 1968, 1989). Poznamenaly způsoby vyrovnávání se s novou realitou u řady populací (mnohdy opakovaně, a snad se i svým způsobem promítají do toho, co se označuje jako „národní mentalita"). U nastupující generace determinovaly proces utvá-

ření jejích systémů autoregulace v souladu s tím jak přetavovala danou realitu do procesu seberealizace.

Podmínky života jsou primárním činitelem, rozhodujícím o tom jaký autoregulační systém se na základně vrozených předpokladů rozvine. V čem spočívá podstata nových nároků na autoregulační systémy osobnosti? člověku se otevřel svět. Základní premise „co musí či nesmí, čím je povinován vůči společnosti", se mění na „co může, na co má, jaké má příležitosti a limitace k využití svých potencí". Tak např. nemá povinnost pracovat, ale jde o to umět se uplatnit na trhu práce. Nová životní realita vyžaduje adjustabilitu, interakční hybnost, dynamický způsob a styl života, permanentní, celoživotní inovaci profesní orientace a kvalifikace, životních i pracovních perspektiv, kontinuální rozvíjení a uplatňování psychické potence, předpokladů obstát v dynamických kontextech života a činnosti. U populace v produktivním a postproduktivním věku se prosazuje v podobě nároků na schopnost překonávat limitující vlivy předchozího, určitým způsobem a směrem stabilizovaného a osvojeného obsahu a způsobu života, vztahů i činností.

Relace mezi vytvořenou osobnostní strukturou a konkrétními životními kontexty rozhodují o tom

- co u toho kterého jedince vystupuje v kvalitě závažné životní změny optimální, vyhrocené, či těžko řešitelné podstaty a povahy
- jak osvojené systémy psychické autoregulace uplatňuje, využívá, aplikuje jako nástroj či způsob vyrovnávání se s nově vzniklými životními okolnostmi, podmínkami pro seberealizaci
- jak své motivační systémy a strukturu schopností projevuje, nakolik a v jaké podobě se je s to se v daných kontextech spontánně či cílesměrně realizovat.

Nálezy z let 1990 až 1994 nám potvrzují, že v období vyrovnávání se se závažnou změnou podmínek života se člověk přidržuje dříve osvojených autoregulačních systémů, které obtížně modifikuje a v interakci s realitou uplatňuje tomu odpovídající strategii vyrovnávání se se závažnými aspekty životní reality. Potvrdily se i specifické důsledky výše uvedených základních profilů autoregulace, kdy i stejná výsledná odezva na nově vzniklé možnosti může stavět na rozdílných autoregulačních zdrojích.

Alespoň několik příkladů:

Tendence orientovat se na změnu, odpor k zavedeným zvyklostem, obsahu a způsobu života, má své klíčové zdroje v oblastí motivační a postojové, v úsilí o optimalizaci podmínek a možností seberealizace. Povahové vlastnosti (struktura a dynamika bazální psychické autoregulace) podmiňují či vyjevují spíše intenzitu a formy projevů – bez ohledu na to, čeho týkají. Např. možnost u strojvedoucích ČSD dobrovolně přejít ze dvojmužné na jednomužnou obsluhu měla své výrazné motivační pozadí (např. finanční profit aj.) a oslovila pracovníky dynamické povahy, vyznačující se jak vysokou reálnou, tak i neadekvátní sebedůvěrou, tendencí riskovat. Analýza nálezů v roce 1990 ukázala na výrazný rozdíl v autoregulační struktuře jak mezi, tak i v rámci těch, kteří navzdory nabízejícím se novým možnostem setrvávali u předchozího zaměstnání, kteří se rozhodli nové možnosti využít, a přitom jít na jistotu (ponechávali si dosavadní zaměstnání a nové podnikání volili jako „melouch"), a kteří se radikálně

rozhodli pro samostatnou nezávislou činnost, svobodné podnikání (ať již ve směru předchozího povolání, či ve zcela nové, pro ně přitažlivé oblasti). Možnosti měli všichni v podstatě obdobné, kvalitativní analýza však prokázala diametrálně rozdílné pozadí ve vlastnostech povahových – od obezřetné rigidity, přes uvážlivou adaptabilitu, až po pohotovou improvizační spontaneitu. Teprve další společenský vývoj, zkušenosti, konfrontace subjektivních možností a předpokladů s realitou na trhu práce tuto prvotní diferenciaci ve volbě „životní kariéry" modifikoval, nenegoval však roli základních povahových vlastností. Nabízejících se příležitostí se tak chopili jednak lidé tvořiví, iniciativní, s reálnou sebedůvěrou, smyslem pro nové a schopností účinně se podílet na rozvoji společnosti, jednak ti, kteří se spontánně orientovali na svůj vlastní profit, na zneužití nově vzniklých možností – a to ve všech oblastech společenské praxe.

Důsledky, které přináší změna povinnosti pracovat v nezbytnost aktivně se orientovat na svůj rozvoj, permanentní rozvíjení svých schopnosti a předpokladů obstát a uplatnit se na trhu práce, řešíme v jiných souvislostech (Mikšík O. 2005). Zde alespoň jedna poznámka: jedinci s osobnostními profily emocionálně stabilních a adaptivních typů aktivně usilovali o uplatnění svých potencí.ve srovnatelných profesích, dynamicky, i za cenu některých ústupků i zásadnější, ale přijatelné povahy. Tak např. absolventky vysokých škol tohoto profilu v případě, že nenalezly adekvátní uplatnění ve vystudovaném oboru, našly prostor pro seberealizaci a využití jazykových znalosti v povolání palubní průvodčí přesto, že klade požadavky na vzdělání středoškolské. Lidé s tímto osobnostním profilem si dovedou najít své uplatnění i v jiném prostředí, a konec konců nacházejí je i migrací a emigrací. Výrazné rozdíly v osobnostní struktuře a přístupech k realitě jsme pak zjistili u rozdílných kategorií těch, kteří již v období let 1990 až 1994 nebyli s to či nechtěli nalézt po ukončení střední školy své uplatnění nikoli pro nějaký handicap, ale pro svůj osobnostní profil. Pomohlo nám to ke kategorizaci osobnostního pozadí nezaměstnanosti.

U osobnostních profilů, jejichž společným jmenovatelem je emocionální a interakční stabilita a nízká přizpůsobivost, můžeme v tomto období postihnout diametrálně rozdílné motivační a interakční zdroje v systémech vyrovnávání se s novou realitou. Jestliže u „sebestředných", kognitivně bystrých a cílesměrných jedinců jde o interakční schémata osobnosti vyžadujícího a sebeprosazujícího typu, která si na základě své „stability", svými rigidními aktivitami vybudovala životní kariéru, v níž nemůže za nových okolností pokračovat a nová schémata není s to přijmout, (A3), lidé s rigidním autoregulačním systémem, vyhledávající podnětovou a interakční stabilitu, spojenou s pocity a prožitky životní jistoty, se projevují jako uzavření, „stažení" do svého vnitřního světa, a brání se všemu novému, neobvyklému. Vykazují stabilní, obtížně ovlivnitelné postoje, přístupy a schémata chování (A4). Jde o svérázný „úhel pohledu" na vztah „já a situace", který nedovoluje orientovat se na aktivní restrukturalizaci interakčních systémů za nových „osudových" okolností. Lidově řečeno, „neumějí v tom chodit", resp. tváří v tvář nové realitě „psychicky selhávají". Zřejmě sem spadá to, co E. Frankl spojuje s problematikou rozvoje nové klientely, když uvádí, že asi 20% neuróz je podmíněno existenciálním vakuem, existenciální frustrací, kdy tradice (doplňujeme dosavadní životní zkušenost) člověku již neříká, co má, má pocit bezsmyslnosti, zoufá si nad životem a potřebuje pomoc v nacházení smyslu života.

Síla a kvalita motivačních přístupů, hodnotové orientace a potenciálních schopností je tudíž ve svém promítnutí do výrazových prostředků a reálných způsobů vyrovnávání se novými životními okolnostmi mimořádného významu pro život daného jedince výrazně ovlivněna způsobem využívání osvojených systémů autoregulace za nových životních okolností.

Ad 3. Nároky na bazální autoregulační systémy osobnosti v současnosti, předpoklady a cesty jejich naplňování

Jestliže pojímáme strukturu bazální psychické integrovanosti jako slitinu vrozených a systémem života osvojených dispozic k interakcím s realitou, pak l pochopení základních zdrojů a dalších vývojových trendů jejího utváření a projevů je třeba postihnout roli dlouhodobého působení reálných životních kontextů. H. Wottawa (Wottawa H. 1992) vyvodil, jaký zásadní význam pro kvalitativní rozdíly v mentalitě, resp. osobnostních rysech u obyvatelstva v někdejší SRN („Wessis") a NDR („Ossis") sehrálo to, že se jejich život utvářel na rozdílném politickém pozadí, tradicionálních životních podmínkách a okolnostech. Obdobné poznatky lze vyvodit z našich studií o vztahu mezi stylem výchovy v rodině a výslednou strukturou psychické autoregulace (Mikšík O., Břicháček V. 1982). Právě podmínky života v předchozí společnosti se na utváření výše uvedených struktur výrazně podílely (např. s diametrálním rozdílem mezi přístupem k práci z hlediska práva a **povinnosti** s limitovanou možností plně rozvinout a využít své schopnosti na jedné straně, a potřebou postarat se sám o sebe a **uplatnit se** v konkurenčním boji na trhu práce s využitím svých předpokladů na straně druhé – a z toho pramenící stresogennost při ztrátě stabilního zaměstnání a tlaku na dynamický systém realizace).

Výzkumy ukázaly, že zjištěný vztah mezi subjektivně příznačnou strukturou bazální psychické autoregulace a systémem či způsobem interakční odezvy na životní realitu má obecnější platnost. Neprosazuje se jen jako způsob vyrovnávání se s nově vzniklými životními okolnostmi, ale determinuje povahu (nikoli obsah) prožitků a projevů daného jedince v průběhu celého jeho života. Rozhoduje o tom, zda u daného jedince dominuje buď prožitkový, nebo řešitelský (adaptivně či průbojně orientovaný) přístup k interakci s aktualizovanými (či předpokládanými) životními (ať již situačními, pracovními, sociálními či jinými) kontexty. Dokumentují to nálezy orientované na vztah mezi strukturou psychické variability osobnosti a postoji respondentů k základním životním kontextům za diametrálně rozdílných společenských kontextů.

Srovnávací analýza poznatkové báze z období 1975 až 1987 a 1995 až 2007 nám umožňuje alespoň rámcově vymezit, v čem např. z hlediska předpokladů pro sebeuplatnění v produktivním věku spočívá „novost" v nárocích na autoregulační systém osobnosti. Lze ji charakterizovat na základě vymezení čtyř problémových okruhů v nárocích na člověka. Lze je kategorizovat jako průvodní jev:

- realizace tradičních, technickým rozvojem nezměněných profesí za nových podmínek a okolností
- změny v podstatě a kvalitě nároků na výkon „tradiční", dříve osvojené profese
- kvalitativně nových typů profesí se specifickými kvalifikačními nároky

– kvalitativně nových nároků na adjustabilitu a interakční hybnost během celého života, na dynamický způsob a styl života a činností.

Pokud jde o kategorii **tradičních, technickým rozvojem nezměněných profesí**, základní problém nespočívá ve schopnostech „tradičního realizátora" osvojit si danou činnost, ale v nových kontextech: jednak v možnostech, jednak v ochotě tuto činnost realizovat. Prvé je dáno podmínkami na trhu práce, druhé kvalitativní změnou nutnosti pracovat v motivaci a schopnost systematicky podávat kvalitní výkon.

Analýza dat ukázala **výrazné změny v podstatě a kvalitě nároků na realizaci řady „tradičních" , resp. dříve vykonávaných profesí.** Inovační procesy explicitně obsažené v samotné podstatě a povaze mnoha pracovních činností vyžadují jak kvalitativně jiný, „netradiční", nový systém přípravy na jejich výkon, tak i samotný proces realizace – a kladou konec konců i kvalitativně nové, netradiční nároky na osobnostní strukturu psychické autoregulace jejich realizátorů. Mění se podstata nároků na vedoucí a řídicí pracovníky, na operační myšlení, „bezbariérovou" komunikaci, resp. technickou, počítačovou a jazykovou gramotnost, kreativitu, konkurenceschopnost aj.

Dochází ke vzniku a rozvoji kvalitativně nových typů povolání či profesních orientací. Výrazně se to promítlo i do požadavků nových zadavatelů na systém výběrového řízení, na diagnostikování osobnostních předpokladů pro optimální výkon předpokládané profese a pro optimalizaci další profesní kariéry perspektivních pracovníků.

V tomto smyslu je i naše databáze po roce 1995 stále výrazněji sycena kvalitativně novými profesemi: manažery, podnikateli, asistentskými činnostmi a funkcemi, poradenskými pracovníky, auditory, dealery, makléři, pracovníky bezpečnostních či ochranných služeb, řídicími pracovníky v obchodní i bankovní sféře, aktivisty veřejně prospěšných činností – a to ve vnitrostátních i mezinárodních kontextech působení. Narůstající dynamikou společenských přeměn a aktivitou při začleňování se do mezinárodní kooperace dochází k velmi výrazným vývojovým změnám i v nárocích na výkon té které profese a na strukturu jejich bazální psychické integrovanosti.

Stále výrazněji vystupují **kvalitativně nové nároky na adjustabilitu, interakční hybnost, dynamický způsob a styl života, permanentní rozvíjení a prohlubování profesionální orientace, inovaci životních a pracovní perspektiv,** nezbytnost kontinuálního rozvíjení a uplatňování psychické potence a předpokladů úspěšně obstát v globálních kontextech života a činnosti. Důsledky a průvodní jevy radikálních společenských přeměn v současnosti se z hlediska interakčního vztahu mezi osobnostními předpoklady a novou životní realitou konec konců projevují a prosazují v podobě nároků na schopnost překonávat limitující vlivy předcházejícího, určitým způsobem a směrem stabilizovaného a osvojeného obsahu i způsobu života, vztahů i činností, aktivně se vpravovat do nové životní reality s nově aktualizovanými možnostmi seberealizace. Společenské změny po roce 1989 považuji za podstatnou determinantu rozvíjení bazální struktury psychické autoregulace osobnosti jako produktu a nástroje interakčních aktivit individua u nastupující generace a stimulující determinantu jejího přetavování u těch, kteří jsou otevření pozitivní přestavbě svých interakčních struktur.

Přeměna společnosti ve svých důsledcích přináší nový dynamismus do podmínek existence i v perspektivním slova smyslu. Nezbytnost kontinuálně nalézat možnosti a cesty

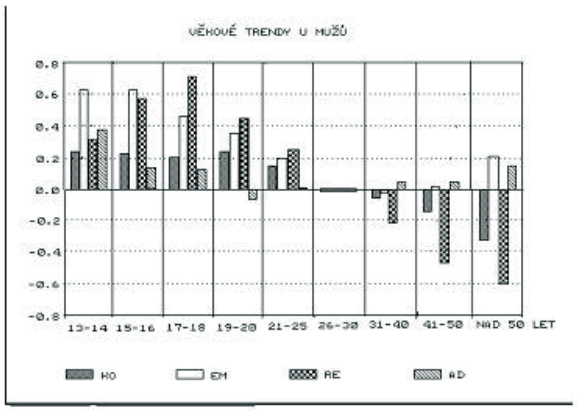
seberealizace v měnícím se světě, interakční hybnost a schopnost aktivně se vyrovnávat s dopady technického rozvoje v konkurenčním prostředí, do inovačních procesů a tlaků na sebeutváření a seberozvoj po celé období produktivního věku, klade specifické nároky na strukturu bazální psychické autoregulace osobnosti. Proto považuji za jeden z klíčových aspektů proniknutí do vztahu „předpoklady osobnosti – nároky na interakce" (resp. i řešení osobnostních předpokladů permanentně se do nově vznikajících podmínek seberealizace vpravovat) postižením nejen úlohy, ale i pochopením a řešením základních determinant individuálně příznačné struktury bazální autoregulace osobnosti na úrovni aktivní primární, sekundární i terciální péče o integrovaný rozvoj osobnosti.

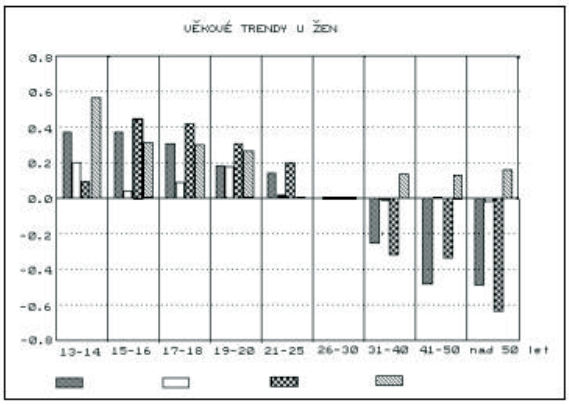
Co říci závěrem

Systém a struktura psychické autoregulace osobnosti se rozvíjí na bázi vrozených předpokladů jako produkt životní historie daného jedince. Rozhoduje o tom, se kterými životními kontexty je s to se integrovaně vyrovnávat, jakými cestami a způsoby se s nimi vyrovnává, kdy u něho hrozí psychické selhání a s jakým příznačným vyústěním.

Její utváření považuji za základní, klíčový proces na cestě rozvíjení a aktivní ochrany duševního zdraví a integrity osobnosti, schopnosti úspěšně se vyrovnávat s nároky, které na něho kladou kontinuální a předělové změny v nárocích životní reality na procesy seberealizace. To, v jaké kvalitě ji život konstituoval, určuje, jakým způsobem probíhá interakce daného jedince s realitou a nakolik a v jaké podobě je s to se vyrovnávat se závažnými změnami v podmínkách existence (představuje kvalitu primární prevence psychického selhání), Zřetel k ní při práci s daným jedincem je záležitostí sekundární a řešení důsledků selhání pak terciální péče o integritu osobnosti.

Srovnávací analýza změn ve struktuře psychické autoregulace v průběhu života potvrzuje, že je produktem jednoty, slitiny vrozených dispozic a obecných životních kontextů. Následující grafy ukazují potenciální rozdíly mezi jednotlivými věkovými kategoriemi, pokud vezmeme jako základ porovnávání střední hodnoty, platné pro věkovou kategorii mužů a žen v rozmezí 26 až 30 let:



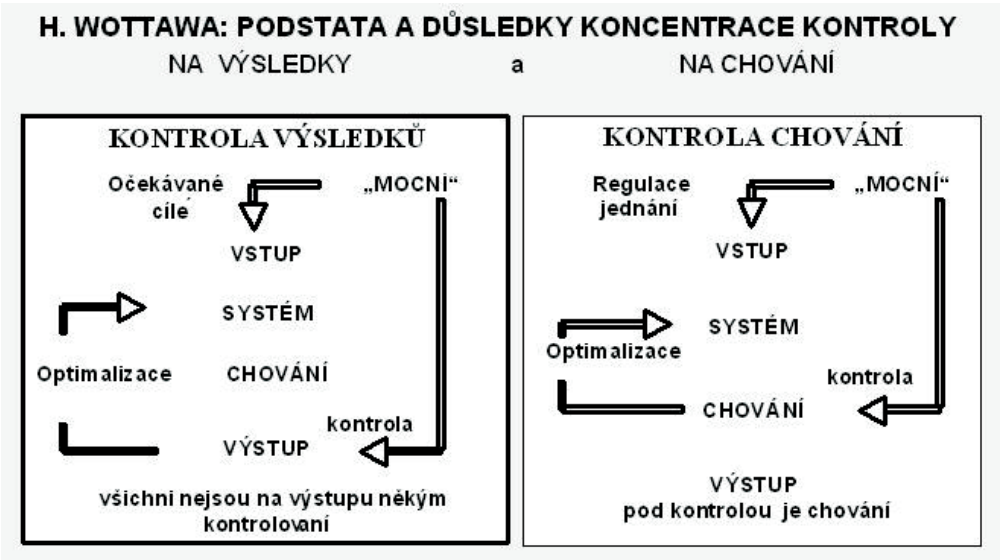


Život výrazně poznamenává náš systém psychické autoregulace (směrem od příznačné spontaneity, hybnosti, bezprostřednosti a neregulovanosti v dětství, ke stabilitě a obezřetnosti ve stáří). Proto je nezbytné posuzovat individuálně příznačnou, prosazující se strukturu vždy relativně, v porovnání k obecně se prosazujícím hodnotám u daného pohlaví a věku v dané společnosti. Ukazuje pak, které životní podmínky, okolnosti, kontexty či nároky jsou pro daného jedince optimální, a pro které není dostatečně psychicky disponován (tzn. vedou k dezintegraci jeho psychiky, vnitřních i vnějších aktivit určité kvality, povahy a intenzity).

V mládí utvářený a životními kontexty upevňovaný systém bazální psychické autoregulace má sílu a setrvačnost spontánního vodítka interakcí s realitou v celém dalším životě.

Vrátím se k Wottawově studii protikladů mezi mentalitou bývalých občanů SRN a NDR, kteří po 45 letech rozdělení realizují opět život ve společném státě. Analyzuje rozdílné autoregulační systémy osobnosti jako produkt každodenního života v rigidně státem řízené, a v soukromé, podnikatelské, ekonomické sféře kvalitativně rozdílných podmínek pro psychický vývoj (zvláště pokud jde o utváření a rozvoj schopnosti řídit a vést, iniciativy a asertivity). Jde o to, že celý systém je orientován:

- na dosahování požadovaného výstupu, kontrolu efektivity, na výsledný produkt, vytváření požadovaného zboží a služeb (v případě SRN)
- na vymezování norem jednání a chování a na kontrolu, zda a nakolik jsou normy a předpisy, pravidla a kriteria adekvátního jednání a chování respektována a naplňována (v případě NDR)



Kontrola výsledků ústí do očekávání vysokého efektu na výstupu, klade důraz na vysokou aktivitu, ambice a kreativitu, plodí úsilí optimalizovat své chování ve směru seberozvoje k podávání vysoké výkonnosti a redukci možných chyb na výstupu.

Kontrola orientovaná na chování vede k tlaku a orientaci člověka na dodržování pravidel a nařízení. Očekává vysokou ochotu přizpůsobovat se požadavkům, poslušnost. Klade důraz na pasivní podřizování se, požaduje adekvátní, společensky přiměřené a žádoucí chování.

Ukazuje na podstatu a povahu zvratu v podmínkách existence u občanů bývalé NDR a vyvozuje mimořádnou obtížnost procesu jejich vpravování se do nové reality, překonání důsledků v povahových vlastnostech vypěstovaných dlouhodobým působením podmínek, za nichž svůj život realizovali. Více než patnáctiletý odstup od jeho výzkumu potvrzuje jeho předpoklad, že psychické důsledky se potáhnou řadu let.

Po prakticky stejnou dobu, i když za jiných vnitrostátních podmínek a okolností i jiného psychického založení, kvalitativně nové nároky na adjustabilitu a interakční hybnost, na dynamický způsob a styl života, permanentní rozvíjení a prohlubování profesionální orientace, inovaci životních a pracovních perspektiv, kontinuální rozvíjení a uplatňování psychické potence a předpokladů úspěšně obstát v globálních kontextech života a činnosti, psychické důsledky vystupují i u nás. S tím souvisí i řada průvodních jevů a generačních rozdílů či problémů, zvláště proto, že v řadě ohledů probíhá tento proces spíše živelně, a to i tam, kde by měl výchovně vzdělávací systém směřovat k rozvoji metod myšlení, kreativity a povahových vlastností, nezbytných pro aktivní a produktivní život nejen ve stávajících, ale i perspektivních aspektech a kontextech, v systému profesionální přípravy dorůstající generace a v procesu celoživotního vzdělávání.

Literatura

Břicháček V., Mikšík O.: Vztah mezi stylem výchovy v dětství a strukturou psychických zátěží v dospělosti. Čs. psychol. 1982, 26,3: 214–221.

Mikšík O.: Člověk a svízelné situace. Praha, Naše vojsko 1969.

Mikšík O.: Psychická integrita osobnosti. Praha, karolinum 1985.

Mikšík O., Boschek P., Vondruška L.: DiarosWin - Systém diagnostikování autoregulace osobnosti využitím výpočetních programů pro Windows. Praha, Sdružení DIAROS 2001.

Mikšík O.: Zjišťování bazální struktury a dynamiky autoregulace, integrovanosti a psychické odolnosti osobnosti dotazníkem SPARO. Brno – Bratislava, Psychodiagnostika 2004.

Mikšík O. a kol.: Systém diagnostikování autoregulace osobnosti (DIAROSWIN), Brno, Psychodiagnostika 2004.

Mikšík O.: Psychologické souvislosti, zdroje a důsledky nezaměstnanosti. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada PSY-009, 2006.

Mikšík O.: Psychologická charakteristika osobnosti. 2. vydání, Praha, Karolinum 2007.

Mikšík O.: Ekonomické, osobnostní a situační pozadí základních postojů k životní realitě. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada PSY-017, 2007.

Mikšík O.: Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn. Praha, Karolinum 2009.

Mikšík O., Břicháček V.: K souvislostem mezi stylem výchovy v rodině a strukturou psychické variabilnosti osobnosti. Čs. psychol. 26, 1982, 1: 13–22.

Wottawa H.: Results of a psychological study of personality characteristics in different german settings. Proceedings of the IAMPS, Bonn, FOMD 1992: 405–442.

Abstract

Basal self-regulation systém of personality during the period of serious life's or social changes

On background of findings obtained from more than 50 000 respondents by application of the Diagnostic Battery DIAROS in period of years 1975 till 2007 autor look for reply to two basic questions: 1. what extent conduct connection between studied structure of basal psychological self-regulation of a personality and particular systems or manners face out with emergent social - economic, resp. life's realities, and 2. which new demands asset life in contemporary society.

RIZIKÁ VÄZENSKÉHO PROSTREDIA PRE PERSONÁL, ZVLÁDANIE STRESU, DUŠEVNÉ ZDRAVIE PRÍSLUŠNÍKOV

PhDr. Vladislav Pec
ÚVV a ÚVTOS v Košiciach

„Daroval som všetkým rečiam sveta nové slovo stres"

Hans Selye 1982

Na medzinárodnom sympóziu výskumu stresu v roku 1987 v Bratislave sa konštatovalo, že existuje asi 200 rôznych definicií stresu. Anglické slovo stres pochádza z francúzskeho výrazu „estrecier", čo znamená prinútiť, použiť násilie, ktoré je blízke latinskému slovu „strictus", čo znamená uťahovať, stláčať.

Stres je neoddeliteľnou súčasťou života, jeho zdrojom sú ľudia, pracovné prostredie, profesionálna kariéra, rodina. Podľa Holmes-Raheovej stupnice je uväznenie na 4. mieste na stupnici sociálnej adaptácie v rebríčku negatívnych životných situácií. Cena, ktorú platíme za stres je krutá.

Dôsledky nadmerného stresu :

- duševná rovina – nekľud, úzkosť, poruchy spánku, podráždenosť, únava, ...
- telesná rovina: svalové napätie, zvýšený tlak krvi, zlé trávenie, poruchy metabolizmu, nechutenstvo, bolesti hlavy, oslabenie imunitného systému. Úzku súvislosť medzi stresom a imunitným systémom potvrdila ako prvá tzv. Bartropová štúdia z roku 1987 (Melgosa, J., 1994, s. 46)
- medziľudské vzťahy – skryté alebo zjavné napätie v rodine, nedostatok času na druhých, nedostatočná komunikácia, zanedbávanie detí v rodine, vyššie riziko rozvodov, ...
- dĺžka služby môže pritom predstavovať závažný negatívny faktor významne vplývajúci na neurotické príznaky. Čepelák (1978) zisťoval neurotickú symptomatológiu u vychovávateľov spolu s Výskumným ústavom penologickým Sboru nápravné výchovy ČSR
- a spracoval porovnanie „neurotického profilu" vychovávateľov a psychiatricky zdravú populáciu na strane jednej a klinicky chorými – neurotikmi z psychiatrických ambulancií na strane druhej. V ich výskume sa ukázalo dôležité prepojenie veku a dĺžky služby na vzraste neurotických príznakov
- závery tohto výskumu Čepeláka potvrdili a rozšírili u nás Polák a Vaňko , že to platí nielen u vychovávateľov , ale u všetkých príslušníkov, pričom dôležitejšie ako služobné zaradenie je trvanie pôsobenia stresogénnych faktorov, čiže dĺžka služby. (Polák, J. – Vanko, P., 1984)

Niektoré stresujúce vplyvy vo väzenstve :

- práca s veľmi ťažko prispôsobivými odsúdenými
- prenos negatívnych nálad na personál väzníc

- neprívetivé pracovné prostredie, špina, zanedbané objekty
- zmenná prevádzka
- malý pocit uznania zo strany spoločnosti (aj napriek tomu, že okolie vníma väzenstvo ako nevyhnutné)
- agresia medzi odsúdenými navzájom
- miera zodpovednosti nie vždy zodpovedá možnosti rozhodovať
- mladý príslušník vníma rozpor medzi prípravou v škole a realitou každodennej praxi v styku s odsúdenými osobami
- nutnosť zastupovať neprítomných kolegov na iných miestach
- psychologická intervencia s odsúdeným na dlhodobý, doživotný trest resp. s členom organizovaného zločinu

Aký má byť príslušník ZVJS ?

Podmienky prijatia uchádzača do služieb ZVJS sú stanovené v Zák. č. 73/1998 Z.z. o štátnej službe príslušníkov PZ, SIS, ZVJS a ŽP. Uchádzač musí byť bezúhonný, spĺňať minimálne ÚSV s maturitou,, zdravotne, telesne a duševne spôsobilý, občan SR, vek nad 18 rokov, ovládať štátny jazyk. Po akceptovaní podanej žiadosti a vstupnom pohovore absolvuje uchádzač testy fyzickej zdatnosti, test jazykovej skúšky, psychotesty (vrátane testovej batérie na PC). Nároky sa rozširujú na ovládanie cudzieho jazyka a PC.

Otázka? Vieme, aký by mal byť a čo musí spĺňať psychológ? Príslušník ZVJS by mal poznať „Prírodná liečba stresu – zvládať stres vlastnou silou“ (Melgosa, J., 1994, s. 144).

Podľa Vodáčkovej a kol. „krízová intervencia pomáha sprehľadniť a štrukturovať klientove prežívanie a zastaviť ohrozujúce či iné iné kontraproduktívne tendencie v jeho správaní“. Krízový pracovník klienta podporuje v jeho kompetencii riešiť problém tak, aby dokázal aktívne a konštruktívne zapojiť svoje vlastné sily a schopnosti využiť potenciál prirodzených vzťahov (Vodáčková a kol., 2002, s. 60)

Následne bola zriadená komisia GR ZVJS v troch sekciách:

- **Sekcia optimalizácie pracovného prostredia „SOPP“**
- **Sekcia vzdelávania a školenia personálu „SVŠP“**
- **Sekcia psychologickej starostlivosti o príslušníkov zboru „ SPSP“**

Náš cieľ

Obsahom „SOPP“ bolo popísať stresogénne faktory, ktoré vplývajú na duševné zdravie príslušníkov, a navrhnúť postupy a opatrenia na zlepšenie stavu pracovného prostredia príslušníkov ZVJS ,analýzou stresujúcich faktorov chceme prispieť k ich zvládaniu resp. eliminácii v každodennej praxi.

Problém

Aký vplyv majú nami analyzované stresogénne faktory na subjektívne prežívanie stresu, spokojnosti, stability na pracovisku a zdravotný stav príslušníka ZVJS, resp. ktoré z analyzovaných faktorov a v akej miere a intenzite ovplyvňujú kvalitu duševného zdravia príslušníka ZVJS.

Hypotézy

A) Na základe analýzy výsledkov prieskumu očakávame významný vplyv niektorých stresogénnych faktorov analyzovaných vo výskume na subjektívne prežívanie stresu, spokojnosti a stability na pracovisku, pričom subjektívne faktory budú mať vplyv na zdravotný stav príslušníka ZVJS (objektívne merania).

B) V druhej časti analýzy výsledkov prieskumu očakávame rozdiely medzi subjektívnymi názormi v skúmaných skupinách príslušníkov v prieskume (časť výskumná vzorka).

C) Analýzou výsledkov prieskumu (tretia časť) očakávame zistenia determinantov, príčin a súvislostí medzi jednotlivými premennými výskumu. Očakávame aj výskyt rozdielov v súvislosti s pôsobením stresogénnych faktorov v tých ústavoch ZVJS v ktorých sa prieskum uskutočnil.

Metóda

Zmapovanie vnímania pracovného prostredia a jeho stresogénnych faktorov na príslušníkov ZVJS bolo zrealizované formou anonymného dotazníka „Analýza pracovného prostredia v podmienkach ZVJS“, ktorý zostavila komisia zaoberajúca sa duševným zdravím príslušníkov ZVJS – sekcia „SOPP“. Prieskum sa uskutočnil v štyroch vybraných ústavoch – ÚVV Bratislava, ÚVV Ilava, ÚVTOS Košice - Šaca, ÚVV a ÚVTOS Košice. V uvedených ústavoch SPaKČ vytvorili podmienky na distribúciu a vyplnenie cca pre 90 príslušníkov.

Tabuľka 1: Vzorka podľa ústavov a pracoviska

Pracovisko	Ústav				
	ÚVV Bratislava	ÚVTOS a ÚVV Ilava	ÚVTOS Košice - Šaca	UVV a ÚVTOS Košice	Spolu
Oddelenie VV a VT	41	29	30	30	**130**
Oddelenie ochr. a obrany	33	30	31	30	**124**
Iné (zdravotné ekonomické ...)	18	31	29	30	**108**
Spolu	92	90	90	90	362

Sociálno-psychologického prieskumu stresogénnych faktorov pracovného prostredia sa zúčastnilo 362 príslušníkov ZVJS (cca 7,8 % z 4620 príslušníkov – k 31. 12. 2004), rozdelených podľa základného kritéria výberu vzorky do 3 kategórií (tabuľka č. 1).

Pri výbere výskumnej vzorky sme sa riadili náhodným výberom, pričom sme zohľadnili niektoré ďalšie parametre, ktoré korešpondujú s navrhnutými cieľmi a hypotézami prieskumu:

Pohlavie. Výskumu sa zúčastnilo 295 mužov (82 %) a 67 (18 %) žien – príslušníkov ZVJS.

Vek. 160 (45 %) príslušníkov - respondentov prieskumu je mladších ako 35 rokov, resp. 82 (23 %) je starších ako 45 rokov.

Počet odslúžených rokov v zbore. Mladých začínajúcich príslušníkov do 10 rokov v ZVJS bolo 189 (52 %), naopak skúsených aj vekovo najstarších príslušníkov (nad 20 rokov služby v ZVJS) bolo 113 (31 %).

Vzdelanie. Prieskumu sa zúčastnilo 258 (81 %) stredoškolsky vzdelaných príslušníkov, 74 (19 %) vysokoškolákov, 13 (3,5 %) respondentov vzdelanie neuviedlo.

Konštrukcia dotazníka bola realizovaná tak, aby bolo možné zmapovať všetky faktory ovplyvňujúce psychické procesy a záťaž personálu a to diferencovane s ohľadom na vek, dĺžku služby, služobné zaradenie najmä s ohľadom na priamy kontakt a zaobchádzanie s väznenými osobami.

Celkový obsah dotazníka bol spracovaný do komplexu 78 otázok, ktoré tvorili bázu na skúmanie postojov príslušníkov k podmienkam na výkon služby. Konštrukcia dotazníka umožnila vyselektovať v pilotnom výskume značné množstvo mimoriadne významných údajov, ich súvislostí a korelácií, ktoré je možné aplikovať vo vybraných ústavoch. Bazálne spracovanie údajov by nebolo možné bez využitia softvéru vytvoreného a modifikovaného špecialistom úseku informačných technológií GR ZVJS.

Časť A dotazníka : deskripcia osobných ukazovateľov respondentov (vek, pohlavie, prac. zaradenie, pracovisko, počet odprac. rokov v ZVJS, vzdelanie, dochádzka na pracovisko)

Časť B – stresogénne faktory (najviac – najmenej stresujúce) - umiestnenie pracoviska, forma a obsah vykonávanej práce, spoločenský status príslušníka, systém riadenia, úroveň medziľudských vzťahov, stabilita sociálnych istôt, úroveň mzdového ohodnotenia, kvalita prac. prostredia – nábytok, zariadenie, kvalita prac. pomôcok, kariérny postup, scivilňovanie, kvalita stravovania, spokojnosť so zdravotnou starostlivosťou – celkovo 13 faktorov

B2 – faktory prac. prostredia - mikroklimatické podmienky, komfort, vybavenie pracoviska

B3 – hodnotenie zdrojov záťaže - svalová, senzorická, mentálna, riziko úrazov, sociálne interakcie

B4 – spokojnosť s prácou

B5 – spokojnosť s profesionálnym uplatnením

B6 – fluktuačné tendencie

Časť C

C1 – ukazovatele zdravotného stavu

C2 – spokojnosť so zdravotným stavom

Globálne výsledky výskumu – základné faktory

Najviac stresogénne faktory sú v poradí :

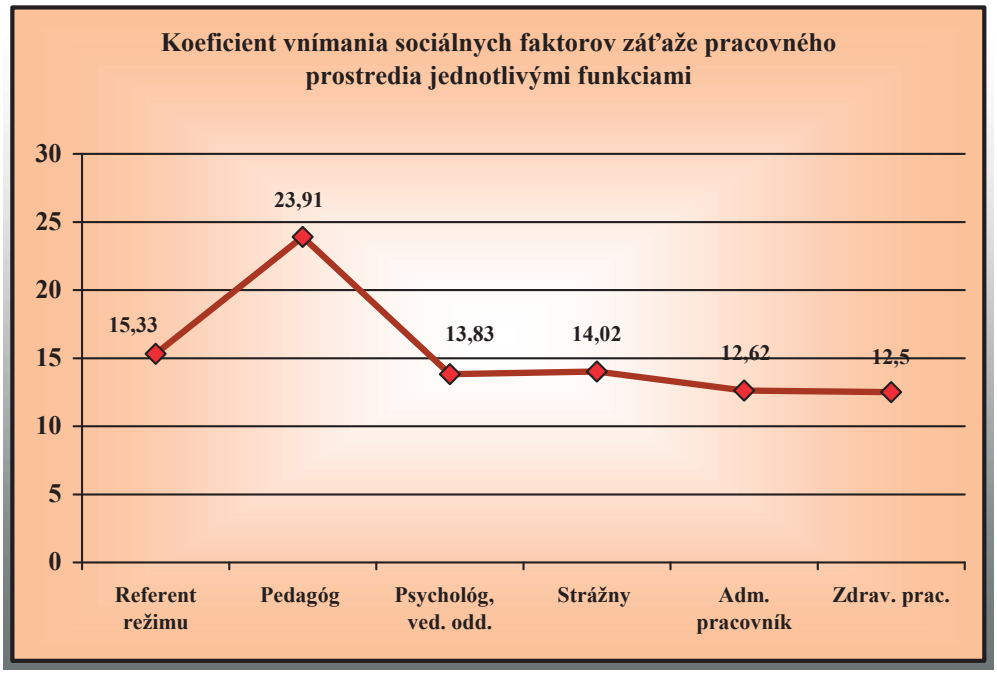
- úroveň mzdového ohodnotenia
- úroveň a stabilita sociálnych istôt
- kvalita pracovného prostredia

Najmenej stresogénne faktory :

- umiestnenie pracoviska
- kvalita a systém zdravotnej starostlivosti
- proces scivilňovania
- systém a kvalita stravovania

Pomerne alarmujúci je fakt, že z celkového počtu ukazovateľov sociálnej záťaže až 12 z vybraných 20 faktorov dosahuje najvyššie hodnoty u vychovávateľov, konkrétne ide o faktory :

- výskyt mimoriadnych situácií
- výskyt konfliktných situácií
- riziko úrazov spojených so služobnou činnosťou
- vysoký počet ľudí – recidivistov
- zvýšené nároky na komunikáciu
- nároky na prispôsobovanie sa protirečivým požiadavkam



Výsledky sú determinované aj tým, že 45,45 % vychovávateľov nie je spokojných s prácou, 42,86 % s profesionálnym uplatnením a 33,33 % má fluktuačné tendencie.

Analýza a interpretácia výsledkov dotazníka – časť B

B2 – charakteristika faktorov pracovného prostredia

Iba 34 % príslušníkov ZVJS pociťuje pracovné prostredie ako malý stres, 25 % ako výrazný stres, najviac stresuje nespokojnosť s PC technikou (44 %), nespokojnosť s celkovým vybavením na pracovisku 34 %, nespokojnosť s farebnou úpravou – 30 %

B3 – zdroje záťaže

- svalová záťaž (4 ukazovatele) - primeraná resp. mierne zvýšená u 71 % respondentov
- senzorická záťaž (5) - primeraná resp. mierne zvýšená 75 %
- mentálna záťaž (9) - zvýšená pre 69 %
- pracovné úrazy (3) - primeraná pre 88%
- sociálne faktory (7) - primerané pre 73,5 %

B4 – spokojnosť s prácou

Prevláda miera celkovej spokojnosti s prácou u 55 % respondentov, úplne spokojných – 6 % (porovnaj „ Fluktuačné tendencie“)

B5 – spokojnosť s profesionálnym uplatnením

Celkovú spokojnosť s prácou potvrdilo 66 % , nespokojných je 17,4 %, nespokojní sú z kategórie VŠ pracovníkov (23 %), v reálnych číslach 17 VŠ pracovníkov z počtu 74

B6 – fluktuačné tendencie

Spokojnosť človeka s prácou úzko súvisí s jeho stabilitou na pracovisku

prevládajúco stabilný - 62 %, nestabilný 22 %

Stručná interpretácia výsledkov dotazníka časti „C“ – ukazovatele zdravotného stavu

Analýza výsledkov časti „C“ potvrdzuje naliehavosť podpory duševného zdravia. Celkovo monitoring poukazuje na:

- zlú životosprávu a ponímanie vlastného zdravia
- nadváha u 50 % resp. (merané metódou BMI – index telesnej hmotnosti)
- zvýšený TK u 52 % resp.
- fajčiari – 29 %
- 91 % - prejavuje spokojnosť so svojim zdravotným stavom (nutnosť zintenzívniť informovanosť o rizikových faktoroch pre zdravie)

Záver

Pri riešení niektorých sociálnych faktorov pracovného prostredia (mzdové ohodnotenie, stabilita sociálnych istôt, ...) si uvedomujeme, že naše možnosti sú limitované reálnymi ekonomickými podmienkami ZVJS a tak isto aj spoločnosti. Reálne väčší priestor na vylepšovaní podmienok vidíme v oblasti optimalizovania pracovného prostredia a úrovne medziľudských vzťahov. S tým súvisia aj predošlé dve oblasti, pretože kvalita pracovného prostredia nie je daná len úrovňou komfortu a vybavenosťou pracoviska, ale aj správaním sa a postojom každého ku plneniu si služobných povinností. Atmosféra na pracovisku a úroveň stresu je determinovaná množstvom úloh a povinnosti, proporcionalitou ich ukladania jednotlivcom a kolektívom. Potrebné je hľadať jednoduchšie a účinné riešenia problémov, úlohy menej

komplikovať a eliminovať riešenia, ktoré nadmieru zaťažujú a sú neefektívne pre prevádzku ústavu.

Pracovnú výkonnosť personálu je potrebné udržiavať motiváciou, profesionálnym hodnotením a odmeňovaním, ale aj podporou fyzického a duševného zdravia kvalitnou liečebno-rehabilitačnou starostlivosťou. K týmto faktorom patrí aj viac informácií o rizikových faktoroch zhoršenia zdravotného stavu, viac osvety k zdravému životnému štýlu, viac pohybu a športových aktivít.

Vzhľadom na zistené pôsobenie stresogénneho väzenskeho prostredia a celkové zhoršovanie zdravotného stavu duševného zdravia príslušníkov zboru ako aj nepriaznivé štatistické ukazovatele priemerného veku dožitia príslušníkov je potrebné spracovať komplexný projekt monitorovania ochrany duševného zdravia príslušníkov ZVJS s návrhom na realizáciu psychologického servisu, aplikovania antistresových a rehabilitačných programov a tiež modifikovania systému celoživotného vzdelávania personálu v oblasti preventívneho pôsobenia zameraného na ochranu duševného zdravia.

Literatúra :

1. Čepelák, J. : Obraz neurotické symptomatologie vychovatelu sboru nápravné výchovy. Bulletin VÚP SNV ČSR 7/1978.
2. Kirstová , A.: Kniha o prekonávaní stresu, Oriens, 1996.
3. Melgosa , J.: Zvládni svoj stres! Kniha o duševnom zdraví , Vrútky, 1994.
4. Polák,J.- Vanko, P. Rizikové faktory služby v ZNV a zdravotný stav príslušníkov. Zborník z XII. Vedeckej konferencie o zdravotnickém zabezpečení Sboru nápravné výchovy, s. 61–72, Pracov, 1984.
5. Vodáčková, D. a kol. : Krízová intervence, Portál, Praha 2002.

Abstract

Prison Environment Risks for the Staff, Coping with Stress and Staff's Mental Health

The reader will learn that stress is a positive force allowing us to survive.The contribution contains the descriptions of excessive stress in both mental and somatic levels, human relationships and working performance. The work in the prison service is associated with increased level of stress. Author not only presents the stressing effects of the prison environment , but in appendices he also show show to manage stress and how to measure the capability to manage life situations on the social adaptation scale.

pecv@zvis.sk

ÚLOHY A PERSPEKTÍVY PSYCHOLÓGIE PRI ZÍSKAVANÍ A REALIZÁCII PROJEKTOV ZO ŠTRUKTURÁLYCH FONDOV EÚ V PODMIENKACH VÄZENSTVA

PhDr. Ján Piater
Ústavu na Výkon väzby a Výkon trestu odňatia slobody Košice

Úvodom

... vstup do Európskej únie (EÚ) priniesol pre každú novú členskú krajinu (vrátane Slovenskej republiky – poznámka autora) množstvo možností, výziev, ale aj problémov či prekážok, ktorých plnenie a prekonávanie vytvára predpoklady pre plnohodnotné začlenenie sa novej členskej krajiny do rodiny moderných európskych štátov... *(Barroso, 2008).*

Azda najpríťažlivejšou oblasťou pre nové členské krajiny je čerpanie finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ.

Ukazuje sa, že získať tieto finančné prostriedky nie je vôbec jednoduché. Úspech zaručia len kvalitne pripravené projekty, ich realizácia a následná implementácia do praxe.

Dnes prakticky neexistuje oblasť, v ktorej by sa projekty financované zo štrukturálnych fondov EÚ nedali uplatniť. Je preto logické, že o ne prejavilo záujem aj slovenské väzenstvo, tento záujem sa stáva ešte intenzívnejším v čase hlbokej finančnej aj ekonomickej krízy.

Cieľom

nášho príspevku nie je kvantitatívna, resp. kvalitatívna analýza projektov už realizovaných, resp. pripravovaných v podmienkach slovenského väzenstva – Zboru väzenskej a justičnej stráže. Snažili sme sa poukázať na uplatniteľnosť psychológie v procese prípravy, resp. realizácie projektov. Naše ciele z tohto pohľadu možno rozdeliť na:

- **primárne:** analyzujúce dve možné metódy participácie psychológie (na už realizovanom projekte, resp. na predkladanom projekte v podmienkach Ú VV a Ú VTOS Košice),
- **sekundárne:** poukázať na možnosti psychológie, resp. psychológov pracujúcich v podmienkach ústavov na VV, resp. VT participovať na projektoch v širších súvislostiach.

Prvý projekt

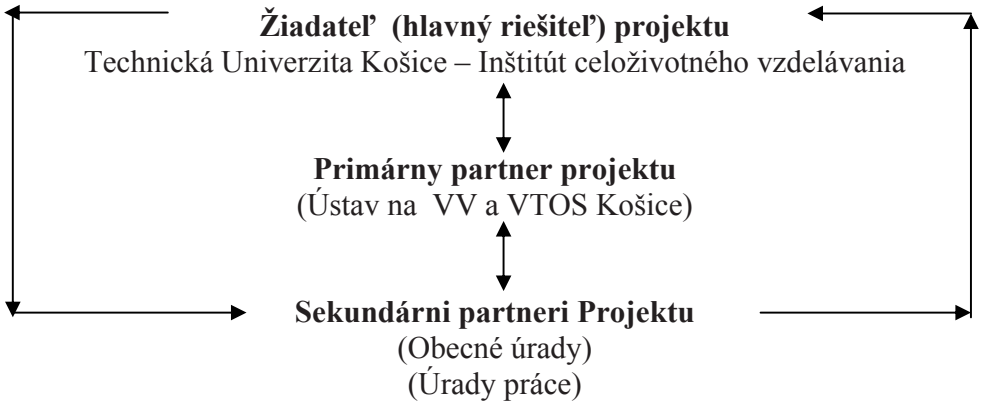
bol realizovaný v rokoch 2006 – 2008 v spolupráci hlavného riešiteľa: Inštitútu celoživotného vzdelávania Technickej univerzity v Košiciach a ktorého partnerom bol Ústav na výkon väzby a výkon trestu odňatia slobody Košice, pod názvom: „**Aktívne predchádzanie dlhodobej nezamestnanosti uchádzačov o zamestnanie po výkone trestu“.** Projekt bol realizovaný na základe výzvy Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR operačný program SOP Ľudské zdroje a priority: Rozvoj aktívnej politiky trhu práce.

Projekt mal vytvoriť predpoklady na implementáciu všeobecne použiteľného programu pre zabezpečovanie zamestnanosti špecifických skupín obyvateľstva (dlhodobo nezamestnaných, marginálnych skupín, odsúdených po výkone trestu) na trhu práce, zvýšiť ich pravdepodobnosť začlenenia sa do zamestnania. Rozvojový program mal vytvoriť predpoklady k osvojeniu si: remeselných zručností, sociálnych kompetencií, komunikatívnosti, ekonomicko-právneho a občianskeho spolužitia.

Samotný projekt vo svojom hlavnom ciele predpokladal profesijnú prípravu odsúdených vo VT a následné zvýšenie ich zamestnanosti po skončení VT.

Psychológia so svojou poznatkovou základňou zaujala pozíciu na začiatku tohto procesu. Na základe obsahovej analýzy bol pripravený projekt identifikácie a následnej psychodiagnostiky frekventantov profesijných kurzov (Vitko a kol., 2007)

Participácia inštitúcií *interaktívnom profesíjno – resocializačnom modele*
Odborná príprava respondentov vo VTOS



Primárny partner projektu
(Ústav na VV a VTOS Košice)
participoval na:

- výbere (psychodiagnostike) respondentov do kurzov
- mieste odbornej prípravy (dielňa)
- školiacom tíme (internisti + externisti)
- pracovisku odbornej praxe (interné/externé)
- konzultácii potrieb trhu s : obecnými úradmi a úradmi práce
- konzultácii s Úradom splnomocnenca vlády

Indikácie pre výber frekventantov k projektu
(Výber cca 40–50 frekventantov z Ú VTOS Košice)
Vek:

- maximálne 35 rokov (rok narodenia 1971)

Vzdelanie:

- minimálne ukončené základné (8 tried, resp. 9 tried ZDŠ)

- ukončené stredné odborné bez maturity (mimo murár, maliar, vodoinštalatér)
- ukončené stredné odborné s maturitou
- ukončené stredné všeobecné s maturitou

Zdravotný stav:

- A, B, Bx

Dĺžka trestu: koniec VTOS

TČ: (kontraindikácie): násilné TČ, recidíva, sexuálne TČ, majetkové veľkého rozsahu

Motivácia: záujem o kurz je na dobrovoľnej báze (osobný kontakt s odsúdeným)

Model realizácie psychologickej diagnostiky

1. krok

Obsahová analýza prijatej objednávky (úlohy)

A – identifikácia potrieb objednávateľa – tvorcu projektu

B – psychologická analýza pracovnej pozície

C – konštrukcia testovej batérie

2. krok

Špecifikácia psychologickej diagnostiky pre pracovnú pozíciu

- *popis profesie*
- *nároky na spôsobilosť – osobnostné predpoklady výkonové predpoklady špeciálne zručnosti a spôsobilosti (napr. pozornosť, postreh, pamäť)*
- *obmedzenia pre výkon: indikácie – kontraindikácie*

3. krok

Posúdenie psychickej pracovnej spôsobilosti

A – psychologické posúdenie

B – spracovnanie výsledkov psychologického posúdenia

4. krok

Záver z psychologického posúdenia

- *psychologický profil*

Druhý projekt

V prípade kladného stanoviska výberovej komisie Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny by mal byť v rokoch 2009 – 1010 realizovaný projekt pod názvom:

"ReProViRe – resocializačný program virtuálnej reality občanov po výkone trestu", ktorého žiadateľom je **Spoločnosť absolventov a priateľov Technickej univerzity v Košiciach, neinvestičný fond a partnerom bude ÚVV a Ú VTOS Košice** (Vitko a kol., 2008)

Filizofia projektu

Viaceré analýzy, ako aj poznatky získané Technickou univerzitou pri riešení grantových projektov potvrdzujú, že kardinálnym problémom sociálneho vylúčenia občanov dlhodobou nezamestnanosťou, dlhodobou práceneschopnosťou alebo absolvovaním výkonu trestu je nielen nedostatočná ochota ísť pracovať, získaná apatia, pasivita dlhodobou nečinnosťou, ale aj strata zručností sociálnych a komunikačných kompetencií, potrebných pre aktívne zaradenie sa do spoločenského a rodinného života.

Tento všeobecný problém po zúžení na **cieľovú skupinu – občanov vo výkone a po výkone trestu odňatia slobody** je o to nebezpečnejší, že táto skupina sa vyznačuje už vo svojej podstate charakteristickými znakmi :

- nízka občianska zodpovednosť
- nízke alebo žiadne právne vedomie
- podpriemerná životná úroveň
- dlhodobá spoločenská izolácia výkonom trestu odňatia slobody
- absentujúce, respektíve minimálne sociálne zručnosti ktoré sú požadované.

Vyššie uvedené charakteristiky u cieľovej skupiny prakticky spôsobia takmer isté sociálne vylúčenie a zároveň možnosť individuálne nulovej sociálnej prispôsobivosti sa po návrate z výkonu trestu. Predkladaný projekt, prostredníctvom vytvorenia simulačných filmových virtuálnych prostredí umožní cieľovej skupine postupne získavať v umelo vytvorených modelových situáciách, potrebné zručnosti a návyky pre rodinné a spoločenské spolužitie. Vytvorí sa akýsi „trenažér“, na ktorom dlhodobým a pravidelným tréningom pred opustením výkonu trestu, si cieľová skupina osvojí a stotožní sa s požadovanými sociálnymi a komunikačnými zručnosťami.

Po ukončení aktivít projektu sa vytvorí veľmi účinný nástroj, prostredníctvom ktorého bude možné dlhodobo využívať virtuálne nástroje v 3D na resocializáciu odsúdených po výkone trestu pre návrat do spoločnosti. Tento nástroj veľmi vhodne a účinne rešpektuje a eliminuje nedostatky zaostalosť sociálneho správania sa cieľovej skupiny. Takýto nástroj zatiaľ pre odsúdených ešte vytvorený v Slovenskej republike nebol, no jeho absencia je tu zjavná.

Cieľ projektu

Realizácia projektu umožní vytvorenie nástroja virtuálneho prostredia modelových situácií pre získavanie sociálnych a komunikačných kompetencií a zručností, potrebných pre resocializáciu občanov vo výkone a po výkone trestu odňatia slobody. Výsledky projektu sú použiteľné vo všetkých príslušných zariadeniach v Slovenskej republike.

Príležitosti

(sekundárny cieľ projektu)

Zvýšenie účinnosti práce psychológov v nápravnovýchovných zariadeniach pre resocializáciu a návrat do civilného života.

Využitie nástroja 3D na terapiu, resp. nácvik získavania sociálnych zručností pre prevenciu páchania konkrétneho typu trestnej činnosti (nebezpečné vyhráženie sa, násilie v rodine).

Využívanie nových netradičných nástrojov resocializácie spôsobom hry silne motivuje cieľovú skupinu a tým sa umožňuje ich úspešnosť.

Participácia psychológie (psychológov ÚPaKČ) na projekte

PROJEKT

Navrhované oblasti (okruhy) využitia modelových situácií k Projektu s TU Košice „virtuálna realita“

Hlavný cieľ projektu:

Aktívne sociálne učenie aplikované metódou virtuálnej reality (simulácia modelových životných situácií) – má za cieľ dosiahnuť kvalitatívnu zmenu v úrovni sebaregulácie správania respondenta – odsúdeného na VTOS. Následne má eliminovať recidívu páchania TČ, resp. pomôcť odsúdenému k lepšej adaptácii na civilné prostredie po skončení VTOS.

A) oblasť
Sebaregulácia správania odsúdeného v kontexte s páchanou trestnou činnosťou

Špecifikácia na:

A) Partnerské vzťahy
- komunikácia partnerov
- žiarlivosť medzi partnermi
- plánovanie budúcnosti

B) Rodičovské vzťahy (primárna skupina)
- komunikácia rodičia vs. deti
- hodnotové rozdiely
- plánovanie budúcnosti

C) Generačné vzťahy (sekundárna skupina)
- komunikácia rodičia vs. deti (trojstupňová)
- spolužitie generácií
- názory na výchovu detí

D) Širšie sociálne vzťahy
- susedské vzťahy
- náhodné konflikty s cudzími osobami

B) oblasť
Sebaregulácia správania odsúdeného v kontexte nácviku sociálne žiadúcich foriem správania po skončení VTOS

Špecifikácia na:

A) Partnerské vzťahy

– adaptácia na partnera po VT
– adaptácia na deti
– adaptácia v širších rodinných súvislostiach

B) Zvládanie situácií na verejnosti

– komunikácia na úradoch
– správanie sa v prostriedkoch hromadnej dopravy
– sebaprezentácia

C) Finančné hospodárenie

– zvládanie prostriedkov elektronického bankovníctva
– hospodárenie s finančnými prostriedkami
– nácvik eticko-inštrumentálnych zložiek správania v hospodárení

D) Cielená organizácia voľnočasových aktivít

– identifikácia záujmov
– organizácia voľného času

Zhrnutie

Participácia psychológie pri konštrukcii projektov financovaných z fondov EÚ v podmienkach slovenského väzenstva

Filozofia participácie

Cieľom participácie psychológie je:

Využitie kvality (intelektového potenciálu) psychológov (Ústavu na VV a Ústavu na VTOS Košice) pri projektoch hradených z fondov EÚ na:

A) Hľadanie (identifikácia) **výziev a možnosti aplikácie obsahu vytypovaných tém v podmienkach Ústavu na VV a Ústavu na VTOS**

B) Participácia psychológov (psychológie a jej poznatkovej základne) **pri:**

– konštrukcii projektov
– relizácii projektov

C) Možnosti uplatnenia psychologických poznatkov (praktická participácia psychológie) **v etape aplikácie (implementácie) projektu do praxe**

Fázy

I. Prípravná fáza – hľadanie a identifikácia výziev

Spracovanie informácií o dostupných výzvach z Európskych štrukturálnych fondov z pohľadu ich aplikovateľnosti v podmienkach Ústavov na VV a VTOS, najmä z:

– ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny
– ministerstva hospodárstva
– ministerstva školstva

II. Realizačná fáza – Konštrukcia projektov

Identifikovanie obsahu predkladanej výzvy s cieľom využitia odborného potenciálu psychológie, najmä:

- psychologickej metodológie
- psychodiagnostiky
- psychológie práce (resp. ostatných aplikovaných disciplín)

Participácia psychológie pri implementácii projektov do praxe v oblastiach:

- výkonu praktických činností podľa projektu (napríklad: psychodiagnostika potenciálnych riešiteľov)
- kontroly a supervízie jednotlivých etáp realizácie projektu do praxe
- oblasť spracovania výstupov

III. Bilančná fáza – záver

Zameraná na vyhodnotenie realizovaného projektu a jeho prínosu pre prax, s cieľom využiť potenciál psychológov (riešiteľov) pre ďalšie výzvy zo štrukturálnych fondov - *(publikačná činnosť a verejná prezentácia výsledkov)*

Literatúra:

Barroso, J. E.: Dve desaťročia kohéznej politiky EÚ. Prejav na konferencii, Brusel, 24. 7. 2008.

Vitko, D. a kol.: Aktívne predchádzanie dlhodobej nezamestnanosti uchádzačov o zamestnanie po výkone trestu. Rozvoj aktívnej politiky trhu práce. Projekt SOP ĽZ 2005/1.3./01/064, MPSVaR SR, Bratislava 2007.

Vitko, D. a kol.: ReProViRe – Resocializačný program virtuálnej reality občanov po výkone trestu. Výzva 2.1., Podpora sociálnej inklúzie osôb ohrozených sociálnym vylúčením alebo sociálne vylúčených prostredníctvom rozvoja služieb starostlivosti s osobitným zreteľom na marginalizované rómske komunity. OP ZaSI – FSR – 2008/2.1/01, Bratislava 2008

Abstract

Roles and Perspectives of Psychology In Gaining and Implementing Projects from EU Structural Funds in the Area of Prison Service

The author of the report analyses the aplication posibilities of a psychological knowledge base (the processes and methods) in implementation of the projects supported by structural funds of the EU into the conditions of The Slovak Prison Service. He documents these posibilities in two practical cases included in realized project in Custodial and Correctional Institution Košice. He tries to summarize all present experiences of this domain in his conclusion.

He also pose the possibilities related to a perspectives of the psychological participation in the EU projects.

piaterj@zvjs.sk

EFEKTIVITA PŘENOSU INFORMACÍ ŘIDIČŮM POMOCÍ DOPRAVNÍCH ZNAČEK S PROMĚNLIVÝM OBSAHEM

Prof. dr. hab. Tadeusz Rotter
Institut psychologie, Opolská univerzita, Opole, Polsko

Úvod

V dnešní době si stěží dokážeme představit život bez pružného přenosu informací. Mobilní prostředky – nejčastěji v podobě mobilních telefonů – v mnoha zemích překonaly klasický systém pevných linek. Dnes se pro mnohé uživatelé stává chybějící mobilní telefon (ať už náhodně nebo záměrně) téměř tragédií. Sotva si dnes dokážeme představit, že v minulém století nebo dokonce ještě před dvaceti lety mohlo být pro někoho problematické použití telefonních automatů. Rozvoj (tele)komunikace, především však mobilní telekomunikace je zkrátka nezadržitelný.

Možnost přenosu důležitých informací pro cestující je už mnoho století považována za základní záruku jejich bezpečnosti během cestování. Ve starověku takovou úlohu plnily „*milaria*" čili mílové kameny, které představovaly svého druhu cestovní značky, které určovaly vzdálenost a směr na území Římské říše. Ve východní a střední Evropě, kde cestami ještě dlouho byly lesní pěšinky a cestovními značkami byly často hromady z kamenů, kresby vyryté na kůře stromů a na zvlášť nebezpečných místech (špatná cesta, napadení cestovatelů atp.) – kamenné kříže. Jeden z takových křížů se dochoval dodnes na území Polska ve vesnici Kościeszkowice u Mogilna, kde byl zazděn do zdí starého kostela. Poprvé se místo kamenných značek objevily značky dřevěné na německých cestách v období středověku.

Koňská (kolová) doprava nevyžadovala rychlého přenosu informací, jelikož proměnlivost cestovních podmínek nevytvářela takovouto nutnost.

Takováto potřeba se objevila teprve při příležitosti stavby železniční dráhy. V roce 1821 vznikla první na světě železniční trať na trase Stockton - Darlington, na které vlaky dosahovaly závratné rychlosti do 39 km/h. Tato trať jakož i později postavené stále početnější a lepší tratě byly jednokolejné, a tímto se zrodila nutnost učinění bezpečnostních opatření – za účelem vyloučení možnosti srážky vlaků. Jelikož pro realizaci dvousměrného provozu byly v určitých vzdálenostech umísťovány výhybny – tudíž mezi první zabezpečení patřily klíče k výhybkám, které si strojvůdci navzájem předávali.

Vývoj železniční dopravy si však vynutil mnohem složitější způsoby řízení provozu. Byly zavedené mechanické značky předávající nejdůležitější pokyny pro strojvůdce pomoci tzv. utvářených značek. Dálkové řízení provozu bylo prováděno pomocí tzv. hnacího stavědla, často s použitím tzv. mechanických blokád (přes závislostní skříně). Viditelnost vysokých semaforů při nepříznivém počasí byla velmi špatná, proto ještě před druhou světovou válkou na vybraných polských železničních tratích byly provedené pokusy zavedení mechanického systému přenosu informací o zákazu jízdy – přímo do kabiny strojvůdce (foto č. 1). /2/ Byly to první pokusy o tzv. kabinovou signalizaci. Elektronická verze takového přenosu signálu

byla poprvé použitá v podzemních důlních dráhách (tzv. trolejfony). Následně byly pokusy o navázání hlasového spojení v městské dopravě prováděné po druhé světové válce na tramvajových linkách (také v Krakově), s využitím přenosu signálů vedení trakční sítě.

Po mnoho let byla ve Slezsku na jednokolejných tramvajových linkách využívána jednoduchá a přitom účinná světelná signalizace, kterou uváděli do pohybu řidiči tramvají před vjezdem na úsek jednokolejné trati.

Co se týče motorových vozidel – zpočátku byla používána ruční regulace dopravního provozu. V roce 1865 byl britským parlamentem schválen zákon tzv. Red Flag Act, který dovoloval každému cestujícím, který se cítil být ohrožen tzv. „silniční lokomotivou" zastavit vozidlo. Ten mohl zastavit vozidlo pouhým pohybem ruky. V ostatních zemích se ruční regulací dopravního provozu obvykle zabývala police. Jelikož se cestovní provoz stával čím dál víc intenzívní -a tedy regulátor býval v náporu vozidel často neviditelný – začalo se používat přenosných tvarovaných semaforů – podobných těm, které byly používány v železniční dopravě.

Teprve později nastala éra světelné signalizace, která je v různých podobách používána dodnes.

3. Způsoby dynamického řízení silniční dopravy

Potřeba zvětšení plynulosti provozu na cestách při současném zachování vysoké úrovně bezpečnosti dopravy čelí stále větším požadavkům týkajícím se systémů dynamického řízení v silniční dopravě. V praxi se zde používají dva druhy metod.

3.1. Řízení dopravy pomoci rádia

V dnešní době je téměř každé vozidlo vybaveno rádiem (většinou s možností rádiového příjmu informačního servisu „Rádio – Info"). Dává to možnost automatického příjmu zpráv o situacích na cestách, i když přijímač vozidla je zapnutý na jinou vysílací stanici. Je možné rovněž promítat některé informace prostřednictvím paralelního systému promítaním nápisů (RDS). Bohužel, z technických důvodů v mnohá zemích tyto systémy nefungují (m.j. v Polsku).

Z ohledu na výše uvedený fakt se do provozu uvádí malé lokální rozhlasové stanice, jejichž frekvence vysílání jsou uváděny na informačních silničních značkách.

Zcela určitě podstatnou úlohu v komunikaci prostřednictvím rádia mezi uživateli cestovního hraje CB rádio. Díky němu je možno podávat informace nejen o intenzitě provozu na cestách, ale zároveň o cestovních nehodách, objížďkách a jiných potížích v provozu. K přenosu takových informací se využívá rovněž nezávislých mobilních sítí, které fungují rovněž v dopravních podnicích (také u městské dopravy).

3.2 Přenos informací pomoci dopravních značek s proměnlivým obsahem

3.2.1 První použiti značek s proměnlivým obsahem

Nejjednodušší značky s proměnlivým obsahem jsou dávno známé také v Česku. Obyčejná dopravní značka se skládá ze dvou částí spojených panty. Aby přestala fungovat, stačí uzavřít obě poloviny značky a tehdy její vnitřní strana s obsahem zůstane skrytá. První pokusy o řízení provozu na cestách pomocí tvarovaných semaforů (podobných těm, které se

používají na železnicích) byly provedeny v západní Evropě (m.j. v Anglii a v Dánsku), kde se už ve 30. letech minulého století používaly přenosné semafory. Později byly téměř úplně vytlačeny světelnými signalizátory. Podle názoru Mezinárodní psychotechnické organizace byly slabě viditelné.

4. Druhy dopravních značek s proměnlivým obsahem

Technický vývoj způsobil, že v současné době je fungování dopravních značek s proměnlivým obsahem založeno na principu různých mechanismů a pravidel. Obvykle jsou umísťovány na speciálních tabulích, které podstatně zvyšují jak jejich viditelnost, tak i čitelnost. Původně byly tabule ovládány mechanicky, později bylo zavedeno elektromagnetické vedení a nakonec – díky vývoji elektroniky – bylo zavedeno všeobecné bezdrátové ovládání.

4.1. Druhy displejů

Současně se používá několika způsobů výroby značek s proměnlivým obsahem.

Tabulka 1: Technologie výroby dopravních značek s proměnlivým obsahem

Technologie:	Přednosti:	Vady:
Sklopné lamely	* Prověřená technologie * Malý příkon * Zajišťuje zřetelné informace	*Vyžaduje údržbu * Opotřebování odleskových dílů (vyblednutí na slunci * Špatně čitelné v případě omezené viditelnosti (v noci, během deště atp.)
Trojstranné otáčivé odleskové značky	* Tradiční forma přenosu * Malé náklady na údržbu * Vysoká spolehlivost ve špatných atmosférických podmínkách * Možnost napájení slunečními bateriemi	* Možnost umístění pouze třech informací * Slabá viditelnost ve špatných atmosférických podmínkách * Vyčnívání pohyblivých dílů
LED	* Dobrá viditelnost ve většině světelných podmínek * Nedostatek pohybných dílů * Diody LED vydrží až 100 000 pracovních hodin	* Viděné pod malým úhlem ztrácejí svou čitelnost * Diody mohou být citlivé na vysoké teploty
Světlovod	* Dobrá viditelnost za normálních světelných podmínek * Zajišťují čitelný odkaz	* Vyskytují se tady pohyblivé díly * Lampy vydrží pouze 10 000 pracovních hodin * Nezajišťuje náležitou světelnou intenzitu za špatných světelných podmínek
Hybrid	* I přes poruchu světla je pořád viditelné * Zajišťuje čitelný odkaz	* Vyskytují se pohyblivé díly * Opotřebování odleskových částí (blednutí od slunce)

4.2 Ovládání dopravních značek s proměnlivým obsahem

V podstatě rozlišujeme tři způsoby řízení dopravních značek s proměnlivým obsahem:

- Prvním způsobem je změna obsahu značek konkrétním dispečerem. Může jím být majitel cesty nebo její správce jako i místní policejní stanice. Aby bylo možné v široké míře provádět proces řízení provozu pomocí např. televizního monitoringu a monitoringu meteorologických podmínek, se staví síť dispečinků, z kterých je možno řídit provoz. Příkladem je tady dispečink provozu na cestovním uzlu Brzęczkowice na dálnici č. 4 Kraków – Wrocław (fot.).
- Druhý způsob se omezuje na zcela automatické řízení změn obsahu dopravních značek pomocí monitoringu takových prvků provozu, jako počet a rychlost vozidel, meteorologické podmínky, denní období, zatížení jednotlivých úseků cest, omezení průjezdu, oprava silnice atp. Prakticky všechny úpravy provádí počítač instalovány v dispečinku nebo přímo u konkrétní dopravní značky.
- Možný je rovněž třetí způsob řízení obsahu dopravních značek. Zde změnu značek může ovlivnit prakticky každý uživatel silničního provozu, který z mobilního telefonu odešle zprávu SMS s příslušným obsahem na stanovené telefonní číslo jiného mobilu. Takovou značku může řídit tedy každý, kdo zná její telefonní číslo. Díky tomuto opatření se na značce může prakticky ukázat zpráva s libovolným obsahem. Umožňuje to, aby např. po dopravní nehodě příslušníci police, požární stráže nebo záchranné a technické služby mohli řídit dopravní značky na daném úseku.

Na dálnicích v západní Evropě značky s proměnlivým obsahem nejen upozorňují na nebezpečí, ale zároveň slouží optimalizaci provozu. Díky portálovým značkám je možné zavést např. omezení rychlosti na libovolném úseku dálnice. Všeobecně využívaným způsobem je uvolnění dodatečných jízdních pruhů na dálnicích nebo jejich uzavření. Tímto způsobem se např. v hodinách špičky dá umožnit normální provoz v dodatečném pruhu, který je obvykle uzavřen. (fot.)

4.3 Odesílání/zobrazování informací

Ve zmíněném Centrum řízení dálnici A-4, má dispečer možnost zobrazit informace na 6 světelných tabulích (3 pro každý směr). Tyto tabule jsou v podstatě značkami s proměnlivým obsahem. Tento postup umožňuje počítačový program IRIS-C Software. I když je možné zobrazení libovolných informací, zmíněný program má zavedených 19 standardních informací, které mohou být ověřovány dispečerem. Pomoci monitoringu může kontrolovat, zda na nějakém úseku nenastaly podmínky odůvodňující odeslání jisté výstrahy (např. mlha, kluzká vozovka). Informace jsou jednobarevné a můžou být vysílané v nepřerušovaných nebo blikajících sekvencích.

5. Základní předpoklady průzkumu nad percepcí značek s proměnlivým obsahem (ZPO)

Jelikož provedení průzkumu vyžadovalo splnění mnoha obtížně splnitelných podmínek, byly přijaty následující předpoklady:

- *Pozorovatelné změny způsobů chování jako kritérium efektivity percepce*

Základní úlohou výzkumů percepce byla zaznamenání výrazné změny způsobů chování řidičů, vyplývající z obsahu informací předávaných pomoci tabule ZPO. Takovou změnou chování by mohlo být např. omezení rychlosti vozidla po obdržení informace o provádění na tomto úseku měření rychlosti radarem.

- *Nepostřehnutelnost měření rychlosti*
  Ta nepostřehnutelnost měření určovala nezbytnost jejího provádění mimo mimo dálnice a měření rychlosti vozidel, která už minula bod měření rychlosti, což vylučovalo zpozorování řidičem faktu, že rychlost jeho vozidla je měřená.
- *Doplnění měření dodatečnými průzkumy*
  Kromě měření, jež dovolí určit strategii řidičů na cestách, bylo nezbytné shromáždit informace na téma postojů řidičů k ZPO.

5.1 Plánování a realizace průzkumů spojených s měřením rychlosti

Pro splnění výše uvedených požadavků bylo třeba nalézt úsek dálnice, na kterém by se nacházela alespoň jedna značka s proměnlivým obsahem a zároveň dva mosty nad dálnicí: jeden před ZPO a druhý za ZPO. Takový úsek byl nalezen na dálnici v oblasti Rudno. Oblast průzkumů je znázorněná na satelitním snímku, kdežto obrázek ilustruje organizaci/průběh průzkumů na tomto úseku (fot. 3).

6. Základní hypotézy výzkumu:

Byly stanoveny dvě skupiny předpokladů spojených s měřením rychlosti a s předpokládanými výsledky výzkumu účastníků ankety.

6.1 Hypotézy spojené s měřením rychlosti

1. Informace na značce s proměnlivým obsahem bude zaregistrována většinou řidičů.
2. Informace bude srozumitelná pro většinu řidičů.
3. Zobrazení informace *RADAROVÁ KONTROLA* způsobí snížení průměrné rychlosti vozidel.
4. Nejvíce zpomalí řidiči osobních vozidel.
   Informace neovlivní rychlost řidičů nákladních vozidel.

6.2 Hypotézy spojené s rozhovorem s řidiči na téma ZPO

1. Řidiči budou mít potíže s určením totožnosti názvu „ZPO“.
2. Většina řidičů si bude pamatovat, že míjeli ZPO.
3. Obsah odpovědi bude ovlivněn takovými vlastnostmi řidičů, jako: pohlaví, praxe za volantem, množství ujetých kilometrů během roku, četnost používání dálnic, druh řidičského průkazu, druh vozidla, přítomnost spolucestujících.
4. Většina řidičů bude považovat používání značek ZPO za zbytečné.
5. Řidiči budou mít námitky tykající se čitelnosti ZPO.
6. Řidiči budou mít omezené znalosti na téma ZPO.

7. Výsledky měření rychlosti

Měření rychlosti bylo prováděno s přihlédnutím k typu vozidla, jeho státní a oblastní příslušnosti, a také jeho značce. Nejdůležitějším parametrem potvrzujícím zaznamenaní informace by mělo být výrazné omezení průměrné rychlosti.

Výsledky měření je možné analyzovat ve dvou aspektech – výsledky měření rychlosti před a po zobrazení informace o radarové kontrole. Výsledky jsou zobrazeny ve dvou tabulkách.

7.1 Analýza rychlosti před zobrazením informace

Tabulka 1
Analýza rychlosti jednotlivých typu vozidel na dálnici před zobrazením informace o radarové kontrole (rychlost v km/h)

Proměnná	Počet platných měření	Průměr	Minimum	Maximum	Odchylka od průměru
Všechna vozidla	86,00	139,99	74,00	217,00	29,93
Osobní vozidla	67,00	153,87	82,00	217,00	16,01
Jiná vozidla	19,00	91,05	74,00	104,00	6,81

Zdroj: W. Ponikło: *Percepce a hodnocení značek s proměnlivým obsahem na dálnici* (Nepublikovány strojopis). Oddělení Psychologie transportu, Ústavu psychologie Jagellonské univerzity, Krakov 2006

7.2. Měření rychlosti po zobracení informace a analýza změn rychlosti

Tabulka 2
Průměrná rychlost jednotlivých druhů vozidel na dálnici po zobrazení informace o radarové kontrole (rychlost v km/h)

Proměnná	Počet platných měření	Průměr	Minimum	Maximum	Odchylka od průměru
Všechna vozidla	86,00	118,05	72,00	174,00	21,63
Osobní vozidla	67,00	126,25	84,00	174,00	16,61
Jiná vozidla	19,00	89,11	72,00	105,00	7,97

Zdroj – jako výše

Pouhá zběžná analýza změn rychlosti dovoluje konstatovat, že po promítnutí výstrahy o kontrole rychlosti následovalo značné omezení rychlosti osobních vozidel

(průměrná rychlost klesla ze 153,87 km/h na 126,25 km/h). To přesně souhlasí s našimi hypotézami. Nepatrně klesla rychlost nákladních vozidel. Pravděpodobně se většina řidičů snaží pohybovat na cestách s „ekonomicky výhodnou" rychlostí a jenom pro málo z nich byla potřeba spěch určující.

Tento pokles rychlosti dokazuje, že řidiči nejen zaregistrují ZPO, ale také rozumějí jejímu obsahu. Dodatečným důkazem toho mohou být také (neuvedená v této práci) podrobná měření rychlosti vozidel před jejich vjezdem na měřený úsek a po jeho projetí. Všeobecně se dá tedy konstatovat, že používání ZPO má důležitý vliv na bezpečí provozu.

8. Výsledky průzkumu anketovaných řidičů na téma ZPO

Průzkumy byly prováděny mezi řidiči, kteří vyjížděli z placeného úseku dálnice v místě platby mýtného Kraków – Balice a zastavovali se na parkovišti. Toto konkrétní místo provádění průzkumů dávalo jistotu, že respondenti projížděli kolem tabulí s ZPO. Za takových podmínek bylo anketováno 101 řidičů. Protože se někteří řidiči slabě orientovali, jak vypadají ZPO, osoby provádějící anketu disponovali snímky, které ukazovali respondentům. Úroveň znalost otázek spojených s ZPO mezi řidiči znázorňují dvě níže uvedené tabulky.

Tabulka 3
Znalost pojmu „značka s proměnlivým obsahem" mezi řidiči
Počet respondentů – 101 osob

Obsah odpovědí řidičů	% odpovědí
Řidič nevěděl co znamená ZPO	18
Řidič věděl po ukázání snímků	48
Řidič nevěděl o ZPO nic	34

Zdroj – jako výše

Tabulka 4
Přehled znalostí ZPO mezi řidiči
Počet respondentů – 101 osob

Úroveň znalostí ZPO mezi řidiči	% odpovědí
Celková neznalost ZPO	23
Nízká znalost ZPO	17
Střední znalost ZPO	40
Vysoká znalost ZPO	20

Zdroj – jako výše

Jak je vidět znalost ZPO mezi řidiči nejsou na příliš dobré úrovni, i přestože se naše otázky týkaly pouze zpozorování značek na cestách, jejích právních aspektů a znalosti na téma dopravních značek v jiných zemích.

A nakonec poslední ale nesmírně důležitý problém týkající se čitelnosti značek

s proměnlivým obsahem. Je to problém subjektivní a komplexně se tyká především správného dekódování obsahu značek a rozhodnutí řidiče o adekvátním chování. Názor řidičů může být zároveň užitečný pro úpravu konstrukce a rozmístění značek s proměnlivým obsahem. Názory řidičů na čitelnost ZPO uvádí tabulka.

Tabulka 5
Čitelnost značek s proměnlivým obsahem podle uživatelů dálnice A-4
Počet respondentů – 101 osob

Hodnota čitelnosti ZPO podle řidičů	% odpovědí
Slabá čitelnost	**9**
Středně dobrá čitelnost	**30**
Dobrá čitelnost	**46**

Jak ukázaly naše výzkumy – důležitý vliv na úroveň znalosti řidičů týkající se ZPO mají zcela určitě jejich zkušenosti s pohybem na cestách a především možnost cestování v zahraničí, kde ZPO jsou mnohem rozšířenější.

8. Závěry průzkumu

8.1 Všeobecné závěry

1. Většina řidičů si všimla informace a reagovala na zobrazený nápis *RADAROVÁ KONTROLA*, což vede k domněnce, že by řidiči mohli reagovat na ostatní důležité informace s podobným obsahem. Týká se to především řidičů osobních aut, kteří dosahují vysokých rychlostí na dálnici.
2. I přesto, že aktuální dopravní značky nejsou příliš v souladu s pravidly ergonomie a jsou slabě viditelné, většina řidičů si přeje zvýšení počtu ZPO na silnicích.
3. Velká část řidičů neví, že ZPO mají stejnou právní moc jako standardní dopravní značky.
4. Řidiči žádají, aby ZPO byl instalovány na speciálních konzolách nad úrovní cest.
5. Řidiči bohužel potvrzují fakt, že aktualizace informací zobrazovaných na ZPO je příliš pomalá a taktéž, že již existující systémy jsou vypínány pracovníky správy cest.

8.2 Psychologické závěry

1. Výstrahy zobrazované na ZPO motivují řidiče tím efektivněji, čím závaznější můžou být důsledky ignorování těchto informací. Zjištění toho, že povolená rychlost byla překročená znamená především pokutu, trestní body a taktéž ztrátu času.

2. Samozřejmost překračování povolené rychlosti zvláště řidiči aut, způsobuje že jízda s povolenou rychlostí je vnímána jako negativní chování na silnicích. Samotné omezení rychlosti je vnímáno jako výsledek působení byrokratů, a ne pokus o zvýšení úrovně bezpečí silničního provozu.
3. Špatná ergonomie a nevhodné umístění ZPO by měly být bezpodmínečně vyřešeny. Na polských cestách je možné setkat se s různými typy ZPO. Starší dopravní značky částečně nesplňují požadavky na ergonomičnost (především v oblasti čitelnosti a měly by být bezodkladně vyměněny.
4. ZPO ale i jejich psychologické a právní aspekty by se měly čím dál víc dostávat do podvědomí (a především pak fakt, že mají stejně důležitý význam jako klasické dopravní značky).

Použitá literatura:

1. E. Bena , J.Hoskovec , J.Stikar: *Psychologie a fyziologie řidiče* , WKiŁ Varšava 1968.
2. L. Peters L*: 20.výročí polské komunikace* , IKC Kraków 1939.
3. W. Ponikło: *Percepce a hodnocení značek s proměnlivým obsahem řidiči na autostrádě* (nevydaný strojopis) . Oddělení Psychologie transportu, ústavu Užité psychologie Jagellonské univerzity , Krakov 2006.
4. T. Rotter : *Vliv přenosu informací na chování řidičů.*
5. Vědecko-technická konference *LOGITRANS,* Prace naukowe TRANSPORT č. 1/25/2007 Vysoké učení technické v Radomi , Radom 2007.

Abstract

Efficiency of Transferring Information to Drivers by Means of Traffic Signs with Variable Contents

The report contains two parts. The theoretical part is focused on the current methods of dynamic management of road transport. The empirical part contains a description of the research focused on the relationship between the type of information for the driver and its impact on changing the driver's behaviour.

rottertadeusz@wp.pl

ORGANIZAČNÍ ZMĚNY A PSYCHOLOGICKÉ EXPERTIZNÍ A PORADENSKÉ AKTIVITY

Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.
Katedra psychologie, Filozofická fakulta UK v Praze

1. Úvodem

Organizační změny jsou vesměs náročným procesem, jehož míra úspěšnosti není příliš vysoká, spíše naopak. Je to dáno řadou skutečností a nároků vyplývajících zejména (1) z multioborovosti řešení změn, (2) z mnoha prvků odlišné povahy, které působí souběžně v průběhu změn a ovlivňují jejich postup a vývoj, (3) z vnějších podmínek vytvářejících objektivní rámec změn, a (4) konečně také z chronického podceňování významu přípravy uživatelů a nízkého využívání humanitních oborů, které v situaci zavádění změn hrají významnou podpůrnou roli.

Četní autoři, s odvoláním na zjištění renomovaných odborných institucí, uvádějí procenta úspěšnosti implementace organizačních změn v rozpětí 20–40 %. Velmi podrobnou charakteristiku neúspěchů při zavádění organizačních změn uvádí Arnold a kol. (2005), kteří se opírají o hodnotící studie provedené v 80. a 90. letech minulého století. Diferencují tři typy organizačních změn, které převažovaly ve sledovaném období a očekávaly se od nich příznivé výsledky, vedoucí ke zlepšení výkonu organizací a větší schopnost konkurence v tržním prostředí vyspělých ekonomik. **Zavádění počítačů a jejich využívání v řízení procesů v organizacích** bylo nazváno „mikroelektronickou revolucí" zasahující do všech oblastí činnosti organizací. Studie zaměřené na úspěšnost implementace těchto změn konstatovaly selhání projektů implementace nové technologie v rozpětí 40–70 %. Zkušenosti a provedené analýzy úspěšnosti **zavádění Total Quality Management (TQM)** v 2. polovině 80. let XX. století v USA a v Evropě, od něhož se očekávalo zlepšení kvality pomocí změn ve struktuře organizací, v procesech, v kontrolní praxi apod., vedly ke zjištění, že neúspěšnost aplikování TQM se pohybovala na téměř neuvěřitelné úrovni 80–90 %. Také velké očekávání od **aplikace Business Proces Re-engineering (BPR),** prováděných v průběhu 90. let minulého století v souvislosti se zásadními inovačními změnami v organizacích (očekávalo se významné zlepšení ve výkonu organizací, zvýšení efektivity klíčových procesů firem), vedlo ke zklamání. Více než 70 % organizací se po reengineeringových aktivitách ocitlo v horším stavu, než byl ten původní.

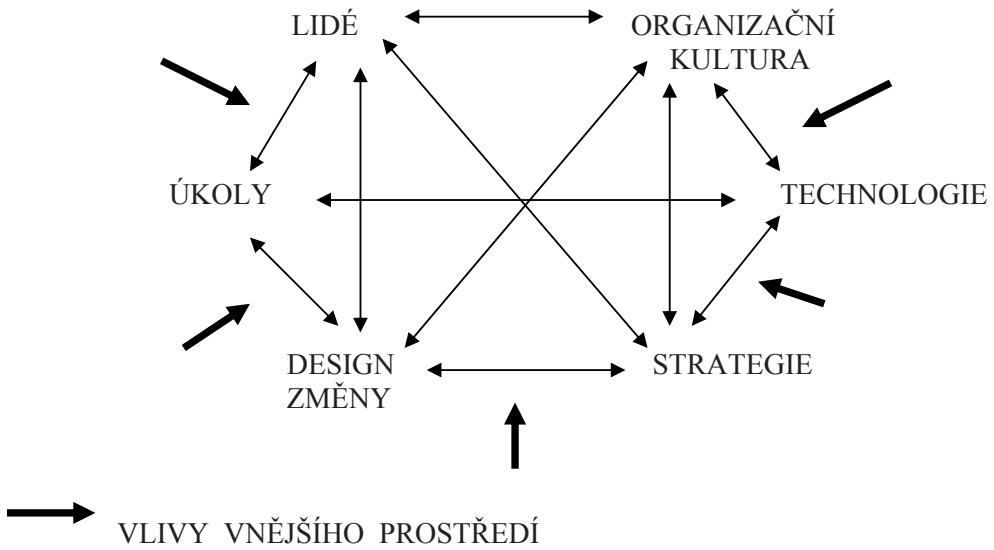
Uvedené skutečnosti vedou manažery k obezřetnosti při zavádění změn, k preferenci opatrnějších a postupných strategií implementace změn. Je to dáno tím, že i když je k různým typům organizačních změn dostatek informací i zkušeností, přesto dochází u velkého počtu projektů k selháním a k neúspěchům. Domníváme se, že příčinou je především jedinečnost každého projektu zavádění změny v dané organizaci, nemožnost nekriticky přejímat zkušenosti, postupy a metody řešení konkrétního typu změny podle toho, jak byla řešena v jiné organizaci. Patří sem i již zmíněný multioborový přístup vyžadující dokonalou a kvalitní

souhru specialistů různých oborů, kteří participují na přípravě a realizaci projektu změny. Některé studie dále poukazují na fakt, že neuspěly i kvalitně odborně připravené projekty, v nichž byla podceněna či opominuta příprava, motivování a participace na změně ze strany koncových uživatelů (od úrovně středního managementu až po řadové zaměstnance).

2. Komplexnost projektů organizačních změn

Pokud do procesu implementace změn vstupují odborníci humanitních oborů (psychologové, sociologové, andragogové, personalisté apod.) v rámci podpory zavádění projektů změn, je nutno vycházet ze složitosti organizační změny a z analýzy aktivit, v nichž se projevují lidé na různých úrovních **přípravy, implementace a využívání změny**. Úroveň a kvalita jejich expertizní a poradenské činnosti je podmíněna proniknutím do činnosti všech „aktérů", kteří vstupují do procesu organizační změny, porozuměním jejich specifikům přístupu ke změnám, stejně jako porozumění pravidlům a fázím jejich vzájemné kooperace. Složitost a komplexnost změn je možné ilustrovat na následujícím modelu, v němž jsou zachyceny jednotlivé prvky a jejich vzájemná interakce.

MODEL ZMĚNY - PRVKY ZMĚNY



Lidé – angažované osoby a aktéři změn

V souvislosti s tímto prvkem uvedeného modelu, který má dominantní postavení v systému označených interakcí, vystupují do popředí především dvě skutečnosti. První z nich se vztahuje k osobám angažovaným v procesu implementace změn, druhá pak k subjektivnímu odrazu a prožívání změn implementovaných v organizaci.

V analýze provedené Westem (1999) byly určeny osoby, které vystupují v procesu organizačních změn a výrazně se v něm angažují. Autor je nazývá **„klíčovými hráči"** a přisuzuje jim význam, funkce i role v procesu implementace změn**.** Jeho výčet koresponduje s rozbory

jiných autorů i s praktickými zkušenostmi a organizačními opatřeními, projevujícími se v projektech změn. Jedná se o vlastníky, vrcholové manažery, liniové manažery, manažery projektu, specialisty projektu, specialisty organizace (řízení lidských zdrojů, rozvoj organizace apod.) a řadové zaměstnance. West poukazuje – a dosavadní zkušenosti to potvrzují – jak složitá je vzájemná kooperace a komunikace uvedených aktérů.

Příčinou je jejich odlišná kvalifikace, (ne)zaměřenost a nestejná motivace pro zavedení změny, odlišnosti v postojích ke změně, nestejné důsledky a dopady změny na jednotlivé skupiny aktérů apod. Za ilustrativní zmínku stojí přiblížení svou skupin: liniových manažerů a zaměstnanců. Situace liniových manažerů je v souvislosti s implementací organizační změny velmi rozporuplná. Jednak si musí sami vytvořit vztah ke změně a najít v ní své místo, vyhodnotit význam a výhody, zvážit i případná rizika (zvláště tehdy, pokud se změna dotýká strukturálních změn a je spojena s jejich obavami o ztrátu pozice), jednak musí vést ke změně své podřízené. Je možné předpokládat, že jejich nepříznivý vztah ke změnám se projeví i v postojích jejich podřízených.

V případě řadových zaměstnanců – jak dokazují dosavadní rozbory – převažuje a priori vyčkávání a opatrnictví spojené s nedůvěrou. V případě, že je v souvislosti s organizační změnou podceněna informovanost zaměstnanců o smyslu a cílech změny, jestliže jsou nedostatečně a s nedostatečným předstihem odborně připraveni a motivováni, a pokud mají pocit pasivních příjemců změny, pak celková inovační atmosféra v organizaci je velmi nepříznivá. To se musí promítnout na kvalitě, rychlosti i úspěšnosti zaváděné změny.

Subjektivní odraz změn významně ovlivňuje prvotní postoje zaměstnanců ke změnám. V subjektivním zpracování očekávaného vývoje v organizaci se promítá kvalita a objektivita získaných informací, očekávání či obavy jednice, dosavadní zkušenosti vlastní nebo blízkých osob.

Z dostupných analýz i z vlastního rozboru (Rymeš, 2006) lze vyčlenit některé okolnosti, které determinují subjektivní zpracování očekávané organizační změny. Za takové významné okolnosti můžeme považovat:

- Percepci změny. V percipování změny se projevují dostupné informace, vlastní očekávání přínosu nebo rizik, počáteční postoje ke změně, případné vlastní zkušenosti, názory akceptovaných autorit apod.
- Očekávání od změny. Provedená šetření shodně potvrzují, že zpravidla větší přínos vidí zaměstnanci v souvislosti s rozvojem organizace, než s přínosem, možnostmi a šancemi pro ně samotné.
- Dosavadní vlastní zkušenosti s implementací změny v organizaci. Tato okolnost je jednou z určujících pro zaujetí vztahu k připravované změně. Špatné zkušenosti, dřívější pocity ohrožení a případná traumata vytvářejí těžko překonatelnou bariéru v přístupu k organizačním změnám
- Vnímání vývoje ve svém oboru. Dynamika rozvoje oboru také podstatně ovlivňuje otevřenost pracovníků ke změnám. V oborech, které se rychle rozvíjejí se pracovní změny berou jako průvodní jev, který je nutno akceptovat, pokud chce člověk v dané sféře pracovat.

- Akceptování názorů a postojů autorit. Při nevyhraněnosti v přístupu ke změnám, při osobní nerozhodnosti, respektive v případě konformního zaměření jedince hraje významnou roli autorita lidí, které člověk uznává a respektuje. To platí v případě pozitivního i negativního vlivu.
- Osobnostní zaměření člověka. Flexibilita, otevřenost vůči změnám obecně, dynamické reagování na změny v běhu života, potřeba měnit a zdokonalovat apod. vytvářejí příznivé zaměření jedince ke změnám a proměnlivosti života (tedy i v pracovní sféře).
- Sebevědomí a sebedůvěra člověka. Tyto významné složky osobnosti jedince tvoří soubor faktorů, kterými jsou míra osobní sebejistoty, hodnocení vlastní kvalifikační úrovně, dosavadní pracovní úspěchy a hodnocení ostatními, zvládnutí předchozích nepříznivých nebo náročných podmínek a situací apod. Dostatečná sebedůvěra člověka se v případě organizačních změn může projevit dvěma způsoby: v jistotě, že změny zvládne a v aktivní připravenosti na změny, nebo v rozhodnutí se o odchodu z organizace a v hledání pro něj příznivějších pracovních podmínek.

Organizační kultura

Fenomén organizační kultury je dostatečně známý a pojednaný v zahraniční i domácí literatuře (Bedrnová, Nový a kol., 2002). Organizační kultura tvoří navzájem provázaný a jednotící soubor idejí, hodnot, norem a postojů, který vede k typickým projevům organizace a jednání jejich zaměstnanců. Vnější projevy a vnitřní ustálené formy chování determinované zmíněnými hodnotami, normami a postoji bývají natolik pevně zakotveny, že jejich změna je nesmírně komplikovaná, dlouhodobá a zpravidla ne vždy úspěšná. Z uvedeného vyplývá, že (1) organizační změna zaměřená na změnu organizační/firemní kultury je jednou z nejsložitějších, a že (2) jakákoliv jiná organizační změna dotýkající se nějakým způsobem organizační kultury nabývá na složitosti a náročnosti.

Jiným aspektem organizační kultury je její nastavení či orientace na změny ve smyslu otevřenosti změnám, respektive konzervování stávajícího stavu. Vzniklé organizační klima je významným faktorem podporujícím nebo limitujícím implementaci změny.

Technologie

Technologií v širším smyslu slova rozumějme implementaci technického zařízení, změny organizačních struktur, změny firemních procesů apod. V souvislosti s organizačními změnami hrají významnou roli jak samotná hloubka změny a míra odlišnosti nového uspořádání firemních struktur, změn procesů či dosavadních algoritmů, tak úroveň připravenosti pracovníků na osvojení si změn. Důležitou roli hrají finanční zdroje, jejichž nedostatek (nebo podcenění finanční náročnosti) je vážnou bariérou realizace projektu změny.

Strategie změny

Stanovení strategického postupu implementace změny je náročným procesem, který vyplývá z analýzy výchozího stavu organizace, z vyhodnocení typu a zásadnosti změny, z pracovní specializace a kvalifikace stávajících pracovníků, z úrovně jejich připravenosti na změnu, z jejich aktuálních postojů ke změně a další. Zvolená strategie se „rodí“ zvážením možných přístupů k implementaci, které se nabízejí v podobě bipolárních dimenzí, z nichž se ve vhodné kombinaci volí strategie implementace změny. Pro ilustraci lze uvést některé ze základních dimenzí:

- Důslednost či rozsah změny (postupné zavádění – revoluční implementace).
- Zdůvodnění změny (technickoekonomické – sociáloněpolitické).
- Míra participace zaměstnanců (angažovanost, porady a diskuse – nařizování, respektive vyjednávání a „výměnný obchod".
- Delegování pravomocí (poskytování širokých pravomocí – držení procesu „na uzdě").
- Otevřenost při zvládání problémů (otevřená prezentace problémů – zakrývání a uhlazování nezdarů).

Jestliže je zavádění organizační změny dlouhodobý proces, je vhodné zvážit účinnost úvodní strategie podle vývoje a úspěšnosti tohoto procesu. Důsledné lpění na prvotním přístupu nemusí být zárukou úspěchu.

Design změny

Design změny ovlivňují především dvě skutečnosti: (1) rozsah změny a (2) a předvídatelnost změny. V prvém případě se jedná o gradaci rozsahu změn, které mohou mít podobu dílčích, ale i podstatných inovací, nebo charakter transformací v podobě reengineeringu, restrukturalizace organizace až po fúzi s jinou organizací. Ve druhém případě se rozlišují změny plánované a změny nepředvídané, které jsou vyvolány neočekávanými vnějšími vlivy a tlaky. Je zřejmé, že uvedené příčiny vedou k odlišnému designu změny a vytváří odlišné podmínky pro přístup k řešení změny i pro možnost využití systematické odborné a podpůrné činnosti ze strany humanitních oborů.

Úkoly související se změnou

Úkoly související s implementací organizační změny jsou různorodé povahy a souvisí s technickými, organizačními, finančními a personálními aspekty změny. Navíc se tyto úkoly mění v závislosti na fázi implementace změny. Pokud se zaměříme na problematiku personální (personalistické) povahy, pak je to celá řada úkolů souvisejících s včasnou a kvalitní informovaností o změnách, se zjištěním vztahu pracovníků k zamýšlené organizační změně, s analýzou kvalifikační připravenosti stávajících zaměstnanců, s včasnou odbornou přípravou, s přípravou rekvalifikace, s představu nezbytnosti uvolňování některých zaměstnanců a přijímání pracovníků potřebné specializace apod.

Vnější vlivy

Vnější vlivy představují objektivní okolnosti, které usnadňují nebo znesnadňují zavádění změny v organizaci. Jsou to důsledky celosvětové ekonomické integrace, rozvoj technologie, tržní situace (včetně situace na trhu pracovních sil), konkurenční vlivy a další.

3. Psychologické poradenství a expertízy v průběhu organizačních změn

V souvislosti s využíváním psychologického poradenství vystupují do popředí dva zásadní problémy. Prvním je připravenost psychologů na úkoly tohoto druhu a rozsah odborných aktivit, které jsou organizacím nabízeny, stejně jako připravenost organizací na využívání odborných psychologických služeb. Druhým je typ organizačních změn, které svou povahou vytvářejí více či méně příznivé prostředí pro poskytování psychologických služeb.

Na základě provedeného srovnání odborných psychologických aktivit, vztahujících se k participaci psychologů na implementaci organizačních změn (Rymeš, 2008), lze konstato-

vat, že v ekonomicky vyspělých zemích Evropské unie jsou psychologické služby daleko více využívány (a nabízeny) než v naší zemi. Z hlediska šíře problémů řešených v rámci zavádění organizačních změn se v našich podmínkách jedná přibližně o třetinový rozsah škály služeb, které nabízejí a realizují zahraniční kolegové (především ve Finsku, Holandsku a Německu). Faktem je však i skutečnost, že zájem našich organizací o psychologickou poradenskou a expertizní činnost je nízká, a pokud je o ni zájem, pak při řešení dílčích, parciálních problémů.

Neméně významné jsou typy změn z hlediska jejich plánovitosti a předvídané realizace (oproti změnám nepředvídaným). Předvídané a plánované organizační změny jsou příznivější pro možnost uplatnění psychologického poradenství a expertíz. Takovým změnám předchází systematická příprava, analýza a vyhodnocení situace, vytváří se podmínky pro kooperaci specializovaných týmů, existují předpoklady pro diskusi, participaci řadových zaměstnanců, a takové změny probíhají v postupných fázích, které lze zpětnovazebně korigovat (Kotter, 2004). To vše se promítá také v systému práce s lidi v organizaci v souvislosti se změnami kvalifikační struktury, rekvalifikace nebo náboru nových pracovníků. Součástí takového postupu se poměrně snadno mohou stát i odborné psychologické aktivity.

Nepředvídané změny vytvářejí z našeho pohledu nepříznivé podmínky v organizaci. Takové změny vedou k razantním změnám, často pod časovým tlakem, převažuje direktivní rozhodování a jednosměrná komunikace, kooperace managementu a specialistů bývá často narušována vzájemnými střety a konflikty, vznikají nepřátelské koalice příznivců a odpůrců změn. Problémy personální povahy bývají řešeny razantně, s rizikem necitlivých a účelových zásahů do zaměstnaneckých vztahů.

Psychologické expertizní a poradenské činnosti využívané v průběhu zavádění organizačních změn lze členit podle kategorie pracovníků, k nímž se vztahují. Jedná se zejména o vrcholový management, liniový management a řadové zaměstnance.

Vrcholový management v období příprav a implementace změny řeší zásadní otázky spojené se zaměřením změny, s jejím organizováním, financováním, s jejím „načasováním", se strategií implementace apod. Odborné psychologické aktivity jsou v této souvislosti nejčastěji zaměřeny na:

- přípravu na změny, řízení změny zvažování rizik a tvorba variant, strategické rozhodování (aplikace manažerských her),
- analýza firemní kultury a návrh opatření vedoucích k posílení inovativního klimatu v organizaci,
- koučování zaměřené především na vyjednávání, řešení strategických rozhodnutí personální povahy,
- tvorba komunikační strategie související s informováním o změnách , jejich cílech a dopadech,
- kompenzace psychické zátěže, udržování psychické stability.

Liniový management v období příprav a implementace změn aplikuje změny do specifických podmínek jednotlivých podnikových útvarů. Tito manažeři se nejdříve sami seznamují a vyrovnávají s dopady změn na chod odborných útvarů, aby poté řídili své podřízené. Zavádění změn jim vytváří náročné pracovní situace a mnohdy (při změnách organizačních struktur) i existenčně ohrožuje. Odborné psychologické aktivity bývají zaměřena nejčastěji na:

- koučování zaměřené na vyhodnocení změny, na změny v manažerských funkcích, na posílení facilitační role ve vztahu k podřízeným,
- kompenzace psychické zátěže a posilování psychické stability,
- prohlubování sociálních kompetencí (řešení konfliktů, ovlivňování postojů, eliminace psychologických bariér ke změnám, vedení týmu v podmínkách změn),
- harmonizace pracovně - rodinných vztahů.

Psychologické expertizní a poradenské činnosti zaměřené na **řadové zaměstnance** jsou prováděny ve dvou rovinách: (1) aktivity mapující situaci zaměstnanců, které jsou důležité pro rozhodování managementu, (2) vlastní poradenská činnost pro zaměstnance. Jedná se nejčastěji o následující aktivity:

- zjišťování zaměřenosti na změnu a percepci změny (vyhodnocení přínosu změny),
- zjišťování úrovně informovanosti o změně a převažujících zdrojů informací a doporučení potřebných opatření,
- tvorba „postojové mapy" různých kategorií pracovníků ke změně a doporučení potřebných opatření,
- sledování důsledků častých změn na spokojenost a zdraví pracovníků a navrhování preventivních opatření,
- zjišťování odrazu organizačních změn ve vztahu práce – rodina a řešení nepříznivých situací,
- poradenství v souvislosti s rekvalifikací nebo nuceného odchodu v důsledku implementace změny.

Psychologická expertizní a poradenská činnost v naší zemi představuje značný potenciál pro aplikaci psychologie práce a organizace ve firemní praxi. V současné době však strádá jak nedostatečnou připraveností, potřebnou specializací a zkušeností odborných psychologů, tak nízkou informovaností manažerů o možnostech využití psychologických služeb v průběhu implementace změn, stejně jako podceňováním přípravy a zavádění změn z hlediska „lidského činitele".

Literatura

Arnold, J. a kol., The work psychology. 4th edition. London, Person Education Limited 2005.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol., Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha, Management Press 2002.

Kotter, J. P., Vedení procesu změny. Praha, Management Press 2004.

Rymeš, M., Sociální a psychologické aspekty řízení změn v organizaci. In: Lidé – konkurenční výhoda skupiny ČEZ. Sborník z konference. Praha, MJF 2004, str. 13–23.

Rymeš, M., Problémy subjektivní povahy při implementaci změn v organizaci. In: Rymeš, M., Rotter, T (Eds.) Člověk a proměny současného světa – možnosti a rizika. Sborník z konference. Praha, MATFYZPRESS 2006, str. 90–100.

Rymeš, M., Organizational changes and support of human sciences - problems encountered in the European Union and the Czech republic. In: Kebza, V. (Ed.), Psychosocial aspects

of transformation of the Czech society within the context of European integration. Praha, MATFYZPRESS 2008, str. 35–44.
West, M. A., Strategies and tools for innovation and kreativity at work. In: Ninth European Congress on Work a Organizational Psychology. Abstracts. Helsinky, FIOH 1999, str. 2–5.

Abstract

Organisational Changes and Psychological Assessment and Consulting

Psychological assessment and consulting in connection with introduction of organisational changes are supportive activities related to employees of the given organisation in various positions. Compared to economically developed countries of the European Union, these professional services are not much used in our country and psychologists do not focus on them very much. Psychological assessment and consulting are greatly varied and specialised activities. They can be differentiated according to their three most common user groups: top managers, middle-level managers and ordinary employees. In an ideal situation, psychological services should form a part of the entire process of implementation of changes in organisations.

milan.rymes@ff.cuni.cz

NĚKTERÉ SOUČASNÉ OTÁZKY PENITENCIÁRNÍ PSYCHOLOGIE

PhDr. Jan Sochůrek, Ph.D.
Institut vzdělávání vězeňské služby ČR

Když jsem přemýšlel o tom, jak uchopit můj příspěvek, napadalo mě mnoho přístupů a souvislostí. Pak jsem se rozhodl zamyslet se nad tím, zda vycházíme při práci s vězněnými ze správných předpokladů. Zda naše přístupy k vězňům a způsob práce s některými z nich není sice moderní, ale zda zločinnost a zločinci nejsou postmoderní (filosofové nechť prominou).

Kriminální chování nevzniká samo od sebe. Má široké souvislosti a penitenciární psychologové, ale i další pracovníci věznic – od dozorců přes vychovatele, speciální pedagogy až po sociální pracovníky i příslušníky ostrah věznic přicházejí až tehdy, kdy byl trestný čin již spáchán. Ten mnohdy bývá výsledkem dlouhodobého nepříznivého vývoje osobnosti pachatele a někdy bývá i těžké určit, kde je vina. Často ji nese on sám, ale nikoliv zřídka i jeho rodina nebo její absence, okolí, ale někdy je to i nešťastně konstituovaná osobnost, její poruchy apod.

Příčiny kriminálního chování některých odsouzených jsou hluboko v jejich osobnosti a bez specializovaného zacházení a léčby nelze věřit ve významný pokrok. Zde nachází významné místo psychologie, speciální pedagogika a další disciplíny.

Existují však i širší obecné příčiny, které tvoří rámec kriminálního chování a v nejobecnějším slova smyslu.

Můžeme pozorovat, jak:

- vznikají elity bez ohledu na schopnosti a výkon
- média ukazují svět z jeho negativní strany. Pozitivní příklady jsou v menšině. Jsme masírováni připravenými scénáři, prezentovanými jako zprávy.
- zprávy patřící do oblasti sociální patologie jsou prezentovány téměř jako normalita
- je zpochybněn význam prokreační rodiny, rodina je prezentována jako více méně dočasný a nezávazný svazek a to bez ohledu na děti.
- projevuje se všeobecná krize autorit. Tradiční autority jsou bezradné a tápou tváří tvář valícím se změnám
- asocialita a antisocialita se staly obchodním artiklem, postupně postrádajícím negativní emocionální náboj a změnily se v atraktivní zboží
- občasná glorifikace některých sociálně deviantních jevů nebo naopak generalizované a předpojaté přístupy, prezentované sdělovacími prostředky, vytvářejí nedobrou atmosféru náhledu veřejnosti na tyto jevy, včetně kriminality a vězeňství
- asociální chování, často i násilného charakteru, je prezentováno jako chování atraktivní a úspěšné
- zločinnost je prezentovaná jako součást každodenního života a veřejnost ji pod tímto vlivem vnímá zkresleně

- mládež se dostává k obrovskému množství informací. Rostou schopnosti mladých lidí a jejich znalosti. To však často nekoresponduje se schopnostmi s těmito informace zacházet a adekvátně je využívat
- agrese téměř ve všech jejích formách byla přijata jako běžný a úspěšný prostředek komunikace
- mladší generace nejsou schopné se dorozumět se staršími i proto, že ti starší na ně neměli již od nejranějšího dětství dostatek času. Děti trpí nedostatkem kontaktu zejména s rodiči a nacházejí se pod vlivem vrstevnických skupin, masmédií, počítačových her, ale zažívají i pocity nevýslovné nudy.

Tento výčet jistě není úplný a prosím, aby nebyl chápán generalizovaně. Tyto vlivy však jsou rozhodně přítomny ve velké části kriminální populace. Z toho vyplývá, že i penitenciární praxe se setkává s relativně novými kvalitami osobnosti pachatelů.

Tyto relativně nové skutečnosti tvoří:

- zločinnost ve společnosti stoupá a zatím nic nenasvědčuje tomu, že by se v dohledném časovém horizontu měla významně snižovat;
- stoupá závažnost, brutalita, kvalifikovanost a organizovanost trestné činnosti, která v mnoha ohledech nabývá nadnárodní charakter;
- klesá věk prvopachatelů;
- zvyšuje se podíl dětí a mladistvých na celkové kriminalitě včetně nejzávažnějších násilných trestných činů;
- se zvyšující se kriminalitou roste i počet vězněných pachatelů;
- s narůstající brutalitou, organizovaností a závažností páchaných trestných činů ukládají soudy delší tresty do přísnějších typů věznic;
- stále ještě se objevují tendence, aby zacházení s vězněnými kriminálními pachateli podléhalo různým neodborným tlakům poplatným momentálním náladám společnosti nebo některých skupin;
- nemístná militantnost a přísnost v přístupu k vězňům nese stejná rizika jako přehnaně liberální přístupy s absencí alespoň základních prvků bezpečnosti, pořádku a kázně;
- zásada bezpečných a zabezpečených věznic doplňovaná penitenciárním zacházením musí být uplatňována především na základě důsledné, přesné diagnostiky a z ní vycházející diferenciace vězňů;
- programy zacházení s vězni a celková humanizace vězeňství nemohou být na úkor bezpečnosti (je třeba si přiznat, že společenská objednávka vůči vězeňství je primárně bezpečnostní – izolace nebezpečných jedinců ze společnosti);
- závažnou otázkou se do budoucna jeví i zacházení s pachateli zvláště nebezpečných násilných trestných činů, přičemž v jejich osobnosti není přítomna masivní psychopatologie.

Výše uvedené úvahy vycházejí z toho, že se zločinnost stala jednou z nejvážnějších hrozeb současné společnosti. Mnozí lidé se bojí o svůj život a zdraví i majetek. Některé oblasti nebo čtvrti velkých měst jsou díky zločincům pokládány za tak nebezpečné, že před jejich návštěvou varují katalogy cestovních kanceláří i turistické průvodce. Pachatelé i těch nejbrutálnějších trestných činů se po svém zadržení a uvěznění ohánějí demokracií, humanitou a lidskými právy. Nikdy však nehovoří o pocitech a osudech těch, které znásilnili, zneužili,

oloupili, zavraždili či jim jinak ublížili. Zapomenout nelze ani na sekundární dopady zločinnosti na příbuzné obětí, veřejnost i obrovské materiální škody. Projev lítosti nad vlastním trestným činem či jeho obětí je v kriminální subkultuře téměř tabuizován. Delikvent, který lítost projeví, je považován kriminální subkulturou za slabocha. Tito lidé litují spíše sami sebe než své oběti. „Místo někdejšího ideálního typu vězně, tzv. „správného chlapa" (right guy), nastupuje kultura členů gangu, kultura vyvrženců ulice s hypermaskulinními představami cti a drsnosti. Strategie chování ke spoluvězňům a zaměstnancům odvozená od vězeňského kódu (convict code)[1] byla vystřídána neustálým předváděním připravenosti a pohotovosti použít fyzické násilí."[2] Mimo jakékoliv pochybnosti je i změna struktury pachatelů trestných činů, kteří se, někdy ale jen na první pohled, většinou markantněji neliší od průměru celé populace. Zvyšuje se podíl pachatelů, jejichž trestná činnost, byť někdy závažná, bývá epizodického charakteru. Mezi pachateli téměř všech trestných činů roste podíl dětských, mladistvých a mladých dospělých delikventů. Podíl osob do 30 let na celkovém počtu všech zjištěných pachatelů činí více než 60 %, přičemž v celkové populaci jejich podíl tvoří pouze 35 %. V minulosti tvořili značnou část kriminálních pachatelů lidé s často nedokončeným základním vzděláním, s problémy ve výchově, někdy sníženým intelektem, dále ti, kteří trpěli poruchami osobnosti, obtížně se sociálně adaptovali, lidé s narušeným vývojem osobnosti, závislí na drogách, alkoholu či gambleři. Profesně kvalifikovaní a vzdělaní pachatelé byli spíše výjimkou než pravidlem. Nyní se však stále častěji objevují ti, kteří jsou vyučeni a mají své profese, středoškolské nebo dokonce vysokoškolské vzdělání, specialisté v různých oborech, které nelze zařadit ani do jedné z výše zmíněných kategorií. Ti často disponují zvláštními speciálními dovednostmi, špičkovou technikou, ale i pohádkovými finančními částkami, za které si pořizují nejlepší a vlivné advokáty. Známé jsou i snahy o korupci ekonomických, politických a společenských struktur včetně policie a justice.

Penitenciární psychologie je tak postavena před řešení mnoha nových úloh nejen ve vztahu k vězněným, ale i ve vztahu k personálu. Výše uvedené skutečnosti jasně signalizují potřebu všestranně připraveného a – omlouvám se za toto spojení – kvalitního personálu. Denní mnohahodinové působení norem a hodnot kriminální subkultury má charakter značné psychické zátěže. Mnozí zaměstnanci věznic pociťují nedostatek pozitivní zpětné vazby a zejména pozitivních výsledků své práce. Ta je často omezována na udržení klidu ve věznici, což je úkol, který se nezajišťuje snadno. I když primárně se snažíme o to, aby vězeň opustil svoji kriminální kariéru, ve skutečnosti je udržení klidu ve věznicích úkolem primárním. Penitenciární psychologie nemůže opomenout ve své práci právě negativní vlivy, působící na psychiku zaměstnanců. Vzpomeňme Nietzscheho výroku o pohledu do propasti pekelné. I Philip Zimbardo přispěl svým známým experimentem k tomuto poznání.

V současné době přicházejí zejména do služebního poměru lidé mnohdy mladší dvaceti let, se všemi klady a nedostatky tohoto věku. Řad z nich pracuje jako dozorci v přímém kontaktu s vězni, kde ze své pozice musí řešit množství konfliktních, ale i jinak zátěžových situací.

---

[1] V citované práci /viz 3/ je tento anglický termín přeložen jako ***kód vězně***, nám však připadá přesnější další možný význam slova code, ***kodex***. Proto jej v dalším textu takto překládáme. Pozn. J.S.

[2] Wacquant, 2001, cit. dle Nedbálková, 2003, s. 473

Na významu tak nabývají vrstevnické vztahy mezi věkově mladými vězni a příslušníky. Víme, že zejména při páchání trestné činnosti mladými delikventy se objevuje neobyčejná brutalita, jejich hodnotová orientace i hierarchie i způsob uspokojování potřeb se významně rozcházejí s hodnotami a normami zaměstnanců.

Proto je důležitý nejen výběr, ale i všestranná psychologická příprava a péče, což lze považovat za jeden ze stěžejních úkolů penitenciární psychologie ve vztahu k zaměstnancům a jistě najdeme řadu dalších témat. Je proto důležité, že jsou mezi vězeňskými psychology již vyškoleni supervizoři.

I ve vztahu k vězněným lidem dosáhla penitenciární psychologie významných pozitivních výsledků. V tomto směru mají současní penitenciární psychologové na čem stavět. Penitenciární psychologie byla i v minulosti pěstována na pozoruhodné úrovni, svoji odbornou základnu měla ve Výzkumném ústavu penologickém, který velmi významně spolupracoval s katedrou psychologie FF UK.

V posledních letech se podařilo zřídit zejména řadu specializovaných oddělení pro vězně se specifickými potřebami. Jedním ze základních problémů, který musí řešit současná penitenciární psychologie je otázka omezování vlivu prizonizace, zejména ideologizace vězněných, tedy vliv negativního působení vězeňské subkultury. Jsou samozřejmě vlivy, které z vězení prakticky eliminovat nelze již proto, že vězením je.

Specializovaná oddělení plní mimo jiné dvě velmi významné funkce.

a) umožňují specializované působení na vězně právě s ohledem na jejich osobnost a přítomnost případné duševní poruchy včetně terapeutických i léčebných přístupů.
b) snižují pravděpodobnost, míru a závažnost výskytu negativních jevů ve vztazích mezi vězni (otázka zní, zda strádá vězeň v oblasti psychické normality tím, že musí snášet zvláštnosti vězně s různými psychickými poruchami a naopak)

Neodpustím si ale poznámku – kdo bude s těmito vězni specializovaně zacházet a jednat po jejich propuštění? Budou sami docházet na případné terapie, ambulantní léčby atd.?

Proto zřízení specializovaných oddělení pro sexuální devianty, závislé na alkoholu nebo drogách, mentálně retardované vězně, vězně trpící poruchami osobnosti a poruchami chování jsou dle mého názoru nejvýznamnějším počinem nové epochy českého vězeňství. Zvláště významným počinem je pak zřízení detenčního ústavu. Role penitenciární psychologie v těchto přístupech je zcela zásadní. Tyto snahy jsou samozřejmě omezovány objektivními problémy, které je asi zbytečné na tomto místě vyjmenovávat. Přesto zmíním ten, který se jeví z mého pohledu jako velmi zásadní. Je to velmi omezená možnost důsledné diferenciace vězňů, která je limitována ubytovacími kapacitami věznic.

Zmínili jsme, že úkolem penitenciárních věd je působení vězně tak, aby v co největším počtu opustili kriminální kariéru. Stejně závažným úkolem je ale také omezit co nejvíce negativní vlivy a dopady vězněných, i když řešení těchto otázek je ještě během na velmi dlouhou trať.

Vybrané zdroje

1. Černíková, V., Sedláček, V. *Základy penologie pro policisty.* 1. vydání. Praha: Policejní akademie, 2002. 148 s. ISBN 80-7251-104-1
2. Čírtková, L. *Forenzní psychologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čermák, 2004. 431 s. ISBN 80-86473-86-4
3. Flegl, V. *Minimální standardní pravidla pro zacházení s vězněnými osobami. In Mezinárodní ochrana spravedlnosti a lidskosti (dokumenty OSN),* Praha: Spektrum 1990,
4. Foucault, M. *Dozerať a trestať (zrod väzenia).* 2. vydání. Bratislava: Kalligram 2004. 310 s. ISBN 80-7149-663-4
5. Fromm, E. *Anatomie lidské destruktivity.* Praha: Nakl. Lidové noviny 1997. 520 s. ISBN 80-7106-232-4
6. Gillernová, I. *Sociálně psychologický výcvik ve forenzní oblasti*. In: Komárková,R., Slaměník, I., Výrost, J. *Aplikovaná sociální psychologie III.,* 1. vydání. Praha: Grada, 2001, 384 s. ISBN 80-7178-269-6
7. Gillernová, I., Boukalová, H. *Vybrané kapitoly z kriminalistické psychologie.* 1. vydání. Praha, Karolinum 2006. 280 s. ISBN 80-246-1293-3
8. Hála, J. *Teorie a praxe vězeňství.* 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita 1999. 56 s.
9. Kopp, P. a kol. *Penitenciárna psychológia.* 1. vydání. Bratislava: Akadémia Policajného zboru SR, 2004. 103 s. ISBN 80-8054-326-7
10. Koukolík, F., Drtilová, J. *Vzpoura deprivantů*. 1. vydání. Praha: Makropulos 1996. 303 s. ISBN 80-901776-8-9
11. Kozoň. A. *Špecifiká zaobchádzania s odsúdenými vo väzení.* 1. vydání. Personál Konsultant. Trnava 2006. 172 s. ISBN 80-969455-8-0
12. Mařádek, V. *Abnormální chování ve vězeňském prostředí*. In České vězeňství 1/95,
13. Mařádek, V. *Krize v krizi a její výskyt ve vězeňském prostředí*. In České vězeňství 1/95
14. Nedbálková, K. *Má vězení střední rod? Aneb Maskulinita a femininita ve vězeňských subkulturách*. Sociologický časopis 39/4. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003. ISSN 0038-0288.2003
15. Netík, K., Netíková, D., Hájek, S. *Psychologie v právu*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 1997. 140 s. ISBN 80-7179-177-6
16. Petr, F. *O vnitřní diferenciaci odsouzených a diferencované práci s nimi*. Praha: České vězeňství 2/1999
17. Sochůrek,J. *Kapitoly z penologie*. 1. vydání. Liberec: TU, 2007. 1.–3. díl. ISBN 978-80-7372-203-6
18. Sochůrek, J. *Nástin vybraných problémů viktimologie*. 1. vydání. Liberec: TU, 2003. 81 s. ISBN 80-7083-745-4
19. Urbanová, M. *Osobnost odsouzeného a formování skupin ve VTOS*. In Uplatňování skupinových metód vo výchově, Bratislava: MS SSR, 1983
20. Urbanová, M., Dobešová, I. *Penitenciární problematika osobnosti odsouzeného*. In Suchý, O. a kol. *Osobnost pachatele*. Praha: VÚK, 1986

21. Urbanová, M. *Aplikace psychologie v oblasti práva*. In Psychologie pro každý den. Praha: FF UK, 2001
22. Vágnerová, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vydání. Praha: Portál 2004. 870 s. ISBN 80-7178-802-3
23. Woolf, L. J. Prison disturbances April 1990. London: HMSO, 1991

Abstract

Some Contemporary Problems of Penitential Psychology.

Criminality is some of the most serious problems of current society. Seriousness of the brutality and competence punishable activities is increasing. It thereby changes the structure of offenders. It stand new challenges for prison service and penitentiary psychology.

During incarceration it is necessary the special treatment with inmates with similar psychic disorders, e.g. mental retardation, personality disorder, drug addiction, sexual deviation etc. For these purposes the special units for these inmates are established in some prisons. Meaningful parts in these units have physicians, especiaqlly psychiatrists and penitential psychologists.

jsochurek@ivvs.justice.cz

SELF-EFFICACY A SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA

Mgr. Gabriela Svianteková, PhDr. Simona Horáková-Hoskovcová, Ph.D.
Katedra psychologie, Filozofická fakulta UK, Praha

Pracovně-rodinný konflikt

Práce a rodina jsou v životě dospělého jedince základní pilíře a hrají významnou stabilizační roli, protože od spokojenosti s nimi se odvíjí celková životní spokojenost a subjektivní pohoda jednotlivce.

V souvislosti s propojením pracovní a soukromé sféry se nabízí úvaha o jejich vzájemném ovlivňování a s tím spojených souvislostí. Člověk zastává několik rolí, mezi jinými roli pracovníka a člena rodiny (rodiče, manžela). V obou oblastech se konkrétní role spojují s očekáváními na splnění požadavků z nich vyplývajících. Ty můžou bránit plnění požadavků v dalších rolích a pracující jedinec se tak snadno dostává do problematické situace při jejich slaďování. Tak vzniká pracovně-rodinný konflikt - jedná se o interrolový konflikt mezi pracovní a soukromou oblastí, přičemž participace v jedné roli znemožňuje úplnou (nebo uspokojující) participaci ve druhé z rolí (Greenhaus, Beutell, 1985). Tlaky, které vyplývají z rolí v pracovní a rodinné oblasti nejsou vzájemně kompatibilní, t.z. dostávají se do střetu.

Pracovně-rodinný konflikt může mít trojí podobu. Nejviditelnější je v podobě nedostatku času. Disponuje-li jedinec limitovaným množstvím času a investuje-li ho do jedné z rolí, zákonitě mu na druhou oblast zbude času méně. Časové nároky jedné role tedy interferují s participací ve druhé roli. Dále se interference projevuje v podobě napětí. Symptomy stresu (únava, rozrušenost) nebo interpersonálních konfliktů vzniklé v jedné sféře, se přenášejí do druhé oblasti a naopak. Třetím, méně často uváděným druhem interference je nesoulad chování v pracovní a rodinné roli. V tomto případe chování, které je funkční v jedné roli, je pro výkon druhé role neuplatnitelné. Příkladem může být manželka a matka zastávající manažerskou funkci, která vyžaduje jiné chování (autoritativnost, chladné, maskulinní) než v rodině (vřelost, něha).

Interference mezi pracovní a rodinnou oblastí se projevuje ve dvou směrech (Frone, Russell et al., 1992). Výzkum častěji pracuje s negativním působením práce na soukromý (rodinný) život lidí, ale také tlaky z rodinného prostředí mohou rovněž negativně ovlivňovat pracovní oblast. Kupříkladu pozdní příchody do práce díky zlobícím dětem, vážné starosti nebo manželské neshody ovlivňující soustředění na pracovišti apod. Pracovně→rodinný a rodinně→pracovní konflikt jsou samostatné konstrukty, mezi kterými je reciproční vztah (Frone et al., 1992).

Snahám o sladění pracovně-rodinných povinností může přihrávat k rodině přátelská firemní kultura v organizaci. Představuje sdílená očekávání, přesvědčení a hodnoty týkající se rozsahu , ve kterém organizace podporuje a oceňuje integraci pracovního a rodinného života (Thompson, Beauvais et al., 1999). Pro-rodinně orientovaná firemní kultura se projevuje

mimo jiné v tom, že zaměstnanci jsou ve slaďování podporováni svými nadřízenými a kolegy, mají možnost využívat flexibilní úpravy pracovní doby, které jsou k tomuto účelu určeny a zároveň jim za využívání těchto výhod nehrozí sankce např. v podobě zpomalení kariérního postupu. V pro-rodinně orientované kultuře není výkon pracovníků hodnocen na základě množství času, který v práci tráví a na zaměstnance není vyvíjen tlak zůstávát v práci co nejdéle, aby mohli být hodnoceni pozitivně.

V rámci modelů vztahů mezi prací a rodinným životem se výzkum z větší části koncentruje na demografické ukazatele resp. tvrdá data jako jsou pohlaví a počet dětí nebo množství odpracovaných hodin. Není to tak dávno, co byla v odborných publikacích zdůrazněna potřeba sledování osobnostních dispozic jako nezávislých proměnných předcházejících pracovně-rodinnému konfliktu. Jak uvádějí Greenhaus a Parasuraman (1999) i ve vztahu k pracovně-rodinným relacím se přiznává význam psychologickým individuálním rozdílům. Z tohoto hlediska se jako nejdůležitější charakteristiky ukázaly negativní afektivita a chování typu A, avšak jako samostatné konstrukty neposkytují konzistentní výsledky ve vztahu k pracovně-rodinnému rozhraní. Judge a spol. (1997) navrhli konceptualizaci dispozičních rysů, které jsou prokazatelně ve vztahu k důležitým pracovním postojům a chování. Mezi uvažované osobnostní rysy patří kromě lokusu kontroly, sebeúcty a neuroticismu i přesvědčení o generalizované vlastní vnímané účinnosti.

Vnímaná vlastní účinnost

Vnímaná vlastní účinnost je definovaná jako přesvědčení o vlastních schopnostech dosáhnout určených úrovní výkonu, které ovlivňují události působící na náš život. Na různorodých účincích tohoto přesvědčení se podílejí čtyři hlavní procesy. Patří k nim kognitivní, motivační, afektivní a selektivní procesy (Bandura, 1994).

Vnímaná vlastní účinnost představuje přesvědčení jedince o schopnosti dosáhnout požadovaného výsledku. Tento pojem zavedl Bandura (1977) v návaznosti na sociálně kognitivní teorii lidského chování. Podle ní je vnímaná vlastní účinnost klíčovým faktorem při uplatňování lidské účinnosti v rámci neustálé reciproční podmíněnosti vlastností jednotlivce, jeho prostředí a chování. Přesvědčení o vlastní účinnosti určuje, jak lidé cítí, myslí, motivují sami sebe a jak se chovají. Pomáhá určovat jedincovou ochotu iniciovat specifické chování, jeho stálost a emocionální reakce v situaci, kdy je konfrontován s překážkami a konflikty (Bandura, 1986). Lidé se chovají aktivně, řídí své životy. Seberegulace lidského chování není pasivní reakcí na nerovnováhu, kterou vytvářejí různé síly z prostředí (redukce diskrepance), ale spíše odráží aktivní a proaktivní řízení prostřednictvím nastavování náročných cílů, což vyvolává stavy nerovnováhy (vytváření diskrepance) (Bandura, 1991).

Z vývojového hlediska je uplatnění vnímané vlastní účinnosti progresivně dosahováno prostřednictvím vnímání a pochopení kauzálních vztahů mezi událostmi a prostřednictvím uznání sebe sama jako původce činnosti. Přesvědčení o vlastní účinnosti ovlivňuje lidské chování prostřednictvím čtyř procesů, které obvykle fungují ve shodě: kognitivní, motivační, afektivní a selektivní procesy. K zvládnutí náročných úkolů je třeba vynaložit značné úsilí na to, abychom na daný úkol zůstali zaměřeni, a je k tomu zapotřebí schop-

nost analyticky myslet. Lidé s vysokou vnímanou vlastní účinností si stanovují obtížné cíle a usměrňují úsilí, které je nezbytné k jeho dosažení a k překonání překážek či ohrožení. Přesvědčení o vlastní účinnosti má rovněž zásadní vliv na prožívání stresu, depresi a na volby, které činíme. Přesvědčení o vlastní účinnosti je výsledkem komplexního procesu sebepřesvědčování, který je závislý na kognitivním zpracování různých druhů informací o vlastní účinnosti, jež jsou sděleny přímo, zprostředkovaně, sociálně a fyziologicky (Bandura, 1997; Janoušek, 1992).

Výzkumná pozornost je věnována především vnímané vlastní účinnosti ve vztahu k prožívání rodičovství. Například Johnstonová a Mash (Johnston, Mash, 1989) zjistili rozdíly mezi matkami a otci v dopadu výchovných problémů dítěte na rodičovskou spokojenost a vnímanou vlastní účinnost. Rodičovská spokojenost matek je provázana s problémovým chováním dítěte. Stejné problémy dítěte u otce ovlivňují jak rodičovskou spokojenost, tak vnímanou vlastní účinnost. Výzkum poukázal na to, že rodičovská účinnost koreluje pozitivně s dobrou adaptací na rodičovskou roli a manželská účinnost je prediktorem spokojenosti v manželském životě (podle Cinamon, 2006b). Vnímaná vlastní účinnost rodiče je dobrým prediktorem pozitivních rodičovských výchovných postupů a mediátorem vlivů na nejčastěji zkoumané koreláty kvality rodičovství, které zahrnují depresi u matky, temperament dítěte, sociální podporu a chudobu rodiny (Coleman, Karraker, 1998)

Zvládání různých rolí má dopad na well-being a zátěž zaměstnaných matek. Ve Spojených státech, kde se matky vracejí do zaměstnání někdy i měsíc po narození dítěte zažívají v dvojí roli stres a nižší well being. Vysoká vnímaná účinnost hraje významnou roli při zvládání profesních i domácích rolí. Dobrým prediktorem pohody a prožívaného stresu obou rodičů je schopnost matky čerpat pomoc svého partnera v péči o dítě (Ozer, 1995). Určitým řešením může být také změna formy zaměstnání, kdy rodiče volí časově flexibilnější a samostatnější roli OSVČ. Ve Spojených státech proběhl výzkum ve dvou vlnách – 87/88 a 92/94. Celkově se osoby smostatně výdělečně činné jeví jako více spokojené se svou prací. V této studii se to přisuzuje tomu, že tuto formu výkonu své profese volí lidé s vyšší vnímanou vlastní účinností a nižší mírou deprese (Bradley, Roberts, 2004).

Zdroje přesvědčení o vnímané vlastní účinnosti (Bandura, 1994)

Přesvědčení o vnímané vlastní účinnosti se vytváří ze čtyř hlavních zdrojů. Nejúčinnějším způsobem, jak vytvořit silný pocit vlastní účinnosti, je prostřednictvím pozitivní zkušenosti se zvládáním situací. Úspěchy zprostředkují velmi silné přesvědčení o vlastní účinnosti. Neúspěchy ho podkopávají, zejména v případě, že se dostaví dříve, než je pocit vlastní účinnosti pevně zakotven. Jestliže lidé zažívají pouze snadné úspěchy, začnou očekávat rychlé výsledky a neúspěch je snadněji odradí. Pro pevný pocit vlastní účinnosti je třeba mít zkušenost s překonáváním překážek s nasazením vytrvalosti. Určité překážky a potíže mají v lidském snažení svůj účel. Když lidé nabudou přesvědčení, že jsou vybaveni vším, co k úspěchu potřebují, za nepříznivých okolností vytrvají a ze zdolávání překážek se rychle zotaví.

Ve vztahu ke slaďování pracovních a rodinných povinností může být jedním z faktorů přispívajících k větší vnímané účinnosti i možnost kontroly nad tím, kdy, resp. kde bude zaměstnanec práci vykonávat. Možnost ovlivnit čas (případně místo) výkonu práce nabízí prorodinné opatření ve formě flexibilní pracovní doby, ev. homeoffice. Proto předpokládáme, že zaměstnanci využívající tuto alternativu rozvržení pracovní doby budou prostřednictvím možnosti lépe si naplánovat pracovní i mimopracovní aktivity - tak aby byli schopni efektivněji sladit nároky obou oblastí – vykazovat vyšší míru vnímané osobní účinnosti a potažmo nižší intenzitu pracovně-rodinné interference.

Druhým způsobem, jak vytvářet a posilovat přesvědčení o vlastní účinnosti, je prostřednictvím nepřímé zkušenosti zprostředkované sociálními modely. Když vidíme, že lidé nám podobní díky nepolevujícímu úsilí uspějí, zvyšuje se tím přesvědčení pozorovatele, že je rovněž vybaven schopnostmi ke zvládnutí srovnatelných činností potřebných k úspěchu. Stejně tak pozorování neúspěchu druhých navzdory velkému úsilí snižuje hodnocení vnímané vlastní účinnosti pozorovatele a podkopává jeho úsilí. Účinek modelování na vnímanou vlastní účinnost je silně ovlivněn vnímanou podobností s modely. Čím větší je předpokládaná podobnost, tím přesvědčivější jsou úspěchy i neúspěchy modelu. Jestliže lidé modely vnímají jako hodně odlišné, jejich vnímaná vlastní účinnost není chováním modelů a vzniklými výsledky příliš ovlivněna. Vliv modelování nespočívá pouze v poskytování sociální normy, s níž srovnáváme vlastní schopnosti. Lidé vyhledávají zdatné modely vybavené schopnostmi, k nimž aspirují. Prostřednictvím chování a vyjádřenými způsoby myšlení předávají schopné modely znalosti a učí pozorovatele efektivním dovednostem a strategiím k zvládnutí požadavků okolního prostředí. Získání lepších prostředků zvyšuje vnímanou vlastní účinnost.

V pracovním prostředí můžou jako modely sloužit zejména kolegové, resp. nadřízení, kteří se nachází v podobné situaci jako daný zaměstnanec a daří se jim úspěšně slaďovat pracovní a rodinné povinnosti. K tomu jim může napomáhat již výše zmíněné flexibilní opatření, nebo si můžou vytvářet vlastní strategie zvládání požadavků z obou oblastí, resp. je přebírat od sociálních modelů. V pracovním kontextu má však velký význam i vliv firemní kultury. Pokud bude zaměstnanec vidět, že veškeré snahy kolegů o lepší sladění povinností se potírají, resp. nejsou podporovány, sníží tím i hodnocení vlastní potenciální vnímané účinnosti. Také v mimopracovní oblasti, u známých a přátel mohou vidět příklady, které mohou pro ně sloužit jako modely. Výzkum potvrdil, že využívání flexibilní pracovní doby a podpora manažera vedou ke snížení intenzity prožívaného pracovně-rodinného konfliktu (Thomas, Ganster, 1995).

Třetím způsobem, jak posílit přesvědčení lidí, že jsou schopni uspět, je sociální přesvědčení. Lidé, kteří jsou verbálně přesvědčováni, že jsou schopni dané činnosti zvládnout, pravděpodobně zmobilizují větší úsilí a nepoleví v něm narozdíl od lidí, kteří se v okamžiku, kdy se vyskytnou problémy, zaobírají pochybnostmi o sobě a svými nedostatky. Vštípit lidem silné přesvědčení o vnímané vlastní účinnosti pouze pomocí sociálního přesvědčení je těžší, než ho oslabit. Nerealistická podpora vnímané vlastní účinnosti je rychle zpochybněna neuspokojivými výsledky vlastního úsilí. Lidé, kteří byli přesvědčováni o nedostatku schopností, mají tendenci se náročným činnostem vyhýbat a v reakci na potíže se rychle vzdávají.

Vlivem omezení činností a podkopání motivace se nedůvěra ve vlastní schopnosti potvrzuje v chování. Úspěšní strůjci vnímané vlastní účinnosti jdou však dál, než je pouhé sdělování pozitivního hodnocení. Kromě toho, že zvyšují přesvědčení lidí o vlastních schopnostech, vytvářejí pro ně situace, které přinášejí úspěch, a nevystavují je předčasně situacím, kdy pravděpodobně často neuspějí. Úspěch měří spíše z hlediska vlastního zlepšení než vítězstvím nad druhými.

Ve vztahu ke slaďování pracovního a rodinného života se pozornost věnuje i sociální opoře přicházející z různých zdrojů. Na straně práce jsou podporující nadřízený a kolegové součástí firemní kultury, na straně rodiny je to zejména emocionální, ev. instrumentální podpora partnera. Carslonová a Perrewé (1999) potvrdili negativní vztah mezi sociální oporou z rodinných zdrojů a pracovně-rodinným konfliktem. Pokud jde o zvyšování přesvěčení o vlastní účinnosti, intervence by se měly zaměřovat na pomoc zaměstnancům identifikovat osoby, které by mohly být zdrojem podpory ve slaďování pracovních a rodinných povinností. Navíc nadřízení a manažeři, kteří chtějí podporovat snahu podřízených o redukci pracovně-rodinné interference, by měli vytvářet vhodné podmínky a situace, ve kterých by pracovník měl možnost zažít úspěch.

Při hodnocení svých schopností se lidé rovněž částečně spoléhají na své somatické a emoční stavy. Reakce na stres a napětí interpretují jako tendenci k slabému výkonu. V činnostech, které vyžadují sílu a výdrž, považují lidé svou únavu a drobné potíže za známky fyzické slabosti. Na hodnocení vlastní účinnosti má rovněž vliv nálada. Dobrá nálada vnímanou vlastní účinnost zvyšuje, sklíčenost ji zmenšuje. Čtvrtým způsobem modifikace přesvědčení o vlastní účinnosti je zmírnit reakce lidí na stres a změnit jejich negativní emoční sklony a chybné interpretace somatického stavu. Důležitá není pouhá intenzita emočních a tělesných reakcí, ale spíše způsob, jakým jsou vnímány a interpretovány. Lidé s vysokým pocitem vlastní účinnosti budou svůj stav afektivního vzrušení pravděpodobně vnímat jako povzbuzující, zatímco lidé sužováni pochybnosti o sobě takové vzrušení vnímají jako vysilující. Samovýběrem sa jedinec dostává do náročnějšího nebo podporujícího prostředí a tím je pro něj proces slaďování jednodušší nebo složitější. Lidé s pozitivním sebehodnocením si vybírají situace, ve kterých dokáží působit kompetentně. Jedinci s negativním sebehodnocením vstupují spíše do situací, kde prožívají více nepříjemných událostí. Jejich hromadení vyvolává u těchto lidí další projevy mrzutosti, na které pak okolí reaguje jistým způsobem (nepodporujícím) a vytváří tak prostředí, které je pro negativně laděné osobnostní typy ještě více stresující.

Jsou-li požadavky v pracovní a rodinné oblasti vnímány jako stresující, resp. je zaměstnanec tak interpretuje, interference mezi oběma oblastmi bude vnímáná negativněji, tedy jako intenzivnější konflikt. Proto pokud zaměstnanec pracuje v podporující firemní kultuře, ví, že za využívání flexibilních opatření, nebo jiných strategií sloužících ke snadnějšímu sladění povinností nebude sankcionován a navíc mu sociální okolí (napr. nadřízený) třeba formou koučingu pomáhá interpretovat prožívaný stres v pozitivnějším světle, bude v souladu s výše zmíněným pociťovat i větší vnímanou účinnost a zmírnění intenztiy prožívaného pracovně-rodinného konfliktu.

Závěrem – propojení vnímané vlastní účinnosti a slaďování pracovního a rodinného života

Koncept vnímané vlastní účinnosti se ukazuje jako nosný při uchopení tématu slaďování rodinného a profesního života. Může nám pomoci identifikovat jedince, kteří slaďování zvládnou dobře a kteří budou mít s touto situací patrně potíže. Na základě již výše zmíněných informací o rodičovské, manželské vnímané účinnosti je možné předpokládat, že vnímaná účinnost může hrát důležitou roli i při určování schopnosti jedince zvládat pracovně-rodinný konflikt. Vnímaná sebeúčinnost má významný dopad na chování jak v pracovní, tak v rodinné oblasti. Cinamonová (2006a) potvrdila existenci negativního vztahu mezi očekávaným pracovně-rodinným a rodinně-pracovním konfliktem u adolescentů a vnímanou účinností zvládat tento konflikt. Jedním z výzkumů, které se zabývaly vztahem mezi pracovně-rodinným konfliktem a generalizovanou vnímanou vlastní účinností byla práce Boyara a Mosleyho (2007). I když výsledky nebyly statisticky dostatečně průkazné, poukázaly na negativní vztah mezi pracovně-rodinným konfliktem a vnímanou vlastní účinností.

Jak zvyšovat vnímanou účinnost ke zvládání pracovně-rodinného konfliktu? Článek nastinuje možnosti podporování těch aktivit v pracovním a částečně i mimopracovním prostředí, které zaměstnancům umožňují zažít úspěch v jejich snaze o sladění požadavků vyplývajících z rolí, které zastávají. Tyto aktivity jsou založeny na vícero zdrojích vnímané vlastní účinnosti: Jako nejdůležitější se jeví vytváření takových podmínek pro rodiče v pracovním procesu, které jim dovolí úspěšné zvládnutí situace. Dalším silným zdrojem je nabízení úspěšných modelů slaďování rodiny a zaměstnání. Na třetím místě stojí povzbuzování a na čtrvtém zvládnutí různých strategií zvláště v oblasti psychohygieny a pozitivního vnímání náročnosti situaci.

Literatura:

BANDURA, A., Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 1977, 84, 191–215.

BANDURA, A., Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall 1986.

BANDURA, A., Human agency: The rhetoric and the reality. American Psychologist, 1991, 46, 157–162.

BANDURA, A., Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71–81). New York, Academic Press. (Přetištěno v H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998), 1994.

BANDURA, A., Self-efficacy: The exercise of control. New York, Freeman 1997.

BOYAR, S. L., MOSLEY, D. C., The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation. Journal of Vocational Behavior, 2007, 71, 265–281.

BRADLEY, D.E., ROBERTS, J.A., Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-effficacy, depression, and seniority. Journal of Small Business management, 2004, vol. 42. [cit. 4.5.2009] www.questia.com

CARLSON, D. S., PERREWÉ, P. L., The role of social support in the stressor-strain relationship. Journal of Management, 1999, 25, 513–540.

CINAMON, R. G., Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background. Career Development Quarterly, 2006a, 54, 3, 202–215.

CINAMON, R. G., Preparing minority adolescents to blend work and family roles: Increasing work-family conflict management self efficacy. International Journal for the Advancement of Counselling, 2006b, 28, 1, 79-94.

COLEMAN, P. K., KARRAKER, K.H., Self-efficacy and parenting quality: Findings and future apllications. Developmental Review, 1998, Vol. 18, 1, 47-85, [cit. 4.5.2009] http://www.sciencedirect.com

FRONE, M. R., RUSSELL, M., COOPER, M. L., Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. Journal of Applied Psychology, 1992, 77, 1, 65–78.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N. J., Sources of conflict between work and family roles. The Academy of Management Review, 1985, 10, 1, 76–88.

GREENHAUS, J. H., PARASURAMAN, S., Research on work, family, and gender: Current status and future directions. In Powell, G. N. (Ed.), Handbook of Gender & Work. Thousand Oaks: Sage Publications 1999, s. 391–412.

JANOUŠEK, J., Sociálně kognitivní teorie Alberta Bandury. Československá psychologie 36/5, 1992, str. 385–398 [http://web.ff.cuni.cz/~hosksaff/Janousek.pdf]

JUDGE, T. A., LOCKE, E. A., DURHAM, C. C., The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. Research in Organizational Behavior, 1997, 19, 151.

OZER, E. M., The impact of childcare responsibility and self-efficacy on the psychological health of professional working mothers. Psychology of women quarterly, 1995, vol. 19, issue 3, 315–335.

THOMAS, L. T., GANSTER, D. C., Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of Applied Psychology, 1995, 80, 1, 6–15.

THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L., LYNESS, K. S., When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 392–415.

Abstract

Self-efficacy and work-family reconciliation

The article focuses on the connection of two issues: work-family reconciliation and individual self-efficacy. Paper at first outlines the issue of work-family conflict, its various forms

and selected organizational aspects influencing conflict perceptions. Other part presents the concept of self-efficacy, its resources with reference to the working environment which an employee can draw upon when increasing the perception of self-efficacy in work-family conflict resolution.

gabriela.sviantekova@ff.cuni.cz, simona.hoskovcova@ff.cuni.cz

ROLE PODOBNOSTI PŘI POSOUZENÍ DRUHÉHO

Mgr. Jana Šnajderová
Ústav společenských věd, VUT v Brně

1. Úvod

Posuzování druhých a faktory, které toto posouzení ovlivňují, jsou značně zkoumanou oblastí. Nejvíce však v kontextu psychologie organizace a práce, jak o tom svědčí nejen články např. v American Journal of Evaluation, ale i Průvodce principy pro hodnotitele vydaný Americkou asociací pro hodnocení (The American Evaluation Association). Faktor podobnosti je bohužel často jen okrajovým tématem mnohem širších výzkumů. Ověřování role podobnosti a konkrétních faktorů je tak dosud v procesu testování, jak je to možné vidět v přehledových studiích (Arvey, 1982; Posthuma, 2002). Je to faktor, který však zásadně mění výsledné posouzení a proto je nutné s ním počítat.

2. Podobnost

Podobnost je konstrukt, který je vymezen jak z hlediska sociální, tak kognitivní psychologie. V sociálním slova smyslu je to stejnost postojů, hodnot, zájmů a osobnostních vlastností mezi dvěma lidmi. Odkazuje tedy na obsahovou stránku konstruktu. Kdežto v kognitivním slova smyslu odkazuje na blízkost mentálních reprezentací, na blízkost dvou konceptů. Dosud byla podobnost zkoumána především z kognitivního pohledu či z pohledu sociální psychologie. Taktéž výsledky těchto výzkumů jsou platné ve smyslu pojetí metodologických základů a proto mohou být na první pohled různé či dokonce protichůdné. Naše práce má vytvořit model, který sjednotí oba pohledy a zahrne v sobě celkovou složitost reality.

Podobnost je dimenze, která se objevuje v mnoha oblastech – podobnost v oblasti osobnostní, podobnost v oblasti demografických údajů, podobnost ve vzhledu jedinců apod. Byrneova teorie přitažlivosti upozorňuje na to, že lidé mají raději ty druhé, kteří jsou jim samým podobni. Pravděpodobnost zkreslení výsledků může být zvýšena i tím, že si podobnost, jako takovou, nemusí účastníci procesu posuzování uvědomovat. Právě z těchto důvodů je obtížné zachytit podobnost ve výzkumných podmínkách a objektivně ji testovat.

Většina výzkumů, které se doposud touto otázkou zabývaly, byly vytvořeny na základě dyád: posuzovaný – posuzovatel, či posuzovaný – pozice na kterou se hlásí. Ovšem reálně nejsou tyto složky odděleny a vynechání jedné z nich je zkreslující. Věříme, že pokud bude výzkum zahrnovat všechny tři komponenty: posuzovaný – posuzovatel – pozice, přinese výzkum hlubší porozumění vzájemným vztahům jednotlivých faktorů v situaci posouzení.

3. Faktory podobnosti

Nejvíce nás zajímají faktory, které se projeví v situaci posuzování a ve kterých si mohou být posuzovaný a posuzovatel podobni. Faktory podobnosti, dokonce i zcela náhodné, jsou příčinou zvýšené kompliance posuzovaného a posuzovatele, což nutně ovlivňuje výsledek posouzení (Burger a spol. 2004). Tyto faktory budou středem našeho zájmu i v budoucím výzkumu.

Vzhled

Vzhled je faktor, jehož vliv na posouzení je doložen mnoha studiemi. Z tohoto pohledu se nabízí myšlenka Kellyho (1955) o haló efektu, o kterém se mnohokrát publikovalo. My však o faktoru vzhledu uvažujeme z hlediska kognitivního zpracovávání informací tak, že se jako první promítá do tzv. prvního dojmu, díky kterému si člověka předběžně zařazujeme do již připraveného schématu typů lidí. Nutně je pak faktor vzhledu jedním z nejpodstatnějších faktorů ovlivňující posouzení druhého. Do vzhledu můžeme zařadit kontrolovatelné subfaktory jako např. styl oblečení, účes, nebo do jisté míry váha posuzovaného a nekontrolovatelné subfaktory jako např. výška postavy, barva očí, či ideální velikost a poměr rysů v obličeji. Vlivy jednotlivých subfaktorů i faktorů jsou provázané. Např. Pingitore (1994) zjistil, že obezita má negativní vliv na percepci osobnostních vlastností posuzovaného a vysvětluje 35% rozptylu konečného posouzení. Je tedy důležité zjistit, jakou roli hraje podobnost faktoru vzhledu na konečné posouzení druhého.

Verbální a neverbální chování

Výzkumy ukazují (např. Lidden, 1993), že i verbální a neverbální chování mají vliv na posouzení. Většinově, ve shodě s teorií komunikace, přináší více informací neverbální komunikace, ale ta je ovlivňována samotným obsahem komunikovaným verbálně. Otázkou nynějších výzkumů je, zda má vliv na posouzení to, že oba (posuzovatel a posuzovaný) vychází ze stejných komunikačních základů, jak k této výzkumné otázce nabádá Posthuma (2002). V tomto výzkumném směru postupuje i tato práce. K tomu nás zajímá, zda se komunikační styl shoduje s ideálním komunikačním stylem dané pozice, na kterou posuzovaný aspiruje.

Demografické údaje

Jednou z nejvíce zkoumané oblasti jsou demografické údaje. Co se týče faktoru pohlaví, můžeme uvažovat v kontextu teorie přitažlivosti (Byrne, 1961). Pak, vzhledem k většinové heterosexualitě, by měla být prospěšná pro přijetí opačnost pohlaví. Často se ale post hoc zjistí, že výsledky výzkumů byly ovlivněny atraktivitou testovaných subjektů. Oproti tomu je ale, ve shodě s teorií sociální identity a Festingerovou teorií sociálního srovnávání, příslušnost ve skupině opačného pohlaví, ale také jiný věk a jiná rasa kontraproduktivní. V posledních shrnujících studiích se objevovaly většinově nekonzistentní výsledky výzkumů zkoumající vliv demografických údajů na výsledek posouzení. Výzkum založený na podobnosti v demografických údajích by mohl přinést rozuzlení dosud získaných poznatků.

Osobnostní vlastnosti

Za nejnápadnější oblast podobnosti můžeme považovat oblast osobnostních vlastností. Velmi často se užívá osobnostní struktura NEOPS (OCEAN). I nám je tato struktura blízká, neboť v kontextu práce Costy a McCree vychází z lexikálního přístupu, který splňuje požadavek sloučení formálního i obsahového kritéria. Caldwell a Burger (1998) zjistili, že na výsledek posouzení má vliv zejména svědomitost, extraverze a otevřenost vůči zkušenosti. Celkově se však ukázalo (Arvey, 1982), že osobnostní vlastnosti ovlivňují výsledek posouzení zejména tehdy, pokud se shodují s ideálními vlastnostmi ideálního pracovníka na konkrétní pozici. Záleží, na jakou pozici se uchazeč hlásí. V tomto kontextu jsou za validní predikátory považovány dokonce i zbylé dvě dimenze: přívětivost a neuroticismus (Barrick,Mount 1991).

V této oblasti se projevuje i vliv typu přimknutí (teorie attachmentu). Tento faktor zde zmiňujeme, protože se ukázalo, že lidé hodnotí lépe typ: jistě přimknutý a to bez ohledu na vlastní typ přimknutí. Tento typ odkazuje na určité osobnostní vlastnosti, které se zdají být ideálem bez ohledu na další okolnosti.

Osobnostní schopnosti

Osobnostními schopnostmi myslíme schopnost využít prvního dojmu a předvést v situaci posuzování co nejlepší výkon. Osobnostní proto, že jsou úzce spojeny s osobnostními vlastnostmi, zejména s neuroticismem a extraverzí. Spojení se svědomitostí se týká především přípravy na pohovor. I přes oblíbenost různých studijních kurzů z této oblasti, jsou výsledky jejich vlivu na uchazeče proměnlivé převážně z důvodu jejich různé kvality. Trénink posuzovatelů však měl často za následek delší čas věnovaný pohovoru, kladli více otázek a trvalo jim déle se rozhodnout (Gatewood a kol., 1989).

Cíl setkání

Otázka podobnosti v tomto faktoru je složitá, protože posuzovatel musí volit mezi vyřazením a nabráním posuzovaného. Barber a spol. (1994) zjistili, že pokud posuzovatel selektuje a nabírá uchazeče zároveň, poskytuje posuzovaným více času a informací a získává tak daleko více zpětných reakcí posuzovaného, než jak je tomu u posuzovatele, který jen selektuje či jen nabírá posuzované. Pokud tedy mají posuzovaný a posuzovatel podobný cíl setkání – získat pracovní pozici a nabrat uchazeče na pracovní pozici, jejich kooperace a tím i výsledek posouzení bude ovlivněn.

4. Další faktory ovlivňující situaci posouzení

Do situace posuzování ale zasahují i faktory, které velmi ovlivňují konečné posouzení, ale ve kterých si posuzovaný a posuzovatel podobni nejsou. I tak je však nutné je do výchozího výzkumného modelu zařadit, jelikož jejich vynechání by zkreslilo výsledky výzkumu.

Informace o druhém před rozhovorem

Ve shodě s kognitivně orientovanými teoriemi o procesu poznávání, se dosavadní výzkumy shodují v tom, že informace, které posuzovatel či posuzovaný získají před samotným

posuzovacím pohovorem, toto posuzování ovlivní. Tyto informace mohou být dokonce silnější, než jednotlivé faktory (například vzhled), které se objeví při posuzování samotném (Schmitt, 1976).

Stereotypy

V tomto faktoru je nejvíce vidět vliv kognitivního procesu, který leží pod jakýmkoli rozhodováním – posuzování nevyjímaje. Představa o tom, jaký je ideální uchazeč (posuzovaný), zcela zásadně ovlivňuje konečné rozhodnutí. Vzhledem k pozici se nabízejí stereotypy demografických údajů (zedníkem by neměla být žena), ale jistě sem mohou patřit jakékoli představy o uchazeči, které jsou osobně, či dokonce kulturně podmíněné.

Poslušnost vůči omezením a styl vytváření rozhodnutí

Zákonné normy nedovolují ptát se během pohovoru na jakékoli otázky z důvodu možné diskriminace. Pokud se na tyto informace posuzovatel zeptá, je pravděpodobné, že se mu dostane negativní zpětné vazby. Tímto tématem se ovšem mnoho výzkumů prozatím nezabývalo. Momentálně však větší neznámou a otázkou budoucích výzkumů je, jak styl vytváření rozhodnutí (např. Tourman, 2009) a efekty, které jej ovlivňují (např. sériový efekt, priming apod.) ovlivňují posouzení druhého.

Budoucí spolupráce

Budoucí spolupráce zvyšuje zájem a důležitost konečného rozhodnutí pro jednotlivce. Proto i podobnost by zde měla sehrát větší roli.

Informace o pozici a povaha pozice

Informace o pozici nepřímo ovlivňují konečné posouzení jak skrze posuzovatele, tak přes posuzovaného. Nejde tady jen o reálná fakta, ale o míru shody mezi představami a očekáváním obou zúčastněných a reálnými fakty.

Budoucí pracovní skupina

Nabízí se otázka, zda má být nově přijatý – momentálně posuzovaný uchazeč podobný budoucím kolektivu či má-li být jeho doplňkem. Adkins a kol. (1994) zjistili, že podobnost hodnot posuzovaného – posuzovatele měla vliv na posouzení vhodnosti posuzovaného vzhledem k organizaci.

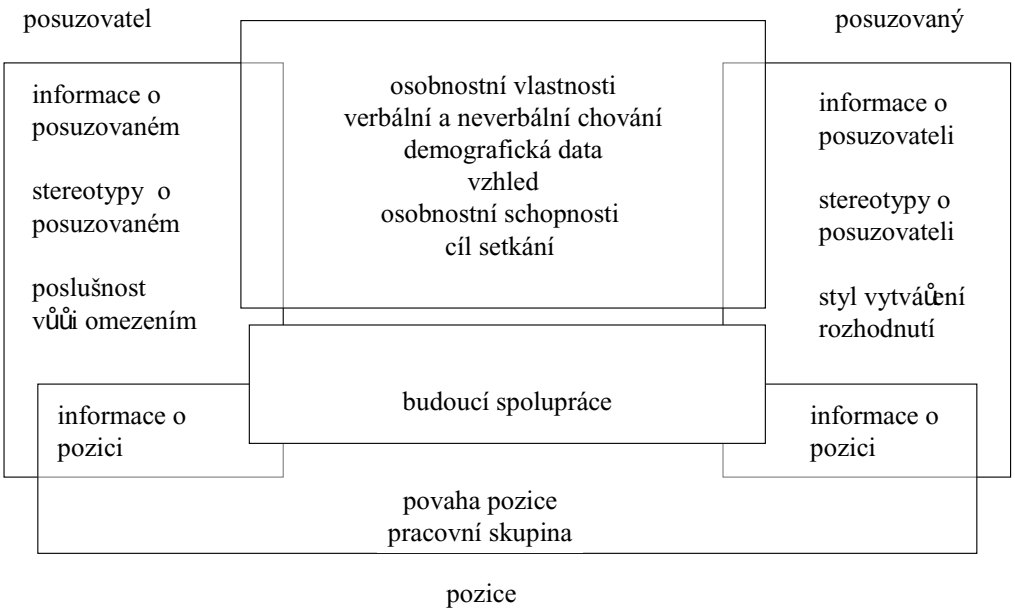
V oblasti mnoha faktorů je výzkumné pole dosud málo zaplněné. Rozhodli jsme se je ale pro jejich důležitost do výzkumného modelu zařadit.

5. Výsledný model

Celková situace posouzení je zaznačena v navrhovaném modelu. Tento model v sobě zahrnuje triádu: posuzovatel – posuzovaný – pozice, čímž se odlišuje od dosavadních studií. Obsahuje komplex faktorů, které považujeme za hlavní z výše zmíněných důvodů. Jednot-

livé faktory se různě ovlivňují a souvisí spolu. Tento model naznačuje vzájemné vztahy mezi faktory.

Role podobnosti při posouzení druhého –tříkomponentový model



6. Závěr

Tato práce má přinést komplexní pohled na situaci posuzování a navázat tak na dosavadní trend výzkumů z této oblasti. Otázkou do budoucna zůstává ověření teoretického modelu v praxi, avšak dosavadní výzkumy podporují oprávněnost tohoto pohledu na posuzování. Podobnost v situaci posuzování hraje nezastupitelnou roli, která může vysvětlit některé dosud nekonzistentní výzkumné výsledky.

Literatura

ADKINS, C. L., RUSSELL, C. J., WERBEL, J. D., Judgments of fit in selection process: The role of work value congruence. Personnel Psychology, 1994, 47, 605–623.

BARICK, M. R., MOUNT, K. M., The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel Psychology, 1991, 44, 1–26.

BARBER, A. E., HOLLENBECK, J. T., TOWER, S. L., & PHILLIPS, J. M., The effects of interview focus on recruitment effectiveness: A field experiment. Journal of Applied Psychology, 1994, 79, 886–896.

BURGER, J. M., MESSIAN, N., PATEL, S., PRADO, A., & ANDERSON, C., What a coincidence! The effect of incidental similarity on compliance. Personality and Social Psychology Bulletin, 2004, 30, 35–43.

BYRNE, D., Interpersonal attraction and attitude similarity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, 62, 713–715.
CALDWELL, D. F., BURGER, J. M., Personality characteristics of job applicants and success in screening interview. Personnel Psychology, 1998, 51, 119–136.
GATEWOOD, R., LAHIF, J., DETER, R., HARGORVE, L., Effects of training on behaviors of the selection interview. Journal of Business Communication, 1989, 26, 17–31.
KELLY, G. A., The psychology of personal constructs, New York: Norton 1995.
LIDEN, R. C., MARTIN, C. L., PARSONS, C. K., Interviewer and applicant behaviors in employment interviews. Academy of Management Journal, 1993, 36, 372–386.
PINGITORE, R., DUGONI, B. L., TINDALE, R. S., & SPRING, B., Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview. Journal of Applied Psychology, 1994, 79, 909–917.
POSTHUMA, R. A., MORGESON, F.P., CAMPION, M. A., Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. Personnel Psychology, 2002, 55, 1–68.
SCHMITT, N., Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. Personnel Psychology, 1976, 29, 79–101.
TOURMEN, C., Evaluators´ decision making: The relationship between theory, practice and experience. American Journal of Evaluation, 2009, 30, 7–30.

Abstract

The role of similarity in evaluation of others

The article is focused on evaluation in situation of interview, e.g. job interview. It offers a "Model of similarity influence" (MSI) and its factors. MSI is biased on applicant, interviewer and job position dimensions. The study combines attitude of social and cognitive psychology. MSI factors are: personality traits, verbal and nonverbal communication, demographics, appearance, interview purpose and personality abilities. However, to bring a complex point of view, MSI includes further factors: stereotypes, pre-interview information, decision making, future cooperation, job position and team features and political correctness. MSI is an attempt to understand the complex situation of evaluation.

snajderova.j@fce.vutbr.cz

FLEXICURITY: VÝZVA A PŘÍLEŽITOSTI NEJEN PRO PSYCHOLOGY PRÁCE A ORGANIZACE; VYBRANÉ INFORMACE Z DUBNOVÉHO ZASEDÁNÍ PCM EFPA 2009 (EFPA A EVROPSKÉ PROJEKTY; EUROPSYCHOLOG – CERTIFIKACE)

PhDr. Miloslav Šolc
CAPA, a.s.

Úvodem

V rámci českého předsednictví EU se konala v Praze ve dnech 25.-26.3.2009 tematická konference MPSV ČR se zaměřením na implementaci strategie flexicurity v členských státech EU ve vztahu k řešení hospodářské krize. Uvedené komplexní téma, kde dominujícími prvky jsou zaměstnanci i zaměstnavatelé, úspěšně míjí psychology práce a organizace i další související psychologické disciplíny, a to nejen v České republice.

Přitom zejména ekonomové, sociologové a právníci se snaží hledat optimální přístupy k analýze i ovlivňování flexicurity, tohoto na první pohled neologismu, kdy se ve své podstatě jedná zejména o práci s člověkem, s pracovními skupinami a o sociální souvislosti řízení v organizacích. Proto je větší část mého příspěvku věnována problematice flexicurity.

V další části si dovolím upozornit účastníky konference na dvě skutečnosti, které byly i předmětem jednání Prezidentské rady Evropské federace psychologických asociací (PCM EFPA) v dubnu 2009 a které mají úzký vztah k činnosti psychologů práce a organizace. První záležitost se týká zapojení národních psychologických asociací i jejich specializovaných psychologických společností nebo asociací do projektů EU s využitím a podporou EFPA. Závěrečná část tohoto příspěvku je zaměřena na nezbytnou participaci psychologů práce a organizace k procesu implementace evropské certifikace z psychologie (Europsy – psycholog).

Závěrem mi dovolte poděkovat organizátorům (jmenovitě M. Rymešovi a jeho spolupracovníkům), že navázali na tradiční výměny zkušeností organizované obvykle do roku 1990 kolegyní N. Snopkovou z DT Bratislava za odborné spolupráce T. Kollárika, M. Kubaláka a M. Šolce. Nit znovu navázali kolegové z Košic (J. Výrost, M. Frankovský a J. Piater); v této souvislosti mi dovolte podpořit výbornou myšlenku rotace těchto konferencí mezi ČR a SR včetně střídání míst jednání v jednotlivých státech.

K pojetí flexicurity

Koncept flexicurity vznikl v polovině 90. let minulého století a je připisován holandskému sociologovi H. Adriaansensovi z nizozemského ministerstva sociálních věcí. Ačkoliv termín flexicurity nebyl příliš známý v EU, v posledních letech se stal velmi preferovaným konceptem.

Flexicurity od počátku řešení (viz Foundation Findings 2007) reflektuje rozmanité sociální systémy a jejich schopnost reagovat na současné výzvy kladené společnostmi a ekonomikami nejen evropských a členských států EU. Jeden z nejdůležitějších faktorů je globalizace – proto existuje snaha o flexibilnější trh práce a současné zachování její stability pro zaměstnance. Z toho vyplývá následující:

- ekonomické a sociální systémy se musí těmto faktorům přizpůsobit,
- demografické změny znamenají pro Evropu nutnost čelit ekonomickým tlakům (neustálé větší či menší přílivové vlny jedinců v produktivním věku),
- globální trh je charakteristický tím, že se velmi rychle a neustále mění (+ vliv konkurence), což má vliv nejen na podnikání, ale na celé společnosti.

Zásadní otázkou bylo, kdo má nést hlavní odpovědnost za stabilitu/flexibilitu – zda zaměstnanci nebo stát.

Flexibilita byla původním tématem zaměstnavatelů. Teď se o ni zajímají i zaměstnanci (např. ve vztahu k flexibilní pracovní době).

Když se zakládaly systémy sociální ochrany, byly založeny na modelu „muže živitele", pro který byl charakteristický jeden příjem v rodině, přičemž zaměstnanci často zůstali v jednom zaměstnání celý život (a žena doma). S růstem ženské participace na trhu práce a šířením kratších kariérních trajektorií se znovu začalo uvažovat o různých možnostech organizace pracovního času během života. Systémy sociální ochrany přitom mají dva hlavní cíle: dekomodifikace (míra, do jaké jsou rodiny a jednotlivci schopni udržet si přijatelný standard, aniž by se podíleli na trhu práce) a zaměstnatelnost (nikoliv právo na práci) – vysoká zaměstnatelnost je přitom jedním z hlavních cílů EU.

Je třeba také zdůraznit, že iniciativa k flexibilitě, která obvykle pochází od zaměstnavatele, může přijít i od zaměstnance (např. chce lépe skloubit rodinu a práci, studovat). Zaměstnanec má různé potřeby v různých fázích života i v individuálních kariérních trajektoriích.

Podíl rodičů a hlavně matek na pracovním trhu souvisí např. se školkami (existují velké rozdíly v jednotlivých zemích; na volbu rodičů má velký vliv, jak jsou drahé, kvalitní, otevřené atp.) nebo s výši mateřského/rodičovského příspěvku. Do práce se pak tito jedinci často vracejí nejdříve na částečný úvazek (v Nizozemí pracuje např. na částečný úvazek většina matek a skoro polovina všech pracujících).

Flexibilita a hlavně jistota se často týká ani ne tak jedince, jako celé domácnosti. Stálý příjem je podstatný nejen pro jednotlivce, ale i pro jeho rodinu. Jedincovu domácí situaci je proto rovněž nutné zahrnout do rámcového řešení flexicurity.

Aby flexicurita fungovala, je třeba zohlednit všechny zúčastněné strany a konsekvence, jaké to pro ně bude mít: pro jednotlivce, společnost i pro podniky. Klíčová je důvěra. Pokud lidé uvěří v budoucnost, budou ochotni více riskovat, pracovat „flexibilněji" a kombinovat čas na práci s časem pro rodinu a pro sebe.

Současná koncepce flexicurity je obecně charakterizována jako rovnováha mezi potřebami flexibility a jistoty zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Klíčem k pochopení tohoto neologismu je následující matice, kterou v roce 2004 v době holandského předsednictví EU prezentoval Wilthagen (2004) – viz následující tabulka:

Wilthagenova matice – dimenze flexibility a jistoty (security)

Flexibilita/ jistota	jistota zaměstnání	jistota práce	jistota příjmu	kombinovaná jistota
vnější (smluvní) flexibilita	- typy zaměstnaneckých smluv - pracovní právo chránící zaměstnance - brzký odchod do důchodu	- služby v rámci zaměstnání/politika aktivního trhu práce - celoživotní vzdělávání	- kompenzace při ztrátě zaměstnání - další sociální dávky - minimální mzda	- ochrana proti výpovědi v rámci různých schémat odchodu ze zaměstnání
vnitřní flexibilita	- zkrácený pracovní týden/částečný úvazek	- pracovní právo chránící zaměstnance - celoživotní vzdělávání	- dávky v rámci částečného úvazku - studijní granty - dávky v nemoci	- různé typy schémat odchodu ze zaměstnání -částečný důchod
funkční flexibilita	- pracovní obohacení - výcvik/trénink - ronájem práce - subkontraktování -outsourcing	- výcvik/celoživotní vzdělávání - pracovní rotace - týmová práce -multidovednosti	- platební systémy ve vztahu k výkonu	- dobrovolné (individuální) úpravy pracovní doby
mzdové náklady/ flexibilita mzdy	- lokální úpravy mzdových nákladů - úprava nebo redukce sociálního zabezpečení	- změny v platbách sociálního zabezpečení - podpora zaměstnanosti - dávky (benefity) v rámci zaměstnání	- kolektivní dohody o mzdách - regulované dávky (benefity) pro zkrácený pracovní týden	- dobrovolné (individuální) úpravy pracovní doby

Členské státy EU se v rámci strategie flexicurity shodly na čtyřech klíčových bodech:

- flexibilní smluvní dohody (jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnanců, moderní pracovní právo, organizace práce;
- strategie celoživotního vzdělávání (aby schopnosti a dovednosti zaměstnance držely krok s dobou);
- efektivní opatření aktivního pracovního trhu (zejména reintegrace lidí při ztrátě zaměstnání, podpora při přechodu do jiného zaměstnání apod.);
- moderní systém sociální podpory/zabezpečení (příjem např. při dlouhodobé nemoci, přechodu na jinou práci, výhody pro rodiny, rodičovský příspěvek apod.).

Měření flexicurity vychází z uvedené matice a je charakterizováno čtyřmi indikátory:

- objektivně nejistá práce,
- subjektivně nejistá práce,
- zaměstnatelnost,
- zranitelnost.

Důležité jsou závěry, na kterých se v dané oblasti v roce 2008 v EU dospělo ke shodě a které – i ve vztahu k profesnímu poradenství (Šolc, 2008) – jsou dobrým základem pro další postup. Jedná se zejména o tato zjištění:

- napříč státy EU existují veliké rozdíly v právních, institučních i politických rámcích;
- členské státy se musí začít zabývat zejména těmito indikátory: nejistota práce (objektivní i subjektivní), zaměstnatelnost a zranitelnost zaměstnanců (a to každý stát z jiného výchozího bodu a řešit přitom každý jiné problémy);
- existuje značné riziko možného nakupení „negativních rysů" flexicurity (vysoká nejistota práce a zranitelnost, nízká zaměstnatelnost) pro určité jedince (hlavně pro ženy a mladé zaměstnance; ženy jsou zejména znevýhodňovány nižším platem, omezeným přístupem k výcviku a vzdělávání);
- smlouvy na dobu určitou (dočasné zaměstnání) mohou mít dva potenciálně protichůdné efekty: 1. nižší výdaje při „náboru a výpovědi" – vyšší flexibilita, společnost a zaměstnanec si lépe vyhovují a z toho vyplývá i vyšší efektivita; 2. vyšší rotace zaměstnanců snižuje ochotu investovat do lidského kapitálu (ze strany zaměstnance i zaměstnavatele) a důsledkem je celkově nižší efektivita;
- existuje negativní korelace mezi objektivně nejistou prací a zaměstnatelností;
- vyšší rotace zaměstnanců vede k nižší produktivitě;
- zaměstnatelnost je vyšší v zemích s celoživotním vzděláváním;
- kombinovaná jistota – jeden z nejvýznamnějších faktorů pro strategii flexicurity a znamená příležitost skloubit práci, rodinu, rekreační/společenské aktivity s pozitivním vlivem na péči o děti i na uplatnění se na trhu práce;
- v zemích, kde je objektivně zjištěná vysoká míra nejistoty práce, dochází ke konfliktu mezi skloubením času na práci a rodinnými/osobními záležitostmi;
- lidé s dočasnou prací („flexibilnější kariérou") v budoucnu čelí větší nejistotě práce;
- otevřeným problémem zůstává, zda lidé s dočasnou prací pokládají tuto situaci za stupeň k trvalé práci, nebo zda se budou pohybovat v řetězci dočasně smluvních prací;
- pro úspěšné zavedení flexicurity je důležité vybudovat důvěru mezi všemi účastníky tohoto procesu (např. v Dánsku mění 25 % lidí práci každý rok – velká důvěra v to, že najdou jiné zaměstnání);
- vysoká míra pocitu nejisté míry práce je často spojena s nespokojeností se společností, ve které lidé žijí, s demokracií a snižují důvěru lidí v budoucnost a tedy i jejich ochotu k reformám.

Některá témata k řešení flexicurity z hlediska oboru psychologie a jeho specializací

Psychologové práce a organizace a další psychologické specializace, např. zejména ekonomická psychologie, personální psychologie, psychologie zdraví, mezikulturní psychologie, pedagogická a školní psychologie, manželské a rodinné psychologické poradenství, mají v oblasti flexicurity celou řadu příležitostí. Za stěžejní můžeme pokládat tato témata:

- flexibilita kompetencí (ohraničení působností i stanovení způsobilostí) v procesu flexicurity,
- hodnocení a diagnostika individuálního potenciálu zaměstnanců/uchazečů ve vztahu k flexicurity (klíčové znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady, motivace i přístupy),

- sociálně psychologické přístupy k vyhodnocování pracovních podmínek zaměstnanců i vyváženosti práce a kvality života,
- sociálně psychologické souvislosti, individuální a procesní intervence podporující proces flexicurity (přístup ke vzdělávání a odborné přípravě, ostatní související podpora – např. v rámci rodiny),
- psychologické souvislosti a důsledky ve vztahu ke klíčovým indikátorům flexicurity, tj. nejistotě práce, zaměstnatelnosti i zranitelnosti zaměstnanců,
- profesní kariéra z hlediska různých fází života a individuálních kariérových trajektorií,
- mezikulturní rozdíly v psychologické diagnostice a intervenci při implementaci flexicurity,
- psychologická metodologie a přístupy k řešení procesu flexicurity.

Jednou z cest k řešení flexicurity mohou být pro psychology projekty „Eurofound", např. http//www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2009/16/en/1/EF0916EN.pdf,
http://www.eurofound.europa.eu/about/procurement/lowvalue.htm.

Vybrané informace z dubnového zasedání PCM EFPA 2009

EFPA a evropské projekty

Vedle zmíněných aktivit Eurofoundu, do kterých se mohou zapojit psychologové, existuje nebo se připravuje v rámci strukturálních i regionálních fondů EU celá řada projektů, které nelze většinou úspěšně řešit bez participace psychologických specializací.

V současné době se jedná např. o tyto projekty:

Současné výzvy k podání návrhů (proposaly)

VP/2009/001 Industrial Relations and Social Dialogue, budget heading 04.03.03.01

VP/2009/002 Information and training measures for workers´ organisations, budget heading 04.03.03.02

VP/2009/003 Information, Consultation and Participation of representatives of undertakings, budget fading 04.03.03.03

VP/2009/004 Support to national activities aiming at the identification of good practices in combating discrimination and promoting equality, budget heading 04.04.01.04 – Anti-discrimination and diversity (Progress 2007-2013)

VP/2009/007 Innovative projects for Worker Mobility in the EU

VP/2009/009 The expansion of the Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)

VP/2009/010 Restructuring, well-being at work and financial participation

Současná nabídková řízení (tendry)

VT/2009/008 Study on Social Services of General Interest

VT/2009/013 Study on the use of age, disability, sex, religion or belief, race or ethnic origin and sexual orientation in financial services, in particular in the insurance and banking sectors

VT/2009/015 External Audit Services to DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, to DG Regional Policy and to DG Maritime Affairs and Fisheries under the Framework Contract for the Audit of Programmes co-financed by the European Social Fund (ESF), the Cohesion Fund (CF), the European Regional Development Fund (ERDF), the European Fisheries Fund (EFF) and the Financial Instrument for Fisheries Guidance (FOGF) and the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA)

VT/2009/018 Service contract for the production of a non-binding modular guide to best practice with a view to improving the application of the Community Directives on protecting the health and safety of workers in the fisheries sector sailing on vessels less than 15 metres in length

VT/2009/024 Study on employment in the gas and electricity sectors in the Western Contracting Parties of the Energy Community

V rámci dubnového zasedání PCM EFPA 2009 jsme ve spolupráci s kolegyní Marianne Kant-Schaps, která připravuje podklady pro jednání mezi EU a EFPA, připravili návrh na vytvoření pracovní skupiny EFPA „EFPA a evropské projekty". Hlavní činností této pracovní skupiny jsou tyto aktivity:

- systém monitoringu v EU (proposaly a tendry) a vyhodnocování příležitostí pro členské země EFPA a evropské psychology – např. flexicurity; restrukturalizace, well-being v práci a finanční participace (VP/2009/010)
- distribuce informací pro národní asociace členských zemí EFPA, které budou následně tyto informace poskytovat příslušným profesním asociacím a aktivně je oslovovat
- formulace námětů na tematická zaměření pro EU od EFPA
- administrace požadovaných i realizovaných proposalů a tendrů prostřednictvím EFPA.

Předpokládáme, že pracovní skupina bude složena z 5–6 psychologů z členských zemí EFPA, korespondence bude probíhat elektronicky. Plánujeme pouze 1 roční setkání pracovní skupiny, rovněž se pracovní skupina pokusí naformulovat k zajištění své činnosti projekt ke spolupráci mezi EU a EFPA, který by byl spolufinancován z EU prostředků. Činnost a členy pracovní skupiny schvaluje EC EFPA, což předpokládáme v červenci 2009 v rámci XI. ECP v Oslu.

Europsycholog – evropský certifikát z psychologie (Europsy)

Evropští psychologové se snaží systematicky více než 20 let harmonizovat a stanovit standardy pro psychologickou profesi (viz Europsycholog 2009). Implementace tohoto procesu má být schválena na červencovém jednání GA EFPA po skončení XI. ECP v Oslu. UPA

ČR zastupuje v této oblasti S. Štech, za EC EFPA odpovídá za tuto oblast česká členka výkonného výboru V. Polišenská.

Nezbytná participace psychologů práce a organizace na procesu implementace Europsy vyplývá zejména z faktu, že obor psychologie práce a organizace byl začleněn mezi tři základní specializační obory pro výkon psychologické profese (spolu s oborem pedagogické a školní psychologie a s oborem klinické psychologie a psychologie zdraví).

Mezi hlavní cíle procesu Europsy patří:

- zvyšování kvality psychologických služeb
- profesní mobilita psychologů v rámci členských zemí EU s garancí jejich odbornosti
- legislativní rámec odpovědností a kompetencí psychologů a jejich služeb včetně zabezpečení supervizí psychologické činnosti
- aktualizace rozvoje oboru psychologie a jejích specializací
- systematické vzdělávání po dobu výkonu profese psychologa.

Na všech výše uvedených aktivitách i dalších činnostech, které tvoří obsah procesu Europsy (např. práce v Národní komisi pro udělování certifikátů, která bude průběžně posuzována i ze strany EFPA) je proto nezbytný podíl psychologů práce a organizace nejen na národní úrovni, ale i v rámci Evropy.

Závěr

Závěrem mého vystoupení mi dovolte učinit tři poznámky:

Psychologie práce a organizace má v českých zemích téměř devadesátiletou tradici (viz Fragments, 2001), nejstarší dosud fungující psychologické pracoviště z 20. let minulého století ve Vítkovicích Vám představila kolegyně Vlasakudisová. Rovněž pořádání mezinárodních kongresů ve vztahu k psychologii práce a organizace se v českých zemích datuje od roku 1934.

Psychologie práce a organizace v ČR je na tom dobře i nyní. V hospodářské praxi došlo jen k té změně, že od podnikových psychologických pracovišť se přechází k outsourcingu psychologických služeb a více absolventů psychologie zastává i jiné profesní pozice zejména v oblasti personalistiky. S tím souvisí i změna trendů ve vzdělávání a pregraduální přípravě psychologů. V souladu s Boloňskou úmluvou projekt Europsy umožňuje studium na širším společném základě (3 roky studia) a kombinaci oborů (např. řízení lidských zdrojů a personální psychologie) s možností prostupnosti následné specializace (struktura 2 + 1 rok studia), které umožní ještě větší uplatnění absolventů buď s psychologickým základem a orientovaným na jiné oblasti, nebo psychologů specializovaných v jednotlivých psychologických disciplínách. Z těchto důvodů je v procesu Europsy nutná spolupráce psychologů práce a organizace jak na univerzitách, tak psychologů z praxe.

Jednou z dalších cest rozvoje i verifikace stavu oboru psychologie práce a organizace je v každé zemi přímá výměna zkušeností jak na národní, tak zejména na mezinárodní úrovni. V posledních deseti letech se podařilo uspořádat tři mezinárodní kongresy, které se konaly v Praze (2001 EAWOP, 2005 IAREP, 2007 EFPA). Pořádání těchto kongresů není samozřejmé a vyžaduje značné množství práce. Každý kongres znamenal nejméně 6 let aktivní práce v příslušných organizacích a následně 3 roky přímých příprav. Z toho vyplývá, že filozofie

pořádání mezinárodních kongresů znamená respektovat správné kroky v příslušné časové ose, např. práce spojené s neúspěšnou kandidaturou na pořádání kongresu IAAP v roce 2014 začaly v roce 2001 (v souvislosti s pořádáním kongresu EAWOP) a definitivně se rozhodovalo 2006 v Athénách. Těsně před Prahou zvítězila Paříž, kde se kongres IAAP 2014 bude konat. Mezi hlavními důvody naší těsné prohry byl minimální počet členů IAAP z ČR a nepřítomnost českých zástupců v jednotlivých orgánech a divizích IAAP.

Nejbližší kongres EFPA v ČR lze očekávat nejdříve za 50 let (32 zemí, kongres 1x za 2 roky). Proto by se mladí psychologové měli soustředit na přípravu kongresu IAAP (po 100 letech v Praze při respektování rotace kongresů ve vztahu k jednotlivým kontinentům) v roce 2034, což znamená zapojit se do práce v rámci IAAP již od roku 2009 tak, aby tento plánovaný kongres byl v roce 2026 potvrzen. Paralelně s tím lze připravovat i mezinárodní kongres mezikulturní psychologie, který se v dané zemi koná buď týden před, nebo týden po kongresu IAAP.

Literatura:

1. Cazes, S., Nešporová, A.: Flexicurity a Relevant Approach in Central and Eastern Europe, ILO, Geneva 2007.
2. Employment security and employability: A contribution to the flexicurity debate, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008
3. Europsycholog – Evropský certifikát z psychologie, Grada, Praha 2008.
4. Flexibility and security over the life course, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008.
5. Flexicurity and industrial relations, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008.
6. Flexicurity – It takes three to tango, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008.
7. Flexicurity, operating instructions (condition) for an economically and socially responsible kompromise, DVD, LENTIC, HEC – Olg. Liege 2008.
8. Flexicurity mission flexicurité – The common principles of flexicurity national processes and practical implementation, European Commission 2008.
9. Foundation Findings: Flexicurity – issues and challenges. EF for ILWC, Dublin 2007
10. Fragments of the 80 years of history of psychology of work and organization in the Czech Republic and Slovakia, ČAPPO, Praha 2001 (Ed. M. Šolc).
11. Good practice guide to internal flexibility policies in companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2009.
12. Implementace strategie flexicurity v členských státech EU v době krize, Tematická konference MPSV v rámci českého předsednictví, Praha 25.-26.3.2009.
13. Kyzlinková, R., Dokulilová, L., Kroupa, A.: Teamwork and high performance work organization, Eurofound, Dublin 2007.
14. Parnis, M.: Flexicurity in the European Union, EESC 5th meeting, Praha 5.5.2009.

15. Šolc, M.: Některé přístupy k profesnímu poradenství z hlediska psychologie práce a organizace v souvislosti s potřebami ekonomiky a celoživotního vzdělávání se zvláštním důrazem na cílovou skupinu k projektu pro sociokulturně odlišné populace, Studie pro IPPP, TCM Praha 2008.
16. Text pro předsednictví EU od července 2008 do prosince 2009 (Francie, ČR a Švédska), SPD ČR, Praha 2008.
17. Working time flexibility in European companies (Establishment survey on working time 2004-2005), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2007.
18. Wilthagen, T.: Balancing flexibility and security in European labour markets, konference SER, Hague 2004.

Abstract

Flexicurity: challenge and opportunities not only for the psychologists of work and organization
Selected information from the PCM EFPA held in April, 2009 (EFPA and European projects; Europsychologist – certification)

The theme of flexicurity – the process of balance between flexibility and at the same time security for the employees on the one hand, and solving this problem from the standpoint

of employers on the other hand – has been under way in EU since the 2nd half of the nineties. Intensive work of particularly economists, lawyers and sociologists has been taking place without participation of psychology and its specializations though it concerns primarily with solving the problems of humans. The contribution presents also the conclusions, on which consensus within EU was found in 2008, as well as some suggestions at solving flexicurity from the viewpoint of selected psychological specializations. In the second part, selected European projects (proposals and tenders) are presented in which the psychologists should participate, and reference at the necessity of implementing the Europsychologist – European certificate from psychology.

capa@capa.cz

ANALÝZA AGRESIVNÍCH PROJEVŮ ŘIDIČŮ

Doc. PhDr. Jiří Štikar, CSc., Prof. PhDr. Jiří Hoskovec, CSc., PhDr. Jana Šmolíková, Mgr. Dana Černochová
Katedra psychologie FF UK, Praha, Fakulta dopravy ČVUT, Praha,
Ústřední vojenská nemocnice, Praha

Úvod

V zemích Evropské unie u nově přistoupivších zemí dochází k výrazným projevům agresivity při řízení motorových vozidel. Mimo tradičních faktorů, které k agresivitě vedou, jež vycházejí z osobnostních vlastností řidičů, je třeba uvažovat též sociálně ekonomické vlivy. Sledoval se vztah mezi různě definovaným vztekem na silnici, počtem uváděných nehod, délkou řidičské praxe, demografickými a jinými faktory, včetně preferovaných vyšších rychlostí, požitím alkoholu i dopravními přestupky. Podobně jako u nás se s projevy agresivity setkáváme v silniční dopravě v jiných zemích. Více o tom viz Agresivita, 2009, Šmolíková, Štikar, Hoskovec, 2008 a,b.

Tak ve Velké Británii mladí řidiči, obzvláště muži, mají poměrně více nehod než jiní řidiči (Clarke, 2006). Jejich nehody mají ale poněkud jiné charakteristiky než ostatních řidičů – jsou mezi nimi nehody jediného vozidla, nad kterým řidič ztratil kontrolu; rychlost nepřiměřená podmínkám; nehody za tmy; nehody na jednosměrných polních cestách a nehody při zatáčení přes protisměrný pruh (tedy zatáčení vpravo v Anglii, zatáčení vlevo v kontinentální Evropě a Spojených státech amerických). Několik tisíc případů nehod s řidiči ve věku 17–25 let bylo zhodnoceno podle záznamů středoanglické policie za období dvou let. Byly hodnoceny čtyři typy nehod: odbočování vpravo (pozn.: ekvivalent našeho odbočování vlevo), nárazy zezadu, ztráta kontroly v zatáčkách a nehody ve tmě.

Vztek, agrese a vyhledávání vzrušení na silnicích upoutaly v posledních letech pozornost našich medií a veřejnosti. *Agrese* je obvykle motivované ničivé jednání, záměr nebo impuls, které zapříčiňuje psychologický diskomfort a újmu lidem či jednotlivému člověku.

Agresivní jízda je komplexním behaviorálním fenoménem. Agresivní řidiči tvoří heterogenní skupinu (podle Galovski, Malta a Blanchard, 2006). Existuje velká variabilita mezi řidiči chovajícími se agresivně. Odborné studie o agresivním řízení jsou založeny na rozborech příčin nehod, na metodě pozorování chování řidičů a na datech zjištěných dotazováním řidičů. Agresivní řízení je definováno jako ovládání motorového vozidla způsobem, který ohrožuje nebo téměř ohrožuje osoby či předměty. Definice zahrnuje široký rozsah chování od přestupků jako je nadměrná rychlost, kličkování, nebezpečné měnění dopravních pruhů, nebezpečné míjení, zneužívání brzdových světel i světel potkávacích, nedodržování bezpečných vzdáleností, předjíždění, hostilní mimiku a výhrůžná gesta rukou, zlobné výkřiky až násilnou konfrontaci.

Larson v roce 1996 vytvořil typologii, která se až dosud využívá. Ta uvádí pět typů: závodník s časem, soutěžící agresor, pasivní agresor, narcista a strážce. Tuto typologii pova-

žujeme pouze za orientační. Bližší analýza dokazuje, že dochází ke kombinacím či projevům, které se typologii vymykají a jež lze klasifikovat jako ryze individuální.

Na rozdíl od obecných konceptů nebezpečné nebo riskantní jízdy zahrnuje *koncept vzteku* na silnicích konkrétní projevy zlosti a agrese, záměrně cílené na jiného řidiče, vozidlo nebo objekt (např. stavební zábrany). Extrémní podoby vzteku na silnicích, které často upoutají pozornost médií, zahrnují fyzické útoky jako je najetí, vyhrožování, nebo přímá konfrontace s druhým řidičem se záměrem zranit, která může skončit skutečnými úrazy.

Vyhledávání vzrušení a dobrodružství popsal Marvin Zuckermann v psychologii na začátku 60. let minulého století v konstruktu „sensation seeking". Od té doby bylo provedeno mnoho výzkumných prací k tomuto tématu. Sensation seeking zde pojímáme jako osobnostní znak, který Zuckermann definuje takto: Sensation seeking je rys definovaný vyhledáváním různých nových komplexních a intenzivních podnětů a zkušeností bez ohledu na fyzická, právní a finanční rizika, která jsou spojena s takovou zkušeností.

Pokud přijmeme tuto definici jako generalizované vyjádření dispozice chování na základě časté změny podnětů, které musí být nové a komplexní, pak musíme počítat s tím, že tyto zážitky souvisejí s fyzickým a sociálním rizikem. Tato tendence podstupovat riziko se projevuje právě zřetelně v oblasti silniční dopravy při nadměrných rychlostech a bravurním předjíždění, někdy i za podpory požití alkoholu.

Shinar a Compton (2004) pozorovali více než 2000 projevů agresivního řidičského chování během 72 hodin na šesti různých místech. Pro pozorování byly vybrány typy chování, které se nejčastěji objevují na seznamech „agresivního řízení", tedy troubení, dělání „myšek" (tj. najíždění do pruhu těsně před další auto) a předjíždění kolon jízdou ve vedlejších pruzích. Dále byl pozorován kontrolní vzorek 7200 lidí, kteří byli vystaveni tomuto chování na stejných místech ve stejném čase. Byla spočítána relativní rizika a pravděpodobnostní poměry, pro získání relativní pravděpodobnosti, s jakou různí řidiči jezdí agresivně v různých situacích. Míra agresivity se snižovala od dělání „myšek" (což bylo nejčastější chování), dále troubení a nejméně časté bylo přejíždění přes několik pruhů a předjíždění kolony po odstavných pruzích. V poměru k relativnímu zastoupení v populaci řidičů byli muži náchylnější řídit agresivněji než ženy. Řidiči starší měli menší tendenci řídit agresivně než mladí řidiči. Přítomnost spolujezdců byla spojena s menším, ale konzistentním snížením agresivní jízdy všech typů, obzvláště troubení na jiné řidiče. Nalezli silnou lineární závislost mezi dopravní zácpou a četností agresivního chování, která byla dána patrně počtem řidičů na silnici. Nicméně když byla subjektivní hodnota času vyšší (např. ve špičkách), byla pravděpodobnost agresivní jízdy vzhledem k počtu řidičů vyšší, než když byla hodnota času nízká (během víkendu nebo pracovní den mimo špičku). Tato zjištění mají své logické důsledky pro snahy o změnu chování řidičů a zlepšení dopravního prostředí.

Snahou je provést analýzu agresivního jednání i mezikulturní srovnání mezi různými zeměmi. Pro ten účel se vyvíjejí různé dotazníkové metody pro zkoumání lidské agresivity za volantem (Gras aj., 2007, Gallardo-Pujol aj., 2008). Vznikla celá řada přístupů k hodnocení chyb, objevujících se v chování (činnosti) člověka. James Reason (1990 a 2003), který počátkem 90. let provedl základní taxonomii lidských chyb a definoval lidskou chybu jako obecně použitelný výraz, který zahrnuje všechny události, kde plánovaný sled mentálních

nebo fyzických činností nedosahuje zamýšleného výsledku a jestliže tato selhání nemohou být připsána na vrub intervenci nějakého náhodného působení. Z toho vyplývá, že chyba je založena na nedosažení výsledku či cíle. Systém neudělal to, co se předpokládalo. Slova „plánovaný a zamýšlený" znamenají, že úmysl je ústřední v celé perspektivě teoretických úvah. Úmysl sestává ze dvou elementů, konečného stavu (cíle), kterého má být dosaženo a prostředků (činnosti), kterými má být cíl dosažen. Je třeba odlišovat různé typy chyb, které lze označit jako „kiks", opomenutí, omyl a vědomé, tj. záměrné porušení pravidel. „Kiks" (slip) se stane, jestliže člověk se snaží provádět správnou akci, ale udělá ji nesprávně. Chyby se vztahují na pozorovatelnou činnost a jsou obvykle spojeny s chybami pozornosti či percepce. Opomenutí (lapse) jsou vnitřnější události, obvykle jsou to výpadky paměti. Jde o vynechání nějaké činnosti, česky je lze označit jako opomenutí. Omyl (mistake) je chyba, která se stane, když člověk provede nesprávnou akci. Akce může být udělána perfektně, ale není to akce, která měla být provedena. Omyly se odehrávají na vyšší úrovni než je percepce – jde o mentální procesy obsažené při vyhodnocení informací jež jsou k dispozici, plánování, formulaci úmyslu a posouzení pravděpodobných důsledků plánovaných akcí. Vědomá porušení jsou akce, učiněné záměrně, které však nejsou správné. Lidé zamýšlejí pouze porušit pravidlo, ale ne trpět možnými důsledky. Lidé občas jednají zkratkovitě, protože chtějí zvýšit svou produktivitu anebo dokončit úkol.

Analýza činitelů

Výzkum příčin agresivního jednání můžeme členit do určitých kategorií. Označení určitého činitele v titulku znamená jeho zdůraznění v komplexu jiných činitelů, nikoli výlučnost vlivu.

Hyperaktivita

Fisherová aj. (2006) zjistili v klinických případech nepozorných, hyperaktivních děti s ADHD (attention deficit/ hyperactivity disorder), které byly sledovány do mladé dospělosti, že ADHD bylo propojeno s horšími řidičskými dovednostmi a špatnými výsledky řízení (nehody, pokuty). Jejich studie zjišťovala kognitivní schopnosti spojené s řízením, chování řidičů a dřívější výskyt nepříznivých situací při jízdě (nehody apod.). Baterie testů založená na více zdrojích informací byla použita u skupiny mladistvých (N = 147; střední věk = 21,1) a u kontrolní skupiny (N = 71; střední věk = 20,5), sledovaných po více než 13 let. Skupina hyperaktivních byla pokutována častěji než kontrolní skupina za bezohlednou jízdu, častěji řídila oprávnění, měla více nehod, po kterých řidič chtěl ujet a více z nich mělo pozastavené nebo odebrané řidičské průkazy. Oficiální dopravní zdroje ukázaly, že ze skupiny hyperaktivních dostalo více lidí pokuty a měli vyšší četnost odebrání řidičského oprávnění. Hodnota škody při první nehodě byla také vyšší ve skupině hyperaktivních než v kontrolní skupině. Méně bezpečné chování při řízení bylo zjišťováno u skupiny lidí s ADHD jak sebeposuzovacími stupnicemi, tak hodnocením skutečného řidičského chování. Pozorování, které provedli instruktoři autoškol během silničního testu, ukázalo významně více chyb z impulzivity.

Osobnost a emoce

Jedním z faktorů, o kterém se již dlouho ví, že predikuje nebezpečné chování řidičů, je osobnost řidiče. Dahlen aj.(2005) zkoumali potenciální vliv některých osobnostních charakteristik (vyhledávání vzrušení, impulzivity a sklonu k znuděnosti) na vztek při řízení (driving anger) jako prediktor agresivní a riskantní jízdy. 224 univerzitních studentů vyplnilo dotazníky měřící znaky vzteku při řízení, agresivního a riskantního řízení, vyjadřování hněvu při řízení, vyhledávání vzrušení, impulzivity a sklon ke znuděnosti. Výsledky poskytly důkaz použitelnosti škály Driving Anger Scale- DAS (autoři Deffenbacher, Oetting, Lynch) pro předpověď riskantní jízdy. Hierarchické analýzy vícečetné regrese ukázaly, že vyhledávání vzrušení, impulzivita a sklon ke znuděnosti, který se jedinec snaží překonat větší rychlostí, přináší další užitečné informace v DAS pro předpověď faktorů vedoucích k nehodám, agresivnímu řízení, nebezpečné jízdě a projevům hněvu za volantem. Výsledky podporují model uvedených hledisek pro lepší porozumění nebezpečnému chování při řízení.

Schwebel aj. (2006) zkoumali nezávislé i spojené účinky tří osobnostních rysů – vyhledávání vzrušujících zážitků, nesvědomitosti a zlosti/hostility – pro predikci riskantního řidičského chování.. V multivariační analýze se ukázalo vyhledávání zážitků jako nejlepší prediktor řidičských přestupků. Zlost/hostilita a interaktivní efekt zlosti/hostility a vyhledávání zážitků také v multivariační analýze vystoupily jako dobré prediktory některých přestupků. Žádný osobnostní rys nepredikoval v multivariační analýze dat riskantní řízení v prostředí virtuální reality.

Postoje

Waylenová a McKenna (2008) zkoumali rizikové postoje k dopravě u osob velice mladých. Nehody motorových vozidel jsou jednou z hlavních příčin úmrtnosti a zranění adolescentů. Cílem tohoto výzkumu bylo určit, zda spojení mezi rizikovým chováním a individuálními charakteristikami jsou funkcí řidičova chování, anebo zda jsou vnitřně dané a měřitelné i u osob příliš mladých na to, aby řídily.

Spojení mezi vyhledáváním vzrušujících zážitků, nepřizpůsobeným chováním a postoji k rizikovému řízení bylo přítomné od rané adolescence a bylo nesilnější okolo 14 let, tedy ještě před tím, než se lidé učí řídit v autoškole. Rizikové postoje k řízení jsou spojeny s individuálními charakteristikami a lze je pozorovat u adolescentů dlouho před tím, než začnou řídit. Bezpečné postoje k řízení a chování řidiče by tedy měly být propagovány od dětství.

Pozornost

Neyens a Boyleová (2007) uvádějí, že rozptýlení pozornosti řidiče se stává stále větší hrozbou se zvyšujícím se počtem zařízení ve vozidlech, příležitostí k rozptýlení pozornosti a tendencí adolescentů těchto zařízení využívat. Cílem této studie bylo určit, jak různé okolnosti roztržitosti ovlivňují typy nehod adolescentních řidičů. Byl vytvořen model k předpovědi pravděpodobnosti, že se řidič dostane do jednoho ze tří nejčastějších typů nehody: kolize s pohybujícím se vozidlem z boku, náraz do vozidla jedoucího vpředu a srážka s pevným objektem. Tyto nehody byly vyhodnoceny podle čtyř kategorií rozptýlenosti pozornosti řidiče: kognitivní roztržitost; faktory spojené s mobilním telefonem; rušící prvek týkající se něčeho ve vozidle a podněty související se spolujezdci. Různé druhy rozptýlení řidiče mají rozdílný vliv na nehodovost u adolescentních řidičů. Mladí řidiči, kteří jsou na křižovatkách

rozptýleni spolujezdci nebo jinými podněty z vnějšku, mají vyšší pravděpodobnost nárazu zezadu nebo z boku, než že narazí do stojícího objektu. Ztráta pozornosti kvůli podnětu z vozidla vedla k častějším kolizím s pevným objektem než nárazem z boku. Rozptýlení pozornosti kvůli mobilním telefonům vedlo k častějším nárazům zezadu. Výsledky studie musí být vyhodnoceny opatrně vzhledem k nízkému počtu takto identifikovaných nehod přiřčených rozptýlení pozornosti, které jsou dostupné v americké Národní databázi nehod (General Estimate System, U.S.GES).

Náš výzkum Cíle a metody Cílem našeho výzkumu bylo prozkoumat postoje a chování souboru našich účastníků silničního dopravního provozu za použití tří dotazníkových metod: české verze dotazníků DAS (Driver Anger Scale), DBQ (Driver Behaviour Questionnaire) a Stručného inventáře malých chyb k posouzení chybovosti v nejrůznějších dopravních situacích. Pro zjišťování druhu chyby v jednání a častosti byl použit dotazník DBQ, který má 24 položek. DAS zjišťuje frustraci a druh i častost zlosti v různých dopravních situacích. Česká verze má 27 položek. Stručný inventář malých chyb se soustředí na menší chyby, jejich častost v mimopracovních situacích. Má 17 položek.

Administrace metod byla provedena u vysokoškolských studentů dopravní fakulty ČVUT a u osob v rámci diagnostiky pro Českou armádu. Celý soubor tvořilo 655 osob, z toho 593 mužů (tj.90,5 %) a 62 žen (tj. 9,5 %), věkový průměr = 28,65 let, standardní odchylka = 6,24, min. věk = 18 let, max. věk = 56 let. Sledované skupiny byly následující: Skupinu „mise“ tvořilo 372 osob, z toho 355 mužů (tj. 95,4 %) a 17 žen (tj. 4,6 %), věk: průměr = 30,69 let,S D = 5,62, min. = 21 let, max. = 50 let. Skupinu „rekrutanti“ tvořilo 174 osob, z toho 147 mužů (tj. 84,5 %) a 27 žen (tj. 15,5 %), věk: průměr = 25,46 let, SD = 5,76, min. = 18 let, max. = 44 let.

Skupinu „studenti dopravní fakulty“ tvořilo 92 osob, z toho 75 mužů (tj. 81,5 %) a 17 žen (tj. 18,5 %), věk: průměr = 25,33 let, SD = 3,36, min. = 22 let, max. = 44 let. Skupinu „ostatní“ tvořilo 17 osob, z toho 16 mužů (tj. 94,1 %) a 1 žena (tj. 5,9 %), věk: průměr = 34,65 let, SD = 11,29, min. = 20 let, max. = 56 let. Skupinu „ostatní“ představují žadatelé o určité profesní zařazení v armádě.

Výsledky a diskuse

Výsledky jsou uvedeny v tabulkách. V tabulce 1 jsou uvedeny neparametrické korelační koeficienty pro celý soubor s vyznačením statistické významnosti. Použité zkratky znamenají:

DAS (Driver Anger Scale), a škály PN přímé nepřátelství, NJ neohleduplná jízda, BJ bránění v jízdě, PP přítomnost policistů,

DBQ (Driver Behaviour Questionnaire) a škály P provinění, N nebezpečné chyby, NN nenebezpečné chyby,

Tabulka 1: Neparametrická Spearmanova korelace (celý soubor)

	DAS-PN	DAS-NJ	DAS-BJ	DAS-PP	počet nehod	počet pokut	doba vlastnictví ŘP	řidičská praxe (v km)	DBQ-P	DBQ-N	DBQ-NN	věk
DAS-PN	1	0,473(**)	0,551(**)	0,379(**)	0,026	0,029	−0,134(**)	−0,303(**)	0,378(**)	0,345(**)	0,411(**)	−0,270(**)
DAS-NJ	0,473(**)	1	0,627(**)	0,380(**)	0,001	−0,007	−0,098(*)	−0,284(**)	0,377(**)	0,365(**)	0,448(**)	−0,206(**)
DAS-BJ	0,551(**)	0,627(**)	1	0,399(**)	0,06	0,057	−0,127(**)	−0,281(**)	0,613(**)	0,482(**)	0,545(**)	−0,303(**)
DAS-PP	0,379(**)	0,380(**)	0,399(**)	1	0,039	0,065	−0,036	−0,273(**)	0,297(**)	0,352(**)	0,368(**)	−0,217(**)
počet nehod	0,026	0,001	0,06	0,039	1	0,411(**)	0,129(**)	0,182(**)	0,138(**)	0,012	0,053	0,116(**)
počet pokut	0,029	−0,007	0,057	0,065	0,411(**)	1	0,142(**)	0,245(**)	0,157(**)	0,015	0,127(**)	0,087(*)
doba vlastnictví ŘP	−0,134(**)	−0,098(*)	−0,127(**)	−0,036	0,129(**)	0,142(**)	1	0,502(**)	−0,032	−0,118(**)	−0,110(*)	0,731(**)
řidičská praxe (v km)	−0,303(**)	−0,284(**)	−0,281(**)	−0,273(**)	0,182(**)	0,245(**)	0,502(**)	1	−0,151(**)	−0,301(**)	−0,302(**)	0,572(**)
DBQ-P	0,378(**)	0,377(**)	0,613(**)	0,297(**)	0,138(**)	0,157(**)	−0,032	−0,151(**)	1	0,436(**)	0,555(**)	−0,199(**)
DBQ-N	0,345(**)	0,365(**)	0,482(**)	0,352(**)	0,012	0,015	−0,118(**)	−0,301(**)	0,436(**)	1	0,542(**)	−0,279(**)
DBQ-NN	0,411(**)	0,448(**)	0,545(**)	0,368(**)	0,053	0,127(**)	−0,110(*)	−0,302(**)	0,555(**)	0,542(**)	1	−0,323(**)
věk	−0,270(**)	−0,206(**)	−0,303(**)	−0,217(**)	0,116(**)	0,087(*)	0,731(**)	0,572(**)	−0,199(**)	−0,279(**)	−0,323(**)	1
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

DAS-PN: vyšší skóre znamená, že osoby více rozzlobí projevy nepřátelství jiných řidičů,
DAS-NJ: vyšší skóre znamená, že osoby více rozzlobí neohleduplná jízda jiných řidičů,
DAS-BJ: vyšší skóre znamená, že osoby více rozzlobí způsob jízdy jiných řidičů, který brání v jízdě ostatním.
DBQ-P: vyšší skóre znamená častěji přiznaná provinění,
DBQ-N: vyšší skóre znamená častěji přiznané nebezpečné chyby,
DBQ-NN: vyšší skóre znamená častěji přiznané nenebezpečné chyby.

V hodnotách celého souboru velmi významný záporný vztah vykazuje délka řidičské praxe se všemi dimenzemi obou dotazníků. Nejvyšší hodnoty jsou u DAS-PN, DBQ-N a DBQ-NN. Řidiči s delší praxí tedy říkají, že jim tolik nevadí nepřátelské projevy ostatních řidičů, a přiznávají méně nebezpečných i nenebezpečných chyb.

Velmi významná negativní korelace je také u věku s dimenzemi obou dotazníků.

Počet nehod ani množství dosavadních pokut nekoreluje s dimenzemi dotazníků DAS a DBQ. S výjimkou dimenze DBQ-P, kde lze předpokládat, že některá přiznaná provinění byla pokutována.

Velmi významné pozitivní korelační vztahy jsou mezi všemi dimenzemi obou dotazníků.

Při výpočtu korelací se Stručným inventářem malých chyb byly použity položky 1,2,4,5,6,8,9,11,13,14,17 (označení IMCH 1, IMCH 2 atd. až IMCH 17).

Odpovědi v Stručném inventáři malých chyb jsou polarizovány opačně než v dotaznících DAS a DBQ.Položky Stručného inventáře malých chyb jsou skórovány:

Velmi často = 1 … až … Téměř nikdy = 5

Nižší skóre tedy znamená vyšší výskyt příznaku

Položky dotazníku DAS jsou skórovány:

Vůbec se nerozčílím = 1 … až … Extrémně se rozčílím = 5

Položky dotazníku DBQ jsou skórovány:

Nikdy = 1 … až … Téměř stále = 6

Nižší skóre tedy znamená nižší výskyt příznaku

Interpretace tedy je:

Např.: r = –0,520 (celý soubor, DBQ-N – IMCH 1) znamená: osoby, které uvádějí vyšší hodnoty v dimenzi DBQ-N (více nebezpečných chyb) mají nižší hodnoty v položce č. 1 Stručného inventáře malých chyb (častěji zapomenou něco, co chtěli říci).

Diference mezi skupinami byly porovnávány z hlediska:

věku - skupina 1 (18–24 let), skupina 2 (25–30 let), skupina 3 (31–40 let), skupina 4 (41 a více let);

pohlaví – muži/ženy;

typu skupin – mise, studenti dopravní fakulty, rekrutanti, ostatní;

věkové skupiny podle počtu nehod – dosud žádná zaviněná nehoda, 1 zaviněná nehoda, 2 a více nehod;

věkové skupiny podle počtu *pokut* – dosud žádná pokuta, 1 pokuta, 2 a více pokut.

Použité statistické metody:

Pro zjištění rozdílů mezi všemi věkovými skupinami v souboru byl použit Kruskalův-Wallisův test. Pro zjištění rozdílů mezi jednotlivými skupinami byly použity neparametrické testy Kolmogorovův-Smirnovův test a Mannův-Whitneyův test, vzhledem k tomu, že rozložení jednotlivých skupin nevykazovala normální rozložení. Kolmogorovův-Smirnovův test porovnává kumulativní četnosti a je slabší než Mannův-Whitneyův test, který porovnává pořadí hodnot. Výsledky se většinou u obou testů shodují. Kolmogorovův-Smirnovův test podává jen informaci, zda se skupiny odlišují. U Mannova-Whitneyova testu je možné provést porovnání na základě průměrného pořadí (Mean Rank) a tak určit, která skupina dosahuje vyšších hodnot.

Další porovnání je možné pomocí mediánu, který je rovněž založen na pořadí a není tak citlivý na extrémy. Nejvyšších hodnot dosahuje skupina studentů, z hlediska věku nejmladší skupina 18-24 let, z hlediska pohlaví ženy. (Tabulky jsou u autorů)

Ve srovnání muži-ženy dosahují vyšších hodnot ženy v dimenzi DAS-PN, DAS-NJ, DAS-BJ a DBQ-N. Ženám více vadí chování ostatních řidičů zjišťované v dotazníku DAS. Muži jsou k tomuto chování tolerantnější.

Z dalších výsledků (tabulky jsou u autorů) je patrné, že „studenti dopravní fakulty“ vykazují vyšší průměrné hodnoty všech dimenzí obou dotazníků. Kromě DBQ–N jsou ve skupině studentů vyšší maximální hodnoty. V této skupině (na rozdíl od skupiny „mise“ a „rekrutanti“) se nacházejí jedinci, kteří přiznávají více extrémní odpovědi.

Výsledky ve skupině mise mohou být ovlivněny dvěma způsoby:

1. Z výsledků korelací je zřejmé, že dimenze DAS a DBQ jsou ve významném negativním vztahu k věku. Starší osoby vykazují nižší hodnoty těchto dimenzí. Osoby ve skupině

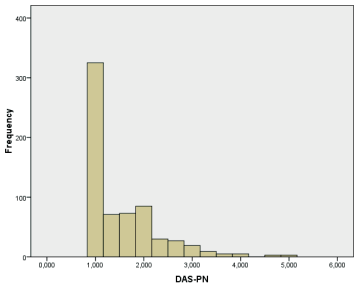
mise mají nejvyšší věkový průměr z porovnávaných skupin. Mohl se zde projevit vliv věku.

2. Osoby ve skupině mise se nacházeli ve výběrové situaci. Jejich odpovědi mohly být zkresleny snahou o příznivý dojem.

Grafické srovnání vybraných dimenzí dotazníků DAS a DBQ u celého našeho souboru je uvedeno na následujících grafech.

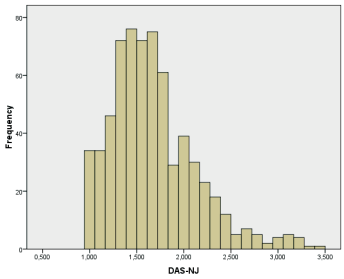
DAS-PN

(přímé nepřátelství)



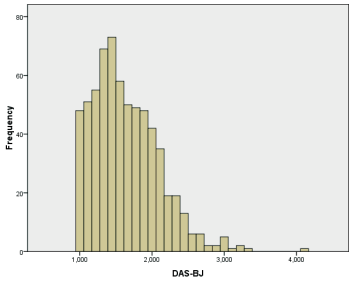
DAS NJ

(neohleduplná jízda)



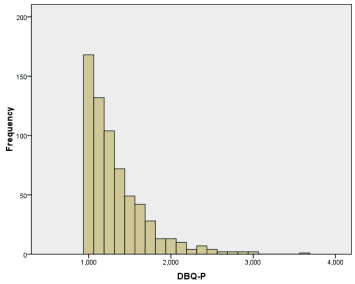
DAS BJ

(bránění v jízdě)



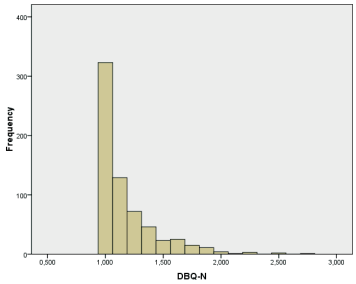
DBQ P

(provinění)



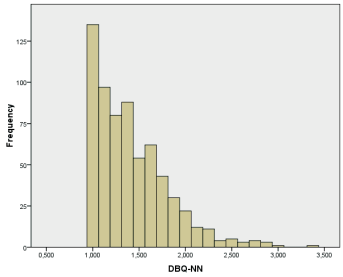
DBQ N

(nebezpečné chyby)



DBQ NN

(nenebezpečné chyby)



Ve snaze ověřit spolehlivost dotazníků u našeho souboru jsme zjišťovali reliabilitu škál podle jednotlivých položek. U DAS (N-655) byla Cronbachova alfa v rozmezí 0,799-0,889, u DBQ v rozmezí 0,728–0,773. U skupiny vysokoškolských studentů byly použity dotazníky DAS a DBQ dvakrát s odstupem jednoho týdne. Retestová reliabilita byla 0,766–0,931, vyšší ve srovnání s údaji německých autorů (Hagenmeister, Enderlein, 2008), kdy soubor tvořilo 25 žen a 35 mužů od 21 do 50 let, průměrný věk byl 28 let a rozptyl 8 let. Dotazník DAS i DBQ byl použit dvakrát, s odstupem 2-3 dnů. Retestová reliabilita byla 0,79–0,86.

Cronbachovu alfa vypočítali a užili ke zhodnocení vnitřní konzistence DAS (francouzské verze) též Villieux a Delhomme (2007) u 202 řidičů ve věku 18–25 let ve Francii. Celkové skóre ukazuje dobrou vnitřní konzistenci (0,82), která odpovídá Deffenbacherově hodnotě reliability u kratší formy dotazníku. Retestová reliabilita po 10ti týdnech u Deffenbachera byla 0,84.

Jeleňová (2004) u souboru 234 slovenských řidičů (z toho bylo 128 mužů a 106 žen, průměrný věk 33 let) administrovala zkrácenou verzi DAS a pro její soubor byla hodnota Cronbachovy alfa 0,86.

Kromě uvedeného byla provedena i položková analýza DAS a DBQ, která bude sloužit k dalšímu zlepšení dotazníků

Prevence nebezpečného chování

V různých zemích je snahou psychologie přispívat k prevenci silničních nehod psychologickými prostředky. Na základě zahraničních i našeho referovaného výzkumu je jisté, že je nutno se preventivně zaměřit na osoby do 30-ti let věku.

Chen aj. (2008), identifikovali sociální mechanismy, které by mohly napomoci prevenci řízení pod vlivem alkoholu (DUI) u mladých řidičů a spolujízdy s opilým řidičem (RWDD). Byla analyzována data sebraná telefonním průzkumem od 1534 adolescentů a mladých dospělých ve věku 15–20 let (střední hodnota 17,6, SD = 1,6) v Kalifornii. Analýzy modelů ukázaly, že DUI a RWDD byly silně propojené s pitím alkoholu v příležitostných situacích,

s modely řízení pod vlivem alkoholu u rodičů a vrstevníků a vnímaným vrstevnickým schválením řízení pod vlivem alkoholu. Výsledky ukazují, že rodičovský vliv zůstává důležitý i v pozdní adolescenci. Rodičovský dohled může snížit nestrukturovanost socializace s vrstevníky, četnost a okolnosti pití alkoholu a vztahy s vrstevníky, kteří řídí pod vlivem alkoholu. Rodičovský dohled také může usměrnit domněnky o nebezpečí řízení pod vlivem alkoholu. Na druhou stranu skutečné chování rodičů může ukázat řízení pod vlivem alkoholu jako něco běžného. To však anuluje jejich další výchovné snahy. Beullensová a Buick (2008) zkoumali vztah mezi sledováním určitých televizních žánrů (akční filmy, zprávy a hudební videa) adolescenty a tendencí riskovat při následném řízení. Účastníky bylo 2194 adolescentních chlapců a dívek, kteří vyplnili dotazník o sledování televize, vnímání rizika a úmyslu překračovat rychlost a řídit po požití alkoholu. Jak bylo předpovězeno, vyšší sledování zpráv bylo spojeno s vyšším vnímaným rizikem rychlé jízdy a nebezpečím jízdy pod vlivem alkoholu. Vyšší sledování hudebních videoklipů bylo spojeno s nižším hodnocením rizika rychlé jízdy a nebezpečnosti jízdy po požití alkoholu. Dívky viděly překročení rychlostního limitu a pití alkoholu jako nebezpečnější než chlapci. Hypotéza autorů o sledování akčních filmů nebyla podpořena jako významný faktor v modelu. Jak sledování zpráv, tak hudebních klipů bylo spojené nepřímo se záměrem riskovat při řízení ve vztahu k odhadování rizika. Čím více bylo určité chování vnímané jako nebezpečné, tím slabší byl úmysl respondentů chovat se v budoucnosti riskantním způsobem.

Studie z Albany (USA) (Galovski, Malta a Blanchard, 2006) prokázala úspěšnost tzv. kognitivně-behaviorálního ovlivňování agresivního řidičského chování a možnost změny k alternativním řidičským strategiím, spočívajících v rozumovém zpracování situací. Cílem je nikoli agresi vybít, ale chování normalizovat, aby k ní nedocházelo. Vzhledem k tomu, že uvedená úspěšnost byla prokázána pokročilejší psychologickou metodologií, dá se již nyní doporučit zavedení psychologických kurzů pro agresivní řidiče, podobně jako je tomu u kurzů defenzivního řízení nebo programů pro řidiče závislé na alkoholu. Je třeba rozpracovat obsah

a metodiku takového kurzu. Využít by se mohl koncept Moora a Dahlena (2008) zdůrazňující připomínání si pravidel bezpečné jízdy a budoucích následků nebezpečného chování. Staemmler a Merten (2008) informují o možnostech tzv. Gestaltterapie agresivních osob, v níž se ve skupinách kultivují sociální vztahy.

Literatura

Agresivita v dopravě, Pracovní seminář, Olomouc, Katedra psychologie FF UP v Olomouci a CDV, 2009.

Beullens K., Buick van den J., News, music videos and action movie exposure and adolescents' intentions to také risk in traffic, Accident analysis and prevention, 2008, 40, 1, 349–356.

Clarke D. D. aj., Young driver accident in UK: The influence of age, experience, and time of day, Accident analysis and prevention, 2006, 38, 5, 871–878.

Dahlen E. R. aj., Driving anger, sensation seeking, impulsiveness, and boredom proneness in the prediction of unsafe driving, Accident analysis and prevention, 2005, 37, 2, 341–348.

Fisher M. aj., Hyperactive children as young adults: Driving abilities, safe driving behavior, and adverse driving outcomes, Accident analysis and prevention, 2007, 39, 1, 94–105.

Gallardo-Pujol D. aj., Exploring the aggression. Questionnaire cross-culturally, Xth European Congress of Psychology, 2007, Prague.

Galovski T. E., Malta I. S., Blanchard E. B., Road rage. Assessment and treatment of the angry, aggressive driver, Washington D.C., APA, 2006.

Gras M. E., Road user behaviour of Spanish adolescents, Xth European Congress of Psychology, 2007, Prague.

Hagenmeister C., Enderlein C., Fahrverhalten, Ärger und Unfälle, Zeitschrift für Verkehrssicherheit, 2008, 1, 20–25.

Chen M. J. aj., Identifying social mechanisms for the prevention of adolescent drinking and driving, Accident analysis and prevention, 2008, 40, 2, 576–585.

Jeleňová I., Dotazník agresívneho správania vodičov (DSV): Vývoj škály na posudzovanie agresívneho správania vodičov a vodičiek, In Ruisel I., Lupták D., Falat M. (Eds.), Sociálne procesy a osobnost 2004, 22.–24. September, Stará Lesná, Slovensko, Bratislava, Ústav experimentálnej psychológie SAV, s. 180–184, CD-ROM, 2004.

Larson J. A., Driver's stress profile, In Larson J. A., Steering clear of highway madness: A driver's guide to curbing stress and strain, Wilsonville, OR, Book Partners, 1996, 25–28.

Moore M., Dahlen E. R., Forgiveness and consideration of future consequences in aggressive driving, Accident analysis and prevention, 2008, 40, 5, 1661–1666.

Neyens D. M., Boyle I. N., The effect of distraction on the cash types of teenager drivers, Accident analysis and prevention, 2007, 39, 1, 206–212.

Reason J. T., Human error, Cambridge, Cambridge University Press, 1990 and 2003.

Shinar D., Compton R., Aggressive driving: An observational study of driver, vehicle and situational variables, Accident analysis and prevention, 2004, 36, 3, 429–443.

Schwebel D. C. aj., Individual diference factors in risky driving: The role of anger/hostility, conscientiousness, and sensation-seeking, Accident analysis and prevention, 2006, 38, 4, 801–810.

Staemmler F. M., Merten R. (Hg.), Therapie der Aggression. Perspektiven für Individuum und Gesellschaft, Bergisch Gladbach, Edition Humanistische Psychologie, Verlag A. Kohlhage, 2008.

Šmolíková J., Štikar J., Hoskovec J., Potenciálně nehodoví agresivní řidiči, Psychologie v ekonomické praxi, 2008a, 43, 3–4, 83–86.

Šmolíková J., Štikar J., Hoskovec J., Nebezpečná agresivita mladých řidičů, Doprava, 2008b, 50, 5, 20–23.

Štikar J., Hoskovec J., Šmolíková J., Analýza lidských chyb vedoucích k nehodám, Pražské sociálně vědní studie, Psychologická řada PSY-010, Praha, FF UK, FSV, 2006.

Villieux A., Delhomme P., Driving Anger Scale, French adaptation: Further evidence of reliability and validity, Perceptual and motor skills, 2007, 104, 947–957.

Waylen A. E., McKenna F. P., Risky attitudes toward road use in pre-drivers, Accident analysis and prevention, 2008, 40, 3, 905–911.

Abstract

Analysis of agressive driving

Authors bring the overview of knowledge about rage, aggression and sensation seeking, which can lead to negative effects during driving. They analyze attention problems, hyperactivity, personal and emotional characteristics. Attitudes and behaviour of 655 drivers using three questionnaires were explored. Czech version of Driver Anger Scale Questionnaire, used for discovering frustration and type with frequency of anger in traffic situations, Driver Behaviour Questionnaire, used for discovering different kinds of errors of behaviour and their frequency, and Brief Inventory of Small Errors, which is concerned of smaller errors and their frequency in non-work situations. The results show good reliability of used methods and give stimuli for prevention.

jiri.stikar@ff.cuni.cz, hoskovec@seznam.cz, smolikova@fd.cvut.cz, dana.cernochova@uvn.cz

VÝZVY A PROMĚNY VÍTKOVICKÉHO PSYCHOLOGICKÉHO PRACOVIŠTĚ

PhDr. Kateřina Vlasakudisová, PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D., PhDr. Bohumil Vašina
Psychologická laboratoř, Vítkovice, a.s., Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Pedagogická fakulta, Ostravská univerzita v Ostravě

Jedním z nejstarších, dosud působících průmyslových komplexů na území České republiky jsou Vítkovické železárny, založené roku 1828. Na přelomu 19. a 20. století se součástí sílícího proudu aktivit spjatých se zajišťováním výroby, technologického rozvoje a růstu tehdejšího Vítkovického horního a hutního těžířstva stalo rozsáhlé uplatňování různých forem zlepšování pracovních a životních podmínek zaměstnanců společnosti[1]. Narůstající investování do personálu, odpovídající pokročilým dobovým trendům sociální politiky a podmiňující přínos lidí k hospodářským výsledkům i k růstu společnosti, bylo bohužel přerušeno první světovou válkou. Požadavky na válečnou výrobu se promítly nepříznivě nejen do změněné struktury produkce železáren, ale zejména do vysoké míry exploatace všech výrobních faktorů.

1. Vznik a počáteční rozvoj vítkovické psychotechnické laboratoře

Po válce bylo zapotřebí obnovit ve Vítkovických železárnách – jednom z tehdejších největších průmyslových komplexů působících v nově vzniklé Československé republice – výrobu a přebudovat technický i správní aparát společnosti pro mírové účely. Vzhledem k tomu, že po úbytku pracovníků zapříčiněném válečnými lidskými ztrátami byli do železáren masově přijímáni i lidé bez průmyslových zkušeností, bez důkladnějšího odborné přípravy, mnohdy podceňující rizika úrazu i protiúrazovou ochranu, výrazně se v poválečných letech zvýšila provozní úrazovost. Nárůst úrazovosti spolu s naléhavou potřebou poválečné racionalizace „členitého ústrojí vítkovického velkozávodu“ – řečeno slovy jeho tehdejšího generálního ředitele Ing. Dr.h.c. Adolfa Sonnenscheina – vyvolal tlak na uplatňování pokročilých forem

[1] Zvyšování počtu zaměstnanců z 2500 v roce 1873 na 4500 v roce 1883, 9500 v roce 1893 a okolo 16 000 před 1. světovou válkou přimělo vedení společnosti k řadě aktivit a opatření zaměřených na vytváření kvalitního sociálního zázemí pro zaměstnance. Součástí tehdejšího rozsáhlého vítkovického sociálního programu byla výstavba Nových Vítkovic jako moderního průmyslového města s rozvinutou „občanskou vybaveností“. V roce 1890 byla ve Vítkovicích otevřena také nová závodní nemocnice. Pět let poté byl zreorganizován systém sociálního zabezpečení dělníků. V tomtéž roce začala ve Vítkovických železárnách působit závodní Nemocenská pojišťovna a byl zde zřízen Všeobecný zaopatřovací ústav. V předválečných letech byla vybudována rovněž řada sociálních zařízení a podpůrných institucí, poskytujících péči důchodcům, sirotkům a vdovám, invalidům a nezaměstnaným. V rámci sociálního systému společnosti byl zaměstnancům poskytován široký okruh služeb počínaje jeslemi a mateřskými školami přes obecné a učňovské školství, učňovský domov, prázdninové kolonie a ozdravovny, lékařskou a nemocniční péči po ubytování zaměstnanců v ubytovnách, poskytování závodních bytů, ubytování důchodců, zásobování, závodní stravování a další. Za války pak společnost poskytovala svým zaměstnancům různé podpory a vyplácela jim přídavky na uspokojení jejich základních životních potřeb nad rámec přídělového systému (Kocián a Machotková 1998, s. 7, Mateiciuc, Vašina a Machotková 2008).

výběru a přijímání dělnictva (Sonnenschein 1931, Matejka 1933). Vedení společnosti – vědomo si neuspokojivosti dosavadních způsobů výběru dělníků i závažných negativních důsledků úrazovosti pro provoz a hospodaření společnosti – zvolilo jako účinný způsob výběru zaměstnanců a úrazové zábrany využití pokročilých psychotechnických postupů. Po řadě kontaktů s renomovanými zahraničními psychotechnickými pracovišti zejména v Německu vedení železáren rozhodlo již v prosinci 1922, že přímo ve Vítkovických železárnách zřídí psychotechnické pracoviště. Psychotechnická zkušební laboratoř začleněná do Oddělení pro dělnické záležitosti začala působit od roku 1923 v rámci Dělnické přijímací kanceláře. Prvotním cílem vítkovického psychotechnického pracoviště bylo zabraňovat úrazům a efektivně vybírat zaměstnance a učně na základě psychologického testování jejich pracovní způsobilosti pro různá dělnická povolání. Tato psychotechnická praxe se vžila pod názvem „psychotechnické zkoušky" nebo „psychotesty", dodnes užívaným zejména staršími a bývalými zaměstnanci Vítkovických železáren. I když jako součást respektované Masarykovy akademie práce působil v Československu již od roku 1920 vlivný Psychotechnický ústav, z dostupných dokumentů i vzpomínek pamětníků vyplývá, že vítkovická psychotechnická laboratoř byla prvním průmyslovým psychologickým pracovištěm v Československé republice, soustavně uplatňujícím pokročilé psychotechnické přístupy – ponejvíce po vzoru německé průmyslové psychotechniky (Giese 1925, Pechold 1932, 1937, Bureš 1973, Hoskovec a Hoskovcová 2000, Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec 2003, Paulík 2004).

Laboratoř byla zprvu vybavena řadou psychotechnických vyšetřovacích přístrojů, vesměs dodaných berlínským Institutem pro vědu o práci a psychotechniku ORGA, s nímž úzce spolupracovala zejména v prvých čtyřech letech své existence. Součástí navázané spolupráce bylo také zaškolení vedoucího psychotechnické laboratoře a vedení speciálních zkoušek vyslaným pracovníkem ústavu. Ze zachovaných fotografických snímků a soupisů vybavení psychotechnické laboratoře a popisu její činnosti vyplývá, že měla k dispozici několik desítek speciálních vyšetřovacích přístrojů pro takové účely, jako bylo vyšetřování ostrosti zraku, schopnosti odhadu vzdálenosti a hloubkového vidění, hmatu, zručnosti, reaktibility, koncentrace pozornosti, schopnosti reagovat na disjunktivní podněty, chvění rukou a mnohé další. Součástí přístrojového vybavení laboratoře bylo rovněž speciální zařízení pro komplexní přezkoumávání reakcí jeřábníků, řidičů, kormidelníků a dalších psychicky náročných profesí.[2]

Během druhé poloviny 20. let a ve 30. letech byla v laboratoři vyvinuta řada původních testovacích zařízení sloužících posuzování pracovní způsobilosti zejména dělnických profesí. Vedle přístrojového vybavení byl na vítkovické psychotechnice pozoruhodný především původní systém psychotechnického zkušebnictví (Sonnenschein 1931, Matejka 1933, Kocián a Machotková 1998). Posuzování dělníků pro účel jejich přijímání bylo třístupňové. Zahrnovalo: 1. prvotní přezkoumání vhodnosti uchazečů dělnickou přijímací kanceláří na základě

[2] Vůdčími osobnostmi vítkovické psychotechnické laboratoře zřízené za přímé podpory tehdejšího generálního ředitele Vítkovických železáren ing. dr. A. Sonnenscheina byli její prvý vedoucí, poradce pro závodní racionalizaci vrchní inženýr ing. K. A. Tramm a ředitel Oddělení pro dělnické záležitosti F. Matejka. S vítkovickou psychotechnickou laboratoří v tomto počátečním období spolupracovali takoví významní psychotechnici, jako byl prof. Moede, prof. Rupp, ředitel Institutu ORGA dr. Piorkowski, dr. Witt, dr. Stern, dr. Tauber (Kocián a Machotková 1998, Mateiciuc, Vašina a Machotková 2008).

předložené osobní dokumentace, 2. lékařské posouzení jejich zdravotní způsobilosti, 3. psychotechnickou „zkoušku" jejich pracovní způsobilosti. Psychotechnická zkouška v trvání zpravidla 6–8 hodin byla zčásti skupinová a zčásti individuální. Kapacita psychotechnického pracoviště umožňovala vyšetřovat ročně v průměru okolo pěti tisíc osob (Matejka 1933).[3]

Vedle snahy o mnohostranné a objektivní posouzení „pracovní kvality" testovaných osob byla v rámci odborných činností psychotechnické laboratoře věnována značná pozornost také ověřování kvality předpovědí jejich pracovní úspěšnosti. Z opakovaných analýz těchto předpovědí u učňů byl usuzováno na vysokou predikční validitu užívaných psychotechnických testů (80–85 %, viz Sonnenschein 1931, Matejka 1933). Vysoká efektivnost psychotechnických zkoušek se projevila již po prvním roce působení psychotechnické laboratoře především výrazným poklesem nehod a úrazů způsobených provozem jeřábů (z původního výskytu 100% v roce 1923 na 66 % v roce 1924). V následujících letech se pak výskyt úrazů dále snižoval na 48 %, 36 %, 32 %, poté mírně stoupnul na 35 % v roce 1928 a 39 % v roce 1929 a posléze se ustálil na hladině 31 % v letech 1930 a 1931. V době, kdy většina průmyslově vyspělých evropských států vykazovala stoupající průmyslovou úrazovost, se zásluhou systematické protiúrazové prevence ve Vítkovických železárnách dosáhlo poklesu relativního počtu úrazů připadajících na milion provozních pracovních hodin o cca 43 %. Vzhledem ke svým prokázaným ekonomickým přínosům se zábrana úrazům stala dominujícím pracovním zaměřením a „hospodářským pilířem" provozu psychotechnické laboratoře (Matejka 1933).

Z dochovaných dokumentů je patrna snaha tehdejších pracovníků vítkovické laboratoře o úzké propojení psychotechnických postupů s technickou protiúrazovou zábranou a dalšími

---

[3] Psychotechnické zkoušky byly vykonávány v souladu se „zkušebními řády", tj. vnitřními organizačními směrnicemi stanovujícími následující postup a rozsah psychotechnického testování u šesti skupin zaměstnanců: I. u nevyučených dělníků byla aplikována modifikace krátké Poppelreuterovy zkoušky pro těžce pracující dělníky, II. u zaučených dělníků, nejčastěji působících v hutnických profesích, byly prováděny ještě další doplňující zkoušky, III. pro jeřábníky, kormidelníky, strojníky těžních strojů, řidiče, obslužný personál u rozvodných desek a dynam a železniční personál byla předepsána důkladná individuální psychotechnická zkouška, IV. odborní dělníci vykonávali zkoušku z odborných znalostí, vyhodnocovanou podle psychotechnických zásad, V. učni byli vybíráni na základě obsáhlé zkoušky schopností, VI. psychotechnické zkoušky úředníků byly prováděny pouze u nižších administrativních skupin jako byly telefonistky, děrovačky a pracovnice mechanické účtárny.

V rámci „zkušebního řádu" byly stanoveny postupy hodnocení zkoušených schopností a rysů uchazečů. Z pragmatického hlediska byly rozčleněny do sedmi skupin: I. Výkony smyslových orgánů v užším smyslu (zrak, sluch, rozpoznávání barev, hmat), II. Výkony smyslů v širším smyslu (odhadování rozměrů, hloubkové vidění, lokalizace zdroje zvuku a další smyslové úkony, při nichž hraje významnou roli cvik, pozornost a inteligence), III. Dovednosti zjišťované pracovními zkouškami a stanovení pracovního typu, IV. Rozsah projevů vůle (pozornost, soustředění, reakce, „pevnost nervů", což bychom dnes nazvali nejspíše psychickou stabilitou nebo odolností vůči psychické zátěži), V. Technicko-praktická inteligence, VI. Všeobecná inteligence, VII. Tělesné výkony.

Administrativním nástrojem vítkovické psychotechnické laboratoře se stal „zkušební lístek", obsahující formalizovaný záznam psychotechnických zkušebních nálezů a zjištěný profil osobních vlastností zkoušenců pro účely rozhodování o jejich pracovním zařazení. Záznam obsahoval vedle psychotechnického zkušebního nálezu také údaje z obšírného sociálního dotazníku, vyplněného uchazečem, dále nálezy získané pozorováním jeho způsobu práce, temperamentu, chápavosti, projevů čestnosti, zodpovědnosti, sociálního chování a „obcování" (sociální komunikace) a údaje o reaktibilitě, tělesné konstituci i grafologických symptomech. Struktura a forma záznamu svědčí o snaze zachytit komplexní psychodiagnostický obraz vyšetřovaných osob a vyhnout se přitom schematizaci.

analytickými a preventivními opatřeními spadajícími do okruhu psychotechnicky objektu. Metodologie respektovala výsledky získané sledováním empirické validity a poznatků získaných v rámci psychotechniky objektu. Byla tím založena jedna z tradic, k níž se vítkovické psychologické pracoviště vracelo i v budoucích fázích své existence.[4]

2. Rozvinuté aktivity psychotechnické laboratoře v meziválečném období

V letech 1927–1938 vítkovická psychotechnická laboratoř kromě vlastních psychotechnických zkoušek pracovní způsobilosti a zábrany úrazům postupně začala věnovat soustavnější pozornost i psychotechnice objektu. Jedním z následků hospodářské krize na počátku 30. let bylo zastavení přílivu nových zaměstnanců do Vítkovických železáren a v souvislosti s tím i snížení počtu prováděných psychotechnických zkoušek. Uvolnila se tím odborná kapacita laboratoře, což umožnilo uskutečnit dosud oddalovaný, nicméně z hlediska psychotechnické laboratoře životně důležitý a pro další rozvoj vítkovické psychotechniky nezbytný záměr – věnovat se systematickému vypracovávání víceúčelových studií práce. Ve vítkovické psychotechnické laboratoři byly v letech 1932–1937 vypracovány podrobné charakteristiky 1051 pracovních míst (Kocián a Machotková 1998). Studie práce byly využívány jako východisko jak pro stanovování objektivních měřítek výkonnosti pro účely odměňování, tak pro upřesnění pracovních požadavků a nároků jednotlivých pracovních míst, umožňující „dosaditi pravého muže na pravé místo". Kromě toho byly využívány také při vypracovávání návrhů optimalizace pracovních postupů, pracovního prostředí a pracovních prostředků se zřetelem k výkonnosti a zábraně úrazům – tedy k činnostem zahrnovaným do psychotechniky objektu (Matejka 1933). Na tradici vítkovických studií práce pak navázala poválečná profesiografie, rozvíjená jako fundamentální odborná aktivita vítkovického psychologického pracoviště ponejvíce již v kontextu psychologie práce (Mateiciuc, Vašina a Machotková 2008). V roce 1937 však byla aktivita psychotechnické laboratoře zaměřená na psychotechniku objektu výrazně ztlumena, neboť laboratoř se tehdy musela naplno věnovat zkouškám způsobilosti velkého počtu nově přijímaných zaměstnanců. Koncem 30. let psychotechnická laboratoř používala okolo 300 zkušebních testů a disponovala cca 150 psychodiagnostickými přístroji zčásti vlastní produkce, zčásti nakoupenými ve Francii a Spojených státech.

3.Psychotechnické pracoviště v letech 2. světové války

V prvních letech 2. světové války vítkovická psychotechnická laboratoř, přejmenovaná roku 1941 na závodní psychotechnické pracoviště, posuzovala pracovní způsobilost velkého

[4] Výsledky psychotechnického pracoviště ve Vítkovických železárnách, publikované v různých odborných časopisech a při příležitosti řady národních i mezinárodních akcí, vyvolaly široký zájem odborné veřejnosti. Na žádost Národního komitétu pro vědeckou organizaci práce se laboratoř prezentovala na výstavě o úrazové zábraně u jeřábů na Pražském podzimním veletrhu v roce 1934. Na VIII. mezinárodním psychotechnickém kongresu v Praze v roce 1935 přednesli pracovníci laboratoře příspěvky na téma „Psychotechnika a výběr dělníků ve velkém podniku" a „Účel a výstavba ústřední kanceláře pro zábranu úrazům ve Vítkovických železárnách". Laboratoř udržovala v té době také písemný a osobní styk s příbuznými psychotechnickými pracovišti a institucemi v zahraničí – v Berlíně, ve Spojeném království, Moskvě, Ženevě, Paříži (Kocián a Machotková 1998).

počtu uchazečů o zaměstnání. Vlivem válečné situace však záhy došlo k výraznému snížení počtu osob způsobilých k práci v železárnách. Vzhledem k všeobecnému nedostatku lidských zdrojů bylo nutno hledat způsoby, jimiž by bylo možno dosáhnout požadovaných výrobních výsledků přes sníženou kvalitu personálu. Zatímco dřívější psychotechnická činnost laboratoře se zaměřovala hlavně na psychotechnický výběr nejvhodnějších uchazečů z velkého počtu zájemců o práci, od roku 1943 měla za úkol optimálně zařazovat na pracoviště převážně pracovní způsobilostí nevyhovující osoby. Přesto i v této době přicházely před laboratoř nové úkoly – ještě v roce 1944 bylo poprvé prováděno psychotechnické testování hornických učňů a psychologický výběr nových vedoucích organizačních útvarů pro nově vznikající Jižní závod (Kocián a Machotková 1998).

4. Poválečné období a zápas o zachování psychotechnického pracoviště

Činnost vítkovického psychotechnického pracoviště byla obnovena již krátce po osvobození –1. června 1945. Psychotechnická laboratoř se však musela vyrovnat především s nedostatkem vysokoškolsky vzdělaných odborníků na odborné psychotechnické činnosti. Dříve je vykonávaly převážně osoby německé národnosti, ty však byly po válce odsunuty. Úsilím zbylého pomocného a laboratorního personálu i nových zaměstnanců, přijatých bez zkušeností v oboru, se přesto podařilo – hlavně díky využití dochované psychotechnické dokumentace – vbrzku obnovit činnost laboratoře na úroveň blízkou předválečné. Začalo se zde s výběrem učňů a uchazečů o speciální obory, jako byli řidiči a jeřábníci, a s vyučováním v jeřábnické škole. Nově byla zavedena evidence pracovníků působících v profesi jeřábníků, vazačů břemen a autokaristů, kteří vlastní neopatrností zapříčinili nehodu. Při výběru osob pro povolání, vyznačující se vysokou úrovní ohrožení druhých lidí i sebeohrožení a vysokou požadovanou odpovědností včetně vybraných pracovníků dopravní služby, psychotechnická laboratoř navázala na své předválečné zkušenosti. Pozitivním výsledkem této obnovené psychotechnické činnosti bylo zkrácení záuční doby, pokles počtu pracovních úrazů a snížení hospodářských ztrát společnosti. Součástí činnosti psychotechnické laboratoře byl v té době také výzkum chorob z povolání.

Opětné získání významné pozice v rámci Vítkovických železáren umožnilo psychotechnické laboratoři navázat spolupráci s tehdejšími významnými psychologickými institucemi a vytvořilo příznivé podmínky pro přijetí odborného psychologa. Následující rozvoj vítkovické psychotechnické laboratoře byl spjat s nástupem dr. J. Raiskupa z košického Technopsychologického ústavu v roce 1948. Počet psychotechnicky obsluhovaných profesí se v té době zvýšil na 23 a mimoto se započalo i s psychologickým vyšetřováním osob, u nichž vzniklo podezření na „duševní poruchu“. Výrazně byly modernizovány diagnostické metody. Byl zaveden Bourdonův škrtací test pro vyšetřování koncentrace pozornosti a zjišťování výkonových charakteristik při dlouhodobějším zatížení, číselný čtverec ke zjišťování zrakového postřehu a koncentrace a stability pozornosti, modifikace Rempleinova testu a řada dalších. V roce 1949 pracovalo v laboratoři osm pracovníků – přednosta laboratoře, dva psychologové zaměření na výzkum, psychodiagnostiku, výběr uchazečů a poradenství, dále fysiolog a tři

administrativní a pomocní pracovníci. Psychotechnická vyšetření byla tehdy prováděna také pro jiné podniky regionu.[5]

Nová vlna problémů, na něž vítkovická psychotechnická laboratoř narazila, souvisela se změnou politického režimu ve státě. Psychologický výběr pracovníků začal být považován za „kapitalistický prostředek boje proti dělnické třídě".[6] Přesto se během dvou let podařilo přebudovat dosavadní psychotechnickou laboratoř založenou na meziválečných tradicích na moderní průmyslové psychologické pracoviště, prvé svého druhu v Československu.[7] Vítkovické psychotechnické pracoviště bylo v té době hojně navštěvováno odbornou veřejností a spolupracovalo s jinými organizacemi při zřizování psychotechnických útvarů.[8]

Na obranu proti politickým tlakům na ukončení činnosti vítkovické psychotechnické laboratoře vypracovali tehdejší přednosta laboratoře pan Koláček a vedoucí psycholog dr. Raiskup návrh na reorganizaci laboratoře, který by byl přijatelný za nastalých politických poměrů.[9] Laboratoř měla být přeměněna na Technopsychologický ústav, složený ze dvou sekcí – psychotechnické a technopsychologické. Posléze byla nazvána Technopsychologickým oddělením (Kocián a Machotková 1998). Hlavním záměrem tohoto pracoviště bylo dosáhnout, „aby poradenství při výběru a rozmísťování pracovníků navazovalo na optimalizační úpravy pracovních prostředků, pracovních podmínek a organizace práce", přičemž tyto „úpravy se měly uskutečňovat poradenskou spoluprací psychologů a techniků i dalších specialistů při opravách, rekonstrukcích a výstavbě nových provozů" (Hejlek a Vlasakudisová 1993). Technopsychologické oddělení bylo zprvu začleněno do odboru Bezpečnost práce a průmyslové zdravotnictví. Po dalším zesílení politického tlaku bylo v roce 1952 přejmenováno na Začleňovací poradnu. Narůstající politické tlaky, kterým neodolalo ani přejmenování psychologického pracoviště, vedly nakonec k jeho likvidaci. Po téměř třiceti letech od svého zřízení bylo zreorganizované vítkovické psychologické pracoviště přes své podstatné a prokazatelné přínosy k racionalizaci a humanizaci práce dne 30. 6. 1952 zrušeno. Součástí tohoto neblahého administrativního zásahu byla likvidace do značné míry unikátního přístrojového a testového vybavení laboratoře, skartace písemností a archivované psychotechnické dokumentace a předání většiny knih a časopisů do odborné knihovny a ústřední podnikové knihovny. Likvidace pracoviště, které od svého počátku sehrávalo ve Vítkovických železárnách klíčovou roli při zajišťování vědecky koncipované zábrany úrazům a odstraňování příčin nemocí z povolání

[5] Kocián a Machotková (1998) zmiňují Tatru Kopřivnice, Ostravsko-karvinské doly, Zemské dráhy Bohumín, Místní dráhu Ostrava-Karviná, Místní dráhu Studénka-Veřovice, Společnost moravskoostravských místních drah, Železárny Třinec a Moravské válcovny kovů.

[6] O tehdejší svízelné situaci na poli uplatňování a rozvoje psychologie aplikované v československém průmyslu pojednává obšírněji kritická stať K. Paulíka (2004). Politické tlaky na psychotechniku tehdy vyústily ve zrušení Ústředního psychotechnického ústavu, které spolu s likvidací psychologických pracovišť v průmyslových podnicích i jiných organizacích znamenalo *de facto* zánik československé psychotechniky.

[7] Repertoár psychotechnických přístrojů a testů byl v té době doplněn o upravený osobnostní charakterologický dotazník OS-CH, vlastní modifikaci verbálního inteligenčního testu ARMY-alfa, modifikaci P-P testu pro zjišťování konstrukční představivosti, gramotnostní a jazykový test, test mechanických vloh SR, zkoušku zručnosti dle Walthera a úpravu Landoldtových optotyů pro přezkušování zraku (viz Kocián a Machotková 1998).

[8] Konkrétně s Báňskou a hutní společností v Třinci, s ČSAD Praha a s Vyšší zdravotní školou v Ostravě.

[9] Dochovaný návrh je datován 20. 7 .1949 (viz Kocián a Machotková 1998).

i při optimalizaci pracovních podmínek jako nezbytného předpokladu racionalizace a humanizace práce, znamenala vyřazení stěžejního článku tohoto úsilí. Měla záhy za následek mimo jiné opětné zvyšování počtu pracovních úrazů.

5. Oživení aktivit psychologického pracoviště v oblasti psychologie práce v 60. letech

Malá účinnost snah o zastavení přetrvávajícího nárůstu nehodovosti, oslabených více než desetiletým vynuceným útlumem psychotechnické činnosti, se stala ve Vítkovických železárnách v 60. letech v období politického uvolnění podnětem k jejímu obnovení.[10] V roce 1962 bylo zřízeno jako součást odboru Bezpečnost a ochrana zdraví oddělení Výchova a psychologie práce. Tento útvar, vedený p. Částečkou, se zpočátku věnoval ve spolupráci s externími psychology, zejména s PhDr. E. Pejhovským,[11] hlavně psychologické osvětě na poli bezpečnosti práce, což byla problematika řešená již ve 20. a 30. letech. Vývoj však směřoval k vytvoření pracoviště, které by provádělo rutinní psychologická vyšetření nově přijímaných pracovníků pro vybraná dopravní povolání. V roce 1964 bylo započato se shromažďováním psychodiagnostických metod a s přípravou metodiky posuzování způsobilosti k ovládání jeřábů. Rok poté došlo k obnovení komplexní odborné psychologické činnosti. Roku 1965 bylo v rámci personálního odboru zřízeno oddělení Psychologie práce.[12] Jeho vedoucím se stal PhDr. B. Vašina. Přes handicap – způsobený předchozí likvidací technického a psychodiagnostického vybavení vítkovické psychologické laboratoře v 50. letech – se podařilo pracoviště znovu vybavit potřebnými psychodiagnostickými metodami a pomůckami a oživit psychodiagnostickou činnost, založenou na novějším pojetí psychologie práce, analýze práce a profesiografii. Byl obnoven výběr pracovníků pro dopravní profese a manipulaci s materiálem – jeřábníky, řidiče, strojvedoucí.[13] V roce 1967 bylo oddělení Psychologie práce převedeno

---

[10] Tento počin resonoval s celostátní rehabilitací průmyslově aplikované psychologie v podobě psychologie práce a jejího užití v ekonomické praxi jako efektivního nástroje ekonomické racionalizace a posléze i humanizace práce (Bureš 1973). Efektivnost využívání psychologie jako nástroje omezování nehodovosti se potvrdila zejména v železniční dopravě a v dalších resortech s vysokým rizikem nehod a úrazů. Ve Vítkovických železárnách nadto dosud přetrvávalo povědomí o pozitivních efektech psychotechniky a zkušenosti z období dlouhodobé existence psychologického pracoviště, kdy psychologické zkoušky byly pracovníky chápány jako něco, co zvyšuje důležitost a význam jejich profese, a co vyjadřuje, že určitou práci nemůže vykonávat kdokoliv.

[11] Psycholog se zkušenostmi z Baťových závodů ve Zlíně, později vedoucí Katedry psychologie na Filosofické fakultě Palackého university v Olomouci.

[12] V roce 1967 byly ukončeny práce na vytvoření testové baterie pro výběr jeřábníků a byla ověřena její validita. Na základě hodnocení práce a výkonu jeřábníků po jednoroční praxi byla pomocí mnohonásobné regresní analýzy sestavena specifikační rovnice. Vykázala korelaci s posuzovacím kriteriem přesahující hodnotu r = 0,60. Testová baterie zahrnovala 12 metod včetně tří manipulačních testů a přístrojového testu prostorového vidění (trojjehlicový aparát byl vyroben podle zobrazení ve starší Moedeho učebnici *Lehrbuch der Psychotechnik*).

[13] Legislativní rámec a podporu pro tyto odborné pracovně-psychologické postupy byl dán výnosem Ministerstva těžkého průmyslu č. 1 z roku 1967 o Bezpečnosti a ochraně zdraví, který mj. nařizoval provádění výběru pracovníků pro jednotlivé kategorie povolání po dohodě se závodním psychologem (Kocián a Machotková 1998).

Psychologická laboratoř měla v té době k dispozici vyšetřovnu pro hromadné psychologické vyšetřování testy tužka-papír a přístrojovou vyšetřovnou, vybavenou některými unikátními novějšími přístroji – tzv. „ostravským“ dispozitivem pro komplexní zkoumání reakcí na složité podněty (měření disjunktivního

do úseku Výchova a péče o pracující, začleněného do Personálního odboru. Vedle rutinního psychologického posuzování pracovní způsobilosti a psychologického poradenství zejména pro jednotlivé závody Vítkovických železáren byla v té době prováděna také výzkumná činnost, vesměs v podobě tehdy žádaných průzkumů pracovní motivace, spokojenosti a fluktuace pracovníků.[14] V této vývojové etapě šlo především o potvrzení užitečnosti využití psychologie v podnikové praxi.

6. Rozšiřování odborných činností v 70. a 80. letech

Činnost oddělení Psychologie práce pokračovala i v podmínkách utužení politického režimu v období politické „normalizace" po roce 1968, kdy došlo ke změnám personálního obsazení oddělení. Hlavní důraz byl i nadále kladen na rutinní posuzování pracovní a psychické způsobilosti kandidátů na rizikové profese – jeřábníků, řidičů, strojvedoucích, operátorů a pracovníků dalších profesí – a také na psychologická vyšetření vyžádaná závodním lékařem či psychiatrem. Oddělení psychologie práce vykonávalo mimoto rovněž běžnou pracovně-psychologickou a později též inženýrsko-psychologickou a ergonomickou poradenskou činnost.

Dalším směrem činnosti vítkovického psychologického pracoviště se stal výzkum osobnosti pracujících.[15] V první polovině 70. let oddělení psychologie práce podílelo na realizaci psychologického výzkumu, zaměřeného na osobnost pracujících v kontextu s jejich pracovními aktivitami a životním stylem. Projekt byl koncipován PhDr. P. Knotkem z Výzkumného ústavu psychiatrického Praha. Spolupráce obohatila psychodiagnostický arsenál oddělení o novější metody vícerozměrného výzkumu osobnosti – Mikšíkův dotazník pro diagnostikování způsobu zvládání zátěže IHAVEZ, dotazník hodnotové orientace HODOR, dotazník existenciální frustrace PIL a další.

Významnou inovací činnosti psychologického pracoviště se v 70. letech stalo také navázání na aktivity tradičně spadající do oblasti psychotechniky objektu – tentokrát ovšem v podobě uplatňování pokročilých inženýrsko-psychologických postupů, zaměřených na optimalizaci systémů člověk-stroj. Oddělení Psychologie práce tehdy spolupracovalo s projektanty při navrhování ovládacích pultů operátorských řídicích stanovišť (velínů) nově budované válcovací tratě kvarto 3,5 m.[16] V druhé polovině 70. let se vítkovické psychologické pracoviště

---

reakčního času), na jehož ideovém návrhu se významně podílel PhDr. Pejhovský, modifikací Helmholtzova trojjehlicového aparátu pro vyšetřování hloubkového vidění, flickerem, křížovým testem, přístrojem pro registraci tappingu, tremometrem. Byla vytvořena, validizována a posléze revalidizována testová baterie pro výběr jeřábníků. Byla rovněž validizována a standardizována řada diagnostických metod, včetně testů Loeweho pyramidy a Soeweho kostky, k nimž byla vypracována příručka pro nakladatelství Psychodiagnostika Bratislava (Komárková a Vašina 1972).

[14] Z podnětu ředitele závodu 2 (Válcovny) se Oddělení psychologie práce začalo zabývat také problematikou hodnocení vedoucích pracovníků, avšak po srpnové okupaci roku 1968 se tyto aktivity rozplynuly do ztracena.

[15] Na počátku 70. let vypracoval PhDr. M. Hejlek rozsáhlý psychologický výzkum zájmů vítkovických zaměstnanců, jakožto významné složky motivační struktury jejich osobnosti.

[16] Byla také vypracována analýza náročnosti práce a pracovní zátěže operátorů této válcovny (Mateiciuc 1975). Součástí studie byla aplikace metody algoritmické analýzy pracovní činnosti, vypracované Matouškem

v těsné součinnosti s vítkovickým výzkumným ústavem a závodem těžké mechaniky úspěšně vyrovnalo také s úkolem psychologické facilitace zavedení rozsáhlé výrobně-organizační inovace a s překonáváním psychických bariér vůči ní v závodě Těžká mechanika (Hejlek a Mateiciuc 1979). V 80. letech byla zkoumána neuropsychická zátěž pracovníků exponovaných profesí (Vašina et al. 1989). Dalším řešeným úkolem byl výzkum osobnosti a činnosti pracovníků nadměrně požívajících alkohol a pracovníků působících na montážích (Hejlek 1980). Byly prováděny průzkumy pracovní motivace, odměňování a dalších problémů z oblasti řízení a uskutečněn obsáhlý výzkum spokojenosti a výkonnosti mistrů (Hejlek a Vlasakudisová 1989). Oddělení Psychologie práce participovalo rovněž na řešení některých úkolů sociologického výzkumu a sociálního plánování.[17]

7. Psychologické pracoviště po roce 1989

Po „sametové" revoluci v roce 1989 se výrazně změnily úkoly i podmínky působení vítkovického psychologického pracoviště. Oddělení Psychologie práce bylo znovu postaveno před nesnadný úkol – prokázat svou užitečnost pro Vítkovické železárny a uhájit svoji pozici. Šlo ovšem o víc – o obhájení pozice psychologie práce vůbec. Vítkovické psychologické pracoviště v té době samozřejmě plnilo řadu svých rutinních úloh od posuzování pracovní psychické způsobilosti po poradenskou činnost. Otevřela se staronová, dosud tabuizovaná oblast působnosti – psychologický výběr řídicích pracovníků, perspektivních pracovníků a personálních záloh. Podniková poptávka po psychologických službách tohoto druhu se ukázala jako enormně naléhavá hned počínaje rokem 1990, kdy se začala vytvářet nová struktura podnikového řízení a kdy bylo zapotřebí dostat do řídicích pozic nejschopnější jedince. Přes některé metodologické problémy vítkovičtí psychologové tuto výzvu přijali, neboť si bylo vědomi toho, že rezignace na tento aplikačně psychologický úkol by mohla ohrozit prestiž a postavení oboru v podnikové sféře. Psychologické posuzování způsobilosti uvedených skupin zaměstnanců jako jedna z procedur uplatňovaných při jejich výběru bylo zakotveno v podnikové směrnici (Hejlek a Vlasakudisová 1993, Kocián a Machotková 1998).[18] Pozitiv-

a Zastávkou (1977). Metoda byla posléze uplatněna také při analýze dalších operátorských stanovišť ve Vítkovických železárnách (např. při analýze obsluhy zavážecího vozu koksové baterie).

[17] Vítkovičtí psychologové průběžně vykonávali ještě řadu dalších aktivit – přednášeli v podnikových kursech mistrů, zúčastňovali se opakovaně řady odborných seminářů a konferencí a pořádali neformální, leč pracovně plodná setkání s psychology působícími v jiných organizacích a institucích. Pracoviště se stalo také vyhledávaným místem pro studijní stáže studentů psychologie. V 70. a 80. letech se promítla do činnosti vítkovického psychologického pracoviště snaha nadřízeného orgánu – Generálního ředitelství hutnictví železa – o koordinaci a ovlivňování odborných psychologických a sociologických činností v oblasti hutnictví železa, včetně zadávání některých úkolů. Respektovaným poradcem pro odbornou činnost na poli psychologie práce v oblasti hutnictví železa byl PhDr. O. Matoušek, CSc. z Institutu hygieny a epidemiologie Praha. Pro resortní metodologické účely byl v té době oddělením Psychologie práce vypracován systematický přehled základních charakteristik okolo tří set operátorských stanovišť ve všech vítkovických závodech jakožto podklad pro celoresortní klasifikaci operátorských pracovišť (zmíněnou v časopise pro vědy o práci Syntéza).

[18] V článku 9 této směrnice bylo uvedeno mimo jiné to, že psychologickým vyšetřením kandidátů se zjišťují jejich osobnostní předpoklady a potenciál pro vykonávání dané funkce či profese – takové jako je úroveň schopností, způsob zpracování informací, osobnostní rysy, odolnost vůči zátěži, styl řízení, sociální potřeby. A dále, že psychologické vyšetření provádí odborný psycholog pomocí psychodiagnostických metod. Získaná

ním účinkem posuzování uvedených skupin zaměstnanců byl fakt, že psychologie se dostala do povědomí řídicích pracovníků na všech stupních řízení a manažeři začali podstatně více než v minulosti akceptovat myšlenku, že hranice výkonnosti podniku mohou při existující technice posunout jedině pracovníci, kteří mají předpoklady odpovídající nárokům jejich pracovní pozice (Hejlek a Vlasakudisová 1993).

V intencích nového podnikatelského myšlení byl v polovině 90. let psychologickým pracovištěm proveden rozsáhlý výzkum podnikové kultury jako významné podmínky organizační efektivnosti (Hejlek, Vlasakudisová, Šolcová 1995). Byla podniknuta také řada průzkumů spokojenosti s podnikovými sociálními službami a průzkumy fluktuace zaměstnanců. Pracovníci oddělení psychologie práce úzce spolupracovali na řešení personální problematiky, na tvorbě a zavedení systému hodnocení pracovníků. Intenzivně se v té době podíleli svou lektorskou a trenérskou činností rovněž na výcviku manažerských dovedností a na dalších podnikových vzdělávacích aktivitách. Koncem roku 1993 se podařilo vybavit psychologickou laboratoř pokročilejšími diagnostickými přístroji, umožňujícími počítačovou administraci a vyhodnocování některých diagnostických metod.

8. Psychologické pracoviště v období recentní podnikové restrukturalizace

V souvislosti s rozsáhlými a dramatickými podnikovými organizačními změnami v 90. letech a zejména po roce 2000 se často měnilo organizační začlenění, dislokace i název vítkovického psychologického pracoviště. Kolísal rovněž počet jeho odborných pracovníků v rozpětí od čtyř osob v roce 1991 po jednoho po roce 2000. Přes minimální obsazení psychologického pracoviště v letech 2000 až 2008, jakož i práci ve velmi nestabilních a neustále se měnících podmínkách, se podařilo udržet pracoviště v chodu. Obsah odborné činnosti se však musel přizpůsobit kapacitě pouhého jednoho psychologa. Základ odborné psychologické práce musela za této situace představovat a dosud jím je psychodiagnostika – posuzování psychické pracovní způsobilosti pro rizikové profese, posuzování předpokladů pro výkon manažerských a dalších nemanuálních pozic – a psychologická poradenská činnost. Přesto došlo k rozšíření okruhu posuzovaných funkcí, zejména o další klíčové pozice, jako jsou obchodníci a vedoucí obchodních zastoupení v zahraničí, konstruktéři a projektanti, techničtí pracovníci investičních celků nebo vedoucí projektů. Jsou posuzovány rovněž předpoklady a možnosti rozvoje absolventů vysokých škol (a u některých funkcí i středních škol) nastupujících do dnešních společností VÍTKOVICE HOLDING, a.s., včetně poskytování kariérového poradenství. Součástí dnešní činnosti vítkovického psychologického pracoviště je také psychologické poradenství. Je k dispozici jak manažerům při řešení interpersonálních vztahů na pracovištích, sociálně-patologických jevů a problémů pracovního chování zaměstnanců, tak zaměstnancům, kteří se ocitli v tíživé pracovní nebo životní situaci. Psychologická péče byla v posledních letech věnována zejména zaměstnancům uvolňovaným z pracovního poměru při restrukturalizaci podniku. Další okruh činností psychologického pracoviště se v těchto letech týkal témat psychologie řízení a organizace, například analýzy a řešení komu-

data jsou vyhodnocována, analyzována a následně posuzována z hlediska nutných předpokladů pro vykonávání dané funkce / profese, které vycházejí z popisu pracovního místa.

nikace nebo tvorby etického kodexu společnosti. Pokračovala rovněž spolupráce při řešení problematiky z oblasti personálních činností a řízení lidských zdrojů, jako je hodnocení zaměstnanců a motivování a ovlivňování jejich výkonnosti.

Nynější vítkovické psychologické pracoviště poskytuje své odborné služby nejen původní společnosti VÍTKOVICE, a.s. a jejím dceřiným společnostem a firmám propojeným ve VÍTKOVICE HOLDING, a.s., ale řadě jiných firem působících v regionu.[19] Díky soustavnému konstruktivnímu úsilí a porozumění správních orgánů společnosti VÍTKOVICE, a.s. se v roce 2007 podařilo zcela zrekonstruovat již dosluhující psychologickou laboratoř a vybavit ji novými metodami „tužka papír" i novými počítačovými psychodiagnostickými technologiemi, umožňujícími detailnější a hlubší psychologickou analýzu i rychlejší zpracování diagnostických dat, než jaké umožňovaly tradiční postupy.

9. Význam vítkovického psychologického pracoviště

Založení vítkovického psychologického pracoviště v roce 1923 bylo podníceno faktem, že lidé se zřídkakdy chovají dokonale, v souladu s logikou stroje, ale spíše ve shodě s vlastní povahou, se svou „psycho-logikou" (pojem Hollnagela a Woodse 1982, in Mateiciuc 1989). Existence individuálně odlišných způsobilostí, jakož i nepravidelností, tendenčnosti a chybovosti lidského jednání s negativním vlivem na systém, v němž lidé působí – toho, co bylo později nazváno „lidským faktorem" – vyvolala poptávku tehdejšího vedení Vítkovických železáren po uplatnění psychotechniky, v té době nové aplikované psychologické discipliny zabývající se studiem a zvládáním zmíněných jevů. Zavedení psychotechniky zde mělo jasný cíl – omezit úrazovost a snížit náklady jí vyvolané.

Další aktivity a rozvoj vítkovického psychologického pracoviště byly odpovědí na nově vznikající závažné podnikové úkoly a problémy, spjaté s lidskou pracovní činností a jednáním, chováním, s pracovními podmínkami, motivací a prožíváním zaměstnanců. Jejich řešení se odvíjelo na jedné straně od přicházejících úkolů, na druhé straně od odborného potenciálu a úsilí psychologického pracoviště. Rozbor záměrů, aktivit a postojů několika generací psychologů a dalších specialistů, kteří se na vítkovickém psychologickém pracovišti vystřídali, nasvědčuje, že ústředním motivem jejich jednání se stala profesionální snaha napomáhat humanizaci a racionalizaci práce obohacením provozní podnikové praxe o lidská hlediska. Přestože úkoly vyvstávající před psychologickým pracovištěm se postupně obměňovaly v závislosti na změnách uplatňovaných podnikových technologií a charakteru

[19] V této souvislosti lze zmínit ČEZ Energetické služby, s.r.o., EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., Hayes Lemmerz Autokola, s.r.o., Hutní montáže, a.s., LINDE VÍTKOVICE a.s., Strojírny Třinec, a.s., ŠKODA VAGONKA a.s., Úřad práce Ostrava a Karviná, VÁLCOVNA TRUB TŽ, a.s., ŽELEZO HRANICE s.r.o, ŽP Tažírny trub Svinov, spol. s r.o., a řadu personálních, pracovních a vzdělávacích agentur.

Pracoviště vykonává průběžně řadu dalších aktivit podle svých aktuálních kapacitních možností. Spolupracuje kupříkladu s Ostravskou univerzitou jednak formou výuky, jednak tím, že umožňuje studentům, aby se v rámci svých seminářů seznamovali s odbornou pracovně-psychologickou činností přímo v psychologické laboratoři. Vedoucí odborný psycholog PhDr. K. Vlasakudisová se průběžně zúčastňuje odborných seminářů a konferencí, organizuje pracovní setkání v rámci Klubu personalistů ČR, týkajících se možností využívání psychologie práce a organizace. Je také členkou předsednictva České asociace psychologů práce a organizace.

práce jakož i na rozvoji oboru, v činnosti pracoviště zůstávaly zachovávány principy odborné psychologické činnosti, jejího zaměření a etických standardů psychologické praxe. Byly opakovaně hledány a uplatňovány jak účinné způsoby přizpůsobování lidí práci, tak i cesty uzpůsobování práce a pracovních prostředků lidským možnostem. V činnosti vítkovického psychologické laboratoře byly po celou dobu její existence výrazně přítomny prvky realismu a pragmatismu. Jedním z vůdčích principů činnosti vítkovického psychologického pracoviště se stalo citlivé reagování na formulované i předjímané požadavky podnikové praxe a snaha o těsnou součinnost s podnikovými útvary. Výrazným rysem činnosti laboratoře zůstával fakt, že psychologové zde chápali svou práci jako poslání, jako službu vykonávanou s profesionální oddaností, otevřeností novým poznatkům a metodám, s respektem k lokálním specifikům podniku a s vědomím návaznosti na zavazující tradice vítkovického psychologického pracoviště i jako poselství svým nástupcům. Vítkovické psychologické pracoviště přispělo jak ke zlepšení řady podnikových procesů a opatření ve Vítkovických železárnách, tak k rozvoji oboru psychologie práce a organizace ve státě. V závazku vůči této tradici je skryta naděje i příslib do budoucna.

Literatura a prameny

BUREŠ, Z., *Psychologie práce a její užití.* Praha, Práce 1973

GIESE, F., *Handbuch psychotechnischer Eignungsprüfungen. Band IV. Handbuch der Arbeitswissenschaft.* Halle a.S.: Carl Marhold Verlagsbuchhandlung, 1925

HEJLEK, M., Charakteristika osobnosti a činnosti pracovníků nadměrně požívajících alkohol. *Psychologie v ekonomické praxi,* 1980, roč. XV, č. 1, s. 46–53

HEJLEK, M., MATEICIUC, A., Psychologická problematika zavádění výrobně-organizačních inovací – případ ze strojírenské výroby. *Psychologie v ekonomické praxi,* 1979, roč. XIV, č. 3–4, s. 271–278

HEJLEK, M., VLASAKUDISOVÁ, K., 70 let psychologie práce ve Vítkovicích. *Psychologie v ekonomické praxi.* 1993, roč. XXVIII, s. 153–155

HEJLEK, M., VLASAKUDISOVÁ, K., *Mistři VŽKG.* Závěrečná zpráva výzkumu. Ostrava-Vítkovice, VŽSG, n.p. 1989

HEJLEK, M., VLASAKUDISOVÁ, K., ŠOLCOVÁ, Š., *Kultura podniku.* Závěrečná zpráva výzkumu. Ostrava-Vítkovice, VÍTKOVICE, a.s. 1995

HOSKOVEC, J., HOSKOVCOVÁ, S., *Malé dějiny české a středoevropské psychologie.* Praha, Portál 2000

KOCIÁN, J., MACHOTKOVÁ, J., *75 let organizované zábrany úrazům a psychotechnické laboratoře ve Vítkovických železárnách.* Ostrava-Vítkovice, VÍTKOVICE, a.s. 1998

KOMÁRKOVÁ, E., VAŠINA, B., Loeweho pyramida. *Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p.* Bratislava 1972

KOMÁRKOVÁ, E., VAŠINA, B., Soeweho kostka. *Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p.* Bratislava 1973

MATEICIUC, A., *Analýza práce a psychické zátěže operátorů ve válcovně plechů Kvarto 3,5.* Diplomová práce, vedoucí J. Štikar, Praha, FF UK 1975

MATEICIUC, A., *Psychologické a sociálně ekonomické aspekty komplexní automatizace.* Přednášky na VŠB Ostrava, Fakulta strojní a elektrotechnická 1989

MATEJKA, F. Organisation und Wirtschaftlichkeit der Psychotechnik im Eisenwerk Witkowitz, *Industrielle Psychotechnik,* 1933, 10. Jahrg., Heft 1, s. 1–10

MATEJKA, F. Organisace a hospodárnost psychotechniky ve Vítkovických železárnách. *Organisace. Zprávy československého národního komitétu pro vědeckou organisaci.* 1933, roč. VI, čís. 4, s. 37–40 a čís. 5, s. 49–51

MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J., HLADKÝ, A. *Člověk a práce.* Praha, Práce 1972

MATOUŠEK, O., ZASTÁVKA, Z. *Metody analýzy systémů člověk-stroj.* Praha, SNTL 1977

PAULÍK, K. The History of the Psychology of Work and Organization in Czech and Slovak Industry. *European Psychologist,* 2004, Vol. 9, No. 3, p. 170–179

PECHHOLD, E., Industrielle Psychotechnik, *HDI-Mitteilungen, 1932,* 21. (11.) Jahrg., Heft 17, s. 359–363

PECHHOLD, E., Psychotechnik und Arbeitterauslese im Grossbetrieb, *Industrielle Psychotechnik,* 1937, 14. Jahrg., Heft 1, s. 23–32

SONNENSCHEIN, A., *Zábrana úrazům a péče o invalidy ve Vítkovických železárnách.* Čs. národní komitét pro věd. organizaci, č. 2, Praha 1931

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., *Psychologie ve světě práce.* Praha, Karolinum 2003

VAŠINA, B. et al., Neuropsychic load in work: An objectification of the evaluation. *International Journal of Psychophysiology*, 1989, 7, p. 427–429

Abstract

Challenges and Changes of the Vítkovice Psychological Laboratory

This paper describes the concise history of probably first industrial psychological centre in former Czechoslovakia – the psychological laboratory in Vítkovice Ironworks Ostrava, North Moravia. The laboratory based on the psychotechnic methodology was founded in 1923. Prevention of industrial accidents and better personnel assessment and professional selection was the principal aims of the centre. Sequential phases of the laboratory changes during period 1923-2009 are presented in the paper. The described changes could be seen as responses on different challenges addressed to the laboratory.

katerina.vlasakudisova@vitkovice.cz, ales.mateiciuc@vsb.cz, bohumil.vasina@osu.cz

DOWNSIZING A OUTPLACEMENT – PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA
Katedra psychologie, Filozofická fakulta UK v Praze

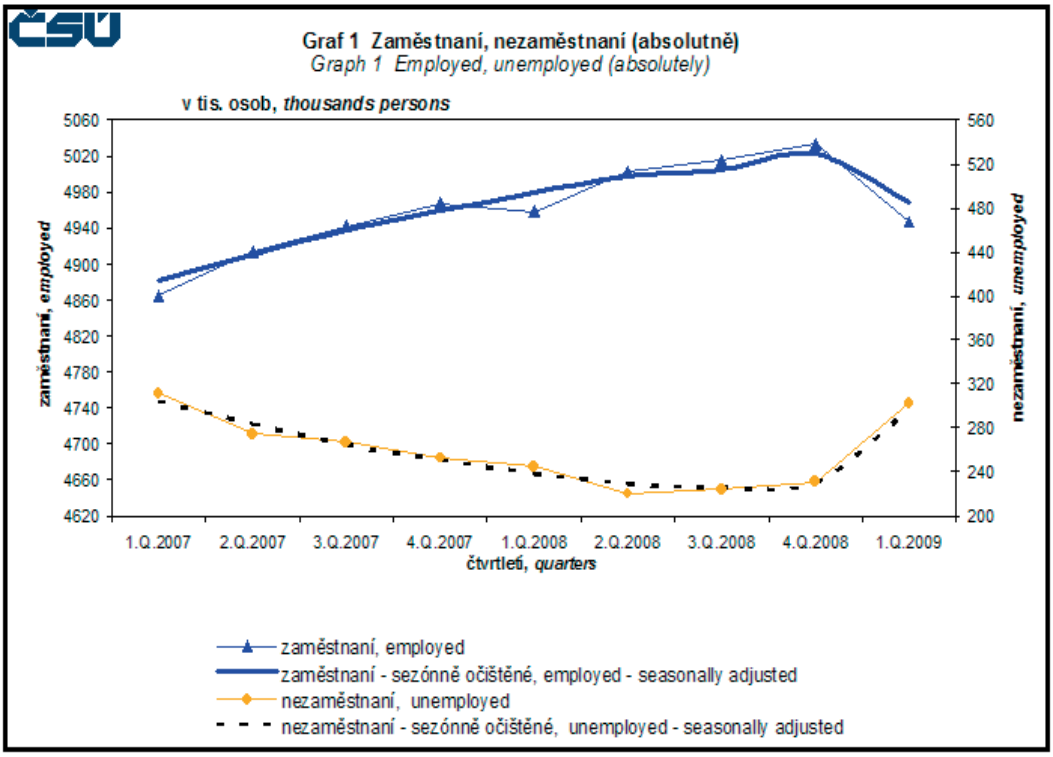
Snižování stavů pracovníků zasáhlo v 90. létech především soukromou sféru. Tehdy docházelo k restrukturalizaci a reorganizaci výroby a ekonomiky jako celku. Snižování je pravidelnou součástí života každé organizace. V souvislosti s celosvětovou hospodářskou recesí je downsizing a **outplacement opět na pořadu dne. V tomto článku shrnujeme východiska, současnou situaci a hlavní psychologická** východiska procesu.

Současná situace na pracovním trhu

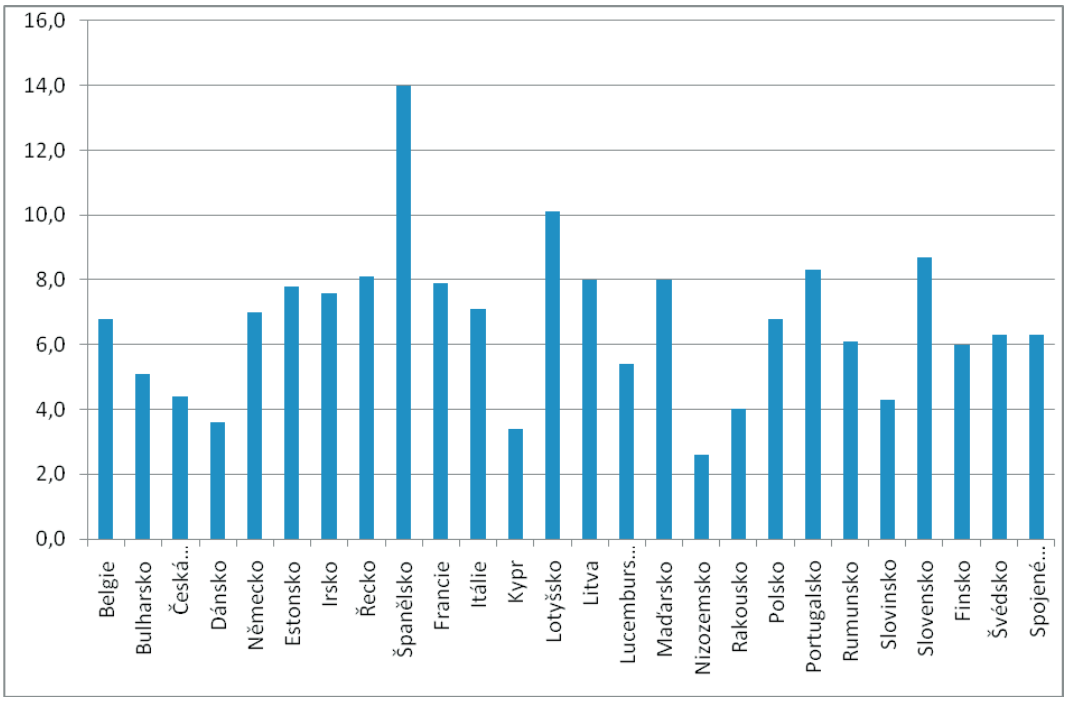
V průběhu prvního čtvrtletí 2009 dosáhla obecná míra nezaměstnanosti podle definice ILO (ve věkové skupině 15–64letých) 5,8 %, proti 1. čtvrtletí 2008 se zvýšila o 1,1 procentního bodu. Odlišná metodika zjišťování se promítla do diference mezi výší obecné míry nezaměstnanosti (ILO) a míry registrované nezaměstnanosti MPSV. Tendence vývoje obou měr však byly shodné, míra registrované nezaměstnanosti MPSV dosáhla v 1. čtvrtletí hodnoty 7,0 %, tj. o 1,0 procentního bodu více než před rokem. Nízkou míru nezaměstnanosti mají trvale vysokoškoláci (1,8 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (4,0 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (21,9 %) a průměrná je v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity vč. vyučených (6,3 %).(ČSÚ, 2009).

Obecná míra nezaměstnanosti je v ČR nižší než průměrná míra za všechny země EU, když při relativně nízké míře nezaměstnanosti mužů je v ČR pod průměrem i míra nezaměstnanosti žen. V porovnání se sousedními zeměmi je sice míra nezaměstnanosti vyšší než v Rakousku, ale výrazně nižší než na Slovensku, kde je jednou z nejvyšších v rámci celé Unie. Také Polsko vykazuje podstatně vyšší míru. Naše míra nezaměstnanosti je znatelně nižší i v porovnání s Německem, především v důsledku dlouhodobě nepříznivé situace v nových spolkových zemích. Podle extrapolačních modelů zveřejněných Eurostatem měla v prvních třech měsících letošního roku míra nezaměstnanosti v celé EU silně růst – v březnu měla v EU 27 dokonce dosáhnout po sezónním očištění úrovně 8,3 %, přičemž v lednu byla 7,8 % a v únoru 8,1 %; v březnu 2008 byla míra nezaměstnanosti jen 6,7 %. Podle těchto propočtů by počet nezaměstnaných v EU 27 již převýšil 20 milionů osob. Mírně vyšší míra nezaměstnanosti je ve státech původní EU 15, kde ekonomická krize dopadla na trh práce dříve než ve státech střední a východní Evropy. Negativní stránkou vývoje nezaměstnanosti v ČR je z hlediska mezinárodního srovnání přetrvávající vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných. (ČSÚ, 2009c)

Graf 1: Počty zaměstnaných a nezaměstnaných (ČSÚ, 2009b)



Graf 3: Míra nezaměstnanosti 15–64letých členských zemích EU (ČSÚ, 2009 c)



Graf 2: Míra nezaměstnanosti 15–64letých v členských zemích EU (ČSÚ, 2009 c)

Země	4. čtvrtletí 2008 v %			Rozdíl v p.b. 4.Q 2009-4.Q 2008 v %		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Belgie	6,8	6,0	7,8	–0,3	–0,4	–0,2
Bulharsko	5,1	5,0	5,1	–1,1	–0,7	–1,6
Česká republika	**4,4**	**3,4**	**5,7**	**–0,5**	**–0,3**	**–0,7**
Dánsko	3,6	3,6	3,5	0,4	0,6	0,1
Německo	7,0	7,1	7,0	–1,2	–0,9	–1,4
Estonsko	7,8	8,5	7,2	3,5	3,9	3,2
Irsko	7,6	9,4	5,3	2,9	4,2	1,2
Řecko	8,1	5,4	11,8	–0,1	0,1	–0,6
Španělsko	14,0	13,0	15,2	5,3	6,1	4,1
Francie	7,9	7,3	8,5	0,3	0,2	0,3
Itálie	7,1	6,1	8,6	0,4	0,7	–0,1
Kypr	3,4	3,1	3,9	–0,2	0	–0,3
Lotyšsko	10,1	11,8	8,4	4,7	6,3	3,1
Litva	8,0	8,6	7,4	3,7	4	3,4
Lucembursko	5,4	5,5	5,2	1,6	2,3	0,7
Maďarsko	8,0	8,1	8,0	0,2	0,6	–0,1
Nizozemsko	2,6	2,4	2,8	–0,2	–0,1	–0,4
Rakousko	4,0	3,6	4,5	–0,1	0	–0,1
Polsko	6,8	6,1	7,7	–1,8	–1,7	–1,8
Portugalsko	8,3	7,2	9,4	0	0,6	–0,8
Rumunsko	6,1	7,0	4,9	–0,3	–0,5	–0,3
Slovinsko	4,3	4,0	4,7	–0,5	0	–1,1
Slovensko	8,7	7,6	10,0	–1,7	–1,4	–2,3
Finsko	6,0	5,9	6,2	–0,2	0	–0,2
Švédsko	6,3	6,1	6,4	0,7	0,9	0,4
Spojené království	6,3	6,9	5,5	1,3	1,6	0,7

Snižování stavů pracovníků jako komplexní jev

Jedinou jistotou, kterou v současnosti máme, je jistota neustálé změny. To platí i pro organizace a jejich vývoj. Snižování stavů je pro podnik a jeho zaměstnance téměř vždy traumatické. Tomu nasvědčuje již ta skutečnost, že se zřídkakdy mluví o propouštění, ale používají se obraty jako reorganizace, racionalizace, zeštíhlení, zvýšení efektivnosti, restrukturalizace a další, tak aby se organizace vyhnula negativnímu významu propouštění. Je třeba podrobně znát psychologickou podstatu těchto traumat, tak aby byly co nejvíce zmírněny jejich průběh a následky a minimalizován jejich negativní vliv jak na organizaci, tak i na jednotlivce. Neuvážené nebo nespravedlivé rozhodnutí v této oblasti má vždy nepříznivé důsledky. Může

často zcela zničit předchozí personální úsilí v oblasti stabilizace zaměstnanců a v jiných oblastech personální činnosti.

Problém snižování stavů pracovníků je otázkou nejen psychologickou, ale i právní, administrativní a etickou, otázkou aktivity, kulturnosti a strategie odborů, otázkou rodiny jedince atd. Jde tedy o problém výrazně systémové povahy.

Rozhodnutí o snížení stavu - důvody organizace, klady a zápory

Snižování počtu pracovníků je odvozeno od celkové úrovně ekonomické prosperity podniku a z průběžného plnění úkolů a cílů podniku. Hlavní příčiny bývají:

1. inovace, racionalizace: přechod od manuální výroby k automatizované, zavedení nového zařízení, zjednodušení činnosti, zefektivnění, odstranění přebytečného, neproduktivního;
2. změny, omezování nebo ukončení výrobního programu: problémy s odbytem, výkyv odbytu, snížení odbytu, ztráta konkurenceschopnosti apod.;
3. kolísání potřeby personálu: sezónní výkyvy, nepředvídatelné vlivy;
4. snížení stavů a následný personální leasing nebo případně outsourcing pro podnik neklíčových aktivit (provoz ostrahy, úklid, kantýna, sklady apod.);
5. vlivy celospolečenské - snížení poptávky obecně, krize;
6. chyby personálního plánování, případně obecně plánování výroby a odbytu, vlivy nepředvídatelných okolností;
7. vliv konkurence, tlaky na snižování nákladů.

Vzhledem k tomu, nakolik je snižování stavu pracovníků pro organizaci jako takovou traumatické, bývá k němu přistupováno jako k poslední alternativě. Zpravidla je učinění rozhodnutí o snížení stavů pro management dosti komplikované. Pracovníky podniku spolu nezřídka pojí mnohaletá spolupráce a často i osobní vztahy, proto je rezistence vůči změně vysoká. Na druhé straně je si třeba uvědomit, že organizace má pro snižování stavů vážné důvody (vysoké náklady, které ohrožují konkurenceschopnost apod.) a neučinění tohoto rozhodnutí a jeho odkládání může ohrozit existenci organizace jako takové. Je třeba chápat, že jakmile se organizace přestává adaptovat na rychle měnící se podmínky na globálním trhu (například tím, že sníží stavy zaměstnanců, pro které nemá práci), automaticky se dostává do situace, kdy se krize prohlubuje a může nakonec skončit krachem podniku. Proto je zapotřebí přijmout potřebná opatření včas, byť by byla bolestivá a nepopulární.

Je klíčové pro akceptaci snižování stavů, aby zaměstnanci znali důvody snižování a chápali je, rozuměli tomu, že pro přežití životaschopné části organizace je třeba zbavit se přebytečných, nerentabilních složek.

Hromadné propouštění, individuální propouštění, přirozené odchody

Pokud to plán snižování stavu pracovníků a časový horizont dovolují, pak je vhodné mimo klasického propouštění „z důvodu organizační změny“ použít i jiné, pro podnik i zaměstnance šetrnější metody přirozeného úbytku zaměstnanců:

- odchody do předčasného důchodu a do starobního důchodu
- odchody ze zdravotních důvodů
- přirozená fluktuace
- odchody na vlastní žádost
- dobrovolné odchody z důvodu nadbytečnosti
- odchody zaměstnanců z podniku, samostatná práce na živnostenské povolení a přidělení zakázek z podniku (outsourcing).

Vždy je důležité zhodnotit, zdali se snižování stavu pracovníků bude týkat jedince nebo pouze malé skupinky nebo více zaměstnanců a v kolika vlnách. Domníváme se, že je lepší, pokud je období propouštění a nejistoty co nejkratší a vln propouštění co nejméně. V odborných kruzích se uvádí, že od plánu k realizaci snižování stavů by mělo zpravidla uběhnout alespoň 12 měsíců. Domníváme se, že z hlediska praxe je tato lhůta příliš dlouhou a je jí nezbytné zkrátit zpravidla i na 1-2 měsíce.

Vliv propouštění na ty, kteří zůstali

Relativně menší pozornost je věnována problémům, které v organizaci vznikají po propouštění u těch pracovníků, kteří zůstanou. První reakcí zaměstnance, který nedostal výpověď je úleva, až teprve na druhém místě je soucit s těmi, kteří ji dostali.

Chování pracovníků se značně liší jak uvnitř, tak mezi organizacemi. Od ztráty důvěry v management a strach z budoucnosti až o jejich posílení, od poklesu výkonnosti až po její maximum apod. Dopady propouštění ovlivňuje řada faktorů:

- korektnost propouštění
- vliv pracovní nejistoty
- celková nezaměstnanost
- stres ze změny.

Výzkumy ukazují, že pracovníci jsou velmi citliví na korektnost propouštění. Záleží na tom, zda jsou pozitivně hodnoceny jak odstupné, tak poradenská činnost pro odcházející. Významný je vliv jasnosti a adekvátnosti vysvětlení důvodů propouštění. Reakce stávajících pracovníků jsou obecně nepříznivé, pokud vnímají propouštění svých kolegů jako nekorektní. Dále záleží na kvalitě předchozích vztahů pracovníků k dané organizaci. Ti, kteří k ní byli před propouštěním více vázáni, budou více ovlivněni vnímanou korektností propouštění než pracovníci, jejichž vztah k organizaci byl volnější.

Adaptace organizace na snižování stavů

Šetření ukázala, že stres, vyvolaný propouštěním je v organizaci dlouhodobý – někdy i 10 měsíců (Štikar et al, 1996). Obecně může být snížení stavu pracovníků pro podnik přínosné tím, že:

- sníží náklady;
- plošší struktura s menším počtem jedinců usnadňuje komunikaci;
- z organizace jsou touto cestou odstraněni méně produktivní a problémoví zaměstnanci;

- ti, kteří zůstanou mají zpravidla více práce jak co se týče kvantity, tak rozmanitosti; je zde tedy možnost rozvoje znalostí, dovedností a praxe, zvýšení odpovědnosti;
- po období propouštění, které se obecně vyznačuje problémovou výkonností nastává zpravidla období adaptace a zvýšení výkonnosti;

Je třeba zdůraznit, že i personalista, případně přímý nadřízený, kteří výpověď předávají se musí se situací snižování stavů vnitřně vyrovnat. K tomu napomáhají tyto skutečnosti:

- Vědomí, že snižování stavů je nezbytné a jiné východisko není.
- Vědomí, že snižování probíhá eticky a výběr propouštěných byl učiněn na základě objektivního kritéria
- Vědomí, že propouštěnému zaměstnanci bude poskytnuta potřebná podpora, například v podobě outplacementu.

Pokud si zaměstnanci, kteří předávávají výpověď nejsou zcela jisti postupem, je dobré pro ně udělat školení a provést několik cvičných pohovorů.

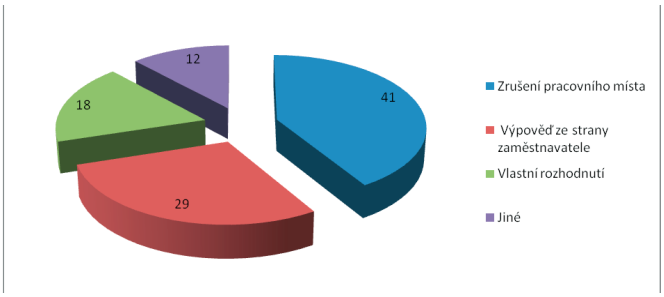
Výzkumná část

V průběhu ledna až dubna 2009 bylo osloveno celkem 200 respondentů, kteří byli nezaměstnaní a hledali si nové zaměstnání. Šlo o klienty významné personální agentury s celostátní působností. Osloveni byli e-mailem. Návratnost byla 126 dotazníků, z čehož bylo možno vyhodnotit 118. Výzkum se zabýval především otázkami snižování stavů a outplacementu. Otázky byly následující:

1. Z jakého důvodu jste přišli o zaměstnání?

Na tuto otázku odpovědělo 49 respondentů a tedy 42 % vzorku, že šlo o zrušení pracovního místa, hromadné propouštění, likvidace nebo krach zaměstnavatele. 34 respondentů (29 %) uvedlo, že dostali výpověď ze strany zaměstnavatele pro špatné pracovní výsledky, neplnění pracovních povinností, nicméně část z nich uvedla, že podle nich šlo o zástupné řešení, kdy podnik potřeboval snížit náklady a počty zaměstnanců. Někteří uvedli, že jim zaměstnavatel doporučil podepsat dohodu místo výpovědi, což učinili. Z vlastního rozhodnutí změnilo zaměstnání 21 respondentů (18 %). Jiné důvody uvedlo 14 respondentů (12 %).

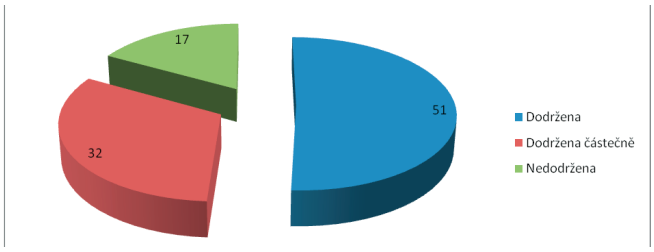
Obrázek 1: Odpověď na otázku „Z jakého důvodu jste přišli o zaměstnání?“



2. V případě výpovědi ze strany zaměstnavatele, jak byla dodrženy legislativní požadavky (odstupné, výpovědní lhůta apod.)

42 respondentů uvedlo, že legislativní požadavky byly splněny. 27 uvedlo, že byly dodrženy částečně a plných 14 uvedlo, že dodrženy nebyly.

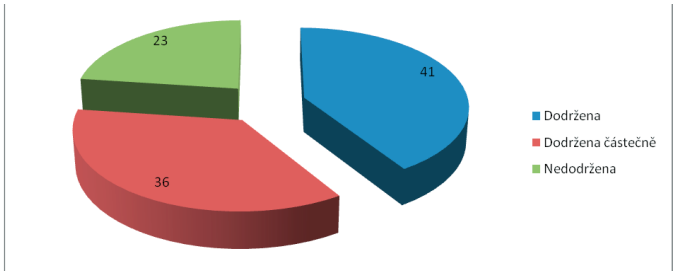
Obrázek 2: Odpověď na druhou otázku.



3. V případě výpovědi ze strany zaměstnavatele, jak byla dodržená etická pravidla (slušnost a korektnost)?

34 respondentů uvedlo, že etická pravidla byla dodržena. Dalších 30 uvedlo, že pouze částečně a 19 tvrdilo, že etická pravidla byla porušena.

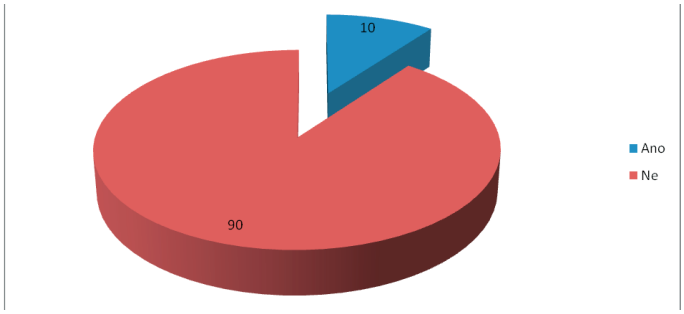
Obrázek 3: Odpověď na třetí otázku



4. Poskytl nebo nabídnul zaměstnavatel pomoc při hledání nového místa (outplacement)?

Na tuto otázku plných 90%, tedy 106 respondentů uvedlo, že outplacement poskytnut nebyl. S 12 respondenty, kteří uvedli, že outplacement byl nabídnut, byly zkoumány další podrobnosti.

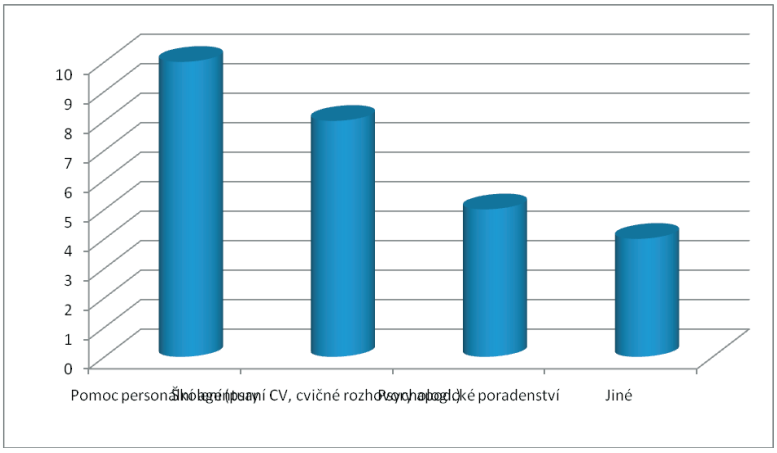
Obrázek 4: Odpověď na čtvrtou otázku



5. V čem tato pomoc spočívala?

Z dvanácti respondentů, kterým byl outplacement nabídnut, uvedlo 10 z nich, že šlo o pomoc personální agentury, osm respondentů uvedlo, že se účastnili školení (psaní CV, cvičné rozhovory apod.), pěti bylo nabídnuto psychologické poradenství a další druhy pomoci čtyřem z nich. Vzhledem k tomu, že struktura outplacementu se u respondentů neshodovala, některým z nich byly nabídnuty i tři složky outplacementu, zatímco jiným jen jediná. Obvykle šlo ale o dvě složky outplacementu. Proto výsledný součet odpovědí není shodný s počtem respondentů.

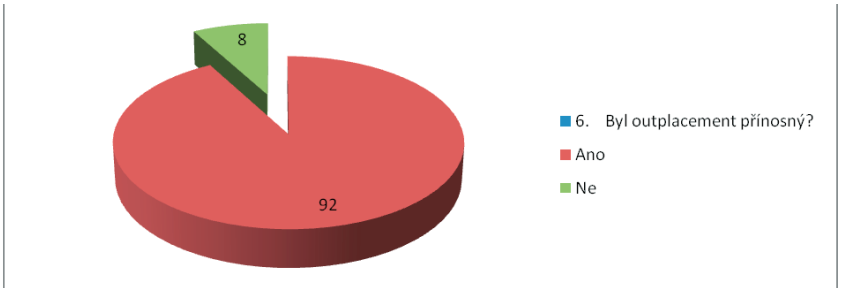
Obrázek 5: Odpověď na pátou otázku



6. Byl outplacement přínosný?

Ze zkoumaného vzorku odpovědělo 11 respondentů, že outplacement přínosný byl. Pouze jeden respondent ho považoval na zbytečný.

Obrázek 6: Odpověď na šestou otázku



Mezi případy, kdy nebyla dodržena legislativou daná pravidla byly respondenty nejčastěji uváděny případy, kdy zaměstnavatel donutil pod nátlakem zaměstnance podepsat dohodu o ukončení pracovního poměru bez nároku na odstupné a bez výpovědní lhůty. Těchto případů se ve zkoumaném vzorku vyskytlo celkem 6. Jeden respondent na druhé straně uvedl, že dostal o dva platy vyšší odstupné, než náleželo ze zákona.

Dva respondenti zmínili metodu držení v uzavřené místnosti, kde byli v podstatě pod psychickým nátlakem přinuceni dohodu o ukončení pracovního poměru podepsat. Jeden respondent podepsal podobnou dohodu ve chvíli, kdy dokončil noční směnu a pod pohrůžkou, že pokud nepodepíše, pak „na něj hodí zmetky za 200 000,– Kč". Mezi další metody patřilo přerozvržení pracovní doby na noční hodiny, či jeho přeorganizování tak, aby bylo pro zaměstnance nepřijatelné.

Závěr

Proces snižování stavů je náročnou součástí práce personalistů, se kterou se setkávají stále častěji. Pokud je však tento proces dokonale a profesionálně zvládnut z hlediska psychologického a pracovně-právního, pak může být přes svou složitost a komplikovanost jako celek pro organizaci přínosem a pro jedince v rámci outplacementu může otevřít novou kapitolu pracovní dráhy.

Literatura

1. Armstrong, M.: Personální management, Grada Publishing, 1999.
2. ČSÚ (a) http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam050609.doc (staženo 27.5.2009).
3. ČSÚ (b) http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gzam05060909.xls (staženo 27.5.2009).
4. ČSÚ (c) http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75AD002EB6CF (staženo 27.5.2009).
5. Shermann, Bohlander a Snell: Managing Human Resources, South-western College publishing, 1996.
6. Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec: Základy psychologie práce a organizace, Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, Praha 1996.
7. Úřad vlády: Koaliční smlouva - http://www.vlada.cz/scripts/detail.php?id=20394, staženo 14.8.2007.
8. Usnesení vlády č. 436/2007: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/WebGovRes/388B9F6D33B5D7BEC12572C20025BCDC?OpenDocument, staženo 14.8.2007.
9. Wagnerová, Irena: Snižování stavů pracovníků pohledem psychologa (Downsizing from the psychologists point of view); In: Hospodářské noviny, příloha Kariéra. 2003, č. 26.3.2003, http://kariera.ihned.cz/3-12547330-Wagnerová-q00000_d-e1. ISSN 1213-7693.
10. Wagnerová, Irena: Snižování stavů pracovníků státní sféry dle Usnesení vlády č. 436. Sborník konference: nezaměstnanost - technologické a sociální proměny práce, Brno, 2007

Abstract

Downsizing and Outplacement – Psychological Aspects

Downsizing is complex and important subject. The article describes this isme and applications in kontext of contemporary situation on labor market in EU and in Czech Republic.

irena.wagnerova@ff.cuni.cz

(Eds.) Milan Rymeš, Jiří Štikar

PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE 2009

(Příspěvky z mezinárodní konference konané ve dnech 27.–29. května v Praze)

Vydal
MATFYZPRESS
vydavatelství
Matematicko-fyzikální fakulty
Univerzity Karlovy v Praze
Sokolovská 83, 186 75 Praha 8
jako svou 313. publikaci

Z předloh připravených v systému MS-Word
upravilo a vytisklo Reprostředisko UK MFF
Sokolovská 83, 186 75 Praha 8

První vydání

Praha 2009

ISBN 978-80-7378-119-4