

## ÚVOD DO ZÁKLADOV EKONOMICKEJ PSYCHOLÓGIE

Psychológia je moderná veda o psychických javoch. Psychológia je jedna z najmladších a najdynamickejšie sa rozvíjajúcich vied. Uplatňuje sa v oblasti hospodárskej praxe, marketingu a reklamy.

Niektoré disciplíny sa vyvinuli na samostatné vedné odbory:

- psychológia práce
- psychológia riadenia
- inžinierska a sociálna psychológia
- psychológia obchodu a reklamy vo svete.

Teoretické práce a vedecké, ktoré v tomto obore vznikli, venujú pozornosť najmä otázkam:

- výberu zamestnancov
- diagnostike osobnostných kvalít a predpokladov na výkon konkrétnych profesií
- otázkam riadenia a vedenia ľudí
- otázkam osobnosti riadiaceho pracovníka – manažéra
- jeho psychickej pripravenosti na pracovnú pozíciu
- optimalizácie riadenia zamestnancov
- psychickej pripravenosti manažéra na riešenie konfliktov ...

### Psychológia a teória manažmentu

Teória manažmentu skúma „umenie riadiť podnikovú činnosť“. Psychológovia sa začali zaoberať otázkami riadenia ľudí v pracovnom procese z hľadiska psychologických atribútov tohto procesu. Predmetom ich analýz sa stala osobnosť manažéra – prečo niektorí manažéri sú úspešní v procese riadenia a niektorí sú úspešní v procese vedenia ľudí, prečo niektorí manažéri aj napriek svojej odbornosti nedosahujú v určitých pracovných podmienkach očakávaný výkon..

Postupne sa vyprofilovalo viacero psychologických disciplín:

- psychológia osobnosti
- psychológia práce
- psychológia riadenia
- sociálna psychológia
- psychológia trhu a reklamy
- psychodiagnostika
- ergonómia

### Psychologické disciplíny a ich význam pre ekonomickú prax

Význam pre rozvoj teórie zdokonaľovania podnikovej a podnikateľskej praxe majú:

- psychológia práce
- psychológia riadenia
- sociálna psychológia
- pedagogická psychológia
- poradenská psychológia
- inžinierska psychológia
- psychológia marketingu a obchodu
- psychológia reklamy
- psychológia ovplyvňovania verejnosti (PR)

**Psychológia práce** študuje vzájomnú podmienenosť človeka a práce ako takej. Analyzuje prejavy psychiky človeka v pracovnom procese a v konkrétnej pracovnej činnosti a spätne skúma vplyv práce na psychický rozvoj človeka.

**Sociálna psychológia** sa zaoberá štúdiom sociálnych podmienok práce. Jej zakladateľom je americký psychológ E. Mayo, ktorý odhalil existenciu formálnych a neformálnych vzťahov na pracovisku, ktoré vplyvujú na výkonnosť pracovníkov a ovplyvňujú ich motiváciu a pracovné postoje. Táto teória sa považuje za dôležitý faktor profitu firmy. Pre súčasnú podnikateľskú prax majú význam hlavne poznatky z typológie a vytvárania pracovných skupín – hlavne efektívnych tímov.



**Pedagogická psychológia** sa zaoberá didaktikou a metodikou vzdelávania. Skúma schopnosť učiť sa a meniť pracovný stereotyp a obohacovať ho o nové poznatky vo vzťahu k veku a pohlaviu v rámci pracovného procesu. Jej poznatky sa využívajú hlavne pri výchove a vzdelávaní zamestnancov v podniku, ktorý inovuje výrobu alebo získal nové trhy (a teda aj nových zákazníkov, ktorí kladú nové nároky na správanie zamestnancov) alebo investuje v nových regiónoch a kultúrne odlišných komunitách.

**Inžinierska psychológia**, ktorej základ tvorí Musterbergerova myšlienka o potrebe prispôsobenia pracovných nástrojov človeku. Pracovníka nestačí len adaptovať na manipuláciu s čoraz zložitejšou technikou, ale je nevyhnutné technické zariadenia a pracovné nástroje konštruovať tak, aby v čo najväčšej miere zodpovedali možnostiam človeka.

**Poradenská psychológia (kaučing)** – jej cieľom je odhaľovať skryté rezervy vyššej prosperity podniku na základe využitia psychodiagnostických analytických postupov a metód. Je úzko spätá so strategickým manažmentom a marketingom podnikov.

**Psychológia riadenia** - jej zakladateľom je americký inžinier F.W. Taylor. Vychádzal z technických poznatkov o parametroch strojov a vo vzťahu k človeku uvažoval hlavne o jeho fyzickej zdatnosti. Svoje názory zhrnul v 4 „*princípoch vedeckého riadenia*“. Predmetom štúdia psychológie riadenia je skúmanie psychologických zákonitostí, princípov a funkcií procesu riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese cez prizmu psychickej regulácie a psychických daností objektu a subjektu riadenia.

**Psychológia marketingu a obchodu** – jej predmetom je skúmanie psychologických javov v oblasti trhu z hľadiska využitia psychologických postupov pri umiestňovaní produktov na trhu a ich efektívnej výmene vo vzťahu k spotrebiteľskému správaniu. Z psychológie marketingu a obchodu sa postupne vyčlenila **psychológia reklamy** a **psychológia PR** (vzťahov s verejnosťou).

### **Psychologické koncepcie a smery aplikované v súčasnej ekonomickej praxi**

Hlavné smery psychologického myslenia sú:

- experimentálna psychológia
- psychotechnika
- psychoanalýzy
- behaviorizmus

**Experimentálna psychológia** skúma psychologické a psychické javy na báze experimentu. Predstaviteľmi sú H.Ebbinghaus, O.Kolpe, O.Salz, ale aj celé školy: napr. Wuzburská škola, ktorej prívrženci analyzovali proces myslenia – dospeli k záverom, že myslenie je špecifický psychický proces, ktorý sa vyznačuje individuálnymi charakteristikami, napr. tempom, analytickému a syntetickým prvkami, dedukciou, tvorbou súdov úsudkov. Oddelili proces myslenia od procesu vnímania, pamäti a pozornosti, čo malo veľký význam pre teóriu a prax manažmentu. V súčasnosti sa východiská experimentálnej psychológie používajú v oblasti personálneho manažmentu – pri výbere a rozmietňovaní zamestnancov na kľúčové pozície.

**Psychotechnika** je prvou etapou psychológie práce. Je zacielená na zisťovanie individuálnych rozdielov medzi ľuďmi z hľadiska nárokov pracovného procesu. Predstaviteľmi sú: W.Stern a H.Munsterberg.

**Psychoanalýza** je pomenovaná podľa metódy, ktorú pri výskume podvedomia použil Sigmund Freud. Freud prvý oddelil vedomie od podvedomia a podvedomie označil za reálne psychično každého človeka. Jeho vedecké závery sa uplatňujú v psychológii obchodu a reklamy.

**Behaviorizmus** (psychológia správania) vznikol v USA. Zakladateľom je J.B.Watson. Behaviorizmus odmieta študovať psychické procesy, ktoré nie je možné priamo pozorovať a neprejavujú sa navonok v správaní človeka. Medzi ne zaraďuje aj vedomie a podvedomie. Orientuje sa len na skúmanie správaniaa konania jednotlivca všeobecne a v pracovnom procese zvlášť. Absolutizuje tézu, že každý človek, bez ohľadu na osobnostné dispozície, sa môže naučiť správať tak, ako si to okolie vyžaduje. Na podporu tejto tézy boli vypracované napr. techniky:

- asertivity (zručnosť aktívne viesť komunikačný proces, presadzovať v komunikácii svoje názory)
- persuázie (zručnosť pracovať s argumentmi, presvedčovať a získavať ľudí) a
- empatie (zručnosť vcítiť sa do pocitov a emócií iných).

Predstaviteľmi behaviorizmu sú: E.C.Tolman, C.L.Hull, H.W.Guthrie,

Medzi psychologické disciplíny, ktoré prispievajú k rozvoju a skvalitneniu teórie a praxe manažmentu a marketingu patria hlavne: *psychológia práce, psychológia riadenia, poradenská psychológia.*

## PREDMET PSYCHOLÓGIE

Psychológia skúma človeka v jeho osobnej integrite – skúma jeho správanie a konanie, ktoré považuje za vonkajší prejav jeho vnútorného sveta. Z tohto hľadiska rozlišujeme 2 psychológie ako vedy:

- v širšom zmysle slova
- v užšom zmysle slova

**Psychológia v širšom zmysle slova** je veda o psychických javoch, ktoré sú funkciou mozgu a odrazom objektívnej skutočnosti. Psychické javy sa vyznačujú dvoma hlavnými znakmi:

1. prináležia vždy subjektu, ktorý ich prežíva a môže ich fixovať v pamäti
2. Majú vzťah k objektu, ktorý existuje nezávisle od subjektu, od jeho psychiky a vedomia t.j. každý psychický jav je vždy prežívaním niečoho, čo sa fixuje v pamäti.

Všeobecná typológia umožňuje manažérovi optimalizovať pracovný proces smerom k profitu firmy:

- využiť svoje schopnosti a psychické dispozície v pracovnom procese a plnohodnotne sa seberealizovať
- využiť a rozvinúť schopnosti a potenciálne zručnosti zamestnancov, ktorých riadi.

**Psychológia v užšom zmysle slova** je veda o zákonitostiach psychiky ako utvárajúcom sa obraze činnosti, pomocou ktorého sa uskutočňuje psychická regulácia činnosti, ktorá má u každého človeka osobnostný charakter. Predmetom v užšom zmysle slova je skúmanie zákonitostí integračných psychických procesov – ich výsledkom je integrovaná osobnosť a skúmanie psychologických regulačných mechanizmov, ktorých výsledkom je správanie jednotlivca v určitých situáciách.

### Členenie psychických javov

Psychické javy sa členia na:

1. psychické procesy
2. psychické vlastnosti
3. psychické stavy

#### Psychické javy

##### 1. Psychické procesy

- pociťovanie (pocity)
- vnímanie (vnemy)
- pamäť, myslenie, reč
- pozornosť
- obrazotvornosť (fantázia, predstavy)
- otivácia

##### 2. Psychické vlastnosti

- osobnostné vlastnosti
- schopnosti
- temperament
- charakter
- vôľové vlastnosti

##### 3. Psychické stavy

- pohotovosť
- aktivita
- emotívne podmienené psychické stavy:
  - tréma
  - úzkosť
  - strach
  - hnev
  - radosť
  - stres



S kvalitou **psychických procesov** sa spája úspešnosť manažéra v pracovnom procese – hlavne typológia myslenia a pamäti je predmetom psychodiagnostiky, ktorá slúži na výber manažérov

Psychológovia porovnávali **psychické vlastnosti** úspešných a menej úspešných manažérov a zostavovali tzv. Inventáre psychických vlastností manažéra. (Súčasná podniková a podnikateľská prax dokazuje, že každá profesia a jej úspešný výkon je podmienený skladbou a štruktúrou osobnostných vlastností jednotlivca).

**Psychický stav** môže aktivizovať alebo blokovat' psychickú potenciú každého človeka, môže byť motivačným alebo demotivačným faktorom preňho aj pre okolie. Z tohto aspektu sa v psychológii psychický stav chápe v 2 rovinách:

- **subjektívny motivačný alebo subjektívny demotivačný faktor**
- **objektívny motivačný alebo objektívny demotivačný faktor**

ktorý má vplyv na sociálnopsychologickú atmosféru na pracovisku (t.j. na výkonnosť jednotlivca). Psychické stavy, ktoré majú negatívny vplyv na výkonnosť zamestnanca označujeme ako maladaptívne psychické stavy.

### Regulácia a psychická regulácia

Pracovný proces vyžaduje, aby jednotlivec, ktorý do neho vstupuje, reguloval svoje správanie a konanie v súlade s požiadavkami podniku. Regulácia správanie je proces, ktorý obsahuje biologickú, psychickú, sociálnu a pracovno-organizačnú úroveň.

**Psychická regulácia** správanie je špecifický psychický proces, ktorý je súčasťou komplexnej regulácie individuálneho správania osobnosti v pracovnom procese. Uskutočňuje sa prostredníctvom účelového aktivizovania jednotlivých psychických vlastností, schopností, psychických procesov, motivácie, vôle, ktoré v rámci tohto procesu nadobúdajú rôznu intenzitu a dynamiku. V rámci psychickej regulácie boli vyčlenené 2 základné zložky:

- *gnostická zložka* – zahŕňa hlavne psychické procesy (myslenie, pamäť, reč)
- *motivačná zložka* – zahŕňa motívy, záujmy, aspirácie, ambície, vôľové vlastnosti

Psychická regulácia prebieha nepretržite počas celého života človeka. Jej podstatou je na základe spätnej väzby vytvárať a udržiavať harmonický stav medzi človekom a prostredím. Dosiadnutá harmónia je základom stavu psychickej rovnováhy – **homeostázy**. Homeostáza je stav, kedy človek dokáže pružne meniť svoje správanie vo vzťahu k vnútorným aj vonkajším podmienkam. Tento proces sa nazýva **samoregulácia**.

### Úrovne regulácie správania

<b>Regulácia správania</b>	<b>Biologická regulácia</b>	<b>Psychická regulácia</b>	<b>Sociálna regulácia</b>	<b>Pracovno-organizačná regulácia</b>
Zložky a nástroje regulácie	<ul style="list-style-type: none"><li>- pudy</li><li>- inštinkty</li><li>- potreby</li><li>- dispozície</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vlastnosti</li><li>- schopnosti</li><li>- motívy</li><li>- vôľa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zvyky</li><li>- etické kódexy</li><li>- ideológia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- prac. poriadok</li><li>- smernice</li><li>- zákony</li></ul>



# METÓDY PSYCHOLÓGIE A ICH POUŽITIE V EKONOMICKEJ PRAXI

Psychologické metódy používané v podnikateľskej praxi podľa nasledovných kritérií:

## a) voľba metód podľa obsahového zamerania

- metódy vedeckej práce – logická a historická metóda
- metódy výskumné
  - *všeobecné metódy* – metóda pozorovania, exploračné metódy, experiment ...
  - *špeciálne metódy* – sú to *metódy psychológie práce* zamerané na výber pracovníkov, ich rozmiestnenie a motiváciu, *metódy psychológie riadenia* zamerané na analýzu riadenia a optimalizáciu organizácie práce a *metódy inžinierskej psychológie*
- modifikované metódy – napr. *projekčné metódy*, ktoré sa často používajú v psychológii reklamy a obchodu a *asociačné metódy*

## b) voľba metód podľa požiadaviek na úroveň odbornej pripravenosti používateľov

- metódy štandardizované,
- metódy neštandardizované

Použitie jednotlivých metód vždy závisí od stanovenia cieľa výskumu a od možností spracovania získaných údajov. Psychológ spolu s manažérom zostavujú súbor metód, ktoré sa dopĺňajú z hľadiska získavania presných informácií. Takéto komplexné súbory sa nazývajú **testové batérie**.

## Všeobecné psychologické metódy a ich použitie v praxi

Patria sem:

- **pozorovanie**
- **psychologický experiment**
- **exploračné metódy**

### **Pozorovanie a typy pozorovania**

Pozorovanie je metóda založená na určitých psychických schopnostiach človeka – napr. všímavosť, schopnosť postrehnúť detail, odchýlku v správaní. Pre manažéra je pozorovanie metódou, ktorá mu dovoľuje získať najviac objektívnych informácií potrebných na rozhodovanie. Rozlišujeme 2 druhy pozorovania:

- laické pozorovanie
- vedecké pozorovanie (systematické a plánovité sledovanie činnosti človeka všeobecne a v pracovnom procese zvlášť)

1. podľa stupňa izolovanosti pozorovaného javu rozlišujeme:

- exploratívne pozorovanie
- špecifické pozorovanie
- kontrolované pozorovanie

2. podľa účasti pozorovateľa v procese pozorovania rozlišujeme:

- pozorovanie zúčastnené
- pozorovanie nezúčastnené

### **Psychologický experiment**

Používa sa hlavne pri diagnostikovaní určitých skrytých javov, o ktorých sa z rôznych dôvodov nehovorí – väčšinou ide o javy, ktoré sú negatívne hodnotené a vo veľkej miere vplývajú na výkon zamestnanca. Psychologický experiment je také skúmanie, keď experimentátor za presne pripravených, kontrolovaných a pozmeňovaných podmienok zaznamenáva určité psychické javy, správanie jednotlivcov, ktoré kvalitatívne alebo kvantitatívne vyhodnocuje.

Rozlišujeme:

- **prirodzený experiment** – prebieha v konkrétnych, reálnych podmienkach a je kombináciou experimentu a metódy pozorovania. Napr. na pracovisku zamestnanec vykonáva bežnú prácu pričom sa podľa vopred stanoveného programu menia niektoré podmienky a sledujú sa psychické zmeny.

- **Laboratórny experiment** prebieha v modelovaných podmienkach. Najčastejšie sa používa pri skúmaní rozhodovacích procesov. Napr. sa skúmajú faktory, ktoré pôsobia na zmenu v rozhodovaní u manažérov medzi viacerými alternatívnymi riešeniami nejakého problému. V psychológii trhu sa tento experiment používa na zistenie tých kúpnych motívov u zákazníka, ktoré majú vplyv na jeho rozhodovanie pri kúpe tovaru.

### Exploračné metódy

- rozhovor
- dotazník

**Rozhovor** spĺňa 3 základné funkcie:

- pracovno-diagnostickú, ktorá sa používa hlavne v personálnom manažmente pri výbere zamestnancov
- poradenskú – používa manažér v rôznych situáciách, ktoré sa vyskytujú v podnikateľskej praxi
- terapeutickú – využitie pri riešení konfliktných situácií

Základom jeho úspešného používania je schopnosť nadväzovať kontakt, efektívne komunikovať, objektívne spracovať získané údaje, navodiť správnu atmosféru....

V podnikovej a podnikateľskej praxi sa používajú 3 varianty rozhovoru:

- a) spontánny (voľný) rozhovor, v ktorom je určený len cieľ rozhovoru
- b) pološtrukturovaný rozhovor, v ktorom je stanovená osnova (znenie otázok a ich poradie možno meniť)
- c) štrukturovaný rozhovor, v ktorom je presne stanovená osnova (znenie otázok a ich poradie nie je možné meniť)

**Dotazníková metóda** – používa sa hlavne v personálnom manažmente – pri výbere, vyhľadávaní, prijímaní, rozmiestňovaní, motivovaní a hodnotení zamestnanca. Používa sa pri hromadnom získavaní údajov.

2 typy dotazníkov:

- a) *štandardizované dotazníky* – slúžia na diagnostické účely a môže ich používať len psychológ. Používajú sa napr. pri meraní rôznych osobnostných charakteristík.
- b) *účelové dotazníky* – môže ich zostaviť manažér na doplnenie niektorých informácií o uchádzačovi alebo zamestnancovi. Nevyžadujú účasť psychológa.

Požiadavky na vypracovanie dotazníka: plánovitosť, konkrétnosť, stručnosť, presná štylizácia otázok. Ich nevýhodou je nízka validita a limitovanosť získaných informácií.

Modifikáciou dotazníka je *anketa* – používa sa na rýchle zistenie určitých parciálnych informácií.

### Špecifické psychologické metódy a ich použitie v ekonomickej praxi

Nadväzujú na psychotechnické metódy a postupy. V rámci týchto metód sa vyprofilovali 3 skupiny:

- psychodiagnostické metódy
- analytické psychologické metódy pracovnej činnosti
- škálovacie techniky a stupnice

**Psychodiagnostické metódy** predstavujú súbor dotazníkov a testových metód, ktorými možno zistiť informácie potrebné na výber a zaradenia zamestnanca do pracovného procesu:

- info o vlastnostiach a schopnostiach jednotlivcov, ich úrovni rozvinutia alebo utlmenia
- info o kolísaní jednotlivých osobnostných charakteristík v závislosti od roznych pracovných situácií
- info o štruktúre osobnosti odhaľujúce väzby medzi roznyimi stránkami a psychickými štruktúrami jeho osobnosti
- info o dynamike osobnosti jednotlivca, jeho motivačnej a stimulačnej úrovni a hodnotovom systéme

špecifické metódy sa od všeobecných líšia tým, že sú v nich rozpracované vzťahy medzi získanými údajmi a príslušnými normami, pomocou ktorých možno posúdiť jedinca vzhľadom na určitý štandard.



Tým je vyjadrený stupeň ich spoľahlivosti. Používajú sa hlavne v pracovnom procese a personálneho manažmentu (výber zamestnancov a ich rozmiestňovanie)

Z hľadiska rozmiestňovania zamestnancov (získovanie ich výkonu v určitých profesiách) rozdeľujeme psychodiagnostické metódy na:

- **objektívne – výkonové testy** – zisťujú úroveň a štruktúru motorických, sensorických a intelektových schopností
- **špeciálne dotazníky** – zisťujú záujmy, pracovné postoje, hodnoty ...
- **psychodiagnostické metódy** – zisťujú niektoré aspekty vývoja osobnosti
- **manažérske testy** – diagnostikujú riadiace manažérske a vodcovské schopnosti
- **executive search** – metóda priameho vyhľadávania kandidátov na kľúčové manažérske pozície prostredníctvom analýzy info o uchádzačovi

### **Analytické psychologické metódy pracovnej činnosti**

K špecifickým psychologickým metódam patria analytické psychologické metódy pracovnej činnosti. Vznikli z dôvodu potreby analýzy pracovnej činnosti a správania človeka v nej s cieľom optimalizovať pracovné podmienky tak, aby prospievali k zvýšeniu výkonu zamestnancov.

Rozlišujeme:

1. *metódy štúdia objektívnych materiálov podniku* – súbor metód psychológie riadenia s cieľom analyzovať dostupnú podnikovú dokumentáciu – technická, ekonomická, organizačná, personálna, ktorá sa týka riešenia psychologického problému – napr. fluktuácie, zníženia výkonnosti zamestnancov ...
2. *metódy štúdia priebehu výsledkov pracovnej činnosti* – analyzujú činnosť zamestnancov z hľadiska kvality a kvantity – hovoria teda o kvalifikačnej pripravenosti zamestnanca. Možno prostredníctvom nich získať info o osobnostných vlastnostiach, schopnostiach, zručnostiach, postojoch a motívoch.
3. *Metóda analýzy pracovnej činnosti* – stanovujú nároky práce na zamestnancov. Je to skupina metód, pri ktorých psychológ spolupracuje s ďalšími odborníkmi – napr. konštruktérmi, ekonómami ..., pretože okrem psychologického hľadiska je potrebné zhodnotiť aj konkrétne ekonomické, technické ...
4. *Snímkovanie pracovného dňa* – zameriava sa na analýzu činnosti manažéra počas pracovného dňa. Využíva sa napr. pri skúmaní aktivít manažéra: rokovanie, cedenie porád ... Táto metóda skúma formy problémov a prístupy k ich riešeniu. Nová disciplína, ktorá sa zaoberá optimálnym časovým rozvrhom sa volá manažment time – zaoberá sa dispozíciami dosahovať v určitom časovom intervale vysokú úroveň myslenia, koncentrácie, pozornosti, pamäti ...

Metódy, ktoré skúmajú psychickú spôsobilosť manažéra vykonávať riadiacu činnosť:

1. *incidenčná metóda* – analyzuje špecifické podmienky, v ktorých riadiaca činnosť prebieha. Zameriava sa na sledovanie mimoriadnych alebo sporadických prípadov v rámci činnosti riadiacich pracovníkov a na rozbor hl. zdrojov neefektívnosti riadenia. Metóda je náročná na čas – min. 1 rok.
2. *aktívny výskum* – spája prirodzený experiment a aplikačnou a racionalizačnou činnosťou. Predpokladá zásah do riadiaceho procesu, na ktorý nadväzuje súbor racionalizačných opatrení.
3. *Obsahová analýza* – zaoberá sa analýzou obsahu verbálnych informácií v informačnom toku podniku.
4. *Problémová analýza* – zameraná na analýzu vlastnej riadiacej činnosti manažéra. Učí manažéra, ako optimálne riešiť problémy (na základe svojej psychickej a odbornej pripravenosti)
5. *Kauzálna analýza* – zaoberá sa súvislosťami a príčinami výskytu určitého problému v riadiacej činnosti manažéra. Uplatňuje sa pri identifikovaní silných a slabých miest v riadiacom reťazci. Odhaľuje podiel psychických stavov – strachu, frustrácie ... na (ne)správnej analýze pracovného problému a následnom (ne)správnej rozhodnutí.

### **Škálovacie techniky a stupnice**

Medzi špecifické psychologické metódy patria aj tie, ktoré sa zaoberajú získavaním informácií o tvorbe medziľudských vzťahov na pracovisku, ich štruktúrou a dynamikou. Analyzujú aj postavenie manažéra v pracovnej skupine, autoritu, prestíž ... Tieto metódy sú založené na škálovaní. **Škálovanie sa**



**v psychológii považuje za určitý stupeň merania, t.j. umožňuje kvantifikovať kvalitatívne údaje.**  
V podnikovej a podnikateľskej praxi sa používajú 3 typy škál:

1. postojové škály
2. škály interakčnej analýzy
3. škály skupinovej atmosféry

Postojové škály sú techniky na meranie postojov zamestnancov. Je to súbor navzájom obsahovo prepojených otázok a techník, prostredníctvom ktorým zamestnanec prejavuje svoj súhlas alebo nesúhlas, intenzitu prijatia alebo odmietnutia ... Tieto škály sa dobre uplatňujú pri zavádzaní inovácií na pracovisku ... Osobitnou metódou, ktorú možno používať na meranie pracovných postojov je **sémantický diferenciál** (E. Osgood).

Škála interakčnej analýzy – sledujú priebeh interakcie a komunikácie, ktorá prebieha v určitej situácii na pracovisku. Tvorí ju hodnotová škála, ktorá umožňuje zistiť štruktúru sociálnych a pracovných vzťahov v pracovnej skupine, ktoré majú vplyv na výkonnosť zamestnanca.

Škála skupinovej atmosféry – zostavil ju E.F. Fiedler na skúmanie a meranie skupinovej atmosféry na pracovisku. V súčasnosti sa používa na získanie globálnych údajov o atmosfére jednotlivých pracovných skupín v podniku a výsledky sa používajú pri vypracúvaní skupinových motivačných programov a pri tvorbe imidžu podniku.

Škály na meranie pracovnej spokojnosti zisťujú stupeň osobnej vyrovnanosti jednotlivca s jeho zamestnaním a jeho prácou. Tieto škály analyzujú postoje k práci, jeho identifikáciu so zamestnaním, s podnikom ...

Existuje celý rad škál a stupníc, ktoré sa zostavujú na základe potrieb podnikateľskej praxe. **Ich hlavnou výhodou je schopnosť kvantitatívne merať kvalitatívne psychologické znaky a javy.**

**Assesment center technika** (ASC) je metóda, ktorá využíva škálovanie na posúdenie psychickej spôsobilosti zamestnancov v podniku na manažérske pozície. Používa sa v oblasti personálneho manažmentu a riadenia ľudských zdrojov na:

- výber manažérov na konkrétne pozície
- výber zamestnancov – potenciálnych manažérov do systému personálnych rezerv v podniku
- ohodnotenie manažérskeho potenciálu zamestnancov

Assesment center technika umožňuje presnejšie posúdiť správanie uchádzačov o manažérske pozície v kontexte vnútro podnikových podmienok. Je vhodné ju použiť aj pri analýze príčin zlyhania manažéra v pracovnom procese.

### **Modifikované psychologické metódy**

Patria sem:

- projekčné metódy
- metódy experimentálneho štúdia psychickej záťaže
- psychometrické metódy
- sociometrický test

*Projekčné metódy* sa používajú na zisťovanie psychických kvalít osobnosti, ktoré sú skryté a prejavujú sa v správaní iba v stresových alebo výnimočných situáciách. Väčšinou ide o také kvality, ktoré človek zámerne v sebe potláča, pretože sú v rozpore s jeho sebaobrazom. Projekčné metódy využívajú priemietnutie (t.j. projekciu vlastných predstáv iným osobám). Najpoužívanejšie projekčné metódy sú:

- **tématický apercepčný test (TAT)** – používa sa najmä v marketingu na identifikovanie kúpnych motívov spotrebiteľa
- **obrázkový frustračný test (PF test)** – používa sa v marketingu na zisťovanie medzier na trhu
- **metóda použitia tretej osoby** sa používa v marketingu aj v manažmente na odhalenie skrytých očakávaní a skutočných motívov konania.
- **test dopĺňovania viet a test nedokončených viet** – používa sa v oblasti marketingu a manažmentu na zisťovanie názorovej hladiny a aspiračnej úrovne. Služi ako doplnkový test.



## Metódy experimantálneho štúdia psychickej záťaže

Sú to metodické postupy, ktoré umožňujú zamestnanca vystaviť extrémnym pracovným podmienkam a zisťovať ich vplyv na jeho psychiku. Uplatňujú sa pri výbere zamestnancov do profesií, ktorých úspešné vykonávanie súvisí s prekonávaním stresových faktorov – napr. letec, dispečér, rušňovodič ... Metódy experimantálneho štúdia psychickej záťaže umožňujú stanoviť a diagnostikovať tzv. **prahový bod psychickej záťaže** pre každú profesiu, ktorej výkon ovplyvňujú stresové faktory.

## Psychometrické metódy

Sú založené na použití jednoduchých matematicko štatistických metód na kvantifikovanie psychických javov, na čo používajú: meranie času, frekvencia diagnostikovaného javu, meranie veľkosti intenzity reakcie ...

## Sociometrické metódy

Patrí sem hlavne **sociometrický test** – prvýkrát ho použil J.L. Moreno. Sociometrický test bol usporiadaný na zisťovanie a meranie určitých závislostí, ktoré vznikajú v medziľudských vzťahoch v pracovnom procese a ovplyvňujú správanie jedincov. Skúma teda sociopreferenčné vťahy v pracovnej skupine. Pri jeho použití je dôležitý **sociometrický odhad** – je to 1 z prostriedkov operatívneho definovania prispôsobenia jednotlivých členov pracovnej skupiny. V súčasnosti sa sociometrický test používa na zostavovanie pracovných tímov. Prax potvrdila, že pracovný tím málokedy vzniká sám – väčšinou ho treba zostaviť, teda ľudí treba cielene vybrať tak, aby sa svojimi osobnostnými vlastnosťami navzájom dopĺňali. Sociometrické metódy sa používajú aj na meranie úrovne spotrebiteľského správania.

# PSYCHOLÓGIA OSOBNOSTI

Problematika osobnosti je problematikou teórie a praxe všeobecnej psychológie – a nazýva sa **psychológia osobnosti**.

Vo všeobecnej psychológii je osobnosť vymedzená ako súhrn zdedených a pod tlakom výchovy a spoločnosti nadobudnutých vlastností, zručností a kvalít psychických procesov, ktoré riadia konanie a správanie človeka v konkrétnych situáciách.

Psychológia osobnosti definuje osobnosť ako konkrétneho človeka, ktorý sa vyznačuje určitými psychickými a fyzickými vlastnosťami, ktoré sa prejavujú v každej jeho činnosti.

*Dynamika osobnosti* vyjadruje zmeny osobnosti v čase, jej fungovanie a pohyb. Sú to všetky sily, ktoré uvádzajú človeka do činnosti, pričom ich charakterizujeme ako dvojediné sily, t.j.:

- podmieňujú jeho správanie v konkrétnych situáciách
- podmieňujú jeho konanie v konkrétnych situáciách.

*Štruktúra osobnosti* – pri jej štúdiu ide o určenie prvkov a zložiek, z ktorých sa osobnosť skladá. Študuje sa súvislosť a vzťahy zložiek, ktoré tvoria osobnosť – napr. vlastnosti, charakter, temperament, vôľové dispozície ...

Na základe štúdia štruktúry osobnosti bol zostavený päťfaktorový model osobnosti – **Big Five** – predpokladá, že štruktúru osobnosti tvorí 5 základných faktorov – intelekt, charakter, temperament, dispozície a emócie.

Päťfaktorový model osobnosti:

OSOBNOSTNÉ DIMENZIE	Charakteristické vlastnosti
IXTROVERZIA - INTROVERZIA	otvorenosť, aktivita v kontaktoch
PRÍJEMNOSŤ - ZNÁŠANLIVOSŤ	tolerancia, takt, diplomacia
SVEDOMITOSŤ	zodpovednosť
NEUROTICIZMUS – STABILITA	emocionálna zrelosť, stabilné city, nálady
KULTÚRA	hodnotový systém, spoločenské normy



Pri rozboře štruktúry osobnosti manažéra treba vymedziť dôležité vlastnosti na úspešný výkon manažérskej funkcie, pričom tieto vlastnosti sa nazývajú **profilujúce vlastnosti osobnosti manažéra**, ktoré sa odrážajú v jeho štýle riadenia.

### **Psychické a psychologické vlastnosti**

*Psychické vlastnosti* – sú zdedené a sú konštantné a nemenné (napr. temperament)

*Psychologické vlastnosti* – môžu mať dedičný základ, ale sa menia a môžu sa vyvinúť do novej kvality (telesné a výrazové kvality).

Psychické a psychologické vlastnosti

- dedičné danosti, ktoré sa v rámci procesu socializácie buď utlmia alebo rozvinú
- tvoria základ osobnosti človeka.
- pod vplyvom vedomých a podvedomých regulačných mechanizmov sa počas života formujú a delia sa na 3 skupiny:
  1. telesné a výrazové vlastnosti
  2. temperament
  3. charakterové vlastnosti

Všetky 3 uvedené skupiny sa ďalej špecifikujú z hľadiska obsahu práce, úloh a kompetencií.

Nevyhnutná je aj určitá kombinácia psychických a psychologických vlastností, ktoré sú:

- nevyhnutné na výkon určitej profesie
- ktoré sa vzťahujú na vnútropodnikové štruktúry moci.

Každá profesia potrebuje určitý súbor vlastností – napr. *obchodník* musí mať vlastnosti: entuziazmus, optimizmus, otvorenosť ... *manažér* by mal byť bystrý, prispôsobivý, vytrvalejší, výkonnejší ...

### **Schopnosti**

Schopnosti sú osobnostné predpoklady na vykonávanie určitej činnosti na vykonávanie určitej činnosti, ktoré zaručujú jej úspešnú realizáciu. Psychické schopnosti sa vyvíjajú na základe zdedených dispozícií – vlôh pomocou učenia.

Rozdeľujeme ich:

- všeobecnú inteligenciu
- všeobecný pracovný stereotyp

**Všeobecná inteligencia** – mentálna kapacita manažéra je v psychológii všeobecne označovaná ako **G-faktor**, ktorý je predpokladom ostatných psychických schopností. Definuje sa ako schopnosť jednotlivca riešiť nové problémy a orientovať sa v nových situáciách na základe porozumenia súvislosti a vzťahov. Inteligencia nevyjadruje kvantitu poznatkov, ale schopnosť s nimi narábať v určitých logických nadväznostiach a adekvátne ich v konkrétnych situáciách používať.

Inteligencia je dvojzložkový psychický jav, pričom jednotlivé zložky nemusia byť rovnomerne rozvinuté:

- **racionálna inteligencia** – je to komplex kognitívnych dispozícií jednotlivca na riešenie praktických a teoretických problémov. Racionálna inteligencia je vo veľkej miere produktom školského vzdelania.
- **emocionálna inteligencia** – je spôsobilosť jednotlivca riešiť emocionálne a sociálne problémy, ktoré vznikajú v medziľudských vzťahoch a komunikácii. Je komplementárnou zložkou racionálnej inteligencie.

**znaky emocionálnej inteligencie** (stanovil ich D. Goleman) sú:

- poznanie vlastných emócií – vedomé rozpoznanie citu v momente jeho vzniku
- zvládnutie vlastných emócií – schopnosť usmerňovať svoje city tak, aby zodpovedali situácii – napr. ovládať sa v konfliktnnej situácii
- schopnosť sám seba motivovať – cieľavedomé zapojenie citov do svojich snáh tak, aby viedli k úspešnej činnosti
- vnímavosť k emóciám iných ľudí – empatia – schopnosť poznávať to, čo si iní ľudia želajú
- umenie medziľudských vzťahov – uplatňovanie empatie v medziľudských vzťahoch

Úroveň jednotlivých zložiek inteligencie sa zisťuje pomocou testov **IQ** (intelligenčný koeficient) a **EQ** (emocionálny koeficient). Rozvinutie jednotlivých zložiek sa rozdeľuje do 3 úrovní:



1. podpriemerná
2. priemerná - NORMA
3. nadpriemerná

Úspešný manažér musí dosiahnuť nadpriemer v oboch zložkách. Dosiagnutá úroveň inteligencie nie je nemenná. Pri diagnostike pripravenosti jedinca na manažérsku funkciu je nevyhnutné okrem zmerania inteligencie diagnostikovať aj jej vývoj a vývojové tendencie. V priebehu života môže dôjsť k znižovaniu úrovne oboch zložiek (spôsobené biologickým procesom starnutia) alebo môže dôjsť k ich stabilizovaniu a určitému zvýšeniu úrovne (fixovaním sociálnych stereotypov).

Optimálny vek na výkon manažérskej funkcie je u mužov medzi 35. – 45 rokom života a u žien medzi 40. – 55. rokom života, keď sú obidve zložky inteligencie úplne rozvinuté. Po tomto veku začína prirodzený úbytok racionálnej zložky (aj to je však individuálne).

**Všeobecný pracovný stereotyp** tvoria vôľovo-návykové mechanizmy – napr. schopnosť dokončiť úlohu, dôslednosť v práci, schopnosť rozhodnúť sa a rozhodnutie aj realizovať ...

### Špeciálne psychické schopnosti (želateľné na výkon funkcie manažéra)

- definujú sa ako „želateľné“ preto, lebo na určité pracovné pozície sa vyberajú jednotlivci, ktorí disponujú určitými špecifickým psychickými schopnosťami. Medzi špeciálne psychické schopnosti, ktoré sú želateľné pre výkon manažérskej funkcie patrí:

- a) schopnosť efektívne organizovať prácu
- b) schopnosť nachádzať a preberať (nekradnúť) myšlienky iných a uznávať zásluhy iných
- c) schopnosť vybrať si spolupracovníkov a spolupracovať
- d) schopnosť iniciovať a motivovať spolupracovníkov
- e) schopnosť sebakontroly v každom okamihu
- f) schopnosť vzbudiť dôveru
- g) schopnosť vládnuť

### **Psychické procesy**

- tvoria podstatu dynamiky osobnosti. Kvalita psychických procesov ovplyvňuje výkonnosť a úspešnosť práce manažéra. Ukazovatele kvality výkonu funkcie manažéra sú:
  1. **vnímanie a kvantitatívny stupeň analýzy vnímaného problému** – napr. schopnosť postrehnúť detail, nové súvislosti ...
  2. **pozornosť** – hlavne schopnosti vysokej koncentrácie a rozdeľovania pozornosti podľa účelu.
  3. **pamäť** – najmä rýchlosť zapamätávania, trvalosť udržania zapamätaného, pohotovosť pri vybavovaní zapamätaného ...
  4. **myslenie** – rozlišujú sa 3 typy procesu myslenia, ktoré by mali byť u každého manažéra vysoko rozvinuté:
    - **strategické myslenie** – spája sa so schopnosťou predvídať vývoj a vznik určitých nových javov a situácií na pracovisku a nasmerovať svoju činnosť smerom k týmto tendenciám. Je preň charakteristická rozvinutá predstavivosť, originalita spájania vnemov a informácií ...
    - **tvorivé myslenie** – založené na schopnosti reorganizovať predchádzajúce skúsenosti a vedomosti a vytvárať z nich nové kombinácie. Je podmienené rýchlym vybavovaním si myšlienok a skúseností. Charakterizuje ho vysoký stupeň inšpirácie, netradičný prístup k riešeniu problémov ...
    - **pružné myslenie** – založené na schopnosti manažéra postihnúť široký okruh rôznorodých problémov bez ohľadu na ich hĺbku a rozsah. Charakterizuje ho chápanie javov a situácií v ich mnohotvárnosti, v rôznych vzťahoch a súvislostiach. Súčasťou pružného myslenia je logickosť a samostatnosť pri tvorbe súdov a úsudkov. U manažéra sa prejavuje aj aktívnym vyhľadávaním pracovných problémov, ktoré sú zrelé na riešenie ...

### Psychický stav

**Psychický stav je situačná pripravenosť na určité správanie a konanie.** U zamestnanca podstatne ovplyvňuje:

- kvalitu jeho psychických procesov
- uplatnenie schopností a zručností v konkrétnej situácii, ktorá vznikla v pracovnom procese.

Psychický stav je tvorený emóciami a ich zložkami – citmi, ktoré sú považované za kľúčové psychické fenomény.

**Emócie** sú základom každého vzniknutého psychického stavu. Sú najvýraznejšie spojené s fyziológiou organizmu. Vyznačujú sa vnútornou štruktúrou a dynamikou, ktorá ovplyvňuje psychické procesy – napr. pamäť. Dôležitým znakom je ich polarita: každá emócia má svoj protipól: radosť – smútok; úcta – opovrhnutie; závišť – prajnosť ..., ktorá tvorí podstatu rozdelenia emócií na pozitívne a negatívne.

Emócie môžu mať rozličný priebeh, kvalitu a dĺžku trvania, môžu mať charakter krátkodobých intenzívnych zmien psychického stavu – nazývame ich **afekty** (môžu pôsobiť ako deštruktívne prvky), alebo trvať v rovnakej kvalite dlhšie.

**City** sú:

- psychologickou podstatou emócií
- subjektívne významné zážitky, ktoré mobilizujú celý psychický aparát a umožňujú analýzu a výber vzorov správania v konkrétnych podmienkach.
- city tiež vykazujú polaritu: príjemné – nepríjemné; vzrušenie – upokojenie; napätie – uvoľnenie ...

**Nálada** je citový stav, ktorý tvorí pozadie duševného života človeka. Nálada (na rozdiel od citov) nemá presný predmet, na ktorý sa viaže. Typickým príkladom je rozdiel medzi strachom a úzkosťou: strach je vždy strachom z niečoho konkrétneho; úzkosť je bezpredmetná – je to stiesňujúci stav, ktorého pôvod človek nepozná. Medzi náladami a črtami osobnosti existuje vzťah – napr. optimizmus môže byť chápaný ako dočasný psychický stav, ale aj ako trvalejšia psychická vlastnosť osobnosti. Rýchle striedanie nálad sa volá *náladovosť*.

Pri výbere a hodnotení úspešnosti manažéra sa v oblasti psychického stavu najčastejšie kladie dôraz na:

- citovú zrelosť
  - citovú vyrovnanosť
  - schopnosť citového preladenia
- } sú merateľné

### **Psychické a psychologické zručnosti**

Zručnosti sú učením nadobudnuté a rozvinuté dispozície (pohotovosť), ktoré umožňujú správne, rýchlo a efektívne plniť úlohy. Za psychologické zručnosti považujeme tréningom nadobudnuté a osvojené psychologické postupy, ktoré umožňujú jednotlivcovi úspešne riešiť štandardné a neštandardné pracovné úlohy, v rámci ktorých je potrebné disponovať určitými psychickým zručnosťami. Úspešný manažér musí disponovať nasledovnými *profesionálnymi zručnosťami*:

- komunikácia
- rozhodovanie
- komplex riadiacich zručností
- riešenie konfliktov

### **Komunikačné zručnosti a ich zložky**

Komunikácia je proces výmeny informácií

- ak prebieha medzi ľuďmi, nazýva sa interpersonálna
- ak prebieha v pracovnom procese, nazýva sa profesionálna

Profesionálne komunikačné zručnosti predstavujú súbor termínov, výrazov a neverbálnych dorozumievacích znakov, ktoré umožňujú zamestnancom rýchlo sa dorozumieť a orientovať sa v pracovnom probléme.

Z8kladnými zložkami komunikačných zručností sú:

- verbálne komunikačné dispozície: hlasové a intonačné dispozície, vyjadrovacie schopnosti
- neverbálne komunikačné dispozície: mimika, gestika, kinezika (pohyb), proxemika, paralingvistika
- aktívne počúvanie
- efektívna tvorba objektívne spätnej väzby
- efektívne narábanie s komunikačnými vzorcami
- persúázia – zručnosť pracovať s argumentami, presvedčovať ľudí
- empatia – zručnosť vcítiť sa do pocitov iných
- asertivita – zručnosť aktívne riešiť komunikačný proces – presadzovať v komunikácii svoje názory.



Hlavné zásady profesionálneho uplatňovania komunikačných zručností v komunikácii:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok
- aktívne počúvanie zamestnancov
- umožňovanie otvorenej komunikácie v podniku
- tvorba spätnej väzby a informačnej siete
- predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom
- výber komunikačných partnerov
- výber komunikačných situácií
- modelovanie komunikácie
- komunikačná disciplína
- profesionálne zvládnutie komunikačných bariér

### **Rozhodovanie a zručnosť rozhodnúť**

- patrí medzi manažérske zručnosti.
- základné faktory tejto zručnosti sú:
  - odborná pripravenosť manažéra
  - informačná pripravenosť manažéra
  - psychická pripravenosť manažéra
  - motivácia manažéra
- subjektívne a objektívne faktory ovplyvňujúce rozhodovací proces:
  - *nedostatok času*: môže byť objektívny aj subjektívny. Je pociťovaný ako psychický tlak, pričom v oboch prípadoch pôsobí ako stresový faktor, ktorá môže rozhodovanie urýchľovať alebo spomaľovať. Vnáša do neho neistotu, impulzivnosť ...
  - *informačné preťaženia a informačná obezita*: objektívne môžu byť spôsobené prebytkom informácií, ale väčšinou sú spôsobené poruchou psychických mechanizmov vstupu, spracovania a ukladania informácií. Informačná obezita sa prejavuje chybnými reakciami, odkladom odpovede, neschopnosťou triediť informácie ...
  - *informačný hlad*: môže byť objektívne spôsobený nedostatkom informácií a neprehľadnosťou situácie, o ktorej má rozhodnúť, ale väčšinou je spôsobený neschopnosťou manažéra získavať správne a potrebné informácie ...
  - *monotónnosť informácií*: manažér dostáva stále obsahovo rovnaké informácie, v rovnakom rozsahu a kvalite, čím sa otupí jeho pozornosť postrehnúť detail
  - *psychický stav manažéra*: môže negatívne ovplyvniť rozhodovací proces manažéra – jeho emócie, nálady, miera stresu ... spojené so strachom rozhodnúť.

V manažérskej práci sa vyčleňuje aj typ tzv. **riskantných rozhodnutí** – sú výsledkom neuceleného (alebo na nesprávnych informáciách postaveného) rozhodovacieho procesu.

### **Komplex riadiacich zručností a štýl riadenia**

- zahŕňa tie zručnosti, ktoré sa viažu na základné prvky riadiacej činnosti – plánovanie, organizovanie, motivovanie, hodnotenie ... zamestnancov Okrem nich sa samostatne vymedzujú tieto zručnosti:
  1. zručnosť budovať si autoritu
  2. zručnosť delegovať zodpovednosť a právomoc
  3. zručnosť vybrať správnych ľudí na správne miesto
  4. zručnosť viesť pracovníkov k vytýčenému cieľu
  5. zručnosť tvoriť optimálnu pracovnú atmosféru.

Pre to, aké konkrétne riadiace zručnosti budeme od manažéra potrebovať, je dôležitý typ organizačnej štruktúry a úroveň riadenia, v rámci ktorej bude manažér pracovať

- napr. antropometrický výrobný systém (MOPS), ktorý je založený na myšlienke „riadiť výrobu v prospech zákazníka“ vyžaduje od manažéra rýchlu adaptáciu na zmeny a ustavičné vzdelávanie sa.
- pri hierarchickom usporiadaní pozícií v podniku (tradičná pyramídová organizačná štruktúra) sú požadované zručnosti autoritatívneho formálneho presadzovania sa v podniku (zručnosti spojené s právom a povinnosťou vydávať príkazy podriadeným)



## Osobnosť manažéra a štýl riadenia a vedenia

### Štýl riadenia

- je organizácia a koordinácia ľudskej činnosti, ktorú realizuje manažér s cieľom, aby dosiahol prostredníctvom iných ľudí stanovený cieľ
- obsahuje sústavu činnosti ako je vedenie ľudí, plánovanie a organizovanie, koordinovanie, motivovanie ...
- predstavuje určitý **riadiaci rukopis** manažéra
- **je osobnostne podmienený**

Rozlišujeme 4 základné štýly riadenia:

1. *autoritatívny štýl riadenia* – založený na využívaní formálnej autority a znej vyplývajúceho systému právomoci a zodpovednosti. Môže ho aplikovať iba manažér, ktorý á výrazné fyzické a psychické dispozície (napr. telesný vzrast, hlasové dispozície ...)
2. *demokratický štýl riadenia* – uprednostňuje vzťah človek – práca. Je založený na prirodzenej autorite tvorenej psychickými a odbornými kvalitami manažéra – preto ho môže aplikovať iba manažér osobnostne vyzretý s vysoko rozvinutými empatickými schopnosťami a sociálnym odhadom. Demokratický štýl vyžaduje od manažéra veľkorysosť pri delegovaní právomocí aj zodpovednosti na svojich podriadených a dôveru v ich schopnosti a zručnosti.
3. *liberálny štýl riadenia* – je charakteristický nízkou formálnou autoritou a vysokou prestížou manažéra. Uplatňujú ho manažéri, ktorí riadia kolektív vysoko kvalifikovaných a iniciatívnych zamestnancov.
4. *laissez-faire štýl riadenia* – štýl voľného priebehu konania podriadených. Navonok sa prejavuje akoby nezáujmom manažéra o riadenia. Každý člen skupiny môže ľubovoľne prebrať tú-ktorú zložku procesu riadenia na seba a vykonať ju.

Ďalšie typy riadiacich štýlov, ktoré opísal americký psychológ W. Redin:

- *pružný štýl riadenia* – aplikujú manažéri, ktorí sú vysoko flexibilní a neboja sa zmien ani inovácií
- *impulzívny štýl riadenia* – aplikujú manažéri citovo labilní s výrazným nedostatkom organizačných schopností a schopnosťou kvalifikovane sa rozhodnúť

V súčasnosti sa v manažmente presadzuje **participatívny štýl riadenia**. Je charakteristický tým, že povzbudzuje a zapája široký okruh zamestnancov do procesu rozhodovania. Tento štýl si vyžaduje, aby mal manažér dobrý sociálny odhad, bol veľkorysý, empatický ...

Redin zistil, že štýl riadenia je odrazom psychického prežívania pracovnej skupiny a na základe toho charakterizoval 4 štýly riadenia a 8 typov manažérov:

1. *štýl „určený“* – manažér kombinuje vysokú orientáciu na pracovné úlohy a nízku orientáciu na podriadených
2. *štýl integrovaný* – manažér pri riešení pracovných úloh zjednocuje pracovné motívy a ambícia zamestnancov s cieľmi podniku
3. *štýl rozdelený* – manažér kombinuje nízku orientáciu na podriadených a nízku orientáciu na pracovné úlohy
4. *štýl vzťahový* – manažér kombinuje vysokú orientáciu na medziludské vzťahy a nízku orientáciu na pracovné úlohy.

### Typy manažérov

1. **DEZERTÉR** – manažér, ktorý často prejavuje nedostatok záujmu o pracovné úlohy a vzťahy
2. **MISIONÁR** – manažér, ktorý kladie harmóniu a vzťahy na pracovisku nad všetko ostatné. Je typom „dobrého človeka“, týmto spôsobom narúša vzťahy pri dosahovaní výkonu.
3. **AUTOKRAT** – manažér, ktorý uprednostňuje plnenie úloh – na motivovanie používa tlak a neprejavuje záujem o medziludské vzťahy.
4. **KOMPROMISNÍK** – manažér, ktorý uznáva nevyhnutnosť plnenia pracovnej úlohy ale aj udržiavania dobrých vzťahov medzi ľuďmi, a preto nerád rozhoduje. Inklinuje skôr ku kompromisom.
5. **BYROKRAT** – manažér, ktorý nemá skutočný záujem ani o pracovné úlohy ani o podriadených, riadi sa formálnym dodržiavaním pravidiel.



6. **VYVOLÁVAČ** – manažér, ktorý dôveruje podriadeným a vedie ich k individuálnemu uspokojeniu v práci.
7. **BENEVOLENTNÝ AUTOKRAT** – manažér so sebadôverou, ktorý vie priviesť podriadených k tomu, aby urobili to, čo on vyžaduje bez toho, aby vytváral tlak proti sebe.
8. **VÝKONNÝ** – manažér, ktorí vidí svoju prácu ako efektívnu maximalizáciu snáh ostatných, stanovuje vysoké normy výkonu.

### Vedenie a štýly vedenia ľudí

**Vedenie** je proces ovplyvňovania ľudí smerom k dosahovaniu podnikových cieľov. Je to manažérska funkcia, ktorej podstatu tvorí:

- legitímna moc obmedzovať a donucovať a
- expertná moc, vyplývajúca z informácií, osobnostnej charizmy a schopností manažéra.

Vedenie vyžaduje „líderské schopnosti“ – hlavne asertívnosť, komunikatívnosť, sebadôvera, schopnosť presvedčiť ...

**Štýl vedenia** je spôsob, ktorým manažér realizuje rolu vedúceho v skupine v interpersonálnej rovine a vedie svojich podriadených k splneniu stanovených cieľov. Štýl vedenia je premetom výskumu: R. Lekerta, R. Blaka, W. Schmidta.

Likertová klasifikácia štýlov vedenia:

System	Názov štýlu vedenia	Charakteristika štýlu vedenia
1	exploračno-autoritatívny	Vysoká formálna a nízka neformálna autorita manažéra a nízka dôvera k podriadeným
2	benevolentno-autoritatívny	Vysoká formálna a priemerná neformálna autorita manažéra a priemerná situačná dôvera k podriadeným
3	konzultatívny	Vysoká formálna a vysoká neformálna autorita manažéra a vysoká dôvera k podriadeným
4	participatívno-skupinový	Nízka formálna a vysoká neformálna autorita manažéra a vysoká dôvera k podriadeným

Vedenia a štýl vedenia sú spojené s **vodcovstvom**.

**Vodcovstvo** vyplýva z moci a je súčasťou riadenia. Je podmienené mierou a úrovňou moci a vplyvu manažéra a na strane druhej je podmienené charizmou jeho osobnosti. Vodcovstvo je zručnosť použiť moc na ovplyvnenie správania a konania zamestnancov v prospech stanovených cieľov podniku tak, aby sa u nich eliminoval pocit tlaku a vyvolal pocit dobrovoľnosti.

**Moc** je potenciálna možnosť ovplyvniť správanie druhých a vyplýva z formálnej alebo neformálnej autority manažéra:

- formálna autorita je moc tvorená a delegovaná organizáciou
- neformálna autorita je moc tvorená a delegovaná vnútorným sociálnym prostredím skupiny.

Moc a autorita úzko súvisia s **vplyvom**.

**MOC, AUTORITA a VPLYV** tvoria základ **VODCOVSTVA**.

### Zručnosť riešenia konfliktov

Riešenie konfliktov je 1 z najdôležitejších zručností manažéra. Zaoberá sa ňou psychológia osobnosti. V pracovnom procese má veľký význam inventarizácia osobnostných charakteristík, ktoré na 1 strane podmieňujú konflikt a konfliktné správanie a na druhej strane tých, ktoré podmieňujú nekonfliktné správanie a komunikáciu. Na základe toho boli definované 2 typologické skupiny zamestnancov:

- zamestnanci s osobnostnými charakteristikami, ktoré podmieňujú konfliktné správanie a komunikáciu – **tzv. konfliktné typy** – ich základné charakteristiky sú tvrdošijné trvanie na svojom, neakceptovanie názorov druhého, neschopnosť empatie, obviňovanie ...
- zamestnanci s osobnostnými charakteristikami, ktoré podmieňujú nekonfliktné správanie a komunikáciu – **tzv. nekonfliktné typy** – ich základné charakteristiky sú schopnosť aktívne počúvať, tolerantnosť voči rôznym názorom, vysoká empatia ...

Reakciami na konflikt sú:

- útok
  - útek
- Z nich sa odvíjajú ďalšie možné reakcie na konflikt: presadenie sa v danej situácii, podriadenie sa v danej situácii, kompromis ...

## SOCIÁLNA PSYCHOLÓGIA A JEJ VÝZNAM PRE PODNIKOVÚ A PODNIKATEĽSKÚ PRAX

### Pracovná skupina

- je elementárnou jednotkou ekonomickej vzťahov vo firme
- v širšom zmysle slova je to skupina ľudí, ktorá je účelovo vnútorne spätá kooperačnými a komunikačnými väzbami – bezprostrednými (útvary, oddelenia) a sprostredkovanými (firma ako celok).
- v užšom zmysle slova je to malý sociálny útvar s vnútornou sieťou kooperačných väzieb medzi členmi, ktorí sa zameriavajú na 1 cieľ a nedovoľujú jej formálne rozloženie na podskupiny.

Typy pracovných skupín:

- **primárna pracovná skupina** – vzniká spontánne na základe osobných vzťahov medzi zamestnancami. Tieto vzťahy sú často dôverné. Primárna pracovná skupina vzniká hlavne v rodinných podnikoch a malých a stredných firmách.
- **sekundárna pracovná skupina** – vzniká na podnet z vonka. Je výsledkom organizovaného a premysleného postupu pri výbere zamestnancov z hľadiska pracovného cieľa. Vzťahy medzi členmi sú často formálne.
- **malá pracovná skupina** – počet zamestnancov od 2 – 30. Môže sa vytvoriť na splnenie určitej úlohy a existuje iba dovtedy, kým úloha trvá. Môže však byť aj stála.
- **veľká pracovná skupina** – má svoju vnútornú štruktúru a organizáciu. Počet jej zamestnancov je nad 30 a vytvárajú sa v nej podskupiny.
- **súdržná pracovná skupina** – vyznačuje sa silnou súdržnosťou a jej členovia sa držia skupinových noriem a pravidiel.
- **nesúdržná pracovná skupina** – prevažujú konfliktné vzťahy medzi zamestnancami.
- **homogénna pracovná skupina** – charakterizuje ju vysoká miera zhody medzi jej členmi.
- **heterogénna pracovná skupina** – charakterizujú ju rozdiely medzi zamestnancami a manažér musí hľadať prvok, ktorým základné odlišnosti prekryje.
- **stabilná pracovná skupina so silnými skupinovými vzťahmi**, ktoré tvoria bariéru prieniku nového človeka do skupiny. Tieto skupiny sú veľmi pevné a neradi vstupujú do spolupráce s inými skupinami v podniku
- **priepustná (difúzna) pracovná skupina** – má pružnú vnútornú štruktúru a mení sa podľa potrieb pracovných úloh. Vyznačuje sa bezproblémovým prijímaním nových členov.
- **formálna pracovná skupina** – je založená na formálnej deľbe práce v danej firme. Komunikácia a jej formy sú presne stanovené.
- **neformálna pracovná skupina** – vnútornú štruktúru tvoria neformálne vzťahy medzi zamestnancami.
- **funkčne organizované pracovné skupiny** – funkcie medzi členmi sú rozdelené. V závislosti od úloh existujú 4 varianty tejto skupiny: reťaz, hviezda, kruh, sieť.

### Psychologické procesy v pracovnej skupine

Procesy prebiehajúce v pracovnej skupine sa nazývajú **skupinová dynamika** (K. Lewin). Jej podstatu tvoria proces vzniku, formovania a transformácie pracovnej skupiny, ktoré prebiehajú v určitom čase, pričom sa menia vzťahy medzi členmi, pozície ... Počas tohto procesu vznikajú špecifické psychologické mechanizmy – **fenomény**.

Hlavné fenomény skupinovej dynamiky sú:



- fenomén skupinového tlaku (fenomén konformizmu) – znamená určitý tlak, ktorý skupina vyvíja na svojho člena, aby prijal jej hodnotový systém a ciele. Prispôsobenie sa tomuto tlaku sa nazýva *konformita*.
    - *konformita* vyjadruje zhodu a súhlas s cieľmi skupiny, pričom môže byť predstieraná alebo skutočná. Z tohto aspektu hovoríme o konformite:
      - vonkajšia – zamestnanec sa stotožnil s hodnotovým systémom skupiny len navonok, vnútorne ich neprijal
      - vnútorná – zamestnanec vnútorne prijal ciele do takej miery, že sa stali jeho osobnými cieľmi
      - konformita naruby – ide o postoj negativizmu – zamestnanec považuje za svoj cieľ stavať sa za každú cenu proti názoru skupiny a produkuje protiskupinové správanie. Ide o „falošne“ upevňovanie svojej pozície.
- Fenomén skupinového tlaku a konformita pôsobia v protismere a bod, v ktorom sa stretnú sa označuje za stupeň skupinového tlaku (alebo miera konformity).
- fenomén skupinovej súdržnosti – proces formovania zvláštneho typu väzieb v pracovnej skupine, ktorá si vytvára svoje vlastné sociálne a etické pravidlá. Interpersonálne vzťahy majú emocionálny základ. Stupeň pevnosti skupinovej súdržnosti vyjadruje index skupinovej súdržnosti. Skupinovú súdržnosť možno vyjadriť aj pojmom konsenzus – je to princíp jednotnej vôle (skupinové ciele sa môžu realizovať iba so súhlasom všetkých členov skupiny a každý má právo veta.)

**Oba fenomény významne vplývajú na pracovnú efektívnosť.**

### Pracovná skupina a jej funkcie

Pracovná skupina má nasledovné funkcie:

1. iniciačná
2. informačná
3. ujasňovacia
4. sumarizačná
5. funkcia zistenia názorovej zhody a súladu
6. funkcia tvorby priestoru na vyjadrovanie skupinových pocitov

### Tím a tímová práca

#### **Synergický psychologický efekt**

- znamená znásobenie pracovnej výkonnosti na základe vyššej kvality vzťahov spolupráce medzi zamestnancami pri riešení a plnení pracovných úloh (napr. podnik s výbornými zamestnancami, ktorí dosahujú jednotlivo vysoké výkony má problémy udržať sa na trhu oproti podniku, v ktorom sú priemerní zamestnanci, ale dokážu spolupracovať).
- dosiahne ho iba taká skupina, v ktorej sú utvorené podmienky na generovanie inovačných nápadov a veľmi kvalitných riešení pracovných problémov. Takýto typ pracovnej skupiny nazývame **TÍM**
  - nevzniká spontánne, ale cielene, všetci členovia pracujú v prospech tímu a manažér hrá úlohu „prepojovateľa“ (t.j. musí mať prirodzenú autoritu a schopnosť delegovať úlohy).
  - všetci členovia majú konkrétnu úlohu – **tímové úlohy**
    - tímová úloha poradcu – schopnosti predkladať návrhy asertívnou formou
    - tímová úloha výskumník – schopnosť odhaľovať nové postupy a riešenia problému
    - tímová úloha organizátor – schopnosť pre time management
    - tímová úloha kontrolór – schopnosť získavať skýté informácie a rýchlo vyhodnocovať údaje

# PSYCHOLÓGIA PRÁCE

**Práca** je činnosť, ktorá vedie k uspokojovaniu primárnych potrieb človeka. Nie vždy má ekonomický cieľ. Práca, ktorej zmysel je čisto ekonomický, nazývame **pracovná činnosť**.  
Problematiku vzťahu práce a pracovnej činnosti študuje psychológia práce.

## Psychologické determinanty pracovnej činnosti

Pracovnú činnosť ovplyvňujú:

- *objektívne faktory* – sú to podnety vonkajšieho prostredia a ovplyvňujú osobnosť človeka vstupujúceho do pracovného procesu sekundárne
- *subjektívne faktory* – sú podnety vnútorného prostredia a vystupujú ako primárne podmienky. Subjektívne podmienky pracovnej činnosti sa označujú aj ako psychologické determinanty pracovnej činnosti. – sú vyjadrením *psychického potenciálu človeka*, vlastností, schopností a zručností, ktoré určujú jeho psychickú pripravenosť v konkrétnej pracovnej činnosti. Patria sem odborná, osobnostná, spoločenská a motivačná kapacita.
- *odborná kapacita* – súbor vedomostí, zručností a skúseností na výkon danej pracovnej úlohy
- *výkonová kapacita* – je určená psychickou a fyzickou zdatnosťou zamestnanca, jeho odolnosťou voči únave ...
- *osobnostná kapacita* – tvorí ju súbor osobnostných vlastností – kvalita psychických procesov, citová zrelosť, náladová stálosť ...
- *spoločenská kapacita* – postavenie zamestnanca, ktoré si vytvoril v pracovnej skupine
- *motivačná kapacita* – je daná potrebami a ambíciami zamestnanca.

## Analýza pracovnej činnosti

Metódy a postup analýzy pracovnej činnosti je predmetom štúdia psychológie práce a psychológie riadenia.

Metóda analýzy pracovnej činnosti	Obsah a zacielenie metódy
Opis práce	opis základných prac. úloh
Analýza práce	analýza vnútornej štruktúry a priebehu práce
Špecifikácie práce	stanovenie psychickej náročnosti
Klasifikácia práce	zatriedenie prac. činností
Hodnotenie práce	stanovenie mzdových a odmeňovacích systémov

## Profesiografia a metódy profesiografie

Profesiografia je súbor metód, ktorých cieľom je opísať a analyzovať presne vymedzenú pracovnú činnosť, ktorá tvorí obsah určitej profesie.

Psychologická profesiografia je súbor metód, ktoré sú zacielené na odkrytie všetkých psychologicky účinných faktorov a aj tých, ktoré s nimi súvisia – fyziologické, ekonomické ... Najpoužívanejšie metódy a techniky psychologickéj profesiografie sú:

- **opisné metódy** - analyzujú pracovnú činnosť z hľadiska času, nárokov na pohyb, premiestňovanie sa ... Ich výsledkom sú časové a pohybové štúdie, ktoré slúžia aj na porovnávacie analýzy pri stanovovaní ceny pracovnej sily, normovaní práce ...
- **aktívne metódy** – napr. metódy ASC, metódy minimalizovania rizikových úkonov ...
- **experimentálne metódy** – prísne viazané na prítomnosť psychológa, pretože ich cieľom je odhaliť hlavné subjektívne dimenzie danej pracovnej činnosti
- **špeciálne metódy** – sa používajú hlavne pri analýze výsledkov pracovnej činnosti a rozbere kritických situácií a udalostí.

Výsledkom psychologickéj profesie je psychologický profesiogram. Ak sa do analýzy pracovnej činnosti zapája len 1 vedná disciplína hovoríme o parciálnom profesiograme.

## Profesiogram

- je komplexným a prehľadným opisom určitej pracovnej činnosti – profesie a znej vyplývajúcich nárokov na psychiku človeka.



Psychologický profesiogram obsahuje:

- všeobecnú charakteristiku pracovnej činnosti, v ktorej sú zhrnuté najpodstatnejšie informácie o všetkých úlohách, ktoré zamestnanec pri výkone používa
- súhrn povinností zamestnanca
- opis obsahu pracovnej činnosti
- opis objektívnych podmienok pracovnej činnosti
- prehľad požiadaviek na zamestnanca
- charakteristiku postavenia profesie zo spoločenského hľadiska

Informácie, ktoré získame z profesiogramu môžu slúžiť ako:

- a) podklad na plánovanie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov
- b) kritérium na vnútropodnikový výber, rozmiestňovanie a hodnotenie zamestnancov
- c) podklad na porovnanie profesií z hľadiska rizikovosti
- d) podklad pri normovaní pracovného výkonu

Pre potreby podnikateľskej praxe sa vypracúvajú tzv. účelové profesiogramy:

1. profesiogramy na účely optimalizácie práce, ktoré upozorňujú na nepriaznivé a rizikové podmienky
2. profesiogramy určené na poradenské rozmiestňovanie a výber zamestnancov
3. profesiogramy určené na účely naprogramovania a organizácie odborného výcviku a tréningu profesionálnych zručností
4. profesiogramy na zvýšenie bezpečnosti práce
5. profesiogramy na optimalizáciu riadenia a kooperácie – poskytujú info o objektívnych a subjektívnych faktoroch ovplyvňujúcich motiváciu
6. profesiogramy určené na normovanie a hodnotenie práce – zaoberajú sa obtiažnosťou a psychickou náročnosťou pracovnej činnosti

Význam profesiogramu v personálnom riadení podniku

- potreba vybrať čo najvhodnejších ľudí na jednotlivé pracovné miesta a zostavovať efektívne tímy.

### **Funkciogram a tvorba funkciogramu**

Rozdiel medzi funkciou a profesiou je v tom, že výkon profesie je viazaný na určité psychomotorické a manuálno-odborné zručnosti zamestnanca a výkon funkcie obsahuje čisto duševnú prácu a je podmienený psychickými vlastnosťami.

Funkcia je predmetom štúdia psychológie riadenia a znamená určité špecializované pracovné miesto s vymedzenými povinnosťami, mierou právomoci a zodpovednosti. Zamestnanec vykonáva funkciu v 2 sférach:

- vo sfére špeciálnej agendy - v tejto sfére funkcia obsahuje samostatnú organizačnú zložku v rámci administratívnej, ekonomickej, organizačnej, obchodnej ... agendy
- vo sfére špeciálneho riadenia a vedenia – v tejto sfére funkcia predstavuje samostatné vedúce pracovné miesto s vymedzenou právomocou riadiť určitú organizačnú jednotku, viesť skupinu ľudí a plnenie úloh

Funkcie možno triediť podľa kritérií:

- a) postavenie v štruktúre organizácie a v riadiacej hierarchii
- b) funkčné zameranie, predmet agendy
- c) spôsob vykonávania agendy a forma pracovnej činnosti
- d) rozsah pracovnej náplne a zložitosť agendy
- e) rozsah právomoci, miera samostatnosti
- f) druh a stupeň zodpovednosti
- g) stupeň pracovného zaťaženia

Opisom a analýzou funkcie sa zaoberá funkciografia – je to analýza funkcie ako prevažne duševnej práce v rámci ktorej sa psychické kvality uplatňujú v interakcii.

**Predispozície** – súbor psychických zručností, ktoré si vyžaduje vykonávanie tej-ktorej funkcie.

Funkciografia z hľadiska vymedzenia predispozícií sa zameriava na:

1. vymedzenie podstaty funkcie – jej náplň
2. vymedzenie právomoci a zodpovednosti
3. vymedzenie samostatnosti a podriadenosti
4. Prostriedky na výkon funkcie
5. podmienky na výkon funkcie
6. pracovné zaťaženie pri vykonávaní danej funkcie
7. požiadavky a nároky funkcie – odbornosť

Výsledkom funkciografie je **funkciogram** – obsahuje analýzu funkcie a jej náležitostí.

### Psychická pracovná spôsobilosť

- je porovnanie požadovaných psychických schopností a vlastností na prácu s ich reálnym výskytom, ktoré u zamestnanca zisťujeme psychologickými metódami. (je to optimálna zhoda medzi psychologickým profesiogramom danej činnosti a pripravenosťou pracovníka je psychická pracovná spôsobilosť)

Základné skupiny **psychologických metód**:

- exploračné metódy
- pozorovanie
- psychodiagnostické vyšetrovacie metódy
- metódy pracovného hodnotenia
- empirické metódy zisťovania spoľahlivosti

Pri diagnostikovaní psychickej pracovnej spôsobilosti môžu nastať určité **psychické odchýlky**, ktoré sa v 1. etape nemusia zdať dominantnými ale v konečnom dôsledku ovplyvňujú výkon – ide o poruchy psychických regulačných mechanizmov. V rámci psychológie práce sa vyšpecifikovala oblasť, ktorá skúma problematiku zamestnancov, ktorí sa vojimi psychickými reakciami odlišujú od normy aj napriek vysoko rozvinutým ostatným zložkám – napr. rozumové schopnosti. Ide o 4 skupiny zamestnancov:

- osoby s psychopatickými črtami osobnosti
- neurotické osoby
- osoby so zvýšeným sklonom k pracovným úrazom
- osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou

Ide u nich o poruchy psychoregulačných mechanizmov. Títo zamestnanci aj napriek svojej vysokej odbornosti rozbíjajú medziludské vzťahy v pracovných skupinách, čo môže mať negatívny vplyv na výkon ostatných.

## PSYCHOLÓGIA VÝKONU A VÝKONNOSTI

Gangeho a Fleischmanova rovnica pracovného výkonu:

### **VÝKON = MOTIVÁCIA x SCHOPNOSTI**

Schopnosť jedinca podať určitý výkon nazývame **výkonnosť** – je to konkrétny súbor vlastností, schopností a zručností, ktoré zamestnanec zapojí do plnenia pracovnej úlohy. Výkon a výkonnosť ľudí ovplyvňujú objektívne a subjektívne determinanty. Zmeny vo výkonnosti vyplývajú z dlhodobých zmien podmienok práce.

Ukazovatele výkonu sú buď priame (kvantita a kvalita) alebo nepriame (stabilita výkonu v čase, fluktácia ...)

Výkon zamestnanca ovplyvňujú:

- osvetlenie pracoviska
- farebná úprava pracoviska
- hluk na pracovisku
- mikroklimatické podmienky na pracovisku



**Osvetlenie** – ovplyvňuje zrakové zmyslové vnímanie prostredia. Nedostatočne osvetlené prostredie zvyšuje únavu, môže navodiť bolesti hlavy, znižuje koncentráciu ... Optimálny svetelný režim sleduje cieľ na pracovisku vytvoriť podmienky pre optimálnu zrkovú pohodu a tak zabrániť únave.

**Farebná úprava pracoviska** – uľahčuje a urýchľuje orientáciu na pracovisku. Farby v spojení s osvetlením výrazne ovplyvňujú psychickú pripravenosť zamestnanca na pracovnú činnosť.

Podľa kvality pocitov, ktoré jednotlivé farby vyvolávajú ich delíme na:

- farby teplé (červená, žltá, oranžová) – okrem pocitu tepla zvyšujú aj činnosť vegetatívneho nervového systému, krvný tlak a sú považované za farby dynamické.
  - farby studené (zelená a modrá) – vyvolávajú pocit chladu a upokojujúco pôsobia na psychickú ústav zamestnanca, tlmia činnosť vegetatívneho nervového systému a reakcie na stres. Sú to relaxačné farby.
  - farby ovplyvňujú momentálne citové naladenie. Ich využitie v priestore je prísne účelové.
- výrazne špecifické je využitie farieb v reklame a PR, marketingu – ovplyvňuje to správanie spotrebiteľa.
- farby, ktoré sa používajú v spojitosti s podnikovou kultúrou a jeho imidžom alebo imidžom výroby sú symbolické farby.
- v pracovnom prostredí sa používajú aj bezpečnostné farby – farby, ktoré signalizujú bezpečnosť (zelená, modrá) a farby, ktoré signalizujú nebezpečenstvo (červená, oranžová, žltá).

Pri dlhšom pôsobení farieb na oko klesá citlivosť zrkového orgánu na túto farbu. Postihnuté receptory sa unavia a tie, ktoré nie sú postihnuté reagujú pri dráždení zosilnene. Ak sme napr. dlhšie v priestore natretom na červeno, tak sa nám biely priestor zdá ako modro-zelený.

Ak chceme dosiahnuť efektívny účinok farieb v pracovnom prostredí, je potrebné zostaviť tzv. **farebný plán** – najčastejšie sa zostavujú pre reklamné kampane.

**Hluk a hlučnosť** má na výkonnosť zamestnancov prevažne negatívny vplyv. **Ruch** je súbor rušivých a škodlivých zvukov, ktorého fyzikálnou podstatou je buď neperiodické mechanické vlnenie pružného prostredia vo frekvenčnom rozsahu počuteľnosti – *šumy*, alebo neharmonické kmitanie vzduchu s výrazne nepravidelným kmitočtom a amplitúdou – *hluk*. Hluk negatívne ovplyvňuje kvalitu základných psychických procesov ako sú vnímanie, pozornosť, myslenie, pamäť ...

Rozlišujeme 3 typy hluku:

- obťažujúci hluk – ovplyvňuje kvalitu vnímania, koncentráciu a schopnosť zapamätať si.
- rušivý hluk – okrem uvedeného pôsobí na kvalitu pozornosti, myslenia, chybovosť v postupoch
- škodlivý hluk – deštruktívne pôsobí na pracovné stereotypy. Spôsobuje aj fyziologické alebo psychické zmeny – môžu byť kvalifikované ako choroba z povolania.

Meracou jednotkou akustického tlaku (Lp) je decibel (dB)

#### **Mikroklimatické podmienky pracovného prostredia**

- teplota vzduchu – je optimálna vtedy, keď dovoľuje zachovať tepelnú rovnovahu zamestnanca, t.j. okolo 20°C. Nevhodné tepelné podmienky ovplyvňujú termoregulačné procesy.
- vlhkosť vzduchu – je daná percentom množstva vodnej pary pri určitej teplote vo vzduchu. Relatívna vlhkosť je daná percentom najväčšieho možného množstva vodnej pary vo vzduchu. Primeraná hodnota je 30 – 70%.
- prúdenie vzduchu – dôležitá je rýchlosť prúdenia – v uzatvorenej prevádzke je najvhodnejšia 0,3m/s. Nesmie prekročiť 2m/s
- teplota okolitých pôch a predmetov na pracovisku
- vôňa a zápach – sekundárny produkt výroby – nutkanie na zvracanie, bolesť žalúdka ...
- znečistenie ovzdušia – môže viesť k trvalej invalidite.

*Účinok mikroklimatických podmienok možno zmeniť:*

- skrátením pracovného času
- zaradením viacerých prestávok

Elektromagnetické pole moderných telekomunikačných prostriedkov prekrýva prirodzene magnetické pole Zeme, na ktoré je človek zvyknutý. Novo vzniknuté koncentrácie týchto polí prenikajú do ľudského tela a narúšajú tak životne dôležité pochody. Tento jav sa volá **elektrosmog** alebo **elektrostres** a má rovnaké účinky na organizmus ako niektoré lieky alebo drogy.

Elektrosmog spôsobujú najmä:



1. MT
2. halogénové stolné lampy
3. monitory

### Zmeny výkonnosti zamestnancov v čase

Najvýraznejšie sa výkonnosť zamestnanca mení v čase. Tento jav sa nazýva kolísanie pracovného výkonu a výkonnosti – nastávajú zmeny telesnej teploty, bazálneho metabolizmu, svalového tonusu ... Kolísanie pracovnej výkonnosti sa skúma hlavne v pracovnej zmene a pracovnom čase.

Z hľadiska náročnosti práce sa rozlišuje:

- fyzická práca – rozlišujeme ľahkú, stredne ťažkú a vysoko namáhavú prácu
- duševná práca

Klasický **model kolísania výkonnosti** počas pracovnej zmeny má 5 etáp:

1. etapa zapracovania sa – zahriatie organizmu. Výkonnosť zamestnanca pozvoľne stúpa
2. etapa privyknutia – zautomatizovanie pracovných operácií – stabilizácia výkonnosti
3. etapa rutiny – mierny pokles výkonnosti (únava)
4. etapa reaktivácie – fáza po hlavnej prestávke – výkonnosť mierne stúpa
5. etapa poklesu – záver pracovnej doby – únava, motivačný pokles

Pri duševnej práci má výkonová krivka prevažne horizontálny priebeh a posledná etapa sa prejavuje formou tzv. **mentálnych blokad**.

### **Biorytmus a zmienosť v pracovnom procese**

Denný biorytmus predstavuje striedanie 2 fáz:

- aktivizáciu organizmu (**ergotrópna fáza**)
- útlm organizmu, kedy prebieha regenerácia CNS (**trogotrópna fáza**)

Nerešpektovanie biorytmov má za následok stratu psychickej a fyzickej rovnováhy a môže vyvolať psychické aj fyzické poruchy – napr. nespavosť. Z hľadiska výkonnosti je dôležité, aby pracovný čas bol optimálne zladený s jeho biologickými, tzv. **cirkadiánnymi rytmami**, ktoré predstavujú 24 hod. Cyklus. Tieto rytmy regulujú cyklus spánku, bdenia, metabolické procesy, sekréciu žliaz, telesnú teplotu, tlak ...

Vplyv na výkonnosť má aj **rytmus BRAC** (basic-rest-activity-cycle), ktorého dĺžka je 90 – 100 min.

Týka sa srdcovej činnosti, fantazijných obsahov pri dennom snení.

Na základe výkonnosti počas dňa delíme zamestnancov na:

- sovy, škovránkov a arytmičné osobnosti (pomer 30:20:50)

2 spôsoby rozvrhnutia pracovného času:

- 1) **rovnomerné rozvrhnutie pracovného času** – rovnomerné rozdelenie prac. týždňa na časovo presne stanovené intervaly – napr. 8 hod/den
- 2) **nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času** – ide o nahradenie fixného pracovného času pružnejšími formami v rámci vymedzeného limitu

### Psychologické aspekty pružného pracovného času

Pružný pracovný čas dáva zamestnancovi voľbu začať alebo ukončiť pracovnú činnosť v súlade s jeho potrebami a biorytmom.

*Pozitívny psychologický vplyv pružného pracovného času:*

- možnosť prispôbenia pracovného rytmu biologickému rytmu
- redukcia vzniku konfliktných a stresových situácií
- možnosť dosiahnutia vyššej kvality práce

*Modely pružného pracovného času:*

- týždenný model – umožňuje striedať pracovné zmeny počas pracovného týždňa v nadväznosti na biorytmus. Pracovný týždeň je rozdelený na dni pracovné a dni voľné.
- mesačný model – striedajú sa bloky, ktoré sú tvorené pracovnými dňami alebo týždňami.
- ročný model – striedanie časových blokov - voľna a práce, ktoré majú mesačný alebo dlhší interval
- job sharing – podielový pracovný čas. Kládne vysoké nároky na psychiku zamestnanca – pripravenosť deliť sa o pracovné miesto.



- telework – (on call contract) zamestnanec vykonáva prácu na objednávku mimo podniku.

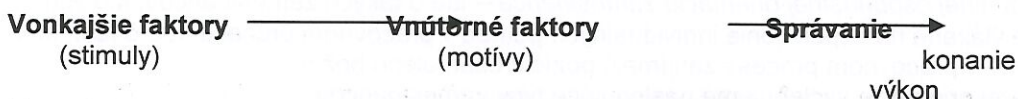
#### Najpoužívanejšie modely organizácie pracovného času v EU

- pružný pracovný čas – umožňuje naplánovať si vlastný pracovný čas, pričom zamestnanci musia byť na pracovisku v priebehu fixne stanoveného pracovného času
- práca na zmeny – uplatňuje sa vo výrobných podnikoch a v podnikoch s nepretržitou prevádzkou. Vyčleňujeme formy:
  - nepretržitá práca – bez prestávky na zmeny (24 hod.)
  - čiastočne nepretržitá – práca na zmeny s malými prestávkami
  - práca na zmeny s prerušením
- stlačený pracovný týždeň – rozplánovanie prac. týždňa do 2 – 4 dní.
- ročný model prac. času
- sezónny prac. čas – podľa požiadaviek sezóny alebo ročného obdobia (poľnohospodárstvo)
- striedavý pracovný čas – zamestnanci začínajú a končia prácu s malými časovými odchýlkami, ale v pevne stanovenom čase
- nadčasy
- autonómny prac. čas
- časové kontá
- časový koridor – pracovný týždeň sa pohybuje od 30 – 40 hodín
- práca na čiastočný úväzok
- práca na zavolanie
- tvorivá dovolenka
- štúdijné voľno

## MOTIVÁCIA A TEÓRIA MOTIVÁCIE

Motivácia je súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v prípade, ak vznikne stav nerovnováhy (teda je porušená vnútorná homeostáza). Za normálnych okolností tento stav nerovnováhy vedie k dynamizovaniu vnútorných psychických pochodov, ktoré pôsobia na znovuoobnovenie psychickej rovnováhy (homeostázy). Dynamické zložky, ktoré vstupujú do obnovenia rovnováhy môžu byť vnútorné – **motívy** alebo vonkajšie – **stimuly**. Motívy vznikajú ako produkt psychických pochodov na základe vnímania podnetov – stimulov z vonkajšieho prostredia. Pritom stimulov môže byť nekonečne veľa a nie každý stimul sa transformuje na motív. Aby sa stimul transformoval na motív musí korešpondovať s potrebami jednotlivca.

Transformácia stimulov na motívy:



t.j. motivácia je príčina (hnacia sila), ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti a schopnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon

Motivácia, ktorá vzniká v pracovnom procese a je spätá s pracovnou činnosťou sa nazýva **PRACOVNÁ MOTIVÁCIA**.

#### 4 teórie pracovnej motivácie:

- 1) ekonomická teória pracovnej motivácie – vysvetľuje motiváciu a ko voľbu medzi prácou a voľným časom, čo zjednodušene vyjadruje dichotomickým modelom "leňošenie a spotreba – spotreba súvisí s peniazmi".
- 2) Maslowova teória potrieb – aprávanie a konanie človeka je úplne zamerané na uspokojovanie potrieb.
- 3) Teórie posilňovania – vidia zdroj pracovnej motivácie v budúcich pôžitkoch, ktoré práca prinesie
- 4) Kognitívne teórie – vychádzajú z predpokladu, že ľudia konajú prevažne v rámci pracovného myslenia – t.j. berú do úvahy dôsledky vlastného správania a usilujú sa dôjsť k najlepším možným výsledkom. Súčasťou týchto teórií je aj teória valencie a očakávania – jej základom je **instrumentality** – t.j. nástroj, ktorý treba použiť na dosiahnutie stanovených cieľov.

Motivácia je založená na emóciách a vyjadruje očakávanie zmeny v afektívnom stave. McClelland vyvinul postup merania výkonovej motivácie u zamestnancov, a to cez uspokojenie potreby úspešnosti