

Miroslav FRANKOVSKÝ, Michal HAŇDIAK

PSYCHOLÓGIA PRÁCE V ROKU 2000

© Spoločenskovedný ústav SAV, VSŽ VaPC, a.s., Košice 2000

ISBN: 80967621-6-8

ÚVOD

Vážení čitatelia,

do rúk sa vám dostáva publikácia so symbolickým názvom „Psychológia práce v roku 2000“, ktorá prináša informácie o doterajšom vývoji psychológie práce, hodnotí súčasnú úroveň jej rozvoja, a zároveň je aj pohľadom na budúcnosť tohto vedného odboru.

Obsahom publikácie sú väčšinou upravené príspevky, ktoré boli prednesené v dňoch 14.-16. júna 2000 na medzinárodnej konferencii Psychológia práce v roku 2000 - dni výmenných skúseností, konanej v Košickej Belej pri Košiciach. Príspevky však nadväzujú aj na poznatky, ktoré boli zhrnuté v publikácii Psychológia práce - teória a prax.

Medzinárodná mozaika prispievateľov do tejto publikácie umožnila komparácie informácií odborníkov z Európskej únie, Českej a Slovenskej republiky. Poznatky, ktoré jednotliví autori prezentujú v publikácii, svedčia o tom, že mnoho podstatných problémov a otázok, ktoré je potrebné na prelome storočia riešiť, je podobných a výmena skúseností z ich riešenia v rôznych podmienkach určite prispieva k rozvoju psychológie práce v širokom meradle.

Príspevky sú v publikácii zoradené do troch kapitol: 1. Legislatívne zakotvenie činnosti psychológov práce, 2. Psychológia práce v riadení ľudských zdrojov, 3. Pre- a postgraduálne štúdium psychológie práce.

Obsahom prvej kapitoly sú tri príspevky, v ktorých autori konkrétne dokumentujú prospešnosť výmeny informácií v už uvedenom medzinárodnom rozmere. V úvode tejto kapitoly je prezentovaný postup pri koncipovaní novely zákona o psychologickéj činnosti a Slovenskej komore psychológov. Následne sa môžeme oboznámiť, ako je táto problematika rozpracovaná v Českej republike a ako k týmto problémom pristupuje Európska únia.

Druhá kapitola zahŕňa príspevky, v ktorých je pozornosť sústredená hlavne na oblasť participácie psychológov práce v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Do popredia v tejto súvislosti vystupuje analýza možností efektívnejších postupov a foriem zapájania a presadzovania sa psychológov v spolupráci s manažermi.

Záujem iste upútajú aj príspevky venované problematike odbornej prípravy psychológov práce, ktoré sú obsahom tretej kapitoly. Vo viacerých z týchto príspevkov je kriticky zhodnotený súčasný stav a je poukázané na nedostatky pre- a postgraduálneho vzdelávania psychológov práce. V súvislosti s tým na pozadí konkrétnych hodnotení rezonovala potreba vytvorenia inštitucionálneho postgraduálneho vzdelávania psychológov.

Veríme, že tak medzinárodný charakter, ako aj pestrá obsahová mozaika príspevkov prezentovanej publikácie prispeje k vytváraniu si obrazu o našich, európskych, ale aj celosvetových trendoch smerovania a rozvoja psychológie práce a organizácie.

Editori

AKTUÁLNY STAV PRÍPRAVY NOVELY ZÁKONA 199/94 Z.Z. O PSYCHOLOGICKEJ ČINNOSTI A SLOVENSKEJ KOMORE PSYCHOLÓGOV

Štefan MATULA

Zákon NR SR o psychologickej činnosti a Slovenskej komore psychológov má za sebou prvých päť rokov života. Priniesol mnohé pozitíva, z ktorých najhlavnejšie nepochybne je, že vôbec existuje a je významným regulátorom psychologickej praxe. Po piatich rokoch sa však jeho novelizácia ukazuje ako nevyhnutná. Intenzívne prípravy na jeho novelizáciu trvajú už vyše roka. Považujeme za užitočné oboznámiť psychologickú obec aj touto cestou s navrhovanými zmenami. Všetky navrhované zmeny a doplnky v texte zákona sú podčiarknuté. Text, ktorý z platnej verzie „vypadáva“, neuvádzame, možno ho identifikovať len porovnaním s pôvodným textom.

Za najdôležitejšie navrhované doplnky možno považovať:

- definovanie účelu zákona,
- rozšírenie jeho platnosti na psychológov v štátnych zariadeniach,
- definovanie podmienok na vykonávanie psychologickej činnosti,
- rozšírenie jeho platnosti na právnické osoby vykonávajúce psychologickú činnosť,
- zriadenie zoznamu psychológov vykonávajúcich psychologickú činnosť,
- zriadenie zoznamu právnických osôb vykonávajúcich psychologickú činnosť,
- zriadenie zoznamu držiteľov osvedčení na vykonávanie psychologickej činnosti podľa jednotlivých oblastí psychologickej činnosti,
- zriadenie depozitu na ukladanie už vydaných osvedčení na vykonávanie psychologickej činnosti v prípadoch jej dočasného prerušenia,
- zriadenie komisie na riešenie sťažností, podnetov a odvolaní.

Všetky Vaše stanoviská, pripomienky a návrhy sú vítané a budeme sa nimi zaoberať, ak ich zašlete na adresu kancelárie komory.

N Á V R H

novely zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 199/1994 Z.z. z 13. júla 1994
o psychologickej činnosti a Slovenskej komore psychológov

Národná rada Slovenskej republiky sa uzniesla na tejto novele zákona:

PRVÁ ČASŤ PSYCHOLOGICKÁ ČINNOSŤ

§ 1 Účel zákona

Tento zákon vymedzuje podmienky, spôsob vykonávania a zabezpečovania psychologickej činnosti s cieľom optimalizovať najmä duševný život človeka alebo skupiny ľudí v záujme zvyšovania kvality ich správania.

§ 2

Psychologická činnosť je:

- a) skúmanie, výklad, ovplyvňovanie a prognostické hodnotenie správania človeka alebo skupiny ľudí psychologickými metódami, technikami a postupmi zodpovedajúcimi súčasným poznatkom psychologických vied a stavu praxe,
- b) psychoterapia,
- c) psychologické poradenstvo a iné formy psychologickej intervencie,
- d) používanie psychodiagnostických metód a testov,
- e) výcvik v psychologických metódach a technikách.

Vykonávanie psychologickej činnosti

§ 3

(1) Psychologickú činnosť podľa tohto zákona môžu vykonávať

- a) psychológovia v štátnych zariadeniach¹⁾,

b) v neštátnych zariadeniach²⁾ alebo samostatne, vo svojom mene, na vlastnú zodpovednosť a za odmenu (ďalej len „psychologická činnosť,“) iba psychológovia, ktorí získajú na túto činnosť osvedčenie (§ 15, ods. 3).

(2) Psychologickú činnosť môžu vykonávať len osoby, ktoré absolvovali vysokoškolské štúdium v odbore psychológia a spĺňajú ďalšie podmienky ustanovené týmto zákonom. Týmto nie je dotknuté oprávnenie lekárov vykonávať psychoterapeutickú činnosť podľa osobitných predpisov.³⁾

(3) Psychológ, ktorý vykonáva psychologickú činnosť podľa § 3, ods. 2, písm. b), môže v súlade so svojim osvedčením používať označenie "psychológ" a "psychoterapeut". Týmto nie je dotknuté oprávnenie na vykonávanie psychologickéj činnosti a používanie označenia "psychológ" a "psychoterapeut" podľa osobitných predpisov.⁴⁾

(4) Psychologická činnosť nie je živnosťou.⁵⁾

§ 4

Podmienky na vykonávanie psychologickéj činnosti

(1) Podmienky na vykonávanie psychologickéj činnosti psychológov sú:

- a) odborná spôsobilosť,
- b) štandardy materiálno-technického vybavenia,
- c) metodické zabezpečenie a supervízia.

§ 5

(1) Každý psychológ je povinný viesť psychologickú dokumentáciu a evidenciu.

(2) Psychologická dokumentácia sa vedie:

- (a) pre potreby psychológa a psychologického pracoviska a je jeho majetkom,
- (b) v súlade s odbornými zásadami psychologickéj činnosti,
- (c) v súlade s etickým kódexom SKP⁶⁾,
- (d) v súlade s osobitnými predpismi.

(3) Psychologická dokumentácia sa označuje pečiatkou so znakom Slovenskej komory psychológov a identifikačným číslom psychológa.

§ 6

Povinnosť mlčanlivosti

(1) Psychológ je povinný zachovávať mlčanlivosť o skutočnostiach, o ktorých sa dozvedel v súvislosti s psychologickou činnosťou s klientom.

(2) Povinnosti mlčanlivosti môže zbaviť psychológa len klient alebo jeho zákonný zástupca. Ak by to malo byť na škodu klienta, psychológ dodrží princíp mlčanlivosti aj napriek súhlasu na jeho porušenie.

(3) Vo verejnom záujme môžu bez súhlasu klienta alebo jeho zákonného zástupcu zbaviť psychológa povinnosti mlčanlivosti orgány činné v trestnom konaní, súdy a Predsedníctvo Slovenskej komory psychológov.

DRUHÁ ČASŤ

SLOVENSKÁ KOMORA PSYCHOLÓGOV

§ 7

(1) Slovenská komora psychológov (ďalej len "komora") je samosprávna stavovská organizácia, ktorá združuje psychológov a právnické osoby vykonávajúce psychologickú činnosť.

(2) Členstvo v komore je podmienkou na vykonávanie psychologickéj činnosti.

(3) Komora je právnická osoba.

(4) Sídлом komory je Bratislava.

§ 8

Poslanie komory

Poslaním komory je garantovať práva a oprávnené záujmy členov komory a ich klientov, zúčastňovať sa na zvyšovaní odbornej úrovne psychológov a ochraňovať ich stavovskú česť.

§ 9

Úlohy komory

Komora plní najmä tieto úlohy:

- a) pôsobí, aby jej členovia vykonávali svoje povolanie odborne a v súlade s jeho etikou a spôsobom upraveným všeobecne záväznými právnymi predpismi a poriadkami komory,
- b) na základe výsledkov osobitných odborných skúšok vydáva osvedčenia oprávňujúce vykonávať psychologickú činnosť,
- c) obhajuje práva a oprávnené profesiové a sociálne záujmy svojich členov,
- d) v spolupráci so štátnymi a s inými orgánmi zabezpečuje zvyšovanie odbornosti svojich členov,
- e) spolupracuje so štátnymi orgánmi pri tvorbe právnych predpisov vzťahujúcich sa na psychologickú činnosť a na tvorbu sadzobníka odmien za psychologické úkony,
- f) vedie zoznam členov komory (ďalej len „zoznam členov“),
- g) vedie zoznam psychológov vykonávajúcich psychologickú činnosť (ďalej len „zoznam psychológov“),
- h) vedie zoznam právnických osôb, ktoré vykonávajú psychologickú činnosť (ďalej len „zoznam právnických osôb“),
- i) vedie a priebežne dopĺňa zoznamy držiteľov osvedčení na vykonávanie psychologickéj činnosti podľa jednotlivých oblastí psychologickéj činnosti,
- j) zriaďuje depozit na ukladanie už vydaných osvedčení na vykonávanie psychologickéj činnosti v prípadoch jej dočasného prerušenia.

Členstvo v komore

§ 10

(1) Členstvo v komore vzniká zápisom do zoznamu členov vedeného komorou.

(2) Komora zapíše do zoznamu členov komory každého, kto preukáže, že:

- a) skončil vysokoškolské štúdium v odbore psychológia,
- b) je spôsobilý na právne úkony,
- c) je bezúhonný,
- d) vyhlási, že bude plniť povinnosti člena komory,
- e) zaplatí určené zápisné.

§ 11

(1) Členstvo v komore zaniká:

- a) úmrtím alebo vyhlásením za mŕtveho,
- b) vystúpením z komory,
- c) vyčiarknutím zo zoznamu členov pre neplatenie členského príspevku najmenej počas jedného roka po predchádzajúcom písomnom upozornení,
- d) zrušením členstva na základe právoplatného rozhodnutia súdu o trvalom zákaze výkonu povolania,
- e) vyškrtnutím zo zoznamu členov na základe právoplatného disciplinárneho rozhodnutia o vylúčení z komory.

(2) Členstvo v komore sa dočasne preruší:

- a) na žiadosť člena,
- b) na základe právoplatného rozhodnutia súdu o dočasnom zákaze výkonu povolania,
- c) počas výkonu trestu odňatia slobody,
- d) na základe právoplatného disciplinárneho rozhodnutia o dočasnom pozastavení členstva.

§ 12

Práva člena komory

Člen komory má právo:

- a) voliť a byť volený do orgánov komory,
- b) zúčastňovať sa na plnení úloh komory a predkladať návrhy na činnosť komory,
- c) žiadať komoru o bezplatnú právnu pomoc a v prípade súdneho sporu týkajúceho sa výkonu psychologickéj činnosti aj o sprostredkovanie zastúpenia pred súdom,
- d) na finančnú pomoc z prostriedkov komory.

§ 13

Povinnosti člena komory

(1) Člen komory je povinný

- a) vykonávať svoje povolanie odborne, v súlade s etikou a spôsobom upraveným všeobecne záväznými právnymi predpismi,
- b) dodržiavať stanovy, rokovací poriadok, volebný poriadok a disciplinárny poriadok,
- c) riadne platiť členské príspevky.

§ 14

(1) Členovia komory, ktorí sa uchádzajú o vykonávanie psychologickéj činnosti (§ 3 ods.1 písm.b), sú povinní podrobiť sa osobitnej skúške pred skúšobnou komisiou. Podrobnosti o spôsobe vykonania skúšok upravuje skúšobný poriadok komory.

(2) Skúšobnú komisiu tvoria členovia psychologickéj komory.

(3) Podmienkou pripustenia na skúšku podľa ods.1 je

- a) absolvovanie aspoň trojročnej psychologickéj praxe a
- b) občianska bezúhonnosť.

(4) Uchádzačovi, ktorý úspešne absolvoval skúšku podľa ods.1 vydá komora všeobecné alebo špecializované osvedčenie, ktoré ho oprávňuje na vykonávanie príslušného druhu psychologickéj činnosti.

Disciplinárna zodpovednosť

§ 15

(1) Za závažné alebo opätovné porušenie povinností ustanovených týmto zákonom a osobitnými predpismi vzťahujúcimi sa na výkon psychologickéj činnosti, stanovami a poriadkami komory (§ 14 písm.b), ak nejde o trestný čin, možno uložiť tieto disciplinárne opatrenia:

- a) ústne napomenutie,
- b) písomné pokarhanie,
- c) podmienené vyčiarknutie zo zoznamu členov komory až na dva roky.

(2) Ak ide o členov komory podľa § 10 ods. 2, možno uložiť tieto ďalšie disciplinárne opatrenia:

- a) peňažnú pokutu až do výšky 10 000 Sk,
- b) odňatie osvedčenia na samostatné vykonávanie psychologickéj činnosti až na dva roky,
- c) vylúčenie z komory až na päť rokov.

(3) Ak ide o právnické osoby, ktoré sú zapísané v zozname právnických osôb komory, možno uložiť peňažnú pokutu až do výšky 100 000 Sk.

(4) Pokuty podľa odseku 2 písm.a) a odseku 3 sú príjmom komory.

§ 16

(1) O uložení disciplinárneho opatrenia rozhoduje disciplinárna komisia. Disciplinárne konanie sa začína na návrh kontrolného výboru komory (§ 23).

(2) Návrh na začatie disciplinárneho konania možno podať do troch mesiacov odo dňa, keď sa kontrolný výbor dozvedel o disciplinárnom previnení, najneskôr do jedného roka odo dňa, keď k nemu došlo.

(3) Rozhodnutie o disciplinárnom opatrení podľa § 16 ods.1 písm. b/ a c/ musí byť písomné a musí obsahovať okrem výroku disciplinárneho opatrenia jeho odôvodnenie a poučenie o opravnom prostriedku. Na doručenie rozhodnutia sa primerane vzťahujú ustanovenia pracovnoprávných predpisov o doručovaní.⁷⁾

(4) Proti rozhodnutiu o uložení disciplinárneho opatrenia môže podať odvolanie postihnutý člen komory aj kontrolný výbor

komory. Odvolanie možno podať do 15 dní od doručenia rozhodnutia. Odvolanie má odkladný účinok.

(5) O odvolaní proti rozhodnutiu o disciplinárnom opatrení rozhoduje predsedníctvo komory, ktoré môže napadnuté rozhodnutie potvrdiť, zmeniť alebo zrušiť a vec vrátiť na nové konanie. Rozhodnutie predsedníctva komory je konečné a nemožno sa proti nemu odvolať.

(6) Člen komory postihnutý podľa § 16 ods. 2 písm. a/ až c/ môže sa domáhať ochrany na súde.

Orgány komory

§ 17

(1) Orgánmi komory sú:

- a) valné zhromaždenie komory,
- b) predsedníctvo komory,
- c) predseda komory,
- d) kontrolný výbor komory,
- e) disciplinárna komisia,
- f) komisia na riešenie sťažností, podnetov a odvolaní.

(2) Komora si zriaďuje profesijné komisie a podľa potreby aj odborné orgány a poradné orgány.

(3) Funkčné obdobie orgánov komory je spravidla trojročné.

§ 18

(1) Funkcie členov orgánov komory sú čestné. Za ich výkon sa poskytuje len náhrada za stratu času a preukázané náklady. Podľa finančných možností komory možno za výkon funkcie poskytnúť aj mimoriadnu finančnú odmenu. O odmene rozhoduje valné zhromaždenie komory.

(2) Funkcia predsedu komory a člena predsedníctva komory je nezlučiteľná s funkciou člena kontrolného výboru komory a člena disciplinárnej komisie. Rovnako je nezlučiteľná funkcia člena kontrolného výboru komory s funkciou člena disciplinárnej komisie.

§ 19

Valné zhromaždenie komory

(1) Valné zhromaždenie komory je najvyšším orgánom komory. Valné zhromaždenie komory tvoria všetci členovia komory alebo delegáti volení podľa kľúča schváleného predsedníctvom komory.

(2) Valné zhromaždenie komory sa schádza spravidla raz za rok. Ak o to požiadajú aspoň tretina členov komory alebo kontrolný výbor komory, predsedníctvo komory je povinné zvolať valné zhromaždenie komory do dvoch mesiacov odo dňa, keď žiadosť došla komore.

(3) Valné zhromaždenie je schopné uznášať sa, ak je prítomná nadpolovičná väčšina členov komory alebo zvolených delegátov. Na prijatie uznesenia je potrebný súhlas nadpolovičnej väčšiny prítomných.

(4) Valné zhromaždenie komory rozhoduje najmä o týchto otázkach:

- a) schvaľuje stanovky komory, ich zmeny a doplnky, etický kódex psychologickéj činnosti, volebný poriadok, rokovací poriadok, disciplinárny a skúšobný poriadok komory,
- b) určuje počet členov orgánov komory,
- c) volí a odvoláva členov orgánov komory,
- d) schvaľuje rozpočet komory spravidla na jednoročné obdobie a záverečný účet,
- e) prerokúva a schvaľuje správy o činnosti predsedníctva komory a kontrolného výboru komory,
- f) schvaľuje výšku zápisného a členských príspevkov,
- g) schvaľuje výšku náhrady za stratu času pri výkone funkcií a mimoriadne odmeny,
- h) môže zmeniť alebo zrušiť rozhodnutia predsedníctva komory, zmierniť i odpustiť disciplinárne opatrenia,
- i) uznášať sa o ďalších veciach, ktoré si vyhradí.

§ 20

Predsedníctvo komory

(1) Predsedníctvo komory je riadiacim orgánom komory.

(2) Predsedníctvo komory plní najmä tieto úlohy:

- a) volí a odvoláva predsedu komory a podpredsedu komory spomedzi členov predsedníctva komory zvolených valným zhromaždením komory,
- b) vedie zoznam členov komory a zoznam psychológov vykonávajúcich psychologickú činnosť,
- c) vedie zoznam právnických osôb vykonávajúcich psychologickú činnosť,
- d) vydáva na základe výsledkov skúšok osvedčenia o spôsobilosti vykonávať psychologickú činnosť,
- e) zabezpečuje odbornú prípravu a výcvik psychológov a vyjadruje sa k formám pregraduálneho a postgraduálneho štúdia psychológie a o ďalších formách zvyšovania ich odbornosti,
- f) zabezpečuje dokumentačnú a informačnú činnosť pre potreby svojich členov,
- g) spolupracuje so štátnymi orgánmi pri tvorbe právnych predpisov vzťahujúcich sa na psychologickú činnosť,
- h) posudzuje a chráni oprávnené záujmy členov komory a zabezpečuje im právne rady a právnu pomoc (§ 13 písm. c),
- i) hospodári s majetkom komory,
- j) rozhoduje o odvolaniach podľa § 17 ods. 5,
- k) menuje členov skúšobných komisií,
- l) riadi činnosť profesijných komisií,
- m) plní ďalšie úlohy, ktorými ho poverí valné zhromaždenie komory.

(3) Predsedníctvo komory sa schádza spravidla raz za dva mesiace.

§ 21 Predseda komory

(1) Predseda komory:

- a) zastupuje komoru navonok,
- b) zvoláva a vedie rokovania predsedníctva komory a valného zhromaždenia komory,
- c) zabezpečuje plnenie uznesení predsedníctva komory,
- d) riadi správny aparát komory.

(2) Predsedu komory počas jeho neprítomnosti zastupuje podpredseda komory.

§ 22 Kontrolný výbor komory

(1) Kontrolný výbor komory:

- a) kontroluje plnenie uznesení valného zhromaždenia komory a predsedníctva komory,
- b) podáva návrhy na zvolanie valného zhromaždenia komory, ak zistí, že činnosť komory nie je v súlade s týmto zákonom alebo so stanovami komory,
- c) podáva návrhy na začatie disciplinárneho konania podľa § 17 ods. 1,
- d) kontroluje aspoň raz za rok hospodárenie s majetkom komory a vedenie účtovnej evidencie.

(2) Kontrolný výbor komory má právo pozastaviť výkon rozhodnutia predsedníctva komory a predsedu komory, ak zistí, že rozhodnutie odporuje všeobecne záväznému právnomu predpisu alebo stanovám, alebo poriadkom komory. Ak predsedníctvo komory alebo predseda komory nezabezpečí nápravu, kontrolný výbor predloží vec valnému zhromaždeniu komory.

(3) Členovia kontrolného výboru sa môžu zúčastniť na zasadnutiach všetkých orgánov komory.

§ 23 Disciplinárna komisia

Disciplinárna komisia

- a) prerokúva návrhy na disciplinárne opatrenia voči členom komory,
- b) ukladá disciplinárne opatrenia podľa § 16.

§ 24 Komisia na riešenie odvolaní, sťažností a podnetov

- a) Komisia na riešenie odvolaní, podnetov a sťažností prerokúva odvolania, podnety a sťažnosti klientov proti priebehu a výsledkom postupov členov komory,
- b) na základe komplexnej analýzy predkladá návrhy na opatrenia predsedníctvu SKP.

§ 25 Majetok a hospodárenie komory

(1) Majetok komory tvoria

- a) príjmy zo zápisného,
- b) príjmy z členských príspevkov,
- c) príjmy z pokút podľa § 16 ods. 2 písm. a) a ods. 3,
- d) dary, dotácie a iné príjmy, získané v súlade s právnymi predpismi.

(2) Komora hospodári podľa rozpočtu schváleného valným zhromaždením komory.

¹⁾ Napr. § 2 ods. 1 zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 279/1993 Z.z. a § 53 ods. 1 písm. d) zákona č.20/1966 Zb. v znení neskorších predpisov.

²⁾ Napr. § 2 ods.2 zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 279/1993 Z.z. o školských zariadeniach.

³⁾ napr. zákon č.20/1966 o starostlivosti o zdravie ľudu v znení neskorších predpisov, zákon SNR č.13/1992 Zb. o Slovenskej komore zubných lekárov a Slovenskej lekárskej komore.

⁴⁾ Napr. § 2 ods. 1 zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 279/1993 Z.z. a § 53 ods. 1 písm. d) zákona č.20/1966 Zb. v znení neskorších predpisov.

⁵⁾ § 3 ods.1 písm.c) zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon).

⁶⁾ Etický kódex bol prijatý dňa 18.4.1996 uznesením č. XI /12 Predsedníctva Slovenskej komory psychológov.

⁷⁾ § 266 a) Zákonníka práce.

LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ ČINNOSTI PSYCHOLOGŮ PRÁCE A ORGANIZACE

Miloslav ŠOLC

Činnosti českých psychologů práce a organizace vycházejí jak z platných zákonů i právně závazných resortních norem (např. při výběrech operátorů v chemických, energetických nebo hutních provozech) nebo podnikových předpisů z minulosti (např. ve Škodě Plzeň, Vítkovice, ČEZ), tak zejména ze zákonů, vzniklých od roku 1990.

Současný stav

Na rozdíl od Slovenska, kde existuje „Zákon o psychologické činnosti a Slovenské komoře psychologů“, od roku 1994 (kdy naopak v České republice bylo několik zatím neúspěšných pokusů o prosazení podobného zákona od počátku devadesátých let) platí pro činnost českých psychologů práce a organizace pouze zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb.), kde se stalo psychologické poradenství ve znění pozdějších předpisů vázanou činností.

Kromě tohoto zákona mohou provádět posuzování osobnostní způsobilosti pro práci s utajovanými skutečnostmi pracoviště a psychologové, kteří jsou certifikováni NBÚ ve smyslu zákona č. 148/98 Sb. a prováděcí vyhlášky č. 245/98 Sb.

Psychologové práce a organizace, kteří jsou buď členy České asociace psychologů práce a organizace (ČAPPO) nebo členy některé z ostatních členských asociací Unie psychologických asociací ČR (UPA)¹, jsou navíc vázáni ve své psychologické činnosti i Etickým kodexem Evropské federace profesionálních psychologických asociací (EFPPA)² a pokud jsou členy ČAPPO i spoluprací podle pravidel Evropské asociace pracovní a organizační psychologie (EAWOP)³.

Ad 1) UPA, která je oficiálním představitelem České republiky v EFPPA (podobně, jako Slovenská komora psychologů reprezentuje Slovensko) zastupuje tyto profesní asociace psychologů ČR: Českomoravskou psychologickou společnost; ČAPPO; Asociaci poradenských pracovníků ve školství; Asociaci dopravních psychologů; Asociaci manželských a rodinných poradců; Asociaci psychologů sportu. Jako pozorovatelé, bez hlasovacího práva, se jednání UPA zúčastňují zástupci Asociace klinických psychologů a Asociace forenzních psychologů. V současné době se mají nově registrovat v UPA Asociace vojenských psychologů a Asociace psychologů trhu.

Ad 2) EFPPA byla založena v roce 1981 a v současné době 31 národních asociací reprezentuje více jak 130 000 psychologů z Evropy. EFPPA je řízena výkonným výborem (současným prezidentem je Prof. Tuomo Tikkanen z Finska), který je volen „General Assembly“, (G. A.) – to je složeno ze zástupců jednotlivých států. Mezi zasedáními G.A. (každé dva roky) se přihlíží ke stanovisku Výboru prezidentů národních asociací (za Slovensko Dr. Š. Matula, ČR zastupuje Dr. M. Šolc). V současné době jedná EFPPA o získání statusu NGO (Nevládní organizace), která bude zastupovat všechny evropské psychology v Parlamentu a v komisích Evropské unie. EFPPA má 4 stálé výbory, 3 pracovní výbory a 7 pracovních skupin. Stálé výbory EFPPA jsou (v závorce uvádíme zástupce za ČR): pro etiku (Dr. H. Jůnová); pro evropskou legislativu (Dr. M. Šolc); pro psychoterapii; pro testy a testování (Dr. D. Kožený).

Ad 3) EAWOP byla založena v roce 1991 a je řízena výkonným výborem (současnou prezidentkou je Prof. Véronique De Keyser z Belgie) G.A., které je složeno z řádných členů (včetně individuálních) a z reprezentantů (constituents) 25 zemí Evropy.

Jednotlivé resorty (organizace) mají kodifikovány činnosti psychologů resortními (organizačními) závazně právními předpisy, zejména pro potřeby výběrů zaměstnanců na různé profese a pro spolupráci při tvorbě metodik v oblasti řízení lidských zdrojů včetně jejich vzdělávání.

V současné době pokládáme v české legislativě za nejdůležitější striktní oddělení psychologické diagnostiky související se zdravotní způsobilostí (diagnostikující příslušnými metodami a postupy psychické poruchy nebo psychická onemocnění, které přísluší klinickým psychologům a je v kompetenci Ministerstva zdravotnictví ČR) od posuzování psychické způsobilosti k výkonu profese nebo činnosti.

Kromě toho, otevřený trh umožnil některým firmám (zejména zahraničním) nabízet tzv. „psychologické vyšetření“, na bázi nestandardizovaných dotazníků – spíše anket a postupy, od kterých se musí odborná psychologická obec nejen distancovat, ale formou osvěty na tyto komerční postupy bez psychologicky odborného zázemí neustále upozorňovat. V ČR zatím neexistuje v této souvislosti právní ochrana klientů a ve svých důsledcích mohou tyto neodborně a diletantsky prováděné posudky rozhodovat o další profesní existenci diagnostikovaného jedince.

Perspektivy

I. Prostřednictvím EAWOP předpokládáme participaci:

A) na aktivitách IUPsyS4 včetně spolupráce s IAAP5 divizí 1 – pracovní a organizační psychologie ve vztahu k výzkumům a projektům OSN, UNESCO a dalším mezinárodním organizacím (např. ILO), zejména:

- s komisí OSN pro globální řízení,
- s komisí pro lidská práva,
- spolupráce na ohodnocení sociálních důsledků a připravenosti projektů z hlediska personálního zajištění, na kterých se podílí skupina Světové banky a MMF,

- spolupráce na restrukturalizaci a řízení lidských zdrojů v mezinárodních institucích;

B) v rámci 10. kongresu EAWOP 2001 bude věnována jedna ze čtyř panelových diskuzí speciálně i oblasti profesionálních záležitostí z oblasti psychologie práce a organizace včetně záměrů evropské legislativy v dané oblasti.

Ad 4) IUPsyS – (International Union of Psychological Science) byla založena v roce 1951, má členskou základnu 66 národních asociací, nový prezident má být zvolen na XXVII. kongresu v červenci 2000. Psychology České republiky zastupuje v IUPsyS Českomoravská psychologická společnost.

Ad 5) IAAP (International Association of Applied Psychology) je nejstarší mezinárodní psychologickou asociací. V našich zemích byl v roce 1934 pořádán v Praze kongres IAAP, který byl zatím posledním kongresem z oblasti aplikované psychologie u nás. Proto 10. kongres EAWOP, který byl přidělen Praze ve dnech 16. – 19. května 2001 dává po dlouhé době příležitost nejen psychologům práce a organizace, ale i kolegům ze souvisejících psychologických disciplín zúčastnit se za minimálních nákladů tohoto evropského kongresu. Aktuální informace najde zájemce na adrese www.geocities.com/capa_cz.

II. Prostřednictvím EFPPA předpokládáme participaci:

A) na projektech Evropské unie (z hlediska právních norem, souvisejících zejména s řešením kvality života a s obecnou problematikou bezpečnosti);

B) na práci v evropských komisích (zejména v oblasti vědy a výzkumu a v oblasti zemědělské politiky) se vztahem k legislativě daných oblastí;

C) na restrukturalizaci generálních ředitelství a řízení lidských zdrojů v administrativě EU (podle Bílé knihy);

D) na práci stálého výboru EFPPA pro legislativu, zejména:

a) na cílech výboru, tj.

- zajistit, aby EFPPA byla plně informována o právní situaci v členských asociacích a o právních záležitostech, návrzích a rozhodnutích v Evropě (zvláště EU),
- aktivně ovlivňovat odpovídající legislativu týkající se profese psychologů tím, že informace a stanoviska budou poskytovány jak členským asociacím, tak Evropské unii,
- radit členským asociacím v oblasti právních regulací

b) na úkolech výboru, tj.

- shromažďovat a rozesílat všechny odpovídající dokumenty Evropské unie,
- shromažďovat a rozesílat veškeré informace o (právních) regulacích poskytnutých členskými asociacemi EFPPA,
- rozesílat odpovídající informace legislativcům (národním a evropským), univerzitám, ministerstvům, knihovnám,
- vyhodnocovat shromážděné informace,
- radit výkonnému výboru EFPPA při rozhodování o tom, která opatření budou pro obor nejvíce prospěšná a efektivní,
- připravit pro výkonný výbor EFPPA odpovědi a stanoviska ve vztahu ke konzultačním dokumentům a dalším relevantním materiálům Evropské unie,
- identifikovat klíčové jedince v evropských orgánech,

c) na přístupech k realizaci úkolů výboru, tj.

- minimálně jedenkrát ročně realizovat setkání stálého výboru EFPPA pro legislativu,
- vybudovat kompletní síť členů / kontaktních osob zahrnující veškeré členské organizace EFPPA,
- maximálně využívat všechny systémy komunikace, elektronické, faxové, poštovní,
- být ve spojení s ostatními orgány EFPPA,
- pořádat symposia v rámci všech významných evropských a mezinárodních kongresů,
- podle potřeby publikovat (články, brožury apod.),
- nabízet expertízy prostřednictvím prezentací, přednášek a projevů.

III. V rámci ČR předpokládáme participaci:

A) na prosazení a schválení Zákona o psychologické činnosti a Komoře psychologů ČR Parlamentem ČR;

B) na specifikaci standardů a kompetencí (včetně kontinuálního vzdělávání) pro výkon povolání se specializací:

- psycholog (všeobecná charakteristika),
- psycholog práce a organizace,
- školní psycholog,
- klinický psycholog,
- psycholog pro manželské a rodinné poradenství,
- vojenský psycholog,
- policejní psycholog,
- forenzní psycholog,
- psycholog sportu,
- psycholog trhu;

C) na přípravě event. novelizaci zákonů a souvisejících vyhlášek (kromě již uvedených), zejména k zákonům o:

- ochraně osobních údajů (Zákon 101/2000 Sb.),
- státní službě (MPSV),
- krizovém řízení (MV),
- zbraních a střelivu (MV),
- myslivecké strážci (MZe),
- vzdělávání (MŠMT),
- provozu na pozemních komunikacích (MD),
- sociální pomoci (MPSV);

D) na spolupráci s resorty (organizacemi) k jejich interním závazně právním předpisům, směrnicím a vyhláškám.

LEGISLATÍVA PSYCHOLOGICKEJ ČINNOSTI V ŽELEZNIČNEJ DOPRAVE

Agnesa ČÍKOVÁ

Aplikácia psychológie v železničnej doprave (a nielen v nej) bola podmieňovaná, resp. vychádzala z požiadaviek praxe. Od tridsiatych rokov boli práve dráhy (železničné a električkové) oblasťami najširšieho pôsobenia psychológov.

Z požiadaviek praxe, na znižovanie nehodovosti a prevencie zlyhania ľudského činiteľa ministerstvo dopravy vydalo **medzi prvými** opatrenie č. 9-125/1959-1 zo **16.3.1959** „**Zavedenie povinného psychologického vyšetovania**“, ktoré bolo uverejnené vo **Vestníku MD č. 5/1959**. Toto opatrenie uvádzalo dôvod pre skvalitňovanie výberu a rozmiestňovania zamestnancov do funkcií dôležitých pre bezpečnosť železničnej dopravy - rušňovodič, výpravca, vrátane žiakov prvých ročníkov železničných škôl a zamestnancov po nehodách a pracovných závadách. Ďalej vymedzovalo kompetencie vlastných psychológov železničných dráh, organizáciu a postup pri zabezpečovaní vyšetovania a používanie metód vypracovaných a schválených Výskumným ústavom dopravným. Psychologické pracovisko sa zriadilo na personálnej službe, neskôr sa organizačne začlenili psychologické pracoviská do železničného zdravotníctva v rámci odboru psychológie železničného zdravotníctva.

Predpis ČSD Op 4/22 - „Odborné pokyny pre posudzovanie psychickej spôsobilosti pracovníkov na železničiach“, schválený hlavným lekárom FMD dňa 16.12.1982 č.j. 872/ÚÚZZ/82 s platnosťou od **1.1.1983**, formuloval postupy pri posudzovaní psychickej spôsobilosti a rozdiely z hľadiska prístupu psychológa práce a klinického psychológa, vrátane odvolacieho konania (psychológ práce musel absolvovať špeciálnu prípravu s osvedčením).

Systém posudzovania psychickej spôsobilosti na výkon práce, špecifická psychologická diagnostika v železničnej doprave má viac ako **štyridsaťročnú tradíciu**. Je rozpracovávaný priebežne na veľmi dobrej odbornej úrovni, má vlastné know-how a výskum.

Legislatívu, vzťahujúcu sa na pôsobnosť psychológov a na vykonávanie psychologickéj činnosti v železničnej doprave, možno rozdeliť **z časového hľadiska na obdobia**:

I. od r. 1959 - 1986 (uvedené vyššie)

II. od r. 1987 - 1992

III. od r. 1993 - 1999

IV. od r. 2000, aktuálny stav.

II. Problematiku spôsobilosti v nadväznosti na predchádzajúci zákon č. 51/1964 Zb. o dráhach v znení neskorších predpisov riešila úprava Federálneho ministerstva dopravy č.5095/85 - Ústredného ústavu železničného zdravotníctva z 20.6.1985, registrovaná v č. 16/1985 Z. z., ktorou sa vydáva Smernica o zdravotnej spôsobilosti pracovníkov železníc. Na základe uvedenej Smernice boli vydané hlavným lekárom FMD „**Odborné pokyny pre posudzovanie psychickej spôsobilosti na výkon práce na železniči**“ č. 496/86 - Ústredného ústavu železničného zdravotníctva z 21.4.1986 (**predpis ČSD Op 4/22**), oznámené vo **Vestníku dopravy č.12/1986** z 13.6.1986.

Predpis ČSD Op 4/22 s **účinnosťou od 1.1.1987** riešil vykonávanie všetkých predpísaných psychologických vyšetrení. Bol záväzný pre všetky organizácie železničnej dopravy Federálneho ministerstva dopravy, pre študentov vybraných študijných odborov VŠDS, pre žiakov vybraných študijných odborov priemyslových škôl a pre vlečkárov.

Rozdiel oproti predchádzajúcej norme bol:

- v záväznosti zaraďovania zamestnancov na takú pracovnú činnosť, na ktorú boli podľa záveru psychologického vyšetrenia spôsobilí,
- v podrobnom riešení postupu pri odvolacom konaní (odvolaní sa zamestnanca, resp. organizácie voči psychologickému posudku),
- v zasielaní predpísaného tlačiva psychologického posudku,
- v záväznosti pre vlečky.

Na základe úlohy ÚR - ČSD č.7/92 zo dňa 19.3.1992, úlohou OR č.121/92 zo dňa 15.5.1992 a 25.5.1992 bol vydaný **doplnok k predpisu ČSD Op 4/22** v zmysle článku č.21 - podrobenie sa povinnému psychologickému vyšetreniu ďalších profesií.

III. Vznik Slovenskej republiky, vznik Železníc Slovenskej republiky boli medzníkmi, ktoré ovplyvnili zmeny v celospoločenskom živote, aj v legislatíve - prijímanie nových všeobecne záväzných právnych predpisov, nových, resp. novelizovaných interných predpisov ŽSR.

Spomeniem aspoň niektoré z nich:

- zákon NR SR č. 258/1993 Z.z. o ŽSR,
- zákon NR SR č. 199/1994 Z.z. o psychologickéj činnosti a Slovenskej komore psychológov,
- zákon NR SR č.164/1996 Z.z. o dráhach a o zmene zákona č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní,
- zákon NR SR č.330/1996 Z.z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci,
- zákon NR SR č.52/1998 Z.z. o ochrane osobných údajov v informačných systémoch,
- Zákonník práce.

Tieto všeobecne záväzné právne predpisy sú rozpracované pre podmienky ŽSR.

Stručne uvediem **zákon č.164/1996 Z.z. o dráhach**, ktorý sa vzťahuje na železničnú dopravu a upravuje podmienky výstavby dráh a stavieb na dráhach, podmienky na prevádzkovanie dráh a prevádzkovanie dopravy na dráhach, a *práva a povinnosti právnických osôb a fyzických osôb* s tým spojené, ako aj výkon štátnej správy a štátneho dozoru vo veciach dráh (§1).

Dráhy podľa technických podmienok sa členia na železničné, električkové, trolejbusové, lanové a špeciálne (§3). **Železničné dráhy z hľadiska účelu a významu sa členia** na celoštátne, regionálne a vlečky (§4). **Pre celoštátne dráhy - ŽSR** vyplývajú: podľa § 18 - **povinnosti prevádzkovateľa** dráhy a podľa § 27 - **povinnosti dopravcu zabezpečovať**, aby dráhu prevádzkovali a dopravu na dráhe **vykonávali osoby, ktoré spĺňajú predpísanú odbornú, zdravotnú, zmyslovú a psychologickú spôsobilosť¹⁾**. Paragraf 46 určuje **povinnosť aj fyzickým osobám**, ktoré zabezpečujú prevádzkovanie dráhy alebo prevádzkovanie dopravy na dráhe, že musia byť odborne, zdravotne, zmyslovo a psychologicky spôsobilé. Povinnosť viesť evidenciu nehôd, mimoriadnych udalostí a ich príčiny určuje § 48. V prípade, že osoby ohrozujú bezpečnosť a vykazujú závažné nedostatky, dráhový správny úrad (§ 52) nariadi ich preskúšanie v zmysle § 46. Dráhový správny úrad podľa § 59 a § 60 môže uložiť pokutu až jeden milión korún prevádzkovateľovi alebo dopravcovi vtedy, ak umožní výkon činnosti fyzickej osobe, ktorá nespĺňa podmienky stanovené týmto zákonom.

K uvedenému zákonu sú vydávané všeobecne záväzné právne predpisy (vyhlášky), ktoré riešia podrobnosti k jednotlivým podmienkam a požiadavkám, stanovených týmto zákonom. V oblasti spôsobilostí na výkon práce sú vyhlášky vypracované s tým, že legislatívny proces schvaľovania bol pozastavený do novelizácie tohoto zákona. Pripravovaná vyhláška o psychologickej spôsobilosti stanovuje rozsah, postup a spôsob posudzovania psychologickej spôsobilosti.

- **celoštátne dráhy - ŽSR** v nadväznosti na pripravované vyhlášky má podrobne **rozpracované spôsobilosti v interných predpisoch**: 1) Predpis Ok 1 Posudzovanie psychologickej spôsobilosti, 2) Predpis Ok 2 Výcvikový a skúšobný poriadok pre zamestnancov železníc a 3) Predpis Op 5 o zdravotnej spôsobilosti. Hlásenie a vyšetrovanie nehodových udalostí a mimoriadností v železničnej prevádzke je obsahom predpisu D 17.

- **regionálne dráhy** zatiaľ nie sú zriadené.

- na **vlečky** sa vzťahuje § 71: Právne vzťahy založené vlečkovou zmluvou podľa vyhlášky ministerstva dopravy č. 126/1964 Zb. o styku medzi celoštátnymi dráhami a vlečkami a o vzťahoch medzi zúčastnenými organizáciami (vlečkové podmienky) v znení neskorších predpisov, vzniknuté pred dňom účinnosti tohoto zákona, ako aj práva a povinnosti z nich vyplývajúce sa spravujú podľa doterajších predpisov. Na zamestnancov vlečky, ktoré sú zaústené do celoštátnej dráhy, sa vzťahujú rovnaké kritériá a podmienky ako pre zamestnancov ŽSR.

IV. V súčasnosti sa **pripravuje novelizácia** zákona o dráhach, novelizácia zákona o ŽSR v súvislosti s transformáciou a reštrukturalizáciou ŽSR.

Od 1.1.2000 je v platnosti predpis ŽSR Ok 1 „Posudzovanie psychologickej spôsobilosti“ s formálnymi požiadavkami pre predpis, obsahuje ustanovenia o posudzovaní psychologickej spôsobilosti, určuje okruh osôb, ktoré podliehajú posudzovaniu, stanovuje rozsah, postup a spôsob posudzovania spôsobilosti.

Tento predpis je novelizáciou predpisu ČSD - Op 4/22 a jeho dodatkov na súčasné podmienky. Je záväzný:

- pre zamestnancov všetkých organizačných jednotiek ŽSR pri posudzovaní predpísanej spôsobilosti osôb pred prijatím do pracovného pomeru, pri preraďovaní, v rámci mimoriadnych psychologických vyšetrení,
- pri posudzovaní predpísanej spôsobilosti zamestnancov cudzích prevádzkovateľov dopravy na dráhe v správe ŽSR,
- záväznosť predpísanej spôsobilosti pre cudzie právne subjekty, zamestnancov regionálnych dráh a vlečiek musí byť dohodnutá zmluvne v zmysle platných všeobecne záväzných predpisov.

Psychologická činnosť v podmienkach ŽSR

Dikcia zákona o dráhach hovorí o spĺňaní a udržiavaní predpísanej psychologickej spôsobilosti. Z hľadiska odborného, k splneniu tejto dikcie sa rozširuje okruh k tomu potrebných odborných psychologických aktivít. To znamená, že nejde iba o výber pred zaradením do určenej pracovnej činnosti, t.j. posudzovanie spôsobilosti, ale aj o **komplexnú starostlivosť o zamestnanca** využívajúc nástroje a formy práce s ľudskými zdrojmi.

Tým, že psychológia v železničnej doprave má aj v súčasnosti metodické vedenie, ktoré zabezpečuje externú a internú komunikáciu pre odborné otázky, spolupracuje s odborom riadenia ľudských zdrojov, a tým majú psychológovia možnosť participovať na úlohách z tejto oblasti.

Príkladom môže byť zapracovanie strategickej priority **„Zabezpečenie rozvoja ľudských zdrojov“ v celkovej Stratégii ŽSR** z minulého roka, kde strategickým cieľom je „Zapracovať trendy psychológie do rozvoja organizácie“ s úlohami:

- rozpracovať koncepciu psychológie v nových podmienkach,
- začleňovať psychologické poznatky do oblasti riadenia a hodnotenia pracovných podmienok a pracovného prostredia,
- zabezpečiť spôsobilosť zamestnancova na výkon všetkých pracovných činností.

Vznikom ŽSR a zmenami organizačnej štruktúry sa menilo organizačné zaradenie psychológie. Od marca 1993 psychológia práce prešla zo železničného zdravotníctva pod generálne riaditeľstvo, odbor personálny. Klinickí psychológovia pôsobia v rámci železničného zdravotníctva naďalej. Od 1.1.1997 zostalo metodické a odborné riadenie hlavným psychológom na úrovni generálneho riaditeľstva. V rámci Ústredného inštitútu vzdelávania a psychológie sú začlenené štyri psychologické pracoviská pôsobiace v rámci regiónov SR.

Psychologická činnosť realizovaná v podmienkach ŽSR :

1. dodržiava zákon NR SR č.199/94 Z.z. o psychologickkej činnosti a SKP a Etický kódex psychologickkej činnosti;
2. postupuje podľa zákona NR SR č.164/1996 Z.z. o dráhach, podľa predpisu Ok 1. V predpise je zapracované dodržiavanie podmienok pre odborné a objektívne posudzovanie spôsobilosti, ako aj pre poskytovanie špecifickej psychologickkej starostlivosti v rámci poradenskej činnosti (profesionálna kompetencia psychológa, štandardné metodické a metodologické postupy, štandardné materiálno-technické vybavenie psychologických pracovísk, postup v rámci odvolacieho konania, archivácia a evidencia psychologickkej dokumentácie, supervízia).

Tieto kritériá sú nad rámec platného zákona o psychologickkej činnosti, v pracovnej verzii novelizovaného zákona sú už tieto dôležité kritériá podchytené;

3. má vypracovanú **Smernicu pre psychologickú činnosť v podmienkach ŽSR** ako systém aplikácie psychológie ako vedy v špecifických podmienkach železničnej dopravy s využívaním najnovších poznatkov vedy, doterajšieho know-how dopravnej, resp. železničnej psychológie, praktických skúseností a empirických poznatkov.

Obsahuje:

- všeobecné ustanovenia (predmet úpravy, odbornosť a etika, kompetencie, personálne a kvalifikačné predpoklady),
- odborno-metodické pokyny na posudzovanie psychickej pracovnej (psychologickej) spôsobilosti zamestnancov ŽSR,
- štandardné materiálno-technické vybavenie psychologických pracovísk (v súlade so sekciou dopravných psychológov SKP);

4. má rozpracovanú **Koncepciu psychológie ŽSR**, ktorú je však potrebné aktualizovať v nadväznosti na transformáciu a reštrukturalizáciu ŽSR.

Erudícia a skúsenosti psychológov ŽSR sa využívajú v prierezových činnostiach ŽSR v širších súvislostiach (prieskumná, expertízna, poradenská, konzultačná, vzdelávacia činnosť), ako aj v konkrétnej problematike a v riešení požiadaviek prevádzky a zamestnancov (príčiny nehôd a úrazov, individuálne psychologické poradenstvo v rámci sociálneho programu, ergonomické posúdenie pracovného miesta atď.)

V súčasnom období prípravy a realizácie transformačného procesu ŽSR sa psychológovia zapájajú do tohoto zložitého procesu :

- pri zlepšovaní komunikácie zo strany vedúcich zamestnancov ako lektori komunikačných tréningov,
- pri starostlivosti o uvoľňovaných zamestnancov poskytovaním pomoci a poradenstva,
- pri internom trhu práce, rekvalifikáciách, adaptačnom programe absolventov, atď.

Záver: Psychológia v železničnej doprave má legislatívny, odborný a systémový rámec pre svoje fungovanie v praxi.

1) psychologická spôsobilosť (legislatívny pojem) sa rozumie psychická pracovná spôsobilosť (odborný termín)

ORGANISATIONAL STATE AND SITUATION OF W&O PSYCHOLOGISTS IN GERMANY AND EUROPE

Ute SCHMIDT-BRASSE

The title "psychologist" is protected by jurisdiction (verdict BGH of July 4, 1985), but not by a special law.

Estimated 35.000 to 40.000 psychologists with a university diploma are working in Germany, 10-12 % out of this number in Eastern Germany. Round about 65% are women (Labour Office, September 1999). Main fields of activity were in the early 1990ies (approximate numbers, there are no recent dates):

- Clinical Psychology	55%
(35% employed, 20% self-employed; about half or less of them are accredited as psychotherapists),	
- Teaching and Research in Psychology	15%
- Work & Organisational Psychology	12%
- Market and Promotion	7 %
- Forensic Psychology	5 %
- School Psychology	4 %
- Traffic Psychology	2 %

About 3/5 of these psychologists are members of one of the two professional associations: German Society of Psychology (DGPs) or Professional Association of German Psychologists (BDP) which together form the Federation of German Psychologists' Associations.



DGPs (Internet address in the table above)

DGPs has about 1,600 members and represents above all those colleagues who are working as scholars, teachers or researchers in psychology, at universities, institutes The Society is divided into "Fachgruppen"/groups of colleagues who deal with a certain subject. There are 15 of those groups:

Biological Psychology, Clinical Psychology and Psychotherapy, Psychology of Development, Differential Psychology, Environmental Psychology, General Psychology, Health Psychology, History of Psychology, Law Psychology, Media Psychology, Methods, Pedagogical Psychology, Social Psychology, Traffic Psychology, Work and Organisational Psychology.

BDP (Internet address in the table above)

About 22,000 psychologists are members of the Professional Association of German Psychologists (BDP). Members are mostly practitioners (employed and self-employed). This association has a matrix organisation:

1. members are automatically assigned to the "Landesgruppe"/sub-unit according to the federal "Land" out of 16, e.g. Bavaria, Hessa, Lower Saxonia ... where they are living,
2. members choose their "Sektion"(s – one ore more)/sub-unit(s) according to their field(s) of application out of a range of 12:

Clinical Psychology, Education in Psychology, Law Psychology, Psychology of Handwriting, Market and Communication Psychology, Political Psychology, Psychotherapists, School Psychology, Traffic Psychology, Work & Organisational Psychology, Employed Psychologists, Free-lancers.

As this meeting is one of the Sekcia psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja in the Slovenská Komora psychológov you will be especially interested in the organisational state of the W&O psychologists within these associations. You will already have spotted the two rel-evant groupings: Fachgruppe A+O (DGPs) and Sektion ABO (BDP).

A+O (Internet address in the table above)
ABO

Members are about 200 professors, assistants, and other research and teaching Psychology staff from Universities and Universities of Personnel Applied Sciences and further institutions Psych-teaching and researching in the field of W&O psychology. As they are distributed to many different institutes they are forming almost a web throughout Germany.

(Internet address in the table above)

Section ABO enlists about 2,000 practitioners from all fields of application of W&O

Most of them will work in Training and

Development, followed by Organisational

logy.

The section serves its members by regional experience exchange groups (according to industrial regions), by thematic working groups (like OD, rehabilitation, work safety ...), by bi-national groups (e.g. German-French, German-Polish), by Task Forces, by congresses, by different services, by being member in EAWOP.

There are about 35 members who are members in both associations and by that are acting as linking pins.

To-date situation is not too good for W&O psychologists in Germany though it is much better than for clinicians:

1. There is no Psychologists' Law regulating and shaping the profession of psychologists and assigning or reserving special fields of work to them.
2. As a result of such a law missing there is much interdisciplinary competition on the market for W&O psychology themes with pedagogues, economists, lawyers, biologists, engineers ... You may say that the "free game of business" is operating. There are estimations that psychologists do no more than 15% of the work we ourselves would assign to psychologists.
3. For psychotherapy there is a new law - PsychThG - from January 1999 which places psychologists at the same level than medical doctors – under certain requirements. In most cases much and costly further education is required which is difficult for many clinical psychologists and makes them flee into other fields of applied psychology. Many of those who have already dealt with stress, drugs, supervision ... in clinical contexts now perceive a certain affinity to W&O psychology and try to enter this field so that there is intra-disciplinary competition as well. This is additionally awkward for ingrained W&O psychologists as some clinical psychologists of many years' standing tend to cling to a special Roger-ing language, to special interventions, to having the individual in mind, and to be more deficit than result oriented.

Europe

EAWOP (Internet address in the table above)

The European Association of Work and Organisational Psychology was founded in 1991 to

- support the development and application of W&O Psychology in Europe and
- promote the co-operation between scientists and practitioners working in this field across Europe.

The association has now about 500 members, fitting to tradition and requirements of work approximately 80% until now are scientists. I assume that this ratio will change in a couple of years: With advancing globalisation and cross-border activities of their customers practitioners will be urged to be oriented towards those European or even global goals and fields of activity. This might make EAWOP more attractive with them as a source of intercultural contacts, experience and learning.

Members come from all coins of Europe: from Turkey to Ireland and from Finland to Portugal.

There are four types of membership:

- Constituents – these are the national professional associations who joined EAWOP like your Slovenská Komora Psychológov, Sekcia Psychológov Práce, Organizácie a Personálneho Rozvoja, or like ABO and A+O. In total, they form a yearly Constituents Council with counselling purposes towards EAWOP Executive Committee and General Assembly.
- Single members who are members of those Constituents (normal rights, pay a bit less)
- Single members who are independent and have no link to any Constituent (normal rights, pay a bit more).
- You may be an Associate member (without active or passive election rights) in case you do not fulfil the requirements to be an ordinary member: either being European, holding a degree in psychology or acknowledged equivalent qualification and/or being professionally active in the field of W&O Psychology.

General policy and budget of EAWOP are decided by the EAWOP General Assembly which usually meets on the occasion

of the biannual W&O Psychology Congress – the next one taking place in Prague on May 16-19, 2001, as you know. The Executive Committee manages the business according to the statutes and the decisions of the General Assemblies towards members and outside world in-between these assemblies. It calls the annual Constituents Council, too. There are also Task Forces to elaborate or compile matters of interests for European W&O psychologists or for the association - to-date there are two: the Task Force on Professional Issues, currently doing a survey about situation and conditions of W&O psychologists in Europe, and the Task Force to Promote Practitioners in EAWOP, trying to launch a series of activities to make EAWOP more attractive for practitioners.

Members profit from a series of activities: quarterly distribution of a newsletter; quarterly publication of the European Journal of Work and Organisational Psychology (EJWOP); providing an electronic bulletin board, called EAWOP-L; exchanging information with and representing European W&O Psychology towards other bodies of interest (e.g. EFPPA, European Federation of Professional Psychologists' Association, the network of the national professional associations of psychologists as a whole ...); providing services by the secretariat; arranging of reduced subscriptions to European journals in W&O Psychology like e.g. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie;.

As almost all EAWOP activities until now are done on a voluntary base there is still space for improvement and professionalisation. You and your ideas are welcome!

Postgraduate Curricula and Certification Systems in Germany and U.K.

For thorough information, please, see the detailed documentation "Postgraduate Curriculum and Certification for W&O Psychologists" handed over to the associations (SKP and CAPPO, and to Dr. Handiak from VSŽ Vzdelávacie a poradenské centrum) at the meeting at Košice. It presents the following documents:

1. Postgraduate Studies in Work and Organisational Psychology in Germany (actualised by Ute Schmidt-Brasse from a 1998 paper by Hans-Uwe Hohner)
2. Leaflet: Fachzertifikat ABO-Psychologie Deutschland Nord-Ost
3. Leaflet Fachzertifikat ABO-Psychologie Deutschland Mitte
4. Excerpt of Booklet:
Fachzertifikat ABO-Psychologie, Programm 1999-2002 / Deutschland Nord-Ost
5. Qualifying as an Occupational Psychologist in the UK (by Tom E. Carruthers)
6. Old BPS Notes for General Guidance of Candidates Wishing to Obtain Registration as Chartered Occupational Psychologists
7. Old BPS DOP Full Membership – Notes for Applicants
8. Old BPS Membership and Qualifications Board, Guidance Notes for Trainees and Their Supervisors in Occupational Psychology

Please, kindly observe that meanwhile ## 6-8 are to be replaced by Year 2000 issues which should be available now with Slovenská Komora Psychológov or otherwise can be asked for with British Psychological Society (Internet address in the table above). The explanations by Tom Carruthers (# 5) relate already to the new standards.

There is also reference to the

- survey "Qualifying as a W/O Psychologist in Europe: A Report Compiled by the EAWOP Task Force on Professional Issues" by Tom Carruthers and Ute Schmidt-Brasse, published in EJWOP 3/1999 in the Professional News Section, p. 455 – 486 and to the

- European Curriculum in W&O Psychology Reference Model and Minimal Standards by the European Network of Organizational and Work Psychologists (ENOP) in April 1998 (Internet address for download in the table above).

In the following you are provided with some graphics and remarks explaining the context and contents of the German W&O Psychology Certificate and the U.K. Chartered Occupational Psychologists. There is an attempt to compare the two systems in a synopsis, too.



Prerequisites for admittance to the curriculum leading to achieving the Certificate:

- Completed University Studies of Psychology (diploma or equivalent) and
- Practical work in the field of W&O Psychology > 12 h/w

Duration of Curriculum:

2 – 4 years

Certification as "Fachpsychologe für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie":

- after successfully accomplishing the Curriculum

Main characteristics of the Curriculum are:

- the Curriculum connects theoretical knowledge with practical activity and experience
- the Curriculum promotes interdisciplinary studies in different aspects of the practical field
- the Curriculum is designed systematically and modularly and by that in a given frame allows flexible emphasis on individual requirements and interests
- the Curriculum is organised on the principles of self-responsible, shared (by peers) and supported learning (in courses) and coached and assessed (by supervisors) activities.

Three Columns of the German Curriculum:

**"Fachteams"/
Expert Teams**

4-8 participants

120 hours of
45 minutes

Practical Projects

3 practical projects
(planning,
implementation,
evaluation under
supervision)

- one from each
domain: A,B,C -

Courses

Courses where you
have to be present,
➤ 240 hours

in 7 fields of activity
from the 4 domains

A: work
B: management and
Organisation
C: Individuum
D: neighbouring
subjects

The fields of study and experience which you have to cover or of which you have to choose in all three "columns" are e.g.

Domain	Field of Activity
A: Work	Health promotion in enterprises / Sick leaves and absences
	Work analysis and conception
	Work and health
	Ergonomics / Software conception
	Work organisation (especially working time)
B: Management and Organisation	Work and system security
	Organisational analysis / Staff surveys
	Team development
	Organisational development
	Performance examination / Payment systems
C: Individuals	Environment oriented Management
	Professional and career consultation (Women in directive positions)
	Staff diagnostic – capacities of development and promotion assessment
	Diagnostic of professional qualification
	Staff development: professional careers in biographical context
D: Neighbouring fields	Professional and career consultation and new media
	Professional qualifications and training
	Legal basis of work in the field of W&O Psychology
	Ethical basis of work in the field of W&O Psychology
	Business knowledge for W&O psychologists
	Working medicine

U.K. Chartered Occupational Psychologist (State: Summer 2000)

General Responsibility:

**Division of Occupational Psychology (DOP) of
British Psychological Society (BPS)**

Prerequisite for admittance to Charter:

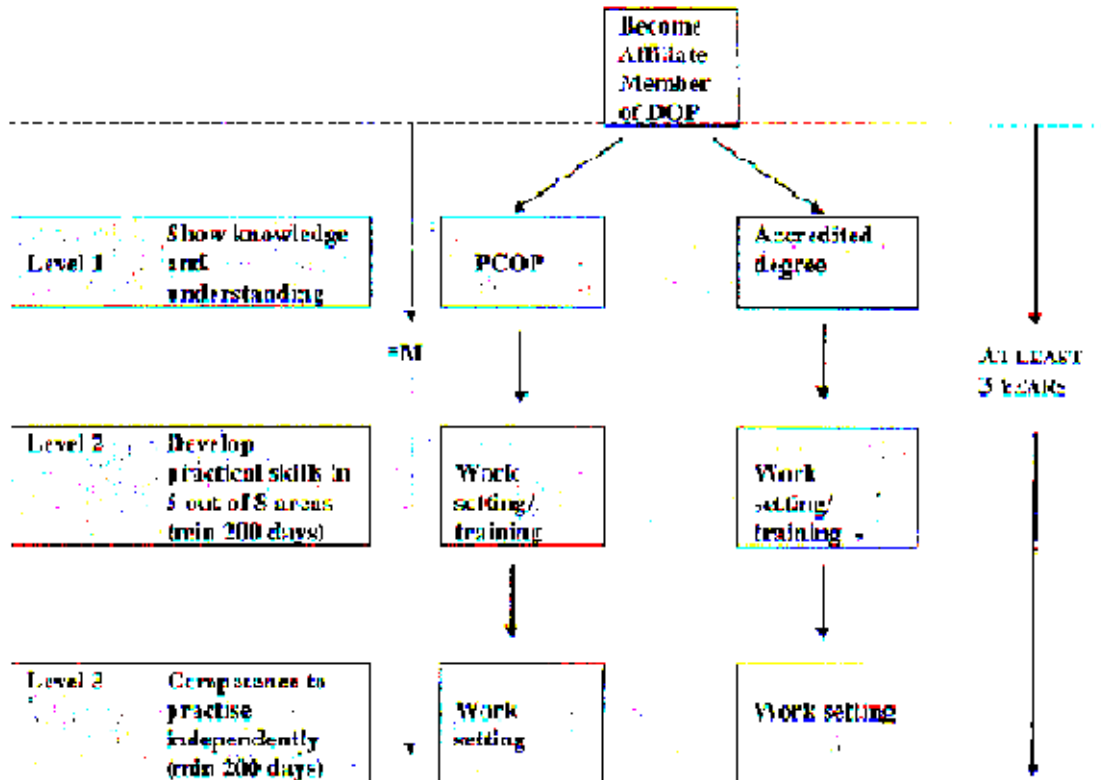
- Membership as a Full Member of the Division of Occupational Psychology

- Application for Chartered Occupational Psychologist status

Prerequisite for membership of the BPS DOP:

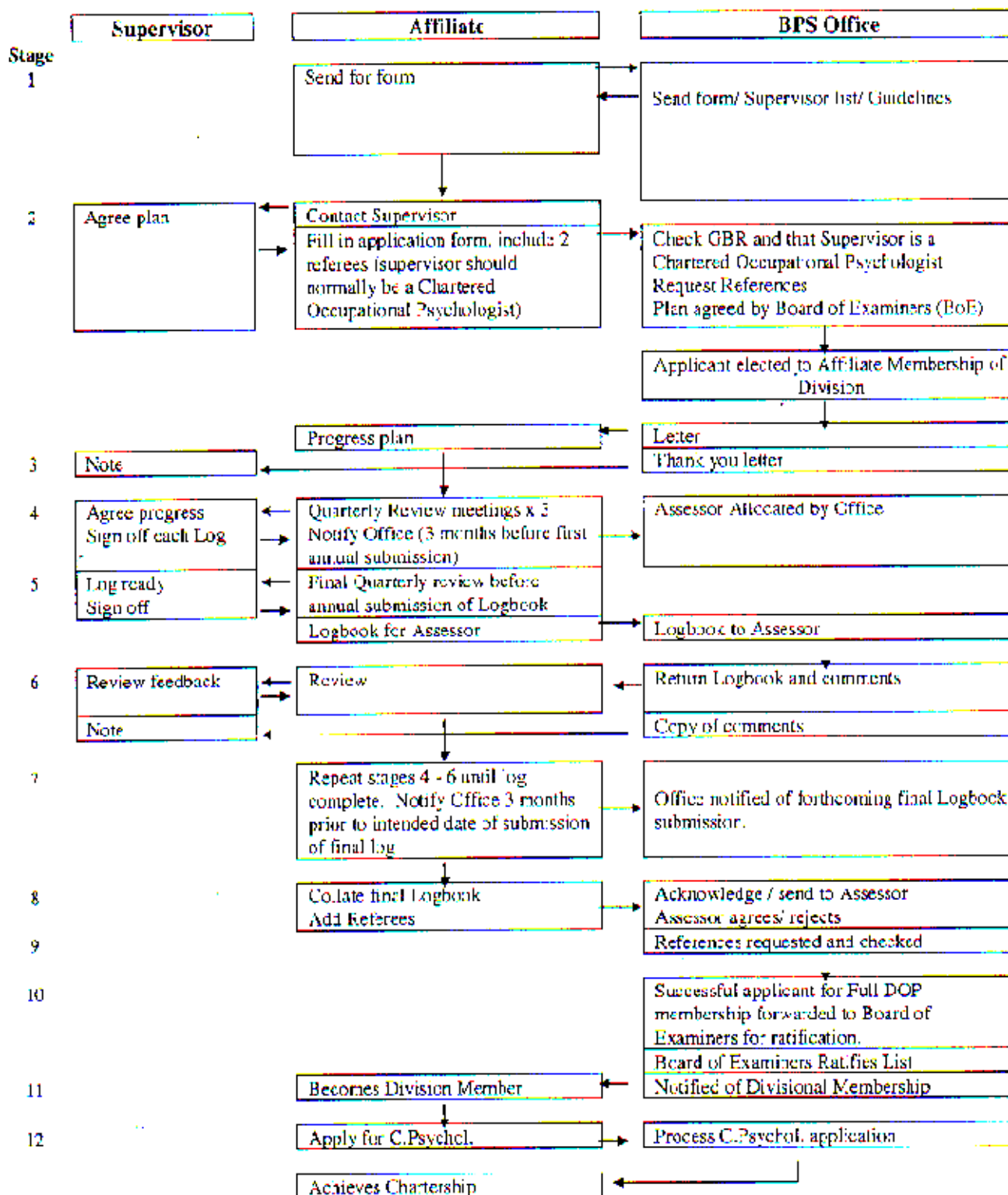
- Satisfying the BPS DOP of both breadth and depth of competence across a range of 8 areas that define the practice of occupational psychology by accomplishing a defined mentoring process after having gained an Accredited Degree in Psychology (B.Sc. or M.Sc. depending of the extent of meeting the requirements of BPS) or the Post-Graduate Certificate in Occupational Psychology (PCOP; by BPS).

Overview of mentoring process leading to Chartered Occupational Psychologist status:



Notes
 Elements of Levels 1, 2 and 3 can be undertaken in parallel
 =M refers to the Supervision and mentoring process

Figure 2 Flow chart showing Affiliate process leading to Chartered Occupational Psychologist status



The Eight Areas that Define the Practice of Occupational Psychology:

- Human-machine interaction
- Design of environments and work: health and safety
- Personnel selection and assessment, including test and exercise design
- Performance appraisal and career development

- Training (identification of needs, training design, and evaluation)
- Employees relations and motivation
- Organisational development and change

Duration of the Mentoring and Supervision Process:
 - at least 3 years

Synopsis of requirements of German Certificate and U.K. Charter

German Certificate	U.K. Charter
<ul style="list-style-type: none"> no need to become a member of ABO-section or A+O group 	<ul style="list-style-type: none"> membership of BPS DOP compulsory
<ul style="list-style-type: none"> full university studies in psychology <p style="text-align: center;">5-6 years</p> <p>Diploma (there is no professionally relevant degree before the diploma)</p> <ul style="list-style-type: none"> working in the field > 12 h/w supervised practical experience in the field (3 reports on own projects from different topics) member of an expert team 120 h (at 45 minutes) 2-4 years of further education (240 h courses from 4 domains) final examination for certification <p style="text-align: center;">Being awarded the Certificate</p>	<ul style="list-style-type: none"> basic studies in psychology <p style="text-align: center;">3-4 years</p> <p>degree accredited by BPS</p> <ul style="list-style-type: none"> application for Affiliate Membership in DOP (stay affiliate for three years) working in the field of W&O Psychology at least 3 years of supervised practice in the field achieving recognised knowledge base in 5 of the 8 areas by <ul style="list-style-type: none"> Society Certificate in Occupational Psychology after a Degree Course application for being chartered <p style="text-align: center;">Being Chartered</p>

Maybe interesting web-sites with regard to the contributions

Organisation	Homepage	Remarks
--------------	----------	---------

ANALÝZA PRÁCE AKO SYSTÉMOVÝ PREDPOKLAD EFEKTÍVNOTI PRÁCE PSYCHOLÓGOV V RIADENÍ ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Milan KUBALÁK

Hlavnou príčinou rozdielnej kvality fungovania a efektívnosti práce jednotlivých národov, regiónov, firiem a profesií nie je len v úrovni ekonomiky a vzdelanosti, ale aj v ich smerovaní, dôslednosti v pracovnej činnosti, odbornej a ľudskej korektnosti, kultúre a správaní.

Ak sa rozhodneme akceptovať platnosť uvedeného princípu, potom je namieste hľadať priestor pre zvyšovanie úrovne a efektívnosti psychológie práce v riadení rozvoja ľudských zdrojov tak v orientácii na zvyšovanie našej odbornej spôsobilosti, ako aj v jej vecnej zameranosti, preferovaných hodnotách, kultúre našej práce a jej systémovosti.

Vzhľadom na metódy a metodológiu posudzovania psychickej pracovnej spôsobilosti možno konštatovať tak pozitívne, ako aj negatívne tendencie v našej súčasnej činnosti, tzn. jej prednosti a slabiny.

Zo **silných stránok** (predností) v predmetnej oblasti je opodstatnené zdôrazniť predovšetkým nasledovné reality:

- v ostatných rokoch sa **odborný psychologický servis stal prirodzenou súčasťou výberového konania** vo veľkej väčšine organizácií - firiem pôsobiacich v SR,

- **existencia relatívne veľkého počtu fungujúcich agentúr** orientovaných na vzdelávanie a výcvik manažérov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ako aj na výber manažérov a špecialistov (V SR je ich t. č. cca 150),

- **uplatňovanie moderných psychodiagnostických metód**, orientovaných na zisťovanie psychických predpokladov úspešnosti uchádzačov v pracovnej činnosti.

Uvedené, a celý rad ďalších realít má evidentne pozitívny vplyv na pomerne vysoký spoločenský status psychológov práce v naprostej väčšine manažérov na všetkých stupňoch riadenia.

V každom ohľade je potrebné orientovať pozornosť aj na existujúce **slabiny** v našej odbornej činnosti, z ktorých v procese výberového konania možno za zvlášť výrazné pokladať dve nasledovné:

3. Napriek realite, že výberové konanie je vždy prioritne orientované na zisťovanie úrovne predpokladov pracovnej spôsobilosti uchádzačov, zatiaľ v našej legislatíve absentuje jednoznačná definícia pojmu „pracovná spôsobilosť“..

To, že tento pojem nie je definovaný v zákone NR SR o psychologickéj činnosti a Slovenskej komore psychológov (č. 199/1994 Z. z.), je vcelku pochopiteľné, ale to, **že nebude vymedzený ani v novelizovanom Zákonníku práce, možno považovať za vážny problém.** Vážny v tom zmysle, že **pracovná spôsobilosť je a bude aj naďalej stotožňovaná s pracovnou schopnosťou.**

Absurdnosť tejto reality navodzuje absenciu rozmeru kvality pracovnej spôsobilosti, pretože pracovná schopnosť/neschopnosť je naozaj **v kompetencii zdravotníctva, no pre psychológiu práce je prioritný rozmer pracovnej spôsobilosti, ktorá je nadstavbovým fenoménom pracovnej schopnosti.**

Nejde totiž len o to, či je uchádzač schopný/neschopný pracovať v príslušnej profesii, zamestnaní, resp. na konkrétnom pracovnom mieste, ale aké má, či nemá predpoklady byť úspešným v konkrétnej činnosti, resp. v tej funkcii - na tom pracovnom mieste, na ktoré je realizované výberové konanie.

Takýto stav nás neraz nútil k nie zriedkavo neúspešnému presadzovaniu logickej pôsobnosti psychológov práce napr. v doprave, pri vydávaní zbrojných preukazov a podobne. **V tejto oblasti, žiaľ, v uvedenej súvislosti nemožno očakávať pozitívne zmeny v dlhšom časovom horizonte.**

2. Za ďalšiu slabinu možno pokladať stav, že v našej odbornej pôsobnosti sa akosi vytrácajú systémovo realizované aktivity orientované na analýzu práce, popisy pracovných miest a z nich odvodené psychické požiadavky na pracovníkov.

Vo svojej podstate ide o stanovovanie **relevantných prediktorov úspešnosti uchádzačov v tých funkciách, resp. na tých pracovných miestach, na ktoré je realizované výberové konanie.**

V tejto súvislosti (na rozdiel od všeobecne záväznej definície pojmu „pracovná spôsobilosť“, ktorá je zrejme nad rámec našich

možností) ide o slabinu nás psychologov práce.

V ďalšej časti tohoto príspevku sa pokúsime venovať hoci (vzhľadom na relatívne krátky čas, ktorý máme k dispozícii) len rámcovú pozornosť podstate a účelnosti analýzy práce ako jedného z rozhodujúcich predpokladov efektívnosti, exaktnosti a korektnosti výberového konania.

Analýzu práce možno chápať v širších, organizačných súvislostiach, resp. v priamom vzťahu k personálnej práci. (Ilustrácia v prílohe.)

V súlade s obsahovou zameranosťou príspevku budeme venovať výlučnú pozornosť analýze pracovných miest ako jednej z tých rozhodujúcich personálnych činností, ktoré podmieňujú efektívnosť personálnej práce.

Analýza pracovných miest podľa J. Koubka (1997) „**poskytuje obraz práce na pracovnom mieste, a tým vytvára aj predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať**“.

Táto predstava býva obyčajne formulovaná pod názvom „**Požiadavky na zamestnanca na pracovnom mieste**“, v popisoch jednotlivých pracovných miest, ktoré sú štandardným a efektívnym východiskom pre vzdelávanie, výber a prípravu personálnych rezerv, výber zamestnancov a celého radu ďalších nástrojov personálnej práce.

Požiadavky na zamestnanca je vhodné štruktúrovať v rámci nasledovných okruhov:

a) **vzdelanie, schopnosti a zručnosti** (požadovaný druh a stupeň vzdelania, absolvovanie kurzov a školení bezprostredne súvisiacich s pracovnou činnosťou na PM, dĺžka a druh praxe v príbuznej pracovnej činnosti, odborné a technické schopnosti/zručnosti, druh a úroveň jazykových schopností),

b) **psychické schopnosti** (intelekt, pamäť, vnímanie, predstavivosť a pod.),

c) **vlastnosti osobnosti** (postoje, záujmy, temperament, hodnotová orientácia, preferované potreby a pod.),

d) **úroveň zdravotného stavu** - v priamej súvislosti s činnosťou na pracovnom mieste.

Výhodou takéhoto systémového prístupu k stanovovaniu požiadaviek na zamestnancov sú nasledovné reality:

- Relevantnosť požiadaviek je podmienená realitou, že tieto sú **odvodené zo stanovených kompetencií** (zodpovedá, schvaľuje, rozhoduje, kontroluje), **hlavných činností na pracovnom mieste** (súpis tých rozhodujúcich činností, ktoré vykonávať pracovného miesta bezprostredne realizuje, resp. ich realizáciu zabezpečuje), **pracovných podmienok** (technické vybavenie pracoviska, zdravotné, sociálne a hygienické podmienky práce) a **náročnosti pracovnej činnosti na pracovnom mieste** (nevyhnutnosť trvalej koncentrácie, komunikácia so zákazníkmi a kooperujúcimi útvarmi, kontakt s verejnosťou a pod.).

- **Požiadavky sú stanovované v zmysle jednotnej metodiky a záväzného postupu v rámci celej organizácie.** V tejto súvislosti je potrebné klásť dôraz na minimalizáciu administratívnej náročnosti celého procesu, orientovať pozornosť typizácii pracovných miest, ako aj optimalizácii štruktúry manažérov, špecialistov a ostatných zamestnancov.

- **Takto spracované požiadavky na zamestnancov môžu byť vedené v príslušnej databáze informačného systému riadenia ľudských zdrojov, systémovo aktualizované a využívané v súlade s akútnymi i perspektívnymi potrebami celej organizácie a jej jednotlivých útvarov.**

Výhody takéhoto prístupu sú síce nepopierateľné, no napriek tomu je v celom rade našich organizácii preferovaný taký prístup, že spracovávanie požiadaviek na zamestnancov sa venuje pozornosť len vtedy, keď je nastolená akútna potreba, resp. sú vypracovávané len ako okrajová aktivita v rámci prípravy výberového konania.

Bolo by možné špekulovať o tom, prečo je tomu tak. Prečo sa systémovému spracovaniu požiadaviek na jednotlivé zamestnania, resp. požiadaviek na zamestnancov v rámci jednotlivých pracovných miest nevenuje taká pozornosť ako v krajinách s vyspelou ekonomikou? Na túto a podobné otázky by sme sotva našli relevantné odpovede so všeobecnou platnosťou.

Zo všeobecného hľadiska však možno v súlade s J. Stýblom (1998) rámcovo konštatovať nasledovný stav v predmetnej oblasti:

- **Niektorí manažéri inklinujú skôr k „bezproblémovej oblasti“, práce s ľuďmi**, napr. nárastu miezd, povyšovaniu, tréningu, ale **vyhýbajú sa menej populárnym personálnymi činnosťami.**

- **Manažéri nechápu, že ich povinnosti v práci s ľuďmi nie sú čímsi navyiac**, mimo ich riadiacu pôsobnosť v technickej, ekonomickej alebo obchodnej oblasti.

- **Línioví vedúci málo spolupracujú s personálnymi špecialistami**, a dopúšťajú sa preto vo svojej činnosti zbytočných chýb a omylov.

- Línioví **manažéri sa málo zúčastňujú vzdelávacích programov z oblasti riadenia ľudských zdrojov** a ich vedomosti sú skôr orientačné a schopnosti intuitívne.

- **Existuje tendencia v práci s ľuďmi „robiť veci tak, ako sa robili v minulosti,** a značný sklon k rutine a prakticismu, **takže aj keď sa riadenie mení, pôsobí to niekedy, ako by sa tieto zmeny nedotýkali ľudí v organizácii.**

V uvedenej súvislosti je však žiadúce definovať reálne východiská v jednotlivých inštitúciách, resp. v tých organizáciách, v ktorých pracujeme, resp. ktoré dôverne poznáme.

V súlade s uvedeným **nemožno podľahnúť ilúziám v tom zmysle, že odstránenie načrtnutých bariér efektívnosti riadenia ľudských zdrojov možno v krátkom čase.** Je totiž všeobecne známe, že človek sa môže všeličo relatívne rýchlo naučiť, no zmena postojov vyžaduje dlhé časové obdobie.

Tieto reality nás, psychológov práce, neoprávňujú k tomu, aby sme sa z komerčného, resp. konjunkturálneho hľadiska trvale prispôbovali technokratickým tendenciám a povrchnosti práce niektorých manažérov.

Je na nás, aby sme my všetci spolu a každý z nás zvlášť v rámci svojej pôsobnosti a možností **venovali pozornosť systémovému prístupu k stanovovaniu požiadaviek na zamestnancov** v rámci procesu tvorby popisov pracovných miest.

V uvedenej súvislosti je pochopiteľné, že aj realizácia zmeny našej práce vyžaduje od každého z nás nielen viacej vedieť o tom čoho sa zmena týka, ale súčasne sa aj stotožniť s jej akútnosťou, nevyhnutnosťou a účelnosťou.

Problematike účelnosti sme už venovali hoci len rámcovú pozornosť, no o jej akútnosti a nevyhnutnosti sa možno ľahko presvedčiť v procese štúdia moderných systémov a predpokladov efektívnosti výberového konania. **Napríklad rozhodujúcou súčasťou metodiky výberu ELIGO**, ktorej hlavným autorom je Prof. Dr. Heindrich Wottawa (Fakulta psychológie, Bochum, SRN) a pripravuje sa jej slovenská a česká verzia, **je podrobne spracovaný katalóg profesií a zamestnaní s vypracovanými popismi požiadaviek a vo vzťahu k nim sú stanovené vhodné psychodiagnostické metódy.**

Ďalším dôležitým predpokladom našej dlhodobej úspešnosti v oblasti zefektívňovania výberového konania je orientácia nás psychológov práce na vytváranie podmienok pre analýzu práce a vypracovávanie popisov pracovných miest.

V tejto súvislosti je žiadúce klásť dôraz na stratégiu zameranosti našich aktivít, s dôrazom na nasledovné oblasti našej pôsobnosti:

- **zmapovanie reálnych východísk** pre zabezpečenie systémovej tvorby popisov pracovných miest a z nich odvodených požiadaviek na zamestnancov **v jednotlivých organizáciách,**

- **zabezpečenie koordinácie práce psychológov v predmetnej oblasti činnosti** s cieľom vytvoriť také podmienky, aby na dosiahnuté produkty a skúsenosti jednotlivých psychológov mohli nadväzovať aktivity iných.

Príspevok si dovoľím ukončiť konštatovaním, že **my psychológovia práce tak ako v minulosti aj v súčasnosti balansujeme na hrane momentálneho využitia aktuálnych príležitostí, alebo dlhodobej úspešnosti na základe korektnej, odborne náročnej práce.**

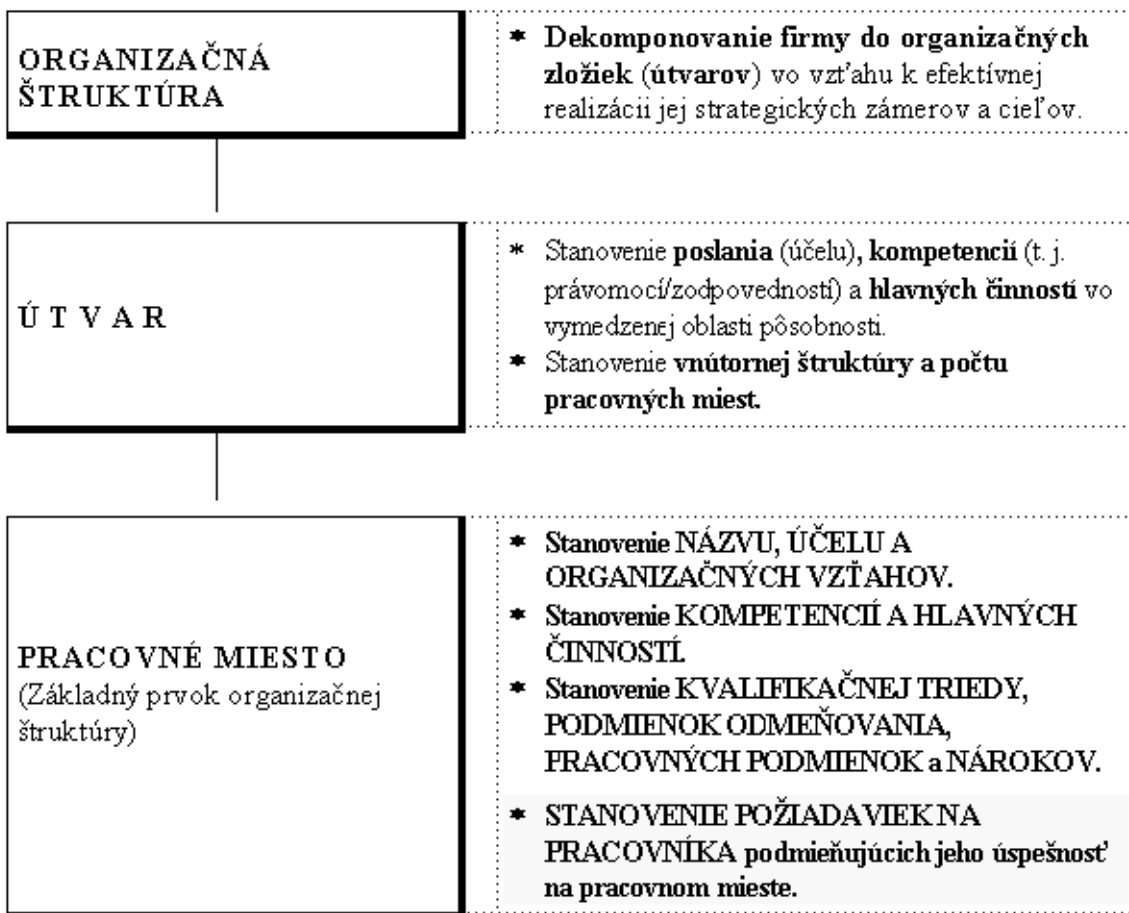
Príloha

Obsahová ZAMERANOSŤ analýzy práce

V rámci procesu systémového vytvorenia organizačných, ekonomických a personálnych predpokladov prosperity a rozvoja firmy **treba analýzu práce orientovať prioritne na realizáciu nasledovných cieľov:**

- a) vytvorenie **optimálnej organizačnej štruktúry,**
- b) zabezpečenie **efektívnej činnosti jednotlivých útvarov,**
- c) stanovenie **kompetencií, hlavných činností a požiadaviek na pracovníkov v rámci jednotlivých pracovných miest.**

SCHÉMA PROCESU A JEHO ZAMERANOSTI



* **Z personálneho hľadiska** (resp. riadenia a rozvoja ľudských zdrojov) **treba klásť hlavný dôraz na problematiku analýzy pracovných miest.**

♣ **V rámci orientácie na útvar je dominantná problematika plánovania počtu a štruktúry pracovných síl.**

♣ **V rámci orientácie na pracovné miesto ide prioritne o stanovenie kompetencií a z nich odvodených požiadaviek na pracovníka.**

Literatúra

KOUBEK, J. (1997): Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, s. 72.

STÝBLO, J. (1998): Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy. Grada, Praha, s. 84-85.

PSYCHOLÓGIA V PRÁCI A PSYCHOLÓGIA PRÁCE: POZNÁMKY K AKTUÁLNYM ÚLOHÁM ODBORU

Jozef VÝROST

Od vzniku psychológie ako samostatného vedného odboru jej zameranie na oblasť práce predstavovalo jeden z dominantných smerov aplikácie psychológie do spoločenskej praxe. V priebehu XX. storočia, ak by sme použili dnes populárny pojem „línia“, sa v jej orientácii na riešenie reálnych problémov pracovnej činnosti presadilo už niekoľko (uvádzame ich ako ilustráciu, bez nároku na vyčerpávajúci zoznam):

- línia „jednotlivca a pracovné prostredie“, ohlasovala ingerenciu psychológie do optimalizácie podmienok práce,
- línia „individuálne predpoklady jednotlivca a pracovný proces“, odštartovala éru psychotechniky s jej programom „správny človek na správnom mieste“, dominantne pre potreby pasovej výroby,
- línia „ľudské vzťahy“, vyzdvihla sociálne aspekty pracovnej činnosti a predznamovala vstup psychológie ako rovnocenného partnera do problematiky riadenia a organizácie,
- línia „dispozično-situačného“, prístupu po 2. svetovej vojne silne ovplyvnila snahu o zvýšenie efektivity personálnych výberov v rôznych oblastiach práce (napr. riadenie, doprava),
- línia „humanistického prístupu k projektovaniu technických zariadení“, v rámci komplexného riešenia vzťahov človek – stroj odštartovala inžiniersku psychológiu a významným spôsobom ovplyvnila éru computerizácie,
- línia „masového psychologického ovplyvňovania“, akcelerovala vstup psychológie na trhy produktov (psychológie spotrebiteľa, predaja, reklamy atď.) a trhy „presvedčení“, (politická psychológia),
- línia „pracovnej spokojnosti“, zvrátila tému výkonnosti a produktivity ako meritórneho cieľa na tému duševného zdravia a pohody (well-being) jednotlivca.

Na základe uvedeného preto dnes ťažko možno polemizovať s tvrdením, že civilizačný pohyb prináša so sebou (aspoň v priemyselne najvyspelejších krajinách sveta) stále väčší priestor pre uplatnenie a využívanie psychologických poznatkov vo všetkých sférach života jednotlivca i spoločnosti.

Toto konštatovanie, zdá sa, osobitnú váhu nadobúda v oblasti práce: civilizácia v tej podobe, ako ju máme možnosť poznať dnes, potrebuje čoraz menej pracovníkov vo výrobe a skoro geometrickým radom stúpa ich počet v oblasti služieb. To znamená, že oni sami v rámci uplatňovania svojej kvalifikácie majú za úlohu využívať nástroje „psychologického“, pôsobenia na iných. Jednoducho povedané, **psychológie v práci je dnes podstatne viac, ako tomu bolo kedykoľvek predtým.**

Táto skutočnosť sama osebe, samozrejme, autoritu psychológie všeobecne, a psychológie práce osobitne, automaticky nijako nezvyšuje. Spôsobuje len, že mnoho iných odborov buduje svoje „regulárne“, poznanie a praktiky na psychologickú bázu, a tiež, že mnoho novodobých „šamanov“, nachádza piliere svojho pochybného vplyvu v tejto oblasti.

O to väčšia je zodpovednosť tých, ktorí nesú zodpovednosť za ďalší vývoj aplikácie psychologických poznatkov vo sfére práce – teda psychológov práce. Začiatok nového milénia je vzácnou príležitosťou pre bilancovanie toho, čo bolo, posudzovanie toho, čo je, ale najmä formulovanie toho, čo bude. Pokúsme sa teda spoločne pozrieť na stav, v akom sa naša (rozumej stredo európska alebo česko-slovenská) psychológia práce nachádza. Pre korektnosť sa žiada dodať, že nám na tomto fóre v prvom rade ide o otvorenie otázok a stimulovanie diskusie, a nie konštatovanie „známych právd“. Pre krátkosť času použijeme metódu porovnania našej reality so stavom v krajine, kde sú na tom s aplikáciou psychológie do praxe zjavne lepšie, teda s USA. (Za rovnako produktívne, samozrejme, považujeme aj komparáciu stavu v našich krajinách so smerovaním EAWOP – Európskej asociácie psychológov práce a organizácie, ale toto, ako to vyplýva z programu podujatia, majú v pláne urobiť vo svojich vystúpeniach iní.)

1. Stav odboru: asociácie, učebnice a časopisy

Na úvod **terminologický problém**: samotný názov oblasti a relevantnej strešnej psychologickéj disciplíny sa v rôznych krajinách líši: v našej kontinentálnej európskej tradícii sa v medzivojnovom období postupne ustálilo označenie psychológia práce, v USA v uvedenom období zasa industrial psychology. Po 2. svetovej vojne zosilnel vplyv sociálnej psychológie, čo sa odrazilo v doplnení slova organizácia (industrial and organizational psychology alebo skrátene I/O psychology v USA a psychológia práce a organizácie v európskych krajinách). V Británii a Austrálii sa skôr prikláňajú k označeniu occupational psychology a existuje aj tendencia presadzovať označenie ekonomická psychológia.

Komentár: Domnievame sa, že existujúce terminologické rozdiely nespôsobujú výhody ani hendikep žiadnej zo zúčastnených strán. Možno sa naň dívať ako na proces postupného vyjasňovania stanovísk. Bolo by ale vhodné otvoriť diskusiu na túto tému a zverejniť jej výsledok, pokiaľ dôjde ku konsenzu, jednak navonok (napr. web-stránky asociácií v angličtine), ale aj dovnútra – v základných dokumentoch profesných asociácií.

A) Profesné združenia

V USA ich možno nájsť viac, ale jednoznačne profilujúcim, s kľúčovým postavením a vplyvom je SIOP (<http://siop.org>): The Society for Industrial and Organizational Psychology (Division 14 of the APA, organizational affiliate of the American Psychological Society).

Oblasti, v ktorých členovia SIOP vyvíjajú činnosť:

- Výber a rozmiestňovanie

- vývoj nových diagnostických nástrojov a ich validácia,

- analýza obsahu práce,
- vývoj a implementácia programov výberu,
- optimalizácia procesu rozmiestňovania pracovníkov,
- identifikácia manažérskeho potenciálu.

- Výcvik a rozvoj

- identifikácia potrieb výcviku,
- formulácia a implementácia programov,
- hodnotenie efektívnosti programov,
- plánovanie kariéry.

- Vývoj organizácie

- analýza organizačnej štruktúry,
- maximalizácia efektivity a spokojnosti jednotlivcov a prac. skupín,
- facilitácia organizačných zmien.

- Meranie výkonu

- vývoj kritérií,
- meranie účelnosti,
- hodnotenie efektívnosti organizácie.

- Kvalita pracovného života

- zvyšovanie produktivity výsledkov práce jedinca,
- identifikácia faktorov pracovnej spokojnosti jednotlivca,
- plánovanie práce v záujme zvýšenie jej zmysluplnosti.

- Psychológia spotrebiteľa

- určovanie spotrebiteľských preferencií,
- identifikácia reakcií spotrebiteľa na nový produkt,
- vývoj trhových segmentačných stratégií.

- Inžinierska psychológia

- dizajn pracovného prostredia,
- optimalizácia efektivity vzťahov človek – stroj,
- vývoj systémových technológií.

Podľa dostupných údajov (z výskumu Burnfielda a Medskera, uskutočneného v roku 1997: <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/iofag.html>) priemerný ročný plat člena SIOP bol 80 tis.USD, pričom väčšina z nich mala hodnosť PhD. Priemerný plat čerstvého PhD. z oblasti psychológie práce v roku 1998 bol 55 tis.USD a absolventa s hodnosťou MA 38,75 tis. USD. Najvyššie platy členov SIOP (5% členskej základne) sa pohybovali v rozpätí od 250 tis. USD do niekoľkých miliónov USD, pričom väčšina z nich vlastnila vlastné firmy, poskytujúce odborné služby v oblasti psychológie práce.

V januári t.r. sa v SIOP uskutočnil prieskum názorov členov, týkajúci sa strategických úloh organizácie v nasledujúcom storočí. Najvyššiu prioritu získalo týchto 6 oblastí:

1. Vyjasňovanie vlastnej identity

Ide o hľadanie presnej a úplnej odpovede na otázku "Čo- kto je pracovný (I/O) psychológ?"

2. Iniciatívy zamerané na rozvoj vzdelania a profesie

SIOP by sa mala stať preferovaným poskytovateľom služieb permanentného vzdelávania a profesionalizácie. Cieľovým publikom okrem psychológov práce by sa mali stať psychológovia pôsobiaci v iných oblastiach, PhD. študenti, manažéri a odborníci v oblasti RLZ.

3. Iniciatívy zamerané na verejnosť

SIOP by sa mala stať dobre viditeľným zdrojom formovania názorov politikov a verejnosti. Slogan "keď SIOP hovorí, CNN, Kongres, Ministerstvo práce atď. počúva" by sa mal stať skutočnosťou.

4. Zviditeľňovanie sa voči učiteľom a študentom

V každej učebnici o psychológii by mala byť kapitola venovaná psychológii práce a každá vzdelaná osoba by mala vedieť, čo psychológ práce robí a čo dokáže.

5. Zviditeľňovanie sa voči vrcholovým predstaviteľom biznisu

Je potrebné dosiahnuť, aby uvedené kruhy pochopili, že psychológia práce je hodnotným zdrojom poznania a zdokonalenia ich organizácií.

6. Globalizácia (I/O) psychológie práce

SIOP by sa mala stať svetovým lídrom a najčastejšie konzultovanou psychologickou organizáciou vo svete práce a mala by mať aktívnu, čínorodú interakciu s asociáciami podobného zamerania vo svete. SIOP by mala hrať vedúcu úlohu v organizovaní medzinárodných konferencií a medzikulturálnych výmen v predmetnej oblasti.

Komentár: Na základe uvedeného je zrejmé, že prechádzame obdobím znovuoťvorenia základných otázok sebadefinovania (identity) odboru vrátane jeho smerovania, organizačnej štruktúry a vzťahov k verejnosti. Je dobré si to pripomenúť, okrem iného, aj preto, aby sme pochopili, že niektoré problémy, ktoré prekonávame v našich podmienkach, sú produktom objektívne pôsobiacich procesov presahujúcich rámec našich spoločenských podmienok. Inak povedané, mnohé zmeny, ktoré požadujeme, a mnohé úlohy, ktoré si stanovujeme, sú aktuálne aj v iných krajinách – v tomto prípade v USA. Bolo by vítané, keby naše profesné združenia (ČAPPO a sekcia PPOP pri SKP) prijali popri EAWOP aj ponuku SIOP a vstúpili do priamych kontaktov.

B) Učebnice a časopisy

Za základnú súčasnú pramennú učebnú literatúru v USA sa považuje viacdielny handbook autorov M. D. Dunette, L. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA., Consulting Psychologists Press, 1994.

V každom prípade v tejto krajine existujú stovky knižných publikácií využívaných pre potreby profesionálnej prípravy psychológov práce.

Pre ilustráciu bohatstva informačných zdrojov postačia hľadám dva príklady:

a) Keďže témou tohoto stretnutia je problematika riadenia ľudských zdrojov, vybrali sme prehľad titulov s týmto zameraním, publikovaných vo vydavateľstve SAGE (ktoré, ako je známe, vydáva anglické tituly predovšetkým pre európsky a severoamerický trh). Na internetovej adrese www.sagepub.co.uk bol uverejnený prehľad knižných publikácií, vydaných v období posledných 10 rokov v oblasti RLZ, a obsahuje 104 titulov.

b) Ozajstným vzorom pre využívanie internetu v pregraduálnej a postgraduálnej príprave je spôsob prezentovania učebnice Paula E. Spector „Industrial and Organizational Psychology,, na adrese <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/iobook/students.html>. Tento príklad ukazuje, ako možno zúročiť dlhoročné skúsenosti z dištančnej výučby využitím internetu (interaktívny spôsob prezentovania učebnej látky, doplnený o ďalšie zdroje, vrátane preverky vedomostí).

Hlavné odborné časopisy z oblasti I/O psychology v USA:

Ako médium pre vnútorný život SIOP je vydávaný internetový časopis TIP (The Industrial-Organizational Psychologist). Možno ho nájsť na adrese <http://siop.org/tip/TIP.html>.

Za základné zdroje informácií sa považuje týchto 23 časopisov: *Academy of Management Journal, *Academy of Management Review, *Administrative Science Quarterly, *Applied Psychology: An International Review, *Educational and Psychological Measurement, *Human Factors, *Human Performance, *Human Relations, *Human Resources Management Review, *International Journal of Selection and Assessment, *International Review of Industrial and Organizational Psychology, *Journal of Applied Psychology, *Journal of Applied Social Psychology, *Journal of Business and Psychology, *Journal of Management, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, *Journal of Occupational Health Psychology, *Journal of Organizational Behavior, *Journal of Vocational Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, *Organizational Research Methods, *Personnel Psychology, *Work & Stress.

Komentár: Je zrejmé, že v tejto oblasti nemôže s USA súťažiť žiadna krajina vo svete. Napokon, ešte stále viac ako 80% informácií zo psychológie je publikovaných v tejto časti sveta. Na druhej strane otázkou „prežitia,, každého vedného odboru a zachovania kontinuity sú vlastné zdroje informácií. Preto za jednu z priorit psychológov práce v našich krajinách je treba považovať a) udržanie a ďalší rozvoj existujúcich informačných zdrojov (najmä Psychologie v ekonomickej praxi), b) vytvorenie internetového časopisu pre organizovanie vnútorného života odbornej komunity, c) v pregraduálnej a postgraduálnej príprave vo väčšej miere, ako regulérnu časť výučby, využívanie základných učebných textov v svetových jazykoch, d) vítaná je snaha uviesť na našom knižnom trhu preklady vybraných titulov, e) stimulovanie vydania kolektívnych monografií domácich autorov, ktoré by mali učebnicový charakter.

2. Aká je vnútorná štruktúra psychológie práce a organizácie a ako je to s postgraduálnou prípravou v psychológii práce a organizácie?

D. Appleby (<http://www.mansfield.ohio-state.edu/psych/psycar~1.htm>) vo svojom príspevku, prednesenom na Annual Convention of the Midwestern Psychological Association v Chicagu dňa 30.4.1999, charakterizoval oblasti činnosti psychológa práce (I/O psychologist) takto: „Vo všeobecnosti, psychológia práce sa zaoberá problémami a otázkami, vzťahujúcimi sa k správaniu ľudí v pracovnom prostredí. Psychológovia práce sú zároveň vedcami a praktikmi v tom zmysle, že mnohé problémy aplikovanej povahy v správaní v organizáciách si vyžadujú zber originálnych údajov výskumnej povahy v kontrolovaných podmienkach. Niektoré typické otázky adresované psychológii práce sú:

- organizačná štruktúra a zmena;
- produktivita a spokojnosť zamestnanca;
- výber, rozmiestňovanie, výcvik a rozvoj pracovníkov;
- interakcia medzi strojmi a ľudským operátorom.

Niektorí psychológovia práce sa špecializujú na podoblasti, ako sú psychológia trhu, psychológia dopravy, inžinierska psychológia a personálna psychológia.

Psychológovia práce sú zamestnaní na vysokých školách, v súkromnom priemysle, firmách špecializujúcich sa na aplikovaný výskum, vládnych agentúrach a súkromných poradenských firmách. Základnou prípravou pre psychológov práce je získanie hodnosti MA alebo PhD. v rámci certifikovaných vzdelávacích programov...

Môžete porovnať D. Applebyom uvádzané členenie psychológie práce napr. so sekciami SIOP uvádzanými vyššie, alebo aj so špecializačnými oblasťami psychológie práce, autorizovanými EAWOP (materiál bol členom distribuovaný predsedom sekcie PPOP Dr. Kožiakom v r.1998), kde išlo o 6 oblastí: 1. posudzovanie psychickej pracovnej spôsobilosti pre potreby personálnej práce, 2. pracovno-psychologické poradenstvo, 3. tvorba a realizácia projektových systémov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, 4. hodnotenie stupňa psychickej záťaže pri výkone náročných profesií, 5. inžiniersko-psychologické expertízy, 6. lektorská činnosť, psychologická príprava a tréning.

Komentár: Porovnanie dáva možnosť vidieť, že konvergencia v stanoviskách na základné oblasti psychológie práce a organizácie výrazne pokročila. To dáva určitý prísľub pre koncipovanie moderných učebných textov do budúcnosti.

Čo sa týka postgraduálnej prípravy psychológov práce a organizácie, v tejto oblasti nás zrejme budú očakávať niektoré zmeny. Predovšetkým, nielen v USA, ale aj v krajinách EU sa na PhD. nedívajú len ako na vedeckú hodnotu, ale predovšetkým ako na priamu cestu zvyšovania odbornej kvalifikácie a prehĺbovania vlastnej špecializácie. Zmenu vo vnímaní PhD. mladými ľuďmi, prebiehajúcu v súčasnosti, sme na našich školiaciach pracoviskách mohli už zaznamenať a je to dobre. V našich tradíciách však zostáva aj tradičný špecializačný postgraduál a v tomto sme stále, podľa nášho názoru, zostali ešte veľa dlhší.

Záver

Ako sme tu už uviedli, účelom týchto poznámok je predovšetkým podnecovať diskusiu o aktuálnych úlohách v oblasti psychológie práce a organizácie, nie mentorovať alebo ponúkať „hotové recepty„. Komparácia je jednou z akceptovaných metód vedeckej práce a osvedčuje sa aj v polohe našich praktických odporúčaní pri riešení rôznych praktických problémov. Možno preto azda považovať za prípustné, že ju využijeme aj pri úvahách o stave nášho odboru.

Bolo by vrcholne neetické a nevďačné, keby sme neprechovávali úctu k tomu, čo v tejto oblasti vykonali naši predchodcovia. Z uvedeného by malo vyplývať, že stojí za to pokúsiť sa včleniť toto „know-how„ do hlavného prúdu vývoja psychológie práce a organizácie v XXI. storočí. Určite to bude na prospech našej komunity.

SOCIÁLNY SYSTÉM PRÁCE A MOŽNOSTI JEHO ROZVOJA

Teodor KOLLÁRIK

Od čias, keď strastiplná výskumno-praktická cesta E. Maya vyústila do záveru o význame sociálneho prostredia na pracovisku, ubehlo už niekoľko desaťročí a ním vyznačený fenomén, t. j. sociálne prostredie, už nezmizol zo slovníka teoretikov ani praktikov. Ba práve naopak, objavili sa a používali, resp. používajú sa nové, alternatívne pojmy, resp. sa bližšie analyzujú jeho jednotlivé stránky. A čo je snáď pre nás charakteristické, prinieslo to **atomizáciu problému, pojmovú nejednotnosť, obsahovú diferenciaciu, metodologickú rôznorodosť i prakticko-aplikačnú obmedzenosť**. V konečnom dôsledku to vedie k paradoxu, že vieme veľmi veľa o sociálnom prostredí a jeho zložkách, ale chýba nám **syntetizácia poznatkov a adekvátne miera ich zovšeobecnenia**. Možno práve preto, že pod vplyvom pragmatických požiadaviek sa zabúda na širší kontext konkrétneho sociálneho prostredia. Osobitne prostredia v pracovnej sfére. Na niektoré z nich sa pokúsím poukázať.

1. V prvom rade je to **rešpektovanie väzieb medzi rôznymi existujúcimi sociálnymi systémami**. Je to v podstate základné východisko sociálnej psychológie, ktoré zvyrazňuje začlenenie konkrétneho systému do štruktúry sociálnych systémov. Tak vlastne dochádza k vzájomnej kontaktácii sa príslušníkov viacerých sociálnych systémov, čím dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu sa nielen na úrovni jednotlivcov a skupín, ale i na úrovni sociálnych systémov. Je zrejmé, že žiaden sociálny systém nemôže byť v izolácii, pričom napríklad v našich podmienkach zvýšená kontaktácia príslušníkov rôznych sociálnych systémov, spoločenstiev a kultúr prináša vážne zásahy s vážnymi dôsledkami pre každú spoločnosť.

Z pracovnej sféry uveďme niektoré v súčasnosti pre nás charakteristické vplyvy :

a/ objektívneho charakteru

- vplyv európskej únie a jej podmienky pre prijatie nových krajín,
- svetová konkurencia,
- technologické zmeny a i.;

b/ faktory týkajúce sa ľudského potenciálu

- stav, počet, kvalita a perspektíva práceschopného obyvateľstva,
- veková štruktúra potenciálnej i aktuálnej pracovnej sily,
- feminizácia pracovnej sily a nástup žien do manažmentu;

c/ kultúrne špecifiká jednotlivých sociálnych systémov

- príchod zahraničného kapitálu, a tým i nových prístupov a postupov v práci,
- imigrácia a emigrácia pracovníkov,
- vnímanie svojho postavenia domácej pracovnej sily v zahraničnej firme /tzv. pozícia "gastarbeitra" vo svojej vlasti.

2. Súvislosť s **časom**. Každý sociálny systém má svoju **minulosť, súčasnosť a budúcnosť**. Tieto fázy existencie sa navzájom podmieňujú a ovplyvňujú. Ale tak, ako sa pod vplyvom času menia podmienky, tak sa aj mení štruktúra zamestnancov. Napríklad už tým, že organizácia "starne", lebo starnú jej pracovníci, mení sa skladba pracovníkov, štruktúra pracovných skupín. A to nie vždy v pozitívnom smere. Tak sa môže stať, že vízia budúcnosti inštitúcie, pracovnej organizácie nebude mať reálne základy v potrebnej skladbe pracovníkov. Tí totižto mohli stačiť plniť svoje poslanie v minulosti i v súčasnosti, ale nie už v budúcnosti. Vek je vážna kategória, ktorá má blízky vzťah k zmenám /čo je v psychológii známe a pomerne dobre objasnené/. Ak to platí pre jednotlivcov, je predpoklad, že to platí aj pre organizáciu a jej sociálny systém.

Maximálna stabilizácia pracovníkov nie je možná, ani potrebná. Odchody a príchody pracovníkov sú bežným javom v každej inštitúcii. Sociálnopsychologický problém tu však vzniká napr. zmenou skladby skupiny odchodom jej dlhoročného člena a príchodom nového pracovníka. Je dokázané, že príchod nového člena do skupiny je výrazným zásahom do jej života, a čím dlhšie skupina pôsobila v pôvodnej skladbe, tým je obmena členstva problémovjším faktorom.

3. Každá organizácia, pracovisko, firma, inštitúcia majú svoju **vnútornú štruktúru aj v sfére sociálneho prostredia**. Rámcove tu pôsobia väzby a vzťahy v dvoch rovinách. V prvom rade sú to **väzby smerom navonok**, kde každá inštitúcia je v pozícii súčasťi aktuálneho sociálneho systému. Takým je v súčasnom štátoprávnom usporiadaní sociálny systém samotného štátu, kde sa organizácia nachádza. V rámci neho pôsobia faktory, ktoré podmieňujú pôsobenie jednotlivých sociálnych systémov inštitúcií. A to tak v pozitívnom i negatívnom smere. Môžu to byť napríklad:

- existujúce zákony, ktoré limitujú alebo podporujú rámec možného pôsobenia inštitúcií, a tým aj ich potenciálneho rozvoja,
- aktuálna politická a ekonomická situácia,
- kvalita a charakter spoločenskej atmosféry a pod.

Druhou sférou pri tomto vymedzení sú **vnútorné vzťahy medzi zložkami sociálneho systému inštitúcie, t. j. vzťahy medzi organizáciou /inštitúciou/ - skupinami a jednotlivcami**. Tieto sa navzájom ovplyvňujú a kvalitou vzájomných vzťahov podmieňujú úspešnosť každej z nich. Každá zložka sociálneho systému má svoje špecifiká, dôležité však je, aby v rámci pracovnej inštitúcie boli v relatívnej zhode, súčinnosti. Špecifikum organizácie môže byť napríklad v jej veľkosti, čo určuje počet, skladbu i kvalifikačnú štruktúru zamestnancov, zloženie skupín, štýl riadenia, možné formy motivácie a pod. Kvalita týchto vzťahov sa evidentne prejaví v úspešnosti, pretože napríklad úspešnosť inštitúcie je podmienená úspešnosťou skupín i jednotlivcov.

Psychológia disponuje dobrým poznatkovým systémom v oblasti skupín /sociálna psychológia/, osobnosti /psychológia osobnosti/, no menej je prepracovaná úroveň organizácie a jej formálnych a neformálnych zložiek. Existujúce poznatky psychológie sú viac zamerané na systém riadenia, organizačné štruktúry /najmä vo formálnej rovine/. Menšia prepracovanosť neformálnych stránok na úrovni organizácie je do určitej miery spôsobená veľkou rôznorodosťou inštitúcií, a tým i zníženou možnosťou zovšeobecňovania konkrétnych zistení. Svoj podiel tu má i tradícia sociálnej psychológie a psychológie práce, ktoré v našich podmienkach viac preferujú pohľad na skupiny a jednotlivcov.

4. Podstatným znakom a podmienkou rozvoja sociálneho systému je uskutočnenie **zmeny**, a to v konkrétnych podmienkach v konkrétnom čase. Ak vyjdeme z vyššie naznačenej štruktúry sociálneho systému práce /organizácia - skupiny - jednotlivci/, tak je zrejmé, že uskutočnenie zmeny v každom jeho článku má svoje špecifiká. Už v tom, že sa líšia s ohľadom na **čas a obtiažnosť** uskutočnenia zmien. Najmenej času s najmenšou obtiažnosťou si vyžadujú zmeny na úrovni jednotlivca, kým na úrovni organizácie je to úplne opačne.

Pristupujú tu však i niektoré realizačné psychologické otázky, ako sú napríklad:

- vzťah človeka k technickým a sociálnym zmenám,
- príčiny odporu voči organizačným zmenám,
- typ človeka a zmeny /napr. inovátor - adaptor/,
- stratégia manažmentu pri príprave a realizácii zmien a pod.

Možno očakávať, že každá inštitúcia a jej manažment má záujem uskutočniť zmeny v pozitívnom smere, čiže takým smerom, ktorý bude viesť k úspešnosti a prospešnosti. Má to dva aspekty :

1. **úroveň zmeny** - kde môže ísť o zmeny v oblasti **1. vedomostí** /základné poznatky/, **2. zručností** /vedieť robiť/, **3. aplikácie** /urobiť/, **4. výsledkov** /urobené/, **5. trvácnosti** /urobiť znova/. V súčasnosti sa zdá, že vo väčšine prípadov aktivity inštitúcií stavajú na rozvoji jednotlivcov s predpokladom, že tým sa podnecuje aj rozvoj skupín i celej inštitúcie.

2. **komplexnosť problematiky a potreba komplexného prístupu** k uskutočňovaniu zmien, vedúcim k rozvoju sociálneho systému. Komplexnosť dopĺňajú aktivity, ktoré akceptujú **systémovosť zložiek** sociálneho systému a **exaktnosť** realizovaných postupov a krokov. Vo vzájomnej symbióze to vytvára optimálnu štruktúru: **poznanie** /diagnostika, analýza/ - **korekcia** /tréning, výcvik/ - **efekt** /úspešnosť, efektívnosť/. Je to v súlade s klasickými otázkami personálneho rozvoja: **kde sme - kam sa chceme dostať - ako sa tam dostaneme.**

PSYCHOLÓG A PSYCHOLOGICKÉ AKTIVITY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLOVENSKEJ ORGANIZAČNEJ PRAXI

Soňa LACUŠKOVÁ

Predmetom môjho príspevku sú výsledky získané v dvoch prieskumoch, ktoré som realizovala v rámci svojej diplomovej práce *Psychológ a psychologické aktivity v riadení ľudských zdrojov*.

Pri koncipovaní prieskumov ako aj metód zberu dát (dotazníkov) som vychádzala z možností uplatnenia psychológov v RLZ načrtnutých v odborných publikáciách a periodikách, z návrhu štandardu povolania "psychológ práce" a konzultácií s pracovnými a organizačnými psychológmi a manažérmi ľudských zdrojov. Cieľom prieskumov bolo získať obraz o reálnom zapojení psychológov do organizačnej praxe, o základných podmienkach ich pôsobenia a pripravenosti manažérov a psychológov na vzájomnú kooperáciu v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Prvého prieskumu - *Očami psychológov* - prebiehajúceho v decembri 1999 až v januári 2000 sa zúčastnilo 58 psychológov zo 117 oslovených (49,6% návratnosť). Členom Slovenskej psychologickéj komory, sekcie POPP je 52 participantov prieskumu (89,6%). V žiadnom profesijnom zoskupení nie je organizovaných 6 (10,4%) respondentov prieskumu. Priemerná seniorita respondentov bola 14,8 roka.

Druhý prieskum - *Očami manažérov ľudských zdrojov* - prebiehal v januári až marci 2000 v troch fázach. V priebehu tohto obdobia boli oslovení manažéri, zodpovední za riadenie ľudských zdrojov v 210 náhodne vybraných organizáciách, pôsobiacich na území Slovenskej republiky. Do prieskumu sa zapojilo 96 organizácií (45,7% návratnosť). 39 (40,6%) organizácií je členom Združenia pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov. Ďalšie informácie o organizáciách sú zhrnuté v tabuľke č. 1.

Základné informácie o organizáciách zapojených do prieskumu:	
Odvetvie pôsobenia organizácií:	
bankovníctvo, poisťovníctvo, iné finančné operácie	19,8 %
veľkoobchod a maloobchod	5,2 %
výroba a rozvod elektriny, plynu, vody	6,3 %
doprava, skladovanie	2,1 %
poľnohospodárstvo, lesné a vodné hospodárstvo	2,1 %
priemyselná výroba	38,5 %
verejná správa	1 %
služby, výskum, poradenstvo	6,3 %
školské, zdravotníctvo	1 %
stavebníctvo	8,3 %
iné	9,4 %
Kraj:	
Bratislavský kraj	45,8 %
Trnavský kraj	4,2 %
Nitriansky kraj	10,4 %
Trenčiansky kraj	10,4 %
Žilinský kraj	11,5 %
Banskobystrický kraj	5,2 %
Prešovský kraj	2,1 %
Košický kraj	10,4 %
Územný rozsah pôsobenia:	
lokálne (v mieste sídla)	27,1 %
na celom území SR	40,6 %
aj v zahraničí	32,3 %
Zahraničná majetková účasť:	
organizačná zložka zahraničnej spoločnosti	8,3 %
organizácia so zahraničnou majetkovou účasťou	34,4 %
organizácia bez zahraničnej majetkovej účasti	57,3 %
Počet interných zamestnancov:	
do 100	15,6 %
od 101 do 500	33,3 %
od 501 do 1000	22,9 %
od 1001 do 2000	9,4 %
od 2001 do 3000	7,3 %
nad 3000	11,5 %

Tabuľka č. 1: Základné údaje o participujúcich organizáciách

Základné podmienky práce psychológov v RLZ

V tejto súvislosti sme sa sústredili na charakteristiky organizácií podľa odvetvia, sídla, územného rozsahu ich pôsobenia, vstupu zahraničného kapitálu a ich veľkosti vo vzťahu k participácii psychológov na RLZ. Na základe získaných výsledkov konštatujeme, že okrem veľkosti organizácie a odvetvia bankovníctva a poisťovníctva sme nezaznamenali významnú súvislosť medzi charakteristikami organizácie a zapojením psychológov do RLZ.

Zistili sme, že existuje významná súvislosť jednak medzi samotným zapojením psychológov do RLZ a veľkosťou organizácie, jednak medzi formou zapojenia (externou alebo internou) a veľkosťou organizácie. Forma participácie psychológa asociuje s počtom personálnych aktivít, do ktorých sú psychológovia zapojení. Psychológovia pôsobiaci v organizáciách interne kooperujú na RLZ vo väčšej miere ako psychológovia spolupracujúci externe. Na základe získaných výsledkov možno konštatovať, že psychológovia sa uplatňujú prevažne vo veľkých a stredných organizáciách, čo súvisí aj s vyššou úrovňou RLZ (danou počtom vykonávaných personálnych aktivít organizáciou) v týchto organizáciách.

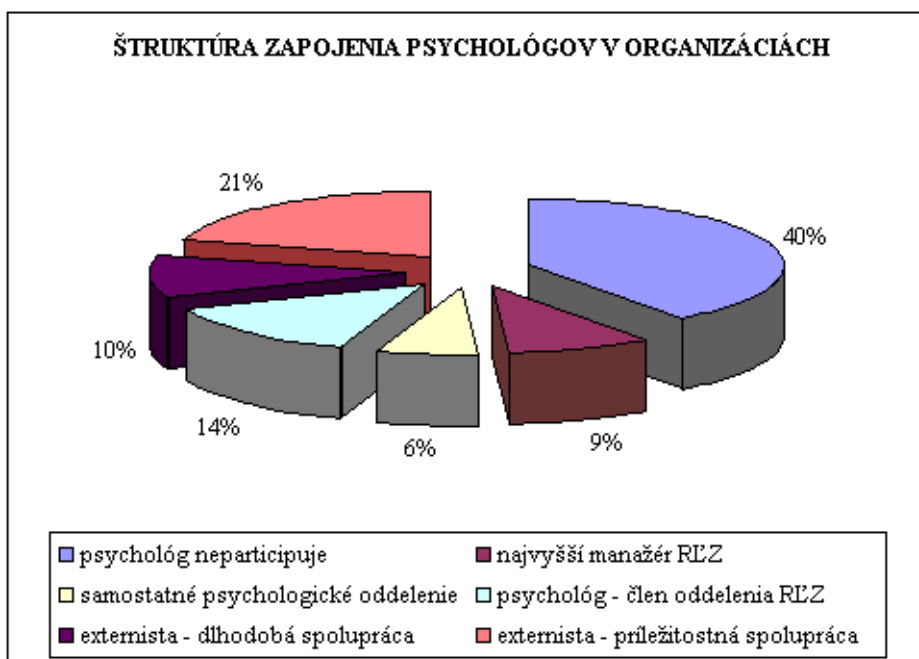
Štruktúra zapojenia psychológov v organizáciách a psychologické aktivity v RLZ

Štruktúra zapojenia psychológov do RLZ v organizáciách participujúcich na prieskume je nasledovná: v 38 organizáciách (39,6%) sa psychológ nepodieľa žiadnym spôsobom na RLZ. V 29,1% organizácií je psychológ interným zamestnancom. 31,2% organizácií využíva služby externých psychológov. Celkove dominuje externá príležitostná spolupráca (20,8%). Údaje sú zhrnuté v tabuľke č. 2 a grafe č. 1.

Postavenie psychológa	Psychológov	
	počet	v %
psychológ neparticipuje	38	39.6
najvyšší manažér RLZ	9	9.3
samostatné psychologické oddelenie	6	6.2
psychológ - člen oddelenia RLZ	13	13.6
externista - dlhodobá spolupráca	10	10.4
externista - príležitostná spolupráca	20	20.8
Total	96	100

Tabuľka č. 2: Štruktúra zapojenia psychológov v organizáciách

Graf č. 1: Štruktúra zapojenia psychológov v organizáciách



Vyššie uvedené podmienky tvoria rámec konkrétneho zapojenia psychológov do RLZ v organizáciách. Na základe prieskumov sme dospeli k zisteniu, že viac ako 70% psychológov sa zúčastňuje na výbere nových zamestnancov, rozvoji ľudských zdrojov a poskytuje individuálne psychologické poradenstvo. Tieto aktivity sa vykonávajú vo viac ako 60% organizácií, zapojených do prieskumu. V procese výberu pracovníkov sa psychológovia uplatňujú najmä pri špecifických formách výberu (psychodiagnostické posúdenie psychickej pracovnej spôsobilosti). V oblasti rozvoja pracovníkov dominuje uplatnenie psychológov ako lektorov pri vzdelávacích a rozvojových aktivitách.

Menej ako 30% psychológov participuje na analýze pracovných nehôd/úrazov, analýze režimu práce a odpočinku, analýze fluktučných a stabilizačných tendencií zamestnancov a rekreačnej (relaxačnej) starostlivosti o zamestnancov. O participáciu psychológov na týchto aktivitách neprejavujú záujem organizácie, ani samotní psychológovia. Približne tretina organizácií tieto aktivity nevykonáva vôbec.

34 až 67% psychológov sa podieľa na aktivitách: budovanie kultúry organizácie, motivácia a stimulácia zamestnancov, adaptácia nových zamestnancov, riadenie profesijného rastu zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, analýza sociálno-psychologickej atmosféry. Psychológovia sa pri týchto aktivitách prevažne uplatňujú ako poradcovia, v prípravných fázach (napríklad pri identifikácii motivačnej štruktúry pracovníkov, potenciálnych vedúcich pracovníkov) a pri niektorých špecifických aktivitách (špecifikácia psychických požiadaviek pracovných miest). Získané výsledky oboch prieskumov vzájomne korešponujú.

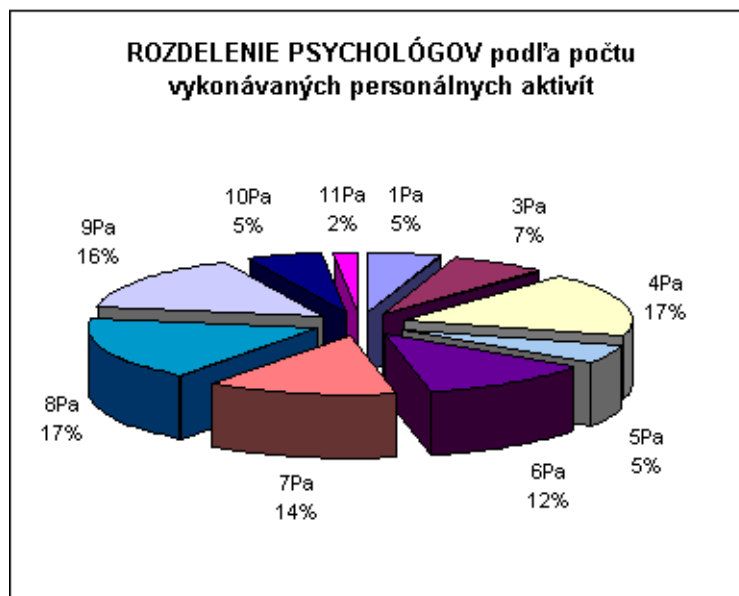
viac	výber nových zamestnancov
ako	vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
70%	individuálne psychologické poradenstvo
67%	analýza sociálno-psychologickej atmosféry pracovných skupín
	hodnotenie zamestnancov
	riadenie profesijného rastu zamestnancov
	pracovná a sociálna adaptácia nových zamestnancov
	motivácia a stimulácia zamestnancov
	34%
	hodnotenie fluktučných a stabilizačných tendencií zamestnancov
menej	analýza príčin pracovných úrazov/nehôd
ako	rekreačná (relaxačná) starostlivosť o zamestnancov
30%	analýza režimu práce a odpočinku

Tabuľka č. 3: Zapojenie psychológov do jednotlivých personálnych aktivít

Viac ako dve tretiny psychológov vykonávajú štyri až deväť personálnych aktivít. Len minoritná časť psychológov (5%) sa špecializuje na jednu aktivitu. Ich úzka orientácia súvisí s podmienkami organizácie, v ktorej pracujú (diferencované subštruktúry útvaru RLZ, orientované na výkon istých aktivít).

Počet psychológov (%)	Počet personálnych aktivít												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Počet psychológov	5%	0%	7%	17%	5%	12%	14%	17%	16%	5%	2%	0%	0%

Tabuľka č. 4: Sprievodná tabuľka ku grafu č. 2



Graf č. 2: Rozdelenie psychológov podľa počtu vykonávaných personálnych aktivít

Participácia psychológov rôznej seniority na počte vykonávaných personálnych aktivít je podobná. Medzi skupinami nie sú významné rozdiely. Podobne je tomu so štruktúrou zapojenia psychológov s rôznou dĺžkou praxe do jednotlivých personálnych aktivít.

Prípravenosť organizácií a ich manažérov na spoluprácu so psychológmi v RLZ

Na základe získaných výsledkov môžeme konštatovať, že psychológovia celkove vnímajú manažérov, s ktorými spolupracujú, ako skôr nepripravených. Za najproblematickejšiu oblasť považujú nedostatočnú mieru sociálno-psychologických poznatkov manažérov o človeku v pracovnom procese. Úroveň poznatkov a informácií manažérov sa spája aj s nejednoznačným vymedzením kompetencií psychológov v RLZ. V dotazníkoch sme sa vo výpovediach manažérov RLZ opakovane stretli s redukovaným pohľadom na psychologickú činnosť, za všetky výpovede uvádzame: „... oddelenie ľudských zdrojov vedú profesionáli, ktorí majú dlhodobé skúsenosti, a preto nemáme potrebu psychológa na vypracovanie akýchkoľvek testov...“ (prieskum 2, dotazník 49, časť D). Ďalšie hodnotenie nami sledovaných oblastí prípravenosti organizácií a manažérov sú uvedené v tabuľke č. 5 a grafe č. 3. Vzhľadom na veľkú štandardnú odchýlku a nesignifikantné rozdiely v hodnotení medzi v tabuľke blízko seba stojacich oblastí, je usporiadanie orientačné.

Oblasti prípravenosti organizácií a manažérov	N	Mean	StdDev	TMean
A8 miera sociálno-psychologických poznatkov manažérov o človeku v pracovnom procese	58	1,26	0,64	-20,69
A5 vymedzenie kompetencií psychológa v riadení ľudských zdrojov	58	1,31	0,73	-14,66
A7 miera informovanosti manažérov o možnostiach využitia psychologických poznatkov vo svojej práci	58	1,36	0,69	-12,93
A9 prípravenosť manažérov aktívne spolupracovať so psychológmi pri príprave a vykonávaní personálnych aktivít, riešení personálnych problémov a pod.	58	1,41	0,68	-6,9
A4 miera informovanosti manažérov o možnej náplni profesie psychológ práce	58	1,48	0,68	-3,45
A3 prípravenosť organizácie ekonomicky zabezpečiť činnosť psychológa	57	1,56	0,82	4,39
A1 technické vybavenie organizácie pre prácu psychológa	57	1,60	0,92	5,26
A10 prípravenosť manažérov zakomponovať odporúčania psychológov do práce s ľuďmi	58	1,62	0,77	10,34
A6 uvedomenie si potreby práce s ľuďmi zo strany manažérov organizácie	58	1,69	0,82	14,66
A2 priestorové vybavenie organizácie pre prácu psychológa	57	1,84	0,84	23,68

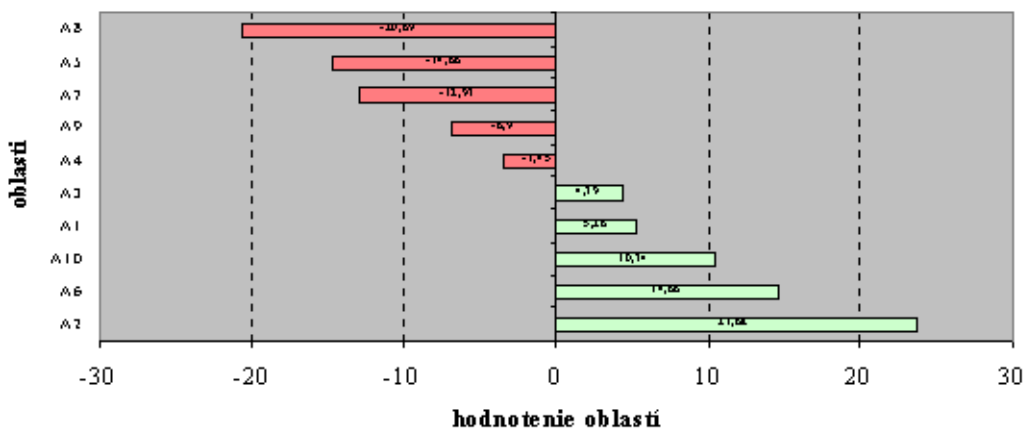
Tabuľka č. 5: Hodnotenie oblastí prípravenosti organizácií a manažérov

V súvislosti s prípravenosťou organizácií a manažérov sme sa sústredili aj na hodnotenie jednotlivých oblastí psychológmi s rôznou senioritou. Psychológov sme rozdelili do 3 skupín: S1 (seniorita 0-10 rokov, 28 psychológov), S2 (seniorita 11-20 rokov, 12 psychológov) a S3 (seniorita 21 a viac rokov, 18 psychológov). Zistili sme, že medzi jednotlivými skupinami v hodnotení nie sú signifikantné rozdiely, hoci psychológovia s najdlhšou profesijnou praxou hodnotili súčasnú situáciu najprísnejšie.

Seniorita	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
0-10	8.93	35.71	25	-8.93	-21.43	26.79	-19.64	-25	7.14	16.07
11-20	20.83	33.33	-20.83	8.33	-4.17	-16.67	-8.33	-37.5	-4.17	-8.33
21 a viac	-11.76	-2.94	-11.76	-2.78	-11.11	16.67	-5.56	-2.78	-30.56	13.89

Tabuľka č. 6: Sprievodná tabuľka ku grafu č. 4

**POROVNANIE HODNOTENÍ OBLASTÍ PRIPRAVENOSTI
transformované skóre**



Graf č. 4: Porovnanie hodnotení oblastí pripravenosti A1-A10 skupinami S1 až S3 (transformované priemerné skóre)

Ako by samotní psychológovia mohli prispieť k rozšíreniu a zefektívneniu spolupráce s organizáciami a ich manažermi?

Odpovede, ktoré sme získali na voľnú otázku v prvom prieskume, sme vyhodnocovali kvalitatívne. Použili sme obsahovú analýzu, kombináciu teoretického a empirického prístupu. Pomocou načrtnutého postupu sme identifikovali dva základné okruhy, v ktorých sa odpovede týkali:

- vytvorenia podmienok pre prácu psychológov v organizáciách,
- aktívneho prístupu psychológov.

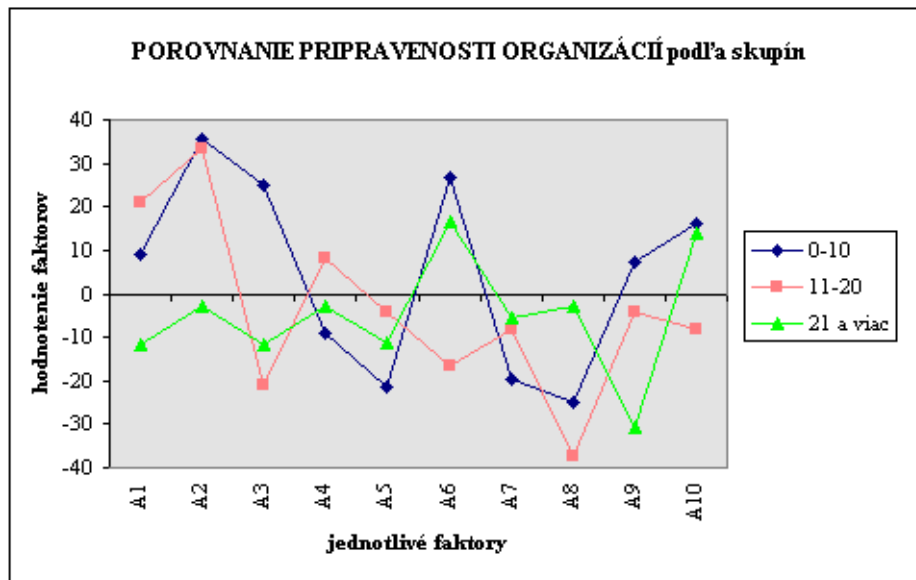
Pre toto členenie sme sa rozhodli preto, lebo v prvom okruhu sú možnosti psychológov meniť situáciu limitované napríklad legislatívou, štruktúrami organizácií a pod. Aktivita psychológov je potrebná, ale jej možnosti sú obmedzené. Druhý vymedzený okruh, naopak, je „v rukách psychológov,, záleží predovšetkým na ich aktívnom prístupe. Základné témy prvého okruhu sú nasledovné:

- vytvorenie adekvátnych legislatívnych podmienok (o psychologickej činnosti, o SKP a. i.),
- zapojenie psychológov do riadiacich a rozhodovacích činností ohľadne RLZ ako rovnocenných partnerov,
- vzdelávanie - rozšírenie spektra poznatkov z oblastí súvisiacich s pracovnou a organizačnou psychológiou jednak priamo v oblasti psychológie, jednak v oblastiach pracovného práva, manažmentu, marketingu a pod. (v inštitucionalizovanej podobe).

Druhý okruh je tvorený odpoveďami, ktoré sa týkajú:

- profesionality (dodržiavanie etického kódexu psychológov a právnych noriem, adekvátna reflexia svojich možností a kompetencií, kolegalita a pod.),
- aktívnej komunikácie - sprostredkovanie informácií „čo môže psychológia poskytnúť,,
- schopnosti „nepsychologického náhľadu,,
- analýzy a identifikácie skutočných potrieb organizácií ako východiska pre ďalšie činnosti,
 - kvantitatívnej dokumentácie pridanej hodnoty práce s ľudskými zdrojmi.

V súlade s vyššie uvedeným konštatujeme, v komparácii s v literatúre a najmä v návrhu štandardu povolania „psychológ práce,, načrtnutými možnosťami uplatnenia psychológov v oblasti RLZ, že priestory pre participáciu sú využívané len čiastočne. Predpokladáme, že okrem už spomínaných nedostatkov na strane organizácií a ich manažérov a tiež psychológov, stojí v pozadí tohoto stavu aj celospoločenská hospodárska situácia: „... v súčasnosti je „luxusom,, mať v organizácii psychológa, aj keď si myslím, že takáto funkcia je užitočná...,, (prieskum 2, dotazník 19, časť D). Zároveň chceme zdôrazniť, že v prieskumoch nami identifikované problémy spolupráce manažéri - psychológovia sú z veľkej časti podobné tým, ktoré sumarizuje V. Kovačič na základe prieskumu realizovaného Inštitútom riadenia v Bratislave v roku 1985. Domnievame sa, že jedným zo zásadných predpokladov prekonávania prekážok na oboch stranách je aktívny prístup k zvyšovaniu odbornej pripravenosti psychológov, ktorým možno prispieť i k pripravenosti partnerov kooperujúcich v RLZ.



Graf č. 3: Porovnanie hodnotení oblastí pripravenosti organizácií a manažérov

KONTINUITA NEBO DISKONTINUITA? (VÝCHOZÍ ÚVAHY A MOŽNÁ ŘEŠENÍ)

Zdeněk BUREŠ, Michal HANĎIAK

Vývoj a jeho urychlení přináší otázku významu kontinuity a diskontinuity, co z obou facilituje a co brzdí další pokrok. Jde zároveň o diskusi generací a jejich pohledů, což řešení problému jenom komplikuje.

Proto je nutno se zamyslet nad otázkami setrvačnosti minulosti, procesu neustálé a rychlé změny, jakož i nad otázkou změny metodologie v těchto souvislostech. To je obsahem "výchozích úvah", na která by měla navazovat "možná řešení".

1. Výchozí úvahy

1. 1. Historická poznámka

Protože klíčovým slovem tohoto sdělení je "změna na pozadí setrvačnosti", nelze začít jinak než historicky, jako v zahraničí naznačil např. Rotschild (1999) ve svém článku "Globalizace a návrat k historii."

Nejde přitom o žádný provinciální sentimentalismus, sloužící ke zvládnutí pocitů ukřivdnosti, ať již osobní či kolektivní, ani o to, abychom své současné nedostatky omlouvali minulostí. Současní autoři velmi důrazně upozorňují na nutnost analýzy minulosti pro volbu strategie budoucnosti, jako u nás např. Petrušek pod nadpisem "Jsme už skutečně z klece venku?" Petrušek v této souvislosti uvádí "postkomunistický syndrom" obsahující deset "stereotypů myslí", z nichž některé uvádíme: víra ve všemocné neosobní mechanismy, rovnostářství, pokřivené chápání společenské hierarchie, antiintelektualství, protielitářství a přecenění manuální práce. Bureš (1992) podobné jevy nazval "falešnými idejemi", které se staly bariérami dalšího rozvoje, jak ještě dále uvedeme.

Současný život i praxe, ať již ekonomická, organizační či legislativní, s sebou přináší neustále změny, na které je nutno účelně reagovat, přinejmenším tehdy, chceme-li dosáhnout jistých osobních nebo organizačních cílů. Máme-li v tomto procesu uspět, musíme rozumět probíhajícím změnám ať již v našem vnějším prostředí, v nás individuálně, ale i v těch druhých. Tyto změny mohou být velmi různorodé, mohou mít velmi odlišnou časovou dimenzi a mohou být do různé míry i snadnosti přístupné našemu poznání.

Psychologie práce jako uznávaná vědecká disciplína na tom není jinak. I ona musí se změnou počítat a klást si otázku, co z dosavadního poznatkového thesauru je platné dodnes a co nikoliv. Podobně bychom se měli tázat po bílých místech v jejím poznatkovém systému, které jsou nezbytné pro její další rozvoj i její aplikace, a způsobech, jak je efektivně a co nejrychleji vyplnit. Nad tím vším se hodláme zamyslet a přispět tak k diskusi na toto téma, které by nemělo zaniknout v návalu každodenních naléhavostí. Náš text má být zamyšlením, které vyvolává diskusi a výměnu názorů. Některé uváděné skutečnosti mohou být sice informovanějšímu čtenáři známy, ale význam jejich vazeb na psychologii práce není možno bez jejich uvedení vysvětlit ani zdůraznit. Máme-li být struční, musím postupovat jen heslovitě, bez výkladu.

1. 2. Setrvačnost minulosti

Především nelze podceňovat význam setrvačnosti minulého. Jestliže v Severním Irsku a v Bosně přetrvávají některé stereotypy po několik staletí, nelze se divit, budou-li přetrvávat stereotypy staré jen několik desetiletí, byť pod jiným názvem.

1. 3. Minulá jednoduita proti současné různorodosti

Objektivní vnější podmínky znamenaly především změnu totalitního politického systému v pluralitní zastupitelskou demokracii, po stránce ekonomické přechod od plánovitého řízení ("command economy") k tržnímu hospodářství. Pro psychologii práce a organizace je však klíčové, co se s tím zároveň změnilo na nižších organizačních úrovních, řekněme "podnikových". V minulém systému byla celá ekonomika nejen řízena pětiletým plánem, ale pracovala s jednotnou organizační strukturou organizačních jednotek na nižších úrovních, které se řídily jednotným organizačním řádem (viz např. jednotná zemědělská družstva) s jednotnou mzdovou a personální politikou. Nižší organizační jednotky byly plně otevřené vůči celospolečenskému systému ve většině směrů. Dá se říci, že průmysl a "odbyt" (tedy nikoli obchod) byl řízen jako jedno jediné a jednotné státní technické zařízení.

To se nyní podstatně změnilo. Na jedné straně stojí celostátní makroekonomický systém, daný trhem, zákonnými normami a rozpočtem, na druhé straně nepřeberná paleta různých organizací (od řemeslníka k holdingům) s naprosto odlišnými vnitřními pravidly fungování, které se nadto mohou měnit náhlými změnami majitele či dokonce i výměnou rozhodujících vedoucích pracovníků. Uvidíme ještě, že interakce makro- a mikro-ekonomické sféry se nutně a velmi významně dotýká teorie a praxe psychologie práce a organizace. Ekonomická psychologie se tak stává nedílnou součástí psychologie práce a organizace, nehledě k tomu, že u menších národů je přílišná specializace neúnosná.

1. 4. Implantace teorií do praxe místo uspokojování potřeb praxe

V minulém systému se do praxe implantovala jednotná ideologie, ve společenských vědách také jistá tehdy přijatelná teorie. Podle tohoto schématu (a jinak to ani být nesmělo) se do praxe zaváděly jisté názory a poznatky, např. psychologie práce - a její užití. Dnes bychom řekli: "Potřeby praxe - a způsoby jakými je může psychologie práce uspokojit". Ale splnění tohoto úkolu znamená i změnu odborného profilu psychologů práce.

Podobně tomu bylo s pojmy vědomí, nevědomí a potlačeného podvědomí. Mnohé negativní a brzdicí přetrvává pod různými vnějšími nálepkami právě mimo vědomou oblast, ve které zůstaly právě jen ony vědomě či nevědomě zavedené výrazy, které zde nazýváme "nálepkami".

1. 5. Změna

Pokud jde o změnu, upozorňovali již ruský sociolog Sorokin (1936), český literární historik Jirát a v posledních deseti letech také americký autor Drucker na střídání historických epoch, v jakých jsme žili, žijeme a budeme žít z hlediska generačního diferencovaně. Tak se hovoří a píše o společnosti industriální, postindustriální, informační, vzdělanostní a pod. Všechny dílčí psychologické odborné činnosti a ovlivňování lidí se děje na pozadí směřování, norem a dočasných masových či skupinových nálad, se kterými je nutno počítat. Podle autorových zkušeností si přílišné procento populace myslí, že jde jen o přechod od "socialismu" (jakého?) do kapitalismu (opět otázka jakého, to jest kdy a kde - Anglie kolem 1820 nebo USA 2000?). Příliš mnoho procent současného managementu podle autorových zkušeností přešla ve svém vědomí do takového kapitalismu, jak jej znají z povinných školení marxismu-leninismu (a možno dodat i stalinismu). Podle týchž zkušeností vysoké procento podnikových kolektivů (přinejmenším střední a starší generace) žije svým myšlením ve společnosti industriální, tedy ani ne postindustriální, neřku-li informační. Jakýkoliv rozvoj lidských zdrojů by neměl opomíjet tuto otázku a velmi intenzivně a srozumitelně informovat o současnosti a světě kolem nás.

1. 6. Metodologie a nezbytnost nových trendů

V existenčním boji o celou psychologii (nezapomínejme, že sociologie byla na čas vůbec zrušena!) se začal klást velký důraz na experimentální psychologii (jakoby přírodní vědu), což s sebou kromě pozitiv přineslo také jistý purismus, časově velmi náročný a v období rychlých změn sotva použitelný. Data vnitřní zkušenosti, tedy prožitky a s tím i metoda introspekce se dostala mimo rámec vědecké metodologie. A přece subjektivní prožitky voličů hrají nezanedbatelnou úlohu ve společenském dění!

Pokud jde o metodologii psychologie práce a organizace včetně ekonomické psychologie, je otázkou přežití, aby vedle tradičních metodologií, pracujících v delším časovém horizontu, byla přijata metodologie krátkodobá, která by umožňovala daleko více než jenom "vzpomínky na prožitky", které nedávno aplikoval Václav Klaus ve svém článku pro deník Právo. Základem této "krátkodobé metodologie" je sekundární analýza, a to i publicistických statí, kazuistika a "epizodická metoda", která na popisu situačních a časově omezených událostí ukazuje na širší obecné skutečnosti, které unikají běžnému a prchavému pozorování.

2. Možná řešení

Bibliografické údaje k "současnosti" (1988-1999):

Amatori, F.: New Strategies and Old Structures, Foreign policy, No.115, Washington DC, Summer 1999, pp.78-90.

Bureš, Z.:

- Psychologie práce v situaci společenských, ekonomických a organizačních změn, PEP, 1988, 4, XXIII, 161-171.
- Normalizace ve společenských vědách - můj život v normalizaci, korespondenční symposium pro nakl. SLON, 1989.
- Podmínky uplatnění lidského potenciálu v praxi. In: Úloha odvětví rozvoje člověka v kultivaci a uplatnění lidského potenciálu, Praha 1990.
- Barriers of promoting entrepreneurship during a transition period in a country striving for a market economy. In: Sborník z konf. "Appl.Econ.Psychol.in the 1990's, Exeter, 1990, I-13.
- Changing the social climate of expectations for fulfilment of high potential, Proceedings of the 2nd European Conf. on high Ability, Budapest, 1990 (spolu s M. Burešovou).
- Psych.práce a nové obzory lids.potenciálu, PEP, 1991, 3, 109-115.
- Psychology of work in Czechoslovakia, The Occupational Psychologist, No 15, Dec. 1991, pp. 3-15.
- Ekon. psych., psych. práce a ps. v ekon.praxi, PEP, 1992, 2, 61-62.
- Psychol. aspekty ekon. transformace, PEP, 1992, 2, 77-93.
- Motivational stereotypes in changing conditions during a transition to a market economy, a contribution to understanding barriers in organizational behavior based on Czech experience, ref.na konf.: Eastern Europe in Transition: Work and Organizational Psychology Perspectives, Paříž, 1992.
- Czechoslovakia today: Economic reform or profound change of people, Strasburg, 1992, Psychology Europe, Science and Profession, Vol.III, 1993/94, ss.21-33.
- Uskalí a výhledy ps.diagnostiky, Studia Psychologica, Bratislava, 1993, 35, 2, 195-203 (spolu s O.Kondášem).
- Předmluva a doslov k českému vydání knihy Lea et al.: "Psychologie ekonomického chování", "Vysvětlivky", obsahující

definice odborných termínů. Grada, Praha , 1994.

- Personnel dimension of Econ.Transformation. In: In Memory of the Anniversary of the Liberation of the West Bohemia and Plzen by the American Army, Plzen, ZCU, 1995, 12-21.

- Job-Analysis and Demands Made on an Employee, 55-76, tamtéž.

- Contemporary Consequences of a Surviving Conflict Between Freedom and Controln - Czech Experience.10th Annual Conference EBEN European Business Ethics Network, Praha, 1997.

- Konference EBEN (European Business Ethics Network), Sdělení a reflexe. In: Rozvoj řízení a psych. práce, Zlín, 1997, 13-15.

- Team Formation and Teamwork during a Transition from a Command to a Market Econ. Int. Conf. of Work and Org. Psych. Sheffield, 1998.

- Text projevu pro členské shromáždění CAPPO, 1999, rukopis.

Drucker, P: většina publikací za posledních 10 let.

Etzioni, A.: Eastern Europe:The Wealth of Lessons. Challenge 1991.

Frese, M.: Taking an Active Initiative, a Lost Skill in the East, 1992.

Hartwig, R.: Ost-West Konflikt, Report Psychologie, No.3, 1992, 9-19.

Havel, V: Dramatická díla, zvl."Audience".

Jirát, V.: Přednášky a rukopisy z let 1940-45, publikované později pod titulem "Portréty a studie".

Kožiak, M.: O lidské práci a psychologii práce v souvislostech etiky a tržní ekonomiky (slovensky), Hosp. Noviny z 15.6. 2000.

Lea, Webbley, Tapy: Psychologie ekonomického chování. Praha 1994.

Petrusek, M.: Jsme opravdu z klece venku? Přítomnost, 1990, 3.

Potůček, M.: Nejen trh, (role trhu,státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti). Praha 1991.

Rosenberg, T.: The Unfinished Revolution,Foreign Policy, No.115.

Washington D.C., Summer 1999 pp.90-106.

Rothschild, E.: Globalization and the Return of History, tamtéž,
pp.106-118.

Sorokin, P.: Sociologické nauky přítomnosti. Praha 1936.

Wilson, P.: The End of Velvet Revolution,The New York Review, Vol.39, 1992, August 13th, pp 57-63.

Py-250620/ZB.

KONCEPCIA RIEŠENIA PORADENSKEJ ČINNOSTI V PROSTREDÍ TRANSFORMÁCIE VSŽ, A.S.

Michal HANĎIAK

Vysoká náročnosť riadenia firiem (podnikov) v podmienkach trhového hospodárstva, kde stále sa zvyšujúce nároky na zabezpečenie konkurencieschopnosti a zvládnutia trvale prebiehajúcich zmien si vyžadujú nové prístupy, vytvára stále širší priestor pre rozvoj poradenskej činnosti, hlavne v oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Zabezpečenie žiadúceho úspechu podnikateľskej činnosti, t. j. rastu bohatstva firmy (zisku) je nemysliteľné bez zvyšovania kvality života zamestnancov, t. j. jej firemnej kultúry. Reálne naplnenie týchto cieľov si nutne žiada účasť poradenských inštitúcií, odborne špecializovaných a profesionálne vyspelých, ktoré sú schopné poskytnúť firmám adekvátne nástroje pre systémové riešenie ich úspechu v podnikaní.

Vychádzajúc z uvedených premís, VSŽ VaPC, a.s. vo svojej koncepcii riešenia poradenskej činnosti v prostredí prebiehajúcej transformácie VSŽ, a.s. sa opiera o základné nosné (ciele) manažmentu RLZ, za ktoré považujeme:

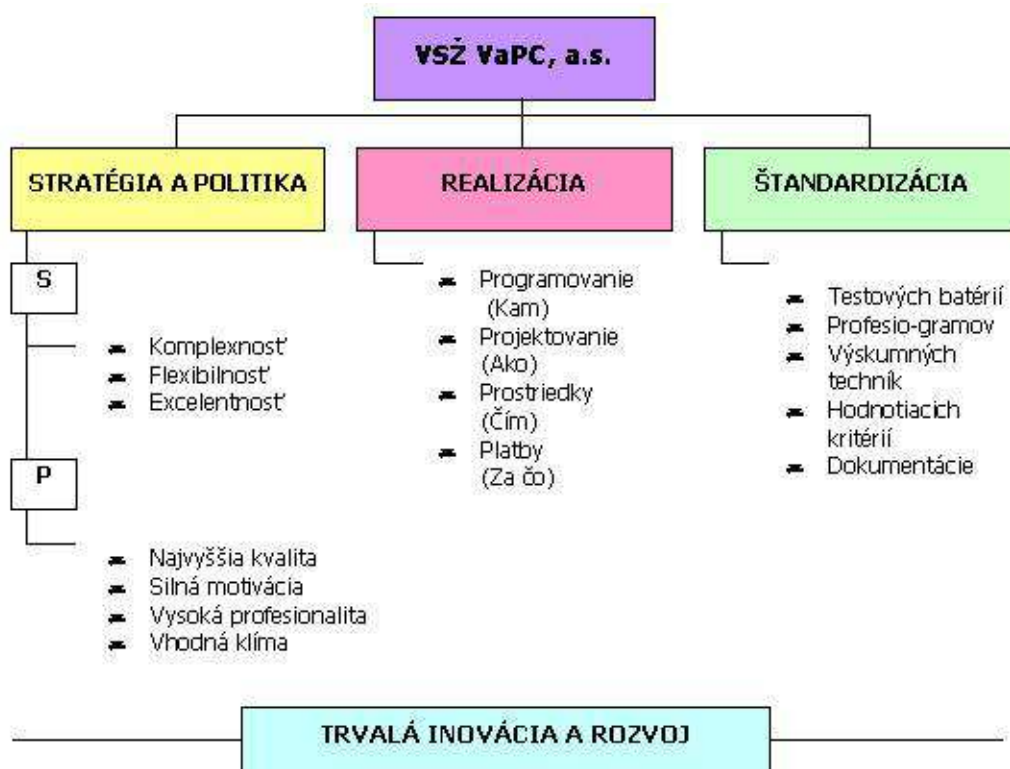
1. zmenu myslenia všetkých zamestnancov, manažérov zvlášť,
2. systematické zvyšovanie kvality zamestnancov (permanentné vzdelávanie),
3. reinžiniering organizácie práce a štruktúr (trvalé zvyšovanie produktivity práce),
4. prioritnú orientáciu na zákazníka (efektívnosť podnikania, služieb a činnosti),
5. vysokú firemnú kultúru (rozhodujúci nástroj konkurencieschopnosti).

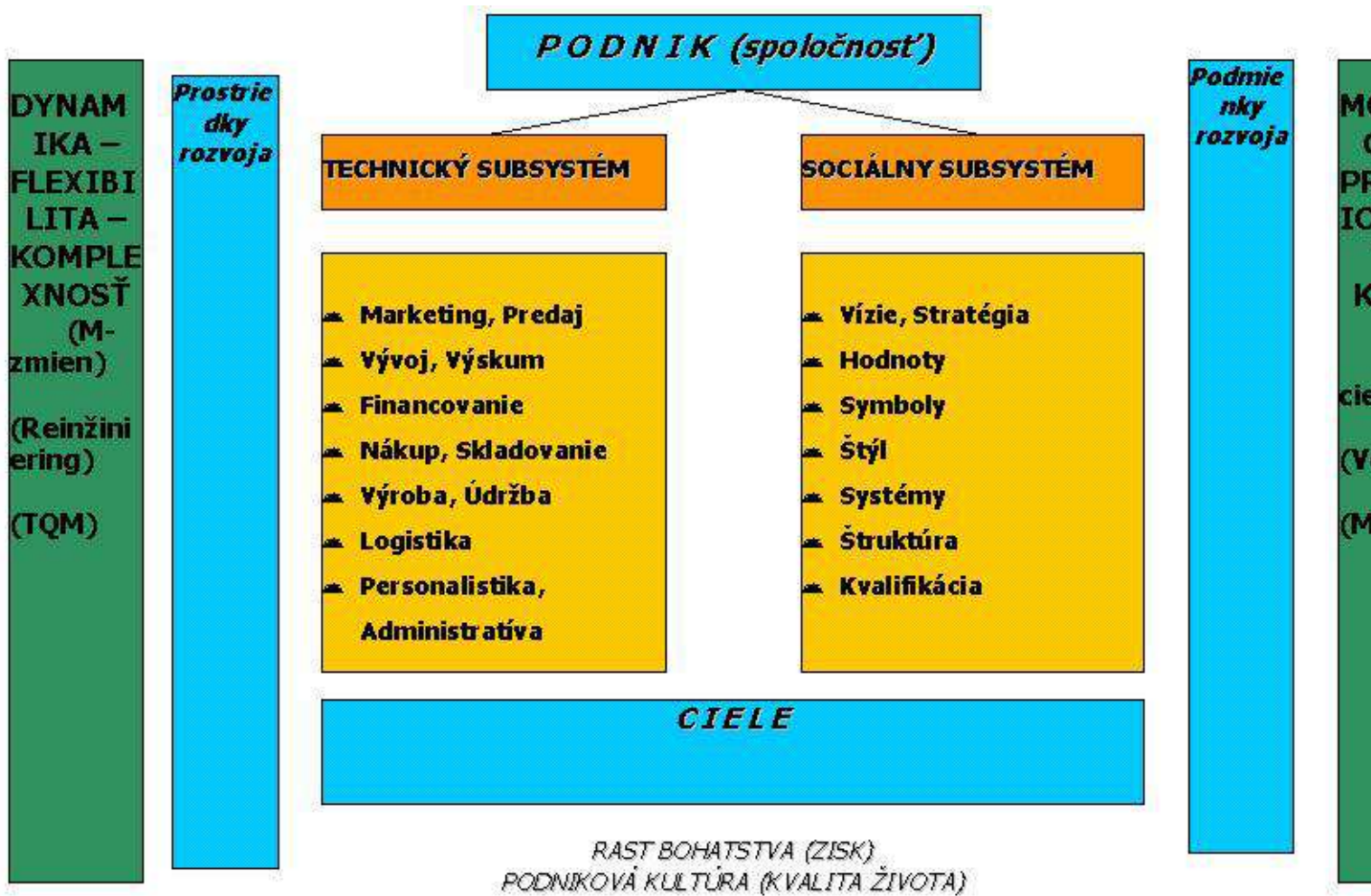
Ako z obsahu uvedených cieľov vyplýva, ide o riešenie mimoriadne zložitých a náročných otázok, ktorých úspešné zvládnutie je možné len na báze systémového prístupu. Preto je naša koncepcia založená na troch nosných stĺpoch:

- definovaní a rozpracovaní filozofie manažmentu poradenstva (t.j. vlastnej činnosti),
- definovaní podniku (spoločnosti firmy) ako jednotného systému (štruktúry, procesov, podmienok a prostriedkov),
- projektu riadenia zmien podnikovej (firemnej) kultúry.

V čom spočíva podstata (obsah a rozsah) nášho prístupu, vysvetľujú nasledovné zobrazenia:

Filozofia manažmentu poradenstva





Riadenie zmien podnikovej kultúry

1. Analýza technického subsystému (vonkajšia entropia), t. z. úrovne uspokojovania potrieb najnáročnejších zákazníkov:

DYNAMIKA – FLEXIBILITA – KOMPLEXNOSŤ.

2. Analýza sociálneho subsystému (vnútornej entropie), t. z. úrovne využitia ľudského potenciálu:

MOTIVÁCIA – PROFESIONALITA – KLÍMA.

3. Na základe visibility study (porovnanie variantov možného riešenia z hľadiska času, kapacity, efektívnosti).

4. Na základe banchmarkingu (porovnanie s konkurenciou).

5. Vypracovanie vonkajších zmien (technického subsystému).

6. Vypracovanie vnútorných zmien (sociálneho subsystému).

7. Vypracovanie kritických cieľov (východiská pre spôsob implementácie zmien).

8. Zmeny kontinuálne (plošné, systémové zlepšovanie existujúcej úrovne vo vzťahu k naplneniu strategických cieľov):

VÝSTUP – učiaca sa organizácia.

9. Zmeny diskontinuálne (skoková inovácia pre dosiahnutie kritických cieľov smerujúcich k uspokojeniu najnáročnejších zákazníkov a zabezpečeniu konkurencieschopnosti):

VÝSTUP – revitalizácia podnikovej kultúry.

Verím, že tento môj príspevok bude inšpiratívny pre Vaše zamyslenie a prispeje k obohateniu Vašich skúseností.

PROJEKTOVANIE RIADENIA ZMIEN SPRÁVANIA SA PRACOVNÝCH SKUPÍN

Peter HOLČÍK

1. Úvod do problematiky

Vo svojom príspevku Vám chcem predstaviť odbor psychológia a sociológia, jeho organizačnú štruktúru a úlohy, ktoré v ostatnom období rieši, a podeliť sa zároveň s Vami o skúsenosti z našej činnosti.

Odbor psychológia a sociológia je organizačnou zložkou VSŽ VaPC, a.s. a jeho hlavnou náplňou je poskytovanie poradenských služieb v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Pôsobnosť odboru v rámci poradenských služieb zasahuje do všetkých oblastí spoločenského života, ale najmä do oblasti riadenia sociálneho subsystému organizačných jednotiek v úzkej väzbe na ostatné subsystémy - technický a ekonomický - s využitím interdisciplinárneho prístupu tak, aby svojou činnosťou dosiahol čo najkomplexnejší záber.

Programové zameranie poradenskej činnosti v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je v súčasnom období zamerané na:

- psychologické diagnostikovanie zamestnancov,
- inžiniersko-psychologické a ergonomické expertízy,
- sociálne prieskumy a výskumy,
- sociálne prognózovanie a programovanie,
- komplexné sociálno-psychologické diagnostikovanie podniku (firmy), pracovných podmienok a pracovného prostredia,
- individuálne psychologické poradenstvo pre zamestnancov firmy,
- servisné činnosti v rámci VSŽ VaPC, a.s. zákazníkom.

Odbor je organizačnou zložkou VSŽ VaPC, a.s. od r. 1996. Organizačne je odbor členený na dve samostatné oddelenia - oddelenie psychológie a oddelenie sociológie - s celkovým počtom 7 interných zamestnancov. Pri realizácii svojich činností však podľa potreby využívame aj služby externých spolupracovníkov, resp. odborných pracovísk.

V záujme ďalšieho rozvoja a skvalitňovania poskytovaných služieb a dosiahnutia vyššieho štandardu, determinovaného zvýšenou požiadavkou v oblasti externých aktivít, bola v rokoch 1997 - 1998 realizovaná inovácia materiálno-technického vybavenia nášho pracoviska. V rámci tejto inovácie boli vytvorené optimálne podmienky pre psychologické posudzovanie, s využitím výpočtovej techniky s príslušným softwarovým a hardwarovým vybavením pre tieto účely. Zakúpením laboratória Perla došlo k zefektívneniu posudzovania a spracovávanía výsledkov.

2. Nosné problémové oblasti

Stratégia našej činnosti je zameraná predovšetkým na kvalitu personálu, a to najmä jeho výberu pre jednotlivé pracovné pozície, rozmiestňovanie, hodnotenie jeho efektívnosti, jeho rozvoja a ďalšie skvalitňovanie, ale aj elimináciu rizík jeho zlyhania v náročných situáciách, najmä na rizikových pracoviskách.

V priereze je naša činnosť orientovaná na poskytovanie týchto služieb v rámci servisu pre riadenie LZ:

Oddelenie psychológie zabezpečuje:

- psychologické posúdenie spôsobilosti pre výkon profesie, funkcie,
- psychologické posúdenie v rámci konkurzných konaní,
- atestačné hodnotenie riadiacich pracovníkov a špecialistov,
- výber zamestnancov pre rizikové a špeciálne robotnícke profesie,
- inžiniersko-psychologické a ergonomické expertízy - posúdenie celého komplexu inžinierskych, psychologických a ergonomických aspektov pracovného a výrobného procesu so zameraním na optimalizáciu výkonu zamestnancov a ekonomiky pracovnej činnosti,
- komplexnú psychologickú diagnostiku podniku (firmy) - posúdenie psychologických predpokladov a spôsobilosti zamestnancov na optimálny pracovný výkon vo vzťahu s kvalitou, rizikovosťou práce a perspektívnym rozvojom, organizáciou práce, tokom informácií atď.,
- individuálne poradenstvo - pomoc pri riešení pracovných problémov, v oblasti interpersonálnych vzťahov na pracovisku, konfliktných situácií, pri problémoch zapríčinených organizačnými a štruktúrnymi zmenami v podniku, pri rodinných problémoch a pod.,
- v tomto roku najmä účasť našich zamestnancov v Zamestnaneckom dispečingu (pozri príspevok Gališinovej).

Oddelenie sociológie zabezpečuje tieto činnosti:

sociologické prieskumy, výskumy a analýzy - sociálna makroklima a mikroklima s cieľom získania objektívnych informácií o aktuálnej sociálnej atmosfére na pracovisku.

3. Prechod na riadenie činnosti podľa ISO

V rámci prechodu spoločnosti na riadenie činnosti podľa EN ISO 9002 pracovisko rozšírilo svoje aktivity o servisné činnosti pre oblasť vzdelávacích a poradenských služieb s cieľom ich permanentného skvalitňovania, inovácie a odstraňovania prípadných nedostatkov v oblastiach:

- identifikácie vzdelávacích a poradenských služieb na základe spokojnosti a očakávania zákazníkov a potrieb interného a externého trhu (marketingu),

- príprava nových, resp. inovovaných produktov,
- propagácie poskytovaných služieb,
ale najmä zhodnocovania, resp. hodnotenia účinnosti vzdelávacích aktivít, ich podielu na zefektívnení a zvýšení kvalifikovanosti a kompetentnosti riadiacich procesov a kvality personálu. Hlavným zmyslom tohoto nášho snaženia je hľadanie neštandardných prístupov, a tým aj rozšírenie pôsobnosti nášho pracoviska, ale najmä zvýšenie efektívnosti a kvality nami poskytovaných poradenských a servisných služieb v oblasti rozvoja ľudských zdrojov ako celku a na všetkých úrovniach riadenia v záujme čo najväčšieho uspokojovania potrieb našich zákazníkov a obchodných partnerov.

Rok 2000 je vo VSŽ, a.s. charakterizovaný najmä procesom reštrukturalizačných zmien, ktoré si vyžadujú adekvátne prístupy v systéme riadenia firiem (podnikov) hlavne vtedy, keď výsledkom podnikateľskej činnosti má byť rast bohatstva firmy (zisk) a kvalita života jej zamestnancov (podniková kultúra).

Vychádzajúc z uvedenej filozofie sme spracovali „Projekt riadenia zmien správania sa pracovných skupín“, ktorého cieľom je (na základe analýzy stavu a potrieb zmien podnikovej kultúry v procese reštrukturalizácie) navrhnuť nový „Model zmien v správaní sa pracovných skupín“, ktorý umožní reálne naplnenie zámerov a cieľov vedenia VSŽ, a.s. a trvalé zvyšovanie firemnej kultúry porovnateľnej s našimi poprednými konkurentmi.

Ciele projektu:

Hlavným cieľom projektu je zistiť súčasný stav a objektivizovať potreby zmien v riadení správania sa pracovných skupín vo vzťahu k prijatým zámerom a cieľom VSŽ, a.s. pre rok 2000.

Čiastkové ciele sú zamerané na štyri hlavné okruhy problémov:

- a/ *zhodnotenie štýlu riadenia pracovných skupín a úrovne kompetentnosti manažérov,*
- b/ *posúdenie optimálnosti pracovného režimu vo vzťahu k výkonnosti zamestnancov,*
- c/ *objektivizácia pracovných podmienok - miera rizikovosti a bezpečnosti pracovísk, technický stav zariadení a pracovného prostredia - humanizácia práce,*
- d/ *zhodnotenie sociálnej mikroklímy (postoje, hodnoty, vzťahy) vo vzťahu so zvyšovaním energetizácie - aktivizácie ľudského činiteľa za účelom dosiahnutia excelentnosti v kvalite personálu.*

Ďalšou úlohou, ktorú bude realizovať odbor ešte v tomto roku, a ktorá úzko súvisí s rozšírením pôsobnosti odboru v oblasti servisných služieb pre nosnú oblasť našej a.s., a to poskytovanie vzdelávacích služieb, je identifikácia potrieb vzdelávania jednak našich zamestnancov, ale aj externých zákazníkov.

V projekte analýzy potrieb ďalšieho vzdelávania vychádzame z hodnotenia potrieb vzdelávania z hľadiska analýzy organizačno-výkonnostných problémov s cieľom stanovenia potrieb a definovania ďalšieho rozvoja vzdelávania tak, aby vzdelávacie aktivity pozitívne prispievali k zvýšeniu výkonnosti jednotlivých organizačných celkov, skupín zamestnancov a k skvalitneniu ľudského potenciálu na všetkých úrovniach riadenia. Pre realizáciu tejto úlohy sme zvolili nasledovný postup:

4. Postup pri identifikácii vzdelávacích potrieb

1. Porovnanie dvoch úrovní výkonnosti:

- a/ štandardnej (s) - t. j. požadovanej optimálnej plánovanej výkonnosti a
- b/ súčasnej (c) - existujúcej reálnej úrovne výkonnosti.

Rozdiel medzi týmito dvoma úrovňami nazvime výkonnostnou medzerou, ktorá vytvára základňu pri určovaní potrieb ďalšieho vzdelávania.

2. Zistenie rozdielov medzi súčasnou a požadovanou výkonnosťou s využitím štandardov. Štyri typy štandardov:

- štandardy dosahované inými organizáciami,
- odvetvové, národné štandardy, ktoré predstavujú uznávanú úroveň „dobrej praxe“ v odbore,
- štandardy stanovené ako cieľová výkonnosť alebo úlohy,
- štandardy, ktoré používali alebo dosahovali niektoré organizácie v minulosti.

3. Stanovenie štruktúry potrieb vzdelávania a rozvoja

a/ Rozdelenie rôznych úrovní potrieb:

- individuálna úroveň,
- úroveň skupiny (tímu),
- úroveň organizačnej jednotky ako celku.

b/ Rozdelenie potrieb vzdelávania z časového hľadiska na:

- súčasné (krátkodobé),
- perspektívne - vychádzajúce zo strategických zámerov s dlhodobými úlohami.

c/ Rozdelenie potrieb:

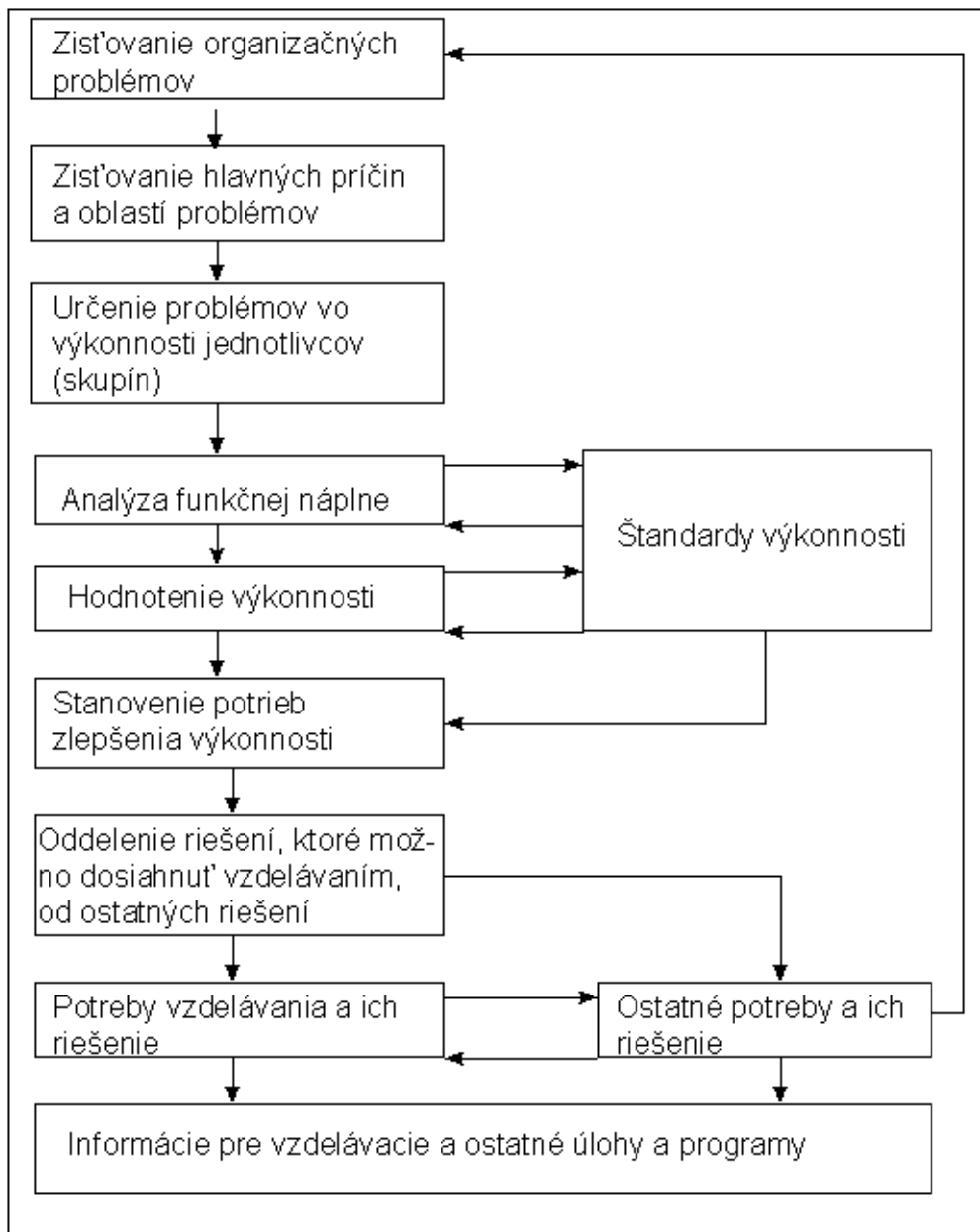
- kvalitatívne,
- kvantitatívne.

5. Hodnotenie potrieb zamerané na výsledky

Výkonnostne orientované vzdelávacie programy zamerané na odstraňovanie existujúcich alebo potenciálnych organizačných problémov, napr. v produktivite, kvalite, marketingu a pod.

Uvádzame grafické znázornenie modelu hodnotenia potrieb vzdelávania.

Model hodnotenia potrieb zameraný na výsledky:



6. Model prístupu k zisťovaniu potrieb

- identifikácia a analýza problému,
- porovnanie,
- stanoviská expertov.

Identifikácia a analýza problému

Špecifikácia problému - vymedzenie 5 základných dimenzií:

- a/ podstata - identita: nízka výkonnosť, rastúce náklady, nedostatočná kvalifikovanosť personálu, chýbajúce nové nápady;
- b/ miesto problému: úsek, prevádzka, výrobný závod a pod.;
- c/ vlastníci problému: ľudia ovplyvňovaní existenciou problému a prednostne zainteresovaní na jeho riešení;
- d/ veľkosť problému: význam problému pre úsek a celú organizáciu;
- e/ časové hľadisko: dĺžka trvania problému a jeho opakovanosť.

Kroky riešenia problému:

- špecifikácia a popis problému,
- analýza faktorov,
- stanovenie a overenie skutočných príčin,
- vypracovanie alternatívnych riešení,
- výber optimálneho riešenia,
- realizácia vybraného riešenia.

PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI Z PSYCHOLOGICKEJ DIAGNOSTIKY OPERÁTOROV A INŽINIERSKO-ERGONOMICKEJ EXPERTÍZY PRACOVNÝCH STANOVÍŠŤ

Vlasta ÁBELOVÁ, Magdaléna PETÁCHOVÁ

Súčasnosť si vyžaduje úplne iný pohľad na ľudský potenciál. Možno ho charakterizovať ako súbor dispozícií a tendencií človeka k činnostiam, ktoré sa rozvíjajú v ľudských vzťahoch, ale aj vplyvom spoločnosti.

Vidieť človeka v širšom kontexte, ako ľudský potenciál nadaný, tvorivý a iniciatívny, znamená mať na zreteli aj určitý operačný priestor, v ktorom tvorivosť a iniciatíva vzniká a uplatňuje sa.

Vzhľadom k tejto skutočnosti psychologické diagnostikovanie zohráva dôležitú úlohu, predovšetkým u exponovaných a náročných profesií a funkcií, či už z hľadiska požiadaviek psychickej náročnosti na výkon a bezpečnosť práce, alebo z hľadiska potrieb špecifických schopností a predpokladov zamestnanca.

Jedno z popredných miest medzi rizikovými robotníckymi profesiami, a to nielen v našich podmienkach, ale z hľadiska pohľadu do budúcnosti, zaraďujeme operátorské profesie, kde ľudský činiteľ bezprostredne riadi a ovplyvňuje kvalitu a efektívnosť technologických procesov hutníckej prvovýroby, ale aj obslužných a pomocných činností priamo sa dotýkajúcich výroby v typicky hutných závodoch.

Operátor predstavuje človeka v modernej výrobe, kde jeho funkciou je riadiť výrobu sprostredkovanou pomocou informačného modelu, ktorý je fyzicky realizovaný vo forme riadiaceho pultu, resp. panelu. Obsah a štruktúra činností je ovplyvňovaná typom a technickou úrovňou výroby, technickou úrovňou riešenia pultu, resp. panelu, úrovňou registračnej a informačnej techniky a pod.

Ku všetkým týmto činnostiam má psychológia čo povedať, najmä keď v praxi sa stretávame so značnou rozsiahlosťou a rozmanitosťou operátorských profesií.

Aj keď psychológia prešla procesom obrody, má podstatne širší záber, dodržiavame klasický postup: profesiografia - stanovenie požiadaviek - stanovenie testovej batérie - jej overenie, t.j. validácia pri výbere, záchviku, rozmiestňovaní a hodnotení zamestnancov.

Náš pracovný postup je nasledovný:

1. **Prípravná fáza** - prijatie zadania, na základe ktorého vypracovávame projekt obsahujúci:

- pracovný postup,
- prostriedky realizácie,
- rozsah,
- metódy,
- časový harmonogram.

2. Po jeho schválení nasleduje **realizačná fáza**:

- obhliadka pracoviska spojená s konzultáciou s kompetentnými zamestnancami, nevynímajúc závodného lekára,
- štúdium popisov práce a technologicko-prevádzkových predpisov,
- profesiografia a časové snímky,
- inžiniersko-ergonomická expertíza pracovného prostredia,
- stanovenie požiadaviek pre kvalitný a bezpečný výkon,
- stanovenie testovej batérie,
- psychologická diagnostika zameraná na osobnosť a vplyv na výkonnosť,
- pracovno-psychologické hodnotenie neuropsychickej záťaže - skrining požiadaviek na psychické procesy a vlastnosti a klasifikácia zdrojov záťaže.

3. Záverom je **výstupná fáza** obsahujúca:

- stanovenie optimálneho pracovného režimu s odporúčaniami z hľadiska predchádzania únavy a udržania požadovanej výkonnosti,
- optimalizácia pracovného procesu s ohľadom na prevenciu zameranú na ochranu zamestnanca pred nadmerným zaťažením a poškodením zdravia,
- odporúčania pri úprave pracovného prostredia a podmienok práce z hľadiska ergonómických noriem.

Operátorské profesie v našej organizačnej jednotke sú zastúpené 20% z robotníckych profesií, ktoré sú diferencované

z hľadiska kvalifikačných požiadaviek, obsahu práce, psychickej, fyzickej náročnosti, ekonomickej náročnosti, stupňa technizácie práce, podmienenú progresívnosťou technického rozvoja, kde sa funkčne mení obsah práce v dôsledku postupného prenosu pracovných funkcií človeka na techniku, znižovania podielu fyzickej, jednoduchej manuálnej práce a zvyšovania podielu kontrolných, regulačných a riadiacich funkcií.

Psychologický model činnosti operátora

Jednotlivé pracovné procesy vyskytujúce sa v činnosti operátora neprebiehajú v oddelenej podobe, ale v kontinuálnej forme a dochádza k spätným pochodom. Na základe základných faktorov, výsledkov analýzy činnosti a vychádzajúc z požiadaviek práce bol zostavený psychologický model dvoch základných operátorských činností:

1. Operátorská činnosť na základe spracovania informácií okamžitým zásahom (určujúci charakter majú senzomotorické funkcie):

- rýchla registrácia a identifikácia signálov na informačnom modeli a na základe toho vytváranie vnútorného kognitívneho obrazu riadeného systému,
- hodnotenie signálov, ich dekódovanie, posúdenie významnosti so zreteľom k cieľovej funkcii,
- výber adekvátnych reakcií podľa určených algoritmov technologického procesu,
- konkrétna realizácia zásahu do technologického procesu rýchlou a presnou reakciou.

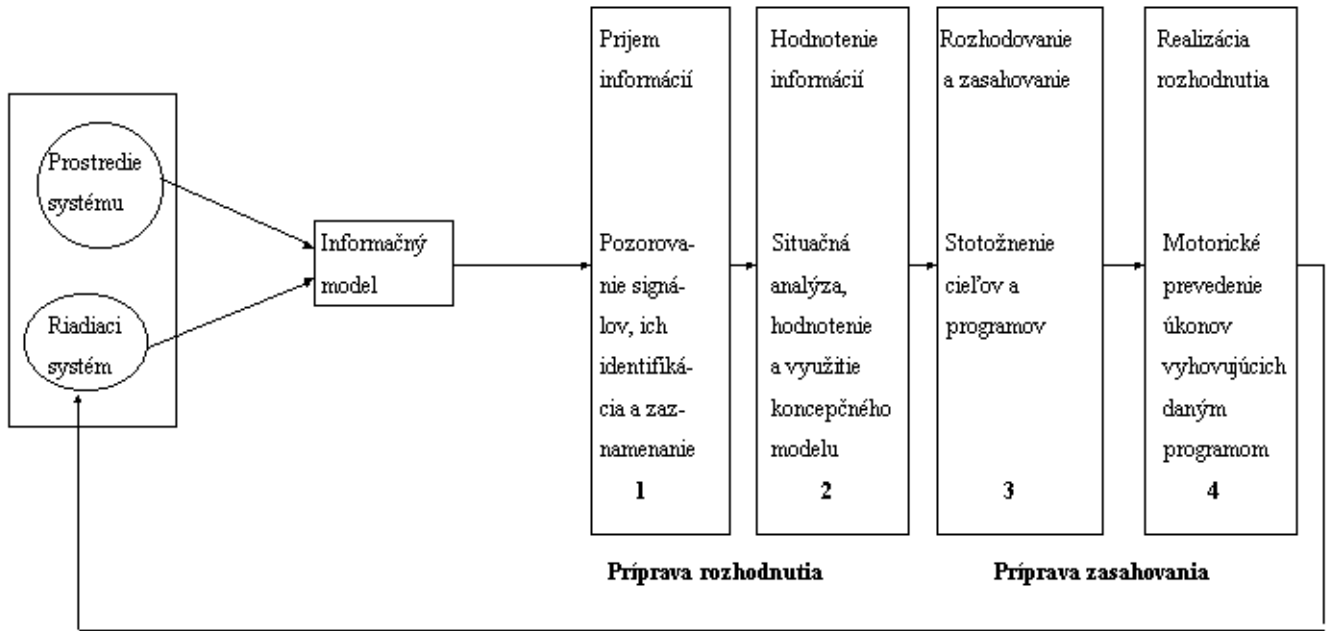
2. Operátorská činnosť na základe spracovania informácií oneskoreným zásahom (dominujúcu úlohu majú kognitívne funkcie):

- sledovanie a registrácia zmien stavu riadeného technologického procesu pomocou prijatých signálov a vytvorenia myšlienkového názorného modelu optimálneho stavu,
- určenie obsahu a spôsobu potrebných zásahov na základe hodnotenia získaných signálov s mentálnym (konceptným) modelom riadiacej stratégie,
- predikcia očakávaných výsledkov plánovaných zásahov a na ich základe prípadne žiadúca korekcia rozhodnutí,
- posúdenie vplyvu realizovaného zásahu, vyhľadávanie optimálnej varianty riešenia danej situácie a začlenenia doterajších skúseností do konceptného modelu regulačnej činnosti.

Orientačný profesiogram profesie operátor

Požiadavky práce na človeka	Nízke 1	Stredné 2 3	Vysoké 4 5
Kognitívne schopnosti			
Bystrosť a pružnosť	.	.	.
Pamäť	.	.	.
Pozornosť, rozdelenie pozornosti	.	.	.
Koncentrácia pozornosti	.	.	.
Jasnosť a dôslednosť myslenia	.	.	.
Samostatnosť a kritickosť myslenia	.	.	.
Technické nadanie	.	.	.
Vyjadrovacia schopnosť	.	.	.
Písomná vyjadrovacia schopnosť	.	.	.
Znalosť ľudí	.	.	.
Zbehosť v počtových úkonoch	.	.	.
Schopnosť chápania matematických vzťahov	.	.	.
Osobnostné vlastnosti			
Vytrvalosť, odolnosť voči pracovnej záťaži a stresu	.	.	.
Pedantnosť, dôslednosť	.	.	.
Osobnostná zrelosť	.	.	.
Zodpovednosť	.	.	.
Schopnosť spolupracovať	.	.	.
Samostatnosť, rozhodnosť, schopnosť organizovať prácu	.	.	.
Schopnosť viesť iných	.	.	.
Schopnosť sociálneho kontaktu	.	.	.
Usilovnosť, pracovná pohotovosť	.	.	.
Fyzické požiadavky			
Svalová sila	.	.	.
Osobné tempo	.	.	.
Sluch	.	.	.
Hmat	.	.	.
Cuch, chuť	.	.	.
Zmysel pre rovnováhu	.	.	.
Zručnosť	.	.	.
Telesná obratnosť	.	.	.
Zvládnutie pohybových stereotypov	.	.	.

Priebeh prijímania a spracovania informácií človekom



Rozdiel medzi výkonom profesie operátor v minulosti a dnes je :

ukazovatele všeobecné	predtým (70 roky)	dnes
kvalifikačné požiadavky	USO	USO s maturitou
dĺžka praxe potrebná na záchvat pre samostatný výko práce	3 roky	5 rokov
požiadavky na zvyšovanie odbornosti	ovládanie technologických, technických predpisov a pravidiel	ovládania technologických, technických pravidiel a predpisov spojené so samoštúdiom
ukazovatele konkrétne		
psychická a fyzická náročnosť výkonu profesie	jednoduchá obslužná činnosť zariadenia	zložité kombinované činnosti súvisiace s obsluhou panelu, pultu, počítača
charakter prostredia a pracovných podmienok	obsluha zariadenia + kontrolne činnosti v prevádzke	na veline
rizikovosť a zodpovednosť	zvýšená frekvencia výskytu náročných, kritických situácií vyžadujúcich maximálnu koncentráciu a pružné uplatnenie psychických a fyzických síl	zvýšená frekvencia náročných, kritických situácií vyžadujúcich maximálnu koncentráciu a pružné uplatnenie najmä psychických síl
technizácia práce	poloautomatizovaná a ojedinele automatizovaná	automatizovaná, formou informačného systému
neuropsychická záťaž	priemerná pri poloautomatizovanom ovládaní zariadenia, vysoká pri výskyte náročných, kritických situácií vyplývajúcich z technologického procesu	vysoká vzhľadom na formu a spôsob vykonávania činnosti z hľadiska ovládania moderného zariadenia (počítač) a sledovania technologického procesu na paneli

ÚLOHY PSYCHOLÓGIE V RIEŠENÍ ZAMESTNANOSTI VO VSŽ, A.S.

Viola GALIŠINOVÁ

Náročné podmienky transformačného procesu a reštrukturalizačných zmien v celej spoločnosti, ale aj vo VSŽ, a.s. prinášajú so sebou zmeny v oblasti personálnych štruktúr. V rámci projektu pre riadenie zamestnanosti, rozvoja, reštrukturalizácie a zefektívnenia personálnych štruktúr vedenie VSŽ, a.s. rozhodlo zriadiť tzv. "Zamestnanecký dispečing". Odbor Psychológia a sociológia VaPC má byť istou podporou a odbornou psychologickou pomocou prebytočným zamestnancom VSŽ, a.s. v priebehu redukcií existujúceho stavu personálu.

Hlavným zameraním a cieľom psychologického poradenstva /PP/ je umiestnenie zamestnancov v rámci spoločností VSŽ, a.s., resp. v rámci mesta či regiónu. Ďalej je to, predovšetkým, psychologická poradenská činnosť pri zvládaní situácie so stratou zamestnania.

Realizácia spolupráce s klientom

Psychológ nášho pracoviska vedie vstupný konzultačný pohovor s prepúšťaným zamestnancom, resp. so zamestnancom, ktorého pracovná pozícia je ohrozená.

To znamená, že poskytujeme službu v podstate pre dve skupiny klientov:

- pre klientov, pre ktorých je súčasná situácia záťažová, ťažko sa s ňou vyrovnávajú, očakávajú psychickú podporu, pomoc, resp. nie sú schopní momentálne riešiť problémy či už v rodine, so zdravotným stavom, majú obavy, strach, trpia psychickým handicapom, pocitmi bezmocnosti a nevedia, čo ďalej,

- druhú skupinu tvoria klienti, ktorí chcú aktívne riešiť svoju situáciu a zamestnať sa čo najskôr, prípadne ide o klientov, ktorí potrebujú psychologickú konzultáciu, chcú si vyjasniť niektoré kroky a postupy, získať informácie.

Pri rozhovore s klientom nám ide najskôr o získanie dôvery s nami spolupracovať, preto vysvetľujeme dôvody spolupráce, ciele pomoci, zaujíma nás priebeh činnosti vo VSŽ, o aké zamestnanie by mali záujem, resp. nemajú záujem vôbec, ich súčasné aspirácie. Zisťujeme motiváciu pre ďalšie pracovné zaradenie, schopnosti, ktorými klienti disponujú podľa svojich predstáv, aj súčasného vzdelania, resp. absolvovaných kurzov, stáží a pod., zaujíma nás ich sebareflexia, osobnostné predpoklady a nedostatky, očakávania, obavy, perspektívy. Ide nám o prejavenú iniciatívu pri hľadaní pracovného miesta, rodinné zázemie, ale aj zdravotný stav. Taktiež chceme poznať postoj klientov, do akej miery majú záujem pracovať na sebe, vzdelávať sa, aby mohli získať opäť zamestnanie, resp. či majú záujem rekvalifikovať sa.

Dopĺňame psychologické údaje všetkými personálno - právnymi informáciami, ktoré sú dokladované v informačnom liste klienta. Takéto pohovory sme doposiaľ uskutočnili s 88 zamestnancami.

Informačný komplex otázok pohovoru zhodnocujeme vyjadrením o prísľube účasti na psychologickom posúdení, zameraného na ďalšie pracovné uplatnenie sa, resp. ide o psychologické posúdenie klienta, ktorý má ťažkosti s psychickým zvládnutím súčasnej situácie.

V komplexnom psychologickom posúdení sa zameriavame na:

- mentálne predpoklady vzhľadom k pracovnému zaradeniu,
- klientove osobnostné a sociálne predpoklady,
- výkonovú kapacitu.

Testová batéria je vždy koncipovaná vzhľadom k doterajšiemu pracovnému zaradeniu, resp. miestu, o ktoré má záujem v budúcnosti. Vychádzame z profesiografických analýz, kárt pracovného miesta a testových batérií, ktoré pre špecifikované profesie máme k dispozícii.

Skúsenosti v tomto smere ukazujú, že intelektová kapacita je primeraná a ich súčasná situácia nemení ich intelektové predpoklady.

Väčšina klientov v oblasti osobnosti aj pri viacročnej praxi sa javila ako prispôsobivá, emocionálne výraznejšie nenarušená, mali zmysel pre povinnosť, boli dôslední, motivovaní pracovať, zodpovední, disponovali potenciou rozvíjať svoje osobnostné kvality a ďalej sa vzdelávať.

V oblasti osobnostných a sociálnych vlastností sa neprejavili výraznejšie zmeny, resp. negatívne prejavy. Títo klienti t.č. sú submisívnejší, opatrní, majú regulované zábrany, sú menej pribojní, zodpovednosť preberajú len do výšky svojej kompetencie, v rizikových situáciách aj celkovo je ich aktivita znížená, vyššie sú taktiež hodnoty v oblasti senzitivity, zatiaľ čo u väčšiny sú predpoklady pri dobrej motivácii a aktivite zvládnuť situáciu a úspešne sa zamestnať.

Vyskytli sa aj rezignujúce typy. Títo klienti boli skôr vekovo starší, alebo zaujímali pasívnejší postoj, alebo odmietali pomoc. Aplikovali sme formu konkrétnej psychologickkej pomoci na zvládnutie akútnej záťažovej situácie, resp. pôsobili sme ako záchytná sieť a v prípade rozsiahlejších ťažkostí odporučili sme zamestnancovi využiť služby iného psychologicky špecializovaného pracoviska, resp. inej inštitúcie. (Príloha č.1.)

Ďalšia konzultácia s klientom je zameraná na globalizáciu výsledkov psychologického posúdenia s dôrazom na pozitívne osobnostné črty a kvality, ale súčasne aj na upozornenie klienta na negatívne prejavy, zmeny, resp. výsledky. Naším zámerom je usmerniť, resp. minimalizovať ich pôsobenie a posilniť klientovu sebadôveru.

Psychologický posudok môže slúžiť zároveň pre potencionálneho zamestnávateľa ako súčasť budúceho prijímacieho pohovoru, resp. výberového konania, čím sa snažíme vytvoriť lepšie perspektívy z hľadiska získania pracovného miesta.

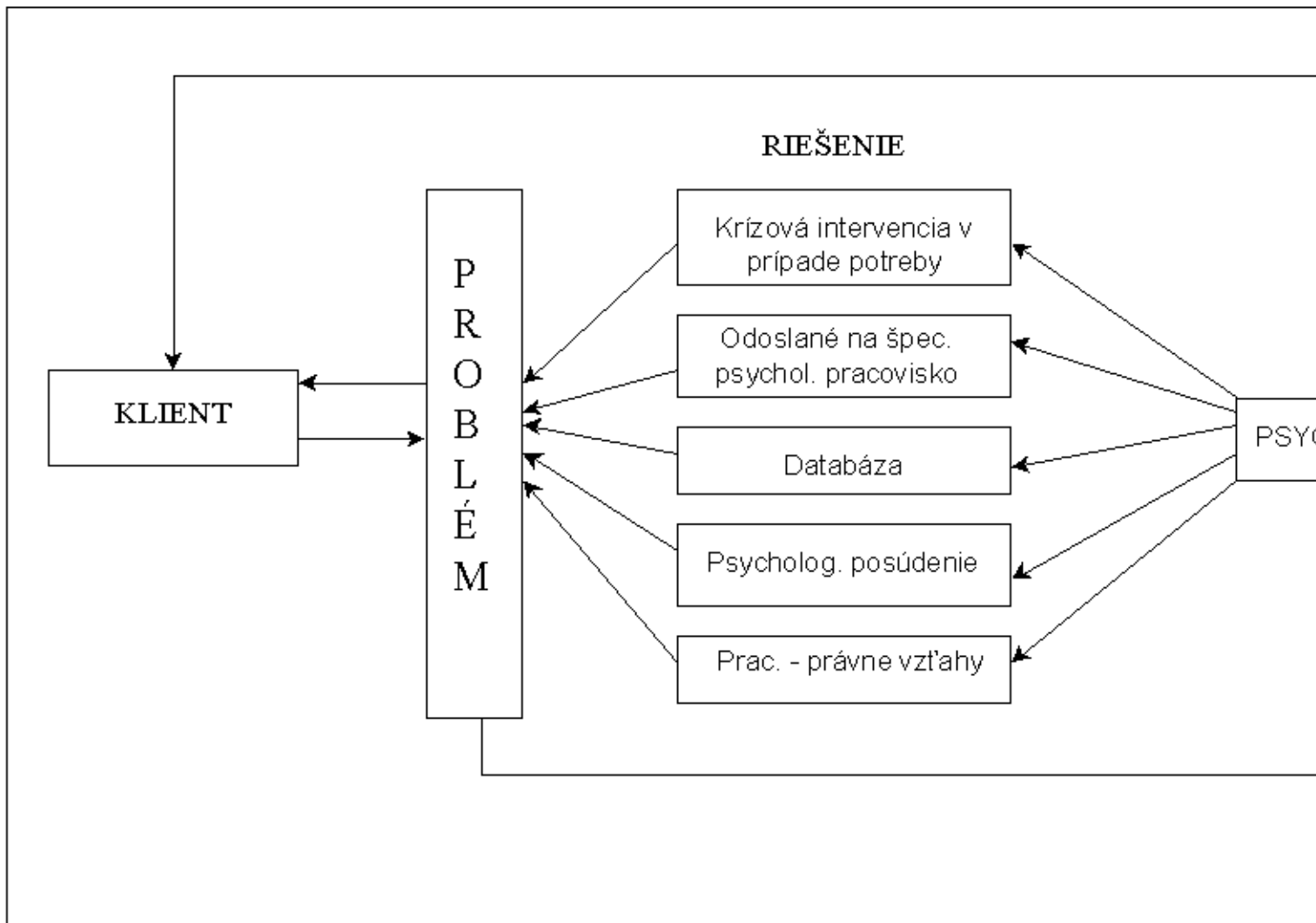
Záverom

Skúsenosti s klientmi, ktorých pozícia je ohrozená, poukazujú na aktuálnosť zvládania adaptačného mechanizmu stresu v tom smere, že aktívne zvládnutie pracovného handicapu (prepustenie z práce) veľmi tesne korešponduje s rodinnou adaptáciou a zdravím. Pokiaľ boli naplnené a uspokojené tieto dve oblasti adaptácie, klient vo väčšine prípadov zvládol riešenie momentálnej situácie - pracovnej nedostatočnosti, pracovného stresu. Súčasne nás zaujíma aj možnosť rekvalifikácie vzhľadom k tomu, že naše pracovisko poskytuje aj tieto služby.

Naše aktivity v oblasti psychologického poradenstva pre pracovné pozície, ktoré sú ohrozené, smerujú do postupného budovania komplexného informačného systému (databanky) uvoľňovaných zamestnancov VSŽ, a.s. Celým týmto komplexom služieb bude naše pracovisko pružnejšie reagovať na potreby trhu a aj kvalitnejšie uspokojovať potreby klientov.

Príloha č.1

Model profilácie prípadov



NARCISTICKÍ LÍDRI V ORGANIZÁCIÁCH

Daniela KERTÉZSOVÁ, Vladimír BURČÍK

Narcizmus je pojem známy najmä z klinickej psychológie. Jeho hlavné črty sú kvalifikované v manuáli DSM IV a z tohto pohľadu možno jeho prejavy na úrovni osobnosti hodnotiť vcelku presne. Akým spôsobom však je narcizmus manifestovaný, resp. v akých podobách ho možno stretnúť v kontexte organizácií komerčného i nekomerčného charakteru? Uvedenú otázku si kladieme z viacerých dôvodov.

Organizačná štruktúra a spôsob fungovania organizácií rôzneho typu vytvárajú rad príležitostí pre uplatnenie nielen riadiacich, ale i vodcovských ambícií. Aj od celkovej kultúry organizácie závisí, v akej miere sú takéto vlastnosti posilňované alebo je priestor pre ich pôsobenie obmedzovaný. Pre efektívne vedenie organizácií je zároveň potrebné vládnuť určitými schopnosťami a vlastnosťami, ktoré tvoria prirodzenú i získanú výbavu riadiaceho pracovníka. Ich efektívnosť je posudzovaná vždy v kontexte výsledkov organizácie.

Uvedené dôvody nás viedli k hľadaniu osobnostných dimenzií negatívne ovplyvňujúcich celkovú efektívnosť riadiaceho pracovníka. Tiež nás zaujímalo, či zdanlivo negatívne vlastnosti sú negatívne aj vo svojom výsledku. Vychádzame z toho, že pojem narcistická osobnosť je vedený medzi poruchami osobnosti a logicky nesie so sebou negatívny význam. Zároveň si však uvedomujeme, že priestor medzi normalitou a poruchou je málokedy jednoznačne definovaný. V situáciách reálneho života môže byť značne široký a v rámci organizačnej a pracovnej psychológie zahŕňa množstvo problémov každodennej praxe. Náš príspevok je venovaný predovšetkým tomuto priestoru. Celkový kontext tu tvorí osobnosť riadiaceho pracovníka v organizácii a jej pôsobenie na kontinuu od efektívneho lídra po narcistickú osobnosť.

Narcistická osobnosť

Narcistická osobnosť je charakterizovaná grandiozitou, nedostatkom empatie a potrebou byť obdivovaný.

Základná črta takejto osobnosti je nadhodnotenie seba samého a prehnaný pocit seba-dôležitosti a jedinečnosti. Má neobyčajnú potrebu byť milovaná a obdivovaná ostatnými. Je egocentrická, využíva ostatných a má prehnanú potrebu moci a úspechu. Arogancia je tiež charakteristická pre takéhoto človeka. Chýba mu empatia pre druhých a má tendenciu využiť ľudí na zvýšenie seba-hodnoty a uspokojenie svojich potrieb. Preceňuje svoje schopnosti a výsledky (Millon, 1999). Nakoľko je zaujatá sama sebou, nejde jej o záujmy organizácie a ľudí tam pracujúcich, ale o uspokojovanie svojich vlastných potrieb.

Samozrejme, narcizmus ako taký je črta, ktorú má v rôznych stupňoch každý z nás. **Zdravý narcizmus** je nevyhnutný pre prežitie. Človek musí čerpať energiu na uspokojovanie svojich telesných potrieb, záujmov a túžob, zachovanie svojho života a presadzovanie svojich požiadaviek. *Normálny narcizmus u dospelého človeka znamená pre spoločnosť prijateľnú a pre neho užitočnú mieru sebalásky.* Takýto človek vie rozpoznať svoje prednosti a slabosti, kladné a záporné stránky svojej osobnosti a vie ich akceptovať. Vzhľadom k svojim schopnostiam a vlastnostiam rozvíja svoj profesionálny a intímny život. Je schopný tvoriť skutočné partnerské vzťahy, je schopný empatie, vnímania a akceptovania potrieb druhých ľudí. Žije svoj skutočný život so všetkými prednosťami a nedostatkami.

Kernberg (1979, str. 33) výstižne skonštatoval:

„Narcistické osobnosti sú často vedené intenzívnou potrebou moci a prestíže, aby získali pozície autority a vodcovstva. *Frekventovane ich nachádzame na vrcholových vodcovských pozíciách.* Sú to často vysoko inteligentní ľudia, ťažko pracujúci, výnimočne talentovaní alebo schopní v ich obore, ale *s narcistickými potrebami, ktoré dramaticky neutralizujú alebo ničia ich kreatívny potenciál pre organizáciu.*“

Spomeňme niektoré z **negatívnych dôsledkov** narcistického lídra (Kertészová, 2000):

- Je príliš citlivý ku kritike a neschopný akceptovať návrhy iných.
- Je neschopný vnímať a akceptovať potreby ostatných.
- Má silnú túžbu súťažiť.
- Vyvyšuje sa.
- Odmieta zobrať zodpovednosť za svoje chyby.
- Centralizuje rozhodovanie.
- Je neschopný plniť sľuby a úlohy.
- Tvorí poslušnú, vždy „áno hovoriacu“, skupinu.
- Vylučuje kreatívnych, čestných a kritických členov na okraj skupiny.

Organizačná terapia

Domnievame sa, že problém narcistických lídrov musíme riešiť v organizačnom kontexte. Je ťažké si predstaviť, ako sa líder, na akejkoľvek pozícii, na doporučenie psychológa rozhodne pre psychoterapiu. Problém narcistických lídrov môžeme riešiť na viacerých úrovniach. A to:

1. Na úrovni organizácie Organizačná štruktúra ako aj kultúra môžu vytvárať prostredie, ktoré podporuje, ba priam vychováva takýchto lídrov. Príliš hierarchická štruktúra alebo mocenská kultúra poskytujú neobmedzenú moc jednotlivcom,

ktorí ju často zneužívajú. Organizácia tak v rôznych formách participuje na probléme a nemožno ho bez nej riešiť. Preto *viac ľudí zahrnutých v strategickom rozhodovaní, zhromaždenia manažérov a ostatných, kde môže každý predstaviť svoj pohľad, tímy, medzifunkčné zhromaždenia a možnosť pre podriadených vyjadriť ich názory o svojom lídrovi tretej osobe* môžu výrazne obmedziť negatívny vplyv narcistického lídra.

2. Na úrovni jednotlivca *Sebareflexia, rozvoj komunikačných zručností, sociálna facilitácia a iné sociálno-psychologické tréningy* môžu dopomôcť k uvedomovaniu si negatívneho správania, a tak k nožnej regulácii.

3. Na úrovni rozboru problému

- *dotazníkové metódy*, či už osobnostné štandardizované testy alebo špeciálne zamerané testy, napr. DNO (pozri ďalej) nám pomôžu pri diagnostikovaní narcistickej osobnosti.

- *interview* – otázky na osobnú a pracovnú históriu, a tiež situačné správanie môžu preniknúť cez perfektný prvý dojem.

- *modelové situácie* – assessment centrá a čokoľvek, kde sa vyžaduje skupinové riešenie problému, môžu identifikovať narcistické črty správania priamo v akcii.

Dotazník Narcistickej Osobnosti (DNO)

DNO (Raskin, Hall, 1979) je dotazník nútenej voľby, vytvorený špeciálne na meranie individuálnych rozdielov v narcizme ako osobnostnej črte. Je založený na kritériách pre narcistickú poruchu osobnosti z DSM-III (Diagnostický a štatistický manuál). Má sedem komponentových škál a obsahuje 40 dyadických tvrdení. Je to jeden z najrozšírenejších diagnostických nástrojov v danej oblasti v USA s vysokou spoľahlivosťou a konštruktovou validitou. Prvé výsledky u nás potvrdzujú spoľahlivosť dotazníka aj na našej populácii (Kertészová, 2000).

Záver

V našom príspevku sme sa snažili poukázať na jeden z problémov, s ktorým sa v rôznych formách možno stretnúť na mnohých pracoviskách i rozmanitých pozíciách riadiacej hierarchie. Jeho riešenie považujeme za príležitosť pre pracovných a organizačných psychológov. Úspešný postup tu však spájame s viacerými predpokladmi.

Zmena filozofie riešenia

Zotrvačnosť klinického prístupu k problému narcistickej osobnosti často vedie k neúplným, málo efektívnym riešeniam. Za rozhodujúce tu považujeme nielen znalosť osobnosti, ale aj celého organizačného kontextu. Posúdenie rôznych súvislostí je nevyhnutným pomocníkom pre voľbu správneho postupu. Z toho vyplývajú ďalšie úlohy pre rozpracovanie analytickej fázy problému.

Precizovanie nástrojov identifikácie a diagnostiky

Účinné uplatnenie tu vidíme pre screening, rôzne formy interview a modelové situácie. V našom pilotnom výskume veľmi sľubné výsledky pre meranie individuálnych rozdielov v narcizme ako osobnostnej črte preukázal Dotazník narcistickej osobnosti. Jeho ďalšie využitie v procese diagnostiky však podmieňuje dopracovanie normatívnej bázy pre našu kultúrnu oblasť.

Riešenie problému v kontexte organizácie

Aj keď v prípade narcizmu ide výlučne o problém osobnosti, nie je šťastné v prípade narcistického, resp. potencionálne narcistického lídra sústreďovať sa len na osobnosť. Naše skúsenosti hovoria o tom, že nemožno tento problém vytrhnúť z kontextu organizácie. Je potrebné hľadať formy, umožňujúce pôsobenie priamo v organizácii.

Tvorba rozvojových programov

Jednou z významných príležitostí pre celkové riešenie problému je vypracovanie adresných rozvojových programov. Ich primárne zameranie by malo zachytávať rozvoj sebareflexie, komunikačných zručností a sociálnej facilitácie. Práve rozvojové programy umožňujú tréning schopností či predpokladov redukujúcich negatívne tendencie v ďalšom rozvoji pôsobenia riadiacich pracovníkov v organizácii.

Celkove možno považovať prezentovanú problematiku, ako aj jej riešenie za vynikajúcu príležitosť pre spoluprácu organizačných a klinicky orientovaných psychológov. Práve v nej vidíme zásadný predpoklad pre významný posun riešenia v rôznych fázach manifestácie problému.

Literatúra

KERNBERG, O. F. (1979): Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 42, 2, 24-39.

KERTÉSZOVÁ, D. (2000): Narcissism: A need or barrier to effective leadership? Nepublikovaná diplomová práca, FiF, Univerzita Komenského, Bratislava.

MILLON, T. (1999): *Personality-guided therapy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

RASKIN, R., HALL, C. S. (1979): A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.

APLIKÁCIA KLINICKÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METÓD V PSYCHOLÓGII PRÁCE

Eva SLOVENSKÁ, Juliana MAYEROVÁ

Špecifikom psychologickkej ambulancie Psychiatrického oddelenia v Leteckej vojenskej nemocnici v Košiciach (ďalej len „LVN“), na rozdiel od Vojenskej nemocnice v Bratislave a v Ružomberku (kde pracovná psychológia je samostatným oddelením), je, že okrem klinickej a psychosomatickej psychológie v rámci každodennej práce sme priamo prepojení s oblasťou pracovnej psychológie.

Priebežne vyšetrojeme vodičov – vojakov ZVS a iných vojenských špecialistov: strelcov-operátorov, strážnu službu, vojakov pre prácu vo výškach, žeriavnikov, vojakov pluku Civilnej obrany.

Pre vojenské útvary realizujeme psychologické vyšetrenia profesionálnych vojakov-vodičov, hlavne pre skupinu „D“, prevážajúcich nebezpečný náklad, vodičov špeciálnych vojenských motorových vozidiel a inštruktorov autoškôl (aj pre civilný sektor).

V uplynulých rokoch sme sa podieľali (v Košiciach, Martine, Nitre) na výbere uchádzačov do vojsk OSN.

Psychológ LVN je členom konkurznej komisie riaditeľa pri výbere uchádzačov o zamestnanie u nás, pri rozmiestňovaní personálu, výbere stredného a vyššieho manažmentu LVN, spolupracuje s podnikateľskými subjektami v rámci IMC pri preventívnych lekárskech vyšetreniach, kde je aj psychologický skrining.

Pri našej práci nám v hraničných a sporných prípadoch veľmi pomáha klinická psychodiagnostika – hlavne klinické interview, projektívne techniky, testy organicity a kognitívnych funkcií, z grafológie charakteristické znaky svedčiace pre zmeny CNS.

Dnes by sme Vám radi prezentovali ukážky kazuistík z rôznych pracovných oblastí, kedy klinická psychodiagnostika výraznou mierou prispela k psychologickému záveru:

1. kazuistika

L. V. – 45-ročný muž, pôvodne automechanik ČSAD, neskôr vodič nákladných vozidiel, od roku 1992 má vodičské oprávnenie skupiny „D“, ale nejazdil s autobusom. Psychologické vyšetrenie absolvoval ako uchádzač o prácu vodiča MHD.

V anamnéze z roku 1992 mal záznam o úraze - prietrž sleziny pri páde z vlečky. Vo výpise z dopravného inšpektorátu mal záznam o odobratí vodičského oprávnenia na 6 mesiacov pre zbytkový alkohol, čo v rozhovore veľmi zľahčoval.

V dopravno-psychologickom vyšetrení dosahoval priemerné výsledky vo výkonových testoch, výborne zvládal determinačný prístroj. Našu pozornosť vzbudila vysoká chybovosť v Bourdonovej skúške pozornosti a pracovného výkonu. V ďalšom vyšetrení sme preto doplnili testy, zamerané na vyšetrenie organických zmien CNS, FDT (Figure Drawing Test) a Baum-test.

Z fenoménov skreslenia sú v testoch organicity zjavné: porucha vo vizuomotorickej koordinácii (pripojenia, ťažkopádnosť – až zľahčenie: čo má byť plné, je prázdne), nadmerné rohy, zosilnenie, chyby v odhade – disproporcie vo veľkostiach, deformácie tvarov poukazujúce na poruchy vnímania a jemnej motoriky (obr.č.1).

V kresbe postavy je viditeľný tremor, typické „alkoholické ochlpenie“, postáv, zdôraznenie nosa, vynechanie úst (ako známky konfliktu v orálnej oblasti) a celkovo zlá „organická“, integrita kresby (obr.č.2).

Na základe výsledkov týchto psychodiagnostických metód bol odoslaný k závodnému lekárovi so žiadosťou o laboratórne vyšetrenie. Lekár avizoval zlé výsledky pečeňových testov a nadužívanie alkoholu v zdravotných záznamoch.

2. kazuistika

G. T. – 43-ročný muž (na vyšetrenie prišiel pod vplyvom alkoholu), chcel si rozšíriť vodičské oprávnenie o skupinu „D“. Výsledky výkonových testov boli dobré, v determinačnom prístroji bol výborný, zlyhanie nastalo v testoch vizuálnej pamäti – čo bolo signálom pre klinickú psychodiagnostiku.

V anamnéze nemal záznamy o dopravných nehodách, z pracoviska bol hodnotený ako bezproblémový vodič, nepriznáva nadužívanie alkoholu, fajčí 20 cigariet denne.

V FDT je neprehliadnuteľné „ochlpenie“, postáv, opakované pokusy v tvárovej oblasti (prepracovávanie), zväčšená oblasť hlavy, zvýraznený krk (v projekcii oblasť kontroly pudových impulzov), nestabilita postáv (obr.č.3).

Rey figúra - ako test vizuálnej percepcie a retenčných schopností - poukázal už pri odkresľovaní na problém v percepčnej organizácii podnetu (obrazec tvoril aditívnym prikladaním). Pri reprodukcii je zjavné defektné vybavovanie podnetu, prejavujúce sa perseveráciami, vynechaním, posunutím.

Obaja ako vodiči boli neodporúčaní a pozvaní na kontrolné vyšetrenie po uplynutí pol roka.

3. kazuistika

Mgr. Š. P. – 49-ročný muž, príslušník Policajného zboru Ministerstva vnútra, vyšetrovateľ ObÚV, poslaný na psychologické

vyšetrenie posudkovým lekárom po incidente v práci, keď pri neodôvodnenej manipulácii so zbraňou ohrozoval seba i spolupracovníkov.

V dotazníkových metódach mal sociálne žiadúce odpovede, vo výkonových testoch boli výrazne kolísavé výsledky. Testy organicity poukazovali na poruchy motoriky a percepcie, mnestický quociet bol vo vzťahu k celkovej intelektovej kapacite výrazne nižší, čo svedčí pre počiatočnú deterioráciu kognitívnych funkcií. Chceli by sme prezentovať časť jeho produkcie z Wechslerovej pamäťovej skúšky: už po krátkodobej retencii podnetu sú zjavné perseverácie a výrazné skreslenie (obr.č.4). V kresbe postavy vidieť „chlpaté, čiarkované postavy„. V rozhovore nepopieral nadužívanie alkoholu, ale racionalizoval ho ako bežný úľavový prostriedok pri manželských nezhodách. Suicídálne tendencie nepriznával. V Baum-teste je zjavná hypersenzitivita, výrazne znížená frustračná tolerancia až do depresívnych nálad a možné acting-out reakcie (kožovitý povrch, vyčiarkovaný kmeň, ...) (obr.č.5).

4. kazuistika

44-ročný muž, vyšetrovateľ PZ MV SR, bol krátkodobo hospitalizovaný na vlastnú žiadosť na psychiatrickom oddelení pre smútkové stavy, hypobúliu, zmeny v správaní od depresie po reaktívne rozlady po rozvode manželstva. Po návrate do práce si veliteľ všimol po-kles výkonnosti, slabšiu koncentrovanosť, zvýšenú unaviteľnosť. Ošetrojúci lekár požiadal o posúdenie psychickej spôsobilosti zvládať záťaž a vykonávať funkciu vyšetrovateľa.

Už pri vstupnom psychologickom vyšetrení v 1981. roku (archív) neboli jeho výkonové výsledky, ani osobnostné charakteristiky optimálne pre prácu v policajnom zbore, tobôž nie pre prácu vyšetrovateľa s výnimkou zo vzdelania. Dobrá kompenzácia bola vo funkčnej rodine, ale po nástupe do Akadémie policajného zboru a po pobyte v Bratislave, nastali bolesti hlavy, „ťažko študoval,, žena si našla iného, došlo k rozvodu manželstva a mal znemožnený kontakt s 3 deťmi.

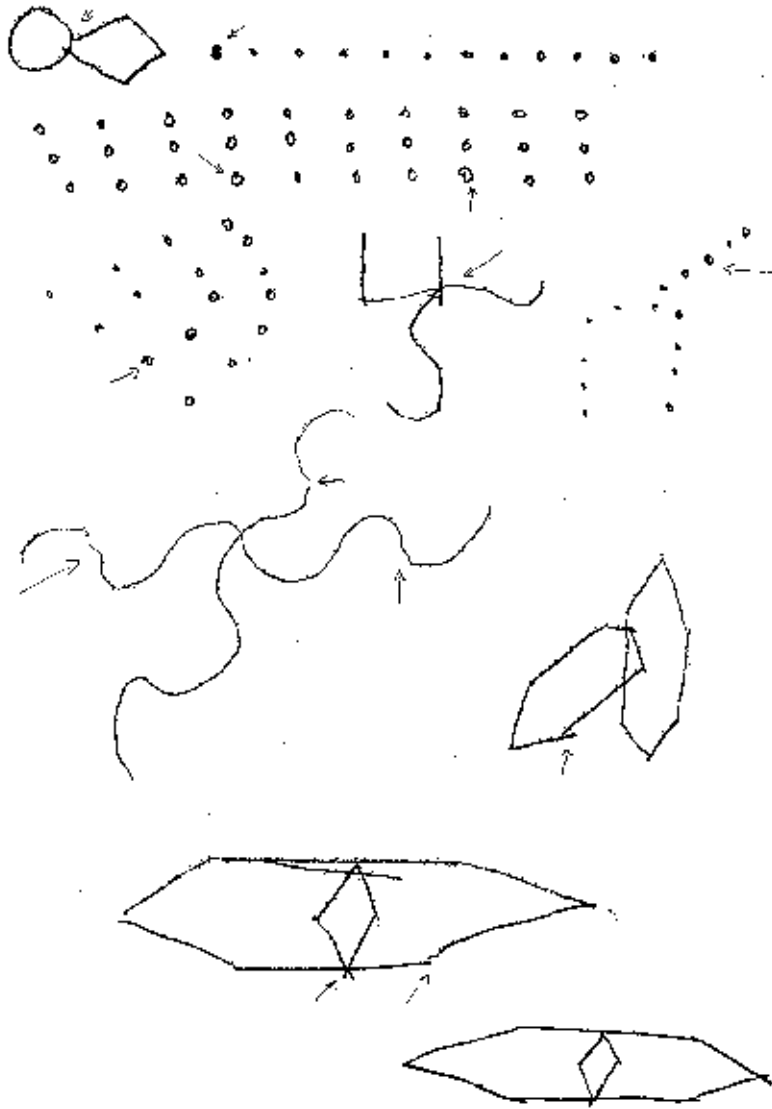
Diagnosticky cennými znakmi už pri prvom stretnutí boli v kresbách hypersenzitivita, vysoká pudovosť, síce navonok korigovaná, ale s vnútornými konfliktami, viditeľnými v zhrubnutiach a prefukoch v Baum-teste, v FDT je narušená stabilita postáv, viditeľné známky depresivity (holé postavy) (obr.č.6).

V Rorschachovom teste v IX. tabuľke (vyvolávací charakter tabuľky evokuje schopnosť zvládať záťažové situácie) mal dlhú latenciu, zníženie produkcií oproti predošlým, potlačenie farebnosti podnetu, depersonalizačné tendencie a „a tergo,, kontúrové, infantilné odpovede, napr. „ Z profilu nejaká postava....opretá rukami o tvár....(E)...nič ma viac nenapadá.,,

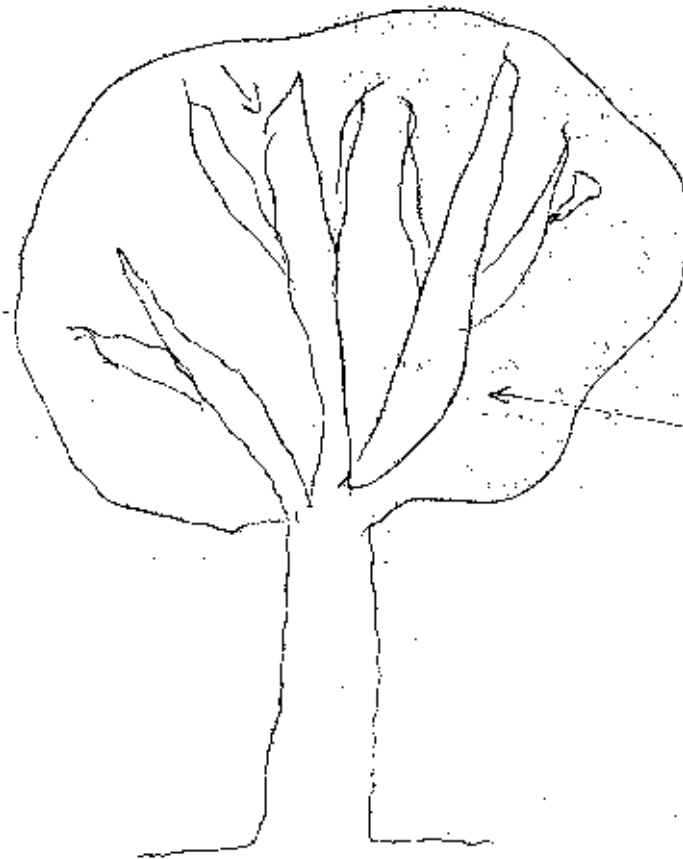
Dňa 19. decembra – ráno o 7.30 h – vlastnou zbraňou suicidoval.

Záver: Používajme v psychológii všetko, čo vieme – môžeme zachrániť ľudský život!

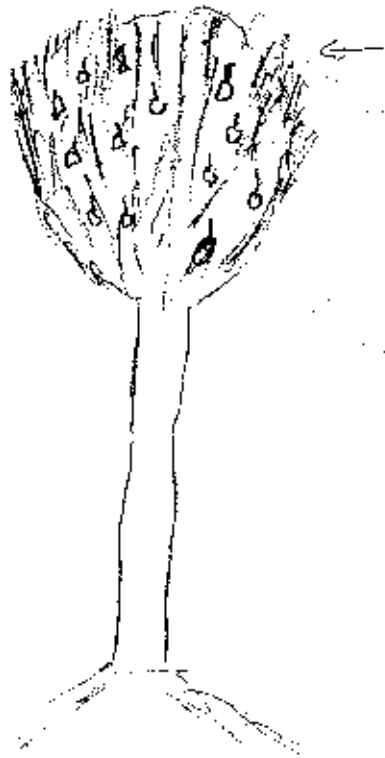
Obn 64.



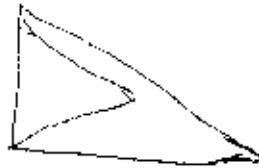
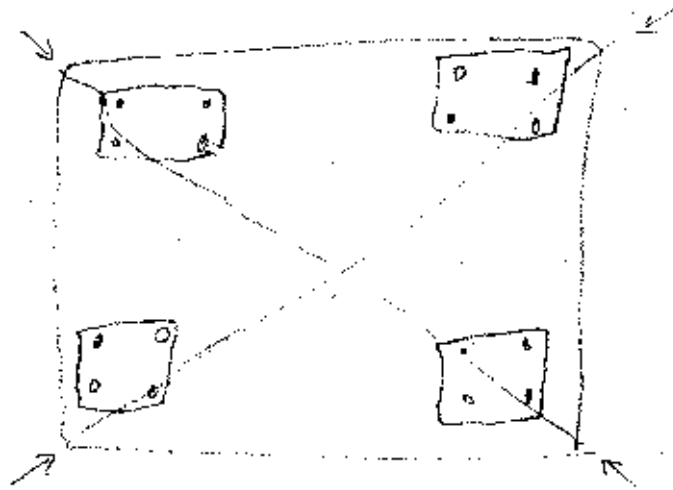
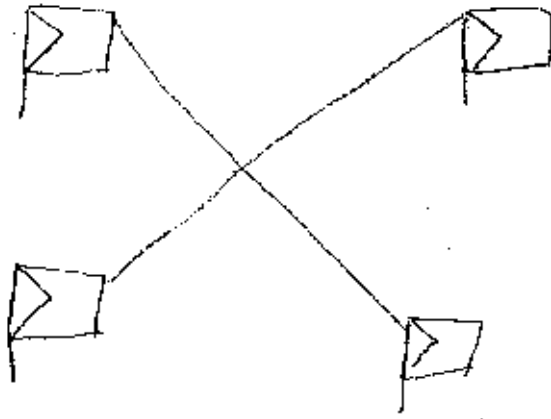
Obv. - E. R.



Обр. 3.

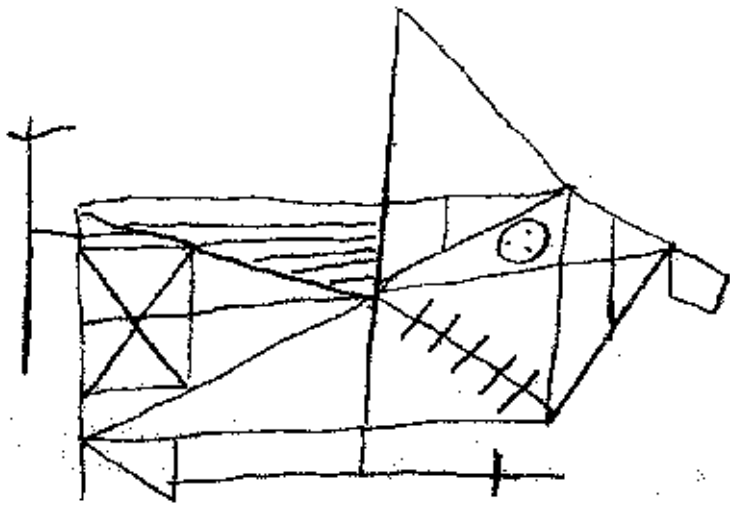


Обр. 4.



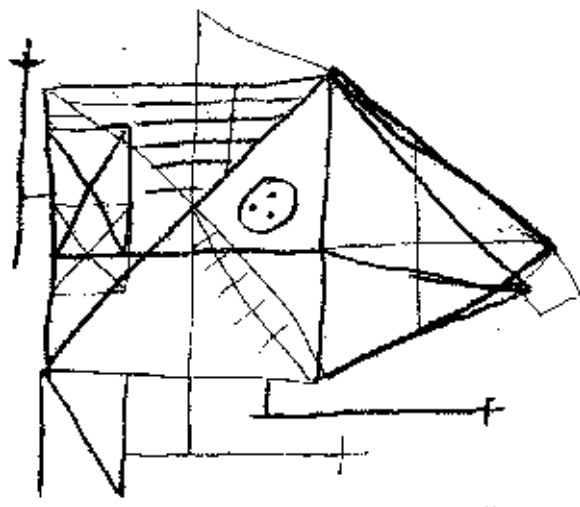
REYOVA figura

KOPIA

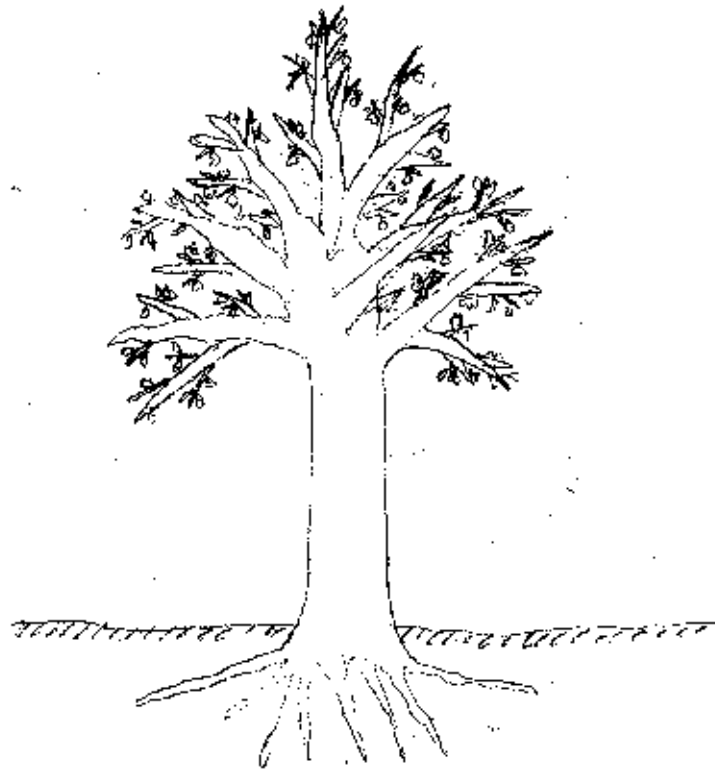
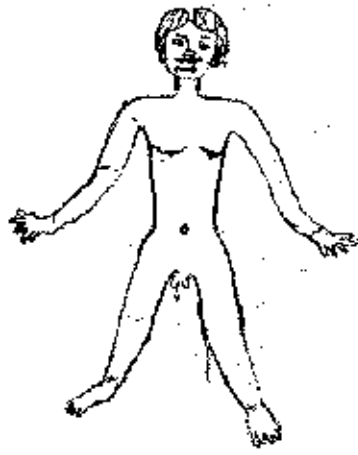


REPŁODYCIĄ

LSUENIPI = 307 71 =



obr. 6. G.



SOCIÁLNA PERCEPCIA DYADICKÉHO PARTNERA V SITUÁCII VYJEDNÁVANIA

Peter ŠTEFANKO

Politické zmeny, ktoré nastali koncom osemdesiatych rokov v krajinách strednej a východnej Európy mali svoje dôsledky v celej šírke spoločenského života, svet biznisu nevyvímajúc. Náhla zmena ekonomickej situácie prinútila ľudí pohybujúcich sa na tomto poli prehodnotiť metódy a postupy, ktoré boli používané, a pokúsiť sa vytvoriť nové, prípadne efektívne modifikovať staré.

Jednou z kľúčových oblastí, ktorej transformácia, respektíve rozvoj nie je ani v súčasnosti zďaleka ukončený, je problematika riadenia a v súvislosti s tým problematika sociálnych väzieb. Ekonomika sa začala transformovať z centrálne riadenej na liberálnu, založenú na konkurenčnom boji, v ktorej toky financií a zisky nezávisia od nariadení vyšších inšancií, ale od dynamiky, šikovnosti, inventívnosti ... V súvislosti s týmito zmenami začali nadobúdať na význame v rámci vnútropodnikovej i mimopodnikovej práce aspekty komunikácie.

Antonymom pojmu direktívny je pojem liberálny. Aké je však liberálne riadenie? Jeho podstatu vymedzil už K. Lewin pod pojmom „laissez-faire“ prístup, v ktorom (ne)riadiaci pracovník ponecháva zamestnancom absolútnu voľnosť. Samozrejme, že toto poňatie nemôže byť, a ani nie je v praxi efektívne. Preto bolo nutné nájsť iný spôsob riadenia, ktorý by nepredstavoval ani jeden extrém na škále direktivity. Ním môže byť tzv. nepriame riadenie, v ktorom sa riadiaci subjekt snaží presadiť svoje záujmy prostredníctvom procesu vyjednávania.

Vo svojom výskume procesu vyjednávania som sa snažil nájsť odpoveď na niektoré jeho súvislosti. V prezentovanom článku prinášam jeho časť, venovanú otázke sociálnej percepcie dyadického partnera – vyjednávateľa.

Samotný názov práce nedovoľuje opomenúť dve kľúčové oblasti: sociálne poznávanie a problematiku vyjednávania.

Sociálne poznávanie predstavuje „štúdium toho, ako človek poznáva sociálnu realitu, ktorá ho obklopuje, svoj sociálny svet“ (Výrost, Slaměník, 1997, str. 99). Táto problematika zahŕňa tak poznávanie ľudí, ako aj sociálnych situácií. Aké sú mechanizmy, ktoré zabezpečujú vytváranie našich informácií o iných jedincoch? Je zrejmé, že sú prítomné tak na strane percipienta, ako aj poznávanej osoby. Fritz Heider (1958) zaviedol model „naivného vedca“. Podľa neho ľudia pri poznávaní okolitého sociálneho prostredia postupujú podobne ako vedci, snažiac sa príčiny konania iných pripísať buď vonkajším, alebo vnútorným vplyvom faktorov (Boozin, Bower, Crocker, Hall, 1991). Podľa N. H. Andersona existujú 3 spôsoby organizácie čiastkových informácií v celkovom výslednom hodnotení osoby: sumačný model (celkový dojem o osobe je tvorený sčítaním hodnôt parciálnych čŕt), priemernový model (hodnoty parciálnych čŕt sú sčítané a následne delené počtom čŕt) a model váženého priemernovania (pred sčítavaním čŕt sú ich hodnoty násobené ich váhou vyplývajúcou z dôležitosti čŕty pre percipienta). Duálny model procesu formovania dojmu M. B. Brewerovej (1988) predpokladá, že ako prvé sú pri poznávaní u percipienta aktivizované klasifikačné procesy prebiehajúce mimo vedomej kontroly. Následne, ak je posudzovaná osoba dôležitá, dochádza k ďalšiemu získavaniu informácií a snahe dospieť tak k presnejšiemu poznaniu. Ako opozitum ponímania oddelenosti procesov kategorizácie a personalizácie postavili svoj model spojitého formovania dojmu Fiske a Neuberg (1990). Zdôrazňujú v ňom rovnováhu, prepojenosť týchto procesov (Výrost, Slaměník, 1997). Spomeňme ešte ekologickú teóriu, ktorej autormi sú McArthur a Baron (1983). Jej dôležitým predpokladom je predpoklad vnútornej prepojenosti percepcie a správania. Druhým kľúčovým pojmom je sociálna ponuka. Je to súbor prínosov okolitého prostredia jedincovi v tak pozitívnom, ako aj negatívnom zmysle. Posudzovanie určitej osoby je potom závislé na jej ponukách a samozrejme vzťahu percipienta k nim (Baumgartner in Sarmány Schuller, Ruisel, 1997).

Na strane posudzovateľa je proces formovania dojmu o posudzovanom ovplyvnený predovšetkým implicitnou teóriou osobnosti, stereotypmi, kognitívnymi heuristikami, osobnostnými, motivačnými a emocionálnymi faktormi. Z hľadiska posudzovanej osoby sú to predovšetkým efekt primárnosti (prvé čŕty majú výraznejší vplyv na formovanie dojmu), efekt novosti (posledná informácia ovplyvňuje dojem), haló efekt (relatívna dôležitosť čŕt), efekt rozptýlenia (formovanie dojmu je viac ovplyvnené informáciou podanou samostatne ako v kontexte nesúvisiacich informácií) a nápadnosť v správaní (Výrost, Slaměník, 1997).

Ak chceme analyzovať problematiku vyjednávania a dyadických konfliktov, nápomocnou nám môže byť teória sociálnej výmeny Thibauta a Kelleyho, v ktorej je kľúčovým pojmom utilitarianizmus. Vyjadruje správanie človeka, v ktorom sú identifikovateľné dve tendencie: maximalizovať zisky a minimalizovať straty. Princíp „minimax“ sa v dejinách myslenia objavil už skôr. Autorom tejto myšlienky bol John Stuart Mill (Griffin, 1991).

Autori predpokladajú, že ľudia dokážu pomerne presne anticipovať potencionálne zisky a straty vyplývajúce z nadchádzajúcej sociálnej interakcie.

Základnou úrovňou analýzy je dyáda. Vzhľadom na to, že sociálnu skupinu chápali ako súčet rôznych dyadických interakcií, prvky platné pre túto jednotku sú aplikovateľné aj na väčšie sociálne štruktúry.

Obaja členovia dyády sa snažia dosiahnuť svoj cieľ, uplatňujúc pritom princíp „minimax“. Za týmto účelom môžu zvoliť rozličné stratégie, pričom štruktúra situácie určuje zisky a straty pre každú z nich. Výsledný efekt rozhodnutia závisí od rozhodnutia druhého člena dyády. Inak povedané, človek sa rozhoduje s ohľadom na podmienky situácie a rozhodnutie druhého člena dyády. Interakcia je teda „popísateľná v pojmoch možností recipročnej kontroly. Každý člen dyády má

k dispozícii alternatívy konania, pravdepodobnosť úspechu ktorých závisí od konania druhého človeka“ (Výrost, Zelová, Bačová, Baumgartner, 1992, str. 16).

Na jednoduchú analýzu popísaného princípu slúži matica 2 × 2 (Obr. č. 1) tvoriaca ďalší z centrálnych prvkov teórie.

	Partner 2	
	ALTERNATÍVA A	ALTERNATÍVA B
ALTERNATÍVA A	zisk / strata pre B zisk / strata pre A	zisk / strata pre B zisk / strata pre A
ALTERNATÍVA B	zisk / strata pre B zisk / strata pre A	zisk / strata pre B zisk / strata pre A

Obr. č. 1 Matica vzájomnej závislosti (upravené podľa Griffin, 1991, s. 233)

Každý z členov dyády má v modeli dve možnosti voľby. Výsledný efekt rozhodnutia závisí od ziskov/strát definovaných v matici a od rozhodnutia druhého jedinca.

Na základe teórie sociálnej výmeny je založená koncepcia experimentálnych hier. Je v nich použitá matica vzájomnej závislosti. Výskumníci sa prostredníctvom manipulácie s hodnotami ziskov/strát vyplývajúcimi z obojstranne zvolených stratégií snažia zistiť princípy správania sa ľudí v konfliktných, resp. kooperatívnych situáciách. Paradigma teórie hier tvorí základ mnohých tzv. „manažérskych hier“ (Vodáček, Dvořák, 1990).

V každej hre, nulovej či nenulovej, je dôležitým aspektom stratégia. Tá predstavuje určitý spôsob rozhodnutia, prípadne plán konania, ktorý má viesť k určitému výsledku. V pojmoch teórie experimentálnych hier je stratégia algoritmom voľby jednej z dvoch možných alternatív. Křivohlavý (1973) uvádza nasledovný prehľad stratégií:

- Statické stratégie: sú to stratégie, ktoré sa nemenia v priebehu sekvencie volieb. Pre každé rozhodnutie je teda použitý rovnaký algoritmus.
- Nepodmienené stratégie: nie sú ovplyvnené reakciami druhého partnera. Patria sem napríklad stratégia random (generovanie náhodných odpovedí), prípadne stratégia %VOLBA A, v ktorej má VOLBA A určitú pravdepodobnosť výskytu a zvyšok pripadá na VOLBU B.
- Podmienené stratégie: sú ovplyvnené reakciami partnera. Môže sa jednať o podmienenosť jeho voľbami, prianiami, očakávaniami, ziskom ... Ako najefektívnejšia sa ukázala byť tzv. TFT (tit-for-tat oko za oko, zub za zub) stratégia. Jej základným princípom je, že kopíruje predchádzajúcu voľbu partnera (Axelrod in Lax, Sebenius, 1994).
- Dynamické stratégie: ich hlavným princípom je aspoň jedna zmena rozhodovacieho algoritmu (stratégie) v priebehu série rozhodnutí.

Problematika teórie sociálnej výmeny, ako aj experimentálnych hier rezultuje do mnohých oblastí praxe manažérskej práce. Hlavnou aplikačnou oblasťou sú konflikty a proces vyjednávania. V oboch prípadoch vstupujú dvaja, prípadne viacerí jedinci do procesu vzájomnej závislosti (Lax, Sebenius, 1994). Preto je výsledok pre každého z nich determinovaný nielen vlastným, ale aj partnerovým postupom. Výsledkom je spôsob, akým je predmet spoločného záujmu „rozdelený“ medzi zúčastnené strany.

Lax a Sebenius (1994) v súvislosti s prístupom k deleniu spoločnej hodnoty rozdeľujú manažérov do dvoch kategórií: tvorcovia a nárokovatelia hodnôt. Tí, ktorí patria do prvej skupiny, majú snahu ku kreatívnemu (kooperatívne) prístupu a snažia sa maximalizovať zisk na oboch stranách. Ak má byť dohodová (vzniknutá na základe procesu vyjednávania) alternatíva vyššia ako bezdohodová (zisk existujúci pred vstupom do jednania), je potrebné spoločnú hodnotu vytvoriť, prípadne zväčšiť. Naproti tomu, nárokovatelia hodnôt majú záujem o jednostranný profit bez snahy o zveľadenie spoločnej hodnoty a o obojstranne výhodný výsledok. Volia skôr deštruktívny (nekooperatívny) prístup. Každý z členov dyády si teda môže zvoliť dva rozdielne prístupy k jednaniu. Túto situáciu autori nazvali ako „dilema vyjednávateľa“.

Obr. č. 2 popisuje danú situáciu transformovanú do pojmov teórie sociálnej výmeny. Riadky reprezentujú prístup prvého člena dyády (jeho zisky sú v pravej dolnej časti políčka), stĺpce prístup druhého člena dyády (zisky v ľavej hornej časti políčka).

		Partner 2	
		kreatívny	nárokovací
kreatívny		dobrý	výbomý
	dobrý		hrozný
nárokovací		hrozný	piememý
	výbomý		piememý

Obr. č. 2 Dilema vyjednávača (Lax, Sebenius, 1994, s. 37)

Výsledky (riešenia) konfliktnej situácie je teda možné popísať v dimenziách výhra/prehra. Riešenie konfliktu systémom výhra-výhra (ľavé horné políčko tabuľky) znamená obojstranne kooperatívny prístup a nájdenie takého východiska, prostredníctvom ktorého profitujú obe strany. Opakom je výsledok prehraprehra (pravé dolné políčko), ktorý je odrazom nárokovacieho prístupu u oboch členov dyády. Prehra tu však nedosahuje takú intenzitu ako v prípade výsledkov výhraprehra, keď je voľba partnerov rozdielna a nárokovací jediniec profituje na úkor kooperatívneho.

V pojmoch teórie hier je stratégia vedúca prejavujúca sa nárokovacím prístupom označovaná ako „malevolentná“. Predpokladá nekooperatívny prístup, snahu o vlastný zisk, nezujem o zisk partnera, prípadne snahu jeho zisk minimalizovať a vlastný maximalizovať. Stratégia uplatňujúca sa v kooperatívnom prístupe je nazývaná ako „benevolentná“. Sú pre ňu charakteristické prvky prosociálneho cítenia a konania, záujem o profit druhého člena dyády. Benevolentná a malevolentná stratégia tvorí protihľané konce kontinua, ktoré je charakterizované mierou altruizmu a prosociálneho správania.

Aj keď je možné identifikovať u jedincov tendencie k jednému z týchto dvoch štýlov, oba prvky (kreatívny aj nárokovací - benevolentný aj malevolentný) sú simultánne prítomné v každom procese vyjednávania. Neexistuje „čistý“ profil jedinca, v ktorom by bol výlučne zastúpený iba jeden z nich. Môžeme však hovoriť o preferencii jedného alebo druhého.

V mojom výskume som sa zameril práve na súvislosti stratégie používanej v dyadickej hre s nenulovým výsledkom a sociálnym hodnotením partnera, ktorý tú-ktorú stratégiu používa.

Metóda

Vzorka

Do výskumu bolo zaradených 56 vedúcich pracovníkov vo veku od 22 do 52 rokov s priemerom 37 rokov, pôsobiach v rôznych odvetviach výrobnéj i nevýrobnéj sféry v Košiciach a v Bratislave. Z tohto počtu bolo 19 žien a 37 mužov. Minimálny počet podriadených bol 1, maximálny 70, priemer bol 19 podriadených. Respondenti boli do vzorky pridelovaní nenáhodným zámerným výberom, pri ich výbere teda nebolo použité znáhodňovanie. Aj keď sme si vedomí značných nedostatkov tohto spôsobu výberu, povaha vzorky, žiaľ, neumožňovala aplikáciu inej výberovej metodiky. Medzi respondentov bol teda zaradený každý, kto spĺňal požadované kritériá (práca v riadiacej funkcii, aspoň jeden priamy podriadený) a bol ochotný zúčastniť sa výskumu.

Procedúra

Základ pre snímanie dát tvorila experimentálna hra s nenulovým výsledkom, ktorá bola realizovaná počítačovým programom vlastnej konštrukcie.

Jedným z účastníkov hry bol respondent. Jeho partnera simuloval počítač podľa štandardne naprogramovaných algoritmov. Obsahom hry bolo fiktívne rokovanie o spoločnom obchodnom projekte. Každá strana (respondent aj jeho partner) mala dve možnosti voľby, ktoré boli označené ako „VOĽBA A“ a „VOĽBA B“. Ich kombináciou vzniknú 4 možnosti tvoriace základ výplatnej matice, ktorá určovala zisky, prípadne straty oboch účastníkov v prípade určitého prieniku volieb. Výplatná matica spolu s bodovými hodnotami je vyobrazená na Obr. č. 3

		Partner 2	
		VOĽBA A	VOĽBA B
Partner 1	VOĽBA A	6	3
	VOĽBA B	-3	0

Obr. č. 3 Výplatná matica

Neutrálne pomenovanie volieb bolo zvolené za účelom minimálneho ovplyvňovania respondenta. V prípade neekvivalentných a neneutralných názvov volieb by mohlo u respondentov dôjsť k tendencii preferovať jednu či druhú voľbu. Matica bola navrhnutá tak, aby reprezentovala model tzv. „dilemy vyjednávajúca“ (Lax, Sebenius, 1994), poukazujúc tak na princíp „minimax“ známy s teórie sociálnej výmeny Thibauta a Kelleyho. Preferencia voľby A znamená snahu o maximalizáciu obojstranného zisku, ktorá je však spojená s rizikom straty v prípade, že partner zvolí alternatívu B. Naopak, preferencia voľby B signalizuje snahu o minimalizáciu rizika s tým, že strata nie je možná.

Úlohou respondenta bolo vybrať si jednu z volieb a určiť svoj odhad voľby partnera v danom kole, čo realizoval zadaním príslušných označení volieb (A alebo B) prostredníctvom klávesnice.

Procedúra pozostávala z 3 sérií po 15 kôl (hier). Jedno kolo predstavovalo jednu voľbu respondenta a odpoveď fiktívneho partnera. Jednotlivé série sa navzájom od seba líšili stratégiou reagovania fiktívneho partnera na voľby respondenta. V každej sérii bol teda algoritmus určujúci odpoveď iný.

V prvej (I.) sérii bol „fiktívny partner“ naprogramovaný tak, aby 70% jeho odpovedí bolo „VOĽBA B“ a zároveň na každú respondentovu voľbu „B“ odpovedal voľbou „B“. Tento algoritmus bol zvolený za účelom simulácie malevolentného partnera snažiaceho sa.

V druhej (II.) sérii bol zvolený algoritmus, ktorý prostredníctvom generovania náhodných čísel zabezpečil rovnakú pravdepodobnosť pre odpoveď „VOĽBA A“ a „VOĽBA B“ bez ohľadu na voľbu respondenta. Cieľom bolo simulovať neutrálneho partnera.

V tretej (III.) sérii bola situácia opačná druhej sérii, 70% odpovedí bolo určených pre VOĽBU A a na respondentovu VOĽBU A fiktívny partner zakaždým odpovedal VOĽBOU A. Tento algoritmus mal simulovať benevolentného partnera.

Po ukončení každej série bol respondent vyzvaný k posúdeniu svojho partnera. Na to slúžilo 15 hodnotiacich bipolárnych adjektív a 5stupňová škála, teda metodika založená na princípe sémantického diferencálu. Adjektíva boli vybrané s prihliadnutím na relevantnosť k danej problematike. Škály boli v prípade každej série (každého hodnotenia) rovnaké. Odpovede boli realizované prostredníctvom zadania príslušnej škálovej hodnoty na klávesnici. Procedúra je uvedená na Obr. č. 4.

	veľmi	trocha	niečo medzi	trocha	veľmi	
spolupracujúci	1	2	3	4	5	nespolupracujúci
uzavretý	1	2	3	4	5	otvorený
priateľský	1	2	3	4	5	nepriateľský
panovačný	1	2	3	4	5	ústupčivý
súperivý	1	2	3	4	5	nesúperivý
náročný	1	2	3	4	5	skromný
konfliktný	1	2	3	4	5	zmierlivý
neúspešný	1	2	3	4	5	úspešný
rozumný	1	2	3	4	5	nerozumný
nezákerný	1	2	3	4	5	zákerný
obdivuhodný	1	2	3	4	5	neobdivuhodný
neprijemný	1	2	3	4	5	prijemný
pružný	1	2	3	4	5	rigídny
tvrdý	1	2	3	4	5	mäkký
starý	1	2	3	4	5	mladý

Obr. č. 4 Posudzovacie škály

Nezávisle premenné tvorili stratégie, ktoré obaja členovia dyády používali v hre.

Prvou bola stratégia respondenta. Tá bola určená na základe analýzy jeho odpovedí a mala 3 úrovne: benevolentná (preferencia voľby A), malevolentná (preferencia voľby B) a TFT (opakovanie predchádzajúcej voľby partnera) stratégia.

Druhou nezávisle premennou bola stratégia fiktívneho partnera. Taktiež nadobúdala 3 úrovne: benevolentná, neutrálna a malevolentná.

Závisle premennými bolo 15 bipolárnych hodnotiacich adjektív, na ktorých hodnotil respondent svojho dyadického partnera.

Výsledky a interpretácia

Vo výskume som zisťoval, ako obojstranne zvolené stratégie a ich interakcia ovplyvní sociálne posudzovanie fiktívneho partnera percipientom.

Pre tento účel bola použitá dvojfaktorová analýza rozptylu, kombinujúca vnútrosubjektový a medzisubjektový prístup (ANOVA 3×3). V roli nezávisle premenných vystupovali stratégia respondenta a stratégia dyadického partnera. Závisle premennými bolo 15 bipolárnych posudzovacích škál. Výsledky sumarizuje Tab. č. 1 (v tabuľke sú uvedené len štatisticky významné efekty).

Tab. č. 1 Štatisticky významné hlavné a interakčné efekty		
SKALA/zdroj variancie	F	p
SPOLUPRACUJUCI - NESPOLUPRACUJUCI		
stratégia partnera	58,24	0,00
UZAVRETY - OTVORENY		
stratégia partnera	17,16	0,00
PRIATELSKY - NEPRIATELSKY		
stratégia partnera	36,35	0,00
stratégia respondenta × stratégia partnera	2,65	0,04
PANOVACNY - USTUPCIVY		
stratégia partnera	28,61	0,00
SUPERIVY - MESUPERIVY		
stratégia partnera	28,61	0,00
NAROCNY - SKROMNY		
stratégia partnera	14,14	0,00
KONFLIKTNY - ZMIERLIVY		
stratégia partnera	28,58	0,00
NEUSPESNY - USPESNY		
stratégia respondenta	6,58	0,00
stratégia respondenta × stratégia partnera	4,69	0,00
NEZAKERNY - ZAKERNY		
stratégia partnera	38,36	0,00
stratégia respondenta × stratégia partnera	3,17	0,02
OBDIVUHODNY - NEOBDIVUHODNY		
stratégia respondenta	3,92	0,03
NEPRIJEMNY - PRIJEMNY		
stratégia partnera	16,10	0,00
PRUZNY - RIGIDNY		
stratégia respondenta × stratégia partnera	4,16	0,00
TVRDY - MAKKY		
stratégia respondenta	3,65	0,03
stratégia partnera	16,43	0,00

Analýza interakčných efektov

Vzájomný interakčný efekt premenných stratégia respondenta a stratégia jeho fiktívneho partnera na jeho sociálne posudzovanie bol preukázaný v prípade 4 adjektív:

priateľský – nepriateľský ($p < 0,05$), neúspešný – úspešný ($p < 0,01$), nezákerný – zákerný ($p < 0,05$), pružný – rigidný ($p < 0,01$).

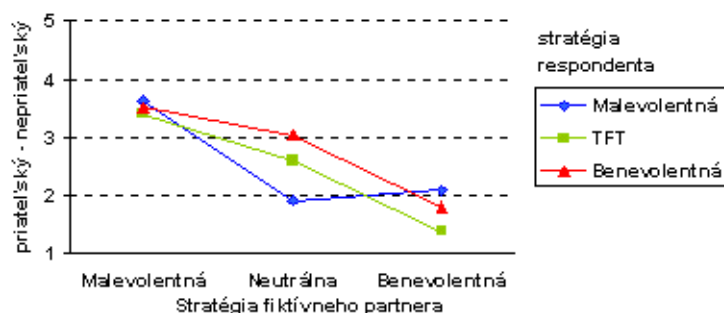
Priateľský – nepriateľský

Priemery skupín škály priateľský – nepriateľský vzniknutých na základe kombinácie nezávisle premenných stratégia respondenta × stratégia partnera ukazuje Tab. č. 2.

Tab. č. 2 Tabuľka priemerov interakcie stratégia respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu priateľský – nepriateľský

R stratégia	P stratégia	priemer
benevolentná	malevolentná	3,53
benevolentná	neutrálna	3,05
benevolentná	benevolentná	1,79
malevolentná	malevolentná	3,64
malevolentná	neutrálna	1,91
malevolentná	benevolentná	2,09
TFT	malevolentná	3,40
TFT	neutrálna	2,60
TFT	benevolentná	1,40

Graf č. 1 Vplyv interakcie stratégia respondenta × spstratégia fiktívneho partnera na škálu priateľský – nepriateľský



Priebeh interakcie na Grafe č. 1 naznačuje, že fiktívny partner bol hodnotený ako priateľský, resp. nepriateľský nielen pre samotný prístup, ktorý simuloval, ale hodnotenie bolo determinované aj spolupôsobením stratégie respondenta. Je zrejmé, že čím viac je partner benevolentný, tým je pre respondentov používajúcich TFT a benevolentnú stratégiu priateľský. Malevolentní respondenti považujú za najviac priateľského neutrálneho partnera. V prípade malevolentného partnera je jeho vnímanie ako nepriateľa - pravdepodobne rovnako ako u ostatných dvoch skupín - spôsobené prístupom, ktorý je v rozpore s motívmi respondenta (maximalizovať zisk, resp. minimalizovať stratu). Benevolentného partnera však môžu vnímať ako „neschopného“ klásť odpor, prípadne menejcenného v schopnosti riešiť spory vo svoj prospech, čo prispieva k vyšším pocitom nepriateľstva ako v prípade neutrálneho partnera.

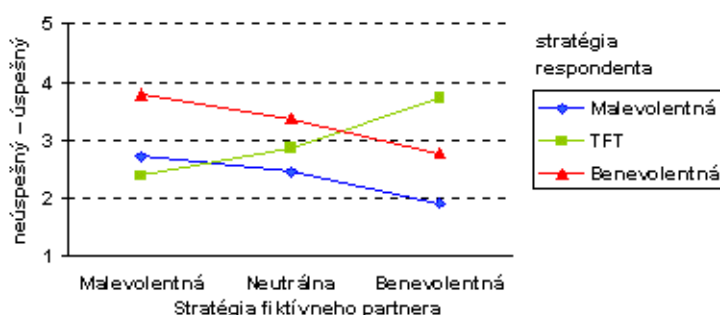
Neúspešný – úspešný:

Priemery jednotlivých skupín sú uvedené v Tab. č. 3.

Tab. č. 3 Tabuľka priemerov interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu neúspešný – úspešný

R stratégia	P stratégia	priemer
benevolentná	malevolentná	3,79
benevolentná	neutrálna	3,37
benevolentná	benevolentná	2,79
malevolentná	malevolentná	2,73
malevolentná	neutrálna	2,45
malevolentná	benevolentná	1,91
TFT	malevolentná	2,40
TFT	neutrálna	2,87
TFT	benevolentná	3,73

Graf č. 2 Vplyv interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu neúspešný – úspešný



Ako je možné vidieť na Grafe č. 2, v prípade tejto hodnotiacej škály bol preukázaný odlišný spôsob hodnotenia respondentmi používajúcimi rozličné stratégie. Zatiaľ čo malevolentní a benevolentní respondenti so zvyšujúcou sa benevolenciou na strane ich partnera ho hodnotili ako menej úspešného, u respondentov používajúcich TFT stratégiu tomu bolo presne naopak. Čím bol ich partner viac benevolentný, tým viac ho vnímali ako úspešného. Výsledok vyplýva z faktu, že v prípade malevolentných a benevolentných respondentov sa ich výsledné skóre (vyplývajúce z hodnôt výplatnej matice) pri rastúcej benevolencii ich partnera malo tendenciu zvyšovať, pričom sa taktiež zvyšoval rozdiel medzi ich a partnerovým skóre v ich prospech. V prípade respondentov používajúcich TFT stratégiu tomu však bolo inak. Pri príklone partnera k benevolencii, zisky oboch stúpali, avšak znižoval sa rozdiel medzi nimi. Východiskom pre toto zistenie je Tab. č. 4. Posudzovanie výslednej úspešnosti fiktívneho partnera teda prebiehalo na základe interného a situačného referenčného rámca, ktorým bolo porovnávanie vlastného výsledného skóre s partnerovým.

Tab. č. 4 Priemerné zisky a diferencie medzi nimi

skóre	II séria			III séria			IV séria		
	RESP.	PART.	DIFER.	RESP.	PART.	DIFER.	RESP.	PART.	DIFER.
BEN	4,26	38,05	-33,79	26,84	35,68	-8,84	68,84	44,84	24,00
MAL	-1,64	13,64	-15,27	23,73	10,09	13,64	53,73	9,55	44,18
TFT	-4,20	21,00	-25,20	24,20	33,40	-9,20	84,00	76,80	7,20

Legenda:
 BEN: benevolentná stratégia
 MAL: malevolentná stratégia
 TFT: TFT stratégia
 RESP.: priemerné skóre respondenta
 PART.: priemerné skóre partnera
 DIFER.: DIFER=RESP-PART

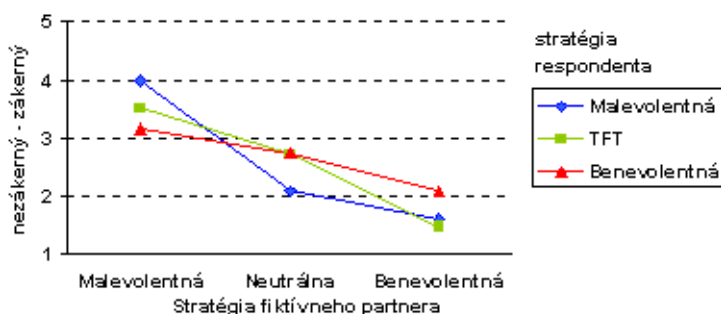
Nezákerý – zákerý

Priemery jednotlivých skupín na škále nezákerý – zákerý sú uvedené v Tab. č. 5.

Tab. č. 5 Tabuľka priemerov interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu nezákerný – zákerný

R stratégia	P stratégia	priemer
benevolentná	malevolentná	3,16
benevolentná	neutrálna	2,74
benevolentná	benevolentná	2,11
malevolentná	malevolentná	4,00
malevolentná	neutrálna	2,09
malevolentná	benevolentná	1,64
TFT	malevolentná	3,53
TFT	neutrálna	2,73
TFT	benevolentná	1,47

Graf č. 3 Vplyv interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu nezákerný – zákerný



Interakciu bližšie ukazuje Graf č. 3. Z neho je zrejmé, že ako najviac zákerný bol hodnotený malevolentný partner respondentom používajúcim rovnakú stratégiu, a to napriek tomu, že táto skupina respondentov dosiahla v danom kole minimálnu stratu a najvyšší rozdiel ziskov v ich prospech, čo vyhovuje ich predpokladaným motívom. V prípade benevolentného respondenta ho však ako najviac zákerného hodnotili benevolentní respondenti. Malevolentní jedinci pravdepodobne považovali svojho partnera používajúceho rovnakú stratégiu ako oni za „nepriateľa“ a nezaujímalo ich, že mohli nastať aj iné, pre nich nepriaznivejšie konštitúcie ziskov/strát. Podstatné pre nich je, že ich bilancia je záporná a horšia ako bilancia ich protivníka. To však už pre nich neplatilo v prípade benevolentného partnera. Prečo však potom považovali svojho partnera respondenti s TFT stratégiou za najmenej zákerného a ich benevolentní kolegovia za najviac? Odpoveď na prvú časť otázky môžeme nájsť v predpoklade, že TFT respondenti sa pridŕžajú pravidla „oko za oko, zub za zub“, a to tak v prípade ich prístupu k partnerovi, ako aj spätne. Ak sa pozrieme na ich a partnerove priemerné zisky v Tab. č. 4, zistíme, že podávajú obraz vyrovnaného boja, a tým pádom „férovosti“. Druhá časť otázky evokuje myšlienku, že benevolentní respondenti sú citliví na občasnú malevolentnú kroky svojho partnera, a preto posun hodnotenia k pólu nezákerný nie je natoľko výrazný, ako v prípade ostatných dvoch skupín respondentov.

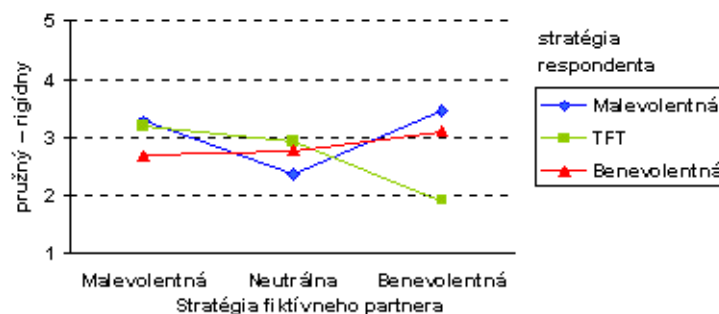
Pružný – rigidný

Priemery tejto škály sú uvedené v Tab. č. 6 a Grafe č. 4.

Tab. č. 6 Tabuľka priemerov interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu pružný – rigidný

R stratégia	P stratégia	priemer
benevolentná	malevolentná	2,68
benevolentná	neutrálna	2,79
benevolentná	benevolentná	3,11
malevolentná	malevolentná	3,27
malevolentná	neutrálna	2,36
malevolentná	benevolentná	3,45
TFT	malevolentná	3,20
TFT	neutrálna	2,93
TFT	benevolentná	1,93

Graf č. 4 Vplyv interakcie stratégie respondenta × stratégia fiktívneho partnera na škálu pružný – rigidný



V prípade tohto adjektíva vidíme tri odlišné spôsoby hodnotenia. V prípade malevolentných respondentov je hodnotenie v priebehu jednotlivých sérií (a teda postupného príklonu partnera k používaniu benevolentnej stratégie) najprv klesajúce, a potom stúpajúce. Teda ako pružného najviac hodnotili neutrálneho partnera. Partneri používajúci vyhranené stratégie boli hodnotení približne rovnako, skôr ako rigidní. Respondenti používajúci TFT stratégiu zasa s rastúcou mierou partnerovej benevolencie ho vnímali ako čoraz pružnejšieho. V prípade benevolentných respondentov to bolo presne naopak. Malevolentní jedinci vo svojom hodnotení odzrkadlili reálny stav. Fiktívny partner používajúci neutrálnu stratégiu naozaj preukazoval najvyššiu frekvenciu striedania volieb A a B. Respondent používajúci TFT stratégiu považoval za najviac pružného benevolentného partnera pravdepodobne preto, lebo ten najviac vyhovoval jeho prístupu. Pri hre s ním dosiahol obojstranne vysoké zisky s minimálnym rozdielom medzi nimi. Zaujímavé je však hodnotenie benevolentných respondentov. Malevolentného partnera vnímali ako najviac pružného, zatiaľ čo benevolentného ako najmenej. Aj keď rozdiel nie je vysoký, naznačuje mierny vzostup. Tento fakt je spôsobený samotným algoritmom simulácie benevolentného partnera. Na každú respondentovu voľbu A mal odpovedať tiež voľbou A. Keďže benevolentní respondenti používali vo väčšine prípadov práve voľbu A, fiktívny partner reagoval stále rovnako, a preto bol hodnotený ako rigidnejší.

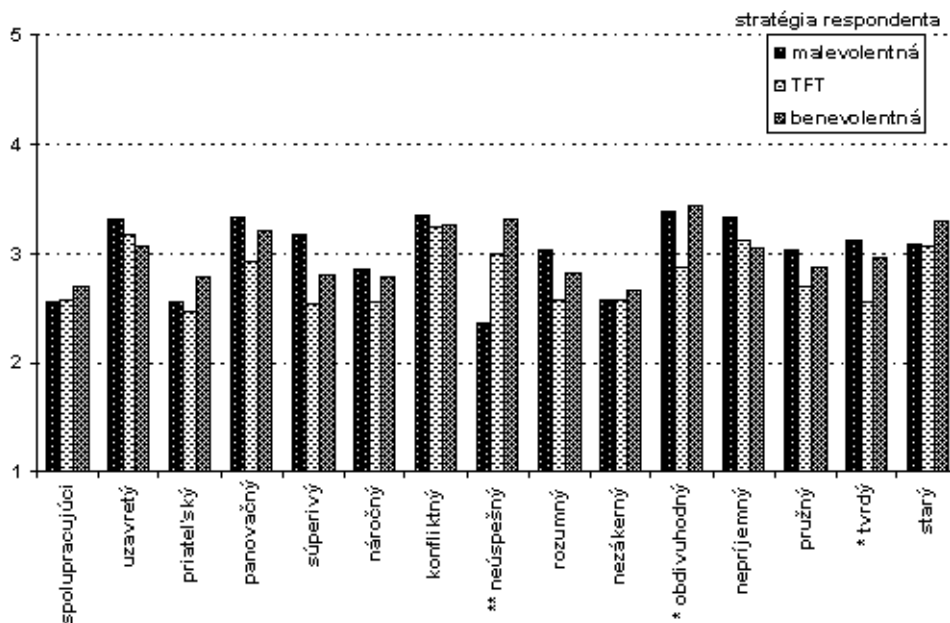
Analýza hlavných efektov

Okrem vplyvu vzájomných interakcií nezávisle premenných nás zaujímalo, či a ako tieto premenné ovplyvňujú posudzovanie dyadického partnera izolovane, bez ohľadu na spolupôsobenie inej premennej.

Stratégia respondenta

Graf č. 5 ukazuje hodnotenia fiktívneho partnera v závislosti od stratégie používanej respondentom pri riešení experimentálnej hry.

Graf č. 5 Hodnotenie fiktívneho partnera v závislosti od stratégie respondenta



** - štatisticky významné na hladine 0,01

* - štatisticky významné na hladine 0,05

Jednofaktorový efekt premennej stratégie respondenta sa preukázal v prípade troch adjektív: neúspešný – úspešný, obdivuhodný – neobdivuhodný, tvrdý – mäkký.

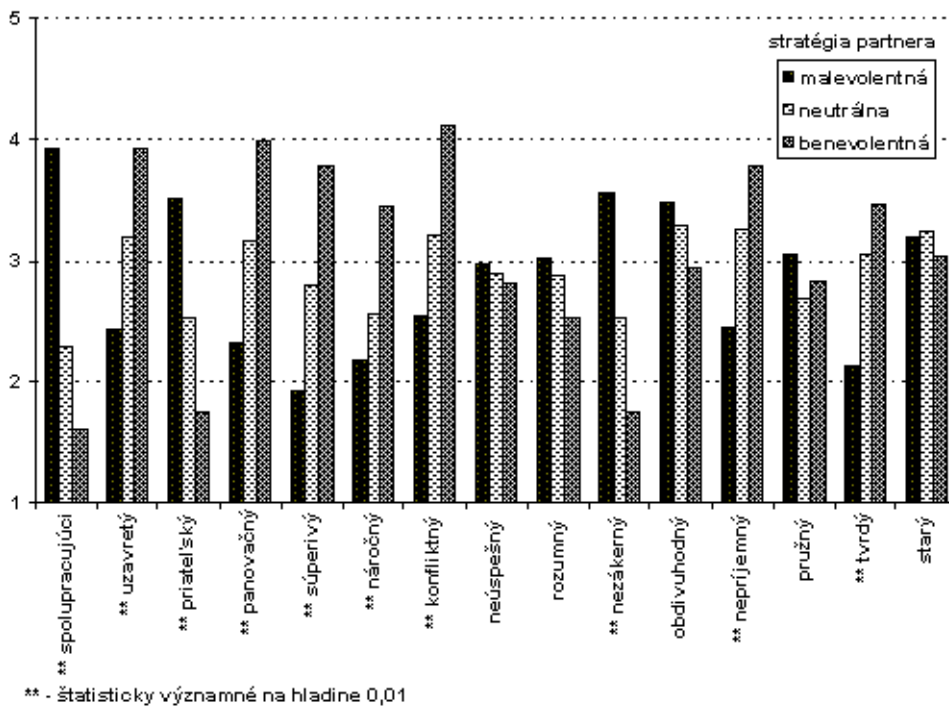
Neúspešný – úspešný

Fiktívny partner sa javil ako najúspešnejší pre benevolentných respondentov. Tí, ktorí používali TFT stratégiu ho považovali za menej, a malevolentní respondenti za najmenej úspešného. Opäť pri posudzovaní úspešnosti musíme nahliadnuť do tabuľky ziskov/strát (Tab. č. 4). Z nej je zrejmé, že v priebehu všetkých sérií experimentálnej hry malevolentní respondenti najviac profitovali na úkor svojho partnera (súčet diferencií medzi ich ziskami bola najvyššia, 42,55), a preto nepovažovali fiktívneho partnera za úspešného. Núka sa aj alternatívne vysvetlenie, a to, že malevolentní partneri vzhľadom na svoju vlastnú stratégiu a priori považujú súpera za menej úspešného a tento názor nie je ovplyvnený jeho prístupom. Respondent používajúci TFT stratégiu považuje svojho partnera za úspešnejšieho, pretože je schopný spolupracovať a dosiahnuť obojstranne výhodný zisk napriek tomu, že celkovo na ňom profitoval najmenej (súčet diferencií je -27,2). Benevolentný respondent považoval svojho partnera vo všeobecnosti za najviac úspešného. Tu tiež pravdepodobne zohráva rolu celkový prístup k sporným dyadickým situáciám, od čoho sa odvíja aj hodnotenie komunikačného partnera.

Stratégia partnera

Stratégia partnera je premennou, ktorá (pochopteľne) najviac ovplyvňovala hodnotenie fiktívneho partnera respondentmi. Štatisticky významný vplyv bol preukázaný v prípade 11 škál. Priemerné škálové hodnoty odzrkadľujúce posudzovanie partnerov s tromi rôznymi stratégiami, sú uvedené v Grafe č. 6.

Graf č. 6 Hodnotenie fiktívneho partnera v závislosti od jeho stratégie



Benevolentný jedinec bol hodnotený predovšetkým na tých póloch škál, ktoré vyjadrujú prosociálny postoj, sociálnu afiliáciu, prípadne sympatie k nemu. Na rozdiel od malevolentného bol hodnotený ako viac spolupracujúci, uzavretý, nepriateľský, panovačný, súperivý, náročný, konfliktný, zákerný, neprijemný a tvrdý. Naopak, malevolentní jedinci boli hodnotení na opačných póloch škál, kde prevládajú antisociálne a nekooperatívne charakteristiky. Vo všetkých prípadoch neutrálny partner predstavoval medzistupeň medzi hodnotením partnerov používajúcich vyhranené stratégie.

Hodnotenia respondentov nie sú nijako prekvapujúce – odzrkadľujú zákonitý fakt, že naše posudzovanie iných závisí od ich prístupu k nám. Preložené do pojmov teórie sociálnej výmeny - „budem ťa vnímať tak, ako mi umožníš maximalizovať zisky a minimalizovať straty“. Skôr by bolo užitočné zamyslieť sa nad tým, prečo tomu tak v niektorých prípadoch nebolo. Ide o škály neúspešný – úspešný, rozumný – nerozumný, pružný – rigidný a mladý – starý.

V prípade hodnotenia úspešnosti fiktívneho partnera je príčina zrejma: úspech či neúspech niekoho závisí v dyádach od prístupu partnera. Vyplýva to aj z rozdielov vo výsledných ziskoch/stratách v prípade kombinácií dyadických partnerov používajúcich rozličné stratégie. Vyjadrené slovami jedného z respondentov, „nie je možné jednoznačne posúdiť, či daný partner je úspešný, alebo nie. To závisí od konkrétnej situácie a podmienok, v ktorých jednanie prebieha“.

Vnímanie rigidity dyadického partnera neovplyvňuje jeho samotný prístup, ale interakcia obojstranne zvolených stratégií. Závisí teda nie len od prístupu hodnoteného, ale aj od hodnotiteľa.

Výsledok na škále rozumný – nerozumný napovedá, že vnímanie racionality dyadického partnera nezávisí od stratégie, ktorú používa – prinajmenšom nie v takejto forme.

Podobne je to v prípade hodnotenia na škále starý – mladý. Konkrétna stratégia nie je u respondentov asociovaná s predstavou určitého veku.

Diskusia

Cieľom prezentovaného výskumu bolo objasniť zákonitosti interpersonálnej interakcie v práci riadiaceho pracovníka, so zreteľom na situáciu nepriameho riadenia – vyjednávania.

Prostredníctvom počítačového modelu experimentálnej hry s nenulovým výsledkom sme zisťovali súvis medzi stratégiou riadiaceho pracovníka a jeho percepciou dyadického partnera v súperivej situácii vzájomnej závislosti. Zistili sme, že vnímanie partnera závisí predovšetkým od správania, ktoré manifestuje. Ak je jeho prístup benevolentný, sú mu pripisované predovšetkým prosociálne atribúty. Malevolentný partner je vnímaný ako viac nepriateľský, antisociálny, nespoločný. Posledná menovaná vlastnosť - spolupracujúci - nespoločný - v najvyššej miere odzrkadľuje prístup dyadického partnera na jeho sociálnom posudzovaní hodnotiteľom. Toto zistenie poukazuje na pôsobenie v úvode spomínanej ekologickej teórie McArthur a Barona (1983). Keďže percipienti nemali k dispozícii nijaké iné kľúče pre posudzovanie ako aktuálne správanie sa fiktívneho partnera, hodnotili ho podľa jeho momentálnych „ponúk“.

To, akú stratégiu používa samotný posudzovateľ je smerodajné v menšej miere.

Boli identifikované aj prípady, v ktorých rozdiel v posúdení fiktívneho partnera spôsobuje špecifická interakcia stratégií používaných oboma „hráčmi“ nenulovej hry.

Bohužiaľ, obmedzujúcim faktorom tejto práce bola relatívne malá výskumná vzorka. Vzhľadom na jej povahu však aj takéto

počet považujem za úspech. Problém získavania dát nespočíval v neochote respondentov, ale vo vysokej časovej náročnosti snímania. Mnohí z nich ochotne súhlasili so spoluprácou, no pracovné povinnosti im neumožňovali vyčleniť si čas nevyhnutný pre prácu s programom.

Prezentovaný výskum dáva odpoveď na otázky spojené s používaním určitej interpersonálnej stratégie na úrovni dyády. Dáta nasnímané skonštruovaným algoritmom však umožňujú ďalekosiahlejšie analýzy. Jednou z možností je zisťovať, aké faktory vplyvajú na mieru flexibility, teda schopnosti prispôbovať sa zmenám v prístupe dyadického partnera. Stratégia jedinca by tu nevystupovala v roli príčiny, ale následku. Bolo by taktiež možné zamerať sa na špecifický efekt vzájomnej interakcie a postihnúť tak spôsob, akým jedinec kooperuje, prípadne nekooperuje vo vzťahu k iným premenným riadiacej práce.

Práve počítačová simulácia a modelovanie poskytuje prakticky neobmedzené možnosti, a to nielen na úrovni experimentálnych hier, ale aj v širokej škále psychologických výskumov. Je možné, že počítačová simulácia – masívne nastupujúca nielen pri rizikových povolaniach – postupne zaujme miesto aj v prípade diagnostiky riadiacich pracovníkov.

Literatúra

BOTZIN, R. R., BOWER, G. H., CROCKER, J., HALL, E. (1991): Psychology Today. New York, McGrawHill.

GRIFFIN, E. (1991): A First Look at Communication Theory. New York, McGrawHill.

LAX, D. A., SEBENIUS, J. K. (1994): Manažer jako vyjednávač. Praha, Victoria Publishing.

SARMÁNY SCHULLER, I., RUISEL, I. (1997): Praktická inteligencia IV. Bratislava, ÚEP SAV.

VODÁČEK, L., DVOŘÁK, V. (1990): Management v U.S.A. Praha, Institut řízení.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1997): Sociálna psychológia. Praha, ISV.

VÝROST, J., ZEL'OVÁ A., BAČOVÁ, V., BAUMGARTNER F. (1993): Vybrané kapitoly zo sociálnej psychológie I. Bratislava, Veda.

DIMENZIA KRITICKÉHO MYSLENIA A ZODPOVEDNOSTI VOČI SPOLOČNOSTI V NÁKUPNOM SPRÁVANÍ¹

Marek DOBEŠ

V posledných rokoch možno pozorovať v spotrebiteľskom správaní nové trendy, smerujúce k vyššej kritickosti voči spotrebovávaným produktom. Tento trend je viditeľný najmä v stabilizovaných ekonomikách a u spotrebiteľov s vyšším vzdelaním (ktorí majú často aj vyššiu ekonomickú silu ako ostatné segmenty spotrebiteľov). Vyššia kritickosť sa prejavuje v dôslednejšom zvažovaní prínosu spotreby pre samotného jednotlivca, ako i pre jeho fyzické a sociálne prostredie. Ustupuje sa od koncepcie spotrebiteľa slepo ovplyvniteľného reklamou ku skutočnému napĺňaniu potrieb zákazníka.

Aby sme mohli empiricky uchopiť tento trend, definovali sme si dve dimenzie nákupného správania: dimenziu kritického myslenia a dimenziu zodpovednosti voči spoločnosti.

Kritické myslenie môžeme definovať ako schopnosť a motiváciu jedinca spracovávať informácie z rôznych zdrojov a na základe výsledkov tohoto spracovania modifikovať svoje myslenie, prežívanie a správanie. Kriticky mysliaci spotrebiteľ je menej ovplyvňovaný marketingovými praktikami, ťažšie sa uňho vytvárajú umelé potreby.

Zodpovednosťou voči spoločnosti rozumieme to, nakoľko je jedinec ochotný obetovať časť svojich materiálnych či psychologických ziskov v prospech svojho sociálneho či fyzického prostredia. U takýchto spotrebiteľov ide o zameranie na produkty harmonizujúce so životným prostredím, zameranie na značky, ktoré majú čisté podnikateľské praktiky a všeobecne na uprednostňovanie kvality života pred maximalizáciou spotreby.

A napokon nákupným správaním označujeme proces od vytvárania spotrebiteľových preferencií, cez rozhodnutie o nákupe, samotný nákup a ponákupné zhodnotenie. Ide o komplexný proces, vplyva naň množstvo faktorov prostredia i vnútorných psychických charakteristík jedinca.

Na základe týchto dvoch dimenzií sme zostavili typológiu spotrebiteľov v závislosti od miery ich kritického myslenia a zodpovednosti voči spoločnosti. Pod kriticky mysliacim človekom si intuitívne predstavíme i človeka zodpovedného za svoje konanie, zvažujúceho dlhodobý dopad dôsledkov svojho správania na svoje okolie. Predbežný výskum nám však ukazuje, že dimenzia kritického myslenia je relatívne nezávislá od dimenzie zodpovednosti voči spoločnosti. Jedinec môže byť inteligentný, vedomý si seba v širšom sociálnom okolí, môže však svoje správanie prispôbovať tak, aby vyťažil maximálny úžitok pre seba, i keď na úkor svojho okolia. Naopak, i človek s nižšími kognitívnymi schopnosťami sa môže snažiť riadiť svoje správanie prosociálnym smerom. Môžeme potom použiť metaforu, že kritické myslenie je silou, ktorú však vieme použiť rozličným smerom - vo svoj prospech alebo v prospech spoločnosti. Kombináciou uvedených dimenzií sme získali nasledujúcu typológiu (obr. 1.).



U každého typu spotrebiteľov predpokladáme isté charakteristiky ich nákupného správania:

sebaaktualizovaní – takíto spotrebiteľia sú schopní zväziť pomer ceny výrobku a kvality, ktorú zaň dostanú. Sú pripravení obetovať materiálnu spotrebu všeobecnejšej kvalite života. Odolávajú marketingovému pôsobeniu a často sú práve oni iniciátormi zmien v prístupe firiem k potrebám spoločnosti a životného prostredia. Je to však zatiaľ pravdepodobne najmenej početná skupina spotrebiteľov.

Obr. 1. Typológia spotrebiteľov podľa dimenzií kritického myslenia a zodpovednosti voči spoločnosti.

intelektuálni egoisti – táto kategória spotrebiteľov je dostatočne schopná uvedomiť si dôsledky svojho nákupného správania pre seba i pre spoločnosť. Ich hodnotou však nie je prispievať ku kvalite života iných ľudí ako samých seba. Sú ochotní nakupovať produkty bez ohľadu na to, či takýmto správaním poškodzujú okolité sociálne a fyzické prostredie.

dobrosrdeční – takíto spotrebiteľia majú snahu zladiť svoje nákupné správanie s určitými morálnymi normami. Nakupujú produkty firiem s čistými obchodnými praktikami, nenakupujú produkty poškodzujúce životné prostredie. Často však nie sú schopní samostatne rozhodnúť, či konkrétny produkt či značka okolitému prostrediu škodí, alebo nie a sú ľahko ovplyvniteľní autoritou bez toho, aby zväzili skutočný dopad svojho nákupného správania.

spotrebúvajúci – táto kategória spotrebiteľov ľahko podlieha marketingovému pôsobeniu firiem. Podlieha všeobecným trendom v spoločnosti, nekriticky prijíma názory autorít. Často uprednostňuje nízku cenu pred kvalitou a nehľadí na dopad svojej spotreby na ostatných spotrebiteľov či životné prostredie. Je ideálnou skupinou pre marketérov, ľahko sa u nej vytvárajú umelé potreby. V súčasnosti pravdepodobne tvoria najväčšiu skupinu spotrebiteľov.

Na empirické zachytenie škály kritického myslenia sme adaptovali metodiku Sá a kol. (1999). Súbor výrokov sme administrovali 187 stredoškolským a vysokoškolským študentom. Položkovou analýzou sme získali osem položiek merajúcich mieru kritického myslenia. Ako mieru reliability sme použili Cronbachovu alfu, ktorej hodnota bola 0,64. V skórovaní sme nezistili rozdiely medzi pohlaviami, stredoškolskí študenti však skórovali signifikantne nižšie (menej kriticky) ako vysokoškolskí, čo môže byť nepriamym ukazovateľom validity škály. Výsledných osem položiek vyzerá nasledovne (položky označené hviezdičkou korelujú negatívne so škálou – súhlas s nimi indikuje nižšiu mieru kritického myslenia):

1. Keď viem, že niečo je správne, nikto ma nepresvedčí o opakovi.*
2. Ľudia sa v podstate dajú rozdeliť na dobrých a zlých.*
3. Keď človek zmení názor, je to prejav slabosti.*
4. Človek by mal pri rozhodovaní stále zvažovať nové možnosti.
5. Keď človek zvažuje príliš veľa rozličných možností, často sa potom rozhodne zle.*
6. Ak niečo odporuje mojej skúsenosti a názorom, netreba to brať do úvahy.*
7. Je dôležité trvať na svojich názoroch, aj keď dôkazy hovoria proti nim.*
8. Keď sa objavia nové fakty, mali by sa vždy prehodnotiť doterajšie názory na vec.

Táto škála je prvým pokusom o zachytenie miery kritického myslenia. Malým počtom položiek je vhodná na skrínigové zisťovania. V ďalšom výskume možno ešte zlepšiť jej vnútornú konzistenciu doplnením ďalších položiek, respektíve identifikáciou viacerých faktorov.

Následne plánujeme vytvoriť škálu na zisťovanie miery zodpovednosti voči spoločnosti a metodiku na validizáciu horeuvedenej typológie spotrebiteľov zisťovaním konkrétnych stratégií ich nákupného správania.

Záver

Nákupné správanie je takmer každodennou súčasťou širšieho repertoáru ľudského správania. Napriek jeho rôznorodosti je možné v ňom pozorovať určité trendy. Jedným z nich je tendencia najmä vzdelanejších spotrebiteľov ku kritickému zhodnocovaniu svojich nákupov a k zvažovaniu dopadu svojho nákupného správania na spoločnosť. Našou snahou je empiricky uchopiť tento trend a vyvinúť typológiu a metodiky na jeho popis. V tomto článku popisujeme typológiu spotrebiteľov podľa miery ich kritického myslenia a zodpovednosti voči spoločnosti a uvádzame prvý pokus o vytvorenie metodiky na meranie kritického myslenia.

Okrem významu pre marketérov má takýto výskum význam i v tom, že poukáže na existenciu kapacity kritického myslenia a zodpovednosti voči spoločnosti u každého spotrebiteľa, a umožní tak každému identifikovať jej mieru a následne ju rozvíjať. Skrínigom na väčšej vzorke populácie v rozličnom čase je možné pochopiť vývoj trendu uvedomeného nákupného správania u nás.

Literatúra

EVANS, J. S. B. T. a kol. (1993): Reasoning, Decision Making and Rationality. Cognition, 49. s. 165-187.

HAWKINS, D. I. a kol. (1989): Consumer Behavior. IRWIN, Homewood.

SÁ, W. C. a kol. (1999): The Domain Specificity and Generality of Belief Bias: Searching for a Generalizable Critical Thinking Skill. Journal of Educational Psychology, 91, 3, s. 497-510.

¹Tento článok vznikol za podpory grantu VEGA 1/6047/99.

VEKOVÉ ŠPECIFIKÁ STRATÉGIÍ SPRÁVANIA V NÁROČNÝCH SITUÁCIÁCH¹

Miroslav FRANKOVSKÝ, František BAUMGARTNER

Náročné situácie sa stávajú v čoraz väčšej miere súčasťou nášho bežného života. Stretávame sa s nimi v práci, v medziľudských vzťahoch, vyplývajú z ohrozenia zdravia a z nevyhnutnosti riešiť morálno-existenciálne otázky života človeka a spoločnosti. Tieto situácie môžu byť reprezentované rozhodujúcimi životnými medziami, ale aj každodennými ťažkosťami. Každý z nás sa už dostal, a iste aj dostane do situácií, pri riešení ktorých musel zmobilizovať všetky svoje sily raz s väčším, inokedy s menším úspechom pri ich zvládnutí. Hľadanie efektívnych spôsobov adaptácie sa človeka na zložité podmienky súčasného dynamického životného štýlu považujeme preto za jeden z rozhodujúcich podnetov pre rozvoj tejto oblasti poznania.

Široké spektrum oblastí našej existencie, v ktorých sa stretávame s náročnými situáciami, reprezentuje problematiku, ktorá sústreďuje pozornosť mnohých vedeckých disciplín. Multiplikatívnosť prístupov k odhaľovaniu tajomstiev riešenia náročných situácií je preto určená rôznymi uhlami pohľadov jednotlivých vedných odborov a rozdielmi v prístupoch medzi koncepciami a smermi v rámci týchto disciplín. Aj napriek týmto špecifikám a odlišnostiam je výhodné k výskumu problematiky riešenia náročných situácií pristupovať multidisciplinárne.

Psychologický prístup je charakterizovaný všeobecnou tendenciou zamerania pozornosti v teoretickom výskume, ale aj v praktickej psychodiagnostickej činnosti, na predikciu správania človeka v konkrétnej situácii. Náročné situácie predstavujú v tomto zmysle určitý kritický moment, ktorý môže výskum a diagnostiku umocniť.

Nárast pozornosti, ktorá je v psychológii sústredená na skúmanie psychiky a správania človeka pod tlakom životných podmienok, súvisí v posledných rokoch s podnetmi zvnútra disciplíny (výskum copingu, rozvoj interakcionistických koncepcií, oblasti sociálneho poznávania, kognitívnej sociálnej psychológie, interakčnej paradigmy a i.), ale aj s podnetmi a požiadavkami, ktoré prichádzajú zvonku disciplíny (vzrastajúci počet výskytu náročných situácií v našom živote, vzrastajúci záujem o otázky, ako sa tieto situácie riešia, a aký dopad majú na psychiku, zdravie a životnú pohodu človeka). Uvedený záujem je zrejme podmienený aj skutočnosťou, že práve v takýchto situáciách je možné sa lepšie priblížiť k psychickým mechanizmom a správaniu v ich „čistejšej“, priehľadnej, jasnejšej forme. Čiastočné odmaskovanie a zreteľnejšie prejavenie psychických procesov a behaviorálnych odpovedí v záťažových, kritických situáciách vytvára špecifické podmienky pre realizáciu výskumných, diagnostických, ale aj intervenčných psychologických činností.

Výskum zvládania a riešenia náročných situácií zaujímal, a aj dnes zaujíma v psychológii významné miesto. Formulované výskumné otázky sústredili pozornosť na hľadanie odpovedí minimálne v dvoch základných líniách. Prvá súvisí s tým, aká je charakteristika a ako môžeme identifikovať situácie, ktoré ľudia vnímajú ako náročné, konfliktné, zložité, stresové, nepríjemné a pod. Druhá línia je reprezentovaná úsilím odhaliť, ako sa človek správa, ako rieši a ako zvláda tieto situácie. Pre obidve tieto línie výskumných orientácií je charakteristická nejednotnosť tak pri vymedzení uvedených situácií, ako aj pri definovaní spôsobov ich zvládania.

Výrost (1997) popísal z hľadiska podmienok (antecedentov), ktoré sú vnímané ako náročné, a z hľadiska odpovedí (konzekventov) na tieto podmienky tri vybrané súvislosti. Na základe analýzy jednotlivých výskumov je podľa autora možné špecifikovať stresové situácie, ktorým ako odpoveď zodpovedá zvládanie, životné udalosti, ktorým zodpovedajú životné zručnosti, a náročné životné situácie, ktorým zodpovedajú stratégie správania. Je potrebné upozorniť, že nejde o prísne striktné vymedzenie jednotlivých oblastí, pretože tak na strane vybraných antecedentov, ako aj na strane konzekventov môžeme v konkrétnych prístupoch odhaliť spoločné charakteristiky.

V našom výskume bol ako podstatný a rozhodujúci zvolený vzťah náročné situácie a stratégie správania.

Výskum stratégií správania v náročných situáciách rezonuje v diskusii jednotlivých autorov v otázke, nakoľko sú stratégie správania stabilné, majú dispozičný, transsituačný charakter a ovplyvňujú správanie bez ohľadu na konkrétnu situáciu, resp. ako konkrétna situácia (alebo určitý typ situácií) modifikuje uvedené správanie (Terry, 1994). Nastolená otázka sa v plnej miere odráža aj v prístupoch k navrhovaniu a overovaniu konkrétnych nástrojov zisťovania stratégií správania.

V prezentovanom výskume bol použitý dotazník SPNS(r) - revidovaná forma dotazníka Stratégií správania v náročných situáciách, ktorý bol koncipovaný v zmysle interakčnej paradigmy (Ender, Magnusson, 1976). Dôraz bol položený nielen na rozmer transsituačnej stability prediktorov správania v náročných situáciách, ale zároveň aj na situačný kontext ovplyvňujúci uvedené správanie (Výrost, 1998). V konkrétnej rovine to znamená prezentácie série situácií, na ktoré respondent odpovedá, a generalizácia v zmysle postihnutia prevládajúcej tendencie v jeho odpovediach je vykonaná následne výskumníkom.

V uvedenom príspevku sú spracované výsledky z výskumov, ktorých sa zúčastnilo 925 respondentov (383 mužov a 542 žien) s priemerným vekom 21,3 roka. Údaje od respondentov boli zbierané už uvedeným dotazníkom SPNS(r), ktorý je revidovanou verziou dotazníka SPNS (pôvodná verzia bola publikovaná Baumgartner, Frankovský, 1997, Frankovský, Baumgartner, 1997, Lovaš, 1997, Výrost, 1997, Baumgartner, 1997, Frankovský, 1997 a i.). Revízia v zmysle zvýšenia akcentu na situačný rozmer spočívala v štruktúrovaní položiek do 4 základných oblastí: práca, zdravie, medziľudské - partnerské vzťahy a širšie morálno - existenciálne otázky. Zároveň sa zvýšil počet položiek v dotazníku na 24, každá

uvedená oblasť bola zisťovaná 6 položkami. Metodika, pracovne označená ako SPNS(r), rovnako ako jej predchádzajúca verzia umožňuje identifikáciu 3 stratégií: vyhýbanie, hľadanie sociálnej podpory a orientácia na samostatné riešenie. V novej verzii však pre jednotlivé oblasti samostatne a zároveň tak, ako v pôvodnej metodike, je možné zistiť aj celkové skóre pre vymedzené stratégie (Baumgartner, Frankovský, 1999). Ako názornú ukážku uvádzame situáciu z oblasti morálno - existenciálnych otázok aj s odpoveďovými kľúčmi (jednotlivými stratégiami správania - respondent odpovedá na každú z nich).

Situácia: <i>V živote sa dostávate do situácií, v ktorých ste nútený konať proti vlastnému presvedčeniu, čo vyvoláva u Vás pocit viny a výčitky svedomia. Čo urobíte?</i>					
1. Vyhľadám nejaké rozptýlenie, aby som sa tým nemusel zaoberať.					
1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno
2. Poradím sa s inými o tom, čo podniknúť a požiadam ich o pomoc a podporu.					
1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno
3. Premyslím si vhodný postup a pokúsim sa vlastnými silami problém zdolať.					
1	2	3	4	5	6
určite nie	nie	skôr nie	skôr áno	áno	určite áno

Výskum vekových rozdielov a súvislostí je jedným zo základných výskumných zameraní v psychológii vôbec a nemôžeme sa mu vyhnúť ani v oblasti voľby stratégií správania v náročných situáciách. Väčšina štúdií v tomto zameraní prináša zistenia, podľa ktorých existuje spätosť rozvoja procesov zvládania náročných situácií a vývoja všeobecných emocionálnych a kognitívnych procesov (Diehl, Coyle, Labouvie-Vief, 1996). Výskum vekových špecifik stratégií správania v náročných situáciách je ešte navyšomocnený požiadavkou, ktorá súvisí s odpoveďou na otázku či je, alebo nie je potrebné špecifikovať normy dotazníka SPNS(r) z hľadiska jednotlivých vekových kategórií. Pre potreby analýzy údajov boli respondenti rozdelení do dvoch skupín. Prvú tvorili respondenti do 25 rokov (najnižší vek bol 17 rokov), druhú respondenti nad 25 rokov (najvyšší vek bol 50 rokov). Kritérium pre diferenciaciu skupín bolo určené hranicou samostatnej ekonomickej aktivity.

Pri zisťovaní diferencií v odpovediach mladších (do 25 rokov) a starších (nad 25 rokov) respondentov sme získané údaje analyzovali pomocou t-testu pre nezávislé výbery. Výsledky v Tab. 1. potvrdzujú skutočnosť, že rozdiely v odpovediach medzi oboma skupinami sú tak na úrovni generalizovaných stratégií správania, ako aj na úrovni stratégií správania v rámci jednotlivých kontextov v určitom smere štatisticky významné.

Na všeobecnej úrovni stratégií správania v náročných situáciách sme významné rozdiely medzi odpoveďami mladších a starších respondentov zistili pri posudzovaní stratégie hľadanie sociálnej podpory. Mladší respondenti štatisticky významne viac uprednostňujú stratégiu hľadanie sociálnej podpory ($M = 98.59$), než starší ($M = 90.11$). Popísaný rozdiel na úrovni tejto všeobecnej stratégie správania sa prejavil aj vo vymedzených oblastiach životných kontextov situácií. Významné rozdiely sme zaznamenali v kontextoch práca, medziľudské - partnerské vzťahy a širšie morálno - existenciálne otázky. Významne sa tento rozdiel medzi skúmanými skupinami v hodnotení stratégie hľadania sociálnej podpory neprejavil v oblasti zdravia. V tejto oblasti (zdravie) sme však zistili významné diferencie v posudzovaní stratégie orientácia na samostatné riešenie. Skupina respondentov do 25 rokov viac uprednostňuje túto stratégiu ($M = 28.06$), než skupina nad 25 rokov ($M = 26.83$).

V preferovaní jednotlivých stratégií riešenia náročných situácií (či už rozdiely boli, alebo neboli štatisticky významné) vo vzťahu k veku je zreteľne jasná tendencia. V odpovediach mladších respondentov sa prejavuje tendencia vyššie skórovať pri posudzovaní s výnimkou dvoch prípadov (orientácia na samostatné riešenie medziľudských - partnerských vzťahov a širších morálno - existenciálnych otázok) vo všetkých ostatných situáciách. Táto vyššia rezultatívnosť pri hodnotení stratégií správania vyúsťuje pri posúdení použitia určitých stratégií v určitých situáciách do už uvedených štatisticky významných rozdielov medzi skúmanými vekovými skupinami.

Tab. 1. Porovnanie odpovedí respondentov do 25 a nad 25 rokov v jednotlivých stratégiách správania

Stratégia správania	Do 25 rokov - priemer	Nad 25 rokov - priemer	T - test	P
Práca - vyhyb	16.17	15.57	.922	.357
Práca - pomoc	25.98	23.29	4.612	.000
Práca - samries	30.27	29.35	1.804	.072
Zdravie - vyhyb	15.51	15.12	.627	.531
Zdravie - pomoc	26.18	25.17	1.644	.101
Zdravie - samries	28.06	26.83	2.070	.039
ME – vyhyb	18.76	18.06	.979	.328
ME – pomoc	22.06	20.69	2.072	.039
ME – samries	27.57	28.03	.849	.396
Relation - vyhyb	16.63	15.77	1.281	.201
Relation - pomoc	20.25	16.48	5.119	.000
Relation - samries	30.27	30.51	.474	.636
Vyhyb	67.07	64.52	1.112	.266
Pomoc	98.59	90.11	4.014	.000
Samries	116.66	113.52	1.670	.095

K popísaným rozdielom v odpovediach mladších a starších respondentov je potrebné ešte uviesť, že tieto rozdiely sa týkajú len miery preferencie uplatnenia konkrétnej stratégie pri riešení ťažkostí. Všeobecne tak mladší, ako aj starší výrazne uprednostňujú (až na oblasť zdravie, kde tento rozdiel nie je až taký výrazný) pri riešení náročných situácií stratégiu samostatné riešenie.

Výsledky prezentovaného výskumu poukazujú na skutočnosť, že rozdiely v miere posúdenia stratégie správania hľadanie sociálnej podpory v náročných situáciách sa tak na všeobecnej úrovni, ako aj na úrovni jednotlivých životných kontextov medzi mladšími a staršími respondenti prejavujú ako štatisticky významné do tej miery, že pri konštrukcii diagnostickej metodiky pre zisťovanie uvedenej stratégie správania bude zrejme potrebné spracovávať normy pre jednotlivé vekové kategórie zvlášť. V tejto súvislosti je však potrebné upozorniť na nevyhnutnosť overenia rozdielov medzi jemnejšie špecifikovanými vekovými kategóriami.

Výsledky výskumu potvrdili aj adekvátnosť prístupu k výskumu a diagnostike stratégií správania v náročných situáciách, ktorý akceptuje transsituačnú stabilitu prediktorov správania, ale zároveň aj situačný kontext ovplyvňujúci výber uvedených stratégií správania. Z tohto hľadiska považujeme prezentované zistenia za prínos k riešeniu otázky využívania princípu interakčnej paradigmy (Endler, Magnusson, 1976) pri konštrukcii výskumných a diagnostických nástrojov v psychológii.

Literatúra

- BAUMGARTNER, F.** (1997): Vzťah depresie a stratégie riešenia náročných situácií. In: Lovaš, L., Výrost, J.: Stratégie správania v náročných životných situáciách. Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, 94-100.
- Baumgartner, F., Frankovský, M.** (1997): K problémom zisťovania stratégií riešenia náročných situácií. Psychológia a patopsychológia dieťaťa, 32, 155-160.
- Baumgartner, F., Frankovský, M.** (1999): Stratégie zvládania vo vzťahu k dimenziám hodnotenia náročných situácií. Človek a spoločnosť, roč. 2, č. 2, www.saske.sk/cas/.
- DIEHL, M., COYLE, N., LABOUIEF, G.** (1996): Age and sex differences in strategies of coping and defense across the life span. Psychology and Aging, 11, 1, 127-139.
- ENDLER, N. S., MAGNUSSON, D.** (1976): Interactional psychology and personality. Washington, Hemisphere.
- FRANKOVSKÝ, M.** (1997): Argumentatívnosť vo vzťahu k stratégiám správania v náročných situáciách. In: Lovaš, L., Výrost, J.: Stratégie správania v náročných životných situáciách. Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, 101-106.
- Frankovský, M., Baumgartner, F.** (1997): Vývin a konštrukcia metodiky skúmania stratégií správania v náročných situáciách (Dotazník SPNS). In: Lovaš, L., Výrost, J.(eds.): Stratégie správania v náročných životných situáciách, Košice, SvÚ SAV, 61-81.
- LOVAŠ, L.** (1997): Agresivita a stratégie správania v náročných situáciách. In: Lovaš, L., Výrost, J.: Stratégie správania v náročných životných situáciách. Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, 89-93.
- TERRY, D., J.** (1994): Determinants of coping: The role of stable and situational factors. Journal of Personality and Social Psychology, 66, 895-910.

VÝROST, J. (1997): Uplatnenie princípů transsituačnej stability v konštrukcii nástrojov na diagnostiku osobnosti. In: Človek na počiatku nového tisícročia, SPS, Bratislava, 45-47.

VÝROST, J. (1998): Multidimenzionálna analýza súvislostí medzi stratégiami správania v náročných životných situáciách a črtami interpersonálneho správania. Československá psychologie, 1, 21-31.

1 Táto štúdia je súčasťou projektu finančne podporovaného VEGA (č. 2/7227/20). M. F., Spoločenskovedný ústav SAV, Karpatská 5, 040 01 Košice; e-mail: franky@saske.sk

ORGANIZAČNÁ SPRAVODLIVOSŤ: K OTÁZKAM DIAGNOSTIKY A VYUŽITIA

Ladislav LOVAŠ, Richard WOLT

Cieľom príspevku je načrtnúť niektoré pohľady na súčasné chápanie organizačnej spravodlivosti, prezentovať skúsenosti s prípravou slovenských verzií dvoch dotazníkov na identifikáciu niektorých zložiek (typov) organizačnej spravodlivosti (Škála procedurálnej spravodlivosti, Škála férového interpersonálneho zaobchádzania) a poukázať na možnosti a perspektívy ich využitia v psychologickú praxi.

Organizačná spravodlivosť ako hodnotenie korektnosti, férovosti organizácie zamestnancom v jej rôznych postupoch sa dávala od začiatku jej výskumu do súvisu s rôznymi otázkami a oblasťami fungovania organizácií a sveta práce vôbec. Výskum a teoretické analýzy v oblasti organizačnej spravodlivosti potvrdili význam spravodlivosti na pracovisku. Už prvé zistenia Adamsa (1965) priniesli zistenia, že pocity nespravodlivosti v zmysle „nedostal som, čo som si zaslúžil“, ovplyvňujú negatívne výkony. V nasledujúcom období výskumné zistenia poukázali na vplyv hodnotenia vecí z hľadiska spravodlivosti na vzťah pracovníka k jeho organizácii, na pocit spätosti so svojou organizáciou a na hodnotenie oprávnenosti postupov predstaviteľov organizácie. Podľa prehľadu spracovaného Lindom, Krayovou a Thompsonom výskum behaviorálnych dôsledkov úsudkov o organizačnej spravodlivosti priniesol zistenia týkajúce sa zhoršeného výkonu, zvýšeného výskytu krádeží a ďalších negatívnych javov v správaní sa v organizácii, zvýšenia počtu prípadov neuposlúchnutia pracovných príkazov, zvýšenia počtu protestného správania a žalôb voči zamestnávateľom zo strany pracovníkov, keď sú presvedčení, že organizácia voči nim nepostupuje férovo pri rozdeľovaní zdrojov a uplatňovaní procedúr (Lind, Kray, Thompson, 1998). Preto sa v priebehu uplynulého obdobia stala organizačná spravodlivosť jednou z najvýznamnejších oblastí výskumu sociálnej spravodlivosti v psychológii.

Teórie organizačnej spravodlivosti a prístupy k jej diagnostike odrážajú základný trend v štúdiu sociálnej spravodlivosti v jej rozlíšení na spravodlivosť distributívnu, procedurálnu a interaktívnu (interpersonálnu). Pri rozlišovaní uvedených typov spravodlivosti vo všeobecnej rovine aj vo vzťahu k organizáciám sa vychádza z toho, že distributívna spravodlivosť sa týka rozdeľovania akýchkoľvek zdrojov. Kľúčovou otázkou je, ako korektne, férovo sa rozdeľujú zdroje či už ide o odmeny, povinnosti, alebo tresty. Pozornosť sa pritom sústreďuje na používanie spravodlivých pravidiel, na ich dodržiavanie alebo porušovanie pri rozhodovaní v organizáciách. Za základné sa považujú pravidlá rovnosti, potrieb a zásluh. V prvom prípade sa zdroje rozdeľujú tak, aby každý dostal rovnaký diel, v druhom prípade dostáva každý podľa svojich potrieb, v treťom podľa zásluh (napríklad množstva vykonanej práce). V kontexte tzv. „kognitívnej algebry“, napríklad Leventhal navrhol model, v ktorom hodnotenie distributívnej spravodlivosti bolo založené na určení váženej sumy hodnôt každého z uvedených pravidiel v konkrétnej situácii.

Výsledky výskumov poukázali na to, že percepcia spravodlivosti sa netýka len rozdeľovania z hľadiska výsledkov, ale aj z hľadiska používaného postupu pri rozhodovaní o rozdeľovaní, čo bolo označené ako procedurálna spravodlivosť. Týka sa to takých otázok ako je uplatňovanie pravidiel distributívnej spravodlivosti, ale aj možnosti zasahovať do rozhodovania, rozdelenia kompetencií pri rozhodovaní (kto rozhoduje) atď. Aj v prípade procedurálnej spravodlivosti sa stretávame s pokusmi konceptualizovať jej základné pravidlá. Príkladom sú Leventhalove pravidlá procedurálnej spravodlivosti (Leventhal, 1980):

- Konzistencia (consistency) – pri hodnotení rovnako postavených jednotlivcov sa musia používať rovnaké kritériá.
- Nezaujatosť (nonpartiality) – nadriadený nemá uprednostňovať niektorého podriadeného pred ostatnými.
- Presnosť, dôkladnosť (accuracy) – pri rozhodovaní sa má brať do úvahy každá informácia.
- Korekcia (correctability) – keď sa ukáže niečo ako chybné, zlé, každý má vyvinúť úsilie napraviť to, bez ohľadu na to, o čo ide.
- Reprezentatívnosť (representativeness) – predtým ako sa prijme rozhodnutie, musia sa vziať do úvahy záujmy každého, koho sa toto rozhodnutie týka alebo by sa mohlo dotknúť.
- Informovanosť (open information) – zlé správy nemajú byť zatajované.

Popri týchto dvoch typoch spravodlivosti bola identifikovaná aj tzv. interaktívna spravodlivosť, ktorá sa vzťahuje na férovosť správania ľudí voči sebe z hľadiska všeobecnejších noriem – teda nie z hľadiska distribúcie a procedúr súvisiacich s distribúciou (napr. Mikula, Petri, Tanzer, 1990).

Medzi teóriami organizačnej spravodlivosti a spôsobmi jej analýzy a popisu je možné postrehnúť isté rozdiely aj v tom, že niektoré prístupy majú podobu priamej aplikácie všeobecných poznatkov o spravodlivosti (poznatky o distributívnej, procedurálnej a interaktívnej spravodlivosti sa priamo vzťahujú na sféru organizácií) do takej miery, že je ťažké rozlíšiť všeobecný pohľad na spravodlivosť a organizačnú spravodlivosť, zatiaľ čo ďalšie vychádzajú skôr z pracovného prostredia a snažia sa konceptualizovať organizačnú spravodlivosť a jej typy v tomto kontexte. Príkladom môže byť prístup Carrella a Dittricha (cit. podľa Dubinsky, Levy 1989), ktorí v kontexte organizačnej spravodlivosti ako funkcie vstupov a výstupov v sociálnej výmene navrhli 7 dimenzií organizačnej spravodlivosti:

- Mzdové pravidlá – štruktúra miezd a administratívnych pravidiel, týkajúcich sa miezd. Férovosť platu jednotlivca v porovnaní so spolupracovníkmi, férovosť pravidiel týkajúcich sa nárastu miezd a podpôr.
- Mzdová úroveň – v porovnaní s inými organizáciami.
- Administrácia miezd – férovosť nadriadených pri uplatňovaní pravidiel týkajúcich sa miezd.
- Uplatňovanie pravidiel – vnímaná férovosť nadriadených pri dodržiavaní prijatých noriem všeobecného správania na pracovisku.
- Pracovné tempo – férovosť týkajúca sa dodržiavania pracovného tempa (prestávky, dodržiavanie štandardov, vynakladanie primeraného úsilia).

- Otázky distribúcie – pridelovanie rutinných a nerutinných úloh zo strany nadriadených.
- Sloboda – voľnosť, ktorú poskytuje nadriadený podriadeným pre plánovanie a osobné rozhodnutia v práci.

Rozdiely v prístupoch sa odrážajú aj vo sfére diagnostiky organizačnej spravodlivosti. Nakoľko v celej problematike organizačnej spravodlivosti dominuje vnímanie spravodlivosti postupov organizácie jednotlivcom – zamestnancom (pracovníkom), hlavná pozornosť sa sústreďuje na jeho identifikovanie najčastejšie prostredníctvom dotazníkov a škál. Naším zámerom je popísať prvé skúsenosti s prípravou prekladov niektorých dotazníkov, prezentovaných v odbornej tlači. Konkrétne ide o Škálu procedurálnej spravodlivosti a Škálu férového interpersonálneho zaobchádzania, ktorých slovenské verzie boli pripravené pre potreby ďalšieho výskumu. Výber týchto metódik bol motivovaný aj tým, že obidve sú štruktúrované, pričom možnosť overovania ich subškál faktorovou analýzou umožňujú nahliadnuť aj do niektorých teoretických otázok celej problematiky organizačnej spravodlivosti, resp. spravodlivosti vo všeobecnej rovine.

Overované metodiky

Ako súčasť širšie koncipovaného výskumu boli nižšie prezentované dotazníky overované na vzorke 81 vysokoškolských učiteľov Prešovskej univerzity v Prešove a Technickej univerzity v Košiciach. Účastníci výskumu boli vyberaní náhodne. Z 81 učiteľov bolo 49 žien a 32 mužov, priemerný vek 33,8 roka a priemerná dĺžka zamestnania 5,5 roka.

Škála procedurálnej spravodlivosti (PS)

Autorom škály je S. Schappe (Schappe, S. P., 1998). Ide o škálu, ktorá je tvorená dvomi faktormi. Úlohou respondentov je vyjadriť sa pri každej položke na sedembodovej škále, ktorú sme nahradili päťbodovou, kde „1„ označuje silne zápornú odpoveď a „5„ silne kladnú odpoveď.

Prvý faktor autor označil ako Štruktúrna procedurálna spravodlivosť, ktorá sa vzťahuje na samotné postupy používané v procese rozhodovania. Obsahuje 18 položiek. Autor uvádza reliabilitu tohto faktora 0,92 (koeficient alfa). Druhý faktor autor označil ako Interpersonálna procedurálna spravodlivosť, ktorá sa vzťahuje na postoj nadriadeného k podriadenému pri procese rozhodovania. Má osem položiek, reliabilita druhého faktora bola 0,97.

V našom výskume sa faktorovaním potvrdila identifikácia oboch faktorov. Z pôvodných položiek prvého faktora sme vylúčili tri, ktorých korelácia s celkovým skóre bola veľmi nízka. Reliabilita subškály, tvorenej položkami prvého faktora, je 0,9366. Z položiek tvoriacich druhý faktor sme vylúčili jednu položku; reliabilita takto vytvorenej subškály je 0,9558. Hodnota koeficientu reliability celej takto vytvorenej Škály procedurálnej spravodlivosti je 0,9558.

Škála férového interpersonálneho zaobchádzania (PFIT)

Autori škály sú Donovan, Drasgow a Munson (Donovan, M. A., Drasgow, F., Munson, L. J., 1998). Pri tvorbe škály autori vychádzali z prehľadu literatúry, obsahovej analýzy a metódy kritických udalostí. Škála obsahuje 18 položiek vzťahujúcich sa na férové interpersonálne zaobchádzanie. Úlohou respondentov je posúdiť každú z nich na trojbodovej škále: „3„ - kladná odpoveď, „2„ - neviem, „1„ - záporná odpoveď. My sme v našom výskume rozšírili stupnicu na päťbodovú, kde „1„ vyjadruje silne zápornú odpoveď a „5„ silne kladnú odpoveď. Autori uvádzajú celkovú reliabilitu škály 0,9. Škála pozostáva z dvoch faktorov. Faktor F1, označený ako Nadriadení, má 14 položiek a jeho udávaná reliabilita je 0,91. Faktor F2, označený ako Spolupracovníci, má 4 položky a udávanú reliabilitu 0,76.

V našom výskume sa tieto dva faktory nepotvrdili. Pomocou faktorovej analýzy sme však získali nové dva faktory, ktoré sme pomenovali F1 ako Spravodlivosť a F2 ako Nespravodlivosť. Prvý faktor – spravodlivosť – je tvorený siedmimi položkami, ktoré popisujú spravodlivé zaobchádzanie na pracovisku. Reliabilita tohto faktora je 0,8436. Druhý faktor – nespravodlivosť – je tvorený šiestimi položkami, ktoré popisujú nespravodlivé zaobchádzanie na pracovisku. Reliabilita tohto faktora je 0,8754. Celková reliabilita Škály férového interpersonálneho zaobchádzania je 0,8987.

Záver

Príprava slovenských verzií Škály procedurálnej spravodlivosti, Škály férového interpersonálneho zaobchádzania potvrdila potrebu psychometricky overovať prekladané metodiky. V našom prípade sa to v prípade Škály procedurálnej spravodlivosti prejavilo potrebou vylúčiť niektoré položky, v prípade Škály férového interpersonálneho zaobchádzania sa nepotvrdila jej faktorová štruktúra. Identifikované faktory potvrdili skôr známe problémy s používaním negatívne formulovaných tvrdení ako položiek dotazníka. To, že sa polarizácia položiek prejavila ako pozadie identifikovaných faktorov, necháva pootvorenú otázku existencie pôvodných faktorov a subškál – tie mohli byť len prekryté konzistentnosťou odpovedí na pozitívne (príklady spravodlivosti) a na negatívne formulované položky (príklady neférových postupov).

V kontexte diskusie o tom, či je interaktívna spravodlivosť tretím, a teda samostatným typom spravodlivosti, alebo je zložkou procedurálnej spravodlivosti, je zaujímavé potvrdenie faktorovej štruktúry Škály procedurálnej spravodlivosti s odlišením štruktúrnejšieho a interpersonálnej procedurálnej spravodlivosti.

Literatúra

- ADAMS, J. S.** (1965): Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. Academic Press, 267-300.
- DUBINSKY, A. J., LEVY, M.** (1989): Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople. *Journal of Retailing*, 65, 2, 221-252.
- DONOVAN, M. A., DRASGOW, F., MUNSON, L. J.** (1998): The perceptions of Fair interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 5, 683-692.
- LEVENTHAL, G. S.** (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis (Eds.): *Social exchange: Advances in theory and research*. New York, Plenum, 27-55.

- LIND, E. A., KRAY, L., THOMPSON, L.** (1998): The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1, 1-22.
- MIKULA, G., PETRI, B., TANZER, N.** (1990): What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- SCHAPPE, S. P.** (1998): The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 3, 277-290.

PREGRADUÁLNA A POSTGRADUÁLNA PRÍPRAVA PSYCHOLÓGOV PRÁCE V EURÓPE A U NÁS

Eva LETOVANCOVÁ

Prax vyžaduje stále lepšie, kvalitnejšie pripravených odborníkov, ktorí by boli schopní nielen identifikovať, ale aj sa podieľať na riešení existujúcich a budúcich problémov.

U. Schweiker (1999) z Andersen Consulting zo Švajčiarska vo svojej vízii o budúcnosti pracovnej a organizačnej psychológie hovorí, že je potrebné, aby sa psychológovia stali v organizáciách partnermi, nielen ľuďmi poskytujúcimi servis a podporu. Mali by sa podieľať na tvorbe úspechu organizácií, a to cez definovanie stratégií, vytváranie kultúry firmy.

Stúpajúci trend záujmu manažérov u nás o produkty psychológie práce, ako ho kriticky konštatoval M. Kubalák (1998), by nás mohol tešiť, otázkou je pripravenosť, schopnosť psychológov realizovať správne aktivity s požadovaným efektom.

Preto, aby takto mohli v praxi pôsobiť, potrebujú byť psychológovia na to pripravení a priebežne sa zdokonaľovať. Veľkú časť zodpovednosti za pripravenosť nesie príslušná vzdelávacia inštitúcia, v našom prípade vysoká škola so svojím pregraduálnym a postgraduálnym štúdiom.

Ako táto príprava vyzerá, zaujíma nielen nás, ale aj psychológov v Európe. Preto sa v našom príspevku budeme venovať pohľadu na ňu v európskom kontexte.

Európska asociácia pracovnej a organizačnej psychológie (EAWOP) vytvorila pracovnú skupinu (Task Force on Professional Issues), ktorej jedným z cieľov činnosti bolo popísať situáciu prípravy psychológov práce v jednotlivých krajinách Európy, porovnať rôzne modely, a tak vybrať charakteristické črty spoločné všetkým alebo väčšine, objasniť rôzne spôsoby, ktorými psychológovia vyplňajú medzery medzi univerzitným vzdelaním a efektívnou praxou v pracovnej a organizačnej psychológii (podrobné informácie je možné nájsť v materiáli pod názvom „Kvalifikácia pracovný a organizačný psychológ v Európe“, ktorý sme distribuovali na II. zasadnutí Sekcie psychológov práce, organizácie a personálneho rozvoja SKP, konanom dňa 27. mája 1999 v Bratislave). Prieskumu sa zúčastnilo 24 európskych krajín.

Príprava psychológov práce a organizačnej (W/O) psychológie v Európe podľa výsledkov prieskumu EAWOP vyzerá v stručnosti takto:

Všetci budúci W/O psychológovia v Európe majú v rámci štúdia v prvej časti všeobecnú psychologickú prípravu, neskôr je všeobecná príprava kombinovaná alebo je samostatné špecializačné štúdium W/O psychológie.

Odlíšné sú:

1. dĺžka minimálneho času štúdia,
2. proporcia času stráveného všeobecným a W/O štúdiom,
3. prekrývanie sa všeobecného a špeciálneho štúdia,
4. organizácia úrovni,
5. exkluzivita/inkluzivita štúdia aplikovaných psychológií.

Dĺžka štúdia sa pohybuje v rozpätí 4–7 rokov. Aj v rámci krajín sú rozdiely medzi univerzitami.

V rámci celkových dĺžok štúdia sú rozdiely v čase strávenom štúdiom všeobecnej psychológie a špecializačným štúdiom. Extrémy sú:

- 1 rok všeobecný nasledujú 3 roky W/O psychológie – Holandsko,
- 3 alebo 4 roky všeobecné, nasleduje 1 rok W/O v Británii.

Väčšina krajín má pomer 3+2 alebo 3+3. Študenti môžu, samozrejme, stráviť viac času štúdiom ako je uvedené minimum.

Pregraduálna príprava psychológov práce

Ako vyzerá situácia prípravy pracovných a organizačných psychológov na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave (FF UK).

V súčasnosti prebieha len pregraduálna príprava – 5 ročné jednodoborové magisterské štúdium psychológie bez špecifikácie zamerania v diplome. Priebeh štúdia je podobný ako vo väčšine skúmaných európskych krajín.

Prvé dva roky získavajú študenti všeobecné teoretické základy zo psychológie, príbuzných odborov a oblastí potrebných pre

orientáciu v problematike.

V treťom ročníku sú všetci študenti odboru povinní absolvovať základy jednotlivých zameraní (či profilácií). Začínajú klinickou a sociálnou, pokračujú školskou a poradenskou. Pracovná a organizačná psychológia sa dostáva do rozvrhu až v zimnom semestri štvrtého ročníka, metódy psychológie práce v letnom semestri. Tento ročník tiež pokračujú ostatné profilové predmety.

Od tretieho ročníka letného semestra si študenti už majú možnosť zapisovať aj výberové prednášky, v ktorých by sa už mali orientovať aj podľa toho, ktorým smerom v psychologickéj praxi by sa chceli uberať.

Obdobie 3. a 4. ročníka je tiež miestom pre absolvovanie 2-týždňovej praxe.

Piaty ročník môžeme nazvať diplomovým. V rámci neho majú všetci študenti ešte v zimnom semestri povinný predmet Psychológia v manažmente. V tomto ročníku je aj priestor pre absolvovanie stáží podľa profilácie. (Prehľadnejšie uvádzame priebeh obsahu štúdia v tabuľke 1.)

Uvedená postupnosť a hlavne časovanie bolo najmä z hľadiska rozhodovania sa študentov pre budúcu profiláciu dost problematické. V tomto školskom roku sme v rámci diplomovej práce A. Totkovej skúmali proces rozhodovania sa študentov psychológie pri voľbe odbornej profilácie (Totková, 2000). Vzorku tvorili študenti piateho ročníka, ktorí sa v rámci fokusovej skupiny vyjadrovali k procesu ich rozhodovania pre určité zameranie. U tejto skupiny (a naša prax potvrdzuje možnosť zovšeobecnenia na mnohých doterajších absolventov) bolo zistené, že výber veľmi často ovplyvňujú predstavy a informácie vytvorené a získané ešte pred začiatkom štúdia (z médií, filmov, rodina, známi). Počas štúdia boli študenti často len pasívnymi prijímateľmi informácií, pracovali len s tými, „ktoré sa k nim dostali,.. Predstava o možnom uplatnení sa často obmedzovala len na jednu skúsenosť v rámci praxe alebo stáže.

Málo študentov prichádza na školu s jasnou predstavou o tom, čo by chceli v budúcnosti robiť. Väčšina sa rozhoduje počas štúdia, škola má výrazný podiel na tomto rozhodovacom procese. Preto by im mal byť poskytnutý dostatok objektívnych informácií o jednotlivých profiláciách. A to nielen o teoretických poznatkoch, ale aj o možnostiach ich uplatnenia v praxi. Priamy zážitok z praxe, osobná skúsenosť významne ovplyvňuje proces rozhodovania.

Z uvedených dôvodov považujeme za dôležité, aby informácie tak o teórii, ako aj o praktických súvislostiach pracovnej a organizačnej psychológie boli poskytované najneskôr v treťom ročníku podľa doterajšej formy štúdia.

Tabuľka 1: Obsah štúdia psychológie práce a organizačnej psychológie na FF UK Bratislava

Ročník	Všeobecný základ zo psychológie	Príbuzné odbory - širší všeobecný základ	Profilové predmety povinné	Výberové prednášky prac. a organiz. psychológia
1.	Percepcia, pamäť, pozornosť, psych. osobnosti, ontogenetická psychológia, metodológia	Neuroanatómia, neurofyziológia, výpočtová technika, logika, zoopsychológia		
2.	Predstavy a myslenie, psych. osobnosti, ontogenet. psych., Poruchy detského vývinu, motivácia a emocionalita, Experimentálna psychológia, štatistika	Sociológia, pedagogika		
3.	Psychodiagnostika SPV	Psychopatológia a psychiatria	Sociálna, klinická, školská, poradenská psych.	V letnom semestri Dopravná psychológia, Psychológia v dizajne
4.	SPV		Pracovná a organizačná psychológia, Metódy psychológie práce	Psych. v dizajne, Psych. trhu a reklamy, Manažéri a personálny manažment
5.			Psychológia v manažmente Forenzná psych.	Inžinierska psychológia

Od budúceho školského roka prechádza celá Univerzita Komenského, filozofická fakulta, a tým aj katedra psychológie na tzv. kreditový systém štúdia. Ten by mal študentom umožniť viac sa podieľať na svojej profilácii. Prechod bude postupný, t.j. študenti 1. ročníka v šk. r. 2000/2001 už začnú študovať kreditovým systémom, v súčasnosti už študujúci poslucháči budú pokračovať v, nazvime to, „pôvodnom,, systéme štúdia. To dáva šancu ešte urobiť určité úpravy v jeho obsahu a forme. Je ešte čas vytvoriť pre študentov zameraných na oblasť pracovnej a organizačnej psychológie lepšie podmienky pre získanie vedomostí a zručností potrebných pre prax.

V rámci teoretickej prípravy je pravdepodobné, že predmety zaoberajúce sa problematikou pracovnej a organizačnej psychológie budú presunuté do obdobia zodpovedajúceho súčasnému tretiemu ročníku štúdia. Okrem toho mám na mysli vytváranie spolupráce medzi katedrou a pracoviskami, na ktorých pracujú schopní psychológovia ochotní poskytnúť niečo zo svojich vedomostí budúcim kolegom, a zároveň využiť možnosť aj od nich niečo získať.

Týkalo by sa to študentov od 3. ročníka, prípadne v menšom rozsahu už od druhého ročníka, ako vyplýva zo záverov zistení kolegyne Totkovej.

Výhodou kreditového systému by v prípade komplexnosti jeho využitia na univerzite mohla byť aj možnosť získania aspoň základných poznatkov aj z odborov, s absolventmi ktorých prichádza psychológ v praxi do kontaktu – právo, ekonómia, manažment, andragogika, technické odbory a i.

Postgraduálna príprava psychológov práce

Už dlhoročnú absenciu postgraduálnej prípravy psychológov WaO pociťujeme ako deficit obidve strany – absolventi aj pedagógovia. Na tomto mieste sa nebudem zaoberať tým, prečo nebola. Radšej sa budem venovať otázke toho, čo je podmienkou toho, aby v budúcnosti bola, a bola zmysluplná a efektívna.

Postgraduálna príprava – v tomto prípade nehovorím o PhD., ale o forme ďalšieho zvyšovania kvalifikácie „skupinovou formou,“ - by mala podľa môjho názoru slúžiť tomu, aby rozšírila vedomosti a zručnosti v tejto oblasti. To znamená, že jej obsah by mal čo možno najviac korešpondovať s potrebami praxe. Vzdelávanie v rozsahu minimálne dvoch rokov by malo byť zamerané tak na celkový rozvoj vedomostí psychológa ako vysokoškolsky vzdelaného odborníka, ako aj na rozvoj jeho zručností. Obsahom by mali byť okruhy tak z klasickej psychológie práce, ako aj organizačnej psychológie. Jedno z ťažísk by malo byť v zdokonaľovaní zručností v psychodiagnostike. Súčasťou by mohli byť aj otázky participácie na tvorbe stratégií organizácií, a to nielen ako externí (konzultačné a poradenské firmy), ale aj interní pracovníci.

Pri vytváraní obsahu predmetov môžeme vyjsť z popisu povolania psychológ práce, ako aj z položiek dotazníka EAWOP mapujúceho podmienky práce psychológov práce, v ktorom sú činnosti pracovných psychológov rozdelené do týchto okruhov:

plánovanie ľudských zdrojov; riadenie výrobných vzťahov; kariérové plánovanie a rozvoj; nábor, výber, assesment centrá; odmeňovanie, pridelovanie plátov; systémy posudzovania výkonu; organizačná diagnostika; zmena a organizačný rozvoj; TQM, krúžky kvality; reengineering; dizajn prostredia; bezpečnosť práce; ergonómia; popis a analýza funkcií; doprava; koučovanie/poradenstvo; mediácia a facilitácia konfliktov; výskum a vývoj; marketing, prieskum trhu, reklama, public relations.

Výsledky prieskumu, ktorý sme sa pomocou tohoto dotazníka pokúsili realizovať u nás, nemôžeme uviesť, nakoľko návratnosť distribuovaných dotazníkov na viacerých odborných akciách nebola taká, aby sme ich mohli použiť ako relevantný zdroj. Ale aj touto formou sa chceme poďakovať tým, ktorý dotazník vyplnili. Poslúži prinajmenšom ako inšpirácia pre ďalšiu prácu.

Ak by sme uvažovali v časovom horizonte niekoľkých rokov, súčasťou postgraduálnej prípravy by mali byť aj predmety „spolupracujúcich odborov,“. Ďalšiu nevyhnutnú podmienku, aby bola pre psychológov zaujímavá, vidím v prepojení na certifikáciu komorou, tak ako to bolo a je realizované v dopravnej psychológii, forenznej psychológii, školskej psychológii. Aj my sa snáď budeme vedieť dohodnúť.

Literatúra

KUBALÁK, M. (1998): Reflexia o súčasnom stave a podmienkach rozvoja psychológie práce na Slovensku, Spravodaj, Slovenská komora psychológov, Bratislava.

SCHWEIKER, U. (1999): Visions and potentials: Applying work and organizational psychology in the future, in Abstracts of 9. European Congress on Work and Organizational Psychology, 12.-15. May 1999, Helsinki, Finland, MIKTOR, s. 11 – 15.

TOTKOVÁ, A. (2000): Rozhodovací proces študentov pri voľbe odbornej profilácie študentov psychológie, Diplomová práca, FiF UK, Bratislava.

Kvalifikácia pracovný a organizačný psychológ v Európe, záverečná správa EAWOP Task Force on Professional Issues, Apríl 1999.

Informatórium školský rok 1999/2000, UK v Bratislave, Filozofická fakulta, STIMUL, Bratislava 1999.

Oblasti a podmienky práce pracovných a organizačných psychológov, dotazník EAWOP Task Force on Professional Issues, Helsinky, Máj 1999.

AKTÍVA A PASÍVA V PRE- A POSTGRADUÁLNO ŠTÚDIU PSYCHOLÓGIE

Ondrej KONDÁŠ

Motto: „Učíme sa len od tých, ktorých máme radi..“ (Goethe)

Významná rezerva je v oblasti regulácie pozitívnych vzťahov a atmosféry študijnej skupiny (ročníka) v rogerovskom duchu. Od VŠ pedagóga odboru psychológia sa očakáva partnersko-demokratický typ vzťahov kooperatívnej komunikácie s náročnosťou na báze úcty a humánosti s pozitívnymi očakávaniami, ktoré pôsobia motivačne na študenta a vedú k demokratickej otvorenosti. VŠ pedagóg si je vedomý svojej odbornej hodnoty, a preto môže vystupovať zároveň skromne (vie povedať „Toto neviem..“, „To som ešte nečítal..“, a kľásť partnerskú otázku „Čítali ste v poslednom čísle Čs. Psychol.?...“). Podnecuje odborný dialóg, vyzdvihuje pozitívne (keďže odmena je pôsobivejšia ako trest), vie pri skúške dať naozaj pomocnú otázku a pod.

Ide o ducha sokratovej racionality.

Problémom súčasnosti je, že rozličné „postgraduálne“ kurzy (výcvikové, špecializačné a pod.) stavajú sa miestami samoučelnými. Predsa nemôžeme byť „VYCVIČENÍ“, vo všetkých psychoterapeutických smeroch a metódach (vrátane historicky zaujímavých!). Tu vzniká otázka, prečo sú také vysoké sadzby za kurzy (demonštrované na jednom z posledných: 4 týždne a 5 „víkendov“ = ca 25 dní stojí 4–5.000 Sk „kurzovné“, plus cestovné a ubytovanie – pričom na hodinu vyberú od 15 účastníkov vyše 1.000. - Sk ...) Vysoká škola má skromnejšie sadzby. Rogers prvý protestoval proti „výcvikovým zárobkom“, rátal s facilitáciou v skupine, na ktorú sa sám tešil. Velikáni psychoterapie neabsolvovali „výcviky“. Nie sme zásadne proti a radi sa pripojíme k C. C. Jungovi, ktorý bol pri zrode cvičnej analýzy, o ktorej sa vyjadril: „Cvičná analýza nie je iste žiadnym ideálnym a absolútne istým prostriedkom k zabráneniu ilúziám a projekciám. Môže ale začínajúcim psychoterapeutom prinajmenšom demonštrovať nutnosť sebakritiky...“. Nakoniec však vycvičený užije Reiky „psychoterapeut“, siahne po šamanstve, lebo aj to sa na ďalších kurzoch ponúka. Alebo cvičí ďalších a tí zasa ďalších - až sa zrodil pojem „psychoterapeutický dobrodruh“.

Vychovávajú sa na VŠ priamo zakomplexovaní „odborníci“, pre ktorých je výcvik vlastne terapiou ??? Prečo chýba niektorým odborom profesionálna hrdosť, veď napr. výchova je naozajstné umenie podobne ako iné špecifické aktivity pomáhajúcich profesií!? A tak vzniká otázka: Je štúdium na našom odbore prepojené na prax? Máme napr. stanovené, ktoré psychodiagnostické metodiky má zvládnuť absolvent? Ide o morálku tak u nás, ako aj u našich „nohsledov“, t.j. v imitátorských odboroch, ktoré si neujasnili koncepciu svojho odboru a chcú sa priživovať na psychológii? (Např. sociálna práca nie je veda, hoci je to veľmi záslužná činnosť.)

Pozastavme sa aj nad otázkou bakalárskeho štúdia. Potrebujeme bakalárskych semipsychológov? Alebo chceme zakomplexovaných absolventov pre budúce špecializačné a iné PGŠ kurzy? Čo keby sme boli trochu hrdí na európsku VŠ tradíciu namiesto „USA náš vzor..“? Berte to ako námet do diskusie, či musíme chodiť iba „po vzore..“ veď to už tu bolo!

A. Aktíva v pregraduálnom štúdiu

1. Ľahko a rýchlo sa odstránila politicko–ideologická indoktrinácia (nebola nám vlastná).
2. Rešpektovanie vlastných profilových disciplín odboru (-diferenciácia podľa fakúlt).
3. Obnovenie fakultatívnych predmetov (voliteľné, výberové, povinne voliteľné) na rozširovanie a prehľbovanie štúdia.
4. Zostala povinnosť absolvovať prax (prázdninovú, priebežnú – stáže).
5. Uchovali sa psychologické disciplíny v spoločnom základe učiteľského, ako aj ekonomického a technického (medicínskeho) štúdia.
6. Máme viac prekladovej literatúry, učebníc a príručiek (Woodwort – Schlosberg, Kerlinger ...učebnica štatistiky) ... Atkinson a domáce: Psychológia osobnosti, sociálna, experimentálna ... i pramene Rogers.
7. Uchováva sa pozitívny image odboru (prednášateľov na spoločnom základe nepodceň! Neuč „výučbychtivých“, – kradnú a opičia sa). Uč toho, kto to použije na skvalitňovanie vlastnej odbornosti!
8. Vzťahy medzi študentmi a pedagógmi – zmena?! partnerský vzťah, vzťah vzájomnej úcty a rešpektu. Problém: krstné meno ÁNO, Ty NIE (Kde je Róza? – Myslíte pani Dr. R. Y.?) v USA Cyril = prvé meno. Študent vyššieho ročníka je členom komisie pre tvorbu študijného plánu, ktorý schvaľuje AS a VR fakulty. (Na kvalitných univerzitách sa v priebehu šk. roku NEMENÍ! na nekvalitných i dekan mení.)

Problém: Universitas magistrorum et scholarium – teda Spoločenstvo VŠ pedagógov a VŠ študentov na dialóg a štúdium (výskum).

B. Pasíva v pre– a postgraduáli (semipasíva)

1. Náš PGŠ typu CSc. a PhD. analogický ako v zahraničí (tak chápú PGŠ např. vo Viedni):
Problém: zámena pojmov PGŠ v školskej psychológii (i bez pregraduálu) vo forenznej psychológii. Bolo ILF, IĐVSZ, IVZ, ďalšie vzdelávanie učiteľov – tzv. doškolovanie.

2. V rámci devalvácie pojmov zmizli VŠ a sú len univerzity?

3. Chýba návyk pravidelne čítať domáce časopisy (2 – 3 semináre semestrálne, zo zahraničných časopisov Contemp. Ps., Am. Psychol.).

4. Autoritatívny vzťah: študent = podriadený? (hasless).

5. Móda výcvikov a kurzov v psychoterapii bez diferenciácie, ZBERNÉ suroviny OSVEDČENÍ Austria 2.000, SK 5000 hodín? „Domáce,, preklady – príručka za -,00 Sk, zneužívanie xeroxu a ©.

6. Iné: písomné VŠ práce, seminárna práca = referát. Problém: nové študijné odbory bez koncepcie (soc. práca), Bc. psychológie? (účastníci môžu citovať © O.K.).

Literatúra

ROGERS, C. R., FREIBERG, H. J. (1998): Sloboda učiť sa. Slovenský preklad: I. Valkovič, Modra, Persona.

INOVATÍVNE TENDENCIE VO VÝUČBE PSYCHOLÓGIE NA EKONOMICKEJ FAKULTE UNIVERZITY MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI

Milan ŠULEK

Odraz spoločensko-ekonomických zmien v pracovných rolách ich aktívnych účastníkov závisí aj na odbornej pripravenosti a psychickej odolnosti nastupujúcej generácie ekonomických odborníkov.

Dynamické premeny v štýle ich práce a života podnecované realitou sa dejú až na prahu dospelosti. Ide nám však o to, aby bola garantovaná aj ich odborná úroveň, aby zmeny mali optimálnu genézu a diali sa aj prirodzeným identifikovaním sa s očakávaniami, požiadavkami a záťažou z tejto situácie vyplývajúcich.

Ak sa problém v naznačenom rámci prezentuje, tak sa aj ne-psychológovia, odborníci na vzdelávanie, dovoľávajú zástoja psychológie v tomto procese. Názory na kvantitu zastúpenia psychológie bývajú rôzne, vo vzdelávaní ekonómov ešte pred 10-15 rokmi minimalizované na 2 hodiny týždenne v prvom semestri a dost.

V dobu deformovaných ideologických súvislostiach, kedy dožívalo poňatie psychológie ako buržoáznej pavydy, bolo riešenie tejto starosti istené dokonca tým, že uvedených 26 hodín za semester bolo vyvažovaných marxisticky orientovanou sociológiou, psychológiou v kádrovej práci a v ochrane zdravia pri práci. Pamätníci dokonca uvádzajú, že ak mal vyjsť učebný text s psychologickým obsahom, musela v titule na prvom mieste figurovať sociológia, údajne ako vedný odbor ideologicky spoľahlivejší. (Kohout a kol., 1985, Milly a kol., 1982, Kol., 1986.) Veríme však, že inak sa nedalo.

Stručný poukaz na nedávny osud psychológie na ekonomických fakultách uvádzame preto, že na kľúčových pozíciách garantov študijných odborov sú z časového hľadiska jednotlivci, ktorí sú produktom taktó poňateho zástoja psychológie vo vzdelávaní ekonómov. Sami na sebe prežili len vyššie uvedenú kvantitu a kvalitu psychológie v študijných programoch fakúlt. Vynára sa nám napr. zážitok z „učenej dišputy“, v ktorej odznel argument, že výučba, prípadne výcvik v tvorivosti majú opodstatnenie na umenovedných fakultách, ale na ekonomickej fakulte nie sú indikované. Takže sa len postupne darí transformovať a inovovať kvantitu, obsah a metódy výučby psychológie na ekonomických fakultách.

Aktuálne potreby a súčasná situácia

Posun role psychológie všeobecne, ale i v jej poznávacej a socializujúcej funkcii vo vzťahu ku ekonomickému poznaniu a praxi sa už začal. Autokratické poňatie ekonomického poznávania existencie a vývoja človeka stráca vyhliadky, interdisciplinarita sa už čiastkovo osvedčila. Gary S. Becker, nositeľ Nobelovej ceny z roku 1992 prijal poslanstvo vied o človeku a analyzoval také javy ako zločin, trest, rodinu, ľudský kapitál, dokonca i sexualitu, manželstvo na rozhraní poznatkov zakotvených aj v ekonomike. Má aj nasledníkov. Napr. Paul Albou inicioval psychologické poznanie medzinárodných ekonomických vzťahov (1991).

Dve uvedené informácie sú však len drobnými, i keď nezanedbateľnými impulzmi, druhý je i zadosťučinením za to, že na fakulte potom vznikol učebný text pod názvom „ekonomická psychológia“.

Ide nám však o širší rámec problému - o efektívnosť a funkčnosť psychologických poznatkov v príprave budúcich ekonómov. Problém neriešime dohadovaním sa o názvoch predmetov, o miere ich zastúpenia v učebných plánoch a o tom, či má končiť skúškou alebo zápočtom. Pomocníkmi a sprostredkovateľmi pri riešení problému sú bývalí absolventi fakulty, ktorí po 5-10 rokoch od absolvovania svojich bývalých učiteľov systémovo alebo len príležitostne informujú, čo a ako kvalitne sa pre prax na fakulte naučili.

Bývalí absolventi sa tak pri príležitosti rozsiahlej dotazníkovej akcie organizovanej našou katedrou spoločenských vied stali priekopníkmi inovovania rozsahu, obsahu, resp. profilu zastúpenia psychologických predmetov v učebných plánoch.

Zdá sa, že si viac ako iní (ale zodpovední) uvedomili, že sociálno-ekonomické problémy našich krajín nie je možné riešiť opakovaním alebo napodobňovaním riešení osvedčených v iných krajinách a v inej dobe. Transplantáty zákonitostí, princípov a algoritmov, aj keď osvedčených vo vyspelých ekonomických krajinách, narazili podľa ich pozorovania na problémy morálneho charakteru, na stagnáciu hodnotovej orientácie, na paternalistické poňatie zamestnávateľskej firmy či štátu, na nízku profesiovú flexibilitu a na stereotypy v riadení. Správne podľa nášho názoru osúdili, že to bolo potrebné dozvedieť sa a prediskutovať v psychologicky orientovaných predmetoch. Nepotrebovali poznatky o materialisticky poňatom vývoji psychiky, o únave, záťaži a monotónii, či mikroklimatických podmienkach pri práci. Osvetlenie, farby, hluk a metódy psychológie sa síce naučili, dali sa vyskúšať, ale v praxi ich ponechali na expertov.

Z doteraz uvedeného nám vychádzalo, že najlepšie obstála sociálna psychológia práce.

V druhej etape zisťovania aktuálnych potrieb a súčasnej situácie výučby psychológie na fakulte sme sa dozvedeli, že absolventom (a súčasne aj študentom vyšších ročníkov, ktorí už stihli absolvovať aspoň 1 semester štúdia na niektorej z ekonomických fakúlt v zahraničí) ide o poznatky, názory a skúsenosti založené na limitovanosti industriálnej etapy vývoja vyspelých krajín. Dozvedeli sa a spoznali, že nastúpila kríza hodnotových systémov, že ekonomický rast neznamená vždy a

jednoznačne pokrok, že ekonomická globalizácia zlyháva na nepripravenosti, ale i odpore ľudského faktora.

Asi preto sa predmetom diskusií na seminároch stali problémy viazané na subjektivismus, individualitu, autonómnosť a neopakovateľnosť osobnosti človeka. Psychologickými poznatkami bolo potrebné vstúpiť do takých predmetov ako manažment a marketing, najlepšie sa osvedčilo, keď po 2-4 hodinovej prednáške v ročníku aj na seminároch v študijných skupinách, prípadne formou prípadových štúdií.

Pozorný adresát - poslucháč však určite vybadal, že niektoré z aktuálnych požiadaviek sú mimo rámca psychológie. Preto sme na katedre zaviedli aj predmety zamerané na súčasnú filozofiu, resp. na ekofilozofiu.

Orientácia na priebežné riadenie ľudských zdrojov vyžadovala zohľadniť otázky zainteresovanosti zamestnancov a zladovanie ich záujmov s cieľmi podniku či firmy, na problémy vytvárania sociálnej pohody v pracovnej skupine. Odbočili sme od kolektivistického poňatia práce a života v prospech individualizovanej zodpovednosti za seba, za svoje výkony, za osobnú kondíciu a zdravie (najčastejšie poukazovaním na súvislosť, že zdravie nerovná sa absencia choroby). Súčasne kladieme dôraz na to, že sociálno-psychologickú pomoc a poradenstvo netreba chápať len ako aktivitu smerovanú k ľuďom v kríze alebo v chudobe, ale že ide o komplexný a univerzalizovaný systém s výrazne zastúpenými preventívnymi prvkami. Ide totiž o to, že študenti na ich rodičoch začali pozorovať a chápať, že sociálne neistoty, vyvolané makro- a mikroekonomickými faktormi vedú nielen k poklesu životného štandardu (veľa razy umocnenému zvýšenými výdavkami na vysokoškolské štúdium), ale aj k zmrazovaniu tendencií byť slobodnejším, byť za seba zodpovednejším alebo asertívnejším. Regulované prežívanie tejto situácie a konkretizovaných skúseností síce nie je v učebných textoch, ale v komornejšej atmosfére seminárov alebo konzultácií sa vyskytuje. Konečným cieľom však je, aby absolvent ekonomickej fakulty nebol jednotlivcom, ktorému ide len o uspokojenie minimalizovaných materiálnych potrieb.

Vážnym, no nie úplne vyriešeným problémom je miera autonómie, či dokonca separovania psychologicky orientovaných predmetov na ne-psychologicky orientovaných študijných odboroch.

Organizácia výučby to dosť vyžaduje, príležitosti na kooperatívnosť sa nájdu v študentskej vedeckej aktivite a v diplomových prácach. Podľa mienky absolventov to však nestačí. Tí chápu svoju prácu a prax reálnejšie, prierezovejšie. Chcú efektívne pracovať či pôsobiť v tzv. plávajúcich štruktúrach. Niečo sa dá zachrániť vo výučbe o tvorbe a efektívnosti tímovej práce v rámci predmetu sociálna psychológia. Naším cieľom však ostáva, aby už počas štúdia študenti pracovali v skupinách a podskupinách prípadovo, pružne a dočasne vytvorených. Regulované a interpretované zážitky sú tým najcennejším, čo takto môžu získať. Pozitívna emocionálno-korekčná skúsenosť z riešenia spoločných študijných úloh, seminárnych prác, prieskumov, cvičných projektov, z tvorby podnikateľských zámerov a pod. je tou najvýhodnejšou situáciou, do ktorej by psychológia v aplikovanej polohe mala vstupovať. Nenápadne, prakticky a efektívne.

V záujme získania týchto a podobných zážitkov by mohol byť učiteľom odpúšťaný aj taký metodicko-didaktický hriech ako je skupinové skúšanie vedomostí. Predpokladáme, že tým nezanične príležitosť k pestovaniu individualizovanej zodpovednosti za seba, že prostredníctvom prezentovania svojich vedomostí v skupine sa jednotlivci presvedčia o svojich možnostiach ovplyvňovať druhých, o svojej psychickej odolnosti a o jeho prípadných nedostatkoch. Niečo podobné sa odohráva v kolektívnych športoch, ale tam je atmosféra uvoľnenejšia, faktor hodnotenia nie je dominantný.

Dosť často študenti a absolventi očakávajú, že výučba psychológie bude plniť aj poradenskú, resp. preventívnu mentálno-hygienickú funkciu. Okrem ojedinelých očakávaní, ktoré sa týkajú vzťahov s rodičmi, k druhému pohlaviu alebo k študijným problémom, sa u študentov ekonómie táto funkcia viaže na všeobecne trúfalé očakávania a aspirácie v podnikateľských činnostiach. Preto do výučby zaraďujeme problémy vzťahov jednotlivca s významnými prvkami sociálneho prostredia. Konštatujeme súvislosti a prípadné konfliktogénne faktory medzi osobnou slobodou a organizovanosťou či štruktúrou prostredia, v ktorom sa podnikateľská aktivita realizuje. Trh prezentujeme ako proces charakterizovaný neustálymi zmenami, ktoré nebývajú vždy logické, ale sú aj podvedome motivované. Učíme študentov eliminovať náhodu, vedieme ich k poznaniu kauzality procesov v podnikaní viazanom na trh. Nazdávame sa, že poznanie psychologických aspektov peňazí, sporenia, zdaňovania, ale i sponzorovania či darovania, ako aj vývoja ekonomického správania tomu napomáha.

Všetkým nám známe Rogersovo poňatie vzdelávania poplatné základnej myšlienke zameranosti na človeka poskytuje aj nám vysokoškolským učiteľom, a to bez ohľadu na profesijný základ našej aktivity, určité princípy, na ktoré je možné sa spoliehať. Princípy autenticity, akceptácie, oprávnenej prevahy, kooperovania či komunikovania vhodne kompenzujú stratégiu prinútenia a zvyšujú našu sociálnu kompetenciu a kreativitu. Pri vplyve na formovanie základov profesijnej kariéry našich študentov nám treba naznačené princípy dynamicky transformovať na dnešné a budúce účely.

Sociálno-psychologická atmosféra na fakulte sa postupne transformuje na masívny vstup psychologicky orientovaných predmetov do výučby a profilovania absolventov. Začínali sme pred 10 rokmi v rovine povinne voliteľných predmetov a nateraz sme prostredníctvom spätnej väzby od absolventov presvedčili jedného z gestorov študijných odborov, že psychologické predmety sa stali povinnými. Ocenili to aj pamätníci a s tými je niekedy ťažká spolupráca. Aj na našej fakulte sa vyskytujú postoje, že čo nie je kvantifikovateľné, nie je odborné a do ekonomiky nepatrí. Moosove dimenzie sociálneho prostredia (vzťahy, osobnostný rast a udržiavanie systému v chode) sme naklonili na našu stranu.

Pre prípadne sklamaných adresátov príspevku, ktorí očakávali akýsi ideálny model pozície psychologických predmetov v učebných plánoch a študijnom programe fakulty, dodávame, že univerzálne vhodného modelu niet. Viac nám ide o spätnoväzbové informácie z praxe, na získanie ktorých je aj na tomto podujatí príležitosť. Považujeme ich za podmienku

seriózneho metodického postupu hodnotenia výsledkov nedávnej transformácie vysokoškolského štúdia ekonómie.

Faktorom modelovania je aj konkurencia vyše pätnástich ekonomicky orientovaných fakúlt na Slovensku.

Formovanie osobnosti študenta zo zorného uhla praktickej požiadavky - pripraviť odborníkov s podnikateľským ekonomickým prístupom k realite - sa bez psychológie nezaobíde.

Základnou premisou zmien pozície psychologicky orientovaných predmetov na ekonomickej fakulte je, že nie je možné (a nebolo žiadúce) zotrvať v stave, že sa prednáša len psychológia práce a ekonomická psychológia. V časovej postupnosti ročníkov sa t. č. psychológia prezentuje ako:

- kurz Úvod do vysokoškolského štúdia pre študentov zapísaných do 1. ročníka,
- predmety Základy psychológie a Psychológia pre ekonómov pre študentov 1. až 3. ročníka,
- formou vstupu do predmetu Marketing v 2. ročníku a do predmetu Manažment v 3. ročníku,
- ako predmet Psychológia trhu vo 4. ročníku pre študijný odbor Ekonomika a riadenie podniku,
- ako predmet Sociálna psychológia vo 4. ročníku pre študijný odbor Verejná ekonomika a správa,
- ako predmet Psychológia vo výchove a vzdelávaní v 5. ročníku pre študijnú špecializáciu Manažment školstva a školy.

Tematické zameranie výučby a taktika voľby počtu hodín v rámci limitu je duševným vlastníctvom jednotlivých učiteľov, ktorí pod vedením gestora predmetu a pod dohľadom predmetovej komisie fakulty dbajú na permanentnú inováciu syláb, najmä v časti o študijnej literatúre. Aj tým sa napĺňa zmysel inovácií výučby psychológie.

Literatúra

ALBOU, P. (1991): Možnosti psychologie v rozvoji mezinárodních ekonomických vztahů. In: Psychologie v ekonomické praxi. Praha, Universita Karlova, č. 4, s. 175-188

KOHOUT, J. a kol. (1985): Sociologie a psychologie pro ekonomy. Svoboda Praha.

KOLEKTÍV, (1986): Ekonomická psychológia a sociológia. ES VŠE Bratislava.

MILLY, S. a kol. (1982): Sociológia a psychológia riadenia. ES VŠE Bratislava.

ŠULEK, M. (1998): Výkonnosť a mentálne zdravie manažéra. EF UMB Banská Bystrica.

ŠULEK, M., TRUBANOVÁ, A. (1999): Ekonomická psychológia. EF UMB Banská Bystrica.

HRADISKÁ, E., ŠULEK, M. (1999): Psychológia v marketingu. EF UMB Banská Bystrica.

K PROBLEMATICE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Božena JIŘINCOVÁ

Motto:

„Dostupné zdroje k dosažení věcí kolektivním lidským úsilím nebyly nikdy větší. Problémy s využíváním této energie nebyly také nikdy větší. Nejvíce potřebujeme lidi, kteří umějí vést.,” (P. B. Malone)

Ekonomické znamení nestability a stále se zrychlující dynamiky vyvolává nutnost kvalitativních změn řízení včetně změny filozofie řízení. Dnešní nová a zcela ojedinělá úloha vzdělávání a rozvoje podnikových manažerů souvisí se základními systémovými transformacemi české ekonomiky a společnosti. Těžiště iniciativy se přenáší do podnikové sféry, kde se transformace promítá do změny hodnot a myšlení, stylů řízení, strategií, finančních a organizačních struktur, rozhodovacích procedur, vztahů k zákazníkům a mnoha dalších vžitých a zaběhaných struktur.

Posláním manažerského vzdělávání a rozvoje je výchova kompetentnějších a výkonnějších manažerů. Soustavné vzdělávání zvyšuje kvalitu a akceschopnost podnikového vedení a organizace tak získává důležitou konkurenční výhodu. Výchova, vzdělávání a trénink manažerů jsou v moderních podnicích nezbytnou investicí pro rozvoj schopností pracovní kapacity každého jedince.

Rozvoj profesionálního managementu v českých organizacích prochází v posledních deseti letech zrychleným vývojem. Přestože pojmy „manažer,“ a „management,“ v našem slovníku zdomácněly, jejich význam není jednoznačný. Podle klasických teoretiků managementu je podstatou práce manažera výkon čtyř základních funkcí, tj. plánování, organizování, koordinování a kontrola. Důraz je kladen zejména na analytické schopnosti a dovednosti manažera.

V raném období firemního rozvoje byli první „vedoucí pracovníci,“ zároveň vlastníky řízených podniků a měli absolutní právo vtisknout podniku a řízení způsob, který jim byl vlastní, který zrcadlil jejich osobnost. Řízení bylo často donucováním k práci a jediným cílem byl zisk. V prvních desetiletích tohoto století dochází k nástupu profesionálních managerů. Řízení je zaměřeno na zvýšení výkonu a produktivity práce. Teprve po 2.světové válce začíná trend vedoucí k větší pozornosti jednotlivci. Bere se v úvahu odlišnost pracovníků, mění se metody práce manažerů. Stále však převažuje manipulativní přístup k podřízeným. Až poslední období představuje výraznou kvalitativní změnu v práci vedoucích pracovníků a v humanizaci řízení. Kvalitativní změna řízení nastává kolem r. 1970 s nástupem vědeckotechnické revoluce, která představuje proces rozsáhlého a stále narůstajícího vlivu lidského intelektu a jeho materializace v procesu předmětné činnosti lidí - je nutné působit na rozvoj vnímavosti, rozumové a citové vyspělosti pracovníků, na jejich poznávací, rozhodovací a volní schopnosti. Důraz se klade na rozvoj tvořivosti. Inovativní řízení je založeno na spolupráci, součinnosti, spoluodpovědnosti.

Konec 20.století se stává „věkem informací,“ V řízení se začíná výrazně uplatňovat počítačová podpora. Objevuje se nová vlna v managementu se zdůrazněním jeho globálního charakteru. Součástí formování výrobního i životního způsobu se stává řízení sociálních vztahů, důraz je kladen na sociální aspekt řízení. Postoj vedoucího k lidem se mění z ovlivňování ke spolupráci. Každý pracovník, každá skupina může být zdrojem inovací, podílí se na tvorbě podnikových cílů, vzniká u nich spoluodpovědnost a nová forma motivace k jejich splnění. Každý manažer odpovídá za uspořádání pracovního života těch, které vede a řídí, a tím výrazně determinuje kvalitu jejich života.

Dá se předpokládat, že po roce 2000 se i nadále budou rychle rozvíjet technologie, bude se měnit organizace a charakter pracovní činnosti. Pracovní proces se bude urychlovat a racionalizovat, bude nezbytně docházet k dalším inovacím jak v oblasti technické, tak v oblasti řízení lidských zdrojů. Již dnes se kladou na pracovní sílu nové požadavky jak z hlediska myšlení, osobnostních předpokladů, rozhodovacích procesů, schopnosti přizpůsobovat se změnám a průběžně se učit, tak také z hlediska efektivní sociální komunikace. Současné společenské změny naznačují, že se v blízké budoucnosti bude měnit charakter pracovní síly i v souvislosti s globálními tendencemi a změnami v ekonomice, v sociální oblasti, z hlediska demografického, politického i kulturního. S tím souvisí i nové požadavky na kvalitu manažerských dovedností.

Pohled na charakter manažerovy práce se v poslední době výrazně mění. Ukazuje se, že manažeři v reálné praxi dělají naprosto jiné věci, než předpokládá původní koncepce manažerské práce. V protikladu k tradiční představě strategického řízení organizace z určitého odstupů je pracovní den většiny manažerů rozdroben do velkého počtu rozdílných činností a jejich práce má výrazně interaktivní charakter. Manažer se musí neustále zabývat tím, jak využít čas, který má k dispozici, jak rozhodovat a řešit problémy. Většinou nestíhá pohlížet na věci s odstupem a střízlivě uvažovat, co vlastně dělá. Málokdy je dostatek času k včasnému plánování a předvídaní krizí. Protože se manažer zabývá spíše konkrétními a jedinečnými záležitostmi než problémy abstraktními a obecnými, dává přednost komunikaci prostřednictvím mluveného slova. Lze to vyjádřit jako „management v pohybu,“ Mnohem více než analytické dovednosti manažerů se v praxi jeví jako důležité zejména schopnosti vedení lidí, týmová spolupráce a utváření žádoucí organizační kultury.

Z hlediska původní filozofie řízení se jevil důležitějším ten, kdo práci řídil, než ten, kdo ji vykonával. Těžiště pozornosti bylo směřováno do oblasti finančního kapitálu a materiálnětechnických zdrojů. Ty však lze získat - peníze půjčkou, materiály dovozem, technologie licencí. Jak se ukázalo, peníze, materiály ani technologie nejsou zárukou prosperity firmy. Sebelepší projekt, příprava výroby ztrácí na významu, když lidé pracují špatně a výrobky jsou nekvalitní. Zájem lidí a jejich tvořivost však nelze získat ani půjčkou, ani dovozem, ani licencí. To, co dovolí podniku chovat se pružně a akceschopně v naplňování strategických cílů, jsou postoje pracovníků, jejich vstřícné vztahy k firmě i k zákazníkům, míra jejich ztotožnění s cíli podniku i

s vlastní prací - otázka firemní kultury. Proto se dnes nutně dostává do centra pozornosti **lidský kapitál**. To však vyžaduje nutnou změnu filozofie řízení.

Většina vědeckotechnických přeměn se zastavuje na hranicích, které klade sociální nepřipravenost. Ve většině organizací je bohužel stále věnována pozornost především formálním hlediskům /cíle organizace, její struktura, používané technologie, finanční zdroje, metody, potřebné dovednosti a schopnosti/. Podstatně menší /a často téměř žádná/ pozornost je směřována do oblastí takových neformálních hledisek, jako jsou postoje, hodnoty, pocity a očekávání zaměstnanců, jejich vzájemné působení, skupinové normy aj.

Soudobý manažer je vzděláním většinou technik nebo ekonom a lidé se mu jeví jako součást ekonomických systémů organizace. Proto se snaží „řídít“, i oblast lidských zdrojů analogicky, jako řídí investice, obchod, marketing či finance. Zejména průmysloví manažeři často odpovídají na otázku, co je smyslem jejich práce: „Řídit výrobu..“ Mnohý vedoucí pracovník zapomíná, že je nejen manažerem /technický aspekt/, ale i leaderem /psychologický aspekt/. Těžiště práce moderního manažera spočívá v podpoře jím vedených lidí, v rozvíjení atmosféry tvořivosti a inovativnosti, v aktivizaci jím řízeného kolektivu. Člověk se stává tím prvořadým, o co v řízení jde, a proto pro vedoucího pracovníka je rozhodujícím úkolem mobilizovat lidské zdroje.

Práce každého manažera má dvě neoddělitelné stránky - stránku technickou a stránku mezilidských vztahů, což bývá někdy označováno jako „hard“, a „soft“, stránky managementu. Vedení jako životně důležitá součást řídicího procesu se vztahuje k přímému vzájemnému působení osob, které ovlivňuje jejich chování. Zatímco řízení se zaměřuje na logickou, racionální, rozumovou stránku, vedení se většinou zaměřuje na stránku mezosobní a emocionální. Vedení představuje uvolňování energie, tvoření, osvobodování a růst. Řídit znamená kontrolovat a uspořádat, snižovat a zmenšovat. Hlavním úkolem vedoucího pracovníka už není jen úkol rozdělit, „proorganizovat“, určit způsob předávání atd., ale stává se jím dosažení součinnosti řízeného kolektivu uvnitř i s jeho okolím. Pro vedoucího pracovníka tedy přestává platit „rozděl a kontroluj“, a naopak nastupuje požadavek „sjednot a veď!“. Jsou sečteny dny autokratických vedoucích. Cílem moderního manažera je rozvíjet intelektuální, tvořivý i výkonný potenciál svých podřízených, vytvořit z nich tým, jehož úsilím bude dosáhnout společný cíl. Zároveň důsledným rozdělováním nejen úkolů, ale i pravomocí a odpovědnosti vedoucí pracovník rozvíjí schopnosti svých podřízených. Každý vedoucí, nezávisle na svém postavení a úrovni v organizaci, by si měl vytvořit základní filozofii vedení, jednání s lidmi, a část této filozofie by měl sdílet se svými podřízenými. Když to udělá správně, přinese to prospěch všem - organizaci, podřízeným i jemu osobně.

Svět se stává stále složitějším a vzájemně závislejší. Jen velmi zřídka dosahují významnějších věcí lidé pracující sami. Existence úkolů, které lidé sami o sobě nezvládnou, je nutí sdružovat se do skupin, aby snáze dosáhli cíle. V procesu tohoto sdružování jsou jedinci ochotni vzdát se alespoň zčásti své osobní svobody, aby za to získali podporu ostatních členů skupiny. Na rozdíl od neformálních skupin žádá formální skupina od svých členů podstatně více a upírá také více osobní svobody - člověk se musí přizpůsobit mnoha věcem a pravidlům. Jako kompenzaci získává obvykle nějakou formu materiální odměny, aby mu členství „stálo za to..“ Jak ovšem upozorňují někteří autoři /Malone 1991, Tepper 1996/, dnes motivují chování lidí mnohé jiné faktory než materiální odměna. Existuje mnoho teorií o tom, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná z těchto motivačních teorií není dokonalá, ale každá poskytuje některé užitečné náznaky. Vedoucí skupiny by měl chápat, jak se lidé vybudí k aktivitě, podmiňující dosahování osobních cílů. Na základě toho by měl vytvořit takové organizační prostředí, které uspokojí většinu potřeb jak organizace, tak jejích členů.

J. Adair /Adair 1993/ upozorňuje, že v každé organizaci existují tři navzájem propojené a vzájemně se ovlivňující oblasti - první se týká potřeby splnit společný úkol, druhá oblast je charakterizována potřebou „držet pohromadě..“, udržet si charakter soudržné jednotky, a třetí oblast je dána potřebami, které si do skupiny přinášejí jednotliví členové. Mají-li být tyto tři oblasti uspokojeny, je třeba zabezpečit výkon určitých funkcí /např. hledání a poskytování informací, vyjasňování, sumarizace, povzbuzování, ověřování konsensu, uklidňování atmosféry, zprostředkování kompromisů aj./. Vedoucí nemusí zabezpečovat sám veškeré funkce ve všech třech oblastech. Bude-li správně aplikovat umění vést, vzbudí v lidech pocit odpovědnosti, takže jednotliví členové skupiny budou přirozeně chtít na všechny tři soubory potřeb reagovat. Členové skupiny mají energii, zkušenosti, entuziasmus, znalosti, schopnosti a dovednosti, takže mohou přispívat k plnění klíčových úkolových funkcí - mohou vedoucímu pomoci při sledování vytyčeného cíle a on zase může pomoci jim. To zcela odpovídá požadavkům participativního řízení.

Vedení klade nároky na procesní dovednosti manažera a na jeho kompetence v oblasti komunikace, jednání s lidmi, ovlivňování a přesvědčování, budování týmu. Schopnost vést se opírá o určité osobnostní rysy a vlastnosti manažera a vyžaduje, aby manažer po této stránce na sobě neustále pracoval. Chování druhých dokážou pozitivně ovlivňovat pouze vyrovnaní lidé s vůdcovskými schopnostmi, s dostatečnými znalostmi lidského chování a s vhodně uplatňovanými manažerskými dovednostmi. To odpovídá soudobým požadavkům na obsah a strukturu manažerských kompetencí, mezi něž řadíme především znalosti, povahové rysy, postoje a dovednosti manažera.

Psychologické vzdělání vedoucího pracovníka by mělo vycházet v první řadě z důkladného pochopení struktury a dynamiky osobnosti. To mu následně umožní rozvíjet schopnosti a dovednosti jak u sebe, tak u svých podřízených. Vyzbrojen základními znalostmi a základním pojmovým aparátem psychologie by měl manažer nejprve vykročit na cestu sebepoznání a sebeanalýzy. Měl by odhalit, co utvářelo jeho sebepojetí, o jaké základy se opírá jeho sebevědomí, jak uspokojuje své potřeby, jaké jsou jeho ambice a cíle, jak může aktivovat své latentní schopnosti, kultivovat své myšlení a charakter, rozvíjet svoji tvořivost.

Aby mohlo být dosaženo cíle organizace, musí být každý jednotlivec angažován pro realizaci rozhodnutí. Potřebnou angažovanost podřízených získá manažer pouze na základě intenzivních interakcí. Ty může uskutečňovat jen tehdy, když dovede jasně a dobře komunikovat. Jestliže manažer zvládl práci na sobě, zbavil se strachu a naučil se jednat se zdravou

sebedůvěrou a sebevědomím. To mu umožní být v komunikaci otevřený myšlenkám a názorům druhých. Jasná a rozhodná komunikace, založená na analytickém myšlení a zdravé sebeúctě, vyvolává přirozenou autoritu, umožňuje přesvědčivé vystupování a podněcuje spolupráci. Je samozřejmé, že efektivní manažer bezpečně ovládá všechny dovednosti týkající se jak verbální, tak neverbální komunikace včetně zvládnutí teorie i praxe asertivity. Každý manažer by měl mít asertivní dovednosti zahrnuté ve svém inventáři sociálních dovedností. Důraz je třeba klást především na trénink asertivity.

Velkým problémem současného managementu je stres se svými negativními dopady na psychickou rovnováhu a tělesné zdraví manažera. Je životně důležité naučit se stres účinně zvládat. Nedílnou součástí manažerského vzdělávání by proto měl být nácvik jednotlivých relaxačních technik stejně tak, jako seznamování se zásadami zdravého životního stylu manažera.

V současné době nemáme k dispozici závěry seriózního výzkumu, zaměřeného na úroveň znalostí a dovedností manažerů v oblasti psychologie. Na základě osobních zkušeností však můžeme konstatovat, že by výsledky šetření nebyly příliš potěšující. Většina z desítek manažerů, se kterými jsme měli možnost hovořit, se v psychologické problematice orientuje značně povrchně. Na studium psychologické literatury nemají čas - mají „moc práce a starostí s řízením výroby či provozu„. Při jednání s lidmi využívají metod pokusu a omylu a postupně si vytvářejí svoji implicitní psychologii. Ta má ovšem velmi omezenou platnost. Položit větší důraz na manažerské vzdělávání v oblasti aplikované psychologie proto považujeme za více než důležité.

Většina manažerských kurzů věnuje stále nedostatečnou pozornost předmětu vedení. Z hlediska aplikované psychologie je nezbytné vytvářet jak teoretické koncepty, tak především prakticky orientované výcvikové programy, které by umožnily manažerům získat širší psychologické kompetence pro práci s lidskými zdroji. Domníváme se, že studium managementu by mělo být rekonceptualizováno z převážně technicky orientovaného na humanitně zaměřené.

Literatura

ADAIR, J. (1993): Jak efektivně vést druhé. Praha, Management Press.

ADAIR, J. (1994): Vytváření efektivních týmů. Praha, Management Press.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (1994): Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha, Prospektum.

COVEY, S. R. (1994): 7 návyků vůdčích osobností. Praha, Pragma.

MALONE, P. B. (1991): Mějte je rádi a ved'te je. Praha, Práce.

MAYEROVÁ, M. a kol. (1997): Psychologie v ekonomické praxi. Plzeň, vydavatelství ZČU.

MCKENNA, D. D. (1996): Pozitivní manažerské taktiky. Praha, Grada Publishing.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. V. (1993): Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada.

O'BRIENOVÁ, P. (1996): Pozitivní řízení. Praha, Management Press.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. (1996): Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha, Grada.

SCHEIN, E. H. (1969): Psychologie organizace. Praha, Orbis.

TEPPER, B.B. (1996): Manažerské znalosti a dovednosti. Praha, Grada Publishing.

PEDAGOGICKÁ A VÝZKUMNÁ ČINNOST KATEDRY PSYCHOLOGIE NA FPE ZČU V PLZNI

Jana MIŇHOVÁ, Václav HOLEČEK

1. Charakteristika pedagogické činnosti katedry

1.1 Úvod

Ve svém příspěvku Vás seznámíme s pedagogickou a výzkumnou činností katedry psychologie Pedagogické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Naše katedra má celouniverzitní působnost. Na FPE zajišťuje výuku psychologie v rámci společného základu magisterského studia učitelství 1., 2. a 3. stupně a bakalářského studia sociální práce, tělesné výchovy a sportu, výtvarné a knižní kultury a učitelství pro mateřské školy. Kromě toho je katedra garantem výuky psychologie na ostatních fakultách ZČU, tj. na právnické, humanitních studiích, strojní a elektrotechnické. Překvapivě velký zájem o studium psychologie je na fakultě právnické a humanitní, paradoxně nižší počet hodin psychologie je na fakultě pedagogické.

Cílem výuky psychologie ve společensko - vědním základu je orientovat studenty na dobrou znalost osobnosti žáka, po případě klienta, seznámit je s psychologickými základy vyučování a výchovy, s problematikou duševní hygieny a se základy psychopatologie a pěstovat u nich schopnost sebereflexe a dovednost adekvátní a konstruktivní komunikace.

Od školního roku 1996/1997 na doporučení akreditační komise zahájila naše katedra studium učitelství psychologie pro střední školy. Projekt tohoto studia byl připravován od listopadu r. 1994 do září r. 1995. Podnětem k realizaci projektu byly opakovaně formulované stížnosti ředitelů středních škol na nedostatek kvalifikovaných učitelů psychologie, který rostl přímo úměrně se zvyšujícím se zájmem žáků a jejich rodičů o tento obor.

1.2 Charakteristika a organizace studia učitelství psychologie

a) Cíl studia a profil absolventa

Cílem studia je příprava kvalifikovaných učitelů psychologie na středních školách v kombinaci s některým oborem akreditovaným pro 3. stupeň.

Profil absolventa je založen na osvojení hlubších znalostí teoretických a některých aplikovaných psychologických disciplín se znalostmi a dovednostmi v oblasti didaktiky psychologie. Absolventi budou rovněž moci poskytovat služby v oblasti výchovného poradenství, koordinovat spolupráci školy s rodinou a spolupracovat s pedagogicko - psychologickými a rodinnými poradnami při řešení problémových situací ve škole.

b) Organizace studia

Studium je koncipováno jako desetisemestrové a je realizováno prezenční formou. Studium bude ukončeno obhajobou diplomové práce a státní závěrečnou zkouškou z pedagogiky, psychologie s didaktikou a druhého aprobačního předmětu.

Státní závěrečná zkouška z psychologie zahrnuje zkoušku z těchto povinných předmětů:

- obecná psychologie,
- pedagogická psychologie,
- didaktika psychologie.

V rámci státní zkoušky z psychologie vykoná student ještě jednu zkoušku z povinně volitelného předmětu své specializace.

c) Obsah studia

Obsah studia je sycen jak předměty společného základu studia učitelství pro střední školy, tak teoretickými a aplikovanými psychologickými disciplínami.

Součástí učebního plánu je pedagogická a klinická praxe, realizovaná na středních školách a na specifických psychologických pracovištích (pedagogicko-psychologická poradna, poradna pro manželství, rodinu a mezilidské vztahy, Psychiatrická léčebna v Dobřanech).

Učební plán obsahuje povinné, povinně volitelné a výběrové předměty.

Povinné předměty:

Předměty společného základu /např. úvod do filozofie, cizí jazyk, pedagogika, práce s PC, didaktická technologie atd./ budou vyučovány dle studijního programu fakulty.

Odborné předměty:

Filosofie člověka	Psychopatologie
Kult. a soc. antropologie	Dětská psychopatologie
Sociologie	Základy psychiatrie a neurologie
Biologie člověka	Pedagogická psychologie
Neurofyziologie	Základy klinické psychologie
Dějiny psychologie	Základy psychologie práce
Obecná psychologie	Školní psychologie
Psychologie osobnosti	Poradenská psychologie
Vývojová psychologie	Psychoterapie
Sociální psychologie	Sociálně psychologický výcvik
Psychohygienu	Interakční výcvik
Statistika pro psychology	Komunikativní dovednosti
Psychologická metodologie	Didaktika psychologie
Základy psychodiagnostiky	Psychodiagnostika ve školní praxi

Povinně volitelné předměty:

Při koncipování povinně volitelných předmětů jsme vycházeli z potřeb regionu, jednotlivé volitelné bloky odpovídají typům středních škol s výukou psychologie. Tato vnitřní diferenciací výuky psychologie by se měla odrazit i v převažující praxi na příslušném typu střední školy.

Blok 1 : managersko-podnikatelský :

Psychologie managementu a leadershipu. Psychologie prodeje a podnikání. Selfmanagement. Psychologie práce v týmu.

Blok 2 : zdravotnictví a sociální sféra :

Lékařská psychologie. Psychologie zdraví. Balintovské skupiny. Psychologická problematika tělesně a smyslově postižených.

Blok 3 : poradensko - pedagogický :

Psychologie učení a vzdělávání. Andragogika. Psychologie dospívání. Rogersovská psychoterapie.

Blok 4 : teoreticko - všeobecný :

Přehled psychologických systémů. Diferenciální psychologie. Psychologie kreativity. Úvod do psychoanalýzy.

Výběrové předměty:

Psychologie sportu
Forenzní psychologie
Mentální trénink
Muzikoterapie
Arteterapie
Prenatální psychologie

Kromě pregraduální přípravy učitelů se zabýváme též **postgraduálním studiem**, a to v oblasti školského managementu. V roce 1994 získala katedra grant z Fondu rozvoje vysokých škol na projekt vzdělávání řídicích pracovníků ve školství. V rámci tohoto studia jsme realizovali jednak týdenní intenzivní kurzy, jednak dvousemestrové postgraduální studium managementu pro ředitele škol a školských úřadů. Do kurzu jsme kromě psychologických disciplín zařadili i právní minimum, školskou legislativu, ekonomické minimum a informační technologii.

2. Charakteristika výzkumné činnosti katedry

Výzkumná a vědecká činnost katedry je zaměřena především na problematiku mentálně hygienických aspektů vysokoškolského studia. Již několik let se členové katedry zabývají výzkumem neurotičnosti studentů jednotlivých fakult ZČU a analýzou stresorů vyplývajících z vysokoškolského studia. V r. 1998 - 2000 bylo např. realizováno šetření, kterého se zúčastnilo 695 posluchačů pedagogické fakulty. Na základě testové vyšetření se objevily neurotické tendence u 238 posluchačů, tj. 34,2%. Procento neurotických studentů v námi zkoumaném souboru jsme porovnali s procentem neurotických jedinců v populaci, kde je dle dostupných údajů v literatuře uváděno 10-15% (Matoušek, 1993; Zvolský, 1997). Rozdíl mezi procentem neurotických studentů v námi zkoumaném souboru a mezi procentem neurotických jedinců v populaci je tedy statisticky významný ($p < 0,001$, chí-kvadrát test).

U studentů, kteří vykazují vyšší stupeň testové neurotičnosti převažuje anxiózně fobická symptomatologie. Na základě vyhodnocení výsledků testů KSAT jsem zjistili, že u 238 neurotických studentů se u 198 z nich (83,5%) vyskytuje zvýšená anxieta. Při bližší specifikaci úzkosti jsme dospěli k závěru, že na celkovém skóre se na prvním místě podílí sociálně situační úzkost, na druhém tréma. Neurotičtí studenti prokázali ve srovnání s nervově stabilními posluchači v testovém vyšetření nižší

schopnost koncentrace pozornosti a nižší aktuální výkonnost ($p < 0,01$). Mezi neuroticismem (dle EOD) a aktuální výkonností (dle testu d2 - Brickenkampův test zatěžování pozornosti) byl zjištěn statisticky významný korelační vztah ($r = 0,749$). Dále bylo dotazníkovým šetřením prokázáno, že vyšší stupeň neurotičnosti studentů statisticky významně koreluje s poruchou jejich sebehodnocení ($p < 0,01$).

Je známou skutečností, že jen zdravě sebevědomý, nezakomplexovaný učitel s přiměřenou dávkou profesionální pokory dovede u svých žáků rozvíjet adekvátní sebepojetí, pocit bazální důvěry a úctu k druhým lidem. Osobnostní rozvoj budoucích učitelů (a učitelů psychologie zvláště) považujeme tedy za důležitou součást jejich profesní přípravy. Z tohoto důvodu zařadila naše katedra do učebního plánu širokou nabídku povinných, povinně volitelných a výběrových předmětů zaměřených na sebereflexi studentů a utváření jejich zdravého sebepojetí (sociálně psychologický a interakční výcvik, komunikační dovednosti a p.). Jsme přesvědčeni, že pokud budou učitelé vybaveni kromě teoretických znalostí též sociálně psychologickými a komunikativními dovednostmi, budou umět u svých žáků pěstovat schopnost empatie, sdílnosti a otevřenosti v jednání, které jsou základními předpoklady vytváření zdravých interpersonálních vztahů.

Katedra se rovněž podílí na realizaci sociálně psychologického a sociologického průzkumu „Analýza klimatu na ZČU“. Byly vypracovány dotazníky pro vedoucí kateder, pro učitele a zaměstnance naší univerzity. Z hlediska získaných výsledků dotazníkového šetření je pro nás zajímavá především oblast mezilidských vztahů, zejména otázka efektivní komunikace mezi zaměstnanci a vedením fakult, popřípadě vedením univerzity. Problémy, které vyplynuly z analýzy výsledků výzkumu se snažíme pomáhat řešit formou poradenské činnosti pro zaměstnance ZČU a širokou nabídkou vzdělávacích programů pro pracovníky univerzity.

Závěrem bychom chtěli zdůraznit, že cílem výukové a poradenské činnosti katedry psychologie je snaha dosáhnout toho, aby budoucí učitelé psychologie a studenti ostatních učitelských i neučitelských oborů byli vybaveni psychologickými vědomostmi a dovednostmi, které přispějí jednak k jejich pedagogicko-psychologickému přístupu k žákům a klientům, jednak k obohacení jejich vlastního života.

Literatúra

- BRAUTIGAM, W.** (1993): Reaktionen, Neurosen, Psychopatien. Stuttgart.
- DSM IV**, (1994): Diagnostic and Stabilitical Manual of Mental Disorders. Washington, D. C., APA.
- ENGELSMANN, E.** (1969): Dotazníkové metody. SPN, Bratislava.
- EPSTEJN, S., ROUPENIEN, A.** (1970): Heart Rate and Skin Conductance during Experimentaly Induced Anxiety. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 16, Nr. 1.
- EYSENCK, H., RACHMAN, S.** (1967): Neurosen - Ursachen und Heilmethoden. Berlin.
- HORNEY, K.** (1950): Neurosis and human Frowth. NY, Norton.
- KAFKA, J.** (1998): Psychiatria. Osveta, Martin.
- KANNER, W.** (1950): Child Psychiatry. Springfeild.
- KONDÁŠ, O.** (1977): Klinická psychologie. Osveta, Bratislava.
- KONDÁŠ, O.** (1981): Psychohygienu všedného dňa. Osveta, Martin.
- KOUKOLÍK, F.** (1997): Mozek a jeho duše. Makropulos, Praha.
- KŘIVOHLAVÝ, J.** (1997): Jak zvládat depresi. Grada Publishing, Praha.
- MATOUŠEK, O.** (1986): Kontexty neuróz. Avicenum, SZN, Praha.
- MATOUŠEK, O.** (1993): Rodina jako instituce a vztahová síť. Sociolog. nakl., Praha.
- MATULAJ, K.** (1986): Mentálna retardácia. Osveta, Bratislava.
- MÍČEK, L.** (1988): Sebevýchova a duševní zdraví. SPN, Praha.
- MIŇHOVÁ, J. a kol.** (1996): Vybrané kapitoly z psychologie zdraví. PeF ZČU, Plzeň.
- MIŇHOVÁ, J.** (1992): Základy psychopatologie dětí a mladistvých pro studující PF, PeF ZČU, Plzeň.
- MIŇHOVÁ, J.** (1999): Psychopatologie pro právníky. Vyd. a nakl. Aleš Čeněk, Plzeň.
- MIŇHOVÁ, J., NOVOTNÁ, L.** (2000): Psychopatologie pro učitele. Nakl. ZČU v Plzni, Plzeň.
- MKCH-10**, (1992): World Health Organization. Geneva.
- NAKONEČNÝ, M.** (1998): Základy psychologie. Akademia, Praha.
- POGÁDY, J., GUENSBERGER, E.** (1987): Základy psychopatologie. Osveta, Bratislava.
- PROVAZNÍK, K.** (1985): Hygienu školní práce. Avicenum, SZN, Praha.
- SELYE, H.** (1966): Život a stres. Obzor, Bratislava.
- SLOVNÍK PSYCHIATRICKÝCH TERMÍNŮ**, (1998): . Světová zdravotnická organizace Ženeva. Psychiatrické centrum, Praha.
- STOUDEMIRE, A.** (1990): Clinical Psychiatry for Medical Students. Lippincott Company, Philadelphia.
- ZVOLSKÝ, P.** (1994): Obecná psychiatrie. Karolinum, nakl. UK, Praha.
- ZVOLSKÝ, P.** (1997): Speciální psychiatrie. Karolinum, nakl. UK, Praha.

VÝUKA PSYCHOLOGIE NA ČZU

Zdeňka PECHAČOVÁ, Pavla RYMEŠOVÁ

Katedra psychologie Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze byla ustanovena rozhodnutím rektora Vysoké školy zemědělské k 1. květnu 1990. V současné době má deset členů (z toho sedm pedagogů a jednoho doktoranda) a je vedena doc. Ing. Mgr. Zdeňkou Pechačovou, Csc. Meritem působení členů katedry je pedagogická, vědeckovýzkumná a poradenská činnost.

Výuka

V pedagogickém procesu poskytuje poznatky o člověku jako jedinci a o postavení člověka v organizaci (formou sociálně psychologického výcviku si studenti osvojují sociální dovednosti důležité pro výkon své profese; aplikaci kreativních metod, apod.). Předměty katedry psychologie jsou základními pro profilové předměty PEF (řízení, ekonomie, obchod, apod.) a rozvíjejícími předměty všech fakult ČZU. Kromě tradičních forem výuky jsou ve všech předmětech katedry využívány aktivní metody výuky. Srovnáním rozsahu předmětů v letech 1993 a 1999 zjistíme, že v roce 1993 katedra vyučovala čtyři předměty, v roce 1999 čtrnáct předmětů na celé ČZU. V průběhu tohoto období byly tři předměty zařazeny do povinných předmětů, a to na PEF a TF. Na zbývajících fakultách jsou předměty katedry psychologie buď v povinném výběru nebo volitelné.

Přehled vyučovaných předmětů

1993

Název předmětu	Rozsah	Fakulta, obor
Psychologie osobnosti a sociální psychologie	2/2	všechny fakulty VŠZ
Sociálně psychologický výcvik řídicích dovedností	0/3	PEF
Sociální komunikace a rétorika	1/2	PEF
Psychologie organizace	2/2	PEF

1999

Název předmětu	Rozsah	Fakulta, obor
Psychologie osobnosti a sociální psychologie	2/2	PEF (PaE, INFO, DS) AF, LF, TF, TF DS
Psychologie a etika v podnikání	2/2	PEF (PAA),
Psychologie v podnikání	2/2	TF - OT LF - KI
Psychologie v podnikání (Sociálně psychologický výcvik řídicích dovedností)	1/2	PEF (PaE)
Sociální komunikace a rétorika	1/2	PEF, LF (KI), DS PaE
Chování člověka v krizových situacích	2/2	PEF
Komunikace mezi kulturami	2/1	PEF (INFO, PaE, PAA)
Duševní hygiena	1/2	PEF (PaE, INFO, PAA, DS)
Dopravní psychologie	2/1	TF
Úvod do srovnávací psychologie	2/0	PEF (PaE, INFO) LF-KI
Psychologie a sociologie	2/0	LF (dřev. inž.)
Psychologie řízení	individ.	PDS PEF

Pro školní rok 2000/2001 katedra rozšířila nabídku předmětů na PEF o tzv. „státnicový koridor,, (jeden z třinácti možných) s názvem Komunikace a psychologie v administrativě, tj. blok předmětů zakončený státní zkouškou, kde jsou nově zařazeny dva předměty.

Vědecko-výzkumná činnost:

Vědecko-výzkumná činnost katedry byla rozvíjena již od jejího vzniku.

Od roku 1990 spolupracuje katedra s kolegy s Iowa State University v Ames na výzkumném projektu (sociologicko-psychologická studie) „Coping with change in the Czech Republic,, který se zabývá dopady politických, ekonomických a společenských změn v ČR na populaci, zejména zkoumání modelu stres-distres. V letech 1990-91 probíhala pilotní studie, na období 1993-1996 byl získán grant 1,5 mil. Kč od National Institute of Mental Health, USA. Řešitelé v roce 1996 předložili NIMH nový projekt na pokračování stávajícího výzkumu a získali grant v hodnotě 1,2 mil. Kč na 1997-1999. Výsledky výzkumu byly hojně publikovány v ČR i v zahraničí, v roce 1999 vyšla v nakladatelství Academia knižní publikace. K prezentaci výsledků studie uspořádala KPs seminář.

1996 - získán grant na řešení projektu „Morální normy moderního člověka,, z Fondu rozvoje vysokých škol (15 tis. Kč).

1997 – obdržen grant Work-related values in Central and Eastern Europe and the advancement of cooperation among European countries (19.500 USD) od Research Support Scheme.

1999 – získán grant Rozvoj dovedností pro mezikulturální dorozumění a spolupráci (65 tis. Kč.) od Nadace Jana Husa.

V tomtéž roce dochází k zapojení do projektu „Rozvoj dovedností pro mezikulturální dorozumění a spolupráci,, v týmu katedry řízení v rámci výzkumných záměrů vypisovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy - Psychologie lidských zdrojů.

Počátkem roku 2000 byla katedra vyzvána k vytvoření Testu studijních předpokladů, který má napomoci ještě větší objektivitě přijímacího řízení na PEF ČZU a napomoci lepšímu výběru budoucích posluchačů. Tento test bude využit již v tomto roce.

Výsledky výzkumu byly publikovány v prestižních vědeckých časopisech v ČR i v zahraničí a předneseny na konferencích. V daném období bylo publikováno 29 původních vědeckých prací, z toho 9 v zahraničí a předneseno 47 referátů, z toho 19 v zahraničí.

Díky zahraničním grantům, účasti na zpracování projektu pro získání grantu EU, hojně účasti s prezentací na zahraničních konferencích navázali členové katedry rozsáhlé osobní kontakty s pracovníky zahraničních vysokých škol a výzkumných institucí, které využívají ve své výzkumné i pedagogické práci.

Psychologická poradna:

Psychologická poradna katedry psychologie fungovala neformálně již o roku 1990, od roku 1991 funguje formálně a je součástí katedry. Poradenství je poskytováno bezplatně studentům a zaměstnancům ČZU, podle potřeby i přátelům studentů z jiných vysokých škol. V průběhu trvání poradny ji navštívilo několik set klientů s osobními, rodinnými, partnerskými, studijními i pracovními problémy. Ve školním roce 1998/1999 získala katedra pro poradnu samostatnou místnost, která zajišťuje naprosté soukromí. Informace o fungování poradny jsou vyvěšeny ve všech budovách ČZU.

AKÉ POHNÚTKY A OČAKÁVANIA MAJÚ POSLUCHÁČI DIŠTANČNÝCH FORIEM ŠTÚDIA?

Tatjana BÚGLOVÁ

Úvod

Dištančným štúdiom je vo všeobecnosti označovaná akákoľvek forma štúdia, ktorú človek realizuje popri hlavnej činnosti. O prospešnosti vzdelávania sa vari ani nie je potrebné zmieňovať sa, na túto tému existuje jednak množstvo kvalifikovanej literatúry a jednak štatistických čísel, ktoré zreteľne dokumentujú priamoúmerný vzťah medzi dosiahnutou úrovňou vzdelania, kultivovanosťou človeka a v neposlednom rade i šancou nájsť si primeranú prácu a povolanie.

Napriek týmto „samozrejmostiam“, ma zaujímalo, aké konkrétne pohánky vedú poslucháčov k takému typu štúdia a aké sú ich očakávania napriek tomu, že ide o štúdium platené, a väčšina účastníkov je plne zamestnaná, majú založené rodiny a častokrát ich vek prekračuje - takpovediac - študentské obdobie.

Popis súboru, realizácia prieskumu

Prieskumu sa zúčastnilo 83 respondentov, z toho 63 poslucháčov dištančného vysokoškolského štúdia popri zamestnaní (ŠPZ) na FF PU v Prešove zo 4 katedier – pedagogiky, manažmentu, vzdelávania dospelých a masmediálnej komunikácie. Druhú skupinu v počte 20 respondentov tvorili poslucháči dištančných kurzov, ktoré sú taktiež platené a umožňujú účastníkom po absolvovaní získať vyšší stupeň odbornosti, resp. rozšíriť si diapazón svojich pracovných možností.

Vekové rozloženie oboch súborov je nasledujúce:

Vekové rozloženie poslucháčov ŠPZ – VŠ:

- do 20 r. - 15 respondentov,
- 21 – 30 r. - 31 respondentov,
- 31 - 40 r. - 12 respondentov,
- 41 - 50 r. - 3 respondentov.

Vekové rozloženie účastníkov kvalifikačných kurzov:

- do 20 r. - 1 účastník,
- 21 - 30 r. - 4 účastníci,
- 31 - 40 r. - 10 účastníkov,
- 41 – 50 r. - 5 účastníkov.

Všetkým respondentom bol exponovaný 8-otázkový dotazník s 3 až 6 alternatívnymi odpoveďami zameraný na postihnutie vzťahu a motivácie k štúdiu a miery aspiratívneho očakávania po absolvovaní štúdia.

V tabuľkách 1 až 5 sú prezentované získané výsledky:

Tab. 1. **Spôsob uhrádzania školného**

Platba	ŠPZ VŠ	Kvalif. kurzy
Platí ho sám	50 79,4 %	4 20,0 %
Platí zamestnávateľ	3 4,8 %	12 60,0 %
50 % zamestnávateľ, 50 % sám	1 1,6 %	3 15,0 %
Štúdium platia príbuzní	4 6,3 %	1 5,0 %

Za pozornosť stojí porovnanie údajov samoplatcov a zamestnávateľských platcov, pričom mi nedá nepodotknúť, že krátkodobé, často len niekoľkotýždňové kurzy zväčša dosahujú počet minimálne 2 a viac semestrov vysokoškolského štúdia a následné praktické využitie sa nie vždy stretáva s očakávaným efektom.

Keďže respondenti mali možnosť využiť pri ďalších otázkach aj viac možností odpovedí ako jednu, pri nasledujúcich výsledkoch relatívny súčet odpovedí logicky môže presahovať 100 %.

Tab. 2. **Dôvod prihlásenia sa na dištančné štúdium**

Dôvod	ŠPZ VŠ	Kvalif. kurz
Vlastný záujem	54 85,7 %	19 95,0 %
Uspokojiť dávnu túžbu	16 25,4 %	
Podmienka pre udržanie prac. miesta	6 9,5 %	
Očakávaný funkčný postup	6 8,5 %	1 5,0 %
Na popud najbližšieho sociál. okolia	2 3,2 %	
Na nátlak zamestnávateľa		1 5,0 %

Okrem zhodného „vlastného záujmu“, možno z frekvencie výskytu jednotlivých odpovedí usudzovať na podstatne vyšší motivačný i aspiračný náboj u poslucháčov vysokoškolského štúdia.

Tab. 3. **Aký vplyv bude mať na poslucháča absolvovanie vybraného typu štúdia**

Vplyv	ŠPZ VŠ	Kvalif. kurz
Zmena doterajšieho zamestnania	34 53,9 %	4 20,0 %
Funkčný postup	12 19,0 %	3 15,0 %
Vyššie platové ohodnotenie	20 31,7 %	0 0,0 %
Nič sa nezmení	13 20,6 %	15 75,0 %

Zatiaľ čo tri štvrtiny účastníkov kurzov nepočítajú so žiadnou zmenou v závislosti na absolvovaní štúdia, poslucháči ŠPZ počítajú s reálnou zmenou až v 80 %, čo dokumentuje vysokú mieru očakávania, čo predpokladá silné motivačné i ašpiratívne zameranie.

Tab. 4. **Využitie poznatkov získaných štúdiom v ďalšej práci**

Využitie	ŠPZ VŠ	Kvalif. kurz
Veľmi mi pomôžu	43 68,3 %	11 55,0 %
Čiastočne mi pomôžu	4 6,3 %	6 30,0 %
Využijem ich veľmi málo	5 7,9 %	3 15,0 %
Nesúvisia s mojou prácou, potrebujem ho ako kvalif. znak	17 27,0 %	2 10,0 %

Za pozornosť stojí zistenie, že aj keď temer dve tretiny poslucháčov VŠ a viac ako polovica účastníkov krátkodobých kurzov uvádzajú významnú prospešnosť získaných vedomostí, skoro každý piaty poslucháč vysokoškolského štúdia študuje len kvôli „papieru“, t. j. vysokoškolský diplom potrebuje len ako akýsi ornament k svojmu priezvisku. Možno sa teda do istej miery oprávnené domnievať, že toto percento poslucháčov vníma získanie vzdelania ako relatívne preňho málo obsažný druh tovaru, ktorý pravdepodobne neskôr síce vcelku úspešne finančne zhodnotí, ale vedomostne málo využije.

Tab. 5. **Motivácia úspešne ukončiť štúdium**

Motivácia	ŠPZ VŠ	Kvalif. kurz
Veľmi silná, nevzdám sa	38 60,3 %	5 25,0 %
Skôr silná	14 22,2 %	5 25,0 %
Ak ho neskončím, nie je to tragédia	2 3,2 %	8 40,0 %
Realizujem svoj záujem, diplomu neprikladám význam	8 12,7 %	0 0,0 %
Študujem na popud iných, ukončenie nie je môj hlavný motív	0 0,0 %	1 5,0 %

Z výsledkov vyplýva, že skutočne veľmi silnú a prevažne silnú motiváciu k úspešnému ukončeniu štúdia má zhruba polovica všetkých respondentov. V súvislosti s týmto zistením sa hneď vynára niekoľko otázok: Nie je to predsa len trochu málo, najmä ak zväzíme vysoké úsilie vybrať spomedzi uchádzačov počas prijímacích skúšok skutočne tých najlepších? Aká bude neskôršia efektívnosť vynaložených prostriedkov zo strany poslucháčov a vynaložená námaha zo strany pedagógov? Kde a ako hľadať nápravu? A napokon, má či nemá nás to zaujímať?

Z celkového súboru som zámerné vyčlenila skupinu študujúcich nezamestnaných, a aj keď tento podsúbor pozostával len zo 7 respondentov, všetci boli poslucháči ŠPZ VŠ, dovoľm si kvôli zvýšeniu optimizmu prezentovať ich výsledky:

- vek respondentov sa pohyboval v rozmedzí od 18 do 21 rokov,
- piati si platia poplatky na štúdium z nezamestnaneckej podpory, dvom sa podieľajú na platbe ich najbližší príbuzní,
- všetci očakávajú, že po štúdiu získajú zamestnanie, a takmer všetci sa domnievajú, že budú môcť využiť svoje poznatky v budúcej práci,
- rovnako zhodne uvádzajú, že ich motivácia k ukončeniu štúdia je veľmi silná a nemienia sa ho vzdať.

Záver

Očakávaný záver vyplynul z výsledkov, ktoré svedčia o tom, že vyššiu hodnotu vzdelávaniu i vzdelaniu pripisujú tí respondenti, ktorí sami naňho vynakladajú finančné prostriedky, než tí, ktorí ho majú platené svojim zamestnávateľom. Môžeme oprávnené predpokladať, že tento záver by sa potvrdil aj v prípade dennej formy vysokoškolského štúdia.

V skupine nezamestnaných poslucháčov ŠPZ je motivácia k štúdiu mimoriadne vysoká a takmer všetci respondenti využívajú podporu v nezamestnanosti na študijné poplatky. Pravda, nemožno opomenúť, že išlo o ľudí v tzv. študijnom veku, bez vlastných rodinných záväzkov.

Z neformálnych rozhovorov vyplynulo, že títo poslucháči považujú nezamestnaneckú podporu ako istý druh štátneho stipendia, a dokonca zámerné si nehľadajú stabilné zamestnanie, aby túto podporu počas štúdia nestratili. Podľa očakávania, prakticky všetci respondenti zhodne uviedli, že štúdiom realizujú vlastný, pôvodný záujem, napriek tomu v priebehu štúdia dochádza v intenzite motivácie i záujmu k podstatným zmenám.

Z hľadiska cieľa úspešne zavŕšiť štúdium diplomom, resp. špecializačnou skúškou sa motívy medzi oboma skupinami zreteľne odlišujú. Zatiaľ čo ukončeniu štúdia neprikladajú zásadný význam len 2 respondenti z celkového súboru, z radov kurzistov ide až takmer o polovicu. Rovnako zmenu v súčasnom zamestnaní neočakáva približne 20 % ŠPZ, ale až 75 % kurzistov.

S kariérovým a ekonomickým postupom ráta viac ako polovica poslucháčov ŠPZ a 30 % kurzistov.

Potešujúci je záver, že využitie poznatkov v neskoršej praxi považuje za veľmi pravdepodobné až isté viac ako dve tretiny poslucháčov ŠPZ a asi polovica kurzistov, čo môžeme pokladať spätne za silný motivačný faktor pre učiteľov či lektorov.

Celkom na záver si dovoľím konštatovať, že poskytovanie vzdelávania za platbu sa nestretáva u účastníkov z ani jednej skupiny respondentov s významnejšími prejavmi nevôle, túto skutočnosť vnímajú ako investíciu do zvyšovania svojej vlastnej sebaceny, ktorú môžu neskôr opätovne výhodne ekonomicky zúročiť. Uvedený prieskum si nekladie za cieľ vyvodzovať konkrétne odporúčania.

Cieľom bolo predovšetkým nastoliť otázky využitia jednotlivých foriem štúdia v praxi a zároveň prostredníctvom zistenia motivačnej a ašpiračnej úrovne poslucháčov získať spätnú väzbu pre prednášajúceho a zamyslieť sa nad jednotlivými formami výučby, jej efektívnosti z pohľadu poslucháča, učiteľa a v neposlednom rade aj z hľadiska ekonomickej satisfakcie všetkých zúčastnených.