

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

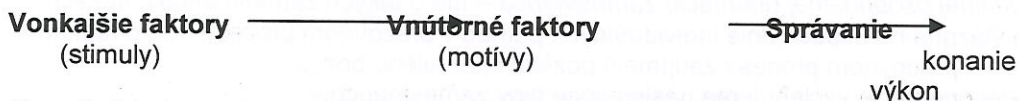
Najpoužívanejšie modely organizácie pracovného času v EU

- 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

a potreby afilácie. Tie stanovil ako hlavné motivačné sily. Potreby úspešnosti a potreby afilácie sú definované ako sklon pociťovať spokojnosť z úspechu pri prekračovaní určitého štandardu dokonalosti.

Kladný a záporný motív

Kladný motív je spojený s povzbudivým pocitom duševného napätia a s optimálnou aktivačnou úrovňou, ktorú charakterizuje dobrá nálada, duševná pohoda. Pre záporný motív je charakteristické neprijemné napätie – napr. strach, obava ...

Motívy rozdeľujeme na 2 základné skupiny:

- pozitívne pracovné motívy - je vedomý popud na pracovnú činnosť, ktorý je navodený očakávaním odmeny
- negatívne pracovné motívy – vzniká ako výsledok uvedomenia si trestu a môže viesť k skratovému konaniu.

Motivačná aktivita je špecifická osobnostná črta, ktorá aktivizuje naše konanie a správanie v smere našich ašpiračných cieľov.

Motivačný profil je hierarchicky uporiadaný systém motívov, ktoré dynamizujú správanie a konanie jednotlivca v smere dosiahnutia cieľov. Motivačný motív úzko súvisí s osobnostnými vlastnosťami jednotlivca, sebaobrazom, sebahodnotením, sebakritikou ...

V oblasti personálneho manažmentu má poznanie úrovne motivačnej aktivity a motivačného profilu zamestnancov význam pri:

- výbere zamestnancov
- rozmiestňovaní zamestnancov
- plánovaní vzdelávacích potrieb podniku
- plánovaní kariérneho rastu zamestnancov
- tvorbe systému personálnych rezerv
- plánovaní zmien v profesiovej štruktúre zamestnancov

Pri analýze motivačného profilu sa vyčleňujú nasledujúce dimenzie:

- a) *dimenzia situačnej osobnostnej orientácie zamestnanca* – ide o takých zamestnancov, ktorí sú orientovaní situačne, t.z., že žijú preprítomnosť. Ich motivačná aktivita je viazaná na jednotlivé pracovné situácie a ekonomický prospech. Pre túto skupinu je charakteristické, že uprednostňuje krátkodobé ciele s presnou finančnou odmenou.
- b) *Dimenzia perspektívnej osobnostnej orientácie zamestnanca* – ide o takú skupinu ľudí, ktorá je v pracovnom procese orientovaná na budúcnosť. Táto skupina ľudí má motivačnú aktivitu viazanú na dlhodobé ciele väčšinou spojené so sebarealizáciou vo firme.
- c) *Dimenzia individuálnej osobnostnej orientácie zamestnanca* – ide o takých zamestnancov, ktorých motivačná aktivita je viazaná na uspokojenie individuálnych potrieb v pracovnom procese. Ide o ľudí, ktorí sú málo prispôsobiví a v pracovnom procese zaujímajú pozíciu osamelého bežca.
Na základe hodnotovej orientácie vyčleňujeme nasledujúce typy zamestnancov:
 - rodinný typ – zamestnanec uprednostňuje hodnoty ako sú zdravie, usporiadaná rodina ...
 - majetnícky typ – zamestnanec za najvyššiu hodnotu považuje peniaze
 - typ zamestnanca konzumenta – za najvyššiu hodnotu v živote považuje užitiť si zarobené peniaze.
 - sociálny typ – najvyššiu hodnotou sú medziľudské vzťahy
 - výkonný typ – najvyššia hodnota je profesionálna zručnosť
 - manažérsky typ – najvyššia hodnota pre neho je jeho manažérska a vodcovská pozícia
 - inovačný typ – za najvyššiu hodnotu považuje dostávať nové neštandardné úlohy.
 - typ zamestnanca identifikujúci sa zmenou – za najvyššiu hodnotu považuje zmenu ako takú
- d) *dimenzia skupinovej osobnostnej orientácie zamestnanca* – základná motivačná aktivita tejto skupiny je viazaná na sociálny kontext. Ide o typ zamestnancov, ktorí na dosahovanie výkonov potrebujú sociálne prostredie a komunikačné väzby – majú potrebu byť v spoločnosti
- e) *dimenzia asertívnej osobnostnej orientácie* – ide o skupiny ľudí, ktorých cieľom je dosiahnuť moc nad inými, presadiť sa bez ohľadu na záujmy a ciele iných.

Nástroje zvyšovania pracovnej motivácie:

- *motivačný štýl riadenia a vedenia ľudí v pracovnom procese*

- *motivačné programy* – začali vznikať na prelome storočia vo veľkých amerických automobilových podnikoch, v ktorých strojová výroba potlačila tvorivosť zamestnancov. V tomto období prichádzajú do podnikov psychológovia a sociológovia, ktorí hľadajú metódy obnovenia kreativity a odhaľujú prepojenosť vonkajších stimulov s vnútornými potrebami.

Motivácia a stimulácia zamestnancov

Stimulácia je proces, v ktorom sa uplatňuje cieleňé pôsobenie vonkajších podnetov na prežívanie a konanie človeka s cieľom znútorňiť ich.

V pracovnom procese stimuláciu charakterizujú 2 protichodné prístupy:

1. pozitívna stimulácia – je založená na pozitívnom hodnotení, odmene, pochvale ...
2. negatívna stimulácia – je založená na posilňovaní hrozby neúspechu, pokarhaní, treste, straty pozície ...

Nie každý stimul sa zmení na motív – okrem zhody stimulu napr. s potrebami zamestnanca má významné postavenie napr. hodnotový systém (napr. vzťah: mzdy a pracovnej motivácie * vid' priložený príklad)

Psychologicko-ekonomické nástroje použité ako pracovné stimuly hmotného a nehmotného charakteru možno rozdeliť nasledovne:

- hmotné hodnotenie individuálneho výkonu a pracovného správania mzdou (prémie, odmeny, 13.plat ...)
- podiel na zisku ako forma zainteresovanosti zamestnanca na profíte firmy
- hmotné stimuly, ktoré pôsobia sprostredkované (financovanie vzdelávania, financovanie odborných stáží ...)
- súbor sociálnych výhod, ktoré firmy poskytuje (benefity, nadštandardné poistenie, pôžičky ...)
- tvorba pocitu sociálnych istôt
- delegovanie kompetencií v systéme riadenia podniku
- morálne ocenenie (verejnú pochvalu ...)
- systém oceňovania vernosti podniku
- právo saokontroly, vyššie samostatnosť
- pozitívna tvorba vzťahov nadriadený – podriadený

NEGATÍVNE PSYCHICKÉ JAVY V PRACOVNOM PROCESE

Psychický stav jednotlivca nie je stabilný – mení sa aj pod vplyvom pracovných podmienok. Tieto zmeny nemajú vždy pozitívny vplyv na výkon. Psychické javy ako: monotónia, únava, psychická saturácia sa v pracovnom procese vyskytujú často.

MONOTÓNIA je subjektívny pocit zníženej psychickej aktivity, ktorý vzniká pri dlhšie trvajúcej, mechanicky sa opakujúcej jednotvárnej pracovnej činnosti, chudobnej na podnety. Monotóniu charakterizujú 3 typy symptómov:

1. *zážitkové symptómy* – pocit unavenosti, apatie, ospalosti ...
2. *výkonové symptómy* – pokles celkového výkonu, znížená schopnosť primerane reagovať a regulovať svoje správanie
3. *fyzilogické symptómy* – napr. znížená spotreba kyslíka, zníženie krvného tlaku, zmeny v EKG ...

Pre monotóniu je charakteristické, že ide o postupný presun regulovania činnosti z oblasti vedomej kontroly do centier podvedomia, čoho výsledkom je zautomatizovanie pracovných pohybov a zníženie ich vedomej regulácie. Hlavné zdroje vzniku monotónie sú:

- organizácia práce – napr. pásová výroba
- tzv. vigilačné úlohy, ktorých podstata spočíva v ustavičnom sledovaní 1 monitora
- komunikačné chyby – napr. siahodlhé vysvetľovanie, opakovanie už známych skutočností
- špecifické individuálne dispozície zamestnanca – napr. vek, vzdelanie, typ osobnosti

PSYCHICKÁ SATURÁCIA (nasýtenie) má podobné zdroje vzniku ako monotónia. Je to stav zvýšenej afektívnej bdlosti sprevádzaný nepokojným podráždeným pociťovaním pracovných podnetov a úloh. Takýto stav sa spája s tendenciou striedania činností, odkladaním zadanej práce, nutkaním striedať

pracovné úlohy ... Jej prejavmi sú pocit únavy, podráždenosti, vnútorné napätie ... Psychická saturáciu možno zvládnuť technikou autosugescie a autoregulácie.

ÚNAVA V PRACOVNOM PROCESE – únava vo všeobecnosti sa považuje za stav organizmu spôsobený zvýšenou námahou, ktorej výsledkom je relatívny útlm, negatívny pudový stav, ktorý plní funkciu ochrany organizmu pred jej poškodením.

Únava má rôzne formy:

- *fyzická únava* vzniká ako dôsledok fyzickej námahy. Prejavuje sa zníženou pohybovou koordináciou, malátnosťou. Najpoužívanejší prístroj na meranie svalovej únavy je ergograf.
- *generalizovaná únava* je výsledkom prenesenia únavy z jednej skupiny svalov na celý organizmus
- *psychická únava* vzniká v dôsledku senzorického nervového alebo mentálneho preťaženia pri prevažne duševnom type práce. Jej signálom sú tzv. **mentálne blokády** – v začiatkoch sa dajú prekonať. Psychická únava sa vyskytuje spravidla v kombinácii s fyzickou a prejavuje sa:
 - v senzorickej oblasti – nepresné vnímanie ...
 - v mentálnej oblasti – znížením tempa myslenia, zlyhávaním krátkodobej pamäti ...
 - v emocionálnej oblasti – zmenou nálad, nástupom pocitov tuposti, vyčerpanosti ...
 - v motorickej oblasti – zlyhávaním mikropohybov rúk, nepresnosťou pohybov ...

Na zistenie a hodnotenie psychickej únavy boli vytvorené metódy – ratingové škály – najpoužívanejšie sú:

- Nitschová škála vlastného stavu
- Bartenwerferova škála

1. **akútna únava** sa vyskytuje úplne bežne, ako dôsledok vykonávanej pracovnej činnosti. Považujeme ju za prirodzený jav. Navonok sa prejavuje prechodným poklesom výkonnosti. Pri nerešpektovaní stavu akútnej únavy môže únava prejsť do trvalejšieho stavu preťaženia až do vyčerpania. Prejavuje sa to značne zhoršeným pracovným výkonom.
2. **chronická únava** – je dlhodobou trvajúcim psychickým stavom, ktorý sa nemení ani pri odpočinku alebo spánku. Prejavuje sa nezaujmom, stratou iniciatívy, životného optimizmu ... Jej pretrvávanie môže viesť až ku vzniku konfliktných situácií. Zdrojom chronickej únavy môže byť pracovné prostredie (hluk ...) alebo individuálne dispozície zamestnanca (nezvládnutie ťažkých životných situácií ...)

POCIT ÚNAVY sa od únavy odlišuje tým, že patrí medzi orgánové pocity (ako napr. pocit hladu ...) Oznamuje zmenu fyziologického statusu a upozorňuje na nebezpečenstvo vyčerpania organizmu. V psychológii sa pocit únavy chápe ako subjektívny zážitok. Zdrojom vzniku pocitu únavy je napr. monotónia, psychická záťaž, začiatok choroby ... Východiskom na jeho odstránenie môže byť zmena obsahu práce ...

PSYCHICKÉ PORUCHY VZNIKAJÚCE V PRACOVNOM PROCESE

Medzi **psychické poruchy**, ktoré vznikajú v pracovnom procese patrí hlavne **psychická záťaž, frustrácia a stres**. Podstatou ich vzniku je buď krátkodobá osobnostná indispozícia alebo dlhodobejšie trvajúca nedostatočná pripravenosť riešiť vonkajšie alebo vnútorné konfliktné situácie. Výsledkom môže byť psychické zlyhanie, ktoré sa prejavuje v nasledujúcich rovinách:

- ako určitá forma deficitu v oblasti psychickej regulácie činnosti
- nevhodná skladba poznatkov, zručností, schopností ...
- poruchy v psychických procesoch . napr. poruchy v oblasti vnímania (ilúzie, vtieravé predstavy, schématické a rigidné myslenie)
- poruchy senzomotorickej a psychomotorickej koordinácie
- neadekvátne reagovanie – skratové, impulzívne právanie a konanie
- znížená odolnosť voči krátkodobej záťaži ...

Psychické poruchy

- majú na rozdiel od psychických chorôb prechodný charakter a sú zvládnuteľné autosugesciou a autoreguláciou
- sa vyskytujú hlavne u zamestnancov pôsobiacich vo sfére riadenia a vedenia. Najčastejšie sa spájajú s procesmi:
 - rozhodovaní
 - realizácie prijatých rozhodnutí
 - ašpiračnou úrovňou zamestnanca

- komunikácie
- pružným myslením
- prevzatím zodpovednosti a schopnosťou niesť riziko

Psychická záťaž a stres môžu byť faktormi pozitívne alebo negatívne ovplyvňujúcimi motiváciu. To, kedy pôsobia pozitívne alebo negatívne vyplýva hlavne z momentálnych subjektívnych dispozícií zamestnanca – ako napr. odolnosť proti dĺžke trvania a intenzite stresu, temperament, životná filozofia ...

Psychická záťaž sa považuje za psychický maladaptívny stav, ktorý vzniká ako dôsledok anticipácie, t.j. predvídaním udalostí, ktoré sú pre pracovníka nepriaznivé. Stupeň psychickej záťaže je podmienený hlavne obsahom práce, motiváciou, stupňom odolnosti voči konfliktom, jeho úspešnosťou v práci ...

Pri riešení záťažových situácií sa vydeľujú 3 fázy:

- a) mobilizácia duševných síl
- b) samotné riešenie záťažovej situácie
 - pasívne – zamestnanec si vytvorí psychickú toleranciu k faktorom, ktoré psychickú záťaž vyvolali
 - aktívne – napr. zmenou správania, uplatnením strategického postupu pri plnení úloh ...
- c) výsledné zmeny v psychike zamestnanca – ktoré závisia od faktu, či zamestnanec záťažovú situáciu vyriešil, alebo pri nej zlyhal.

Psychické preťaženie je stav, ktorý vzniká v dôsledku nerovnováhy medzi psychickými predpokladmi, zručnosťami zamestnanca a požiadavkami na výkon a kvalitu práce. Výsledkom tejto nerovnováhy je konflikt, ktorý má 3 fázy:

1. agresívna fáza – charakterizovaná prenáhlenými reakciami zamestnanca, útočným správaním ... Zamestnanec väčšinou hľadá príčiny mimo seba a za svoj stav viní iných. Východisko je v zmene stereotypov a pracovných návykov, ktoré brzdia uplatnenie jeho schopností.
2. fáza regresie je charakteristická rezignáciou zamestnanca na problém, nástupom depresívnych nálad, poklesom záujmu o prácu. Táto fáza je krátkodobá a je podvedomou obranou organizmu.
3. restitučná fáza je návratom zamestnanca k pracovnej aktivite. Upevňuje sa citová stabilita a vnútorná disciplína. V tejto fáze výkonnosť väčšinou rastie a vznikajú nové nápady.

Frustrácia patrí medzi maladaptívne psychické stavy, ktoré majú rôznu dĺžku trvania, intenzitu a vplyv na psychický zdravie. Vzniká ako reakcia na prekážku, ktorá stojí v ceste splneniu určitého cieľa. Prekážky, ktoré vyvolávajú frustráciu možno rozdeliť na vnútorné a vonkajšie. Z časového hľadiska psychický stav frustrácie môže trvať krátko – pokiaľ nie je odstránená prekážka, alebo dlhodobo – aj po odstránení prekážky sa u zamestnanca zafixuje pocit frustrácie a pocit menejcennosti, ktorý sa môže prejavovať dvojako:

- buď zamestnanec preceňuje svoje schopnosti
- alebo zamestnanec podceňuje svoje schopnosti a zo strachu, že zlyhá sa radšej vyhýba konfliktným situáciám.

Frustrácia vyvoláva 4 reakcie:

1. **Agresivita**, ktorej podstatou je snaha prekážku odstrániť. Agresivita môže mať transparentný alebo manifestačný priebeh.
2. **Regresia**, ktorej podstatou je tendencia ústupu pred prekážkou. U zamestnanca zlyháva schopnosť aktívne sa vyrovnávať s problémami. Tento stav sa označuje za defenzívny a má negatívny vplyv.
3. **Represia**, ktorej podstatou je aktívne potláčanie prekážky, čo vedie k frustrácii.
4. **Kompenzácie**, ktorej podstatou je obídienie prekážky navodzujúcej frustráciu. V rámci tejto reakcie na frustráciu dochádza k prehodeniu cieľov a ich zámene.

Psychický stav frustrácie možno charakterizovať 3 základnými znakmi:

- frustrácia má výrazný vplyv na sebakritiku a sebavedomie. Ak trvá dlho a jej prežívanie je intenzívne, môže spôsobiť pokles sebavedomia, zvýšenú sebakritiku aj kritiku iných
- frustrácia sa vždy negatívne prejaví nielen vo výkonnosti zamestnanca, ale aj vo výkonnosti ľudí, s ktorými pracuje
- frustrácia má výrazne zážitkový charakter, preto je nevyhnutné ju čo najrýchlejšie zvládnuť.

Stres je náročná záťažová situácia, ktorá od človeka vyžaduje mimoriadnu aktivizáciu jeho autoregulačného systému. Ide v ňom o fyzikálny, psychologický nátlak, pod vplyvom ktorého sa mení psychický aj fyziologický stav človeka, pričom nedochádza k organickému poškodeniu orgánov a buniek.

Stres nemá iba psychický základ, ale vyvoláva závažné psychosomatické zmeny – v dôsledku streu môže napríklad zlyhať srdce, môže dôjsť k strate vedomia, výpadkom pamäti ...

Podľa obsahového kritéria rozlišujeme:

- stres, ktorý spôsobujú vonkajšie faktory – stresory
- stres, ktorý vzniká ako výsledok vnútorného konfliktu osobnosti

V pracovnom procese vzniká stres najčastejšie v situáciách:

- preťaženie pracovnými úlohami
- časová tieseň pri plnení úloh
- nadbytok podnetov (neustále vyrušovanie v práci)
- medziľudské vzťahy na pracovisku

Základom psychického stresu je nevyriešenie vnútorného konfliktu, ktorý vzniká ako výsledok protichodných motivátorov.

Z hľadiska výkonnosti stres vždy nevedie len k negatívnym javom – najmä ak má nízku intenzitu, ožno ho použiť aj ako určitý motivátor.

Vegetatívny trjotakt pozostáva z 3 fáz stresu, ktoré sa odlišujú časom a stupňom intenzity:

1. prípravná fáza
2. fáza pohotovosti
3. fáza zotavenia

Na základe analýzy vegetatívneho trojaktu sa vyčleňujeme 3 typy stresu:

1. **fyziológický stres** vzniká ako dôsledok pôsobenie extrémnych fyzikálnych podmienok stimulácie a motivácie
2. **psychologický stres** je hlavne dôsledkom neprimeranej intenzívnej stimulácie a motivácie
3. **kombinovaný stres** je dôsledkom súčasne pôsobiacich oboch typov stresových faktorov.

Príznaky stresu sú rozdelené do 3 skupín:

- fyzické a fyziologické príznaky stresu
- emocionálne príznaky stresu
- príznaky stresu pozorovateľné v správaní a konaní

Medzi základné psychické reakcie, ktoré signalizujú maladaptívny psychický stav patria:

- **agresivita** – môže byť verbálna alebo neverbálna, je priamym útokom proti prekážke a končí sa až jej úplným odstránením. Prejavuje sa krikom, skákaním do reči, fyzickým útokom ...
- **depresia** – je zapríčinená krátkodobým vyčerpaním obranných a regulačných mechanizmov a prejavuje sa mentálnym ústupom z konfliktu a zľahostajnením v správaní. Môže byť krátkodobá alebo dlhodobá, pričom dlhodobá nebezpečná, pretože v nej dochádza k zmene regulačných mechanizmov – ako napr. pud sebazáchovy a nastupujú skratové konania.
- **egocentrizmus** – prejavuje sa upútavaním pozornosti na seba verbálnym prejavom, výstrednými činmi, nápadným obliekaním, rozprávaním o sebe ...
- **projektovanie** – prejavuje sa pripisovaním vlastných negatív a neúspechov iným zamestnancom. Projektovanie posilňuje také vlastnosti ako napr. farizejstvo, pokratectvo, závisť ...
- **identifikácia** – vzniká ako reakcia na stres v pracovnom prostredí, kde sa neuplatňuje spravoslivý hodnotiaci systém. Prejavuje sa privlastňovaním si úspechov iných zamestnancov.
- **kompensácia** – je reakciou na stres, ktorý vzniká v dôsledku zlých medziľudských vzťahov. Prejavuje sa zmenou objektu aj spôsobu uspokojovania pracovných potrieb – pri neúspechu v jednej úlohe sa zamestnanec preorientováva na inú pracovnú úlohu, pričom 1. nedokončí.
- **racionalizácia** – je reakciou na stres, ktorý je spojený s pracovným zlyhaním zamestnanca. Prejavuje sa zdôvodňovaním a vysvetľovaním konania a správania, hľadaním „objektívnych“ príčin neúspechu ...
- **izolácia** – psychická reakcia na stres, ktorou sa zamestnanec snaží zakryť príčiny svojho neúspechu a skrýva sa za kolektív.
- **negativizmus** – je reakciou na stres, ktorý sa prejavuje vzdorovitým správaním.
- **potlačenie** – je reakciou na stres, ktoré sa prejavuje zatváraním očí pred neúspechom

- **fixácia** – vzniká ako dôsledok akýchkoľvek zmien v pracovnom prostredí. Je charakteristická ustrnutím zamestnanca na 1 bode a neschopnosť zmeniť stereotyp.

V pracovnom procese sa stretávame s **psychickými chorobami**:

- **fixovaný pocit úzkosti**
- **psychopatia**
- **psychóza**
- **neuróza**
- **syndróm CFS**

Postup zameraný na prevenciu a eliminovanie psychických porúch, ktoré vznikajú v pracovnom procese sa volá **antistresový program**.

Antistresové programy vychádzajú z 2 základných prístupov:

1. prvý prístup vychádza z poznania, že stresory, ktoré opakovane pôsobia na organizmus, sa postupne stávajú podprahovými – teda nestresovými. Organizmus sa na tieto stresory postupne adaptuje a výsledkom je dosiahnutie určitého stupňa odolnosti proti daným stresorom.
2. druhý prístup preferuje, čo najviac sa vyhýbať stresorom a predvídať ich vo svojom pracovnom prostredí. V rámci toho sa postupne vyvinul postup prevencie maladaptívnych stavov prostredníctvom aktivizácie tzv. účelového správania – **coping behaviour** alebo **KOUPING**.

KOUPING obsahuje:

- a) primárne zhodnotenie stresovej situácie – stanovenie miery ohrozenia
- b) sekundárne zhodnotenie stresovej situácie – voľba stratégie
- c) zhodnotenie zvolenej stratégie zvládnutia stresu.

Pri tvorbe antistresového programu je potrebné dbať na to, že reaktivita stresora je u každého človeka iná. A je nevyhnutné presne identifikovať a analyzovať okrem proamych aj nepriame stresory.

PSYCHOHYGIÉNA V PRACOVNOM PROCESSE

Psychohygiéna je odbor psychológie práce, ktorý študuje možnosti zmeny životných podmienok človeka vo vzťahu k stabilizovaniu jeho pozitívnych pocitov – teda aby nielen žil, ale aj sa cítil zdravým, užitočným a potrebným.

Psychické zdravie je definované ako optimálna psychická funkčnosť, ktorá je podmienená biologicko-fyziologickou činnosťou mozgu. Jeho barometrom je **duševná rovnováha** – tá je daná určitou štruktúrou psychických daností, schopností ... použiteľných na primerané riešenie životných úloh.

Z hľadiska časového priebehu delíme poruchy duševnej rovnováhy na:

- **akútne** – vznikajú ako dôsledok vzniku náhlej náročnej situácie, ktorá človeka traumatizuje.
- **chronické** – majú zdĺhavý priebeh.

Hlavné faktory prevencie negatívnych stavov sú:

1. odolnosť proti náročným životným situáciám (podmienená vlastnosťami zamestnanca)
2. životospráva
3. dodržiavanie normálnych zásad v interpersonálnych vzťahoch
4. fyzikálne prostredie a jeho prispôsobenie potrebám zamestnancov (hluk, svetlo ...)
5. sebvýchova

Metódy na eliminovanie vzniku negatívnych psychických stavov:

- režim práce a odpočinku v pracovnom čase
- využívanie voľného času

Režim práce s odpočinku je súbor vzťahov a pravidiel, ktorými sa riadi pracovný proces z hľadiska časového rozdelenia. Jeho základom je dynamický stereotyp, ktorého zmena je vždy spojená so stratou psychickej energie a vznikom záporných emócií.

Kritéria tvorby režimu práce a odpočinku:

- typ a spôsob práce
- hygienické a klimatické podmienky
- osobnosť zamestnanca

Pracovné prestávky majú význam z hľadiska udržiavania výkonnosti. Ak majú byť efektívne, musia byť optimálne zaradené do pracovného času.

Existujú 3 odporúčania zaradenia pracovnej prestávky:

1. pracovnú prestávku zaradiť vtedy, keď výkonnosť začne výrazne klesať.
2. **pracovnú prestávku zaradiť tesne pred predpokladaným maximálnym poklesom výkonu**
3. pracovnú prestávku zaradiť vtedy, keď ešte pracovný výkon stúpa.

Podľa dĺžky trvania rozdeľujeme pracovné prestávky na:

- hlavnú prestávku (teplé jedlo)
- pravidelné krátke prestávky (mikropauzy)
- prestávky nežiaduce, ktoré vznikajú z technicko-organizačných príčin

Tempo a rytmizácia práce počas pracovného času nie sú rovnomerné. Ich kolísanie je podmienené objektívnymi aj subjektívnymi faktormi.

- *spontánne pracovné tempo* – tendencia zamestnanca pracovať určitou rýchlosťou, ktorá mu vyhovuje
- *stanovené pracovné tempo* – nepretržitý sled pracovných úkonov, ktoré má zamestnanec za stanovený čas splniť.

Dôležitým nástrojom prevencie negatívnych psychických javov je určiť optimálne pracovné tempo.

Pracovný rytmus je pravidelné opakované členenie organizačného celku prac. činnosti presne stanovenými časovými znakmi.

K základným nástrojom prevencie negatívnych psychických stavov patrí **odpočinok**. Prirodzenou formou odpočinku je **spánok** – jeho dĺžka aj kvalita je individuálna. Zvláštnou formou spánku je **mikrospánok** – krátkodobý intenzívny relaxačný útlm vysoko zaťažených centier nervovej sústavy.

Relaxácia je aktívne vyvolaný stav uvoľnenia, ktorý vzniká v dôsledku uvoľnenia svalového a psychického napätia po veľkej telesnej námahe alebo silných psychických zážitkoch.

K reprezentatívnym technikám postupnej relaxácie patrí

- **Jacobsenova metóda** – je zacielená na rýchle dosiahnutie komplexného uvoľnenia prostredníctvom precvičenia jednotlivých partií tela
- **Siesta** (krátkodobé zdriemnutie) – má trvať krátko, v uvoľnenej polohe a treba ju vedieť správne zaradiť (t.j. mala by byť určitým predelom medzi jednotlivými prac. činnosťami)
- **Dychové cvičenia** – zacielené na autoreguláciu (self-instruction)
- **Kognitívne relaxačné techniky** – orientované na odbúravanie stresu, ktorý vzniká ako výsledok vnútorných psychických pochodov. Sú založené na sebaopoznaní a vedomom regulovaní svojich myšlienkových pochodov.
- **Joga** - patrí k najstarším meditačným cvičeniam, ktoré uprednostňujú polohové cviky. Vychádza z myšlienky vzájomného prepojenia fyzického a psychického stavu.
- **Kalanetika** – jej cieľom jespevniť tie svaly, ktoré sú dôležité pre pekný fyzický vzhľad.
- **Strečing** – zameraný na zníženie svalového napätia a udržanie svalov v pružnosti
- **Aerobik** – vytrvalostné cvičenie, ktoré pomáha spaľovať tuky. Je vhodný ako doplnok antistresových programov manažérov.
- **Vodoliečba** – založená na relaxačných a stimulačných účinkoch vody. Do antistresového programu ju možno zaradiť v 3 formách: pravidelný vlažný relaxačný kúpeľ; sauna; talasoterapia – kúpele v morskej vode s imitáciou morských vln.

PSYCHOLÓGIA SPOTREBITEĽA

Psychológia marketingu vychádza z definície marketingu, ktorá ho definuje ako spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci aj skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov to, čo potrebujú. Tento proces sa vyznačuje celým radom psychologických prvkov, ktorých poznanie je dôležité pre manažment podniku – ide o správne použitie psychologických poznatkov pri výskume trhu, v obchodnom rokovaní ...

Psychológia obchodu – študuje psychológiu kúpno-predajného aktu, v ktorom dochádza k bezprostrednému kontaktu obchodníka a spotrebiteľa.

Spoločným jadrom psychológie marketingu a psychológie obchodu je teória spotrebiteľského správania, ktoré možno pomocou rôznych techník kreovať. Psychológia obchodu vychádza z poznatku, že „ak sa majú výrobky predať, je ľahšie prispôbiť sa želaniam a potrebám zákazníkov, než sa snažiť ich ovplyvniť a vnucovať im tovary“.

Psychologická teória spotrebiteľského správania je orientovaná na štúdium spotrebiteľského správania izolovaného jednotlivca aj na skúmanie spotrebiteľského správania skupiny spotrebiteľov. V marketingu sa využívajú hlavne poznatky z psychológie o spotrebiteľskom správaní skupín spotrebiteľov. Tieto skupiny sú vytvorené na prerokovanie určitých transakcií a považujeme ich za systém organizovaného správania.

Systém organizovaného správania sa skladá zo skupiny a z prostredia, v ktorej skupina žije. Preto sa psychológia pri skúmaní spotrebiteľského správania zameriava hlavne na analýzu tých činiteľov, ktoré podmieňujú subjektívny a individuálny charakter spotrebiteľského správania. Rozdeľuje ich na 2 základné skupiny:

1. potreby, postoje, záujmy, hodnoty, očakávania ...
2. vek, pohlavie, vzdelanie, rodinný stav ...

Na spotrebiteľské správanie vplyvajú aj celospoločenské činitele ako napr. úroveň rozvoja a typ výrobných síl, spoločenské normy, kultúra v danej spoločnosti ... Ďalšie faktory sú: verejná mienka, povest' a imidž podniku a výrobku, regionálne zvláštnosti ...

Spotrebiteľské správanie delíme na 3 typy:

1. so silne zakomponovanými individuálnym hodnotovým systémom, ktorým sa vyznačujú hlavne introvertní spotrebiteľia
2. so silne zakomponovanými individuálnym hodnotovým systémom určitej sociálno-ekonomickej skupiny, ktorým sa vyznačujú najmä vysoko konformní spotrebiteľia.
3. spotrebiteľské správanie orientované smerom k spoločnosti, ktorým sa vyznačujú extrovertní spotrebiteľia.

Hlavným dôvodom, prečo jednotlivec kupuje jednotlivé výrobky je upokojenie určitej **potreby**. Potreby signalizujú nerovnováhu, ktorá v organizme nastala. Potreby vytvárajú u človeka určité napätie, ktoré sa uvoľní v aktivite, ktorá vedie k ich uspokojeniu. **Uspokojenie potrieb kúpou výrobku nazývame spotreba.**

Potreby členíme na:

- **primárne** – týkajú sa vecí, ktoré potrebujeme na zachovanie života (potraviny, voda, ošatenie ...)
- **sekundárne** – vznikajú na základe primárnych potrieb v interakcii človeka s prostredím v procese jeho socializácie a vývoja (napr. kultúrne, sociálne a iné potreby)

Podľa formy, ako sa potreby prezentujú, najmä v marketingu, ich členíme na 2 skupiny:

- **otvorené** – výrazne navonok sa prejavujúce potreby
- **skryté** potreby – pri ich zisťovaní sa používa celý ra metód a techník psychológie trhu

V určitých situáciách vystupuje aj podnik ako spotrebiteľ – hlavne výrobný podnik. Potreby podnikových útvarov možno rozdeliť do podskupín:

- potreby, ktoré sú spojené s pravidelnou spotrebou produktov
- potreby, ktoré sú spojené s nepravidelnou spotrebou produktov
- potreby, ktoré sú spojené s nepredvídateľnou spotrebou produktov – napr. tie, ktoré súvisia s opravou pokazených zariadení
- potreby, ktoré vyplývajú z nákupov statkov investičného charakteru
- potreby, ktoré sú vyjadrené ako súrne objednávky

Spotrebiteľský záujem sa javí ako tendencia uspokojovania určitých potrieb spotrebiteľa jeho cieľovo orientovanou činnosťou. Je výrazom rozporov medzi potrebou a možnosťou jej uspokojenia.

Spotrebiteľské záujmy sú prevažne ovplyvňované faktormi:

- vek spotrebiteľa alebo skupiny spotrebiteľov
- pohlavím spotrebiteľa
- miestom bydliska

- úrovňou potreby pôžitku a užívania
- úrovňou potreby napodobňovania
- úrovňou potreby robiť radosť iným

V spotrebiteľskom správaní sú dôležité **hodnoty a hodnotový systém**. Hodnoty vystupujú ako pozitívne alebo negatívne ciele naženia spotrebiteľa. Sú odrazom konkrétnych sociálno-ekonomických podmienok jeho života. V psychike človeka utvárajú hodnoty hierarchicky usporiadaný systém, ktorý môže ale nemusí byť v súlade so spoločenským hodnotovým systémom.

Hodnotový systém predstavuje (implicitnú alebo explicitnú) koncepciu hodnotových prání jednotlivca alebo skupiny, ktorá ovplyvňuje výber možného konania, jeho foriem, prostriedkov a cieľov.

Spoločenské vplyvy pôsobia vo forme vzorov spotrebiteľského správania. Sú akceptované podľa miery konformity spotrebiteľa so spoločenskými hodnotami a normami. Hodnotový systém súvisí s kultúrnymi vzormi správania. Spotrebiteľ sa snaží trvale riadiť týmito vzormi správania, podľa potreby ich prijíma a identifikuje sa s nimi. S hodnotovými systémami súvisí **životný štýl**.

Z hľadiska spotrebiteľského správania sú vymedzené nasledujúce aspekty:

- formy využívania voľného času
- pracovné charakteristiky viazané na prostredie a charakter práce
- kvantitatívne a kvalitatívne parametre spotreby
- systém a množstvo interakcií
- zvyky, obačaje ...

Postoje vo všeobecnosti sú charakterizované ako určitá pohotovosť subjektu zaujať za určitých podmienok určitý vzťah ku skutočnosti – je to teda určitá tendencia reagovať určitým (konzistentným) spôsobom vo vzťahu k určitému podnetu. V spotrebiteľskom správaní sa tvoria **spotrebiteľské postoje** – obsahujú 3 zložky:

1. emocionálna zložka – tvorí sa na základe prežívania kúpno – predajného aktu. Charakteristikou emocionálnej zložky je jej dlhodobá fixovanosť v pamäti – ak bol napr. zážitok z nakupovania vyhodnotený ako „výborný“ môže byť impulzom pre akčno-motivačnú zložku.
2. akčno-motivačná zložka postaja k danému výrobku

V spotrebiteľských postojoch sú obsiahnuté:

- vzorce spotrebiteľského správania
- vzorce spotreby
- tzv. psychická klíma hospodárskeho a spoločenského života

Spotrebiteľské postoje vznikajú, formujú a menia sa počas celého života spotrebiteľa. Pre spotrebiteľské správanie je charakteristické, že postoj spotrebiteľa naučený v jednej situácii smeruje k tomu, aby bol aplikovaný v iných situáciách. Z hľadiska spotrebiteľského správania má význam i klasifikácia spotrebiteľských postojov. Základné triedenie spotreb. postojov:

- kladné spotrebiteľské postoje
- indierentné spotrebiteľské postoje
- negatívne spotrebiteľské postoje

Vo forme spotrebiteľských postojov sa prejavujú **vzorce spotrebiteľského správania, vzorce spotreby a tzv. psychická klíma hospodárskeho a spoločenského života**.

Vzorce spotrebiteľského správania vznikajú v procese socializácie. Sú to určité ideálne modely, ktoré si spotrebiteľ osvojuje v procese učenia a výchovy a modifikuje podľa svojich dispozícií. Tieto vzorce nie sú statické. Sú ovplyvňované celospoločenskou atmosférou na trhu – úrovňou ponuky, reklamou ... So vzorcami spotrebiteľského správania sú späté vzorce spotreby.

Vzorce spotreby sa odvíjajú od objektívnej a subjektívnej podstaty vzorcov spotrebiteľského správania. Sú sociálne determinované, takže vo vzťahu k stratifikácii spoločnosti reagujú určité vyhranené skupiny populácie značne rozdielne.